

Projekt zavedení systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti

Bc. Kateřina Nekudová

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Nekudová**
Osobní číslo: **M15271**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte poznatky týkající se problematiky pohledávek a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a posudte její hospodaření.
- Analyzujte a zhodnoťte současný způsob řízení pohledávek a jejich vývoj ve vybrané společnosti.
- Doporučte vhodný systém řízení pohledávek a jeho implementaci ve vybrané společnosti.
- Provedte vyhodnocení projektu tvorby a zavedení systému řízení pohledávek.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2014, 889 s. ISBN 978-0-07-803476-3.
KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
WILD, John J. Financial accounting: information for decisions. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, c2008, 580 s. ISBN 978-007-3043-753.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Heczková, Ph.D.
Vyšší odborná škola ekonomická
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

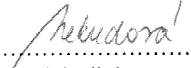
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13.4.2017

Jméno a příjmení: KATEŘINA NEKUDOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout a zavést systém řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o., jehož přínosem budou striktní pravidla pro efektivní řízení pohledávek. Společnost má poměrně vysoké hodnoty pohledávek po splatnosti, téměř pohledávky neřídí, a proto je nutné zavést jasná pravidla pro jejich řízení. Teoretická část obsahuje literární rešerši týkající se strategické analýzy vybrané společnosti a zejména problematiky pohledávek, tedy jejich základní charakteristiku, zajištění, evidenci, správu a vymáhání pohledávek. Praktická část je zaměřena na analýzu okolí společnosti, finanční analýzu a analýzu vývoje a struktury pohledávek v letech 2013 – 2016. Na analytickou část navazuje projektová část, která vychází ze současného stavu řízení pohledávek ve společnosti.

Klíčová slova: pohledávky, řízení pohledávek, analýza, zajištění, evidence, správa, vymáhání pohledávek

ABSTRACT

The aim of diploma thesis is to suggest and implement a system of claims management in the company KLM, s. r. o. of which contribution will be strict rules for effective claims management. The company has a relatively high level of overdue claims, it almost doesn't manage the claims and therefore there is necessary to implement clear rules for claims management. The theoretical part includes a literature review regarding strategical analysis of the selected company and in particular the issue of claims, so their basic characteristics, collateral, register, administration and enforcement of claims. The practical part is focused on an analysis of company's environment, financial analysis and analysis of development and structure of the claims in the years 2013 – 2016. The analytical part follows project part which based on the current state of claims management in the company.

Keywords: claims, claims management, analysis, collateral, register, administration, enforcement of claims

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Evě Heczkové, Ph.D. za velmi cenné rady, připomínky, doporučení, a především za její ochotu vést tuto diplomovou práci.

Také bych ráda poděkovala svým rodičům, kteří mi vůbec dali možnost studovat, za jejich trpělivost a podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 STRATEGICKÁ ANALÝZA	14
1.1 SWOT ANALÝZA	14
1.2 PEST ANALÝZA	14
1.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	16
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA	17
1.4.1 Absolutní ukazatele.....	17
1.4.2 Rozdílové ukazatele	18
1.4.3 Poměrové ukazatele	18
1.4.4 Souhrnné ukazatele	20
2 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK	21
2.1 VZNIK POHLEDÁVEK	23
2.2 ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK	24
2.3 OCENĚNÍ POHLEDÁVEK	25
2.4 TVORBA OPRAVNÝCH POLOŽEK K POHLEDÁVKÁM	27
2.5 ODPIS POHLEDÁVEK	28
2.6 NEGATIVNÍ DOPAD POHLEDÁVEK	28
2.6.1 Dopad nedobytných pohledávek.....	28
2.6.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek.....	29
2.7 ZÁNİK POHLEDÁVEK	29
2.8 VÝHODY A NEVÝHODY POHLEDÁVEK.....	30
3 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	31
3.1 EVIDENCE A SPRÁVA POHLEDÁVEK	33
3.2 HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	34
3.2.1 Využívání informací o odběratelích.....	35
3.2.2 Rozdělení zákazníků	35
3.3 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	37
3.3.1 Záloha.....	38
3.3.2 Směnka.....	38
3.3.3 Šek.....	39
3.3.4 Dokumentární platby.....	39
3.3.5 Bankovní záruka.....	39
3.3.6 Pojištění.....	40
3.3.7 Urychlování inkasa pohledávek	40
3.3.8 Další možnosti minimalizace platebního rizika	41
3.4 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	41
3.4.1 Mimosoudní cesta	43
3.4.2 Soudní cesta	43
3.4.3 Kapitalizace pohledávek	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	45

4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KLM, S. R. O.	46
4.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	46
4.2	VÝROBNÍ PROGRAM	46
4.3	SOUČASNÁ SITUACE	47
5	ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI	49
5.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	49
5.2	SWOT ANALÝZA	50
5.3	PEST ANALÝZA	52
5.3.1	Politicko-právní prostředí.....	52
5.3.2	Ekonomické prostředí	54
5.3.3	Sociální prostředí	56
5.3.4	Technologické prostředí.....	58
5.4	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	60
5.4.1	Síla stávající konkurence.....	60
5.4.2	Síla potenciální (nové) konkurence.....	61
5.4.3	Vliv odběratelů.....	61
5.4.4	Vliv dodavatelů	62
5.4.5	Substituční produkty	62
6	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI KLM, S. R. O.	63
6.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	63
6.1.1	Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury	63
6.1.2	Vertikální a horizontální analýza finanční struktury.....	65
6.1.3	Vertikální a horizontální analýza výnosů.....	65
6.1.4	Vertikální a horizontální analýza nákladů.....	66
6.2	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	67
6.3	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	68
6.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	68
6.4.1	Analýza zadluženosti	69
6.4.2	Analýza likvidity	71
6.4.3	Ukazatele rentability	72
6.4.4	Ukazatele aktivity.....	73
6.4.5	Další ukazatele	74
6.5	SPIDER ANALÝZA	76
7	ANALÝZA VÝVOJE A STRUKTURY POHLEDÁVEK ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ 2013 – 2016	77
7.1	CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK.....	77
7.2	ANALÝZA STRUKTURY POHLEDÁVEK	78
7.2.1	Struktura a stav pohledávek k 31.12.2013	78
7.2.2	Struktura a stav pohledávek k 31.12.2014	79
7.2.3	Struktura a stav pohledávek k 31.12.2015	80
7.2.4	Struktura a stav pohledávek k 31.12.2016	80
7.3	ZHDNOCENÍ VÝVOJE POHLEDÁVEK ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ 2013 – 2016	81
8	SOUČASNÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	84

8.1	VZNIK A SPRÁVA POHLEDÁVEK	84
8.2	ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ	85
8.3	PREVENCE PROTI RIZIKU	86
8.4	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	86
8.5	ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	87
9	NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI KLM, S. R. O.	88
9.1	EVIDENCE A SPRÁVA POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI KLM, S. R. O.	90
9.2	VZNIK POHLEDÁVKY U NOVÉHO ZÁKAZNÍKA	91
9.3	ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	94
9.3.1	Smlouva	94
9.3.2	Informace	94
9.3.3	Záloha	95
9.3.4	Pojištění pohledávky	95
9.3.5	Zástavní právo	95
9.3.6	Bankovní záruka	95
9.3.7	Faktoring	95
9.3.8	Rozhodčí doložka	96
9.3.9	Uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti	96
9.4	SEGMENTACE A HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	96
9.4.1	Rozdělení zákazníků	96
9.4.2	Hodnocení zákazníků	97
9.4.3	Návrh k testování zákazníků	101
9.4.4	Motivace zákazníků	102
9.5	KREDITNÍ RÁMEC DLE VÝZNAMNOSTI A RATINGU ZÁKAZNÍKŮ	105
9.5.1	Popis skupin zákazníků	105
9.5.2	Nastavení kreditního rámce	106
9.6	NÁVRH POSTUPU VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	107
9.7	IMPLEMENTACE KREDITNÍHO RÁMCE DO IS	109
9.8	NÁVRH VNITROODNIKOVÉ SMĚRNICE	111
9.8.1	Předmět úpravy	111
9.8.2	Vznik pohledávky	111
9.8.3	Odpovědnost za pohledávky	111
9.8.4	Prověření zákazníka	111
9.8.5	Evidence a správa pohledávek	112
9.8.6	Vymáhání pohledávek	112
9.8.7	Ukončení či nenavázání dalšího obchodního vztahu	113
9.8.8	Tvorba a použití opravných položek	113
9.8.9	Odpis pohledávek	117
9.8.10	Inventarizace pohledávek	117
9.8.11	Závěrečná ustanovení	117
10	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	118
10.1	RIZIKOVÁ ANALÝZA	118
10.1.1	Určení pravděpodobnosti vzniku rizika	118
10.1.2	Určení dopadu možného rizika	119

10.1.3	Určení významnosti možného rizika.....	119
10.1.4	Závěrečné zhodnocení možných rizik ve společnosti KLM, s. r. o.	120
10.2	ČASOVÁ ANALÝZA	122
10.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	123
10.3.1	Pojištění pohledávek	124
10.3.2	Zástavní právo	124
10.3.3	Bankovní záruka.....	125
10.3.4	Faktoring	126
10.3.5	Uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti	126
10.3.6	Rozhodčí řízení	126
10.3.7	Zhodnocení nákladové analýzy	127
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	130
	ZÁVĚR	133
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	135
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	144
	SEZNAM OBRÁZKŮ	145
	SEZNAM TABULEK.....	146
	SEZNAM GRAFŮ	148
	SEZNAM PŘÍLOH.....	149

ÚVOD

Pohledávky jsou nedělitelnou součástí každé společnosti, které představují významnou položku aktiv. Každá společnost by měla vynaložit dostatečné úsilí k tomu, aby měla pohledávky pod kontrolou. Nejúčinnější ochranou před vznikem problémových pohledávek je zabezpečit pohledávky již před jejich vznikem nebo v době, kdy dochází k jejich vzniku. Jedná se o spoustu důležitých činností, a to zjišťování informací o současných či budoucích obchodních partnerech, důkladné zpracování obchodních smluv představující rozhodující předpoklad pro vznik pohledávky, nebo zajišťování pohledávek prostřednictvím tzv. zajišťovacích instrumentů.

Společnost KLM, s. r. o. doposud nemá zavedená jasná a pevná pravidla pro řízení pohledávek, řeší vše dle individuálního přístupu. Je žádoucí, aby byl ve společnosti vytvořen přehledný systém, jak nakládat s pohledávkami. Za účelem zavedení tohoto systému s cílem snížit objem pohledávek po splatnosti, byla zpracována tato diplomová práce.

Cílem diplomové práce je tedy vytvořit a následně zavést jasné postupy a pravidla pro řízení pohledávek, která povedou k efektivnějšímu zajištění plateb od odběratelů, a tím ke snížení objemu pohledávek po splatnosti. Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části je provedena literární rešerše týkající se strategické analýzy, a zejména problematiky pohledávek, tedy základní charakteristiky, možností jejich zajištění, způsobů řízení a případných postupů při vymáhání.

Po teoretickém vymezení dané problematiky je v praktické části nejprve provedena analýza okolí společnosti a neméně důležitá finanční analýza pro zjištění výchozí situace společnosti KLM, s. r. o. za sledované období 2013 – 2016. Na základě výsledků finanční analýzy dochází k podrobné analýze vývoje a struktury pohledávek v jednotlivých letech. Dále je zde charakterizován současný způsob řízení pohledávek ve vybrané společnosti.

Jednoznačně nejdůležitější částí diplomové práce je projekt představující návrh systému řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o. V této části jsou navržena opatření pro zlepšení v evidenci a správě pohledávek, proces vzniku pohledávky, možnosti využití různých zajišťovacích instrumentů, hodnocení a segmentaci zákazníků a postupu vymáhání pohledávek. V neposlední řadě je zde uveden návrh pro nastavení kreditního rámce dle významnosti a ratingu zákazníků, a také návrh vnitropodnikové směrnice. V rámci projektu je cílem navrhnout efektivní opatření, která nebudou představovat nadměrné zvýšení nákladů. V poslední části projektu je provedeno ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pohledávky ovlivňují finanční hospodaření podniku, protože vznik pohledávky je účetně obvykle vznikem výnosu společnosti. Je důležité, aby společnost sledovala vývoj pohledávek z hlediska jejich objemu, struktury a času. U nesplacených pohledávek dochází k jejich vymáhání, které představuje dodatečné náklady. Nesplacené pohledávky negativně působí na likviditu podniku. Pro eliminaci negativního dopadu pohledávek je vhodné využívat zajišťovací instrumenty.

Hlavním cílem a výstupem této diplomové práce je navrhnout a zavést systém řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o., jehož přínosem budou pevná a jasná pravidla pro efektivní řízení pohledávek. Účelem zavedení tohoto systému je snížit objem pohledávek po splatnosti. Předpokladem pro úspěšné naplnění stanoveného cíle je zhodnocení ekonomické situace společnosti, analýza vývoje a struktury pohledávek ve sledovaném období 2013 – 2016, a také zhodnocení současného způsobu řízení pohledávek.

Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše s využitím dostupné české i zahraniční literatury. V této části je popsána strategická analýza, a zejména problematika týkající se pohledávek, tedy jejich základní charakteristika, zajištění, evidence, správa a případné vymáhání pohledávek.

Zpracování diplomové práce je založeno zejména na kvalitativním výzkumu. V této práci je využita empirická metoda analýzy interních dokumentů, jejíž podstata spočívá ve využití informací o současném stavu vybrané společnosti, dále ve zkoumání dosud nastavených procesů v podniku, a také dotazování a rozhovorech o dané problematice s kompetentními zaměstnanci firmy.

V praktické části jsou za účelem zpracování dat o společnosti využity teoretické metody. Analytická část je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vybrané firmy za pomoci SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Dále je pak provedena finanční analýza za sledované období 2012 – 2016, na jejímž základě dochází ke zhodnocení hospodaření společnosti. V projektové části je uplatněna syntéza teoretických i praktických poznatků za účelem vytvoření návrhu a realizace opatření pro efektivní řízení pohledávek směřujících ke snížení objemu pohledávek po splatnosti. Ekonomické zhodnocení projektu je provedeno pomocí analýzy rizik, časové a nákladové analýzy. Dochází zde k uplatnění kvantitativních metod, přesněji metody kritické cesty CPM, která je využita pro stanovení doby trvání projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, protože slouží managementu firmy ke zjištění její současné situace, předpokladů úspěchu firmy, a také dalších významných skutečností, např. na co by se měl podnik dnes i v budoucnu zaměřit, a jakým dalším směrem postupovat v budoucnu. (Strateg.cz, 2017)

1.1 SWOT analýza

Lesáková (2014, s. 41) charakterizuje SWOT analýzu jako metodu, pomocí níž lze identifikovat **silné** (strengths) a **slabé stránky** (weaknesses) podniku, tedy vnitřní prostředí, a také **příležitosti** (opportunities) a **hrozby** (threats), tedy vnější prostředí. Jedná se o poměrně jednoduchou metodu pro zpracování přehledu o strategické situaci podniku, která se původně skládá ze dvou analýz, SW analýzy a OT analýzy. Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 129) je doporučováno začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb přicházejících z **vnějšího prostředí** daného podniku. Tím se rozumí jednak **makroprostředí**, které obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, a také **mikroprostředí**, tedy zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost. Poté následuje analýza SW – silných a slabých stránek týkající se **vnitřního prostředí** firmy, jako jsou cíle, systémy, procedury, podnikové zdroje, materiální prostředí, podniková kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura a kvalita managementu. SWOT analýza identifikuje, do jaké míry současná strategie podniku mu napomáhá k vyrovnání se změnami, které nastávají v prostředí. Výstupem SWOT analýzy je následná tvorba strategie podniku, která využívá jeho silné stránky a příležitosti. Snahou je také odstranění slabých stránek podniku. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 16) konstatují, že na základě provedené SWOT analýzy lze odvodit **čtyři základní strategie**, jimiž jsou **SO** – využití silných stránek ve prospěch příležitostí; **WO** – překonání slabých stránek využitím příležitostí; **ST** – využití silných stránek za účelem odstranění hrozeb; **WT** – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozeb.

1.2 PEST analýza

Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 97) se jedná o analýzu, která slouží ke specifikaci vlivů působících na externí okolí podniku, a posuzuje se v ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Paulovčáková (2015, s. 66) popisuje, že vnější makroprostředí obsahuje šest klíčových součástí zahrnující politické, ekonomické, společensko-kulturní, technologické, ekologické a legislativní prostředí. Z těchto prostředí se vytváří zkratka PESTEL

či PESTLE, v kratší podobě potom PEST nebo STEP. Srpová a Řehoř (2010, s. 131) i Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 45) se přiklání ke kratší verzi, ve které lze za klíčové aspekty makrookolí definovat politické a legislativní (Political), ekonomické (Economic), sociální a kulturní (Social) i technologické faktory (Technological). PEST analýza tedy dělí aspekty ovlivňující společnost do čtyř základních skupin. Ovšem Kozel, Mynářová a Svobodová uvádí, že různým přeskupením písmen a doplněním dalších faktorů vznikají různé varianty, a to PEST(EL), SLEPT(E) či STEEP(LED). Smyslem analýzy je zjištění statistických dat a zejména trendů, na základě kterých lze predikovat budoucí vývoj.

- 1) **Politicko-právní prostředí** odráží nejen vnitrostátní, ale i mezinárodní politickou situaci, dále ovlivňuje situaci na trhu, rozvoj podnikání a má velký vliv na marketingová rozhodování podniku. Politicko-právní faktory zahrnují výsledky voleb, právní předpisy a soudní rozhodnutí, také rozhodnutí vydané různými komisemi a agenturami na všech vládních úrovních. (Paulovčáková, 2015, s. 69; Parnell, c2014, s. 54)
- 2) **Ekonomické prostředí** vychází z ekonomické situace a hospodářské politiky země. Dle Parnella (c2014, s. 63) ekonomické faktory významně ovlivňují podnikatelské činnosti, včetně růstu či poklesu HDP, zvýšení či snížení ekonomických ukazatelů, jako je inflace, úrokové sazby a měnové kurzy. Roli mohou hrát i jiné faktory, např. růst cen energií, výdaje na zdravotní péči a přístup práce. Pride a Ferrell (2016, s. 67) doplňují, že změny v obecných ekonomických podmínkách ovlivňují nabídku a poptávku, kupní sílu, ochotu utrácet, spotřebitelské výdaje a intenzitu konkurence.
- 3) **Sociální a kulturní prostředí** je dle Srpové a Řehoře (2010, s. 131) určeno společností a její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky. Váchal a Vochozka (2013, s. 98) sem řadí např. demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, sociální legislativa, přístupy k práci. Pride a Ferrell (2016, s. 81) doplňují, že tyto faktory ovlivňují, jak lidé žijí, a také pomáhají určit, co, kde, jak a kdy lidé nakupují.
- 4) **Technologické prostředí** zahrnuje trendy ve výzkumu a vývoji, které jsou zdrojem technologického pokroku pro podnik a ovlivňují jeho konkurenceschopnost. Lze se zde setkat se zásahy státu v oblastech, kde dochází k porušení ochrany spotřebitele či životního prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 101; Paulovčáková, 2015, s. 72)

1.3 Porterův model pěti sil

Srpová (2011, s. 165-166) popisuje, že konkurenční síly v daném odvětví, jsou jeho důležitou součástí. Pro analýzu mikrookolí, odvětví či trhu, lze využít Porterův model pěti sil. Michael Porter charakterizoval síly působící na podnik, které determinují výnosnost podniku. Dle Hilla a Jonese (c2010, s. 42) Porterův model pomáhá manažerům s analýzou konkurenční síly v daném prostředí a slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb. Zaměřuje se na pět sil určující charakter konkurence v odvětví, a to riziko vstupu nových konkurentů, rivalita mezi existujícími podniky, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, a také hrozba substitutů. Cimbálníková (2012, s. 41) uvádí, že model slouží k popisu a pochopení podstaty konkurenčního prostředí v odvětví a snaží se vytvořit základ pro získání konkurenční výhody. Dle Srpové (2011, s. 166), Vochozky a Mulače (2012, s. 345) i Cimbálníkové (2012, s. 41) se jedná o identifikaci hlavních konkurenčních sil v odvětví, které determinují chování konkurentů. Tyll (2014, s. 20) doplňuje, že na jejich základě lze stanovit rizika plynoucí z podnikání v daném odvětví, a také určit postavení příslušného podniku na trhu.

- 1) **Rivalita mezi konkurenty v odvětví** je determinována různými faktory, např. mírou koncentrace konkurentů a jejich strategickými záměry, rychlostí růstu trhu, typem tržní konkurence, rozmanitostí sortimentu. (Cimbálníková, 2012, s. 42)
- 2) **Riziko vstupu nových firem** – jejich vstup závisí na atraktivitě odvětví, která je dána zejména vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, nedostatečně uspokojenou poptávkou a relativně nízkými bariéry pro vstup do odvětví. (Tyll, 2014, s. 24)
- 3) **Hrozby substitučních produktů (náhražek)** jsou vnímány tehdy, pokud se mohou vytvořit blízké substituty k našemu produktu. Substituční produkty omezují potenciál zisku a to tím, že představují horní cenovou hranici. (Lesáková, 2014, s. 60)
- 4) **Vyjednávací síla dodavatelů** – řadíme sem koncentraci dodavatelů a jejich konkurenční úroveň, výši nákladů na změnu dodavatele. Dodavatelé představují riziko růstem cen, změnou kvality a dodací lhůty. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 406)
- 5) **Vyjednávací pozice odběratelů** – jedná se např. o koncentraci kupujících a absolutní cenovou úroveň produktu daného podniku. Odběratelé představují hrozbu tím, že vyvolávají tlak na ceny, požadují vyšší výkony a kvalitu, a díky nim také vzniká konkurenční boj. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 345; Lesáková, 2014, s. 60)

1.4 Finanční analýza

Existuje mnoho způsobů, jak lze definovat finanční analýzu. Podle Růčkové (2015, s. 9) nejmýstižnější definicí je ta, která charakterizuje finanční analýzu jako systematický rozbor získaných dat, která jsou zahrnuta především v účetních výkazech daného podniku. Nejobecnější a nejpoužívanější definicí této problematiky podle Dluhošové (2010, s. 71), dále Hrdého a Krechovské (2013, s. 205), a také Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s. 17) je ta, kde finanční analýzu lze definovat jako soubor činností, který slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace, finančního zdraví podniku. Za hlavní účel finanční analýzy Hrdý a Krechovská (2013, s. 205) považuje vyjádření majetkové a finanční situace podniku a přípravu podkladů pro rozhodování managementu. Dalším cílem této analýzy je **posouzení finančního zdraví** podniku, kde Kalouda (2016, s. 57) doplňuje, že se jedná o logický průnik ziskovosti a likvidity. Všeobecně se za finančně zdravý podnik považuje ten, který je v danou chvíli i v nejbližší budoucnosti schopen plnit smysl své existence.

Znalost finanční situace podniku přispívá manažerům ke správnému rozhodování při získávání finančních zdrojů, stanovení optimální kapitálové struktury, alokaci volných peněžních prostředků, poskytování obchodních úvěrů či rozdělování zisku a dalších rozhodovacích procesech. Finanční analýza slouží nejen jako zpětná vazba, ale také poskytuje cenné informace pro budoucí vývoj podniku. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17; Hrdý a Krechovská, 2013, s. 205)

Metody finanční analýzy podle způsobu výpočtu lze členit do následujících skupin:

- **analýza absolutních ukazatelů** – horizontální, vertikální analýza účetních výkazů;
- **analýza rozdílových ukazatelů** – analýza čistého pracovního kapitálu;
- **analýza poměrových ukazatelů** – ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu, produktivity;
- **analýza soustav ukazatelů** – Altmanova analýza, Index IN05. (Scholleová, 2012, s. 163-190)

1.4.1 Absolutní ukazatele

Absolutními ukazateli se rozumí stavové a tokové veličiny, které tvoří obsah účetních výkazů. **Stavové veličiny** lze najít v rozvaze, kde je hodnota majetku a kapitálu uvedena k příslušnému datu, a **tokové veličiny** lze najít ve výkazu zisku a ztráty nebo ve výkazu

o peněžních tocích (cash flow), které vyjadřují např. objem tržeb dosažených za konkrétní období, zpravidla jeden rok. (ManagementMania, © 2011 – 2016a)

Absolutní ukazatele jsou využívány k analýze vývojových trendů, tedy **horizontální analýze**. Zde se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období. Cílem analýzy je změřit pohyby jednotlivých veličin a zjistit jejich intenzitu. Výpočty jsou následující:

- *absolutní změna* = ukazatel_n – ukazatel_{n-1};
- *procentní změna* = (absolutní změna * 100) / ukazatel_{n-1}. (BusinessInfo.cz, 2009; Scholleová, 2012, s. 166)

Dále se absolutní ukazatele používají k analýze komponent, tedy **vertikální analýze**. Tato analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu na určité celkové hodnotě. Cílem obou analýz je především rozbor minulého vývoje finanční situace podniku, jeho příčin a následně učinit závěry s omezenými možnostmi o budoucím vývoji podniku. (BusinessInfo.cz, 2009; Hrdý a Krechovská, 2013, s. 209)

1.4.2 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Mezi nejčastější rozdílové ukazatele lze zařadit **čistý pracovní kapitál (ČPK)**, který je významným indikátorem platební schopnosti podniku představující tu část oběžného majetku, která je očištěná o závazky podniku, které je nutno v blízké době (zpravidla do jednoho roku), uhradit. (Holečková, 2008, s. 45-46; Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83)

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 104) do této skupiny ukazatelů řadí **čistý peněžní pohledávkový fond**, který je méně využívanou modifikací ČPK. Při výpočtu se z oběžného majetku vyřazuje položka zásob, která je nejméně likvidní, a také se vylučují dlouhodobé pohledávky, a poté nedobytné pohledávky díky přístupu k interním zdrojům.

1.4.3 Poměrové ukazatele

Dle Totha a Barešové (2013, s. 76) se jedná o ukazatele definující vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměrů, kde musí existovat vzájemná souvislost. Hrdý a Krechovská (2013, s. 211) i Kalouda (2016, s. 63) se shodují, že nejčastěji jde o ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu.

Rentabilita či výnosnost kapitálu měří, jak je podnik schopný vytvářet nové efekty a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Čím vyšší rentabilitu daný podnik má, tím více je schopný hospodařit se svým majetkem a kapitálem. Mezi základní ukazatele likvidity patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita investovaného kapitálu, rentabilita úplatného kapitálu a rentabilita tržeb či zisková marže. Klíčovým ukazatelem je rentabilita aktiv. (Toth a Barešová, 2013, s. 76; Dluhošová, 2010, s. 80; Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 101)

Likvidita vyjadřuje poměr splatných závazků a hodnoty likvidních aktiv podniku. Stanovuje také míru schopnosti podniku hradit své závazky včas. Je jednou z nejdůležitějších podmínek existence podniku a předpokladem jeho finanční stability. Pokud je podnik trvale nelikvidní, znamená to, že se nachází v platební neschopnosti. Ovšem na druhou stranu, pokud je likvidita příliš vysoká, snižuje rentabilitu podniku, protože volné peněžní prostředky nepřinášejí výnosy. Mezi tyto ukazatele řadíme **běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu**. (ManagementMania, © 2011 – 2016b)

Ukazatele aktivity zobrazují schopnost podniku využívat investované prostředky, a vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech a pasivech. Nejčastěji vyjadřují **počet obrátek** jednotlivých složek zdrojů či aktiv nebo **dobu obratu**. Snahou je maximalizace obrátek a minimalizace doby obratu. Rozbor těchto ukazatelů slouží zejména ke zjištění skutečnosti, jak se hospodář s jednotlivými složkami aktiv, a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. Jedná se zejména o dobu a rychlost obratu zásob, pohledávek a závazků. (Růčková, 2015, s. 67; Kalouda, 2016, s. 65)

V rámci **analýzy pohledávek** tedy lze rozlišit obrat pohledávek a doba obratu neboli splatnost pohledávek. **Obrat (rychlost obratu) pohledávek**, je vyjadřován jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Tento ukazatel udává, kolikrát či jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky plynoucí z tržeb. Čím je vyšší hodnota obratu pohledávek, tím vícekrát došlo k ukončení koloběhu pohledávek a přinesly peněžní prostředky včetně zisku, a tím více tato oblast přispívá k celkové ziskovosti. (Holečková, 2008, s. 85; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 155; Kalouda, 2016, s. 65)

Doba obratu (splatnost) pohledávek vyjadřuje poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb (tržby vyděleny 365 dny). Druhý způsob výpočtu je ten, kdy je 365 dní vyděleno obratem pohledávek. Udává, za jak dlouho jsou pohledávky průměrně spláceny. Někdy nazýváno inkasním obdobím. Čím je doba obratu kratší, tím rychleji pod-

nik získává peněžní prostředky vázané v pohledávkách a přijatou hotovost lze využít k dalším nákupům. (Holečková, 2008, s. 85-86; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 155)

Doba splatnosti pohledávek dle Totha a Barešové (2013, s. 79) udává počet dnů, kdy podnik musí čekat, než dostane za prodané výrobky a služby zapláceno. Po dobu od předání výrobků poskytuje firma svým odběratelům obchodní úvěr. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady. Podle těchto autorů a Kaloudy (2016, s. 65) se doba obratu pohledávek vypočítá jako poměr pohledávek a tržby vydělené *360 dny*. Je důležité srovnávat dobu splatnosti pohledávek a závazků z obchodního styku.

Ukazatele zadluženosti poměřují vlastní a cizí zdroje, a také zkoumají schopnost hradit náklady dluhu. V rámci zadluženosti lze rozlišit dvě skupiny ukazatelů, kdy první skupinou se rozumí ukazatele měřící celkovou či dílčí zadluženost podniku. Druhou skupinou jsou ukazatele sledující schopnost analyzovaného podniku dostát svým závazkům vyplývající z přijatého cizího kapitálu. Mezi ukazatele se řadí celková zadluženost či ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování či ukazatel vlastnického rizika, míra zadluženosti či ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí. (Scholleová, 2012, s. 181; Marek, 2006, s. 289; Hrdý a Krechovská, 2013, s. 216)

Ukazatele kapitálového trhu dle Růčkové (2015, s. 68) vyjadřují hodnocení podniku pomocí burzovních ukazatelů, pracující s tržními hodnotami. Jsou významné především pro investory či potenciální investory v rámci hodnocení návratnosti investovaných prostředků.

1.4.4 Souhrnné ukazatele

Dle Scholleové (2012, s. 189), Pavelkové a Knápkové (2012, s. 38) se jedná o modely představující celkovou finanční situaci podniku a vyjadřující jeho výkonnost a ekonomickou situaci pomocí jednoho čísla, nazývaného souhrnným indexem. Tyto ukazatele umožňují rozlišit podnik s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům a jsou shrnovány ve formě bankrotních indikátorů. Jak uvádí Pavelková a Knápková (2012, s. 38) i Toth a Barešová (2013, s. 83-85) **Z-skóre** či **Altmanův model** patří mezi neznámější a nejpoužívanější modely. Tento model se skládá z pěti hodnot s různou váhou zahrnující likviditu, zadluženost, rentabilitu i strukturu kapitálu. Dalším souhrnným indexem je **INDEX IN05**. Tento index se zaměřuje na to, zda podnik čeká bankrot či ne, a zda představuje hodnotu pro vlastníky. V ČR je více využíván než Altmanův model.

2 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK

Marek (2006, s. 327) definuje pohledávku jako právo věřitele na určité plnění ze strany dlužníka. Plnění může být buď peněžité, nebo věcné, které představuje situaci, kdy je dlužník povinen věřiteli něco dát, konat, něčeho se zdržet nebo něco trpět a naopak věřitel má právo to od něj požadovat. Landa (2006, s. 190) také uvádí, že pohledávka věřitele je vybavena nárokem a doplňuje, že má rovněž své příslušenství, kdy u peněžité pohledávky se jedná o smluvní úroky, pokud byly sjednány, ze zákona o úroky z prodlení, poplatky z prodlení nebo náklady spojené s uplatněním pohledávky. U nepeněžitých pohledávek jsou příslušenstvím myšleny pouze náklady spojené s uplatněním pohledávky. Stejně tak i Paták (2006, s. 212) definuje pohledávku jako očekávané inkaso peněz, práv nebo nároků daného podniku vůči dalším subjektům, tedy dlužníkům, na příjem peněžních prostředků nebo věcných plnění od dlužníků.

Účetně je pohledávka majitelem věřitele, přesněji oběžným aktivem podniku. Účetní jednotka o pohledávce účtuje na základě faktur, které byly vydány odběratelům. Při účtování se nerozlišuje krátkodobá a dlouhodobá pohledávka, ale při sestavování účetní závěrky je nutné přihlídnout ke zbývajícím době splatnosti k danému rozvahovému dni a na základě toho existující pohledávky rozlišit dle doby splatnosti. (Rubáková, 2015, s. 118)

V běžné praxi se pro každého dlužníka zakládá zvláštní analytický účet, na kterém je zachycen zůstatek, který udává výši jeho pohledávky. Vochozka a Mulač (2012, s. 106) uvádí dva základní motivy existence pohledávek.

- a) **Placení ihned při plnění je často obtížné**, např. z důvodu velkých objemů hotovosti, kontroly okamžitých bankovních převodů.
- b) **Odběratelé po svých dodavatelích požadují financování zásob a výroby**, kdy delší doba splatnosti se může stát nástrojem konkurence.

Kislingerová (2010, s. 448-449) ve své publikaci poukazuje na to, že pohledávka znamená riziko nedobytné pohledávky a riziko opožděné platby. Dále autorka uvádí, že v některých oborech podnikání pohledávky za zákazníky hrají velmi významnou úlohu. Proto nelze tvrdit, že nejlepší je nemít žádné pohledávky.

Definice pojmu pohledávka vyplývá také z § 1721 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, kde je uvedeno, že ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit. Plnění, které

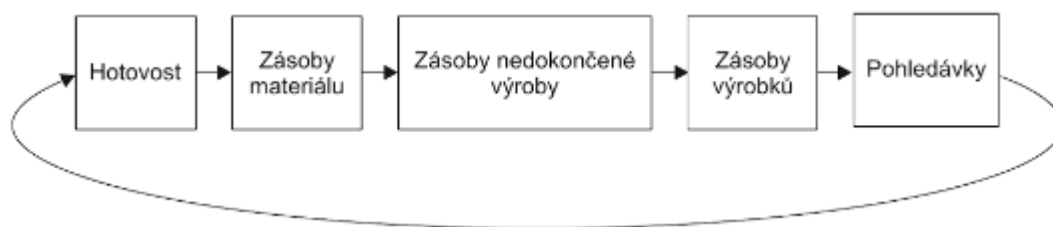
je předmětem závazku, musí být majetkové povahy a odpovídat zájmu věřitele, i když tento zájem není pouze majetkový. Dále je zde uvedeno, že závazek vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá.

Ve Wildově publikaci (c2008, s. 282) jsou pohledávky definovány jako splatné částky od jiných subjektů, tedy zákazníků, v rámci prodeje na úvěr. Mezi dva nejběžnější druhy pohledávek patří účetní pohledávky a směnky k inkasu, z titulu prodeje. Ostatní pohledávky mohou vznikat z titulu nesplacených úroků, nájemného, nároku na odpočet daní nebo pohledávek za zaměstnanci.

Na rozdíl od Wilda, Paták (2006, s. 212) ve své knize uvádí následující důvody vzniku pohledávek.

- a) **Z obchodních styků** – jsou to pohledávky, které vznikají z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel výkony platí s určitým časovým odstupem po jejich provedení, a na základě dohodnutých podmínek. Tyto pohledávky vznikají při obchodním styku i ve vztahu k dodavatelům při placení předem nebo poskytování záloh na příslušné dodávky zboží.
- b) **Z ostatních důvodů** – jedná se o pohledávky, které vznikají jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům a dalším subjektům, jako nároky na splácení kapitálu společníky nebo nároky na úhradu ztrát společníky. Některé pohledávky vyplývají přímo ze zákona, jiné na základě soudních rozhodnutí.

Scholleová (2012, s. 91) uvádí, že koloběh podniku, kdy se peníze mění v materiál, nedokončenou výrobu, hotové výrobky, které se proměňují ve větší peníze – pohledávky, nazýváme **hotovostní** či **obratový cyklus**. Tento cyklus je znázorněn v následujícím obrázku.



Obr. 1 Hotovostní cyklus (Scholleová, 2012, s. 91)

Brealey, Myers a Allen (2014, s. 754) popisují, že hotovostní cyklus peněz odráží celkové množství pracovního kapitálu, které podnik potřebuje pro svou činnost. Například hlavní výrobci strojů obvykle drží velké množství zásob a nabízí dlouhé lhůty splatnosti. Autoři

také uvádí vzorec pro výpočet hotovostního cyklu (ve dnech), který je počítán jako průměrný počet dnů v zásobách sečtený s průměrnou dobou inkasa pohledávek a od toho odečteme průměrnou dobu splatnosti pohledávek.

Další zahraniční autoři Ross, Westerfield a Jordan (2016, s. 609-610) také uvádí vzorec pro výpočet hotovostního cyklu, který se vypočítá jako rozdíl mezi operativním cyklem a dobou splatnosti pohledávek, kde operativní cyklus je definován jako celková doba od nákupu materiálu přes prodej výrobků až po konečné vyinkasování pohledávek. Dále uvádí, že výše zmíněný hotovostní cyklus závisí na množství zásob na skladě a na době splatnosti pohledávek a závazků. Čím delší je tento cyklus, tím je dražší jeho financování.

2.1 Vznik pohledávek

Scholleová (2012, s. 100) uvádí, že pohledávky vznikají po dodání zboží, kdy odběratel toto zboží převezme a smlouva mu umožňuje zboží zaplatit s časovým zpožděním bez sankcí. Samozřejmě podnik by mohl požadovat platbu za zboží ihned nebo ve velmi krátké době, čímž by minimalizoval pohledávky. Ovšem je pravděpodobné, že v tomto případě, by odběratel mohl preferovat jiného dodavatele, který nabízí lepší platební podmínky. Pohledávky mohou vznikat i jinou cestou, kdy firma si objedná u daného dodavatele určitou zakázku a dodavatel požaduje zálohu předem. V tomto případě se jedná o pohledávku k dodavateli, protože zboží nebylo vyrobeno, ani předáno.

Jáčová s Ortovou (2011, s. 126) definují, že pohledávky v podstatě představují úvěr, který byl poskytnutý zákazníkům, ale podnik z něj nemá žádný úrok. Z této strany by bylo nejlepší mít pohledávky na co nejnižší úrovni. Na druhou stranu bez poskytování obchodního úvěru, který představuje odklad splatnosti, by společnost dosahovala velmi nízkých prodejů, což by znamenalo i nižší zisk. Proto je nezbytné najít rovnováhu mezi těmito situacemi.

Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 12) uvádějí, že rozhodujícím předpokladem pro vznik pohledávky je **uzavření smlouvy**. V tomto případě je velmi důležitý **obsah smlouvy, dodací a platební podmínky**. Pilátová a Richter (c2009, s. 8) zde doplňují, že nejlepší zárukou splnění závazků, které ze smlouvy vyplývají, je pozornost věnovaná právě přípravě smlouvy. Velké množství problémů spojených s neplněním závazků začínají v samotné smlouvě, kde si věřitel nedostatečně zajistil splnění svého nároku.

Smlouvy se dle Pilátové a Richtera (c2009, s. 8) rozlišují na **pojmenované**, které jsou uvedeny v příslušné zákonné normě, **nepojmenované** či **inominátní**, kdy se jedná o smlouvy,

kteře jsou nad rámec smluvních typů a **smíšené smlouvy** jsou kombinací výše uvedených smluv (např. smlouva o finančním leasingu).

Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 12) a Pilátová s Richterem (c2009, s. 8-9) uvádějí stejnou skutečnost, že je důležité dbát na přesné označení smluvních stran. U fyzických osob je nutné uvádět jméno a příjmení a doplnit je o rodné číslo a bydliště. U právnických osob musí být označena právní forma, o jaký typ společnosti se jedná, vypovídající o ručení za závazky dané společnosti. Také je vhodné ji doplnit o označení právnické osoby identifikačním číslem a sídlem organizace.

Před uzavřením smlouvy si Pilátová s Richterem (c2009, s. 9) doporučuje zjistit zejména údaje o ekonomické síle či solventnosti obchodního partnera, postavení na trhu, konkurenci, bonitě podniku, spolehlivosti při splácení dluhů a dalších smluvních závazcích, případných existujících obchodních sporů, a také o vlastnickém pozadí podniku a personálním obsazení řídicích funkcí, změně majitele a další.

2.2 Rozdělení pohledávek

Jak se shodují Toth s Barešovou (2013, s. 47) a Šteker s Otrusinovou (2016, s. 90) lze pohledávky rozdělit dle jejich předpokládané doby splatnosti v době jejich vzniku, a to na **krátkodobé** a **dlouhodobé pohledávky**. Dále Šteker a Otrusinová (2016, s. 91) uvádí, že pohledávky se také evidují dle jednotlivých dlužníků. V účetnictví lze najít pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky za společníky, zaměstnanci nebo za státem.

Nývtlová a Marinič (2010, s. 147) klasifikují pohledávky dle **doby splatnosti** na předlhuční a polhluční pohledávky, a dále podle **časového hlediska** na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé pohledávky. Na rozdíl od nich Toth s Barešovou (2013, s. 47) ve své publikaci rozděluje pohledávky **z časového hlediska** na dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, **z hlediska měny** v korunách nebo cizích měnách a **z hlediska osoby dlužníka**, kterým může být stát, pracovníci, odběratelé.

Dle Patáka (2006, s. 196) dělíme dlouhodobé a krátkodobé pohledávky tímto způsobem:

- **pohledávky z obchodního styku** – vznikají za dodané zboží, ze směnek od odběratelů, za eskontované cenné papíry;
- **pohledávky ke společníkům a účastníkům sdružení** – jedná se o předpis úhrady ztráty, půjčky společníkům, úroky z prodlení při splácení kapitálu;

- **pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem;**
- **pohledávky v podnicích s podstatným vlivem;**
- **sociální zabezpečení** – patří sem nároky na výplaty sociálních dávek;
- **daňové pohledávky a dotace** – jedná se o zálohy na daň z příjmů, odvody daní sražených jiným poplatníkům, nároky na daňové odpočty, platby a zálohy na daň z přidané hodnoty, odvody a zálohy na spotřební daně, dotace (do jejich přijetí);
- **ostatní pohledávky** – vznikají ze záloh k vyúčtování a náhrad vůči zaměstnancům, z emise dluhopisů nebo škody či manka.

Dále Paták (2006, s. 213) uvádí, že pohledávky jsou velmi odlišné. Z tohoto důvodu je účelné pohledávky pro potřeby finančního řízení členit podle:

- **subjektů** – platící a neplatící zákazníci;
- **místa dlužníků** – tuzemští či zahraniční obchodní partneři;
- **času** – krátkodobé a dlouhodobé nebo pravidelné a náhodné pohledávky;
- **míry rizikovosti** – nízkorizikové či vysokorizikové pohledávky;
- **úrovně finančního hospodaření** – žádoucí nebo nežádoucí pohledávky.

Další možností rozdělení pohledávek dle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 71) může být:

- **běžné** – zde není pochybnost o včasném vyrovnání celkové částky pohledávky, protože dlužník se nachází v příznivé finanční situaci;
- **sporné** – v tomto případě dlužník nesouhlasí s nějakou náležitostí dané pohledávky, např. doba splatnosti, částka či formální záležitost;
- **pochybné** – dlužník byl vyzván k úhradě formou upomínky, notářského zápisu či v rámci soudního řízení z důvodu vypršení splatnosti pohledávky, kdy úplná nebo částečná úhrada pohledávky je pravděpodobná;
- **nedobytné** – pohledávky jsou částečně návratné v malé částce nebo již nenávratné.

2.3 Ocenění pohledávek

Jak uvádí Bařinová a Vozňáková (2007, s. 72) problematika oceňování pohledávek je upravena v § 25 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, kde je vymezen okamžik ocenění

pohledávky, za který je považován vznik či zánik pohledávky. Pilátová s Richterem (c2009, s. 36) doplňují, že tato problematika je dále upravena vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy pro podnikatele.

Níže uvedené ocenění má účetní jednotka povinnost zaznamenat v účetních knihách a následně zobrazit v rozvaze. Účetní jednotky oceňují pohledávky:

- **k okamžiku uskutečnění účetního případu** – např. při vzniku pohledávky nebo okamžiku nabytí pohledávky postoupením;
- **ke konci rozvahového dne** nebo **k jinému okamžiku**, kdy dochází k sestavování účetní závěrky. (Pilátová a Richter, c2009, s. 36)

Pro ocenění pohledávek platí tato pravidla, která uvádí jak Bařinová a Vozňáková (2007, s. 72), Pilátová s Richterem (c2009, s. 36-37), stejně tak i Rubáková (2015, s. 118):

- při **vzniku** se oceňuje **jmenovitou hodnotou**;
- při **nabytí** za úplatu nebo **vkladem** se oceňuje **pořizovací cenou**;
- při vyjádření v **cizí měně** v přepočtu **kurzem ČNB** platným pro daný podnik (pevný nebo denní kurz) ke dni uskutečnění účetního případu nebo ke dni sestavení účetní závěrky.

Pohledávky se oceňují následujícími třemi způsoby. **Jmenovitou hodnotou** se pohledávky oceňují při jejich vzniku. **Pořizovací cenou** se oceňují pohledávky nabyté za úplatu nebo vkladem. Součástí pořizovací ceny je cena pořízení a přímé náklady související s pořízením, např. náklady na znalecké ocenění pohledávek, provize a odměny právníkům. Oceňování **reálnou hodnotou** je upraveno v § 27 zákona o účetnictví. Jedná se o zvláštní způsob oceňování pohledávek ke dni účetní závěrky. Definice reálné hodnoty v mezinárodních účetních standardech IAS udává, že se jedná o částku, za kterou by se pohledávka mohla prodat mezi znalými a ochotnými stranami při transakcích za obvyklých podmínek. Při jejím stanovení musíme brát v úvahu **tři základní kritéria**, kterými jsou **časové hledisko, způsob zajištění pohledávky a informace o odběrateli a jeho finanční situaci**. V případě pohledávek po splatnosti, nedostatečně zajištěných pohledávek, nedostatečných informací o ekonomické situaci dlužníka a zhodnocení rizika nezaplacení, dochází k výraznému snižování reálné hodnoty pohledávek. Určení reálné hodnoty může být velkým problémem tam, kde neexistuje burza pohledávek, a proto by mělo být využito oceně-

ní kvalifikovaným odhadem nebo posudku znalce. Do účetnictví se změny reálné hodnoty pohledávky promítají jako opravné položky. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 72-73)

2.4 Tvorba opravných položek k pohledávkám

Opravná položka k pohledávce představuje nepřímé a dočasné snížení hodnoty pohledávky zaúčtováno do nákladů, kdy se účet 311 – *Pohledávky z obchodních vztahů* nemění (558/391 nebo 559/391). Opravné položky k pohledávkám jsou rozděleny na **účetní** a **zákonné opravné položky**. Náklady, které vznikají z titulu účetních opravných položek na účtu 559 – *Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti*, jsou daňově neúčinné. Jejich rozpuštění či snížení je účtováno na stranu D účtu 559 – *Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti* při úhradě, postoupení nebo zániku pohledávky. Upozorněním je, že opravné položky k pohledávkám se tvoří v takovém případě, kdy dojde k poklesu hodnoty pohledávky. (Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 79-80; Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 74; Pilařová, 2012, s. 89)

Königová (2013) doplňuje, že opravná položka se tvoří u pohledávek po lhůtě splatnosti, kdy roste riziko nezaplacení a pohledávka se může přeměnit na nedobytnou. V případě, že by byly pohledávky po lhůtě splatnosti ponechány v účetnictví v původní nominální hodnotě, tedy beze změny, účetní závěrka by neposkytovala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace daného podniku, došlo by také k nadhodnocování stavu majetku (aktiv). Pokud je pohledávka zaplacená, promlčena, postoupena nebo došlo k ukončení či přerušování podnikatelské činnosti, skončilo insolvenční řízení, tedy zaniknou důvody pro existenci opravných položek, dojde v tomto období k jejich zrušení.

Tvorba zákonných opravných položek je upravena zákonem o rezervách. Opravné položky, které je možno zahrnout do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů můžeme tvořit k pohledávkám, o kterých bylo při jejich vzniku účtováno ve výnosech, a dále příjem nebyl osvobozen od daně z příjmů. Naopak opravné položky nelze tvořit k pohledávkám vzniklých z titulu cenných papírů a ostatních investičních nástrojů, úvěrů, zápůjček, ručení, záloh, plnění ve prospěch vlastního kapitálu, úhrady ztráty společnosti, smluvních pokut, úroků a poplatků z prodlení, penále a jiných sankcí ze závazkových vztahů, k pohledávkám nabytých bezúplatně a k souboru pohledávek. Zde je pro účtování tvorby i rušení nebo snížení zákonných opravných položek určen účet 558 – *Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti*, který je součástí základu daně. Zákon

určuje také maximální výši, ve které je možno opravné položky vytvořit jako daňově účinný náklad. (Skálová, 2016, s. 84; Pilařová, 2012, s. 89-90)

2.5 Odpis pohledávek

Odpis pohledávek dle Skálové (2016, s. 83) lze rozlišit na **daňový** a **účetní odpis**. Jak uvádí Bařinová a Vozňáková (2007, s. 77) odpis pohledávek je přímým a trvalým snížením hodnoty pohledávky zaúčtovaném do nákladů účetní jednotky oproti účtu pohledávek (546/311). Zaúčtovaný **odpis pohledávky** je nevratný proces, kdy u odepsaného aktiva již nelze v účetnictví jeho hodnotu dále zvyšovat. Pro daňové účely je rozhodující, zda se konečný odpis pohledávky stane daňovým výdajem. V souvislosti s touto problematikou Pilařová (2012, s. 87) upozorňuje, že ne každý účetní odpis pohledávky musí být i daňovým účinným odpisem. O podmínkách daňového odpisu pohledávek rozhoduje zákon o daních z příjmů v § 24 odst. 2 písm. y.

Odepsané pohledávky se účtují podle Českého účetního standardu pro podnikatele č. 019 Náklady a výnosy na nákladový účet 546 – *Odpis pohledávky*. Odepsané pohledávky lze dále sledovat na podrozvahových účtech ve jmenovitých hodnotách. Dále Skálová (2016, s. 83) uvádí, že je vhodné rozdělit syntetický účet 546 – *Odpis pohledávky* na několik analytických: 546/1 – *Odpis pohledávky – daňový jednorázový* podle zákona o daních z příjmů v § 24 odst. 2 písm. y; 546/3 – *Odpis pohledávky při postoupení*; 546/9 – *Odpis pohledávky účetní*.

2.6 Negativní dopad pohledávek

Podle Kislingerové (2010, s. 464) jsou za dobré pohledávky označeny ty, které jsou hrazeny v době jejich splatnosti. Naopak za špatné pohledávky se označují nedobytné pohledávky, buď které nejsou zaplacený vůbec, nebo jejich vyinkasování vyžaduje značné úsilí či náklady. V takovém případě mohou být pohledávky inkasované prostřednictvím exekutora, soudu či vymáhací agentury. Rozlišují se dvě negativní formy pohledávek, a to nedobytné pohledávky a pohledávky hrazené se zpožděním.

2.6.1 Dopad nedobytných pohledávek

V tomto případě dodavatel přichází o náklady vynaložené na pořízení, o odvedené DPH z tržeb, ze zaplacené daně z příjmů, dále také o marži, jejímž úkolem bylo pokrýt režijní náklady a zisk. Z druhé strany daňové zákony umožňují úsporu na dani z příjmů ve formě

opravných položek při existenci nedobytných pohledávek, ovšem za předpokladu splnění stanovených podmínek. (Kislingerová, 2010, s. 464)

2.6.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek

Dodavatelé poskytují svým obchodním partnerům odklad splatnosti faktur na určitou dobu, ovšem po té očekávají, že odběratel svůj závazek zaplatí. V případě neuhrazení závazku dodavatel musí svou potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů, např. krátkodobými úvěry či kontokorenty, za něž dodavatel platí bance úroky. Pokud se dodavatel dostane do situace, kdy nemá přístup k úvěrovým zdrojům, kterými by financoval pozdě hrazené pohledávky, dostane se do **druhotné platební neschopnosti**, která může napáchat škody ve vztahu se zaměstnanci, dodavateli, státními úřady a dalšími partnery. (Kislingerová, 2010, s. 465)

2.7 Zánik pohledávek

Zánikem pohledávky se rozumí ukončení závazkového právního vztahu, které nastává na základě právního úkonu. K zániku pohledávky nejčastěji dochází z následujících důvodů (BusinessInfo.cz, 2014):

- **splnění dluhu** – jedná se o nejčastější způsob zániku pohledávky;
- **částečné splnění závazku a placení úroku** – dlužník uhradí pouze část pohledávky, což nese určité důsledky;
- **započtení pohledávky** – v případě, že dlužník s věřitelem mají vzájemné pohledávky stejného druhu, které zaniknout započtením do výše, do které se vzájemně kryjí;
- **promlčení** – v tomto případě právo zaniká, pokud promlčecí lhůta uplynula a povinný vznesl námitku promlčení, zaniká povinnost dlužníka plnit a soud nemůže věřiteli danou pohledávku přiznat;
- **prekluze** – dochází k oslabení práva, prekluze vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, která již marně uplynula.

K zániku pohledávky může dojít také z ostatních důvodů jako je **dohoda**, v níž se smluvní strany dohodnou o zániku pohledávky, **prominutí dluhu a vzdání se práva**, **výpověď**, **novace**, kdy dochází k náhradě dosavadního závazku závazkem novým, přičemž původní

závazek zaniká, **narovnání** – účastníci uzavřou dohodu o narovnání, v níž upravují práva, která jsou mezi nimi sporná či pochybná, **smrt věřitele nebo dlužníka**, a také **splynutí**, při kterém pohledávka zaniká, když věřitel a dlužník splynou v jeden subjekt. (BusinessInfo.cz, 2014)

2.8 Výhody a nevýhody pohledávek

Hrdý a Krechovská (2013, s. 181) tvrdí, že pohledávky jsou z finančního hlediska přítěží, protože v souvislosti s jejich existencí vážou peněžní prostředky, ale z marketingového hlediska jsou nepostradatelné. Kislingerová (2010, s. 463) uvádí, že v rámci procesu rozhodování o tom, zda má být zboží prodáno na fakturu, je třeba zvážit veškerá pozitiva a negativa plynoucí z dané situace.

Podle Kislingerové (2010, s. 463) základní výhody pohledávek jsou následující:

- platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky, kdy můžeme všeobecně očekávat vyšší prodeje v souvislosti s poskytováním obchodního úvěru než při prodeji v hotovosti;
- delší doba splatnosti se může stát konkurenční výhodou při boji o podíl na trhu;
- poskytnutím obchodního úvěru dodavatel sobě umožní odbyt výrobků a pro odběratele je úvěr zdrojem financování, kterým je mu také umožněn rozvoj.

Naopak základní nevýhody Kislingerová (2010, s. 463-464) uvádí:

- existenci rizika nezaplacení, kdy ztráta z nezaplacení je nejen v hodnotě výrobků, ale i DPH, ušlé marži a zaplacené dani z příjmů, ovšem na druhou stranu může dojít za daných podmínek ke snížení základu daně z příjmů o hodnotu nedobytných pohledávek;
- dodavatelský úvěr pro dodavatele znamená vyšší finanční náklady, protože musí daný úvěr určitým způsobem financovat;
- není dané, že za každé situace odběratel financuje svůj rozvoj, protože někdy se ukáže, že získané peníze použije na financování jiných podnikatelských nebo soukromých aktivit.

Je potřeba brát v úvahu nejen výše zmíněná hlediska existence pohledávek, ale i další možné aspekty. Dále je důležité pečlivě analyzovat jejich dopad na konkrétní společnost a následně stanovit pravidla pro jejich využití. (Kislingerová, 2010, s. 464)

3 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Jáčová a Ortová (2011, s. 126) zdůrazňují, že řízení pohledávek je pro podnik velmi důležité, stejně jako řízení všech součástí pracovního kapitálu. Toth s Barešovou (2013, s. 47) chápou řízení pohledávek jako finanční řízení, jehož úloha spočívá v zabezpečení trvalé platební schopnosti dané společnosti, a také zajištění určité úrovně rentability umožňující vytvářet dostatečné finanční zdroje pro rozvoj podniku v budoucnosti. Také uvádějí, že smyslem řízení pohledávek je zabezpečit jejich stav, při němž budou náklady související s tímto procesem co nejnižší.

Vozňáková (2004, s. 7) upozorňuje, že firma nemůže být úspěšná, i přes vykazující vysoké tržby, pokud tyto tržby zůstanou nezaplaceny. Existence firmy svým způsobem závisí na jejich stálých zákaznících, kdy její prosperita je determinována prosperitou odběratelů.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 181) doplňují, že řízení pohledávek zahrnuje stanovení a udržování optimální výše a doby splatnosti pohledávek a proces rozhodování o optimální úvěrové politice podniku, tedy rozhodování o tom, komu prodat na úvěr či nikoliv. Vysoká výše pohledávek může ohrozit likviditu nebo dokonce vést až k úpadku podniku. Z druhé strany pohledávky představují součást obchodní politiky, kdy se podnik snaží získat zákazníky tím, že poskytne prodej zboží či služeb na fakturu, tedy s odloženou dobou splatnosti.

Dle Salka (c2005, s. 2-3) je řízení pohledávek složitým úkolem, který řeší následky postupů a procesů nacházejících se obvykle mimo rozpětí kontroly odpovědného vedoucího. Vyžaduje vyvažování protichůdných priorit. Řízení pohledávek je výrazně ovlivněno stavem domácí a světové ekonomiky, úrokovými sazbami, měnovými kurzy, bankovními předpisy a zvyklostmi, obchodním právem a dalšími. Dále autor uvádí, že kvalitní systém řízení pohledávek spočívá v kombinaci podnikových procesů, technologických nástrojů, dovedností zaměstnanců, motivace, firemní kultury, měnícího se chování zákazníků a pracovníků, organizační struktury, pružnosti a schopností vypořádat se s měnícími se vlivy okolí.

Jak uvádí Kislíngerová (2010, s. 474-475) smyslem řízení pohledávek je ochrana společnosti před vysokým podílem faktur, které jsou placeny zákazníky se zpožděním, a také minimalizace podílu nedobytných pohledávek, které jsou vyinkasovány s vynaložením vysokých nákladů nebo nejsou vymoženy vůbec. Dále rozděluje řízení pohledávek do dvou dimenzí, kterými jsou prevence a vymáhání. V rámci **prevence** se společnost snaží o to,

aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. **Vymáhání** přichází tehdy, když se nepodařilo zajistit, aby pohledávka byla uhrazena včas.

Paták (2006, s. 213) definuje řízení pohledávek jako proces rozhodování o bezhotovostním prodeji na fakturu, a chápe jej jako velké množství aktivit směřujících k optimálnímu usměrňování pohledávek daného podniku. Toth s Barešovou (2013, s. 47) a Paták (2006, s. 213-214) konkretizují předmět tohoto řízení:

- **objem, struktura** dle různých kritérií a **vývoj pohledávek**;
- **výnosnost pohledávek**, která je posuzována jako jejich přínos k čistému zisku;
- **rovnoměrnost** či **nerovnoměrnost pohledávek**;
- **inkasní lhůta** (doba splácení) **pohledávek**;
- **likvidnost pohledávek** – zda se jedná o běžné pohledávky, pohledávky po době splatnosti, sporné, pochybné či nedobytné pohledávky;
- **subjekt pohledávek** – výběr odběratelů;
- **rizika spojená s pohledávkami** – např. pokles poptávky, platební neschopnost odběratelů, spekulace či dokonce podvody;
- **další aspekty**.

Machková, Černošlávková a Sato (2014, s. 131) uvádí, že proces řízení pohledávek zahrnuje následující kroky, jako je zhodnocení bonity zákazníků před poskytnutím úvěru, minimalizaci nákladu spojených s vymáháním pohledávky, minimalizaci ztrát spojených s nedobytnou pohledávkou, nastavení úvěrových podmínek přinášejících optimální výnos za přijatelných úvěrových nákladů a v neposlední řadě zhodnocení přínosů úvěrové operace ve vztahu k úvěrovým nákladům.

Marek (2006, s. 328) s Nývltovou a Mariničem (2010, s. 147), také Keřkovský a Novák (2015, s. 56-58) se shodují, že mezi základní úkoly řízení pohledávek s cílem zajistit přiměřenou likviditu podniku, patří **analýza důvěryhodnosti klienta**, tedy analýza odběratele, získání potřebných informací a stanovení ratingu a odběratelského limitu, **stanovení obchodních podmínek** smlouvy, jako je doba splatnosti, způsob placení a způsob zajištění. Dalším krokem je **rozhodování o způsobu profinancování pohledávek**, kde se jedná zejména o financování z vlastních zdrojů, bankovním úvěrem či faktoringem, dále **regulace velikosti a struktury pohledávek** zahrnující stanovení limitů celkového objemu pohle-

dávek, pohledávek za konkrétními dlužníky a objem pohledávek po splatnosti. Poslední uvedený krok představuje **volbu vhodného způsobu vymáhání pohledávek** neboli **mechanismus inkasa pohledávek po splatnosti**.

3.1 Evidence a správa pohledávek

Evidenci pohledávek si v České republice zajišťují buď jednotlivé podniky samostatně, nebo existují soukromé firmy, které se na tuto problematiku specializují. Většinou toto rozhodnutí závisí na množství dlužníků a výši dlužných pohledávek příslušné společnosti. Pro evidenci pohledávek má většinou podnik zřízen speciální software. Tato evidence je důležitá z důvodu nezmeškání lhůt, přehlednosti pohledávek a jejich časové posloupnosti. (Pohledávky, © 2009a)

Informace o dané objednávce a prověření důvěryhodnosti klienta jsou zadány a uchovány v informačním systému. Některé společnosti si zavádějí systémy, do kterých informace o dané objednávce zadávají klienti sami, např. EDI. Doba zpracování a schválení objednávky bývá kritickou komunikací mezi nejrůznějšími útvary zapojenými do tohoto procesu. Sdílení údajů v informačním systému i technologie podporující principy workflow, pomáhají ke zkrácení doby zpracování a schválení objednávky. V okamžiku, kdy je objednávka schválena či odmítnuta, je toto potvrzení či odmítnutí zasláno odběrateli. Informační systém vykazuje existenci pohledávky a sleduje uplynulou dobu od její splatnosti do okamžiku, než dojde k úhradě dané pohledávky. Samozřejmě musí být k dispozici i veškeré informace, které se týkají případných reklamací kvality nebo množství, problémů při přepravě a další informace, které jsou důvodem pro pozdější úhradu. Všechny informace jsou důležité z důvodu volby způsobu kontaktování a upomínání zákazníka o úhradě. (Kislingrová, 2010, s. 471)

Věřitel, který má malé množství dlužníků, si obvykle tuto evidenci vede v papírové podobě. Mezi nejdůležitější dokumenty zde patří listiny dokládající vzniklý smluvní vztah, nárok na úhradu dlužné částky a identifikace dlužníka. Identifikace dlužníka zahrnuje správné jméno a příjmení, datum narození nebo rodné číslo, adresu dlužníka a další. Naopak větší firmy nevedou evidenci pouze v papírové podobě, ale také elektronicky. V počítačovém softwaru se vedou dopisy a listiny, věřitelovy poznámky, záznamy kontaktu (telefonického či písemného) s dlužníkem, atd. V případě, že se věřitel rozhodne využít služeb specializovaných soukromých firem, musí počítat s různou finanční náročností. (Pohledávky, © 2009a)

Machková, Černošlávková a Sato (2014, s. 132) uvádí, že pro přehledné uspořádání pohledávek a zajištění jejich správné administrace je nutné jednotlivou pohledávku doplnit údaji:

- výše pohledávky a doba její splatnosti;
- dlužníka s daňovými identifikačními údaji o jeho dostupnosti;
- aktuálního stavu pohledávky – jedná se např. o uznání závazku, splátkový kalendář;
- dokladů, které prokazují oprávnění nároku na plnění – patří sem kupní smlouva, doklad o zdanitelném plnění, směnka a další.

Další součástí administrace pohledávek je kalkulace a evidence úroků z prodlení a dalších nákladů, které jsou spojené s vymáháním, tedy s příslušenstvím pohledávky.

Správa pohledávek je definována jako činnost nebo řízení, které vede k minimalizaci neuhrazení částek za zboží nebo služby. Určité firmy si vedou správu pohledávek samy, jiné využívají služby externích agentur. Správu pohledávek mají právo vykonávat soukromé společnosti, ale také advokátní kanceláře. Často je efektivnější si najmout agenturu, protože zaměstnanci, pokud věřitel nezaměstnává specialisty, se mnoho ve správě pohledávek nevyznají a může docházet k neuhrazení pohledávek, a také vzniku zbytečných dluhů. V případě, že si věřitel najme agenturu, lze očekávat přenesení starostí o dlužné pohledávky nebo úhradu na třetí osobu. Pro výkon této činnosti se sepisuje smlouva, na základě které je správa vykonávána, a kde jsou stanoveny podmínky. (Pohledávky, © 2009b)

3.2 Hodnocení zákazníků

Dle Kislingerové (2010, s. 471) snahou společnosti v souvislosti s prověřováním bonity zákazníka je vyhnout se nedobytným pohledávkám a zbytečně velkému množství pozdě platících odběratelů, kteří mohou způsobit krizové situace v hospodaření příslušného dodavatele. V procesu hodnocení důvěryhodnosti firma může využít informace z externích zdrojů, ale také interní informace o zkušenostech s daným klientem v minulosti. Grünwald a Holečková (2007, s. 191) definují bonitu klienta jako očekávanou míru schopnosti uspokojovat v budoucnu nároky věřitelů, tedy splácet závazky vyplývající z dluhové služby.

V souvislosti s poskytováním dodavatelských úvěrů někteří autoři hovoří o **5** nebo **6 C dodavatelských úvěrů**, tvořící hlavní faktory o poskytnutí těchto úvěrů, které musí posky-

tovatelé úvěrů prověřit. Kislingerová (2010, s. 478-479) i Reznáková (2010, s. 68) ve svých publikacích uvádí následující faktory.

- 1) **Character (reputace)** – představuje ochotu zákazníka splnit závazky z úvěru.
- 2) **Capacity (kapacita)** – jedná se o schopnost zákazníka splnit závazky z úvěru z provozního cash flow.
- 3) **Capital (kapitál)** – jsou finanční rezervy zákazníka.
- 4) **Collateral (zajištění)** – jedná se o majetkové záruky pro případ selhání.
- 5) **Conditions (podmínky)** – představují ekonomické podmínky v oboru podnikání zákazníka.

Kislingerová (2010, s. 479) rozšiřuje výše zmíněné faktory o jeden další.

- 6) **Coverage (pojištění)** – odpovídá na otázku, zda je zákazník dostatečně pojištěn pro živelné katastrofy či jiné pohromy, tedy proti dopadům přerušení provozu.

3.2.1 Využívání informací o odběratelích

Paták (2006, s. 218) popisuje, že informace o zákaznících mají zjistit postavení odběratele, jeho úvěruschopnost – především platební schopnost, a tímto přispět k jistotě pohledávek dodavatele. K využívání těchto informací nejvíce dochází u nových, neznámých a zahraničních zákazníků, a také při nově vznikajících dodavatelsko-odběratelských vztazích. K získávání informací lze využít tyto prostředky:

- **vlastní sběr informací** o zákaznících, kdy u dosavadních odběratelů se využívají dosud získané zkušenosti s placením;
- **využití služeb institucí**, které se specializují na sběr dat a zkoumání úvěrové schopnosti daného podniku;
- **použití jiných zdrojů** – např. informace o tržních cenách akcií, stupnice kvality obligací a další, ovšem získávání těchto informací bývá dost obtížné, často důvěrné, a je spojeno s nezanedbatelnými náklady.

3.2.2 Rozdělení zákazníků

Proces hodnocení úvěrového rizika příslušného obchodního partnera Reznáková (2010, s. 67) označuje jako **úvěrovou analýzu**. Ta zahrnuje analýzu možností poskytovatele úvěru a disponibilních informací o daném obchodním klientovi, která slouží k posouzení úvě-

ruschopnosti klienta a ochoty dodržet jeho závazky. Hodnocení úvěrového (obchodního) rizika probíhá na základě finančně-ekonomických ukazatelů výkonnosti a finanční stability zákazníka, a také dochází ke zvážení rizika prodeje na úvěr. Po provedení úvěrové analýzy lze rozdělit zákazníky podniku do následujících skupin dle jejich bonity.

Tab. 1 Rozdělení zákazníků dle bonity (Rezňáková, 2010, s. 68)

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

Další rozdělení s využitím Paretovy analýzy uvádí Vozňáková (2004, s. 45), ve kterém rozlišuje zákazníky odlišující se svou ziskovostí neboli dle přínosu pro společnost do tří skupin. Paretovo pravidlo nám říká, že přibližně 20 % zákazníků přináší 80 % tržeb. První skupinou jsou **Zlatí odběratelé (Z)**, kteří tvoří vysokou hodnotu čistých tržeb a nízkých nákladů, a také přináší největší zisky. Zde by měla být strategie založena na vybudování pevných obchodních vztahů s cílem poskytnout odběrateli určité výhody, jež ho případně odradí změnit dodavatele. U této skupiny zákazníků firma usiluje o zvýšení objemu prodeje. Druhou skupinou jsou **Bílí odběratelé (B)**, kteří by mohli přinášet vyšší zisky, pokud by se podařilo snížit náklady v rámci procesu řízení pohledávek nebo dosáhnout růstu prodeje bez proporcionálního růstu nákladů. Poslední skupina je označována jako **Černí odběratelé (Č)**, u kterých by mělo být prováděno sledování s velkou opatrností. Je zde zapotřebí zjistit, zda existuje způsob, jak dosáhnout růstu tržeb nebo poklesu nákladů a prozkoumat, zda je spolupráce s těmito zákazníky dále výhodná.

3.3 Zajištění pohledávek

Na webu BPX (2017) je uvedeno, že zajištění pohledávky se provádí prostřednictvím tzv. zajišťovacího instrumentu. Účelem samotné existence tohoto instrumentu je donucovat odběratele k úhradě pohledávek, případně zajišťovat i nedobrovolné uhrazení pohledávek dlužníkem. Jedná se tedy o donucovací a zajišťovací funkci. Jak se zde uvádí, je vhodné zajištění pohledávky doplnit o monitorování platební morálky odběratele.

Reznáková (2010, s. 79) uvádí, že hlavním předpokladem pro minimalizaci platebního rizika je kvalitně vypracovaná obchodní smlouva a vhodná volba platebních podmínek. Platební podmínky jsou velmi důležité, protože z jedné strany ovlivňují rozhodování odběratele, zda si zboží koupí, a z druhé strany jsou pro dodavatele nástrojem minimalizace platebního rizika, pokud poskytuje obchodní úvěr.

Zajištění pohledávek je další součástí jejich řízení. Dle Patáka (2006, s. 218) se pohledávky mohou poskytovat jako **nezajištěné** vyskytující se zejména při opakovaných, pozitivně ověřených stycích a platbách zákazníků nebo **jištěné**, kdy speciální zajištění pohledávek se vyžaduje tehdy, pokud se dodává neznámým či méně spolehlivým zákazníkům, nebo také při jednorázových a velkých dodávkách. Zejména u odběratelů s určitou pochybností o jejich finanční situaci, Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 272) zdůrazňují důležitost písemné smlouvy, kde by měly být podrobně uvedeny náležitosti jako platební podmínky, smluvní pokuty a sankce, podmínky odstoupení od smlouvy a další náležitosti.

Mezi obecné formy zajišťování pohledávek Paták (2006, s. 218), stejně tak i Hrdý a Krechovská (2013, s. 184), řadí zástavní právo, zastavení pohledávky, postoupení pohledávky, zadržovací právo, různé formy ručení a další. Zajištění pohledávek probíhá i opatřeními v platebním styku – placení dokumentárními platbami, směnkami, šeky, bankovními akcepty či zárukami. Lze sem přiřadit i faktoring a forfaiting. Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 272) upozorňují na důležitost zajištění pohledávek, kdy existuje spousta možností. Jako příklady uvádí vlastnické právo do úplného zaplacení, zástavní právo, ručení dalším subjektem, zadržovací právo, směnky nebo jiné cenné papíry.

Snahou prodávajícího je minimalizace rizika nezaplacení, protože mu při výrobě a dodání zboží vznikly určité náklady, které potřebuje uhradit. Neuhrazení dodávky mu může způsobit následné problémy v řízení cash flow. Možnosti minimalizace platebního rizika jsou následující:

- úplná nebo částečná platba uskutečněná předem prostřednictvím hladké platby, kdy se riziko přenáší na odběratele, ale v rámci konkurenceschopnosti je nutné nabízet odloženou platbu;
- platba prostřednictvím vystavené vlastní směnky nebo akceptace cizí směnky;
- využití dalších právních institutů minimalizace věřitelského rizika v rámci zajištění závazků;
- uplatnění nástrojů dokumentárního platebního styku;
- využití služeb úvěrových pojišťoven – např. Atradius, Coface, Exportní garanční a pojišťovací společnost;
- využití alternativních forem financování, jako je leasing, nebo okamžitého refinancování, jako je faktoring a forfaiting. (Rezňáková, 2010, s. 80)

3.3.1 Záloha

Zálohové platby jsou velmi rozšířené. Prostřednictvím zálohy bývá zaplacená část nebo celá hodnota smluvené ceny dodávky. Žádný předpis neuvádí výše zálohy, závisí tedy pouze na dohodě mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se o platby, které se využívají zejména u nových nebo problémových zákazníků. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 15)

3.3.2 Směnka

Směnka je jedním z moderních nástrojů platebního styku, který slouží k preventivnímu zajištění pohledávek. Jedná se o cenný papír, ze kterého plyne dlužnický závazek. Majitel směnky má právo požadovat po dlužníkovi stanovenou částku ve stanovenou dobu. Aby byla směnka platná, musí obsahovat všechny zákonem přesně vymezené náležitosti. (iPodnikatel.cz, 2011)

Zajišťovací směnka je dle Chalupy (2009, s. 36-37) velmi specifickým nástrojem zajištění. Ve většině případů zajištění touto směnkou nepředstavuje věřiteli dalšího dlužníka, ani jeho přednostní právo k uspokojení z prodeje určité věci. Jedná se o směnku, která neplní uhrazovací funkci. Zajišťovací směnka je emitována, avalována, zastavena nebo převedena z důvodu poskytnutí nástroje k zajištění pohledávky věřitele. Funkcí zajišťovací směnky je tedy urychlení a usnadnění vymáhání pohledávky. V situaci, kdy pohledávka nebyla řádně a včas uhrazena, lze teprve pohledávku ze zajišťovací směnky řádně uplatnit.

Dle Pilátové a Richtera (c2009, s. 23-24) se v praxi setkáváme s **vlastní a cizí směnkou**. Podrobná úprava směnky, pravidla jejího využití a vymáhání jsou upraveny v zákoně č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů. Zákon definuje směnku jako převoditelný cenný papír.

3.3.3 Šek

Šek je definován jako převoditelný cenný papír, který má zákonem č. 191/1950 Sb., směnečným a šekovým, určené náležitosti. Jedná se o písemný platební příkaz majitele účtu, tedy výstavce šeku, který přikazuje šekovníkovi, tedy bance, vyplatit příslušnou částku na šeku. Tato částka má být vyplacena při předložení šeku osobě uvedené na šeku nebo doručiteli. (Reznáková, 2010, s. 83)

3.3.4 Dokumentární platby

Jedná se o velmi rozšířené platební instrumenty v mezinárodním obchodním styku. Využitím těchto plateb lze zabezpečit, aby si exportér prostřednictvím dokumentů ponechal kontrolu nad zbožím až do doby, než dojde k jeho zaplacení. Jejich podstata spočívá v tom, že platba za zboží se provádí proti dispozičním dokumentům, které dané zboží dokládají, nebo proti uvolnění zboží ve prospěch importéra. (Česká exportní banka, © 2012)

Jak uvádí Synek a Kislíngerová (2015, s. 373-374) tyto platby se využívají v následujících dvou formách.

- a) **Dokumentární akreditiv** – v tomto případě banka vystavuje akreditiv na příkaz svého klienta a zavazuje se, že zaplatí oprávněné osobě předem sjednanou částku oproti předání přesně stanovených dokumentů. Zde je v závazku banka.
- b) **Dokumentární inkaso** – podstatou je, že klient předá bance stanovené dokumenty a pověří ji inkasem jeho pohledávky. Až v případě, kdy dlužník z inkasované pohledávky zaplatí, mu může banka předat tyto dokumenty. Rozdíl od akreditivu je takový, že platební závazek má dovozce, nikoliv banka.

3.3.5 Bankovní záruka

Faldyna, Hušek a Pohl (2007, s. 98), Bařinová a Vozňáková (2007, s. 21) i Pilátová s Richterem (c2009, s. 21) se shodují a definují bankovní záruku jako zvláštní typ zajišťovacího prostředku, kde se ručitelem stává banka. Jedná se tedy o písemné prohlášení banky na základě záruční listiny, v níž se banka zavazuje, že uspokojí věřitele do výše stanovené

peněžní částky, pokud dlužník nesplní svůj závazek nebo budou splněny jiné podmínky uvedené v záruční listině.

3.3.6 Pojištění

V České republice je možné pojistit zejména zahraniční pohledávku. Může být pojištěna i tuzemská pohledávka, ale zde je vysoká míra spoluúčasti. V České republice již existují společnosti poskytující pojištění pohledávek. Mezi neznámější společnosti zabývající se pojištěním plateb patří EGAP, ČESCOB a Gerling. (Vozňáková, 2007, s. 16-17)

3.3.7 Urychlování inkasa pohledávek

Obchodní úvěry a jejich poskytování je spojeno nejen s platebním rizikem, ale také s dodatečnými náklady na alternativní financování. V době, kdy podnik čeká na úhradu za poskytnutí obchodního úvěru, využívá k financování svých činností dodatečně vlastní nebo cizí finanční zdroje. Mezi alternativní zdroje financování, které jsou založeny na odkupu pohledávek, řadíme **faktoring** a **forfaiting**. (Režňáková, 2010, s. 92)

Faktoringem se rozumí úplatné postoupení dosud nesplacených krátkodobých pohledávek vznikajících při dodávkách zboží a služeb na faktoringovou společnost (faktora), která zajišťuje jejich inkaso za předem stanovených podmínek. Faktoring se využívá nejen ve vnitrostátním, ale i v mezinárodním obchodě. Jedná se o metodu financování, která je vhodná pro dodavatele poskytující krátkodobý nezajištěný obchodní úvěr s obvyklou splatností 30 až 90 dnů, výjimečně až 180 dnů. (Režňáková, 2012, s. 95; Machková, Černoahlávková a Sato, 2014, s. 122)

Faktor uzavírá se svými klienty neboli postupiteli pohledávek smlouvu, která definuje výši odměny za poskytovanou službu, dále podmínky, za kterých dochází k postoupení pohledávky, druhy postupovaných pohledávek, a také postup faktora při řádném zaplacení nebo nezaplacení postoupené pohledávky ve lhůtě splatnosti. Další součástí obvykle bývá dohoda, která stanoví postup při vymáhání pohledávky, popřípadě uplatnění reklamace od dlužníka vůči uskutečněným dodávkám zboží či služeb. (Režňáková, 2012, s. 95)

Gurusamy (2009, s. 126) definuje **forfaiting** jako formu financování pohledávek využívanou především v mezinárodním obchodě. V rámci forfaitingu se finanční instituce zavazují odkoupit směnky bez zpětného postihu prodávajícího. Veškerá rizika přecházejí na kupujícího, tedy forfaitera. Režňáková (2012, s. 97) doplňuje, že forfaitingem podnik postupuje na forfaitera ještě nesplacené střednědobé a dlouhodobé pohledávky, které se zajišťují pro-

střednictvím vybraného zajišťovacího prostředku (bankovní záruka, směnka avalovaná bankou, dokumentární akreditiv s odloženou splatností).

3.3.8 Další možnosti minimalizace platebního rizika

Podle Reznákové (2010, s. 91-92) existuje velké množství zajišťovacích prostředků, které lze v rámci obchodních smluv využít. Důležité je, aby si smluvní strany vybrané otázky podrobně upravily v příslušných smlouvách. Dalšími zajišťovacími prostředky může být:

- **jistota** – v rámci jistoty může dojít ke složení dohodnuté peněžní částky nebo poskytnutí movité věci;
- **ručení** – jedná se o jednostranné písemné prohlášení ručitele určené věřiteli, kterým se ručitel zavazuje zaplatit dluh určitého dlužníka vůči věřiteli;
- **zadržovací právo** – tento prostředek může využít ten, kdo má u sebe movitou věc dlužníka, kterou by jinak musel vydat, může mít podobu dohody o tom, že kupující se stane vlastníkem zboží až po celkovém zaplacení kupní ceny;
- **uznání závazku** – jedná se o jednostranný písemný právní úkon dlužníka uznávající svůj dluh, kterým se zaváže tento dluh do určitého termínu splatit;
- **smluvní pokuta** – jedná se o prostředek, v němž je ustanoveno, že účastník, který porušil smluvní povinnost, musí zaplatit smluvní pokutu, i když oprávněnému účastníkovi porušením povinnosti nevznikla škoda;
- **úrok z prodlení** – ukládá, že v případě zpoždění platby, má věřitel právo požadovat od dlužníka úroky z prodlení.

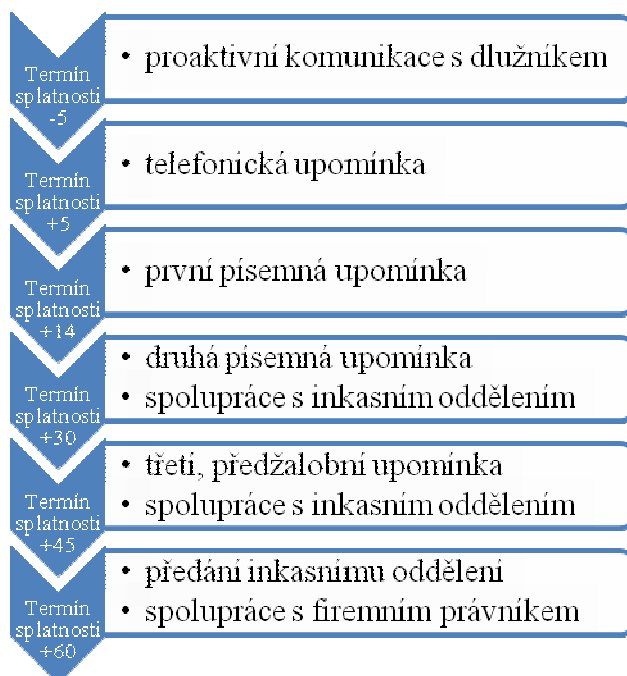
3.4 Vymáhání pohledávek

Jak popisuje Kislingerová (2010, s. 492) snahou společností je přimět zákazníky, aby platili včas. Avšak pokud dojde ke vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, společnost se musí zaměřit na jejich vymáhání. Kislingerová (2010, s. 492) a Marek (2006, s. 345) se shodují, že nejprve by se měla společnost dotázat dlužníka, jaké jsou jeho důvody opoždění platby, na předpokládanou dobu úhrady, a případně mu nabídnout splátkový kalendář. Může existovat několik důvodů, proč zákazníci neplní své závazky. Dle Kislingerové (2010, s. 492) se zde nabízejí možnosti, že zákazníci buď zaplatit včas či vůbec nemohou, nebo nechtějí.

- a) **Nemohou** – nemají dostatečné množství prostředků pro financování svého hotovostního cyklu či celého podnikání, jsou silně podkapitalizováni, nemají přístup k externím zdrojům financování od bank či jiných institucí, nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti díky svým zákazníkům.
- b) **Nechtějí** – z důvodu vysoké konkurence nebo nízkému ošetření vymahatelnosti pohledávek využívají slabší pozici věřitele, financují jiné aktivity a čekají do poslední chvíle.

V případě trvání neúspěchu se Marek (2006, s. 345), Bařinová a Vozňáková (2007, s. 43 a 56) i Kislingerová (2010, s. 493) shodují, že lze pokračovat buď mimosoudní, nebo soudní cestou. Kislingerová (2010, s. 493) dále uvádí, že určení postupu vymáhání pohledávek je klíčovou částí řízení pohledávek. Stanovení postupu se bude nejvíce odvíjet od individuálních podmínek dodavatele, konkurenčního prostředí a možnostech vymáhání pohledávek.

Keřkovský a Novák (2015, s. 58) ve své publikaci popisují, že v rámci nastavení mechanismu inkasa pohledávek po splatnosti je možné využít postupu, který je znázorněn v následujícím obrázku.



Obr. 2 Mechanismus inkasa pohledávek

(Keřkovský a Novák, 2015, s. 58)

3.4.1 Mimosoudní cesta

Reznáková (2010, s. 100) i Machková, Černošlávková a Sato (2014, s. 135-136) se shodují, že společnost se v tomto případě musí rozhodnout, zda bude platební vůli či platební neschopnost řešit svépomocí, tedy vlastními silami a prostředky, nebo využije služeb outsourcingu. V takovém případě její rozhodnutí závisí především na struktuře portfolia pohledávek a struktuře dlužníků.

Za způsoby interního vymáhání pohledávek považuje Kislingerová (2010, s. 494-496) telefonický kontakt, písemné upomínky a osobní kontakt. Machková, Černošlávková a Sato (2014, s. 136) tyto způsoby doplňují o elektronické upomínky. Dále všichni autoři konstatují, že osobní kontakt je o něco účinnější než předchozí zmíněné způsoby upomínání.

Podle Reznákové (2010, s. 101) v rámci externího způsobu vymáhání pohledávek podniky využívají služeb inkasních společností, které Kislingerová (2010, s. 496) označuje jako vymáhací agentury. Za výhodu externího způsobu Reznáková (2010, s. 101) považuje úsporu času, který by museli kompetentní pracovníci strávit nad výkonem této činnosti. Naopak nevýhodou definuje méně operativní komunikaci mezi zákazníkem a specializovanou společností. Dle Kislingerové (2010, s. 497) výhodou je zkušenost externí firmy s řešením nedobytných pohledávek a možná poradní funkce v rámci řízení pohledávek.

Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 272) k výše zmíněným způsobům mimosoudního vymáhání pohledávek dále řadí prodej pohledávek, výměnu pohledávky za jinou a poslední upomínku, která je považována za pokus o smír.

3.4.2 Soudní cesta

Kislingerová (2010, s. 497) konstatuje, že teprve po neúspěšném vymáhání mimosoudními způsoby přichází na řadu vymáhání soudní cestou. V tomto případě obvykle nejsou uspokojeny nároky věřitele. Schönfeld (2011, s. 35) upozorňuje na skutečnost, že v rámci soudního řízení může dojít k poznatku, že schopnost dlužníka splácet je nulová, kdy výhra u soudu nemá žádnou cenu, a přičemž tedy dochází k poklesu hodnoty pohledávky bez ohledu na soudní rozhodnutí.

Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 272) řadí soudní vymáhání, návrh na exekuci a návrh na konkurz mezi způsoby vymáhání soudní cestou. K návrhu na exekuci nebo návrhu na konkurz dochází v případě, že soudní vymáhání nebylo úspěšné. **Exekuci** definují jako soudní výkon rozhodnutí, kdy exekuce je vedena z účtu u banky dlužného podniku

a jiných peněžních pohledávek, prodejem movitostí či nemovitostí, z majetkových práv nebo zřízením soudcovského zástavního práva na nemovitostech. V situaci vyhlášení **konkurzu**, kdy dlužník může podat návrh na konkurz i sám, věřitel často získá z likvidované společnosti pouze malou nebo žádnou část svých pohledávek.

Naopak Schönfeld (2011, s. 37) ve své publikaci rozlišuje tři druhy samostatných řízení, a to nalézací, exekuční a insolvenční řízení. Cílem **nalézacího řízení** je podle něj zejména vydání soudního rozhodnutí ukládající povinnost dlužníka uhradit příslušnou pohledávku, kdy věřitel prokáže nárok na plnění od dlužníka prostřednictvím platné smlouvy a dalších dokumentů. Výsledkem řízení je vydání rozsudku jako podklad pro výkon rozhodnutí, formálně tedy exekuci. **Exekuční řízení** teoreticky definuje jako mechanismus nalezení majetku dlužníka a odebrání tohoto majetku dlužníkovi. V případě nalezení nějakého majetku, je tento majetek předmětem případného prodeje a následného uspokojení věřitele výnosem z prodeje. Pokud jsou i ostatní věřitelé seznámeni s vedením exekuce proti jejich věřiteli, při splnění zákonných podmínek často ihned podají insolvenční návrh. Cílem **insolvenčního řízení** je maximální uspokojení věřitelů v závislosti na jejich zajištění, pořadí před zákonem a výši pohledávky.

3.4.3 Kapitalizace pohledávek

Reznáková (2010, s. 101) popisuje, že tato možnost přichází na řadu tehdy, pokud dlužník není schopný hradit svůj závazek. Kapitalizace pohledávek mění strukturu pasiv v rozvaze dlužníka, kdy závazek v jeho účetnictví zaniká a zvyšuje se mu základní kapitál. Z věřitele se potom stává spolumajitel společnosti. Naopak od dlužníka, se u věřitele mění struktura aktiv, kdy z jeho účetnictví zmizí kapitalizovaná pohledávka a dojde k růstu majetkových účastí.

Na webu OK pohledávky (2012) je kapitalizace definována jako jedno z možných řešení vymáhání pohledávek, kdy se jedná o převedení pohledávky za určitou společností na vlastnický podíl v této společnosti. K zániku kapitalizované pohledávky může dojít na základě kapitalizace pohledávek peněžitým nebo nepeněžitým zvýšením základního kapitálu společnosti. V případě peněžitého zvýšení základního kapitálu věřitel upíše akcie za emisní kurz a pohledávka zanikne započtením. Naopak druhou možností, u nepeněžitého zvýšení základního kapitálu, je kapitalizace pohledávky splynutím. Do základního kapitálu společnosti věřitel vloží pohledávku postoupením pohledávky dlužníkovi. Zde pohledávka zaniká splynutím osoby věřitele a dlužníka.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

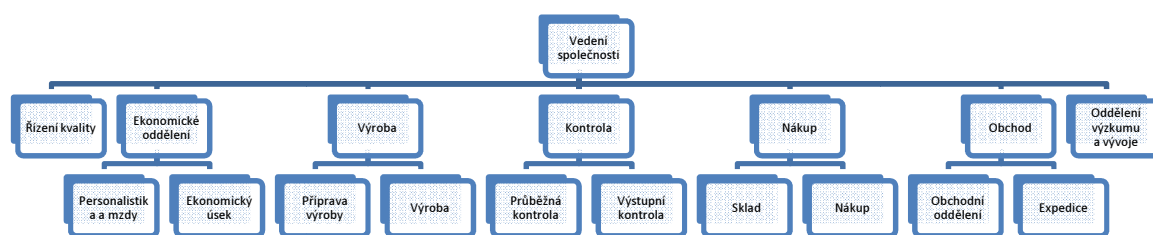
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KLM, S. R. O.

Vzhledem k citlivosti všech uvedených údajů si vedení společnosti nepřálo uvést její název v diplomové práci. Veškerá data, potřebná pro analýzu společnosti, jsou přepočítána určitým koeficientem. Je třeba zdůraznit, že přepočet koeficientem nebude mít žádný dopad na vypovídací schopnost těchto údajů. Veškeré údaje týkající se společnosti KLM, s. r. o. jsou zpracována dle jejích interních dat.

4.1 Základní charakteristika společnosti

Firma KLM, společnost s ručením omezeným, byla založena v polovině 90. let 20. století. Jedná se o soukromou strojírenskou společnost s výhradně českou kapitálovou účastí. Společnost nemá žádnou organizační složku v zahraničí. V současné době má dva vlastníky, jednoho s většinovým podílem a druhého s menšinovým podílem, jejichž vklady tvoří základní kapitál ve výši 900 000 Kč. Provoz této společnosti je realizován ve dvou lokalitách, které se nacházejí v sousedních městech. Společnost tedy disponuje dvěma výrobními a montážními prostory. Sídlo společnosti se nachází v provozovně A. Provozovna B se nachází v nově vybudované výrobní hale. V průběhu několika let je plánován další rozvoj společnosti, a tímto by mělo dojít k jejímu celkovému přesunu, a tedy změně sídla společnosti.

V následujícím diagramu je uvedeno organizační schéma struktury analyzované společnosti. V čele společnosti stojí jednatelé. Společnost je poté rozdělena na oddělení řízení kvality, ekonomické oddělení, výrobu, kontrolu, nákup, obchod a oddělení výzkumu a vývoje.



Obr. 3 Organizační struktura společnosti (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

4.2 Výrobní program

Společnost KLM, s. r. o. se zabývá výrobou součástek elektrických motorů a přesným třískovým obráběním dílců, zejména pro automobilový a letecký průmysl, vědecké nástroje

a přístroje, a také robotiku. Výrobu realizuje s použitím jak klasických metod kovoobrábění, tak i progresivních CNC technologií. Výrobky tedy nachází uplatnění v kvalitativně náročných výrobních odvětvích. Firma neustále investuje do inovačních procesů a zaměřuje se na vývoj výroby konstrukčně a technologicky náročných dílů s vysokou přidanou hodnotou, a je připravena pružně reagovat na poptávku po těchto výrobcích. Společnost je držitelem různých certifikátů systému řízení kvality dle mezinárodních standardů. V průběhu realizace své činnosti došlo k rozvíjení exportních obchodních aktivit této společnosti a v současné době má spokojené zákazníky nejen v ČR, ale v dalších členských státech EU, jako je např. Francie, Dánsko a Rakousko, a také v USA. Společnost je moderním podnikem s dobrou pověstí a velkými zkušenostmi. Její výrobky jsou vyznačovány vysokou kvalitou, spolehlivostí, konkurenceschopnými cenami a jsou vyráběny dle specifických potřeb a přání konkrétních zákazníků.

Společnost KLM, s. r. o. se specializuje především na středně, malosériovou i kusovou výrobu zahrnující složité a přesné produkty. Další prováděnou činností je montáž sestav, vyvažování rotačních dílců a drobné zámečnické práce. Z důvodu dlouhodobé spolupráce s ověřenými dodavateli je firma schopna provést běžné druhy povrchových úprav a tepelných zpracování. Společnost disponuje různými typy moderních CNC technologií, a také kvalitně zavedeným informačním systémem. Strojní vybavení se skládá zejména z moderních japonských, německých i amerických strojů, přístrojů a zařízení. Běžně dochází k obrábění materiálu typu ocel, nerez, hliník, měď, titan a určité druhy plastů.

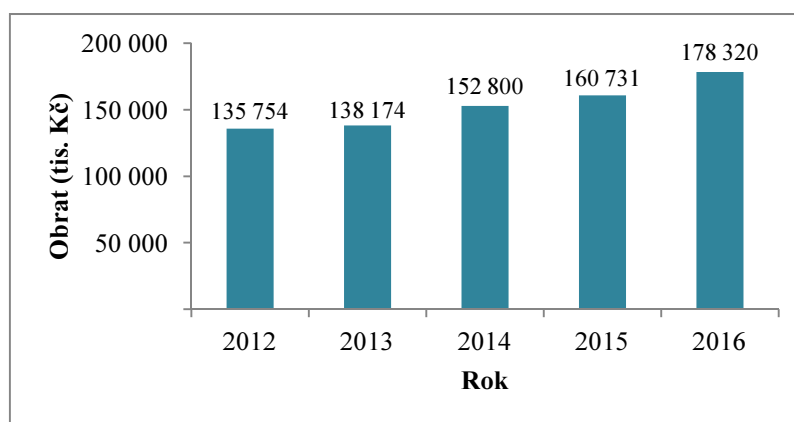
Činnost charakterizované společnosti nepůsobí žádnými negativními vlivy na oblast životního prostředí. Hlučnost provozu je dodržována v souvislosti s normami hlučnosti. V rámci odpadních vod – provoz A je napojen na systém kanalizace v tomto městě, kdy veškeré odpadní vody jdou do čističky odpadních vod, u provozu B jsou odpadní vody soustřeďovány v jímce a vyváženy do čističky. Likvidace nebezpečných odpadů, komunálního odpadu, obalů a plastů je ošetřena smluvními vztahy uzavřených s odbornými certifikovanými firmami. Kovový a nekovový odpad vzniklý třískovým obráběním je odprodáván kvalifikovaným firmám zabývajících se jejich dalším zpracováním odpadů.

4.3 Současná situace

Současný výrobní program společnosti zahrnuje zejména součásti pro vědecké přístroje, výrobky pro letecký, textilní, potravinářský a energetický průmysl. Veškeré prováděné činnosti společnosti jsou uvedeny jako výroba, instalace, opravy elektrických strojů a pří-

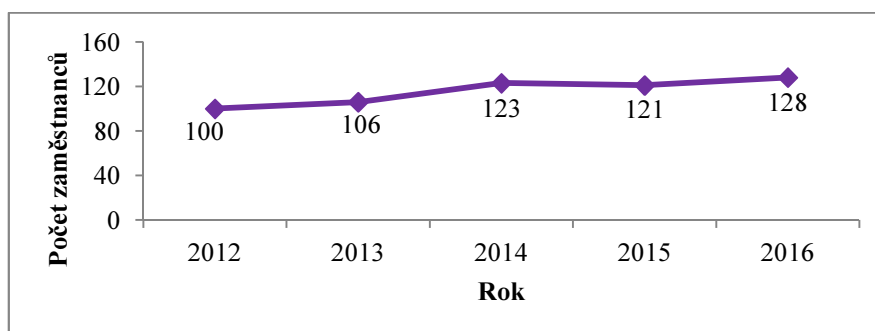
strojů a zařízení, obráběčství, zámečnictví, nástrojařství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Jak lze vidět z následujícího grafu 1 v průběhu sledovaných let obrat společnosti KLM, s. r. o. má rostoucí charakter. Z tohoto můžeme usoudit, že snahou společnosti je zkvalitňování výrobního sortimentu a udržení svých dosavadních zákazníků. Z dlouhodobého hlediska cílem společnosti je získávání stabilního okruhu spokojených zákazníků, kteří jsou základem pro úspěch společnosti, dále konkurenceschopnost výrobků na tuzemských trzích, a také inovace technologií. Dle závazných objednávek a vývoje výše obratu vedení společnosti předpokládá mírný růst i v roce 2017.



Graf 1 Vývoj obratu (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

V následujícím grafu 2 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců společnosti KLM, s. r. o., ze kterého lze vidět, že dochází k mírnému růstu zaměstnanců v průběhu analyzovaných let. Protože dochází k rozšiřování spektra zákazníků dané společnosti, je potřeba také vyššího počtu zaměstnanců k uspokojení přání a potřeb odběratelů. Nezbytným aspektem pro úspěch společnosti je motivace zaměstnanců.



Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

5 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI

Každá společnost působí v určitém prostředí, které ji do značné míry ovlivňuje. Na společnost působí nejrůznější faktory ovlivňující její činnost. Pro úspěch podniku je tedy velmi důležité identifikovat nejvýznamnější faktory týkající se ať už vnitřního či vnějšího prostředí dané společnosti. V této kapitole je konkrétně popsáno odvětví, ve kterém společnost KLM, s. r. o. působí, SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti sil.

5.1 Charakteristika odvětví

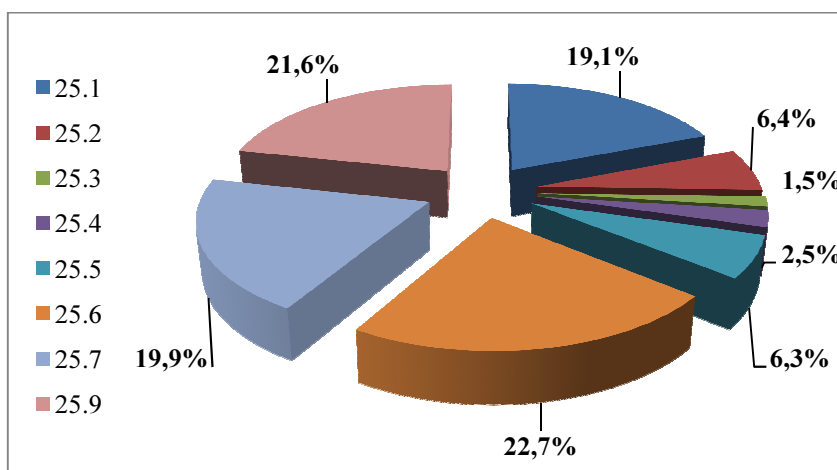
Společnost se podle CZ-NACE řadí do sekce **C – Zpracovatelský průmysl**. Společnost má dva hlavní obory činnosti, a proto podle CZ-NACE spadá do dvou oddílů. Prvním hlavním předmětem, kterým je přesné třískové obrábění, dle CZ-NACE spadá do oddílu 25 – *Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení*, skupina 25.6 – *Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění*, podskupina 25.62 – *Obrábění*, a dále 25.62.0 – *Obrábění*. Díky skutečnosti dalšího hlavního předmětu činnosti, společnost dle CZ-NACE také patří do oddílu 27 – *Výroba elektrických zařízení*, skupina 27.1 – *Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení*, podskupina 27.11 – *Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů*, a dále 27.11.0 – *Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů*. Ovšem pro analýzu byl vybrán pouze oddíl 25, a to z toho důvodu, že podíl výroby spadající do oddílu 27 činí „pouhých“ 33 %, což je menšinový podíl.

Sekce **zpracovatelského průmyslu** dle CZ-NACE (2017) představuje mechanickou, fyzikální či chemickou přeměnu materiálů nebo komponentů na nové produkty. Mezi vstupy zpracovatelského průmyslu patří produkty zemědělství, lesnictví, rybolovu a akvakultury, těžby, dobývání kamene, písků a jílu, nebo také produkty jiných zpracovatelských činností. Výrobou zboží je považována i podstatná změna, renovace či rekonstrukce daných produktů, která je taktéž řazena do ZP. Výstupem výrobního procesu jsou nejen hotové výrobky určené k užívání nebo spotřebě, ale také polotovary k dalšímu zpracování či opracování. ZP představuje jeden z významných zdrojů tvorby hrubého domácího produktu v ČR.

Dle MPO (2016b) **oddíl CZ-NACE 25** představuje výrobu kovových výrobků vyznačující se především statickou funkcí, a dále výrobu zbraní a střeliva. Jedná se o oddíl zahrnující široké množství výrobků a technologií, od špendlíků až po jaderné reaktory. Přesto se velké množství různorodých výrobků tohoto oddílu vyznačuje jejich sjednocující se charakte-

ristikou, že jejich původním vstupním materiálem jsou tradiční kovové polotovary. Nejvíce podniků se nachází ve skupině 25.7 – Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků, kde jejich celkový počet převyšuje 50 tis. jednotek. Naopak nejmenší počet jednotek představuje skupina 25.4 – Výroba zbraní a střeliva, kde se nachází necelých 100 jednotek. Ostatní parametry skupin 25.1, 25.6 (do které spadá společnost KLM, s. r. o.), 25.7 a 25.9 dle vývoje předchozích let lze považovat za vyrovnané.

Dle MPO (2016b) je zejména pro strojírenský a automobilový průmysl oddíl CZ-NACE 25 jedním z nejvýznamnějších dodavatelů součástek pro kompletaci konečných výrobků a zařízení. Tento oddíl je v roce 2015 řazen na páté místo v rámci zpracovatelského průmyslu u podniků s 50 a více zaměstnanci s podílem 6,1 % na tržbách za vlastní výrobky a služby. Také se podílel 10,9 % na průměrném počtu zaměstnanců ZP, skutečnost představuje třetí nejvyšší podíl na počtu zaměstnanců ZP.



*Graf 3 Podíly tržeb skupin na oddílu CZ-NACE 25 v roce 2015
(MPO, 2016b; vlastní zpracování)*

Předchozí graf 3 znázorňuje podíly tržeb jednotlivých skupin na oddílu CZ-NACE 25 v roce 2015. Z tohoto grafu lze vidět, že skupina 25.6 – Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění, do které je společnost KLM, s. r. o. zařazena, zaujímá největší podíl na celkových tržbách oddílu CZ-NACE 25, a to s podílem tržeb ve výši 22,7 %. Hned za ní se nachází skupina 25.9 – Výroba ostatních kovodělných výrobků s 21,6% podílem jejich tržeb.

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy. Podstatou analýzy je rozbor a vyhodnocení současného stavu podniku, tedy vnitřního prostředí, a také sou-

časné situace okolí společnosti, tedy vnějšího prostředí. Jejím účelem je identifikace slabých a silných stránek, a také příležitostí a hrozeb. Podnik by se měl zaměřit na slabé stránky a snažit se o zefektivnění vnitřních faktorů. Příležitosti a hrozby jsou oblasti, které daná společnost nemůže přímo ovlivnit. Na základě výsledků SWOT analýzy jsou určeny různé alternativy budoucího rozvoje společnosti.

Tab. 2 SWOT analýza společnosti KLM, s. r. o. (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Využití moderních technologií Certifikovaný systém řízení kvality Vysoká kvalita a spolehlivost výrobků Kvalifikovaný tým zaměstnanců Pravidelná školení vedoucích pracovníků Mírně rostoucí podíl exportu na celkovém objemu prodeje výrobků Stálí odběratelé Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům Spolupráce s ověřenými a zkušenými dodavateli Krátké dodací lhůty Cenová konkurenceschopnost Dobrá pověst Využitelnost sortimentu v různých odvětvích	Kladen malý důraz na marketing a propagaci Přijímání příliš velkého množství různorodých zakázek Nedostatečné plánování Nutnost vysokých investic do strojního vybavení Nedostatečné využití kapacit Nedostatečné marketingové schopnosti
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Posílení vybudované pozice na trhu Získání nových zákazníků Expanze na nové trhy Větší intenzita využití marketingových nástrojů Využití levnější pracovní síly (např. praxe v rámci školy, brigády) Kladný přístup k inovacím a dalšímu rozvoji	Platební neschopnost zákazníků Ztráta zákazníků Nepříznivý ekonomický a politický vývoj Nestabilita měnových kurzů Zvýšení cen energií Růst mezd Rostoucí síla odběratelů či dodavatelů Zvýšení daní a poplatků

Mezi nejsilnější stránky společnosti KLM, s. r. o. lze zařadit využití moderních technologií, kvalifikovaný tým zaměstnanců (ať už na vedoucích nebo nižších úrovních řízení), zavedený certifikovaný systém řízení kvality, a také dobrá pověst. Zmíněné silné stránky napomáhají podniku k vysoké kvalitě a spolehlivosti vyrobených produktů, jejichž výroba je zejména zásluhou zaměstnanců. Tímto se přispívá k získání a udržení zákazníků, kteří jsou klíčovými faktory vedoucí k úspěchu tohoto podniku. Uvedené skutečnosti umožňují podniku jít dopředu a napomáhají k jeho růstu. Za nejslabší stránku lze považovat přijímání velkého množství různorodých zakázek a nedostatečné využití kapacit. Problémem společnosti lze vidět, že se snaží přijímat veškeré nabídnuté zakázky různorodého charakteru, a z tohoto důvodu potom vzniká velký chaos. Dalším problémem zde je nedostatečné plánování, kdy v jednu chvíli je zadáno zaměstnanci „nahodit“ na stroji určitou práci vyžadující několik hodin přípravy, potom se provádí jiná práce na daném stroji vyžadující další hodiny přípravy, a např. po několika dnech se jiný zaměstnanec na dalším stroji vrací k práci, která byla prováděna prvním zaměstnancem. Dle mého názoru by bylo lepší udělat

všechnu stejnou práci na jednom stroji, kde již proběhlo její naprogramování. Z tohoto důvodu je doporučeno efektivnější rozvržení práce určené jednotlivým zaměstnancům. V neposlední řadě jako negativum lze vidět malý důraz, který je kladen na marketing a propagaci. Společnost sice má své stálé zákazníky, získává nějaké nové zákazníky, ale situace na trhu je velmi proměnlivá, a proto je důležitá snaha získávání většího počtu zákazníků. V souvislosti s touto slabou stránkou lze provázat i jednu příležitost společnosti, a to expanzi na nové trhy, protože mezinárodní obchod je rozvinutý a otevřený, a tímto podnik může získat nové zákazníky a dosáhnout jeho růstu. Mezi největší hrozbu lze zařadit možnost růstu cen energií, protože společnost spotřebovává její značné množství. Další velkou hrozbou lze definovat platební neschopnost zákazníků, protože pokud společnost nevyinkasuje svoje pohledávky, je možnost dospět do situace, kdy nebude schopna dostát svým závazkům, a tímto se může dostat do platební neschopnosti. Proto je velmi důležitý výběr odběratelů, dále důkladně sepsaná a ošetřená smlouva, a také kvalitní proces řízení pohledávek, zejména jejich preventivní zajištění.

5.3 PEST analýza

PEST analýza je jednou z možností sloužící k analýze prostředí, ve kterém se společnost nachází, a také k identifikaci možných rizik. Pro úspěch podniku je důležité, aby jeho strategie byla v souladu s okolím. Tato analýza vychází z minulého vývoje a snaží se o analýzu a predikci budoucích vlivů ve čtyřech základních oblastech, a to politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické prostředí. Pomocí ní lze získat odpovědi na různé typy otázek, např. jaké faktory mají vliv na náš podnik, jaké máme konkrétní podmínky pro naši společnost, jaká je naše pozice na trhu, jakým způsobem můžeme maximálně využít potenciál příslušného trhu a naší země pro činnost podniku.

5.3.1 Politicko-právní prostředí

Politicko-právní prostředí se týká legislativy, daňové politiky, politické stability, ochrany životního prostředí a dalších aspektů. Obecně působení státu v souvislosti s podnikatelským prostředím je velmi důležitým faktorem. Také neustálé a náhlé změny právního prostředí jsou komplikacemi pro společnosti.

V lednu roku 2014 byla prezidentem ČR, Milošem Zemanem, jmenována nová koaliční vláda v čele s předsedou Bohuslavem Sobotkou. Její volební období končí v roce 2018. Současná vláda se zaměřuje na ozdravení veřejných financí, zamezení daňových úniků,

a také pomoc ČR při migrační krizi a další aktivity. Pozitivně se jeví i dluh sektoru vládních institucí, který poklesl na konci třetího čtvrtletí 2016 meziročně z úrovně 40,65 % na 38,73 % HDP. Na tomto poklesu se podílel jak pokles nominální úrovně dluhu o 15,6 mld. Kč, tak růst nominálního HDP. (Rybáček, 2017)

Vláda se snaží o **podporu konkurenceschopnosti a rozvoj inovací**. Podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků je jednou z priorit vlády ČR, protože tyto podniky představují více než milion ekonomických subjektů v ČR, tedy 99,84 % podnikatelů. Další skutečností je, že zaměstnávají přes 1,8 mil. pracovníků, k vývozu přispívají asi 51 % a k dovozu asi 56 %. Velkým problémem naší ekonomiky je velké množství podniků, které jsou vlastněny zahraničním kapitálem, kdy dochází k odlivu zisků do zahraničí. Dalším záměrem vlády je **podpora exportu**. ČR se nachází ve fázi exportní strategie pro období 2012 – 2020, jejímž cílem je otevřít českým vývozcům nové trhy a poskytnout podporu ze strany státu. Za klíčový princip exportní strategie je definování prioritních a zájmových trhů pro české vývozce ve spolupráci se sférou podnikatelů. Země EU nejen dnes, ale i v budoucnu budou zaujímat nejdůležitější místo odbytu exportu ČR. Prioritou ČR je záměr udržení dosavadních pozic a jejich další rozvoj, zejména u malých a středních podniků. Pro pozitivní podnikatelské prostředí a konkurenceschopnost na světovém globálním trhu je tedy důležitá podpora vědy a výzkumu, start-up podniků, výše zmíněná podpora malých a středních podniků se schopností dodávat komplexní investiční celky, zvýšení počtu studentů s technickým vzděláním, mobilita práce, a také elektronizace státní správy a zjednodušení byrokracie. (BusinessInfo.cz, 2012; BusinessInfo.cz, 2013)

Společnost KLM, s. r. o., stejně jako ostatní společnosti nejen v oblasti zpracovatelského průmyslu, má povinnost dodržovat veškeré zákony a zákonná opatření. Za hlavní zákony pro výkon podnikatelské činnosti, které je nezbytné znát, lze definovat zákon o účetnictví, zákon o obchodních korporacích, nový občanský zákoník, zákoník práce, zákon na ochranu životního prostředí a další zákony, které se bezprostředně týkají daní, zejména daň z příjmů, daň z přidané hodnoty, daň z nemovitých věcí a silniční daň. V souvislosti s problematikou pohledávek se jedná o občanský zákoník, insolvenční zákon, exekuční řád, zákon směnečný a šekový, zákon o hospodářské soutěži a další.

V roce 2016 došlo k zavedení nových instrumentů s cílem zabezpečit snížení daňových úniků. Byla schválena elektronická evidence tržeb, kdy této evidenci zjednodušeně podléhají nebo budou podléhat tržby pocházející z podnikatelské činnosti, které byly zároveň uhrazeny v hotovosti, platební kartou, šekem, směnkou nebo jiným podobným způsobem,

např. stravenkami. Podstatou elektronické evidence tržeb je okamžité zaevidování každé hotovostní platby prostřednictvím internetu do centrálního datového úložiště Finanční správy. Při této elektronické evidenci MF ČR předpokládá, že dojde k zamezení daňových úniků a případně možnému snížení daňové zátěže v budoucnu. Společnost KLM, s. r. o. v tuto chvíli nepodléhá elektronické evidenci tržeb. (Etržby, © 2016 – 2017)

Jak uvádí portál.POHODA.cz (2016) od roku 2017 došlo ke změnám v odpisování dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. U společnosti KLM, s. r. o. se tato změna dotýká softwaru, kdy je doba odpisování stanovena na 36 měsíců. Od roku 2017 lze tuto dobu považovat za minimální a je možnost jejího zvýšení. Ovšem se to vztahuje na majetek, jehož odepisování by bylo zahájeno od letošního roku.

5.3.2 Ekonomické prostředí

Dle Dubské (2014) v roce 2012 a 2013 nebyl vývoj **hrubého domácího produktu** příznivý z důvodu doznívání následků finanční krize a dluhové krizi eurozóny (především Řecka). V následujícím roce se HDP vyvíjel pozitivněji, i oproti evropskému průměru. Díky intervencím ČNB v souvislosti s oslabenou korunou došlo k pomoci i českým vývozcům, přestože růst importu přesahoval růst exportu. Druhé pololetí roku 2015 znamenalo pro českou ekonomiku výrazný růst, za kterým stála především domácí poptávka oproti zahraničnímu obchodu, protože opět došlo k rychlejšímu růstu importu nad exportem. Podíl na hospodářském růstu měla veškerá odvětví průmyslu, zejména zpracovatelský. V průběhu celého roku 2016 výkon české ekonomiky meziročně i mezičtvrtletně rostl. V 1. čtvrtletí byl růst zapříčiněn nejen domácí, ale také zahraniční poptávkou. Ve 2. čtvrtletí klíčovými faktory růstu byly silná zahraniční poptávka, která byla podpořena stabilní domácí spotřebou. Ve 3. čtvrtletí hlavním faktorem růstu byla rostoucí spotřeba domácností s podporou mezičtvrtletním růstem investic. (Kermiet, 2016a, b, c, d) Hlavními faktory růstu HDP v posledním čtvrtletí byly růst spotřeby domácností a zahraniční poptávky. Růst HDP za celý rok 2016 byl vyšší o 2,3 % než v předchozím roce. Hlavními faktory růstu HDP v roce 2016 byly spotřeba domácností a zahraniční poptávka, ovšem investiční aktivity k celkovému růstu nepřispěly. Výdaje domácností meziročně vzrostly, což bylo způsobeno zejména růstem nákupů dlouhodobé spotřeby (např. automobilů). Ovšem saldo zahraničního obchodu meziročně vzrostlo nejvíce v historii ČR. (Kermiet, 2017)

Dle MF ČR (2017) zásadní změna oproti roku 2016 bude v tomto roce na straně domácí poptávky, kterou se míní obnovení růstu tvorby hrubého fixního kapitálu. Postupné čerpání

fondů EU podpoří vládní investice, ale také soukromé, což by mohlo znamenat zvýšení vládních investic, u kterých došlo v roce 2016 k obrovskému propadu. Dále je pravděpodobné, že ekonomický růst budou zpomalovat ceny ropy a minerálních paliv, u kterých se očekává nárůst. Predikce reálného růstu HDP v tomto roce se očekává zvýšit o 2,6 % a v roce 2018 o 2,4 %.

Z makroekonomického hlediska je zřejmé, že společnost je ovlivňována **inflací**. ČNB (2016) uvádí, že u inflace dochází od roku 1998 k uplatňování měnové politického režimu cílování inflace. ČNB oznámila od roku 2010 inflační cíl 2 % s tolerančním pásmem ± 1 %. Jak lze vidět z tabulky 3, v roce 2013 se inflace držela v tolerančním pásmu. Od roku 2014 byly hodnoty inflace výrazně nižší z několika důvodů. Prvním je významný pokles cen pohonných hmot, ovšem nejde pouze o ropu, ale také další komodity. Dalším důvodem byl zlom u cen potravin. V roce 2015 díky nízkým cenám pohonných hmot a poklesu cen potravin a dalších faktorů nebyl opět naplněn inflační cíl, ani přes intervence ČNB. V roce 2016 byl ekonomický růst spojen s velmi nízkou inflací, ovšem v posledních dvou měsících tohoto roku došlo ke změně. Meziroční růst spotřebitelských cen vzrostl v prosinci 2016 na 2 %, kdy bylo dosaženo inflačního cíle ČNB. Příčinou nárůstu inflace byly zejména ceny pohonných hmot a potravin, kde se projevil růst cen ropy. Současný růst ekonomiky je způsoben nejen spotřebitelskou poptávkou vytvářející prostor pro zvyšování cen, ale určitou roli zde sehrává i nájemné, které odráží boom realitního trhu, na kterém velká poptávka nedostává odezvu na straně nabídky. Další roli u inflace hrají vyšší mzdy ve službách a elektronická evidence tržeb, která může být zámkou k nárůstu cen nejen v restauracích a hotelích. Trh práce je v dobré situaci, která je spojená s růstem mezd. V roce 2017 v důsledku růstu spotřebitelských cen došlo ke zvýšení predikce průměrné míry inflace na 2 % a v roce 2018 je očekávána inflace ve výši 1,6 %. (Dufek, 2017; MF ČR, 2017)

Obecná míra nezaměstnanosti se v roce 2012 a 2013 držela na hodnotě 7 %. Od roku 2014 došlo k poklesu nezaměstnaných díky pozitivnímu vývoji české ekonomiky. I přes navýšení minimální mzdy v roce 2015 a 2016 došlo k poklesu nezaměstnanosti. V roce 2017 došlo také k navýšení minimální mzdy, a přesto je tento klesající trend predikován v tomto roce i letech následujících. (MF ČR, 2016)

Úrokové sazby ČNB od listopadu 2012 setrvávají na historických minimech, tzv. technické nule. 2T Repo sazba a diskontní sazba činí 0,05 % a lombární sazba 0,25 %. ČNB nemohla využít tyto sazby ke splnění inflačního cíle v rámci měnové politiky. Z tohoto dů-

vodu byly spuštěny měnové intervence, jejichž cílem bylo oslabit českou korunu a udržet její výši na 27 CZK/EUR. Kurz koruny se tímto nestal novým cílem měnové politiky, ale jen jejím nástrojem, který byl od listopadu 2013 využíván ke splnění inflačního cíle namísto úrokových sazeb. ČNB se pro tento krok rozhodla z důvodu hrozící deflace, která by měla na ekonomiku špatný vliv, protože by případně mohlo dojít ke snižování mezd nebo cen, a také ke zvyšování nezaměstnanosti. Společnost KLM, s. r. o. vyváží své výrobky do dalších zemí Evropy a USA, a proto je pro ni nezbytné sledovat vývoj měnových kurzů, tedy i současný a predikovaný vývoj CZK/EUR. Tento kurz se v roce 2014 pohyboval na úrovni 27,50 CZK/EUR, v roce 2015 došlo k mírnému poklesu na 27,30 CZK/EUR a v roce 2016 na 27 CZK/EUR. Dle predikce MF ČR se směnný kurz bude pohybovat na úrovni 26,90 CZK/EUR v roce 2017 a v roce 2018 na průměrné hladině 26,30 CZK/EUR. Odhad vývoje kurzu české koruny k dolaru je implikován kurzem USD/EUR. Dle MF ČR (2017) byl technický předpoklad stability tohoto kurzu na úrovni 1,10 USD/EUR, ale došlo ke změně, kdy předpokládají tento kurz na úrovni 1,05 USD/EUR. Ke změně došlo díky většímu rozdílu mezi primárními úrokovými sazbami Evropské centrální banky a Federálního rezervního systému. Je důležité zdůraznit, že 6. dubna 2017 ČNB ukončila režim devizových intervencí. ČNB tedy nebude bránit posílení koruny pod hranici 27 Kč za euro.

Tab. 3 Makroekonomické indikátory (MF ČR, 2017; vlastní zpracování)

Makroekonomický indikátor	2012	2013	2014	2015	2016	Predikce	
						2017	2018
HDP (mld. Kč)	4 060	4 098	4 314	4 555	4 719	4 885	5 082
HDP (růst v %)	-0,80	-0,50	2,70	4,50	2,30	2,60	2,40
Spotřeba domácností (růst v %)	-1,20	0,50	1,80	3,00	2,70	2,40	2,40
Průměrná míra inflace (%)	3,30	1,40	0,40	0,30	0,70	2,00	1,60
Míra nezaměstnanosti (průměr v %)	7,00	7,00	6,10	5,10	4,00	3,90	3,90
Kurz CZK/EUR	25,10	26,00	27,50	27,30	27,00	26,90	26,30
Kurz CZK/USD	19,59	19,57	20,75	24,65	24,44	25,60	25,00
Ropa Brent (USD/barel)	112	109	99	52	44	57	57

5.3.3 Sociální prostředí

U analýzy sociálního prostředí vycházíme zejména z demografického vývoje, úrovně vzdělání, nebo také přístupu obyvatel k práci a volnému času. Právě vývoj počtu obyvatelstva patří k základním ukazatelům rozvoje národního hospodářství ČR.

Celkový počet obyvatel ČR je ve sledovaných letech stabilní s trendem mírného růstu. Na tomto přírůstku se nejvíce podílelo kladné saldo migrace, kdy podobně jako v minulých letech bylo nejvíce přistěhovalých ze Slovenska a Ukrajiny. Podle zveřejněných dat

je známo, že tyto státy mají největší podíl mezi cizinci žijících v ČR. Občané Vietnamu, Ruska, Polska a Německa mají také velký podíl na počtu cizinců v ČR. Je zřejmé, že počet cizích státních příslušníků tvoří významnou část pracovní síly. Ve společnosti KLM, s. r. o. jsou zaměstnání pouze dva příslušníci Slovenské republiky, jedná se tedy o zanedbatelný počet. Z toho vyplývá, že tato společnost v podstatě nezaměstnává cizince.

Tab. 4 Vývoj počtu obyvatel (MF ČR, 2017; vlastní zpracování)

		Predikce						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel k 1.1. (tis.)	celkem	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554	10 569	10 583
	0-14	1 541	1 560	1 577	1 601	1 624	1 638	1 646
	15-64	7 263	7 188	7 109	7 057	6 998	6 942	6 889
	65+	1 701	1 768	1 826	1 880	1 932	1 989	2 048
Podíl věkové skupiny (%)	0-14	14,7	14,8	15,0	15,2	15,4	15,5	15,6
	15-64	69,1	68,4	67,6	67,0	66,3	65,7	65,1
	65+	16,2	16,8	17,4	17,8	18,3	18,8	19,4
Vývoj věkové skupiny (%)	celkem	0,2	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1
	0-14	1,3	1,2	1,1	1,5	1,4	0,9	0,5
	15-64	-0,9	-1,0	-1,1	-0,7	-0,8	-0,8	-0,8
	65+	3,9	3,9	3,3	3,0	2,8	2,9	3,0

Z tabulky 4 lze vidět nepoměr přírůstku ve věkové skupině 0-14 let a skupině 65+, což značí stárnutí populace. V rámci věkové struktury obyvatelstva lze tvrdit, že nejvíce přibývá seniorů od 65 let. Stále více dochází k rozšíření trendu v chování obyvatel, který se vyznačuje oddálením založení rodiny a narození dítěte do vyššího věku rodičů. Tento trend nemá pozitivní vliv na sociální systém státu. Z tohoto důvodu je systém zatížen vysokými výdaji v souvislosti s výplatou starobních důchodů. Ovšem se najdou páry, které zakládají rodinu velmi brzy, a potom dítě či děti vyrůstají v neúplné rodině. Stát samozřejmě musí zvyšovat i příjmy, a proto dochází k navýšení a zefektivňování procesu výběru daní, a také sociálního pojištění. Z druhé strany stát usiluje o porodnost a podporu rodin s dětmi, proto také došlo k navýšení daňové slevy na druhé a každé další dítě. Dále je z tabulky 4 vidět opakovaný úbytek obyvatel ve věkové skupině 15-64 let. Jedná se o pokles počtu obyvatel v produktivním věku, tedy ekonomicky aktivních obyvatel, představující 70 % populace, jejichž podíl se neustále snižuje.

V následující tabulce 5 je znázorněn vývoj míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity, očištěný od sezónních vlivů. Lze vidět, že míra nezaměstnanosti a míra ekonomické aktivity jsou vyznačovány rostoucím trendem. Naopak je tomu u obecné míry nezaměstnanosti, která má v průběhu sledovaných let klesající trend. Z tohoto lze usoudit, že vývoj uvedených ukazatelů byl v průběhu sledovaných let pozitivní.

Tab. 5 Vývoj míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity
(ČSÚ, 2017; vlastní zpracování)

v %	2012	2013	2014	2015	2016
Míra zaměstnanosti	66,50	67,70	69,00	70,30	72,10
Obecná míra nezaměstnanosti	7,00	7,00	6,20	5,10	4,00
Míra ekonomické aktivity	71,60	72,80	73,60	74,10	75,10

Dle ČSÚ (2017) v lednu 2017 míra zaměstnanosti obyvatel ve věku 15-64 let očištěná od sezónních vlivů činila 73,3 %, ve srovnání s minulým rokem se zvýšila. Podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tedy obecná míra nezaměstnanosti obyvatel ve věku 15-64 let činila 3,5 %, snížila se oproti roku 2016. Podíl ekonomicky aktivních k populaci ve věkové skupině 15-64 let, tedy míra ekonomické aktivity činila 76 %, ve srovnání s lednem 2016 došlo k navýšení. Důležitým znakem struktury obyvatelstva je vzdělanostní složení. ČSÚ (2014) uvádí, že díky systému vzdělávání a bezplatnému systému veřejných vysokých škol dochází k růstu počtu obyvatel s vysokoškolským titulem. U vzdělání obyvatelstva můžeme tedy pozorovat růstový trend dosažené úrovně vzdělání. V dnešní době se příliš neprojevuje zájem o středoškolské vzdělání bez maturity, zejména technického oboru, ale zejména ekonomického směru. Podle ISPV (2016) průměrná mzda u zpracovatelského průmyslu, do něhož je zařazena společnost KLM, s. r. o., za 3. čtvrtletí roku 2016 činila 28 575 Kč.

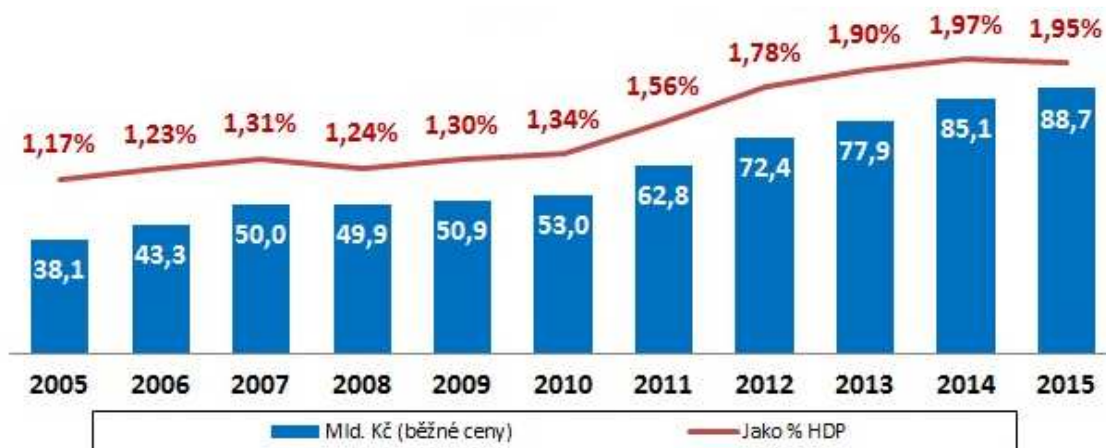
5.3.4 Technologické prostředí

Technologické faktory se řadí mezi velmi důležité aspekty ve společnosti. Tyto faktory jsou ovlivněny zejména trendy ve výzkumu a vývoji. Stejně jako jiné činnosti, tak rozhodně i přesné obrábění s využitím CNC technologií, musí splňovat určitou úroveň kvality. Nasazení CNC strojů do společnosti s sebou nese samozřejmě vysoké pořizovací náklady na stroj a příslušenství, a také na kvalitu a úroveň obsluhy. Pokud chce daný podnik dosáhnout úspěchu, rozhodně mu nesmí chybět kvalitní technologické prostředí. V případě, že podnik disponuje kvalitním a vyspělým technologickým zázemím, může jít o konkurenční výhodu. V činnosti společnosti KLM, s. r. o. se z hlediska výrobního procesu jeví důležité strojní vybavení. Tento podnik disponuje různými druhy CNC technologií, jako jsou CNC soustruhy, brusky, obráběcí centra. Dále vlastní různé měřicí technologie, zařízení pro značení a čištění dílců, a pak také klasické technologie, jako jsou brusky, soustruhy, frézy a pásové pily. Je nezbytné, aby docházelo k neustálému technickému a tech-

nologickému rozvoji v podniku. Analyzovaná společnost má zavedený certifikovaný systém řízení výroby, kvality a logistiky, je držitelem certifikátů dle mezinárodních standardů v oblasti řízení kvality. Využívá vyvinutý integrovaný IS vyznačující se kontrolou všech vnitřních i vnějších procesů, jehož úkolem je prostřednictvím přímé síťové komunikace propojit stroje, přístroje a skladová zařízení. Společnost KLM, s. r. o. využívá tedy IS typu Business Intelligence.

Hlavním předmětem své výroby se společnost KLM, s. r. o. dle CZ-NACE řadí do oddílu 25 – *Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení*. Jak uvádí MPO (2016b), kovodělná a strojírenská výroba mají v ČR dlouholetou tradici. V souvislosti s rozvojem strojírenského průmyslu a automobilového průmyslu u nás roste poptávka po kovových komponentech do těchto odvětví, nástrojích a nářadích stále více náročnějších na materiál a technologie. Dále roste poptávka po kovových konstrukcích, které jsou nedílnou součástí téměř každé dodávky investičního celku ve stavebnictví. Díky vývoji nových technologií, a tím i vyšší kvality výrobků, dochází k růstu odbytu kovové produkce pro běžné spotřebitele.

V následujícím obrázku 4 jsou znázorněny celkové výdaje ČR na výzkum a vývoj v letech 2005 – 2015. Z tohoto obrázku lze konstatovat, že meziročně dochází k růstu výdajů na výzkum a vývoj. Jak uvádí ČSÚ (2016) výzkum a vývoj představuje klíčový faktor pro zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudržnosti. Dále ČSÚ (2015) uvádí, že výzkum a vývoj v ČR v roce 2014 zaznamenal dynamický růst, kdy výdaje činily 85,1 mld. Kč. Meziročně došlo k růstu o 10 %, podíl těchto výdajů na HDP se nacházel nad průměrem zemí EU a poprvé dosáhl hranice 2 %. V rámci regionů byl neúspěšnější Jihomoravský kraj.



Obr. 4 Výdaje na výzkum a vývoj v letech 2005 – 2015 (ČSÚ, 2016)

5.4 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil je nástrojem analýzy odvětví a jeho rizik. Je důležitou součástí řízení strategické změny, a také při tvorbě strategie společnosti. Napomáhá tedy k odhalení rizik vyplývajících z působení konkurence a k určení současné konkurenční pozice.

5.4.1 Síla stávající konkurence

Konkurenceschopnost ostatních podniků v souvislosti s předmětem činnosti společnosti KLM, s. r. o. v průběhu let roste. V roce 2015 byla společnosti poskytnuta dotace v rámci operačního programu Podnikání a inovace. Pro udržení své konkurenceschopnosti podnik realizoval investici na nákup nového 5osého CNC stroje. Očekáváním jsou nižší náklady spojené s frézováním daných výrobků, zvýšením kapacity, tedy kratší lhůty dodávek, a také zvýšení kvality vyráběných produktů. Mezi důležité aspekty pro úspěch společnosti řadíme dodržování předem stanovených termínů dodávek, spolehlivost dodávek, dodržení určité úrovně kvality výrobků a v neposlední řadě konkurenceschopné ceny. KLM, s. r. o. stejně jako každá společnost považuje za svoji hrozbu okolní konkurenci. V okolí podniku se nachází několik velkých firem, které se zabývají obdobnou činností. Ovšem, jak bylo zmíněno u silných stránek, společnost využívá moderních technologií, má kvalifikovaný tým zaměstnanců, zavedený certifikovaný systém řízení kvality, a také dobrou pověst.

Konkurenty společnosti jsou zejména firmy, jejichž hlavní výroba je soustředěna do jiného odvětví průmyslu, než na který se zaměřuje společnost KLM, s. r. o. Jeden z největších konkurentů, NOP, a. s. se nachází asi 5 km od sídla společnosti, zabývá se zejména opracováním kovů (především plechů) a ocelových konstrukcí. Jedná se jak o prototypy, tak kusovou i sériovou výrobou. Systém společnosti NOP, a. s. je také certifikovaný dle norem ISO 9001 a 14001, ovšem využívá jiné typy CNC strojů. Tato firma se spíše specializuje na výrobky pro zemědělství a stavebnictví. Spolupracuje s řadou tuzemských a zahraničních partnerů, a také nadnárodních koncernů. Dalším významným konkurentem je společnost RST, s. r. o. patřící mezi největší zaměstnavatele v daném regionu. Nachází se přibližně 12 km od analyzované společnosti a zabývá se obráběním a lisováním. Také disponuje různými certifikacemi ISO. Společnost si vybudovala svoji image, pod kterou je známa jako firma nabízející jistotu práce, pravidelnou mzdu a osobní rozvoj svých zaměstnanců. RST, s. r. o. vyrábí součástky především pro automobilový průmysl. Mezi další významné konkurenty v okolí patří společnost UVW, s. r. o. nacházející se asi 20 km od sídla analyzované společnosti. Jedná se o poměrně mladý podnik, ale rychle se rozvíjející. Za-

měřuje se zejména na malo až středně sériovou výrobu, nejvíce pro automobilový a potravinářský průmysl. Jejich výroba směřuje nejen na tuzemský, ale i zahraniční trh.

5.4.2 Síla potenciální (nové) konkurence

Potenciální hrozba vstupu nových konkurentů není pro podnik tak obrovská ve srovnání s hrozbou stávající konkurence. Společnost KLM, s. r. o. má dobrou pověst a především dlouhodobé vztahy se svými spokojenými zákazníky. Velkou výhodou je také produkce výrobků podle specifických přání a potřeb zákazníka. Lze se domnívat, že vstup nové konkurence do podnikání není příliš pravděpodobný. Ovšem ale nelze tvrdit, že neexistuje žádné riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Dle mého názoru hlavním důvodem omezení je skutečnost, že společnost působí v oblasti, která je velmi náročná na technologie. Jak již bylo zmíněno, nasazení moderních CNC technologií s sebou přináší značné pořizovací náklady spojené s koupí těchto strojů a zařízení, ale také náklady spojené s kvalitou a obsluhou daných strojů a zařízení. Zde jsou vyžadovány investice vztahující se k technickému a technologickému rozvoji. Je potřebné disponovat určitým know-how, které může být určitou bariérou pro vstup do tohoto odvětví. Potenciální konkurent by zajisté potřeboval velké investice směřující nejen do strojního vybavení, ale i do lidského kapitálu, kterým se rozumí především znalosti, zkušenosti a motivace zaměstnanců na všech úrovních řízení, tedy celkové know-how nového potenciálního konkurenta.

5.4.3 Vliv odběratelů

Společnost KLM, s. r. o. patří mezi středně velké tuzemské výrobce působící v daném segmentu trhu. Podnik disponuje poměrně širokou sítí odběratelů, protože vyrábí velké množství nejrůznějších druhů produktů. Její odběratele lze rozdělit do několika kategorií. Mezi spokojené zákazníky patří podniky nejen z České republiky, ale také jiných členských států EU, a v neposlední řadě z USA. V rámci USA se jedná zejména o společnosti zabývající se výrobou techniky pro letectví a kosmonautiku, vědeckými přístroji, a také zařízení pro robotické aplikace. Tyto společnosti jsou stálými zákazníky KLM, s. r. o. představující určitou míru závislosti analyzované společnosti na jejich odběru. Další skupiny stálých zákazníků jsou nejen z ČR, ale i z Francie, Dánska a Rakouska. Jedná se o několik velkých společností vyžadující převážně přístrojovou techniku a servomotory, které představují vysokou míru závislosti analyzované společnosti na těchto stálých odběratelích. U těchto odběratelů je v určitých situacích společnost KLM, s. r. o. nucena snížit svoji ziskovou marži, a popř. přistoupit k prodloužení doby splatnosti svých pohledávek.

Společnost dodává své výrobky i menším stálým společnostem, které jsou pro ni také významné. V neposlední řadě vyrábí produkty pro své nově získané zákazníky, kteří především v posledních letech tvoří nezanedbatelnou část jejího zákaznického spektra. Dochází k neustálému zvyšování nároků zákazníků, kteří vyžadují maximální technickou a výrobní flexibilitu. Z tohoto důvodu se společnost snaží o průběžné zlepšování a udržování nejen strojního vybavení, informační podpory, ale také o motivaci a rozšíření znalostí a dovedností svých pracovníků. Za konkurenční výhodu lze považovat schopnost akceptování jakéhokoliv běžného systému dodávek (např. JUST in TIME, KANBAN).

5.4.4 Vliv dodavatelů

Vztahy společnosti KLM, s. r. o. jsou velmi dobré a vyhodnocují tuto spolupráci v pravidelných intervalech. Veškeré její závazky jsou uhrazeny ve lhůtách splatnosti. Často dochází k uzavírání dodavatelských smluv na dobu určitou (především čtvrtletně). K uzavírání těchto smluv dochází zejména při získání nových zákazníků, které vyžadují specifické požadavky. Ovšem mezi jejími dodavateli jsou i takoví, se kterými mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou. Společnost spolupracuje s ověřenými a zkušenými subdodavateli. Zásobování společnosti není jednoznačně rovnoměrné, ale vždy zajistí potřebnou výši zásob ve správném množství, na správném místě a v požadované kvalitě. Společnost pořizuje i určité množství zásob od zahraničních dodavatelů. Z tohoto důvodu je nutné sledovat pohyby devizových kurzů, protože při případném nákupu od zahraničních dodavatelů společnost objednává nemalé množství, a nákup za nevýhodné kurzy by mohly způsobit určité problémy.

5.4.5 Substituční produkty

Hrozba substitučních produktů není příliš zastrašující pro společnost KLM, s. r. o., protože společnost vyrábí velké množství nejrůznějších druhů výrobků. Produkty jsou specifické a společnost je vyrábí především dle přání a potřeb daného zákazníka. K jejich výrobě společnost využívá moderní CNC technologie představující určité know-how analyzovaného podniku. Stávající konkurence využívá jiné technologie (např. odlišnou technologii obrábění, využití jiného typu strojního vybavení), a proto náhrada těchto specifických produktů není příliš pravděpodobná. Konkurence by se musela do značné míry přiblížit výrobnímu programu analyzované firmy. Rozhodně ale nelze tvrdit, že na trhu neexistují žádné substituty. Odlišení výrobků může především spočívat v jejich kvalitě, která se odráží na ceně výrobků. Poté už proces rozhodování o koupi záleží jen a jen na příslušném zákazníkovi.

6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI KLM, S. R. O.

V následující kapitole je provedena finanční analýza společnosti KLM, s. r. o. v letech 2013 – 2016, jejíž výsledky jsou porovnány s hodnotami určitých ukazatelů v odvětví zpracovatelského průmyslu, dle oddílu CZ-NACE 25, na základě údajů získaných z webových stránek MPO. Jak již bylo zmíněno, společnost KLM, s. r. o. svými hlavními předměty činnosti spadá dle CZ-NACE do dvou oddílů, a to 25 a 27. Ovšem pro srovnání byl vybrán pouze oddíl 25, a to z toho důvodu, že podíl výroby spadající do oddílu 27 představuje „pouhých“ 33 %, což je menšinový podíl. Srovnání s odvětvím je provedeno pouze za období 2013 – 2015, protože za rok 2016 nebyly údaje prozatím zveřejněny. Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení podniku, která slouží k posouzení jeho finančního zdraví. Představuje vyhodnocení minulosti, současnosti a určité podklady pro budoucí rozhodování.

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou takové ukazatele, jejichž hodnotu máme přímo k dispozici. V rámci analýzy absolutních ukazatelů se provádí vertikální a horizontální analýza. Vertikální analýza slouží ke zjištění, jak velký podíl na celku mají jednotlivé dílčí položky. Horizontální analýza slouží k analýze vývojových trendů, zachycuje vývoj hodnot ukazatelů v čase. V této kapitole je provedena vertikální a horizontální analýza vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

6.1.1 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury

Tabulky provedené vertikální a horizontální analýzy společnosti KLM, s. r. o. jsou obsaženy v příloze č. 1 a č. 2. Z hlediska vývoje celkových aktiv společnosti lze pozorovat rostoucí hodnotu bilanční sumy aktiv. K jejímu nárůstu došlo nejvíce mezi lety 2014 a 2015, kdy se hodnota celkového majetku zvýšila o 27 %. Společnost KLM, s. r. o. se ve sledovaných letech na své majetkové struktuře podílí z větší části dlouhodobým majetkem, který má rostoucí charakter. Důvodem jsou investice do moderních CNC technologií. K nejvyššímu nárůstu o 38,5 % došlo mezi lety 2014 a 2015. Hlavním důvodem byla dostavba druhé etapy výrobní haly v provozu B, která byla započata v minulých letech z důvodu omezené výrobní kapacity. Konečná dostavba je plánována v průběhu následujících 4 let. Nejvyšší podíl DM na celkových aktivech činil 63,26 % v roce 2015. U stejného odvětví jiných podniků lze vidět, že u majetkové struktury je více zastoupen oběžný majet-

tek, přibližně s podílem 55 %. Dlouhodobý majetek je převážně tvořen dlouhodobým hmotným majetkem, jako jsou stavby, stroje, přístroje, zařízení, dopravní prostředky a inventář. Tato skutečnost je pochopitelná, protože se jedná o výrobní podnik. K nejvyššímu nárůstu DHM došlo mezi lety 2014 a 2015, především díky výše zmiňované dostavbě druhé etapy výrobní haly. Druhou, ovšem mnohem méně zastoupenou, součástí dlouhodobého majetku je nehmotný majetek, který představuje pouze software. Žádná ocenitelná práva, patenty a licence společnost nemá. Také dlouhodobý finanční majetek nevlastní. Společnost nemá uzavřenou žádnou ovládací smlouvu. Podle stáří majetku lze konstatovat, že DM je v průměru téměř z poloviny odepsán. Při podrobnější analýze, lze zjistit, že samostatné movité věci jsou přibližně ze 70 % odepsány, naopak zůstatková cena staveb představuje 80 % jejich pořizovací ceny. V roce 2015 firma obdržela dotaci ve výši 16 mil. Kč v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. Tyto prostředky jsou určeny k technologickému rozvoji společnosti.

Co se týče oběžného majetku, jeho podíl na celkovém majetku v jednotlivých letech klesá, výjimkou byl rok 2015, kdy došlo k mírnému růstu jeho podílu. Meziročně hodnota oběžného majetku nejvíce vzrostla mezi lety 2014 a 2015 o 12,42 % především vlivem výrazného nárůstu hodnoty krátkodobých pohledávek. Nejvíce zastoupenými položkami oběžných aktiv jsou zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Do KFM jsou zařazeny peníze v hotovosti, peníze na bankovních účtech a ceniny. Dlouhodobé pohledávky k 31.12.2016 firma nemá. Tyto pohledávky evidovala pouze k 31.12.2013 a během roku 2014 došlo k jejich vyinkasování, což naznačuje i nárůst KFM v tomto roce, kdy došlo k téměř 100% zvýšení. Krátkodobé pohledávky dosahují nejvyšší hodnoty v roce 2013 a 2015. Nezanedbatelnou položkou jsou také zásoby, které jsou tvořeny zejména výrobky a nedokončenou výrobou a polotovary. Nejvyšší nárůst položek zásob činil 34,91 % mezi lety 2015 a 2016. Poslední položkou aktiv je časové rozlišení. Jak lze vidět z jeho hodnoty, tak v analyzované společnosti ani příslušném odvětví netvoří významnou položku, která je tvořena náklady příštích období. Nejvyšší hodnota časového rozlišení byla v roce 2014 v částce 327 000 Kč s podílem 0,19 %, který je téměř zanedbatelný, protože se na celkových aktivech nepodílí ani ve výši 1 %. Majetková struktura analyzované společnosti se oproti odvětví a oddílu CZ-NACE 25 liší v podílu dlouhodobého a oběžného majetku na celkovém majetku, kdy společnost KLM, s. r. o. má vyšší podíl dlouhodobého majetku (přibližně 60 %) oproti odvětví, které má naopak vyšší podíl oběžného majetku (téměř 55 %).

6.1.2 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury

U finanční struktury lze ihned na první pohled vidět, že podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech jednoznačně převažuje. Podnik dává přednost využití vlastních zdrojů před cizími zdroji. Podíl VK na celkových pasivech je ve sledovaných letech vyrovnaný, kromě roku 2016, kdy jeho podíl činil 91,16 %. U hodnocení vývoje finanční struktury je podstatné poukázat na skutečnost, kde položka VK během sledovaného období 2013 – 2016 neustále v absolutním vyjádření roste. Díky stejné výši základního kapitálu během sledovaného období tato skutečnost poukazuje na to, že společnost je neustále zisková. Významnou skutečností je, že společnost dosažené zisky zanechala ve společnosti, kdy tato skutečnost je naznačována rostoucím výsledkem hospodaření minulých let. U cizích zdrojů je patrné, že podnik preferuje použití vlastních zdrojů před cizími zdroji. Mezi lety 2014 a 2015 došlo k nejvyššímu nárůstu cizích zdrojů o 145,41 %. Ovšem tato hodnota představovala stále mnohem nižší podíl na celkových aktivech ve výši 16,66 %, oproti podílu VK na celkových aktivech, který činil 82,61 %. Lze si povšimnout, že hodnota rezerv u společnosti KLM, s. r. o. je nulová, tedy nebyly tvořeny žádné rezervy na opravy DM. Na cizích zdrojích se největším podílem podílely krátkodobé závazky, které nejvíce vzrostly mezi lety 2014 a 2015 o téměř 146 %. Dlouhodobé závazky představují necelé 1 % na celkových pasivech. Je nutné podotknout, že veškeré závazky společnosti jsou uhrazeny ve lhůtách jejich splatnosti. Dále lze poukázat, že společnost nemá žádné bankovní úvěry, tedy neplatí za ně žádné úroky. Poslední položkou finanční struktury je časové rozlišení pasiv, které je ve sledovaném období nulové, výjimkou je rok 2015. V roce 2015 výše časového rozlišení činila téměř 1 600 000 Kč, kde se jedná o výdaje příštích období. Finanční struktura analyzované společnosti se oproti odvětví liší podílem vlastního a cizího kapitálu na financování majetku, kdy společnost ve velké míře upřednostňuje využívání vlastního kapitálu. Ve finanční struktuře odvětví je podíl vlastního a cizího kapitálu téměř vyrovnaný. Podíl bankovních úvěrů na celkových pasivech v odvětví činí přibližně 14 %.

6.1.3 Vertikální a horizontální analýza výnosů

Tabulky horizontální a vertikální analýzy výnosů a nákladů jsou obsaženy v příloze 3 a 4. Dle dosahovaných výnosů je viditelné, že společnost KLM, s. r. o. je výrobní firmou, protože na celkových výnosech mají jednoznačně rozhodující vliv výkony, představující zejména tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tyto tržby se ve sledovaném období

na celkových výnosech podílí z 95 – 97 %, obdobně je tomu u odvětví (podíl 93 %). Nejvyšší hodnota výkonů byla dosažena v roce 2016 ve výši 172 913 tis. Kč s téměř 97% podílem na celkových výnosech, kdy došlo k meziročnímu nárůstu o 12,22 %. Výroba je soustředěna především na deset hlavních zákazníků, ovšem v posledních letech nezanedbatelnou část tvoří výroba pro nově získané zákazníky. Hodnota výkonů v průběhu analyzovaných let roste, což značí dosahování výborných výsledků při rozvoji společnosti. Naopak tržby za prodej zboží jsou u analyzované společnosti nulové. Další položkou jsou tržby z prodeje DM a materiálu, které se na celkových výnosech podílejí přibližně 2 %. K nejvyššímu meziročnímu nárůstu tržeb z prodeje DM a materiálu došlo mezi lety 2013 a 2014 o 11,96 %. Ostatní provozní výnosy se na celkových výnosech podílejí v průměru 1 %. Společnost nemá žádné cenné papíry a podíly, proto jsou tržby z prodeje cenných papírů a podílů nulové. Dále ve výnosech společnost eviduje dotace ze státního rozpočtu určené na provozní účely. V roce 2014 tato částka činila 1,85 mil. Kč.

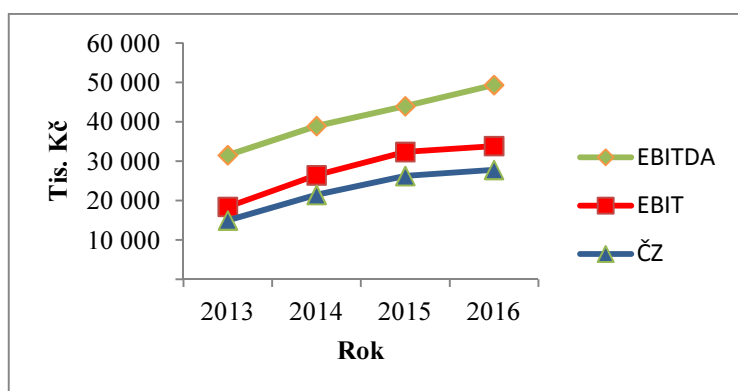
6.1.4 Vertikální a horizontální analýza nákladů

Vývoj celkových nákladů má v průběhu sledovaného období rostoucí tendenci, podobně jako u výnosů. Na celkových nákladech nejvyšší roli hrály osobní náklady a výkonová spotřeba, což je pro výrobní podniky charakteristické. Nejvyšší podíl na výkonové spotřebě představuje spotřeba materiálu a energie, což je také vysvětlitelné, protože se jedná o výrobu a společnost disponuje různými stroji, přístroji a zařízení, které spotřebovávají energii. U služeb se jedná zejména o náklady vynaložené v rámci povinného auditu, a dále na právní a daňové poradenství. Výkonová spotřeba dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2016, kdy došlo k meziročnímu nárůstu o 18 %. Tento nárůst byl kompenzován růstem výkonů. Náklady na prodané zboží jsou nulové, stejně jako výnosy. Další významnou položkou jsou zmiňované osobní náklady, které představují 40 – 50% podíl na celkových nákladech. Osobní náklady jsou nejvíce zastoupeny mzdovými náklady. Nejvyšší hodnota mzdových nákladů činila 48,6 mil. Kč, což souvisí se zvyšujícím se počtem zaměstnanců. Ovšem k nejvyššímu meziročnímu nárůstu mzdových nákladů došlo mezi lety 2013 a 2014 o 15 %, kde příčinou byl nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců za sledované období, a také růst průměrných mezd. Je důležité si také povšimnout, že v roce 2015 mzdové náklady dosahovaly vyšší hodnoty oproti roku 2014, i přes menší počet zaměstnanců (o 2 méně). Toto bylo způsobeno opětovným růstem průměrných mezd. Mezi lety 2015 a 2016 došlo ke zvýšení hodnoty odpisů DNM a DHM o 33,59 %. Tento nárůst byl zapříčiněn pořízením nového stroje v hodnotě 11 mil. Kč, který byl v roce 2016 zařazen do užívání, a došlo

k jeho odepisování. V příslušném odvětví obdobně jako u analyzované společnosti, výkonná spotřeba představuje nejvýznamnější podíl na celkových nákladech.

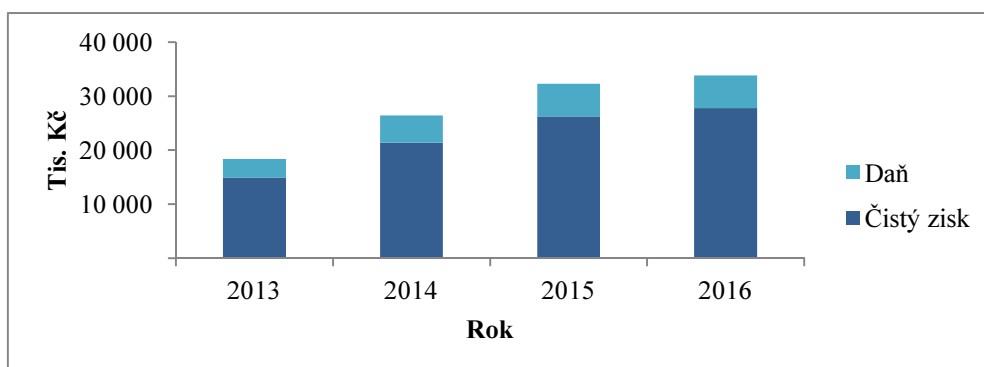
6.2 Analýza výsledku hospodaření

Následující graf 4 zobrazuje přehled vývoje zisku ve sledovaném období v podobě čistého zisku, EBIT a EBITDA. U této společnosti je EBIT roven EBT, protože nákladové úroky společnosti jsou nulové. Z grafu lze pozorovat rostoucí trend vývoje výsledku hospodaření u společnosti KLM, s. r. o. Vývoj společnosti je hodnocen jako pozitivní.



Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

V zájmu společnosti je získat informace o tom, kolik vytvořeného zisku v podobě EBIT zůstává podniku ve formě čistého zisku, kolik EBIT případně věřitelům ve formě nákladových úroků, a jakou část odvádí státu ve formě daní. Společnost KLM, s. r. o. neodvádí věřitelům zisk ve formě nákladových úroků, protože firma nemá žádné bankovní úvěry. V následujícím grafu 5 je znázorněn podíl daně a čistého zisku, kde lze vidět, že podniku zůstával vysoký podíl čistého zisku, jehož výše v jednotlivých letech narůstala.



Graf 5 Rozdělení EBIT u společnosti KLM, s. r. o. (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

6.3 Analýza rozdílových ukazatelů

V následující tabulce 6 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti KLM, s. r. o. Tento ukazatel je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji, u společnosti KLM, s. r. o. se jedná o krátkodobé závazky. Představuje tedy část oběžného majetku, který je financován dlouhodobými zdroji. Má významný vliv na platební schopnost podniku.

Tab. 6 Ukazatel ČPK (interní zdroje spol.; MPO, 2014, 2015, 2016a; vlastní zpracování)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
OA	77 361	72 118	81 076	87 151
KCZ	16 095	14 281	35 126	18 100
ČPK	61 266	57 837	45 950	69 051
Odvětví:				
OA	44 623 987	45 868 472	48 016 142	x
KCZ	19 905 166	20 300 397	20 170 069	
ČPK	24 718 821	25 568 075	27 846 073	

Z tabulky 6 lze vidět, že ČPK analyzované společnosti ve všech letech nabývá kladných hodnot, stejně tak i u odvětví. Z toho plyne, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý finanční majetek, který je zdrojem financování těchto závazků. ČPK tvoří tzv. ochranný (finanční) polštář podniku. Záleží na rozhodnutí managementu podniku, v jakém rozsahu bude tento polštář udržovat. V případě této společnosti, kdy má polštář poměrně velký, je málo pravděpodobné, že by se dostala do problémů s likviditou. Sice je to bezpečnější, ale na druhou stranu představující menší výnosnost. Lze říci, že určitá výše ČPK je jednoznačně potřebná a je také pozitivním znamením pro věřitele, např. při poskytování úvěrů. Ovšem příliš vysoká výše ČPK je neefektivní pro společnost, což lze tvrdit právě v případě společnosti KLM, s. r. o. Závěrem tedy je, že analyzovaná společnost je finančně stabilní, ale méně rentabilní.

6.4 Analýza poměrových ukazatelů

Tato podkapitola zahrnuje analýzu poměrových ukazatelů. Podstata poměrových ukazatelů spočívá v tom, že dává do poměru různé položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Analýza zahrnuje několik skupin ukazatelů, a to likviditu, rentabilitu, aktivitu a ukazatele kapitálového trhu. V rámci analýzy společnosti KLM, s. r. o. nebudou ukazatele kapitálového trhu počítány, protože společnost není obchodována na kapitálovém trhu.

6.4.1 Analýza zadluženosti

Společnost KLM, s. r. o. vykazuje velmi nízkou zadluženost, která se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 8 – 17 %. Nejvyšší hodnota celkové zadluženosti činila 16,66 % v roce 2015, ale stále je to velmi nízká hodnota. Mezi lety 2014 a 2015 došlo ke zvýšení krátkodobých závazků, více než dvojnásobně. Doporučené celkové hodnoty u zadluženosti se pohybují v intervalu 30 – 60 % v závislosti na odvětví. V odvětví CZ-NACE 25 se tato hodnota pohybuje kolem 50 %. V případě, jako je i společnost KLM, s. r. o., kdy podnik disponuje vysokým podílem VK, na jednu stranu si tímto zajišťuje finanční stabilitu, ale na druhou tento způsob pro podnik přináší dražší formu financování oproti cizímu kapitálu. Zadluženost v přiměřené výši může být pro podnik výhodná. Důvodem je, že vlastní kapitál je mnohem dražší než cizí kapitál, a právě na úkor cizího kapitálu lze zvyšovat jeho rentabilitu. Z tohoto lze soudit, že firma se přiklání jednoznačně ke konzervativnímu přístupu. Ten nám udává, že podnik používá ke krytí krátkodobých potřeb krátkodobé i dlouhodobé finanční zdroje. Sice je zde nižší riziko, ale naopak i nižší rentabilita. Cílem podniku by mělo být zajištění optimální kapitálové struktury.

V následující tabulce 7 lze vidět další ukazatele zadluženosti. Jedná se o ukazatel míry zadluženosti, která by se měla pohybovat do hodnoty 1. Analyzovaná společnost má tuto míru velmi nízkou, oproti odvětví, které v roce 2013 překročilo doporučenou hodnotu. Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování, který je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Součet celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování musí dát 100 %, což nám dokládají údaje v této tabulce. Koeficient samofinancování nám udává, že majitelé se svými penězi ve společnosti KLM, s. r. o. podílí na financování aktiv ve výši 91,16 %, u odvětví tato hodnota činí přibližně 50 %. Jak dokazuje další ukazatel, společnost i odvětví jsou schopny dlouhodobý majetek pokrýt vlastním kapitálem, což nám svědčí o předpokladu pro finanční stabilitu. Tento ukazatel má být větší než 1, to znamená, že společnost tuto hodnotu dostatečně dodržuje. Dále lze usoudit, že společnost dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Ukazatel krytí DM dlouhodobým kapitálem udává, že pro dlouhodobou finanční stabilitu je důležité krytí DM dlouhodobým kapitálem. Hodnoty ukazatele by se měly nacházet nad hodnotou 1, což daná společnost i odvětví splňují. Na základě tohoto lze konstatovat, že společnost je z dlouhodobého horizontu stabilní. Ovšem její vysoké hodnoty ukazatele mohou představovat překapitalizování podniku, které je neefektivní z důvodu využívání dražších dlouhodobých zdrojů ke krytí krátkodobých potřeb. Ukazatel úrokového krytí pro společnost nebyl počítán, protože společnost nemá

ve sledovaném období žádné nákladové úroky. U odvětví se hodnoty úrokového krytí pohybovaly nad doporučenou minimální úrovní, která činí 5. Díky této skutečnosti je odvětví hodnoceno pozitivně, protože každoročně převyšovalo hodnotu nákladových úroků, a bylo schopno tvořit dostatečné zisky, nejen pro krytí úroků z půjček. V prvních třech letech podíl dlouhodobých CZ na celkových cizích zdrojích činil necelých 5 % a v posledním sledovaném roce 10,3 %. Oproti průměrné hodnotě v odvětví je tento podíl společnosti nízký.

Tab. 7 Ukazatele zadluženosti (interní zdroje spol.; MPO, 2014, 2015, 2016a; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	10,72%	8,63%	16,66%	8,84%
Míra zadluženosti	0,12	0,09	0,20	0,10
Koeficient samofinancování	89,28%	91,37%	82,61%	91,16%
Krytí DM vlastním kapitálem	1,76	1,56	1,31	1,48
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,77	1,57	1,32	1,49
Dlouhodobé CZ/CZ	4,81%	4,94%	4,72%	10,31%
Odvětví:				
Celková zadluženost	49,62%	49,15%	47,68%	x
Míra zadluženosti	1,01	0,98	0,93	
Koeficient samofinancování	49,28%	49,94%	51,52%	
Úrokové krytí	9,26	10,62	43,09	
Krytí DM vlastním kapitálem	1,13	1,11	1,15	
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,65	1,62	1,64	
Dlouhodobé CZ/CZ	46,12%	46,97%	46,28%	

Dalším ukazatelem je multiplikátor VK, jehož cílem je zhodnotit vliv zadlužení společnosti na rentabilitu VK. U společnosti i odvětví vychází hodnoty vyšší než 1. Tato skutečnost říká, že společnost KLM, s. r. o. splňuje předpoklad dalšího možného zadlužení. Díky nízké zadluženosti a nulovému úrokovému krytí lze společnosti doporučit možnost využití levnějších cizích zdrojů před využitím VK, což by mělo pozitivní dopad na rentabilitu VK.

Tab. 8 Multiplikátor VK (interní zdroje spol.; MPO, 2014, 2015, 2016a; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
EBT/EBIT	1,00	1,00	1,00	1,00
A/VK	1,12	1,09	1,21	1,10
Multiplikátor VK	1,12	1,09	1,21	1,10
Odvětví:				
EBT/EBIT	0,89	0,91	0,98	x
A/VK	2,03	2,00	1,94	
Multiplikátor VK	1,81	1,81	1,90	

6.4.2 Analýza likvidity

Likvidita podniku je důležitým ukazatelem pro zjištění jeho finanční rovnováhy. Představuje okamžitou schopnost uhradit své splatné závazky. Likvidita se dělí do tří stupňů, kterými je běžná, pohotová a hotovostní likvidita.

Tab. 9 Ukazatele likvidity (interní zdroje spol.; MPO, 2014, 2015, 2016a; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita (III. stupně)	4,81	5,05	2,31	4,81	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita (II. stupně)	3,54	3,48	1,69	3,20	1 - 1,5
Hotovostní likvidita (I. stupně)	1,02	2,29	0,31	1,97	0,2 - 0,5
Podíl ČPK na OA	79,19%	80,20%	56,68%	79,23%	30 - 50 %
Podíl ČPK na A	38,86%	33,21%	20,77%	30,26%	10 - 15 %
Odvětví:					
Běžná likvidita (III. stupně)	2,24	2,26	2,38	x	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita (II. stupně)	1,48	1,47	1,51		1 - 1,5
Hotovostní likvidita (I. stupně)	0,31	0,29	0,33		0,2 - 0,5
Podíl ČPK na OA	55,39%	55,74%	57,99%		30 - 50 %
Podíl ČPK na A	30,80%	30,18%	31,44%		10 - 15 %

Z předchozí tabulky 9 plyne, že ukazatele likvidity většinou ve sledovaném období dosahovaly nadprůměrných hodnot při srovnání s doporučenými hodnotami i hodnotami odvětví, pouze v roce 2015 u běžné a hotovostní likvidity odvětví dosahovalo nepatrně vyšších hodnot. Při sledování běžné likvidity lze vidět, že společnost KLM, s. r. o. by rozhodně neměla mít problémy s uspokojováním věřitelů. Tento ukazatel říká, že kdyby společnost veškerý svůj oběžný majetek proměnila na peníze, tak např. v roce 2016 by byla schopna uspokojit své věřitele 4,8krát. Důkazem toho je, že společnost hradí svoje závazky vždy ve lhůtě jejich splatnosti. Pouze v roce 2015 se hodnota 2,31 nachází v doporučeném intervalu. U pohotové likvidity bylo v roce 2013 počítáno i s dlouhodobými pohledávkami, protože v údajích za odvětví MPO nejsou rozlišovány krátkodobé a dlouhodobé pohledávky. Díky vysokým hodnotám pohotové likvidity lze vidět, že podnik je schopen uhradit veškeré své dluhy, aniž by muselo dojít k prodeji zásob. Vyšší hodnoty jsou pozitivní pro věřitele, ale pro majitele a management pouze z určitého pohledu. Tato skutečnost totiž dokládá, že velkou část představují pohotové prostředky, které přinášejí pouze malý, nebo žádný úrok, tedy působí negativně na výnosnost neboli rentabilitu. Hodnoty hotovostní likvidity se ve většině sledovaných let nachází nad průměrnými doporučenými hodnotami i hodnotami odvětví, výjimkou byl rok 2015 s hodnotou 0,31. V tomto roce byla hodnota

KFM za sledované období nejnižší. Podíl ČPK na oběžných aktivech i na celkových aktivech se nachází nad doporučenými hodnotami, společnost je tedy překapitalizovaná.

6.4.3 Ukazatele rentability

Rentabilita prověřuje efektivnost vložených prostředků. Jak dokazuje následující tabulka 10 a v ní uvedené ukazatele rentability, společnost KLM, s. r. o. byla ve sledovaném období zisková. Ukazatel rentability tržeb nám udává, jak je podnik hospodárný. Nejvyšší hodnoty dosahovala rentabilita tržeb neboli zisková marže v roce 2015 s podílem 20,83 %. Pro výpočet byl použit zisk ve formě EBIT, aby při porovnání s odvětvím nebylo hodnocení ovlivněno různou kapitálovou strukturou. V prvních třech sledovaných letech došlo k růstu rentability, ovšem v roce 2016 došlo k poklesu. Zde se projevil tlak zákazníků na snižování cen výrobků. Rentabilita tržeb se nacházela přibližně na dvojnásobné úrovni v porovnání s odvětvím. Signalizuje to, že společnost KLM, s. r. o. dosahuje vyšší marže na prodaných výrobcích. Ukazatel výnosnosti celkových aktiv dosahuje opět vyšší úrovně oproti odvětví. Rentabilita vlastního kapitálu během sledovaného období představuje vyšší hodnoty než je výnosnost alternativních investic, ovšem proti odvětví se jedná o nižší hodnoty. Důvodem lze považovat dosahování vysokých hodnot likvidity, a také nízký podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku. Ovšem pozitivní skutečností je, že díky dosažené úrovni výnosnosti vlastního kapitálu, společnost tvoří hodnotu pro vlastníky. Rentabilita dlouhodobého kapitálu říká, kolik zisku přinese dlouhodobě investovaná Kč. Oproti rentabilitě vlastního kapitálu zohledňuje výši dlouhodobých závazků. Společnost zde dosahuje vyšších hodnot než odvětví.

Tab. 10 Ukazatele rentability (interní zdroje spol.; MPO, 2014, 2015, 2016a; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
Rentabilita tržeb	14,45%	18,46%	20,83%	19,35%
Rentabilita A	11,65%	15,16%	14,60%	14,82%
Rentabilita VK	9,47%	12,29%	11,85%	12,18%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu	12,98%	16,51%	17,51%	16,10%
Odvětví:				
Rentabilita tržeb	7,61%	9,98%	7,83%	x
Rentabilita A	8,91%	11,55%	8,83%	
Rentabilita VK	12,82%	16,92%	15,33%	
Rentabilita dlouhodobého kapitálu	12,34%	15,81%	12,00%	

6.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou ukazatele, které vyjadřují vázanost kapitálu v jednotlivých položkách. Pomocí těchto ukazatelů se měří schopnost podniku využívat vlastní zdroje. Z tabulky 11 vyplývá, že obrat celkových aktiv počítaný na základě tržeb nebo na základě výnosů se u společnosti KLM, s. r. o. téměř neliší. Při hodnocení efektivnosti využívání aktiv společnosti zde narážíme na skutečnost, že obrat celkových aktiv je nižší než minimální požadovaná hodnota, což znamená, že z 1 Kč majetku nebyla dosažena ani 1 Kč tržeb. To poukazuje na nižší efektivnost v rámci využívání majetku společnosti. Obrat aktiv byl u společnosti nižší i ve srovnání s odvětvím. U ukazatelů obratovosti je důležitá i struktura aktiv. Díky vysoké hodnotě aktiv v důsledku vysoké hodnoty DM je možnost, že podnik sice investuje, ale tyto investice mu nepřinášejí efekt v podobě dostatečného zvýšení tržeb. Hodnota celkových aktiv v průběhu sledovaných let rostla, zejména díky růstu hodnoty DM, kde hlavní příčinou bylo započítání stavby nových výrobních prostor z důvodu omezené výrobní kapacity a dokončení její II. etapy. Ovšem tyto investice nepřinesly dostatečnou úroveň růstu tržeb, i přes jejich navýšení. Doba obratu zásob se u společnosti v prvních dvou letech pohybovala na stejné úrovni jako odvětví, a dokonce v roce 2015 dosahovala menších hodnot oproti odvětví. To nám představuje, že společnost potřebovala nižší množství zásob k dosažení svých tržeb.

V roce 2013 doba obratu pohledávek analyzované společnosti dosahuje horších výsledků, než v odvětví. Tato skutečnost udává, že společnost KLM, s. r. o. v tomto roce dostává své pohledávky zaplacené později, přibližně za 100 dní. V tomto roce společnost dosahuje vysoké hodnoty krátkodobých pohledávek v částce 35 mil. Kč, plus 5,5 mil. Kč tvořily dlouhodobé pohledávky. Ovšem v roce 2014 se situace zlepšila, hodnota pohledávek činila necelých 17 mil. Kč, a tedy došlo ke snížení doby splatnosti pohledávek na 43 dní. Tato situace byla pozitivnější oproti předchozímu roku. Doba obratu pohledávek v tomto roce v odvětví nabývala dvojnásobných hodnot ve srovnání s analyzovanou společností. V roce 2015 došlo opět k výraznému nárůstu hodnoty pohledávek (meziročně o 185 %), která činila 22 mil. Kč. V tomto roce podnik dostával své pohledávky zaplacené dokonce až po 112 dnech. V tomto případě je nutné podotknout, že společnost dodává výrobky především svým deseti stálým odběratelům, se kterými má dlouholeté vztahy, a proto se jim snaží vycházet vstříc a nabídnout jim vysoké doby splatnosti pohledávek. Dále snahou společnosti je rychle reagovat na změny potřeb a požadavků svých stálých zákazníků. Toto by se mělo odrazit ve spokojenosti zákazníků, a tímto dosáhnout vyšších tržeb, a tím i vyš-

šího zisku. Je vhodné porovnávat doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, tedy jejich splatnosti. Při porovnání lze zjistit, že splatnost pohledávek je podstatně vyšší než splatnost závazků Společnost KLM, s. r. o. tedy platí své závazky dříve, než dostává zaplacení pohledávky. Stejný problém lze vidět i u odvětví. Společnost i odvětví se dostává do postavení věřitele a dochází k úvěrování jejich odběratelů. V roce 2013 splatnost pohledávek dosahovala dvojnásobné hodnoty v porovnání se splatností závazků. Příčinou tohoto výsledku je právě tlak zákazníků na prodloužení lhůt splatnosti, a z opačné pozice tlak dodavatelů na zkrácení dob splatnosti. Tímto by se podnik mohl dostat do velmi nepříjemné situace, která by mohla znamenat negativní dopad na likviditu a platební schopnost společnosti. Nejvyšší doba obratu závazků činila téměř 82 dní v roce 2015, ovšem i tato doba se nevyrovnala době obratu pohledávek. V tomto roce bylo dosaženo nejvyšší hodnoty krátkodobých závazků během sledovaného období v částce 35 mil. Kč, a také vyšší hodnoty dlouhodobých závazků v částce 1,7 mil. Kč. Ovšem je důležité upozornit, že společnost od dodavatelů nakupuje velké množství materiálu k výrobě požadovaných produktů, a především hradí své závazky vždy ve lhůtě splatnosti, a proto může představovat atraktivního obchodního partnera.

Tab. 11 Ukazatele aktivity (interní zdroje spol.; MPO, 2014, 2015, 2016a; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv z tržeb	0,81	0,82	0,70	0,77
Obrat aktiv z výnosů	0,88	0,88	0,73	0,78
Obratovost zásob	6,25	6,37	7,17	5,99
Doba obratu zásob	57,57	56,49	50,21	60,12
Obratovost pohledávek	3,62	8,42	3,20	7,86
Doba obratu pohledávek	99,53	42,77	112,39	45,77
Obratovost závazků	7,90	10,01	4,42	9,66
Doba obratu závazků	45,55	35,95	81,52	37,28
Odvětví:				
Obrat aktiv (z tržeb)	1,17	1,16	1,13	x
Obrat zásob	6,21	6,13	5,66	
Doba obratu zásob	57,94	58,76	63,64	
Obratovost pohledávek	4,03	4,09	4,22	
Doba obratu pohledávek	89,25	87,96	85,26	
Obratovost závazků	4,72	4,83	4,95	
Doba obratu závazků	76,30	74,55	72,71	

6.4.5 Další ukazatele

V rámci finanční analýzy je možnost výpočtu dalších ukazatelů využívající např. výkony, výkonovou spotřebu, přidanou hodnotu, odpisy či počet zaměstnanců. V rámci výkonnosti zaměstnanců by měla být uplatněna zásada, která říká, že osobní náklady na zaměstnance

by měly růst pouze tehdy, pokud dochází i k růstu přidané hodnoty. V následující tabulce 12 je znázorněn vývoj dalších poměrových ukazatelů. Významným ukazatelem pro společnost je ukazatel produktivity, tedy osobní náklady/přidaná hodnota. Udává, kolik přidané hodnoty dosažené při přeměně vstupů na výstupy se vztahuje na 1 Kč vyplacené na mzdách. Tento ukazatel má u společnosti klesající tendenci, stejně jako u odvětví. Tyto ukazatele dosahují vyšších podílů u společnosti, což působí negativně na rentabilitu. Důvodem jsou rostoucí osobní náklady zapříčiněné především zvyšování průměrných mezd v daném období. Lze sledovat, že v odvětví je dosahováno vyšší produktivity práce (přidané hodnoty na zaměstnance), i tržby na zaměstnance dosahují v odvětví vyšších hodnot. Hodnoty osobních nákladů na zaměstnance u společnosti přesahují hodnoty v odvětví. Vzhledem k tomu, že přidaná hodnota a tržby na zaměstnance rostly nepatrně rychleji než osobní náklady na zaměstnance, není třeba tuto situaci hodnotit jednoznačně negativně. Výkonová spotřeba/výkony dosahují téměř dvojnásobných hodnot u odvětví, naopak u společnosti KLM, s. r. o. můžeme sledovat vyšší podíl osobních nákladů na výkonech, který představuje dvojnásobnou hodnotu. Podíly přidané hodnoty na výkonech jsou vyšší u společnosti oproti odvětví. V posledním analyzovaném roce 2016 je přidaná hodnota analyzované společnosti tvořena z 59 % osobními náklady, z 13,7 % odpisy a zbytek tvoří zisk před zdaněním. V prvních dvou letech odvětví dosahuje vyššího podílu EBT na přidané hodnotě oproti společnosti, ale ve třetím roce je to naopak.

Tab. 12 Další poměrové ukazatele (interní zdroje spol.; MPO, 2014, 2015, 2016a; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	758,742	774,08	855,707	884,739
Tržby/počet zaměstnanců	1 199,96	1 162,70	1 281,95	1 365,35
Osobní náklady/počet zaměstnanců	489,71	485,978	535,188	521,634
Výkonová spotřeba/výkony	39,01%	34,66%	32,80%	34,51%
Osobní náklady/výkony	37,56%	39,12%	40,29%	37,44%
Odpisy/výkony	9,49%	8,17%	7,22%	8,70%
Přidaná hodnota/výkony	58,20%	62,31%	64,42%	63,50%
Osobní náklady/přidaná hodnota	64,54%	62,78%	62,54%	58,96%
Odpisy/přidaná hodnota	16,30%	13,11%	11,21%	13,69%
EBT/přidaná hodnota	22,85%	27,73%	31,21%	29,86%
Odvětví:				
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	846,81	917,66	927,76	x
Tržby/počet zaměstnanců	3 304,85	3 368,98	3 198,96	
Osobní náklady/počet zaměstnanců	457,22	468,87	468,80	
Výkonová spotřeba/výkony	74,28%	73,12%	71,20%	
Osobní náklady/výkony	15,00%	14,54%	15,43%	
Přidaná hodnota/výkony	27,77%	28,45%	30,53%	
Osobní náklady/přidaná hodnota	53,99%	51,09%	50,53%	
EBT/přidaná hodnota	29,70%	36,64%	26,99%	

6.5 Spider analýza

V rámci spider analýzy lze výsledky základních poměrových ukazatelů – zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity v porovnání s odvětvím posoudit na základě tzv. paprskovitého grafu. Tento graf se skládá z křivky znázorňující výši ukazatelů společnosti KLM, s. r. o. a linii odvětví sloužící jako základna pro výpočet polohy ukazatelů společnosti. Díky spider analýze zjistíme, jak si společnost KLM, s. r. o. oproti odvětví zpracovatelského průmyslu, oddílu CZ-NACE 25 stojí. Z důvodu dosud nezveřejněných údajů o odvětví za rok 2016 jsou v tabulce a grafu porovnávány údaje za rok 2015.

Z tabulky a grafu, které jsou obsaženy v příloze 5, lze zjistit, že u rentability VK dosahuje lepších výsledků odvětví, naopak u rentability aktiv a tržeb společnost KLM, s. r. o. U běžné a hotovostní likvidity analyzovaná společnost dosahuje nepatrně nižších výsledků než odvětví, ale všechny hodnoty se nachází v intervalu doporučených hodnot. U pohotové likvidity dosahuje vyšší hodnoty analyzovaná společnost, jejíž hodnota se nachází nad průměrem doporučené hodnoty. Z toho plyne, že společnost nemá problémy s uspokojováním svých věřitelů. Podíl vlastního kapitálu na celkovém majetku (koeficient samofinancování) je u společnosti vyšší než u odvětví. Z toho vyplývá skutečnost, že společnost je méně zadlužena. Další skutečností je, že podíl peněz majitelů (akcionářů) na financování aktiv je vyšší. Ukazatel krytí DM dlouhodobým kapitálem dosahuje vyšší hodnoty u odvětví. Na základě výsledků, kde nejen u odvětví, ale i u společnosti je hodnota vyšší než 1, lze konstatovat, že společnost i odvětví je z dlouhodobého hlediska stabilní. Úrokové krytí u společnosti nebylo počítáno z toho důvodu, že nemá žádné nákladové úroky. Co se týče obratovosti aktiv lze vidět, že podniky v odvětví využívají majetek efektivněji než společnost KLM, s. r. o. Obratovost pohledávek u společnosti dosahuje nižší hodnoty než odvětví, což je méně pozitivní a znamená, že společnost inkasuje pohledávky za delší období, tedy poskytuje delší lhůty splatnosti. Naopak u obratovosti závazků společnost dosahuje vyšší hodnoty, tedy splatnost závazků u společnosti je delší než u odvětví. Prodloužení splatnosti závazků není pro společnost negativní, spíše naopak. Ovšem u společnosti i odvětví dochází k úhradě závazků dříve, než jim jsou zaplacený pohledávky. V takové pozici by se mohli dostat do nepříznivé situace, ovšem společnost i odvětví udržuje vyšší hodnoty likvidity. Zde nastává opět situace, kdy udržování vyšší likvidity působí negativně ve vztahu k výnosnosti.

7 ANALÝZA VÝVOJE A STRUKTURY POHLEDÁVEK ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ 2013 – 2016

Tato kapitola je věnována analýze vývoje a struktury pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o. v letech 2013 – 2016. Všechna data v rámci zpracování analýzy pohledávek jsou uvedena k 31. prosinci příslušného roku a jsou čerpána z veřejně dostupných výročních zpráv, a především interních zdrojů analyzované společnosti. Analýza pohledávek je provedena z pohledu jejich členění v rozvaze, a na základě jejich struktury. Pro řízení pohledávek je velmi důležité členění pohledávek dle jejich struktury, což znamená rozdělení pohledávek do lhůty splatnosti a pohledávek po lhůtě splatnosti.

7.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávky společnosti KLM, s. r. o. představují především krátkodobé pohledávky, tedy s lhůtou splatnosti do 1 roku. Analyzovaná společnost eviduje dlouhodobé pohledávky pouze v prvním sledovaném roce 2013.

Tab. 13 Podíly pohledávek dle členění v rozvaze (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

	2013		2014		2015		2016	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
POHLEDÁVKY CELKEM	40 617	100,00%	16 992	100,00%	48 428	100,00%	22 221	100,00%
Dlouhodobé pohledávky	5 450	13,42%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Jiné pohledávky	5 450	13,42%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	35 167	86,58%	16 992	100,00%	48 428	100,00%	22 221	100,00%
Pohledávky z obchodních vztahů	13 955	34,36%	13 986	82,31%	16 063	33,17%	18 746	84,36%
Stát - daňové pohledávky	3 163	7,79%	121	0,71%	1 770	3,65%	9	0,04%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	296	0,73%	516	3,04%	6 933	14,32%	2 352	10,58%
Dohadné účty aktivní	0	0,00%	538	3,17%	419	0,87%	1 114	5,01%
Jiné pohledávky	17 753	43,71%	1 831	10,78%	23 243	47,99%	0	0,00%

Jak lze vidět z tabulky 13, dlouhodobé pohledávky se objevují pouze v roce 2013, a to ve výši 5 450 tis. Kč. V následujících letech jsou dlouhodobé pohledávky nulové. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávkami z obchodních vztahů a jinými pohledávkami. U jiných pohledávek se jedná o evidenci nároku na dotaci. Tyto dotace byly určeny na pořízení DM. Ovšem nejčastěji vznikají pohledávky z obchodních vztahů, tedy pohledávky za odběrateli. Tyto pohledávky jsou pro společnost KLM, s. r. o. velmi důležité, vznikají při dodání výrobků. Z důvodu objemu a významnosti pohledávek z obchodních vztahů budou dále podrobněji zkoumány.

7.2 Analýza struktury pohledávek

Analýza pohledávek je zaměřena na podrobnější rozbor pohledávek z obchodních vztahů. Pohledávky z obchodních vztahů můžeme detailněji rozčlenit dle struktury, a to na základě lhůty jejich splatnosti. Lhůta splatnosti udává dobu, do které by měl odběratel uhradit pohledávky. U všech odběratelů se ovšem nedaří vyinkasovat pohledávky do doby splatnosti. V následujících podkapitolách jsou rozčleněny pohledávky podle doby splatnosti, ve které reálně došlo k vyinkasování pohledávek od zákazníků. Na základě úhrady od odběratelů lze rozdělit pohledávky na pohledávky do lhůty splatnosti, a naopak pohledávky po lhůtě splatnosti. Dále jsou pohledávky po splatnosti rozčleněny do detailnějších skupin, což znamená do 30 dnů, 60 dnů, 90 dnů a 180 dnů po splatnosti. Pohledávky po splatnosti do 30 dnů vymezují interval po splatnosti 1 – 30 dnů, pohledávky po splatnosti do 60 dnů představují interval 31 – 60 dnů, pohledávky po splatnosti do 90 dnů představují rozmezí 61 – 90 dnů a pohledávky po splatnosti rozmezí 91 – 180 dnů. Uvedená struktura a stav pohledávek je platný k 31. prosinci příslušného roku.

7.2.1 Struktura a stav pohledávek k 31.12.2013

Pohledávky vznikají a evidují se na základě vydaných faktur příslušnému odběrateli, které představují právo věřitele na plnění od konkrétního zákazníka. Celková hodnota pohledávek k 31.12.2013 činila 15 981 tis. Kč, z toho se jednalo o pohledávky do lhůty splatnosti ve výši 10 091 tis. Kč a pohledávky po lhůtě splatnosti v hodnotě 5 890 tis. Kč. Podrobnější rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti dle počtu dní je uvedeno v následující tabulce 14. Veškeré pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti tvoří krátkodobé pohledávky, tedy s lhůtou splatnosti do 1 roku.

Tab. 14 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2013 (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

2013			
Lhůta splatnosti pohledávek	v tis.Kč	Podíl na celkových pohledávkách	Podíl na pohledávkách po splatnosti
POHLEDÁVKY CELKEM	15 981	100,00%	x
Do lhůty splatnosti	10 091	63,14%	x
Po lhůtě splatnosti	5 890	36,86%	100,00%
Do 30 dnů	4 493	28,11%	76,28%
Do 60 dnů	1 041	6,51%	17,67%
Do 90 dnů	187	1,17%	3,17%
Do 180 dnů	169	1,06%	2,87%

Pohledávky ve lhůtě splatnosti se podílí na celkových pohledávkách 63,14 %, a naopak pohledávky po lhůtě splatnosti tvoří 36,86 %. Nejvyšší podíl na pohledávkách po splatnosti tvoří pohledávky po splatnosti do 30 dnů v hodnotě 4 493 tis. Kč s podílem 76,28 %, naopak nejmenší podíl 2,87 % v hodnotě 169 000 Kč představují pohledávky po splatnosti do 180 dnů. Pohledávky po splatnosti do 60 dnů představují podíl 17,67 % v hodnotě 1 041 tis. Kč a pohledávky po splatnosti do 90 dnů jsou v tomto roce v hodnotě 187 000 Kč s podílem 3,17 %.

7.2.2 Struktura a stav pohledávek k 31.12.2014

Celková suma pohledávek k 21.12.2014 činila 16 031 tis. Kč. V tomto roce došlo k mírnému nárůstu hodnoty pohledávek o 50 000 Kč. V roce 2014 společnost KLM, s. r. o. evidovala pouze krátkodobé pohledávky, a to pohledávky do splatnosti ve výši 9 986 tis. Kč a pohledávky po splatnosti v hodnotě 6 045 tis. Kč.

Tab. 15 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2014 (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

2014			
Lhůta splatnosti pohledávek	v tis.Kč	Podíl na celkových pohledávkách	Podíl na pohledávkách po splatnosti
POHLEDÁVKY CELKEM	16 031	100,00%	x
Do lhůty splatnosti	9 986	62,29%	x
Po lhůtě splatnosti	6 045	37,71%	100,00%
Do 30 dnů	2 579	16,09%	42,66%
Do 60 dnů	452	2,82%	7,48%
Do 90 dnů	3 014	18,80%	49,86%

V roce 2014 došlo k mírnému snížení podílu pohledávek do lhůty splatnosti o 0,85 %, který v tomto roce činil 62,29 %. Naopak pohledávky po splatnosti tvořily 37,71 %. Největší zastoupení představovaly pohledávky po splatnosti do 90 dnů v hodnotě 3 014 tis. Kč s podílem 49,86 % na celkových pohledávkách po splatnosti. Jen kousek za nimi se nacházely pohledávky po splatnosti do 30 dnů v hodnotě 2 579 tis. Kč s podílem 42,66 %. Oproti roku 2013 došlo k nárůstu sumy pohledávek po splatnosti do 90 dnů o 2 827 tis. Kč, které v minulém roce představovaly pouze 3,17 % na celkových pohledávkách po splatnosti. Naopak došlo ke snížení hodnoty pohledávek po splatnosti do 180 dnů o 169 000 Kč, kdy na konci roku 2014 byla jejich hodnota nulová. Pohledávky po splatnosti do 60 dnů představovaly hodnotu 452 000 Kč s podílem na celkových pohledávkách ve výši 7,48 %.

7.2.3 Struktura a stav pohledávek k 31.12.2015

Na konci roku 2015 společnost evidovala celkovou sumu pohledávek ve výši 18 063 tis. Kč. Oproti roku 2014 došlo k navýšení celkové hodnoty pohledávek o 2 032 tis. Kč, což značí velký nárůst pohledávek za sledované období. V procentuálním vyjádření byl tento nárůst ve výši 12,68 %. V tomto roce došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti s podílem 40,38 % ve výši 7 294 tis. Kč, kdy nárůst činil 1 249 tis. Kč oproti minulému roku. Pohledávky ve lhůtě splatnosti činily k 31.12.2015 10 769 tis. Kč, kdy se jejich podíl na celkových pohledávkách snížil na 59,62 %.

Tab. 16 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2015 (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

2015			
Lhůta splatnosti pohledávek	v tis.Kč	Podíl na celkových pohledávkách	Podíl na pohledávkách po splatnosti
POHLEDÁVKY CELKEM	18 063	100,00%	x
Do lhůty splatnosti	10 769	59,62%	x
Po lhůtě splatnosti	7 294	40,38%	100,00%
Do 30 dnů	4 589	25,41%	62,91%
Do 60 dnů	842	4,66%	11,54%
Do 90 dnů	1 709	9,46%	23,43%
Do 180 dnů	154	0,85%	2,11%

Nejvyšší podíl na pohledávkách po splatnosti ve výši 62,91 % představovaly pohledávky po splatnosti do 30 dnů v hodnotě 4 589 tis. Kč. V tomto roce došlo ke snížení podílu pohledávek po splatnosti do 90 dnů s podílem 23,43 % v hodnotě 1 709 tis. Kč, kdy v roce 2014 jejich podíl činil 49,86 % představující hodnotu 3 014 tis. Kč. Došlo tedy ke snížení těchto pohledávek téměř o polovinu jejich hodnoty oproti předchozímu roku. Třetí nejvyšší podíl představovaly pohledávky po splatnosti do 60 dnů ve výši 842 000 Kč. Naopak došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti do 180 dnů o 154 000 Kč oproti roku 2014, kdy byla jejich hodnota nulová.

7.2.4 Struktura a stav pohledávek k 31.12.2016

V roce 2016 došlo k opětovnému nárůstu celkové hodnoty pohledávek o 2 283 tis. Kč, jejichž celková suma činila 20 346 tis. Kč. Navýšení celkové hodnoty pohledávek představovalo 12,64 % oproti předchozímu roku. Lze tedy říci, že nárůst celkových pohledávek mezi lety 2014 a 2015, a také mezi lety 2015 a 2016, byl v procentuálním vyjádření téměř stejný. Na konci roku 2016 společnost evidovala pohledávky ve splatnosti ve výši

13 478 tis. Kč s podílem 66,24 % a pohledávky po lhůtě splatnosti v hodnotě 6 868 tis. Kč s podílem 33,76 %.

Tab. 17 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2016 (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

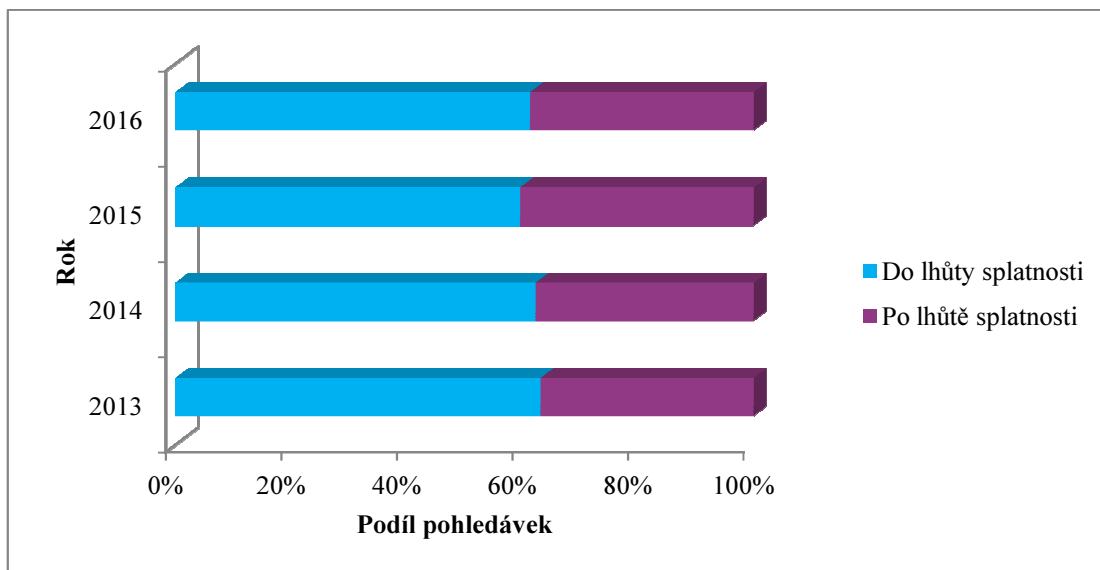
2016			
Lhůta splatnosti pohledávek	v tis.Kč	Podíl na celkových pohledávkách	Podíl na pohledávkách po splatnosti
POHLEDÁVKY CELKEM	20 346	100,00%	x
Do lhůty splatnosti	13 478	66,24%	x
Po lhůtě splatnosti	6 868	33,76%	100,00%
Do 30 dnů	5 143	25,28%	74,88%
Do 60 dnů	274	1,35%	3,99%
Do 90 dnů	1 313	6,45%	19,12%
Do 180 dnů	138	0,68%	2,01%

Jak lze vidět z tabulky 17 došlo k nárůstu podílu pohledávek ve splatnosti na 66,24 %, jejichž podíl na celkové sumě pohledávek v minulém roce představoval 59,62 %. Je pozitivní sledovat pokles pohledávek po lhůtě splatnosti s podílem 33,76 %, jejichž podíl v minulém roce činil 40,38 %. V meziročním srovnání, oproti roku 2015, došlo k poklesu hodnoty pohledávek po splatnosti o 426 000 Kč. Ovšem vzhledem k podílu pohledávek po splatnosti na celkové sumě pohledávek je tento pokles nedostačující, protože stále představuje vysoký podíl. Z důvodu vysokého podílu pohledávek po splatnosti je velmi důležité zavést ve společnosti přesná a jasná pravidla pro řízení pohledávek, která povedou k dalšímu výraznému poklesu podílu pohledávek po splatnosti.

K 31.12.2016 společnost KLM, s. r. o. eviduje nejvyšší podíl pohledávek po splatnosti do 30 dnů ve výši 74,88 %, kdy meziročně došlo k nárůstu hodnoty těchto pohledávek o 554 000 Kč oproti roku 2015. Druhý nejvyšší podíl 19,12 % představují pohledávky po splatnosti do 90 dnů v hodnotě 1 313 tis. Kč, kdy došlo oproti minulému roku k jejich poklesu o 396 000 Kč. Pohledávky po splatnosti do 60 dnů představují hodnotu 274 000 Kč s podílem na pohledávkách po splatnosti ve výši 3,99 %. Nejmenší podíl ve výši 2 % na pohledávkách po splatnosti tvoří pohledávky po splatnosti do 180 dnů.

7.3 Zhodnocení vývoje pohledávek za sledované období 2013 – 2016

Graf 6 představuje procentuální podíl pohledávek ve lhůtě splatnosti a po lhůtě splatnosti ve vztahu k celkové sumě pohledávek společnosti KLM, s. r. o. v jednotlivých letech sledovaného období 2013 – 2016.



Graf 6 Podíl pohledávek ve splatnosti a po splatnosti (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

Z předchozího grafu 6 lze vidět, že největšího podílu pohledávek do splatnosti bylo dosaženo v roce 2013, kdy tento podíl činil 63,14 %. Naopak nejmenší podíl pohledávek ve lhůtě splatnosti dosahoval 59,62 %, a to v roce 2015. V roce 2014 podíl těchto pohledávek představoval 62,29 %, a v roce 2016 potom činil 61,33 %. Zájmem společnosti by rozhodně mělo být udržování podílu pohledávek ve lhůtě splatnosti na co nejvyšší úrovni.

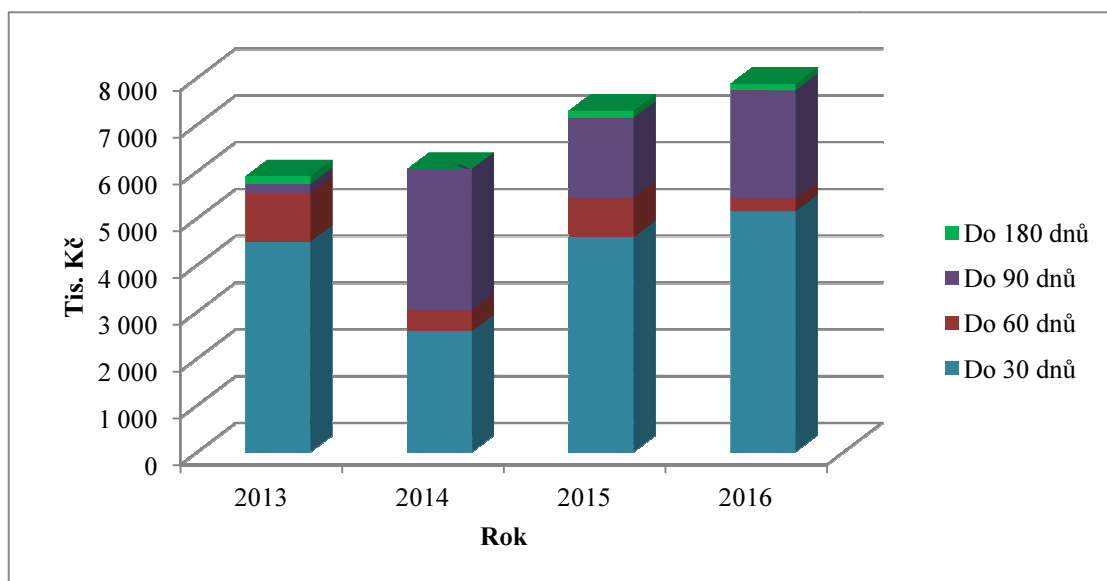
Co se týče pohledávek po splatnosti, největší podíl pohledávek po splatnosti na celkové sumě pohledávek byl v roce 2015, a to ve výši 40,38 %. Naopak nejnižšího podílu 36,86 % bylo dosaženo v roce 2013. Z jedné strany se tato skutečnost jeví jako pozitivní, protože v roce 2013 byl podíl pohledávek po splatnosti nejnižší, ovšem z druhé strany tento podíl dosahuje stále vysoké hodnoty. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby společnost KLM, s. r. o. usilovala o snížení podílu pohledávek po splatnosti na celkové sumě pohledávek. Je tedy důležité zavést kvalitnější a přísnější systém řízení pohledávek. Zájmem společnosti pochopitelně také musí být posílení vztahů se zákazníky, které povedou k pozitivní platební morálce, jejichž snahou bude úhrada závazků včas. V souvislosti se získáváním nových zákazníků je velmi důležité prověření jejich bonity.

Následující graf 7 zobrazuje vývoj pohledávek po splatnosti dle rozdělení do jednotlivých skupin na základě počtu dní po jejich splatnosti v analyzovaných letech 2013 – 2016. Zobrazuje tedy strukturu pohledávek po splatnosti do 30, 60, 90 a 180 dnů.

Z grafu 7 lze vidět, že pohledávky po splatnosti do 30 dnů mají velký podíl na celkových pohledávkách po splatnosti v každém roce. Velký podíl zaujímají také pohledávky

po splatnosti do 90 dnů, kromě prvního roku, kde větší podíl představují pohledávky po splatnosti do 60 dnů. Lze tedy tvrdit, že pohledávky po splatnosti do 30 a 90 dnů mají většinový podíl na celkových pohledávkách po splatnosti ve sledovaném období. Nejmenší podíl představují pohledávky po splatnosti do 180 dnů, které dokonce v roce 2014 dosahovaly nulové hodnoty. Naopak nejvyšší hodnoty dosahují v roce 2013, a to 169 000 Kč.

Co se týče pohledávek po splatnosti do 30 dnů, kromě roku 2014, zauímají největší podíl na celkové sumě pohledávek po splatnosti. Největšího podílu na pohledávkách po splatnosti dosahují v prvním roce ve výši 76,28 %, ovšem nejvyšší hodnota této skupiny pohledávek činí 5 143 tis. Kč v posledním sledovaném roce. K největšímu poklesu došlo mezi lety 2013 a 2014 o 42,6 %, v absolutním vyjádření o 1 914 tis. Kč. Naopak k jejich největšímu nárůstu došlo mezi lety 2014 a 2015 o 2 010 tis. Kč, v procentuálním vyjádření tento nárůst činil téměř 78 %. U pohledávek po splatnosti do 90 dnů došlo k největšímu zvratu ve vývoji mezi lety 2013 a 2014, kdy se jejich hodnota zvýšila šestnáctinásobně, přesněji v absolutním vyjádření o 2 827 tis. Kč. V tomto roce nastala podstatná změna v podílu pohledávek, kdy pohledávky po splatnosti do 90 dnů zauímaly vyšší podíl na celkové sumě pohledávek po splatnosti než pohledávky po splatnosti do 30 dnů, jak tomu bylo v ostatních letech. V roce 2014 tedy dosahovaly pohledávky po splatnosti do 90 dnů nejvyššího podílu za sledované období ve výši 50 % na pohledávkách po splatnosti, a také nejvyšší hodnoty 3 014 tis. Kč. Naopak k největšímu poklesu došlo mezi lety 2014 a 2015 o 1 305 tis. Kč, v procentuálním vyjádření pokles činil 43,3 %.



Graf 7 Vývoj pohledávek po splatnosti v letech 2013 – 2016 (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

8 SOUČASNÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

V rámci této podkapitoly je charakterizován dosavadní způsob řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o. Cílem společnosti je zajištění včasných plateb od odběratelů, tedy inkasování pohledávek ve lhůtě jejich splatnosti. V případě neuhrazení faktur, na jejichž základě došlo ke vzniku pohledávek, je nutné přejít k vymáhání těchto pohledávek. Ovšem systém řízení pohledávek nezahrnuje pouze zajištění a vymáhání pohledávek, ale také jejich správu a evidenci.

8.1 Vznik a správa pohledávek

Pohledávky vznikají na základě uzavřených obchodních smluv se zákazníky společnosti KLM, s. r. o. Z účetního hlediska se účtují ve 3. účtové třídě – *Zúčtovací vztahy; skupina 31 – Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé); účet 311 – Pohledávky z obchodních vztahů*. Společnost KLM, s. r. o. k řízení a správě pohledávek nevyužívá žádnou specializovanou firmu. V současně nastaveném systému řízení pohledávek má velkou část na starosti obchodní oddělení společnosti. Současná správa pohledávek začíná na obchodním oddělení při uzavření obchodní smlouvy a vystavení faktury. Dochází k prověření zákazníka a na základě této analýzy jsou sjednány parametry obchodních smluv, tedy platebních podmínek, doby splatnosti, případně požadavek zaplacení zálohy předem a další. Kompetentní pracovník obchodního oddělení zodpovídá za správné nastavení parametrů obchodních smluv daným klientům, tedy za vznik pohledávky. Právě největší část komunikace s odběrateli řeší obchodní oddělení. Po vzniku pohledávky dochází k jejich evidenci a sledování na obchodním oddělení společnosti do doby splatnosti jednotlivých pohledávek. V případě blížící se doby splatnosti pohledávky, dochází ke kontaktování jednotlivých odběratelů. Pokud nastane problém, obchodní oddělení jej sdělí ekonomickému oddělení. V rámci řízení pohledávek se ekonomické oddělení zabývá evidencí a sledováním pohledávek po splatnosti s dobou delší než 5 týdnů. V současné době má ekonomické oddělení na starosti telefonické a písemné upomínky týkající se pohledávek po splatnosti s dobou delší než 5 týdnů, a popř. také kontaktování a komunikaci s právníky.

V současnosti společnost KLM, s. r. o. pro evidenci pohledávek využívá informační systém QI, a také MS Excel. V programu MS Excel dochází k evidenci všech pohledávek za jednotlivé měsíce, a také kdy byly uhrazeny. Pokud se jedná o pohledávky po splatnosti, jsou zvýrazněny červeně, a také je uveden počet dní od doby splatnosti. V případě, že společnost zjistila a zná důvod, proč dosud zákazník nezaplatil, je uveden komentář u každé

pohledávky po splatnosti. V rámci informačního systému QI společnost využívá nejvíce modul výroba. Jedná se o pokročilý integrovaný informační systém, který kontroluje všechny vnitřní i vnější procesy a propojuje přímou síťovou komunikací jednotlivé stroje, přístroje a skladová zařízení. Ovšem pro řízení pohledávek je tento systém využíván krátkou dobu, a proto nedochází k efektivnímu využití všech nabízených funkcí a možností.

Jak již bylo zmíněno, odpovědný pracovník obchodního oddělení odpovídá za vznik pohledávky, tedy za vystavení do IS, dále odpovědný pracovník ekonomického oddělení odpovídá za zaúčtování pohledávky a odpis pohledávky může provést pouze hlavní účetní společnosti KLM, s. r. o. Hlavní účetní vykonává také správu pohledávek, jednou do měsíce sleduje vývoj pohledávek na základě jejich doby splatnosti. Pokud dojde ke zpoždění platby, kontaktuje odpovědné pracovníky obchodního a ekonomického oddělení, zda došlo k telefonické či písemné urgenci pohledávek. Ovšem zásadní činností hlavní účetní není pouze správa pohledávek, musí vykonávat velké množství dalších činností, a proto je systém řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o. zjednodušený. Ve společnosti neexistuje ani vnitřní směrnice, která by detailněji určovala, kdo je ve skutečnosti za vznik, evidenci, správu a vymáhání pohledávek zodpovědný.

U stálých odběratelů je proces uzavírání obchodních smluv mnohem rychlejší než u smluv uzavíraných s novými odběrateli. K této skutečnosti dochází díky tomu, že společnost vyrábí specifické výrobky vyžadující velkou přesnost. Proces uzavření obchodní smlouvy od prvního kontaktu se zákazníkem, přes tvorbu cen, stanovení obchodních podmínek, až k podpisu smlouvy, většinou trvá 14 dní, v některých případech tento proces trvá až 3 měsíce. Během této doby má odpovědný pracovník obchodního oddělení prostor k prověření bonity klienta. Pro prověření bonity klienta, u právnických osob, využívá veřejně dostupných informací z obchodního rejstříku, registru dlužníků, insolvenčního rejstříku, popř. ADIS (registr plátců DPH). Společnost má především odběratele, kteří jsou právnické osoby. U fyzických osob je prověření bonity náročnější, a proto společnost po nich většinou požaduje zálohy předem, a také jim nabízí kratší lhůtu splatnosti.

8.2 Rozdělení zákazníků

V rámci řízení systému pohledávek v současné době nedochází k rozdělování zákazníků do specifických skupin. Ve společnosti KLM, s. r. o. existuje pouze jedno základní rozdělení zákazníků, a to do dvou skupin. První skupinou jsou stálí zákazníci a druhou skupinou jsou nově získaní zákazníci. U první skupiny nedochází k detailnější analýze zákazníků,

protože s nimi má společnost již vybudované určité vztahy. U těchto zákazníků také velmi často dochází k prodlužování lhůt splatnosti v rámci budování pozitivnějších vztahů. Ovšem i toto se často nevyplácí, protože i přes prodlouženou lhůtu splatnosti dochází k úhradě faktur až po jejich splatnosti. U druhé skupiny zákazníků dochází k prověření jednotlivých nově získaných odběratelů. Jak již bylo zmíněno, společnost KLM, s. r. o. vyrábí velmi specifické produkty na zakázku, a proces před konečným uzavřením obchodní smlouvy trvá delší dobu, za kterou má společnost prostor pro získání informací o novém odběrateli prostřednictvím jeho dosavadního působení, veřejně dostupných finančních výkazů a v nutných případech z různých registrů.

8.3 Prevence proti riziku

Současně nastavený systém předcházení rizika je determinován řízením doby splatnosti, požadovanou velikostí záloh dle individuálního přístupu k jednotlivým zákazníkům a v určitých případech motivací odběratelů k platbě do lhůty splatnosti. Společnost KLM, s. r. o. nemá stanoveno přesné schéma týkající se přístupu k zákazníkům. K jednotlivým odběratelům přistupuje individuálním způsobem. Počáteční snahou společnosti je nastavovat lhůtu splatnosti pohledávek na 14 dnů. Ovšem ne v každém případě je tato volba vhodná. Nejedná se o malé částky vystavených faktur, a proto se společnost snaží vyhovět požadavkům zákazníků. Nejčastější doba splatnosti pohledávek se pak nabízí 21 nebo 30 dnů. I tyto doby splatnosti pohledávek se ve většině případů jeví nedostačující, a potom dochází k jejich prodlužování. V určitých případech společnost požaduje u stálých zákazníků zálohu ve výši 30 – 40 %. U nových zákazníků je často vyžadována záloha ve výši 50 – 60 %. Na základě informací z interních zdrojů společnosti je zřejmé, že zálohy jsou vyžadovány pouze v určitých situacích, protože zájmem společnosti KLM, s. r. o. je udržet si konkurenceschopnost v rámci platebních podmínek. Dost často se stává, že obchodní smlouva je uzavřena bez požadování zálohy. U některých odběratelů dochází k využití motivačního systému v rámci plateb, kterým se nabízí poskytnutí slevy 1,5 % z ceny zakázky, pokud dojde k vyinkasování platby do stanovené doby splatnosti. Ovšem k využívání tohoto motivačního systému dochází ojediněle.

8.4 Vymáhání pohledávek

V současném systému řízení pohledávek, přesněji jejich vymáhání, neexistuje žádné přesně stanovené schéma, které by určovalo postup v rámci procesu vymáhání pohledávek. V pří-

padě, že nastane situace, kdy nejsou pohledávky po vypršení doby jejich splatnosti uhrazeny, dochází k urgenci zákazníků buď odpovědným pracovníkem obchodního oddělení, nebo odpovědným pracovníkem ekonomického oddělení. Příslušný pracovník se snaží zjistit důvody odběratelů, které je vedli k nezaplacení dlužné částky. Ke každému zákazníkovi přistupuje individuálním způsobem. V dnešní době je velmi běžnou záležitostí platit až po uplynutí doby splatnosti. Společnost KLM, s. r. o. nemá stanoveny ani žádné penále, které by vybírala za pozdní platby. Důvodem jsou obavy ze ztráty konkurenční výhody v rámci platebních podmínek, tedy ztráty zákazníků. Výroba společnosti směřuje zejména deseti stálým zákazníkům, a proto se snaží vyhovět jejich potřebám a přáním.

8.5 Zhodnocení stávajícího systému řízení pohledávek

System řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o. je velmi zjednodušený. Lze tvrdit, že společnost pohledávky téměř neřídí. Z důvodu velkého množství specifických a přesných produktů společnosti, tedy velkých objemů zakázek, je nutné, aby došlo k zásadní změně v systému řízení pohledávek. Právě cílem diplomové práce je zavedení systému řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o. Dosud se v podstatě nedá mluvit o systému řízení pohledávek, ale pouze o určitém způsobu, na základě kterého dochází ke vzniku, evidenci, správě a vymáhání pohledávek.

Společnost nepoužívá žádné konkrétní rozdělení zákazníků do specifických skupin. Platební podmínky obchodních smluv jsou nastavovány individuálně konkrétním zákazníkům. V rámci snížení podílu pohledávek po splatnosti by mohlo docházet k nastavení kreditního rámce, který u společnosti není využíván. Celková hodnota pohledávek je u společnosti poměrně vysoká, a proto je nutné provést opatření v rámci prevence proti riziku, a také snížení hodnoty pohledávek po splatnosti. Zajištění pohledávek je také nedostačující. Jediné zajištění, které ovšem vyžaduje pouze výjimečně, je požadování zálohy od určité výše zakázky, a především od určitých zákazníků. U vymáhání pohledávek také nedochází k uplatnění přesně definovaného schématu, ale přistupuje k řešení problémů velmi individuálně. Navíc společnost KLM, s. r. o. nemá vytvořený vnitřní předpis, který by jednoznačně vymezoval kompetence týkající se řízení pohledávek. Z tohoto důvodu je vytvořena vnitřní směrnice zaměřena na řízení pohledávek, kde jsou vymezeny práva a povinnosti konkrétních pracovníků zabývajících se právě řízením pohledávek.

9 NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI KLM, S. R. O.

Hlavním cílem projektu je navrhnout příslušná opatření, jejichž působení povede ke snížení objemu pohledávek hrazených po splatnosti či nedobytných pohledávek, a také k optimálnímu řízení peněžních prostředků. Řízení pohledávek zahrnuje zajištění, evidenci, správu a případně vymáhání pohledávek. Základním cílem řízení pohledávek je inkasování plateb od konkrétních odběratelů ve lhůtě jejich splatnosti, tedy připsání plateb na účet podniku včas. V případě nehrazení pohledávek v termínech splatnosti je potřeba zajistit jejich včasné vymáhání. K zajištění efektivnosti v rámci řízení pohledávek je nezbytné ve společnosti KLM, s. r. o. zavést pevný systém řízení pohledávek s jasně vymezenými pravidly a kompetencemi. Za tímto účelem došlo ke zpracování této diplomové práce. V současném systému řízení pohledávek nejsou ve společnosti KLM, s. r. o. nastavena jasná pravidla, na základě kterých by se postupovalo. Společnost přistupuje k řešení případných problémů individuálně. V případě zavedení pevného systému řízení pohledávek s jasně vymezenými pravidly a kompetencemi dojde ke zpřehlednění a zjednodušení procesu řízení pohledávek. Metody, které jsou možné k řízení pohledávek, se nabízí využít např. dílčí fakturace, zálohy, kreditní rámec, motivace odběratelů ke komunikaci, nastavení přiměřené doby splatnosti, skonto, pojištění pohledávek a další.

Z provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že výsledek hospodaření společnosti po celé analyzované období 2013 – 2016 dosahoval kladných hodnot, což má pozitivní vliv na ukazatele rentability. Ovšem společnost by mohla dosahovat ještě vyšších hodnot rentability. Jedním z důvodů je, že společnost má velmi nízké hodnoty ukazatelů zadluženosti. Z tohoto vyplývá, že společnost preferuje využití vlastních zdrojů před cizími zdroji. Společnost tedy dává přednost finanční stabilitě, ovšem na úkor výnosnosti. Toto lze vidět i u vysokých hodnot likvidity, kdy udržuje velké množství pohotových prostředků, které ovšem nepřináší žádný, nebo minimální výnos. Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou také vysoké, a proto lze tvrdit, že společnost by neměla mít problémy s úhradou svých závazků, tedy v nejbližší době není ohrožena její existence. Ovšem u ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že podnik by měl svůj majetek využívat efektivněji, protože nedochází k dostatečnému zhodnocení. Dalším zjištěním bylo, že závazky firmy jsou hrazeny dříve, než jsou inkasovány pohledávky. Toto může být důvodem pro udržování vyššího množství pohotových prostředků, aby se společnost nedostala do finančních problémů. Přesto, že společ-

nost vykazuje dostatečnou likviditu, nevykazuje vysokou zadluženost, netrpí ohrožením druhotné platební neschopnosti, je zde vymezen prostor pro zlepšení řízení pohledávek. Společnost KLM, s. r. o. vykazuje poměrně vysoký podíl pohledávek po splatnosti ve vztahu k celkovému objemu pohledávek. U zákazníků dochází k nedodržování doby splatnosti pohledávek, a proto je nezbytné, aby došlo k minimalizaci objemu pohledávek po splatnosti.

Neuhrazené pohledávky mohou podniku způsobit velké komplikace. Může dojít ke skutečnosti, že i přes vynaložení velkého úsilí daného podniku, zůstanou určité pohledávky nesplaceny, což působí negativně na jeho platební schopnost. Cílem společnosti je prodat výrobky a realizovat tržby. Pozitivní je, že podnik dokáže své výrobky prodat, ale když za ně nedostane zapláceno, dochází ke ztrátě. Úspěšným podnikem nemůže být pouze ten, který prodá, ale musí za své výkony dostat zapláceno. V dnešní době se stále častěji společnost potýká s problémem spočívajícím v hrazení faktur až po termínu jejich splatnosti. V současném náročném konkurenčním prostředí se společnost snaží vyhovět přáním a potřebám svých zákazníků a prodlužuje doby splatnosti pohledávek, především za účelem udržení spokojených a stále se vracejících zákazníků. Snahou společnosti je také získání nových zákazníků. Ovšem u nových zákazníků může dojít k jejich získání pouze na přechodnou dobu, kdy je běžnou situací, že je zakázka realizována u společnosti, a poté různých důvodů přejdou ke konkurenci. Proto hlavním cílem je udržení svých dlouholetých zákazníků, kteří nejen pro společnost KLM, s. r. o. hrají velmi důležitou roli, především z důvodu soustředění výroby této společnosti na deset jejich hlavních zákazníků z různých zemí.

Součástí projektu mimo jiné je nastavení kreditního rámce a jeho implementace do IS, který ve společnosti KLM, s. r. o. není dosud využíván, jehož účelem je přispět k omezení problémů vznikajících při úhradě od odběratelů. V této společnosti dále nedochází k rozdělování zákazníků do specifických skupin, a proto v rámci tohoto projektu bude rozdělení provedeno. Rozdělení zákazníků do skupin zamezí individuálnímu přístupu, který společnost praktikuje doposud, a tímto lze objektivněji posoudit jednotlivé skupiny odběratelů. Pro jednotlivé skupiny budou nastaveny příslušné obchodní podmínky, které zohledňují nejen finanční situaci odběratelů, ale také jejich důležitost pro společnost. V rámci těchto podmínek dojde ke stanovení požadovaných záloh, určení přiměřených dob splatnosti, a také k nastavení kreditního rámce, o jehož povolení může být rozhodnuto pro každou skupinu či zákazníka zvlášť. Další důležitou součástí je tvorba vnitropodnikové smě-

nice týkající se řízení pohledávek, ve které budou vymezena pravidla procesu řízení pohledávek, a také kompetence pro jednotlivé zaměstnance. Dále je nutné přistoupit k vymezení možností zajištění pohledávek, a také stanovit pevné kroky, podle kterých se bude postupovat, v případě vymáhání pohledávek. Firma sice využívá moderního informačního systému pro řízení pohledávek, ale poměrně krátkou dobu, a dochází k neefektivnímu využití jeho funkcí.

9.1 Evidence a správa pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o.

Efektivní správa pohledávek přispívá ke snižování objemu pohledávek hrazených po splatnosti, a také ke snížení nedobytných pohledávek. Vedení účetnictví ve společnosti KLM, s. r. o. je prováděno kompetentním zaměstnancem. Znamená to tedy, že tato společnost nevyužívá služeb žádné specializované agentury. K vystavení vydaných faktur společnost využívá informační systém QI. Jedná se o komplexní informační systém, který je určen právě výrobním podnikům. Společnost eviduje vydané i přijaté faktury jednak v papírové podobě v šanonech, které jsou uchovávány a archivovány, a také v elektronické podobě. V informačním systému jsou jednotlivé pohledávky zobrazovány v různých podobách (podle zákazníka, výše pohledávky, doby splatnosti, apod.).

Obr. 5 Obchodní údaje obchodního partnera v IS (interní zdroje spol.)

Oprávněný přístup k evidenci a správě pohledávek v současné době mají zaměstnanci obchodního a ekonomického oddělení společnosti KLM, s. r. o. s odlišným rozsahem pravomocí. Ovšem neexistuje vnitropodniková směrnice týkající se řízení pohledávek, ve které by byly pevně stanoveny pravidla evidence a řízení pohledávek, a také vymezeny kompe-

tence jednotlivých pracovníků. Jedním z účelů této diplomové práce je návrh vnitropodnikové směrnice související s řízením pohledávek. Vytvořením směrnice dojde ke zjednodušení a zlepšení kontroly v oblasti pohledávek. Tato směrnice je určena pro vnitřní účely vybrané společnosti a předpokladem jejího efektivního využití je její aktualizace dle platných právních předpisů. Dalším návrhem je efektivněji využívat záložku obchodního partnera, kde může být nastavena různá splatnost faktur, bonita a ostatní údaje, např. doplnění údajů o platební morálce odběratele, informací o objemu a intervalu prováděných nákupů. Dále v systému nedochází k využití možnosti nastavení kreditního rámce, a proto je navrhováno tuto možnost využít z důvodu snížení celkového objemu pohledávek po splatnosti.

9.2 Vznik pohledávky u nového zákazníka

V rámci této podkapitoly jsou uvedena pravidla, podle kterých se bude ve společnosti KLM, s. r. o. postupovat, v rámci navázání nového dodavatelsko-odběratelského vztahu. Před samotným rozhodnutím společnosti, zda je výhodné s potenciálním zákazníkem smlouvu uzavřít či nikoliv, je prvním významným krokem zjistit nutné informace o příslušném zákazníkovi, a především se rozhodnout, jakým způsobem bude u potenciálního zákazníka ověřena jeho bonita. Potřebné informace zjišťuje odpovědný pracovník obchodního oddělení, který má na starosti komunikaci se zákazníkem a případné uzavření kontraktu. Při získání nutných potřebných informací o potenciálním odběrateli je provedeno jedno z důležitých preventivních opatření, jehož cílem je zabránit vzniku komplikované či dokonce nedobytné pohledávky.

Ve většině případů společnost KLM, s. r. o. zjišťuje pouze nejnutnější údaje o odběrateli, které lze nalézt v obchodním či živnostenském rejstříku. Z důvodu poměrně vysokého podílu pohledávek po splatnosti vůči celkovému objemu pohledávek je nutné, aby firma provedla detailnější rozbor rozvahy a výsledovky potenciálního zákazníka, a byla schopna získat odpovědi na následující otázky.

- V jaké finanční situaci se daný potenciální zákazník nachází?
- Disponuje potenciální zákazník volnými peněžními prostředky?
- Má dostatek majetku, který by mohl být zpeněžen za účelem uhrazení pohledávek naší společnosti v případě soudních sporů?
- Je potenciální zákazník schopen financovat své provozní výlohy bez problémů?

Ne u každého potenciálního zákazníka je potřebné zjišťovat další detailnější informace, ovšem v některých případech je to velmi důležité. Zejména v případech, kdy společnost KLM, s. r. o. uzavírá kontrakty znějící na částku v řádu milionů korun, by měla zjišťovat další informace o potenciálním zákazníkovi týkající se platební morálky, zadluženosti, výkonnosti a dalších skutečností.

Obecně lze společnosti KLM, s. r. o. doporučit sledovat informace o daném zákazníkovi týkající se postavení na trhu (velikost tržní síly), účasti na obchodních sporech, schopnost zákazníka hradit úvěrové závazky, ukazatelů finanční analýzy – např. míra zadluženosti, úrokové krytí, obratovost aktiv, majetková a finanční struktura, výše výnosů, finančních rezerv zákazníka, záruky pro případ neplacení a ekonomické situace v jeho zemi.

Výsledkem provedené analýzy vztahující se k potenciálnímu zákazníkovi je stanovení platebních podmínek společně s případnými požadavky na zajištění pohledávky. Je důležité, aby společnost byla schopna odpovědět na následující otázky.

- Je nutné požadovat po zákazníkovi zálohovou platbu? Pokud ano, jak vysokou?
- Jakou dobu splatnosti je možné zákazníkovi nabídnout?
- Je bezpečné novému zákazníkovi otevřít kreditní (úvěrový) rámec? Pokud ano, jaké jsou podmínky pro otevření a v jaké výši může být poskytnut?
- Je nutné požadovat zajištění pohledávky? Pokud ano, jaký způsob bude zvolen?

V případě rozhodování o uzavření kontraktu s novým zákazníkem, kdy se jedná o zahraničního zákazníka, je nutné doložení výpisu z obchodního rejstříku a z registru plátců DPH. Bezpodmínečně v případě uzavírání smlouvy znějící na vysokou částku.

Pokud se bude jednat o **nového zákazníka, o němž společnost nemá téměř žádné informace či jen malé množství**, z důvodu velmi náročného procesu k získání informací, je potřebné k zákazníkovi přistupovat velmi opatrně. Prvním pravidlem pro uzavření obchodu bude požadování *kompletní předplatby*, a v žádném případě zde *neexistuje možnost otevření kreditního rámce*. Po osvědčení tohoto odběratele lze podmínky zmírnit. V případě smlouvy znějící na vysokou částku nesmí být opomíjena skutečnost zajištění pohledávky. Do této skupiny zákazníků lze zařadit fyzické osoby, o kterých nelze zjistit potřebné množství informací dostupných z veřejných informačních zdrojů. Dále se může jednat o zahraniční odběratele.

V případě **nového zákazníka, o němž společnost byla schopna získat potřebné informace** z informačních zdrojů, je nutné zvážit *požadování zálohy, maximální doba splatnosti* může být *45 dnů*, možnost otevření *kreditního rámce do maximální výše 300 000 Kč*. Ovšem prvotní snahou společnosti u prvního případu uzavření smlouvy je nastavení doby splatnosti na 14 dnů. Zmíněnými informačními zdroji se rozumí obchodní rejstřík, registr živnostenského podnikání, insolvenční rejstřík, registr plátců DPH, ARES (Administrativní registr ekonomických subjektů) a další registry. Zdrojem informací dále mohou být obchodní soudy, ministerstvo financí a různé ekonomické deníky a týdeníky.

Pro hodnocení bonity potenciálního zákazníka je možné využít bodovací systém hodnocení bonity podniku. Tento systém spočívá v hodnocení konkrétních faktorů, kterým jsou přiřazeny příslušné váhy.

Tab. 18 Bodovací systém hodnocení bonity podniku (Rezňáková, 2010, s. 69-70; vlastní zpracování)

Faktory	Váhy	Období hodnocení			
		1	2	3	4
Obrat podniku	1				
Platební morálka	10				
Majetková struktura	6				
Struktura zdrojů financování	5				
Likvidita podniku	6				
Rentabilita podniku	8				
Zadluženost podniku	1				
Celkem	37				

Předchozí tabulka 18 uvádí faktory, kterým by byly přiřazeny konkrétní body, znázorňující, jak si potenciální zákazník vede. Podle toho by došlo k zařazení zákazníka do určité skupiny, která stanovuje konkrétní obchodní podmínky. Ovšem při rozhodnutí o použití tohoto bodovacího systému ve společnosti KLM, s. r. o., by bylo nutné vytvořit pro každý faktor zvlášť pomocnou bodovací stupnici, např. pro hodnocení likvidity podniku by mohla mít stupnice následující podobu znázorněnou v tabulce 19.

Tab. 19 Bodování likvidity (vlastní zpracování)

Běžná likvidita	Bodové ohodnocení
Likvidita do 0,5	1
Likvidita do 1	2
Likvidita do 1,5	3
Likvidita nad 1,5	4

Z tabulky 19 vyplývá, že čím vyšší bodové hodnocení by daný zákazník získal, tím lepších výsledků u ukazatele likvidity dosahuje. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v intervalu 1,5 – 2,5, a proto v případě dosažení běžné likvidity nad 1,5 bude zákazník hodnocen 4 body. Tímto způsobem by musely být provedeny pro všechny faktory doplňkové tabulky.

9.3 Způsoby zajištění pohledávek

Prvním rozhodujícím předpokladem u vzniku pohledávky je uzavření smlouvy. V souvislosti se vznikem pohledávky, na základě uzavření písemné smlouvy, by společnost rozhodně měla řešit i otázku zajištění pohledávek. V současné době k zajištění pohledávek společnost využívá pouze smlouvu, zálohu, a v některých případech při včasné hrazení pohledávek poskytuje slevu 1,5 % z celkové hodnoty zakázky. V této podkapitole jsou shrnuty možné způsoby zajištění, jejichž využití je u společnosti nezbytné či vhodné.

9.3.1 Smlouva

Ve smlouvě je důležité nastavení obsahu smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky. Dalším důležitým předpokladem je volba vhodných a především jednoznačných výrazů používaných při uzavírání smlouvy. V případě, že dojde ke změně smlouvy, je třeba tuto změnu opatřit písemným dodatkem, se kterým samozřejmě musí souhlasit všechny zúčastněné strany.

9.3.2 Informace

V procesu uzavírání smluv je velmi důležité, aby společnost měla o odběrateli přesné a včasné informace. Tento předpoklad je důležitý zejména při získávání nových zákazníků, ovšem i u stávajících zákazníků je nutné sledovat jejich finanční situaci. Více bylo popsáno v předchozí podkapitole.

9.3.3 Záloha

V současnosti společnost KLM, s. r. o. využívá zálohové platby, ovšem v mnohem menších případech, než by bylo potřeba. Dle mého názoru by bylo výhodnější vyžadovat zálohy častěji, alespoň částečné úhrady hodnoty dohodnuté ceny zakázky. Společnost by rozhodně měla využívat zálohu zejména u zakázek znějících na vyšší částky nebo u nových, neproověřených odběratelů, se kterými jsou spojeny vyšší rizika.

9.3.4 Pojištění pohledávky

V určitých situacích by bylo vhodné pohledávku pojistit, zejména v případech obchodování se zahraničním partnerem, kdy vzniká spousta rizik. Na jednu stranu pojištění pohledávek je výhodné, kdy smyslem nemusí být jen ochrana v případě neuhrazení pohledávky, ale také se zde nabízí možnost průběžného sledování bonity odběratelů a zavedení pravidel pro stanovení úvěrových limitů, a tím preventivně předcházet případným škodám. Na druhou stranu je zde riziko, protože ne každou pohledávku je pojišťovna ochotna pojistit.

9.3.5 Zástavní právo

Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky, kdy v případě jejího včasného nesplnění, má věřitel právo domáhat se uspokojení prostřednictvím zpeněžení zastavené věci. Zástavní právo se zřizuje zástavní smlouvou. Účastníky tohoto vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník.

9.3.6 Bankovní záruka

Jedná se o jeden z nejvíce používaných zajišťovacích prostředků, jehož cílem je zmírnění rizika v obchodních vztazích. Jedná se o účinné zajištění, ovšem nákladnější. U bankovní záruky se banka zavazuje, že uspokojí věřitele do určité výše v případě nesplnění závazku dlužníkem.

9.3.7 Faktoring

V případě faktoringu je možné inkasovat peníze ihned, nemusí se tedy čekat na vyinkasování peněz od odběratele. Jedná se o jeden z efektivních nástrojů zajištění pohledávek, ale ovšem je opět spojený s určitými náklady.

9.3.8 Rozhodčí doložka

Jedná se o zvláštní doložku ve smlouvě, jejímž účelem je rychlé a spravedlivé řešení v případě sporů. Tato doložka má nahradit dlouhé a finančně náročnější soudní spory. Vzniká na základě uzavření rozhodčí smlouvy, která musí být písemná. Ovšem je zakázáno sjednat rozhodčí doložku mezi podnikatelem a spotřebitelem.

9.3.9 Uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti

Notářský zápis, ve kterém dlužník poskytne věřiteli svolení k přímé vykonatelnosti notářského zápisu neboli k exekuci, je jeden z nejefektivnějších způsobů, jak si věřitel může zajistit uplatnění svého nároku na plnění. Tato forma zajištění pohledávek by měla být uplatňována v případě problémových zákazníků společnosti KLM, s. r. o., kdy úsilím zaměstnance by mělo být, aby dlužník přistoupil k uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. V takovém případě by byl možný návrh na exekuci dlužníka.

9.4 Segmentace a hodnocení zákazníků

Výchozím bodem pro předcházení rizika nedobytných pohledávek je získání informací o daném zákazníkovi a následné sledování každého obchodního případu. Ovšem z důvodu časové a finanční náročnosti nelze provádět analýzu platební schopnosti každého zákazníka. Proto došlo k rozdělení zákazníků do několika skupin dle jejich významnosti a spolehlivosti. U každé skupiny zákazníků firma řeší otázky předplatby, zálohové platby, doby splatnosti, možnost otevření kreditního rámce a nutnost zajištění pohledávky.

9.4.1 Rozdělení zákazníků

Z důvodu časové a finanční náročnosti při provádění analýzy platební schopnosti pro každého zákazníka je vhodné provést segmentaci zákazníků dle jejich významnosti pro společnost. Nejdříve je tedy důležité se zaměřit na skupiny zákazníků, kteří mají významný podíl na tržbách společnosti KLM, s. r. o. Za účelem udržení stálých a spokojených zákazníků jsou této skupině odběratelů nabídnuty nejvýhodnější obchodní podmínky. V tomto případě se společnost snaží co nejvíce vyhovět přáním a potřebám svých zákazníků. Zde je tlak odběratelů velký, a proto často dochází k prodlužování dob splatnosti pohledávek. Skupinám zákazníků, kteří na základě jejich podílu k celkovým tržbám společnosti budou zařazeni mezi méně významné, budou nabízeny standardní obchodní podmínky.

Tab. 20 Segmentace zákazníků dle významnosti
(interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

Skupina	Hodnota ročních tržeb (v tis. Kč)
1	10 001 <
2	3 001 - 10 000
3	601 - 3 000
4	< 600

Tabulka 20 znázorňuje rozdělení zákazníků do skupin dle jejich významnosti, tedy jakým podílem přispívají k celkovým tržbám společnosti. Zákazníci jsou rozděleni do skupin 1 až 4 podle hodnoty ročních tržeb. Skupina 1 představuje nejvíce významné zákazníky, a naopak skupina 4 nejméně významné zákazníky. První skupině jsou nabízeny nejlepší obchodní podmínky, čtvrté skupině potom standardní obchodní podmínky.

Tab. 21 Segmentace zákazníků dle odchylky
od doby splatnosti (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

Skupina	Počet dní od doby splatnosti
A	0 - 5
B	6 - 14
C	15 - 21
D	22 - 35
E	36 - 60
F	61 <
G	neplatiči

Jak lze vidět z tabulky 21 další kategorizace zákazníků je provedena podle průměrné odchylky úhrady pohledávek od doby jejich splatnosti. Toto rozdělení zahrnuje sedm skupin A – G. Ve skupině A se nachází nejvíce spolehliví zákazníci, kteří hradí své závazky včas, popř. s minimální odchylkou od doby splatnosti. Skupina F představuje zákazníky, jejichž odchylky od splatnosti činí nejvíce dnů. Skupina G zahrnuje nejméně bonitní zákazníky, kteří nehradí své závazky vůbec, většinou se jedná o nedobytné pohledávky. V tuto chvíli se u společnosti KLM, s. r. o. ve skupině G nenachází žádný zákazník.

9.4.2 Hodnocení zákazníků

Smyslem hodnocení zákazníků je předejít riziku nedobytných pohledávek, a také vysokému podílu pozdě hradících zákazníků. Problémoví zákazníci mohou ohrozit existenci pod-

niku. V souvislosti s kategorizací zákazníků do jednotlivých skupin dle bonity je nezbytné, aby si odpovědný pracovník obchodního oddělení zajistil potřebná data týkající se konkrétního zákazníka. Na základě získaných dat je nutné provést test bonity. Bonitou odběratele rozlišujeme stupeň zajímavosti obchodního partnera jakožto odběratele. V systému se bonita nastavuje výběrem z číselníku "Bonitní skupiny odběratelů", který se otevírá přes údaj "Bonita odběratele". Ale v současné době je problém, že společnost nerozděluje zákazníky do konkrétních skupin dle jejich bonity.

Účelem testování zákazníka je zjistit, zda klient bude schopný hradit své dluhy. Pro společnost KLM, s. r. o. je toto testování velmi důležité z důvodu její věřitelské pozice. Tato analýza probíhá na základě informací dostupných z finančních výkazů, kdy za cíl není považováno pouze zjištění skutečnosti, zda odběratele v nejbližší době nečeká krach či jeho podnikání není ohroženo, ale nutné je prověřit, zda je schopný splácet své závazky. Proto jsou pro zkoumání bonity upřednostněny bonitní testy před bankrotními.

Pro hodnocení platební schopnosti zákazníků v rámci řízení pohledávek je možné využít několik souhrnných ukazatelů, testů. Mezi tyto testy lze zařadit Aspekt Global Rating (AGR test), Altmanův model (Z-skóre), index IN05 nebo Grünwaldův test. Díky nepravděpodobnosti aplikace Grünwaldova testu ve společnosti KLM, s. r. o. z důvodu jeho náročnosti, není tento výpočet prováděn. Při výpočtu Grünwaldova testu by nastal problém i se stanovením krajní přijatelné hodnoty u ROA a ROE, protože společnost k financování nevyužívá žádné bankovní úvěry. Proto by nebylo možné zjistit průměrnou úrokovou sazbu z jejich přijatých úvěrů jako krajní přijatelnou hodnotu u ROA, a také průměrnou úrokovou míru po zdanění u ROE.

Souhrnné ukazatele poskytují komplexní pohled na finanční stabilitu podniku. Tyto ukazatele slouží k rozlišení podniků s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům. Dalším cílem je zjistit, zda se podnik může dostat v nejbližší době do finančních problémů. Všechny níže provedené testy jsou provedeny pro společnost KLM, s. r. o.

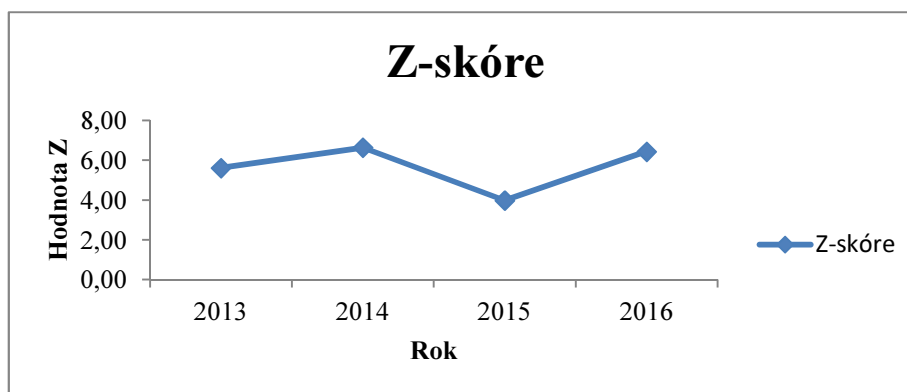
a) Altmanův model (Z-skóre)

Prvním provedeným souhrnným ukazatelem je Z-skóre či Altmanův model. Výsledky provedeného Z-skóre se porovnávají s tabulkovou hodnotou. Pokud je výsledná hodnota Z vyšší než 2,99, představuje podnik s uspokojivou finanční situací. V případě hodnoty Z nacházející se v intervalu 1,81 až 2,99 znamená, že firma má nevyhraněnou finanční situaci. Pokud je Z menší než 1,81 uvádí podnik s velmi silnými finančními problémy.

Tab. 22 Z-skóre (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
ČPK/A	0,39	0,33	0,21	0,30
Nerozdělený zisk/A	0,79	0,78	0,70	0,78
EBIT/A	0,12	0,15	0,15	0,15
Hodnota VK/CZ	8,33	10,59	4,96	10,31
Tržby/A	0,81	0,82	0,70	0,77
Z-skóre	5,61	6,64	3,98	6,43

V tabulce 22 lze vidět, že zjištěná hodnota Z-skóre je ve sledovaném období vyšší než hodnota 2,99. Z toho plyne, že podnik měl v průběhu těchto let uspokojivou finanční situaci. Hodnoty Z skóre se v jednotlivých letech liší. Nejvyšší hodnoty 6,64 podnik dosáhl v roce 2014, naopak nejnižší 3,98 v roce 2015. Na základě tohoto výsledku došlo k potvrzení provedených závěrů v dílčích podkapitolách v rámci hodnocení příslušných ukazatelů společnosti KLM, s. r. o.



Graf 8 Vývoj indexu Z-skóre (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

b) Index IN05

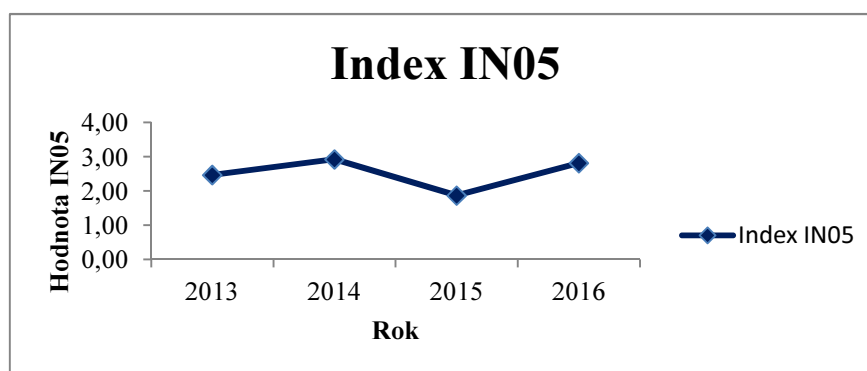
Index IN05 patří k nejznámějším českým indexům, který byl vytvořen manželi Neumaierovými. Jedná se o kombinaci bonitního a bankrotního modelu. Index IN05 a Altmanův model (Z-skóre) se řadí mezi nejpresnější modely, jejichž aplikace je vhodná právě v českém prostředí.

Výsledky souhrnného indexu IN05 se srovnávají s tabulkovými hodnotami, podobně jako u Z-skóre. Pokud výsledná hodnota indexu IN05 dosáhne hodnoty vyšší než 1,6, představuje podnik tvořící hodnotu. V případě, že je zjištěná hodnota menší než 0,9, jedná se o podnik, který netvoří hodnotu, ničí ji. Pokud je hodnota indexu IN05 v rozmezí 0,9 – 1,6, mluvíme o tzv. šedé zóně.

Tab. 23 Index IN05 (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
A/CZ	9,33	11,59	6,00	11,31
EBIT/nákladové úroky	0,00	0,00	0,00	0,00
EBIT/A	0,12	0,15	0,15	0,15
Výnosy/A	1,71	1,71	1,42	1,54
OA/(krátk. záv.+ krátk. bank. úvěry)	4,81	5,05	2,31	4,81
IN05	2,47	2,92	1,87	2,81

Tabulka 23 zobrazuje hodnoty indexu IN05, jejichž vývoj se v jednotlivých letech liší. Z tabulky lze opět vyčíst, že podnik nemá žádné nákladové úroky, a proto ukazatel EBIT/nákladové úroky nedosahuje žádné hodnoty, je nulový. Nejvyšší dosažená hodnota činila 2,92 v roce 2014. Společnost KLM, s. r. o. ve všech letech sledovaného období dosahovala hodnot vyšších než hodnota 1,6. Na základě dosažených hodnot bylo zjištěno, že společnost ve všech letech tvořila hodnotu.



Graf 9 Vývoj indexu IN05 (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

c) AGR test

Aspekt Global Rating představuje ratingový model sloužící ke zjištění bonity a finančního zdraví podniku, který je také vytvořen pro použití v českém prostředí. Tento test se skládá ze sedmi ukazatelů. Na základě součtu těchto ukazatelů dochází k zařazení daného zákazníka do devítibodové stupnice, kde výsledkem je celkový rating. Pro pozitivní vyhodnocení se daný subjekt musí nacházet v rozmezí stupnice ratingu AAA – BBB. Uvedené stupnice charakterizují výborně či průměrně stabilně hospodařící podniky, jejichž existence není ohrožena a nejsou vystaveny finančním potížím. Výpočet a vyhodnocení testu je téměř rychlé a jednoduché. Vychází se z dat uvedených v rozvaze a výkazu zisku a ztráty a není vyžadováno dalších informací. V následující tabulce 24 jsou zobrazeny výsledky modelu Aspekt Global Rating z důvodu hodnocení bonity společnosti KLM, s. r. o.

Tab. 24 AGR test pro společnost KLM, s. r. o. (interní zdroje spol., vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
EBIT/tržby za prodej výr.	0,14	0,18	0,21	0,19
ČZ/VK	0,11	0,13	0,14	0,13
EBIT/odpisy	1,40	2,00	2,00	2,00
(KFM + kr. pohledávky)*0,7/kr. závazky	1,00	1,00	1,00	1,00
VK/A	0,89	0,91	0,83	0,91
EBIT/A	0,12	0,15	0,15	0,15
Tržby za prodej výr./A	0,50	0,50	0,50	0,50
Hodnota AGR	4,16	4,88	4,82	4,89
Rating	BB	BBB	BBB	BBB
Slovní komentář	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy	Stabilní průměrně hospodařící subjekt	Stabilní průměrně hospodařící subjekt	Stabilní průměrně hospodařící subjekt

Test byl proveden pomocí výpočtů na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Vypočtené ukazatele byly porovnány s limitními hodnotami ukazatelů, které stanovují dolní a horní mez. Z tabulky 24 lze vidět, že společnost KLM, s. r. o. se v roce 2013 řadí do stupnice ratingu BB, což značí průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy. V tomto roce se tedy podnik nacházel těsně za možností pozitivního vyhodnocení výsledků. Tato skutečnost značí, že společnost může mít problémy v oblasti rentability či likvidity. V letech 2014 – 2016 se situace zlepšila a společnost zaujímá místo ve stupnici ratingu BBB, která představuje stabilní průměrně hospodařící subjekt. Je nutné podotknout, že u ukazatele pohotovosti likvidity firma v analyzovaných letech překročila horní mez limitních hodnot ukazatelů, a proto tato hodnota byla upravena na hodnotu horní meze 1,00. Ve všech letech došlo také k překročení u obratu celkových aktiv, a proto původní hodnoty byly upraveny na hodnotu horní meze 0,50.

9.4.3 Návrh k testování zákazníků

Pro hodnocení platební schopnosti zákazníků společnosti KLM, s. r. o. je doporučováno využívat test Aspekt Global Rating. Tento test díky jeho výsledkům odhalil v roce 2013 určité možné potíže v hospodaření společnosti. Ovšem v letech 2014 – 2016 došlo ke zlepšení výsledků, kde se díky výsledným hodnotám společnost nachází v rozmezí hodnocení těchto výsledků z pozitivního hlediska. Tento model je doporučen zejména díky jeho poměrně jednoduchému a rychlému provedení. Další skutečností je více možných výsledků

a jejich slovnímu popisu. Toto hodnocení není vhodné provádět u všech zákazníků, protože by bylo časově příliš náročné. Z tohoto důvodu je navrženo toto hodnocení bonity provádět pouze u skupiny zákazníků, kteří představují významný podíl na celkových tržbách společnosti. Dále je doporučeno provádět testování platební schopnosti zákazníka při opakovaném obchodování v pravidelném intervalu, jednou za půl roku. U obchodních případů, které se opakují za delší dobu, než je půl roku, doporučuji provést toto zhodnocení před začátkem následujícího obchodu.

Náklady v souvislosti se zavedením hodnocení platební schopnosti zákazníků ve společnosti KLM, s. r. o. nejsou příliš vysoké. Výroba společnosti je sice soustředěna především na deset hlavních zákazníků, ale tyto náklady spočívají především v čase odpovědného pracovníka. Je doporučeno, aby hodnocení bonity klientů prováděl odpovědný pracovník obchodního oddělení s případnou pomocí odpovědného pracovníka ekonomického oddělení. Kompetentní pracovník obchodního oddělení již komunikuje s daným zákazníkem, a proto má možnost klienta požádat o potřebné informace k provedení ratingu. Příslušný pracovník vyhodnotí, zda je daný zákazník stále bonitní, a zda neexistují skutečnosti, které by vedly ke zhoršení platební morálky zkoumaného zákazníka. Provedení vyhodnocení platební morálky klienta zabere několik minut.

Aplikace navrhovaného řešení se týká pouze tuzemských zákazníků. U zahraničních zákazníků musí společnost zvážit, jak je tento odběratel pro společnost významný a jak velká škoda by byla způsobena, kdyby tento zahraniční odběratel neuhradil své závazky. V případě hodnocení zahraničních odběratelů není tak jednoduché získat všechny potřebné informace. Pokud je tento odběratel pro společnost velmi významný a je nutné provést rating, nabízí se zde společnosti možnost, aby využila služeb specializovaných společností či agentur. Ovšem toto řešení s sebou přináší dodatečné náklady.

9.4.4 Motivace zákazníků

V dnešní době se velmi často objevují případy, kdy zákazníci nedodržují stanovené platební podmínky jen kvůli dobrým mravům a jejich dobré pověsti. Proto se společnosti nabízí možnost spočívající v nabídce určitého systému, kde bude mnohem výhodnější, aby odběratelé dostali svým obchodním podmínkám. Z jedné strany zavedení motivačního systému znamená pro společnost určité snížení tržeb díky poskytnutým slevám, kde podmínkou je dodržení předem stanovených podmínek. Ovšem z druhé strany tento systém může společnosti ušetřit peněžní prostředky v podobě nákladů, které by vznikly v důsledku vymá-

hání pohledávek po splatnosti. Tato skutečnost by pozitivně ovlivňovala pracovní kapitál, i když v případě společnosti KLM, s. r. o. to není nutné, protože jej udržuje v poměrně vysoké hodnotě. Dále by došlo ke zkrácení doby obratu pohledávek, tedy ke zkrácení doby splatnosti pohledávek, a tímto by došlo k uvolnění peněžních prostředků, které by mohly být využity pro další podnikatelské aktivity.

Z provedené finanční analýzy, která nám poskytuje přehled o hospodářské situaci společnosti KLM, s. r. o., lze vidět, že hlavním cílem pro zlepšení řízení pohledávek není zvýšení likvidity, a s tím související riziko druhotné platební neschopnosti. Primárním cílem zavedení pevného a jasného systému řízení pohledávek je nespokojenost managementu vycházející z nedodržování obchodních podmínek v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů, kde se tato společnost nachází v pozici věřitele. Je nutné podotknout, že i přes existující problémy v souvislosti s řízením pohledávek, není ohrožena existence tohoto podniku. Ovšem pro společnost není efektivní vázanost velkého množství finančních prostředků v pohledávkách, které představují bezúročné financování zákazníků. Tyto prostředky by mohly být využity k investičním záměrům společnosti, protože již v tuto chvíli probíhá výstavba nových výrobních prostorů z důvodu nedostatku výrobní kapacity podniku.

a) Hodnota skonta z pohledu zákazníka

Skonto je jedním z nejvíce používaných nástrojů motivačního systému. Účelem skonta je motivace zákazníků, aby provedli platbu za výrobky dříve, než je termín splatnosti. Společnost KLM, s. r. o. v současné době poskytuje skonto ve výši 1,5 %, ale pouze ve výjimečných případech. Ovšem zákazník skonta využije jen v případě, že velikost skonta za dřívější platbu je pro něj mnohem výhodnější než čekání do doby splatnosti. Z pohledu zákazníka je výše skonta výnosem, který zákazník porovnává s náklady na financování dříve zaplacené částky. V případě, že čerpá prostředky z externích zdrojů, náklady se myslí úroky z poskytnutého úvěru. Pokud dřívější platbu financuje z vlastních zdrojů, jsou náklady rovny výnosu z alternativních možností zhodnocení daných prostředků, např. ušlé úroky na spořicímu účtu. Zde není možnost porovnání výhodnosti skonta s výnosností alternativní příležitosti, protože není známa. Ale lze posoudit, zda zisk z uplatnění skonta bude vyšší než náklad, který vznikne v případě použití prostředků za účelem úhrady provedeného nákupu, a ke zhodnocení zapůjčení výše prostředků v rámci krátkodobého úvěru. Skonto je pro zákazníka výhodné pouze tehdy, pokud výnos ze skonta je vyšší než náklad související s krátkodobým úvěrem.

Pro zhodnocení výhodnosti byla zvolena průměrná výše v hodnotě 1 500 000 Kč u zakázek významných odběratelů a 200 000 Kč u odběratelů, kterým jsou nabídnuty standardní podmínky. Na základě informací České spořitelny, ČSOB, MONETY Money Bank a Raiffeisen BANK jsem zjistila, že pro firmy lze získat úvěr s úrokem 4,5 – 7 % p. a. Pro srovnání výhodnosti byla zvolena sazba 6 % p. a. Skonto je poskytnuto za podmínky, že zákazník provede platbu do 10 dnů. Horní mez splatnosti pro významnější zákazníky je stanovena na 45 dnů. Zákazníci provedou platbu na konci 10. dne, což značí, že úvěr je potřebné čerpat na zbývajících 35 dnů do splatnosti s úrokovou sazbou 6 %. Hodnota zapůjčených peněz činí hodnotu zakázky sníženou o nabízené skonto.

Z následující tabulky 25 lze vidět, že za předpokladu existence daných podmínek je skonto výhodné pro významné i standardní zákazníky v minimální výši 0,59 %. Při nabídnutí skonta ve výši 0,58 % se zákazník dostává do situace, která pro něj není výhodná. Protože při této výši skonta by nedosáhl zisku ani ztráty, ale není důvod, aby si půjčoval finanční prostředky prostřednictvím úvěru od banky, když mu tato situaci nepřinese žádný zisk. Z důvodu motivace zákazníků pro dřívější platby bych v rámci motivačního systému zákazníků doporučila pro nákup výrobků v hodnotě 200 000 Kč a 1 500 000 Kč poskytovat skonto ve výši 0,60 %. Závěrem lze říci, že při získání nižší úrokové sazby, tedy levnějšího úvěru, a poskytnutí delší lhůty splatnosti, je vyžadována vyšší hodnota skonta, aby byla z pohledu zákazníka zajímavá a byl motivován k dřívější platbě.

Tab. 25 Výpočet výhodné velikosti skonta (interní zdroje spol.; vlastní zpracování)

Velikost zakázky	Splatnost	Skonto	Úrok	Výnos ze skonta	Náklady úvěru
200 000 Kč	45 dnů	0,58%	6%	1 160 Kč	1 160 Kč
200 000 Kč	45 dnů	0,59%	6%	1 180 Kč	1 160 Kč
200 000 Kč	45 dnů	0,60%	6%	1 200 Kč	1 160 Kč
1 500 000 Kč	45 dnů	0,58%	6%	8 700 Kč	8 700 Kč
1 500 000 Kč	45 dnů	0,59%	6%	8 850 Kč	8 698 Kč
1 500 000 Kč	45 dnů	0,60%	6%	9 000 Kč	8 698 Kč

b) Hodnota skonta z pohledu společnosti KLM, s. r. o.

V případě posuzování výhodnosti skonta z pohledu společnosti je nutné se na něj dívat jako na úrok z poskytnuté krátkodobé půjčky, ne jako na slevu za dřívější zaplacení od odběratelů.

Jak již bylo dříve zmíněno, v současném systému řízení pohledávek v rámci motivace zákazníků je poskytováno skonto ve výši 1,5 % z hodnoty zakázky, když příslušný zákazník

zaplatí za nákup výrobků do termínu splatnosti. K nabídnutí skonta dochází ovšem ve velmi výjimečných situacích. K rozhodování o tom, zda společnost nabídne skonto, a také v jaké výši, je přistupováno velmi individuálně. Ovšem nastavení podmínek a výše skonta 1,5 % nesplňují hlavní účel skonta. Základním cílem u skonta je poskytnutí této slevy pro inkasování dřívější platby za vyrobené produkty společnosti, ale dříve než musí. Pokud zákazník zaplatí do termínu splatnosti, nevzniká důvod, proč by měl získat odměnu. Termín splatnosti je nejpozdější doba, kdy musí zákazník zaplatit za nakoupené výrobky. Je navrhováno, aby společnost nabízela skonto při obdržení platby do 10 dnů od vystavení faktury.

9.5 Kreditní rámec dle významnosti a ratingu zákazníků

Nastavení a přidělení kreditního rámce není v současné době ve společnosti KLM, s. r. o. využíváno. U nastavení kreditního rámce je možné vycházet z rozdělení zákazníků dle významnosti a ratingu zákazníků pro určení horní meze kreditního rámce. Na základě nastavení úvěrového rámce by došlo ke vzniku dalšího mechanismu, kterým by docházelo ke kontrole a omezení horní meze pohledávek u daného odběratele. U významných zákazníků, u nichž pohledávky představují vysoké hodnoty, a samozřejmě jejich bonita je hodnocena velmi pozitivně, by byla nastavena horní mez v rámci kreditního rámce na nejvyšší hodnotu, potom by došlo k postupnému snižování. Pro účely nastavení kreditního rámce dojde k rozdělení zákazníků do tří skupin dle jejich významnosti, a to na TOP zákazníky, stálé zákazníky, nahodilé a problémové zákazníky. Jednotlivým skupinám byly stanoveny obchodní podmínky.

9.5.1 Popis skupin zákazníků

Pro účely nastavení kreditního rámce ve společnosti KLM, s. r. o. došlo k rozdělení odběratelů podle jejich významnosti pro tuto společnost. Segmentace pro využití kreditního rámce byla provedena následovně.

- 1) **TOP odběratelé** – pro analyzovanou společnost se jedná o nejvýznamnější skupinu 7 odběratelů. Cílem firmy je udržení spokojených a stále se vracejících zákazníků. Této skupině zákazníků jsou nabízeny nejvýhodnější obchodní podmínky. Snahou společnosti je vyhovět jejich potřebám a přáním, aby nepřemýšleli nad úmyslem odejít k jinému podniku. S těmito odběrateli má společnost několikaleté zkušenosti, a právě její výroba je orientována zejména na tyto odběratele. V rámci výhodněj-

ších obchodních podmínek se rozumí prodloužená doba splatnosti, maximálně do 90 dnů. Díky dlouholetým zkušenostem společnost ví, že i přes občasné problémy, které se dotýkají každého, od této skupiny jsou pohledávky vždy vyinkasovány. Další výhodnou obchodní podmínkou je vyšší hodnota úvěrového rámce, není vyžadováno zajištění, není požadována záloha či předplátí. Pouze ve výjimečných situacích může být vyžadováno menší zajištění.

- 2) **Stálí odběratelé** – tato skupina představuje 3 standardní odběratele. Tito zákazníci se vyznačují dobrou platební morálkou, pouze občasné nedodržení doby splatnosti, ovšem existuje zde o něco větší riziko než u předchozí skupiny. U této skupiny není vyžadována předplatba, ale záloha ano. Výše požadované zálohy činí 30 % u jednotlivých zakázek. Skupina těchto odběratelů je ovšem pro společnost také významná, jejich zakázky představují poměrně vysoké objemy.
- 3) **Příležitostní odběratelé** – v poslední době tato skupina zahrnuje stále více zákazníků. Nachází se zde odběratelé, kteří od společnosti nakoupili jednou, dvakrát, a poté už ne. Ale naopak jsou zde i odběratelé, kteří nakupují v pravidelných intervalech, ovšem s delším časovým rozestupem. Tato skupina představuje zvýšené riziko. Často se stává, že zákazník nedodržuje a překračuje platební podmínky. Přesto i tito zákazníci jsou pro společnost významní. U této skupiny je vyžadována záloha ve výši 50 % u jednotlivých zakázek. U této skupiny je požadován určitý zajišťovací instrument.
- 4) **Rizikovní odběratelé** – tito odběratelé představují nevýhodné zákazníky pro společnost. Zde existuje výrazně zvýšené riziko, zákazníci ve velkém množství případů neplatí v době splatnosti, jsou vyznačovány častými výpadky placení. U této skupiny je jednoznačně vyžadována záloha, a v některých případech i kompletní předplatba. Pohledávky za těmito odběrateli vyžadují jejich zajištění, vhodným způsobem se zde nabízí uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. Maximální výše kreditního rámce činí 200 000 Kč.

9.5.2 Nastavení kreditního rámce

Nastavení úvěrového rámce znázorňuje následující tabulka 26. V této tabulce je využito segmentace zákazníků dle jejich významnosti. Tyto skupiny byly podrobně popsány v předchozí podkapitole. Na základě segmentace zákazníků do těchto skupin, je každé skupině přiřazena maximální výše kreditního (úvěrového) rámce, kterou je možno nastavit.

Tab. 26 Kreditní rámec pro jednotlivé skupiny zákazníků (vlastní zpracování)

Skupina	Počet aktivních zákazníků	Tržby na skupinu (tis. Kč)	Průměrné tržby na zákazníka (tis. Kč)	Tržby	Maximální výše kreditního rámce (tis. Kč)	Maximální doba splatnosti (dny)
1)	7	102 542	14 648,86	58,67%	3 000	90
2)	3	35 787	11 929,00	20,48%	1 500	60
3)	9	33 154	3 683,78	18,97%	800	45
4)	5	3 282	656,40	1,88%	200	30

Tabulka 26 představuje nastavení kreditního rámce pro jednotlivé skupiny odběratelů, tedy pro TOP odběratele, stálé, příležitostní a rizikové odběratele. Ovšem je nutné, aby docházelo k testování daných odběratelů v pravidelném intervalu. Jak již bylo zmíněno výše, je doporučeno jej provádět jednou za půl roku. Testování bude provádět odpovědný pracovník obchodního oddělení s případnou pomocí odpovědného pracovníka ekonomického oddělení. Každý zákazník je seznámen s tím, do které skupiny je zařazen z toho důvodu, aby znal své obchodní podmínky, které mu byly přiděleny. Zároveň by bylo vhodné jej seznámit s podmínkami skupin vykazující lepší bonitu, a těmito výhodami je motivovat ke zlepšení jejich dosavadní platební morálky.

V souvislosti se zavedením takto nastaveného motivačního systému existují určitá rizika. V rámci těchto rizik lze vidět u zákazníka jeho snahu striktně dodržovat stanovené platební podmínky, alespoň dočasně, za účelem propracování do vyšší skupiny, tedy k možnosti výhodnějších podmínek. Tyto podmínky mimo jiné spočívají v požadování menšího či žádného zajištění, což může odběratele vést k nákupu ve velké hodnotě s jeho nekorektním úmyslem, kdy nemusí dojít k zaplacení. Ovšem této situaci nelze zabránit. Záměr odpovědného pracovníka obchodního oddělení v rámci dlouholeté opakované spolupráce s příslušným odběratelem by měl spočívat ve snaze odhalit v jejich komunikaci objevující se varovné signály a změny v platební morálce. Pokud by se pracovníkovi daná situace nejevila důvěryhodně, měl by se snažit získat další informace od jiných subjektů, které s daným zákazníkem také spolupracují.

9.6 Návrh postupu vymáhání pohledávek

V případě, že zákazník nezaplatí za nákup výrobků do předem dohodnutého termínu splatnosti, je společnost nucena přistoupit k vymáhání pohledávek vlastními pracovníky, popř. využít služeb specializovaných společností či agentur. Vymáhání vlastními silami

spočívá v dobré znalosti příslušných obchodních případů, zákazníků a na flexibilitě jednání. Vymáhání vlastními silami bývá méně účinné než za pomoci služeb externích specializovaných společností či agentur, ovšem je levnější variantou. Proces vymáhání pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o. je prováděn za pomoci vlastních pracovníků. Těmito pracovníky se rozumí odpovědný pracovník obchodního oddělení a odpovědný pracovník ekonomického oddělení. Důvodem pro zodpovědnost odpovědného pracovníka obchodního oddělení za vymáhání pohledávek je ten, že tento pracovník je v užším kontaktu se zákazníkem, a může kvalitněji posoudit nejlepší možný postup, který se u daného obchodního případu nabízí. Odpovědný pracovník má zodpovědnost nejen za objem prodeje, ale do jisté míry také za výši pohledávek. Této zodpovědnosti by mělo být přizpůsobeno příslušné odměňování zaměstnance. Naopak důvodem pro zodpovědnost odpovědného pracovníka ekonomického oddělení je ten, že pracovník obchodního oddělení se především soustředí na prodej a péči o zákazníka.

Tab. 27 Návrh postupu při vymáhání pohledávek (vlastní zpracování)

Doba po splatnosti	Postup při vymáhání pohledávek	Komentář
Splatnost - 2 dny	1. telefonický kontakt	U faktur znějící na vysokou částku je výhodné před splatností zjistit, zda zákazník fakturu má a zda jí v nejbližší době uhradí.
Splatnost + 5 dnů	2. telefonický kontakt	U každé faktury, zejména znějící na vysokou částku, je nutné ověřit důvody, které vedou zákazníka k dosud neuhrazené faktuře.
Splatnost + 10 dnů	3. telefonický kontakt	Další kontakt zákazníka a znovuoověření, zda se danou fakturu chystá vůbec uhradit.
Splatnost + 3 týdny	1. písemná upomínka z obch. oddělení	Jde o formální upomenutí, kde společnost žádá o urychlenou úhradu dosud neuhrazené faktury.
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	Rozhodnutí o ukončení prodeje na úvěr u daného zákazníka.
Splatnost + 5 týdnů	2. písemná upomínka z obch. oddělení	Pokus o smír a nabídka možnosti splátkového kalendáře.
Splatnost + 7 týdnů	3. písemná upomínka z ekonom. oddělení	Poslední upomínka a urgence za účelem okamžité úhrady faktury, poslední možnost dohody splátkového kalendáře.
Splatnost + 60 dnů	Předání pohledávky soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Dle charakteru dlužníka a výše pohledávky bude zvolena možnost podání žaloby díky neplacení, návrh na exekuci či předání specializované agentuře.
Splatnost + více než 100 dnů	Postoupení pohledávky	Postoupení pohledávky z původního věřitele na nového.

Předchozí tabulka 27 znázorňuje návrh procesu vymáhání pohledávek, který představuje jeho jednotlivé kroky, které jsou prováděny při případném vymáhání pohledávek. Společně s jednotlivými kroky jsou zde uvedeny časové intervaly, tedy počet dnů po sjednaném termínu splatnosti. Tento postup je platný pro všechny skupiny zákazníků. Je zřejmé, že nejméně nákladným způsobem vymáhání je telefonický kontakt příslušného zákazníka. Tento způsob společnosti pomůže rychle odhalit, jaký přístup daný odběratel zaujímá. Ovšem je jasné, že zákazník si bude snažit vymyslet co nejvíce důvěryhodný důvod, proč nedošlo k zaplacení faktury. Již po prvním telefonickém kontaktu lze poznat, zda zákazník má zájem uhradit či nikoliv. Je nutné podotknout, že tento způsob bývá ve většině případů nejméně efektivní. Mnohem efektivnější by se nabízel osobní kontakt, ale je to jednoznačně náročnější z časového hlediska, a také nákladnější v souvislosti s cestovními výlohami. U písemných upomínek je doporučeno, aby byly v textu uvedeny navrhované způsoby řešení, které představují možnosti následného postupu při nezaplacení. V tomto případě by mohly znamenat efektivní způsob, který by mohl přispět k inkasu, nebo alespoň k pozitivnímu postavení k řešení daného problému ze strany zákazníka v roli dlužníka. Třetí upomínka z ekonomického oddělení by měla být pokusem o smír a rozhodně by měla být poslána doporučeně. V případě neúčinnosti předchozích způsobů řešení, je společnost nucena přistoupit k soudnímu nebo mimosoudnímu jednání či postoupení pohledávky. Ovšem v těchto případech musí společnost počítat s dodatečnými náklady.

9.7 Implementace kreditního rámce do IS

V rámci informačního systému QI, který firma využívá je možnost nastavení výše kreditního rámce. V současné době byl ovšem tento kontrolní mechanismus opomíjen. Jedná se o nastavení finančního limitu u zákazníka, jehož výše nesmí být při nákupu překročena. Při překročení tohoto limitu může být obchodnímu partnerovi zakázán prodej. Tento limit lze chápat jako povolený dluh zákazníka. Kredit může být nastaven buď pro jednoho obchodního partnera, nebo pro celou strukturu organizace (např. sídlo a pobočky). Účelem nastavení tohoto limitu je snížení rizika příliš vysokých hodnot pohledávek po splatnosti. V případě, že zákazník vyčerpá svůj limit, nebude moci provést další objednávku do té doby, dokud nedojde ke snížení hodnoty pohledávek. Bude tedy nucen uhradit alespoň část dosud neuhrazených pohledávek.

V současné době se zde objevují protichůdné zájmy. Pracovníci obchodního oddělení se v určitých situacích snaží prodat za každou cenu, a tedy přistoupit na méně přísné obchod-

ní podmínky z toho důvodu, aby dodržely plán tržeb, na základě kterých jsou odměňováni. Naopak pracovníci ekonomického oddělení se rozhodně zaměřují na výši pohledávek u jednotlivých zákazníků, a také na dobu jejich splatnosti. Po nastavení kreditního rámce může dojít k situaci, že zákazník překročí stanovený limit, a proto jeho objednávka nebude uskutečněna, což obchodní pracovníci mohou vnímat velmi negativně. Z tohoto důvodu, za účelem snížení celkové hodnoty pohledávek po splatnosti, a také sledování jejich úhrady, bude mít přístup pro změny v nastavení limitu pouze odpovědný pracovník ekonomického oddělení.

V rámci bonitní skupiny bude nadefinována "Povolená částka po splatnosti" a "Povolený počet dnů po splatnosti", které umožňují kontrolovat maximální dlužnou částku po splatnosti a maximální počet dnů po splatnosti v rámci kontroly platební morálky. Díky bonitní skupině tak lze obchodnímu partnerovi nastavit, že pokud nezaplatí včas, ale přitom zaplatí v rámci povoleného počtu dnů po splatnosti a bude dlužit maximálně povolenou částku po splatnosti, pak na něj nebude pohlíženo jako na nesolventního. Tedy platební morálku bude mít v tomto případě v pořádku.

Platební morálka obchodního partnera

Obchodní partner: [] Úpadek: [] Obchodní partner

Údaje obchodního partnera | Údaje struktury obchodního partnera | Přehledy

Povolená částka po splatnosti	Povolený počet dnů po splatnosti	Dlůh po tolerované splatnosti	Do vyčerpání pov. dluhu zbývá
25 000,00	5	0,00	20 644,00
Kredit - prodej	Neuhrazené pohledávky	Neuhraz. pohled. po splatnosti	
	1 210,00	0,00	
	Neuhrazené ZLV	Neuhraz. ZLV po splatnosti	Zbývající kredit
	4 356,00	4 356,00	-5 566,00
	Objednávky přijaté	Z toho zálohy	Z toho zaplacené zálohy
	0,00	0,00	0,00
	Nevyfakturované DLV	Čerpaný kredit	Zbývající kredit vč. DLV a Obj.
	2 420,00	7 986,00	-7 986,00
Nesparované platby	Neuhrazené závazky	Neuhrazené závazky po spl.	Zbývající kredit vč. závazků
0,00	2 124,76	2 124,76	-5 861,24
Uhrazené nevyfakt. zálohy			Zbývající kredit dle nastavení
0,00			-5 861,24

Neuhraz. pohledávky Neuhrazené závazky Nadřizovaný partner OK

Přečerpání povoleného kreditu

Obr. 6 Nastavení kreditního rámce v QI (interní zdroje spol.)

9.8 Návrh vnitropodnikové směrnice

9.8.1 Předmět úpravy

Základním cílem vytvoření směrnice je definování jasných podmínek a pravidel související se zajištěním, evidencí, správou a vymáháním pohledávek, a také vymezení odpovědností pracovníků. Tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti KLM, s. r. o.

9.8.2 Vznik pohledávky

Pohledávka může být definována jako právo či nárok věřitele na určité plnění. Nejčastěji vzniká pohledávka v rámci obchodních vztahů, vůči odběratelům, za dodání výrobků společnosti, a to na základě účetního dokladu, nejčastěji faktury vydané.

Postup, který musí být dodržen před vznikem pohledávky, zahrnuje několik kroků, a to získat veškeré potřebné informace o daném odběrateli z veřejných ekonomických registrů, zhodnotit, zda jsou informace spolehlivé, provést analýzu klienta, na základě které dojde k prověření platební schopnosti odběratele. V případě naznačení událostí, které by mohly vést ke zhoršení platební schopnosti stálých zákazníků, je nutné skutečnosti prověřit a případné změny zaznamenat do evidence odběratelů. Dalším důležitým krokem je zvážit možnost vyžadování zálohy či předplatby, zajištění pohledávek a dalších podmínek smlouvy. Potom přichází na řadu sjednání obchodních podmínek a uzavření smlouvy (vystavení faktury) ve dvou písemných vyhotoveních.

9.8.3 Odpovědnost za pohledávky

Za řízení pohledávek v souhrnném měřítku je zodpovědná hlavní účetní, popř. speciálně stanovený pracovník zabývající se řízením pohledávek. Pravomocí hlavní účetní je delegace kompetencí na zodpovědné pracovníky obchodního a ekonomického oddělení. Pracovník obchodního oddělení je zodpovědný za vznik pohledávky, vystavení do IS. Pracovník ekonomického oddělení je zodpovědný za správné účtování pohledávek v souvislosti s různými účetními případy. Odpis pohledávek je oprávněna provádět pouze hlavní účetní.

9.8.4 Prověření zákazníka

Před uzavřením smlouvy musí odpovědný pracovník obchodního oddělení prověřit potřebné informace o potenciálním zákazníkovi a provést analýzu jeho bonity. Při analýze bude vycházet z veřejných informačních zdrojů, tedy obchodního rejstříku, insolventního

rejstříku, registru o živnostenském podnikání, popř. dalších registrů. Veškeré získané údaje o odběratelích, se kterými společnost uzavřela smlouvu, bude pracovník obchodního oddělení zaznamenávat do evidence odběratelů. Jeho povinnost spočívá v zaznamenávání údajů do systému, a také aktualizaci dat.

9.8.5 Evidence a správa pohledávek

Za evidenci pohledávky zodpovídá odpovědný pracovník ekonomického oddělení v informačním systému QI, ve kterém dochází k vystavení faktury k příslušné pohledávce. Tento zaměstnanec ručí za správné, úplné a průkazné zadání potřebných dat do IS. Na evidenci pohledávek je navázána dokumentace k jednotlivým pohledávkám.

Veškeré pohledávky jsou vedeny v účetní evidenci od vzniku až po jejich úhradu od odběratelů. K zaúčtování pohledávky musí dojít ihned po jejím zavedení do systému. Nejpozdějším termínem pro její zaúčtování je konec kalendářního měsíce, v němž došlo k zaevidování pohledávky. Zásady vedení účetní evidence jsou upraveny v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a také v prováděcí vyhlášce k tomuto zákonu č. 500/2002 Sb.

Vznik pohledávky se účtuje na straně MD účtu 311 – *Pohledávky z obchodních vztahů* a straně D účtu 601 – *Tržby za vlastní výrobky*. Přijaté platby od odběratelů za pohledávky se účtují na straně MD účtu 221 – *Bankovní účty* (popř. 211 – *Pokladna*) a na straně D účtu 311 – *Pohledávky z obchodních vztahů*.

9.8.6 Vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek je prováděno za pomoci vlastních pracovníků. V případě, kdy vymáhání vlastními pracovníky není vůbec účinné, přichází na řadu využití externích právních služeb. Za neuhrazenou pohledávku se považuje pohledávka, která se nachází 5 a více dnů po sjednané době splatnosti. U faktur znějících na částku v řádu milionu Kč a více, dochází již k prvnímu telefonickému kontaktu 2 dny před sjednanou dobou splatnosti. V případě, že pohledávka není uhrazena 5 dnů po splatnosti, povinností odpovědného pracovníka je začít upomínat pohledávky za konkrétními odběrateli. Příslušné upomínky budou probíhat nejprve telefonickým kontaktem, dále budou zaslány e-mailem či písemným dopisem. Veškeré provedené upomínky konkrétního dlužníka musí být pečlivě evidovány a zakládány pro případ dokazování těchto skutečností u soudu.

Postup při vymáhání pohledávek je uveden v následujících bodech.

- **Pohledávky 5 dnů po splatnosti** – zodpovědný pracovník obchodního oddělení je povinen upomínat dlužníka telefonicky, popř. e-mailem.
- **Pohledávky 10 dnů po splatnosti** – zodpovědný pracovník obchodního oddělení je povinen znovu upomínka dlužníka telefonicky, popř. e-mailem.
- **Pohledávky 3 týdny po splatnosti** – dochází k vystavení první písemné upomínky z obchodního oddělení.
- **Pohledávky 5 týdnů po splatnosti** – dochází k vystavení druhé písemné upomínky z obchodního oddělení, ve které dochází k nabídce splátkového kalendáře.
- **Pohledávky 7 týdnů po splatnosti** – dochází k vystavení poslední (třetí) písemné upomínky, tentokrát z ekonomického oddělení, kde je poslední možnost dohodnutí splátkového kalendáře.
- **Pohledávky 60 dnů po splatnosti** – hlavní účetní dle charakteru dlužníka a výše pohledávky zvolí další možnost vymáhání. Dojde k oslovení externí společnosti zabývající se mimosoudním vymáháním pohledávky či externího právníka. Dále je také projednána možnost podání žaloby z důvodu neplacení či návrh na exekuci.
- **Pohledávky 100 dnů po splatnosti** – dochází k postoupení pohledávky z původního věřitele na nového.

9.8.7 Ukončení či nenavázání dalšího obchodního vztahu

V případě dlouhodobých problémů s úhradami faktur za konkrétními odběrateli hlavní účetní se souhlasem jednatelů společnosti oznámí pracovníkům obchodního i ekonomického oddělení zákaz pro další rozvoj dosavadních vztahů s příslušným odběratelem, a také zákaz pro uzavření nových obchodních smluv s absolutně nespolehlivými obchodními partnery. V případě řešení otázky navázání dalších vztahů týkajících se rizikových odběratelů, je nutné mít souhlas hlavní účetní, která je povinna tuto skutečnost řešit s jednateli.

9.8.8 Tvorba a použití opravných položek

K tvorbě opravných položek dochází na základě provedené inventarizace pohledávek ve společnosti. Opravné položky se tvoří k pochybným pohledávkám, u nichž existuje riziko, že dojde k úplnému nezaplacení či pouze částečné úhradě. Vyjadřují přechodné snížení

hodnoty majetku. Účet opravných položek nemůže mít aktivní zůstatek. V případě pomínutí důvody tvorby opravných položek dojde k jejich snížení či úplnému zrušení. Opravná položka může být rozpuštěna pouze do výše, do které byla tvořena.

Společnost bude tvořit zákonné opravné položky, které jsou zahrnuty do základu pro výpočet daně z příjmů, a také účetní opravné položky, které nejsou zahrnovány do základu pro výpočet daně z příjmů.

a) **Zákonné opravné položky**

Jsou tvořeny podle zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách, ve znění pozdějších předpisů. Dalším právním předpisem upravující tvorbu opravných položek je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláška č. 500/2002 Sb. a české účetní standardy pro podnikatele.

Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení lze tvořit až do výše 100 % a uplatnit si je jako daňově účinný výdaj (náklad) za těchto základních podmínek, a to takových, že jsou nepromlčené, pohledávka je přihlášena u soudu od zahájení insolventního řízení do konce lhůty stanovené v rozhodnutí soudu o úpadku nebo do lhůty podle insolventního zákona, kdy je rozhodnutí o úpadku spojeno s rozhodnutím o oddlužení, pohledávku lze uplatnit ve zdaňovacím období, za nějž je podáváno daňové přiznání a současně, ve kterém byly pohledávky přihlášeny u soudu, nejedná se o pohledávky mezi spojenými osobami, ani o pohledávky podle § 2 odst. 2.

Takto vytvořené opravné položky zrušíme v souvislosti s výsledky insolventního řízení, a také v případě, že došlo k účinnému popření pohledávky insolvenčním správcem, věřitelem nebo dlužníkem, a zákon jim toto právo přiznává.

Zákonné opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, které jsou zachyceny v účetnictví v období 31.12.1994 – 31.12.2013 § 8 zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách, u nichž rozvahová hodnota nepřevyší částku 200 000 Kč a jedná se o výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, může společnost vytvářet opravné položky až do výše 20 % nezaplacené rozvahové hodnoty pohledávky, pokud od sjednané doby splatnosti uplynulo více než 6 měsíců. Vyšší hodnoty opravných položek lze tvořit pouze za předpokladu, že bylo zahájeno rozhodčí, soudní nebo správní řízení, kterého se společnost řádně účastní a za podmínky, že od doby splatnosti uplynulo více než:

- 12 měsíců, až do výše 33 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky;
- 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky;

- 24 měsíců, až do výše 66 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky;
- 30 měsíců, až do výše 80 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky;
- 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, které jsou splatné po 31. prosinci 1994, u kterých je rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku vzniku vyšší než 200 000 Kč a nejsou k nim tvořeny opravné položky podle § 8 a § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách, může společnost tvořit v případě, že bylo ohledně příslušných pohledávek zahájeno rozhodčí, soudní nebo správní řízení, a potom může společnost tvořit stejné opravné položky, za předpokladu splnění stejných podmínek, jak tomu již bylo zmíněno u § 8.

Naopak opravné položky podle § 8a nelze tvořit u odepsaných pohledávek, a také u pohledávek za společníky za upsaný vlastní kapitál nebo u pohledávek vzniklých mezi spojenými osobami. Zrušení opravných položek probíhá v případě pominutí důvodů pro jejich existenci, dále v případě promlčení pohledávky, ke které byla tvořena opravná položky, nebo nastaly důvody, kde se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle zákona o daních z příjmů.

Opravné položky k pohledávkám, jejichž rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku vzniku nepřesáhne 30 000 Kč podle § 8c zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách lze tvořit až do výše 100 %, a to dříve než za 18 měsíců, a uplatnit ji do daňově účinných výdajů (nákladů) při splnění podmínek, a to takových, že pohledávka nesmí být promlčená, nesmí se jednat o odepsanou pohledávku, nebo za společníky za upsaný kapitál či pohledávku mezi spojenými osobami, od konce doby splatnosti uplynulo více než 12 měsíců, celková hodnota pohledávek vůči jednomu dlužníkovi nepřesáhne částku 30 000 Kč a o pohledávce je vedena samostatná evidence.

Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám vzniklým od 1.1.2014 podle § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, může společnost tvořit za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynula doba delší než:

- 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky;
- 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

U pohledávek s rozvahovou hodnotou vyšší než 200 000 Kč je možné tvořit opravné položky bez nutnosti splnění povinnosti zahájení soudního, rozhodčího nebo správního řízení.

Ale je nutné splnit časovou podmínku doby po splatnosti. Ovšem u pohledávek nabytých postoupením pro tvorbu opravných položek zůstala zachována hranice 200 000 Kč.

Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám vzniklým po 1.1.2015 podle § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, může společnost opravné položky tvořit za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynula doba delší než:

- 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky;
- 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

U zákonných opravných položek je jejich vznik účtován na straně MD účtu 558 – *Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti* a straně D účtu 391.1 – *Zákonná opravná položka k pohledávkám*. Při zrušení opravných položek je účtování naopak, tedy na straně MD účet 391.1 – *Zákonná opravná položka k pohledávkám* a na straně D účet 558 – *Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti*.

Ke zrušení opravných položek dojde v případě pominutí důvodů pro jejich existenci, dále v případě promlčení pohledávky, ke které byla tvořena opravná položky, nebo nastaly důvody, kde se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle zákona o daních z příjmů.

b) Účetní opravné položky

K účtování účetních opravných položek dochází v případě, že nejsou tvořeny v souladu se zákonem č. 593/1993 Sb, o rezervách, pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Společnost tvoří účetní opravné položky k rozvahovému dni u pohledávek, u nichž od dohodnutého termínu splatnosti uplynula doba delší než:

- 90 dnů, až do výše 50 % nezaplacené rozvahové hodnoty pohledávek;
- 360 dnů, až do výše 100 % nezaplacené rozvahové hodnoty pohledávek.

Vznik účetních opravných položek je účtován na straně MD účtu 559 – *Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti* a D účtu 391.2 – *Účetní opravná položka k pohledávkám*. Zrušení účetní opravné položky se účtuje na straně MD účtu 391.2 – *Účetní opravná položka k pohledávkám* a D účtu 559 – *Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti*.

9.8.9 Odpis pohledávek

Odpis pohledávek je rozdělen na účetní a daňový odpis. Účetní odpis je oprávněna provést hlavní účetní za předpokladu promlčení pohledávky, dále v případě nevymáhání pohledávky z důvodu, že by náklady na vymáhání byly vyšší než konkrétní hodnota pohledávky. V případě, že k téže pohledávce byla vytvořena opravná položka, musí nejprve dojít k jejímu rozpuštění. Zaúčtování účetního odpisu pohledávek je prováděno na MD účtu 546.2 – *Účetní odpis pohledávky* a D účtu 311 – *Pohledávky z obchodních vztahů*.

Daňový odpis pohledávek je oprávněna provést opět hlavní účetní v souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. y). Účtování daňového odpisu pohledávky je prováděno na straně MD účtu 546.1 – *Daňový odpis pohledávky* a straně D účtu 311 – *Pohledávky z obchodních vztahů*. K odpisu nedobytné pohledávky nebo jejich nevyinkasované části do daňově uznatelných nákladů dochází v případech, kdy dlužník byl právnickou osobou a došlo k jeho zániku bez právního nástupce, dlužník zemřel a nemohlo dojít k uspokojení pohledávek, na základě výsledků insolvenčního řízení je dlužník v úpadku nebo mu úpadek hrozí, pohledávka byla přihlášena u insolvenčního soudu a mělo dojít k jejímu vypořádání z majetkové podstaty, ale soud zrušil konkurz z důvodu nedostačujícího majetku dlužníka, majetek, ke kterému se pohledávka vztahuje, je postižen exekucí, nebo na majetek dlužníka, ke kterému se vztahuje pohledávka, je uplatňována veřejná dražba.

9.8.10 Inventarizace pohledávek

Společnost je povinna dle § 29 a § 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví provádět ke dni účetní závěrky inventarizaci pohledávek. Zjištění skutečných stavů pohledávek provádí inventarizační komise dokladovou inventurou, jejíž povinností je ověřit existenci a trvání pohledávek. Výstupem provedení inventarizace pohledávek je zápis o inventarizaci, který obsahuje, o jaký majetek se jedná, podpis osoby zodpovědné za zjištění skutečností a podpis osoby odpovědné za provedení inventury, způsob zjišťování skutečných stavů, ocenění pohledávek k okamžiku inventury, a také okamžik zahájení a okamžik ukončení inventury. Po inventarizaci dochází k výše zmíněné tvorbě opravných položek a odpisu pohledávek.

9.8.11 Závěrečná ustanovení

Změny ve vnitropodnikové směrnici může provádět pouze hlavní účetní s odsouhlasením jednatelů společnosti. V případě doplnění či úpravě směrnice mají jednatelé společnosti povinnost informovat všechny zaměstnance o případných změnách.

10 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Cílem této kapitoly je zhodnocení navrhovaného řešení v rámci projektu. Toto zhodnocení je provedeno na základě využití tří různých druhů analýzy. Jedná se o rizikovou, časovou a nákladovou analýzu.

10.1 Riziková analýza

Je zřejmé, že žádný projekt není dokonalý, a u každého projektu existují určité druhy rizik. Jedná se o rizika, která by mohla ohrozit realizaci projektu. Mezi klíčová rizika projektu lze zařadit ta, která by mohla mít podstatný vliv na splnění cíle, dodržení plánované doby trvání a nákladů navrhovaného řešení. Rizika nejčastěji nastávají z důvodu špatné komunikace na projektu, zásadním změnám projektu, a také změnou okolností a podmínek. V této podkapitole jsou identifikována případná rizika, která by mohla mít podstatný vliv na úspěšnou či neúspěšnou realizaci navrhovaného projektu. Je důležité, aby po celou dobu realizace navrhovaného řešení došlo ke sledování těchto rizik.

10.1.1 Určení pravděpodobnosti vzniku rizika

Pro hodnocení a analýzu rizik existují různé metody. V tomto případě byla vybrána nejpožívanější metoda pro hodnocení rizika, a to bodová metoda hodnocení rizika. Tato metoda spočívá v určení výsledné míry rizika (R), která je stanovena jako součin pravděpodobnosti vzniku rizika (P) a závažnosti možných následků či dopadu rizika (Z).

Tab. 28 Pravděpodobnost vzniku rizik (GUARD, 2017; vlastní zpracování)

Pravděpodobnost vzniku rizika - P	Komentář	Body	Procenta
Velmi častý výskyt	Riziko se vyskytuje téměř vždy, s největší pravděpodobností.	1	91 - 100
Častý výskyt	Riziko nastane ve většině případů.	2	61 - 90
Občasný výskyt	K výskytu rizika dochází často.	3	36 - 60
Možný výskyt	V určitých případech dochází k výskytu rizika.	4	16 - 35
Nepravděpodobný výskyt	Může dojít k výskytu rizika, ale není to příliš pravděpodobné.	5	0 - 15

V tabulce 28 byla stanovena pravděpodobnost vzniku rizika, k jejímuž stanovení došlo na základě přiřazení bodů jednotlivým úrovním pravděpodobnosti rizika, ze kterých následně bude počítána významnost rizika. Body a procentuální pravděpodobnost výskytu

rizika byla určena na základě vlastního uvážení za pomoci informací od managementu společnosti, kde se vychází především z předchozích zkušeností ve společnosti KLM, s. r. o.

10.1.2 Určení dopadu možného rizika

V dalším kroku byla zpracována tabulka s charakteristikou dopadů v případě vzniku možného rizika, jak lze vidět z tabulky 29. Došlo k rozdělení rizik na základě závažnosti možných následků rizika, která byla rozdělena do 4 skupin, a každé skupině byl přiřazen konkrétní počet bodů.

Tab. 29 Dopad možného rizika (GUARD, 2017; vlastní zpracování)

Závažnost následků rizika - Z	Popis dopadu	Body
Zanedbatelné	Situace sice negativně ovlivňuje realizaci projektu, ale ne ve velké míře.	4
Nevýznamné	Situace omezuje realizaci projektu.	3
Významné	Situace velmi nebezpečně ovlivňuje realizaci projektu.	2
Krizové	Situace zásadně omezí nebo ukončí realizaci projektu.	1

10.1.3 Určení významnosti možného rizika

Tabulka 30 představuje výpočet významnosti rizika (R), která je vypočítána jako součin pravděpodobnosti vzniku rizika (P) a závažnosti následků rizika (Z) pro jednotlivé skupiny rizik zvlášť.

Tab. 30 Stanovení významnosti rizika (GUARD, 2017; vlastní zpracování)

Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost následků rizika			
	4	3	2	1
1 - Velmi častý výskyt	4	3	2	1
2 - Častý výskyt	8	6	4	2
3 - Občasný výskyt	12	9	6	3
4 - Možný výskyt	16	12	8	4
5 - Nepravděpodobný výskyt	20	15	10	5

Významnost rizika je rozdělena do 4 skupin, které jsou charakterizovány v následující tabulce 31. Jedná se o skupinu nepřijatelných, nežádoucích, přijatelných a akceptovatelných

rizik. V případě výskytu určité skupiny rizik je nutné, aby firma zavedla konkrétní opatření a jejich kontrolu, za účelem eliminace příslušného rizika.

*Tab. 31 Výchozí body pro hodnocení významnosti rizika
(GUARD, 2017; vlastní zpracování)*

Skupina	Hodnota	Komentář
I.	1 - 2	Nepřijatelné riziko - realizace nesmí být započata nebo v ní pokračovat, než dojde k redukci rizika.
II.	3 - 6	Nežádoucí riziko - jsou nutná opatření v organizaci a kontrola jejich dodržování.
III.	7 - 12	Přijatelné riziko - jedná se o riziko, které není příliš významné, ale je třeba jej sledovat a kontrolovat.
IV.	13 - 20	Akceptovatelné riziko - nejsou vyžadována žádná speciální opatření.

10.1.4 Závěrečné zhodnocení možných rizik ve společnosti KLM, s. r. o.

Příloha 6 představuje potenciální rizika, u kterých je stanovena jejich pravděpodobnost výskytu přiřazením bodů, dále pravděpodobnost výskytu v procentuálním vyjádření, závažnost jejich následků a stanovení významnosti jednotlivých rizik, a také popis jejich možných důsledků. V příloze 6 lze vidět, že nejnižší pravděpodobnost výskytu byla přiřazena negativním legislativním změnám, kde je velmi malá pravděpodobnost měnící se legislativy a navíc se jedná o jev, který společnost nemůže vlastními silami ovlivnit. Naopak nejvyšší pravděpodobnost výskytu byla přiřazena špatné komunikaci mezi vedením, ekonomickým a obchodním oddělením, kde často dochází k určitým nesrovnalostem, a především nepochopení hlavní myšlenky a požadavků, které jsou při realizaci různých opatření vyžadovány. Další velká pravděpodobnost výskytu je u rizika pasivního postoje zaměstnanců či neochoty zaměstnanců přiučit se novým věcem, nad kterými musí strávit na začátku mnohem více času než obvykle. Ovšem toto je skutečnost, kterou management společnosti může do velké míry ovlivnit.

Pro eliminaci vzniku možného rizika je důležité zavést preventivní opatření. U rizika negativních změn v legislativě je navrhováno pravidelné sledování změn zákonů, vyhlášek, nařízení a dalších právních norem. Snahou společnosti by měla být pružná reakce na měnící se legislativu. Pro eliminaci rizika zvyšování nákladů by měl být pečlivě vybírán vhodný

nástroj zajištění dle charakteru smluvního vztahu. Společnost by měla porovnávat náklady potřebné k vynaložení na zajišťovací instrument s účinností tohoto nástroje. Také by měla motivovat zákazníky k včasným platbám faktur, aby předešla vzniku soudních sporů z důvodu nepříjemných a nákladných záležitostí. K eliminaci rizika špatné komunikace ve společnosti je doporučováno jasné vymezení způsobu komunikace mezi jednotlivými odděleními, a také s vedením, dále organizování pravidelných porad pro hlavní pracovníky jednotlivých oddělení, a důležitá je také kontrola dodržování stanovených pravidel. Ke správnému zpracování vnitropodnikové směrnice pro řízení pohledávek je nutná znalost příslušných právních norem, znalost dosavadního systému řízení pohledávek, a také nezbytná komunikace se všemi pracovníky účastnících se procesu řízení pohledávek. Se správným vypracováním této směrnice je úzce spojeno vymezení odpovědností jednotlivým pracovníkům. V rámci možného rizika neochoty zaměstnanců přiučít se něčemu novému je navrhováno zapojit pracovníky již do tvorby vnitropodnikové směrnice. Velmi důležitým faktorem je také motivace zaměstnanců, ať už peněžní či nepeněžní. Nutná je i pravidelná kontrola dodržování stanovených postupů a pravidel, a s tím související případné udělování sankcí za jejich nedodržování. K eliminaci rizika nedostatku potřebných informací o zákaznících je potřeba vést podrobnou evidenci o jejich finanční situaci a platební morálce. S tímto rizikem souvisí i riziko špatného zhodnocení bonity zákazníka, a také jejich nesprávné zařazení do bonitních skupin. V souvislosti s těmito riziky je důležitá aktualizace informací o zákaznících v pravidelných intervalech, a také využívání nej-různějších dostupných informačních zdrojů, které slouží pro získání potřebných informací. Pro dosažení cíle snížení pohledávek po splatnosti je potřebné zapojit všechny pracovníky na všech stupních v procesu řízení pohledávek. Ke splnění stanoveného cíle je potřebné provádět vyhodnocení navrhovaných opatření, a také pravidelné vyhodnocování výše pohledávek. U možné ztráty zákazníků společnost musí zvážit, zda tato ztráta neohrozí její existenci, případně odběrateli nabídnout takové obchodní podmínky, které ho povedou ke zvážení odchodu k jinému podniku, např. přistoupit k nevyžadování zálohy či nezajištěné pohledávce. Posledním zmíněným rizikem je nedostatek informací, které lze snížit organizováním školení pro příslušné pracovníky, kteří se podílejí na procesu řízení pohledávek, a seznámit je s případnými změnami. V souvislosti s tímto rizikem je také navrhováno zveřejnění dosahovaných výsledků v pravidelných intervalech, např. plnění plánů.

10.2 Časová analýza

Časová analýza je provedena pomocí programu QM for Windows. V prvním kroku jsou stanoveny nezbytné činnosti, které je potřeba splnit pro realizaci projektu. Dále je nutné odhadnout časovou náročnost všech činností, a také jejich návaznost. Jednotlivé činnosti jsou označeny velkými písmeny abecedy A až L. Dobu trvání jednotlivých činností ve dnech, a také jejich návaznost, znázorňuje následující tabulka 32.

Tab. 32 Soupis nezbytných činností projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (dny)	Předcházející činnost
A	Analýza okolí a finanční analýza společnosti	5	-
B	Analýza a vývoj pohledávek za sledované období	3	A
C	Analýza současného systému řízení pohledávek a vyhodnocení výchozí situace	4	A, B
D	Seznámení se s předpisy týkající se řízení pohledávek	5	C
E	Sběr informací o zákaznících a vedení evidence v IS	7	C
F	Tvorba vnitropodnikové směrnice pro pohledávky	8	C, D
G	Zhodnocení bonity zákazníků	3	E
H	Rozdělení zákazníků do skupin dle bonity	2	E
I	Stanovení obchodních podmínek	2	F, G, H
J	Úprava aktuálních smluv	3	I
K	Školení zaměstnanců	1	J
L	Zavedení navrhovaných změn a opatření	14	K

Vstupní data byla zadána do programu QM for Windows, ve kterém byl vybrán Project Management, přesněji metoda CPM, dále Single time estimate. Metoda kritické cesty CPM slouží ke zjištění nejkratší možné doby implementace navrhovaných řešení v projektové části. Kritická cesta je sled vzájemně závislých činností s nejmenší časovou rezervou.

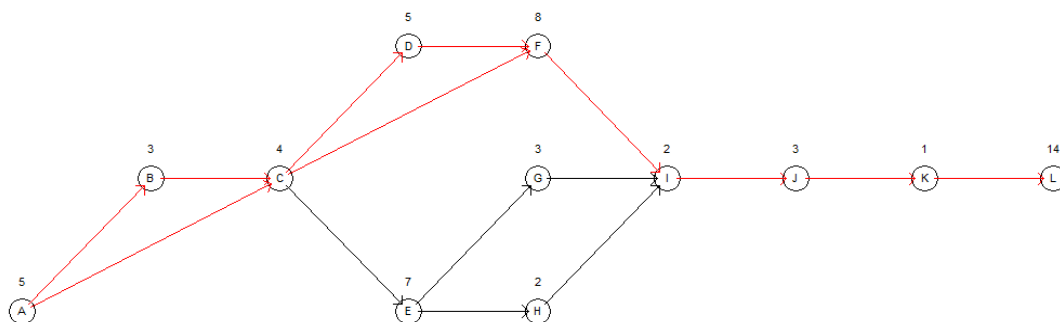
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	45					
A	5	0	5	0	5	0
B	3	5	8	5	8	0
C	4	8	12	8	12	0
D	5	12	17	12	17	0
E	7	12	19	15	22	3
F	8	17	25	17	25	0
G	3	19	22	22	25	3
H	2	19	21	23	25	4
I	2	25	27	25	27	0
J	3	27	30	27	30	0
K	1	30	31	30	31	0
L	14	31	45	31	45	0

Obr. 7 Výsledná tabulka v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Z výsledné tabulky, která byla provedena v programu QM for Windows, lze v prvních dvou sloupcích vidět označení jednotlivých nezbytných činností a jejich předpokládanou dobu trvání. Třetí a čtvrtý sloupec představuje nejdříve možný začátek a konec jednotlivých činností. Naopak v pátém a šestém sloupci je uveden nejpozději přípustný začátek a konec činností. Poslední sloupec uvádí celkovou časovou rezervu pro jednotlivé činnosti.

Výsledkem časové analýzy je zjištění minimální doby trvání projektu, která činí 45 dní. Tato doba je dána délkou kritické cesty, která představuje nejdelší možnou cestu mezi vstupem A a výstupem L. Kritická cesta tohoto projektu dle metody CPM vede přes devět činností v následujícím pořadí: A→B→C→D→F→I→J→K→L. Kdyby došlo ke zpoždění těchto činností, došlo by i ke zpoždění realizace celého projektu. Z tohoto důvodu jsou celkové časové rezervy nulové. Tyto rezervy udávají časový interval, o který lze zpozdil nekritické činnosti, aniž by se zpozdil celý projekt. Velikost jednotlivých rezerv je uvedena ve dnech. Na základě vypočítaných hodnot tedy lze konstatovat, že zpoždění bez vlivu na dobu trvání celého projektu je přípustné pouze u činností E, G a H, a to o 3, 3 a 4 dny.

Následující obrázek 8 představuje síťový diagram, který zobrazuje projekt ve formě grafu vyjadřující různé vazby mezi činnostmi projektu. V obrázku je červeně graficky znázorněna kritická cesta, tedy činnosti s nulovými celkovými časovými rezervami.



Obr. 8 Grafické řešení v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

10.3 Nákladová analýza

Nákladová analýza je zaměřena na náklady, které společnost nese v případě zajišťovacích instrumentů. Důvod, proč jsou v rámci nákladové analýzy zkoumány pouze náklady související se zajišťovacími instrumenty je ten, že ostatní navrhovaná řešení a opatření, kterými se myslí evidence a správa pohledávek, sběr údajů o zákaznících, rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin, zpracování vnitropodnikové směrnice a další, budou realizována dosavadními pracovníky společnosti KLM, s. r. o. Dojde pouze k úpravě jejich současných

činností. Z tohoto vyplývá, že zde nejsou předpokládány další dodatečné náklady. Pouze v případě, že způsob vymáhání pohledávek vlastními pracovníky nebude vůbec účinný, a společnost bude nucena přistoupit ke skutečnosti, kdy si bude muset najmout právníka, dojde ke vzniku dalších nákladů. Náklady, které jsou zde analyzovány, jsou náklady plynoucí ze zajišťovacích instrumentů, jejichž návrh byl proveden v projektové části, v podkapitole způsoby zajištění pohledávek. Jedná se především o náklady na pojištění pohledávek, zástavní právo, bankovní záruku, faktoring, rozhodčí doložku, uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti a v krajním případě i odměnu soudnímu exekutorovi, který provede exekuci.

10.3.1 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je jedním z nejspolehlivějších způsobů ochrany před jejich nedobytností. Jak uvádí iPodnikatel.cz (2012) pojistné u pohledávek je počítáno z obratu, který byl dosažen se zákazníky, na něž příslušná pojišťovna schválila úvěrový (kreditní) limit. Cena pojištění pohledávek je stanovena každé společnosti individuálně, ale obvykle se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,8 % ze zmíněného obratu. Dle Inscom.cz (© 2014 – 2017) se pojistná sazba u pojistného obratu menšího než 50 mil. Kč pohybuje v rozmezí 0,4 – 0,9 % a u pojistného obratu většího než 100 mil. Kč v rozmezí 0,2 – 0,5 %. Cena je odvozena z mnoha okolností, např. oboru podnikání, teritorium, velikosti firmy, pojištěného obratu, struktury pojištění, a také spoluúčasti. V dnešní době je zejména důležitá výše úvěrového limitu, který pojišťovna pro danou společnost schválí, než cena pojištění.

Dle webu iPodnikatel.cz (2012) společnosti vzniká nárok na pojistné plnění po ukončení šetření případné škody a po uplynutí čekací (karenční) lhůty, která se u jednotlivých pojišťoven liší délkou a datem počátku. V průběhu této lhůty společnost upomíná svého dlužníka a snaží se o vymáhání pohledávky běžnými způsoby. Z pojistného plnění, na které má společnost nárok, se odečítá spoluúčast, která je zakotvena ve smlouvě, většinou se jedná o 10 nebo 15 %.

10.3.2 Zástavní právo

Herzánová a Leszay (© 2006 – 2013) u zástavního práva uvádí, že výše odměny notáře je upravena vyhláškou č. 196/2001 Sb., v platném znění. Tato výše může být určena pevnou částkou nebo procentem z tarifní hodnoty. Za sepsání notářského zápisu o zástavní smlouvě, vzniká-li zástavní právo zápisem do Rejstříku zástav, včetně vydání jednoho

stejnopisu notářského zápisu, náleží příslušnému notáři odměna, která je uvedena v následující tabulce 33. Minimální odměna je stanovena ve výši 800 Kč. Částka nad 40 mil. Kč se do základní tarifní hodnoty nezapočítává.

Tab. 33 Odměna notáře (Herzánová a Leszay, © 2006 – 2013; vlastní zpracování)

Tarifní hodnota	Odměna notáře
z prvních 100 000 Kč	1,00%
z přebývajících částky až do 500 000 Kč	0,50%
z přebývajících částky až do 1 000 000 Kč	0,30%
z přebývajících částky až do 10 000 000 Kč	0,10%
z přebývajících částky až do 40 000 000 Kč	0,05%

10.3.3 Bankovní záruka

Banky kromě klasických peněžních úvěrů poskytují tzv. závazkové úvěry, které jsou specifickým druhem úvěrů. V rámci tohoto úvěru banka neposkytuje žádné finanční prostředky, ale zaručuje se za svého klienta, že provede svůj závazek ve sjednané kvalitě či množství. Ke vzniku záruky dochází písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, pokud dlužník nezaplatí věřiteli určitý dluh anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině. (ČSOB, 2016)

Tab. 34 Poplatky související s bankovní zárukou u vybraných bank (ČS, 2017; ČSOB, 2016; KB, 2017; MONETA Money Bank, 2017; vlastní zpracování)

Úkon banky	Poplatek			
	ČS	ČSOB	KB	MONETA Money Bank
Posouzení a vyhodnocení žádosti o záruku	individuálně (min. 2 000 Kč)	nezveřejňuje	individuálně	do 1 mil. Kč včetně 2 500 Kč
				do 3 mil. Kč včetně 0,25 % (max. 4 500 Kč)
				do 10 mil. Kč včetně 0,15 % (max. 10 000 Kč)
				nad 10 mil. Kč 0,1 % p. a. (max. 30 000 Kč)
Poskytnutí záruky	individuálně (min. 5 000 Kč)	5 000 Kč + závazková odměna p. a. dle míry úvěrového rizika	individuálně	1,5 % p. a. (min. 4 000 Kč ročně)
Uplatnění záruky	1 000 Kč	1 500 Kč	3 000 Kč	1,5 % z plněné částky (min. 2 000 Kč, max. 30 000 Kč)

10.3.4 Faktoring

Faktoring představuje jednu z forem krátkodobého financování, která pomáhá podnikům s provozním financováním, a také nabízí klientům možnost využití služeb v oblasti správy a zajištění pohledávek. Díky prodeje pohledávky specializované společnosti (faktorovi) získá společnost peníze ihned, a tímto se může vyhnout riziku, že příslušný dlužník odmítne či nebude schopen zaplatit z důvodu jeho platební neschopnosti. Ovšem je nutné podotknout, že společnost nezíská zpět celou hodnotu pohledávky, protože faktoring představuje určité náklady. Jak uvádí Podnikatel.cz (© 2007 – 2017), tyto náklady se běžně skládají z úrokové sazby a faktoringového poplatku. Úroková sazba se nachází v podobné úrovni jako běžné sazby banky u kontokorentních úvěrů. Dle Gabriela (2015) je ve faktoringovém poplatku, který je účtován za zpracování faktoringu, zohledněn rozsah sjednaných služeb, a obvykle se jeho výše pohybuje v rozmezí 0,3 – 1,5 % z nominální hodnoty pohledávky.

10.3.5 Uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti

Jedná se o nejméně nákladný prostředek k zajištění pohledávek a v praxi relativně často využívaným exekučním titulem. Tento způsob nepřináší věřiteli téměř žádné náklady, které jsou spojené s vymáháním pohledávek. Důvodem je ten, že odměna za sepsání notářského zápisu je přenesena na dlužníka. Podstatou této formy vymáhání je motivování dlužníka, kterému věřitel obvykle vychází vstříc, kdy mu nabídne možnost hradit dluh ve splátkách, k čemuž je zavázán právě notářským zápisem. Dlužník může odměnu uhradit ihned při spisu, nebo případně může být stanovena jako závazek dlužníka do notářského zápisu. Věřiteli tak odpadá nutnost hrazení soudního poplatku při vymáhání pohledávky formou žaloby. Je nutné podotknout, že zde existuje skutečnost, že věřitel není při vymáhání cestou notářského zápisu vystaven riziku hrazení nákladů řízení v případě neúspěchu v soudním sporu. Tento notářský zápis posiluje postavení věřitele, který se nemusí vystavit nákladnému a často velmi zdlouhavému nalézacímu soudnímu řízení, aby se domohl svých práv a může rovnou přistoupit k exekuci. (Ivanová a Novák, 2013; Pořízek, 2015)

10.3.6 Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení představuje nižší celkové finanční náklady oproti řízení před soudem, a také rychlejší možnou variantu soudu. Jedná se o efektivnější a méně zdlouhavou alternativu soudního řízení. U tohoto řízení se nenachází možnost odvolání proti usnesenému roz-

sudku. Rozhodčí řízení není veřejné a musí se dodržovat mlčenlivost. Průměrná doba jeho trvání je přibližně 60 dnů, na rozdíl od soudního řízení, které mnohdy trvá několik let. Rozhodčí nález je řádný exekuční titul vymahatelný stejně jako kterékoliv pravomocné rozhodnutí soudu výkonem rozhodnutí nebo exekucí. (Komínková, 2016)

Výše odměny soudnímu exekutorovi je stanovena ve vyhlášce č. 330/2001 Sb., která byla změněna vyhláškou č. 63/2012 Sb. Výše odměny za provedení exekuce, která ukládá platbu peněžité částky, je uvedena v následující tabulce 35. Základem pro stanovení odměny je výše exekutorem vymoženého plnění. Je důležité podotknout, že částka nad 250 mil. Kč se do základu nezapočítává. Minimální odměna, která náleží soudnímu exekutorovi, je stanovena na 3 tis. Kč. (Komínková, 2016)

*Tab. 35 Výše odměny soudnímu exekutorovi za provedení exekuce
(Komínková, 2016; vlastní zpracování)*

Hodnota základu	Odměna (%)
Do 3 000 000 Kč základu	15
Z přebývajících částky až do 40 000 000 Kč základu	10
Z přebývajících částky až do 50 000 000 Kč základu	5
Z přebývajících částky až do 250 000 000 Kč základu	1

10.3.7 Zhodnocení nákladové analýzy

Tato podkapitola je zaměřena na vyčíslení nákladů různých variant, které obsahují různé možnosti pro zajištění pohledávek společnosti. Jedná se o možnost zajištění formou pojištění pohledávek nebo zajištění formou faktoringu. V rámci vyčíslení nákladů u jednotlivých variant je brána v úvahu určitá část ročního obrátu firmy. Společnost KLM, s. r. o. měla v roce 2016 obrát zaokrouhleně 180 mil. Kč. Předpokladem pro vyčíslení nákladů na každou variantu je skutečnost, že společnost chce zajistit přibližně 40 % pohledávek, a proto je pro srovnání brána v úvahu částka 72 mil. Kč.


- a) V **první variantě** se bere v úvahu zajištění pohledávek formou jejich pojištění. Při zohlednění výše zmíněných sazeb 0,2 – 0,8 % by náklady na tuto variantu vyšly v rozmezí **144 000 – 576 000 Kč**.
- b) **Druhá varianta** představuje zajištění pohledávek prostřednictvím faktoringu. Náklady faktoringu jako % z obrátu byly vypočteny ve výši 0,62 % při zohlednění 14denní reálné návratnosti faktur. Náklady pro tuto variantu zajištění pohledávek

tedy činí **446 400 Kč**. V případě, že by společnost snížila reálnou návratnost faktur, byly by faktoringové náklady nižší, protože čím kratší doba návratnosti faktur, tím nižší náklady spojené s faktoringem.

Výpočet factoringu

Předpokládaný obrát factoringu s vybranými odběrateli (za rok):
 Kč

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



Průměrné otevřené saldo: Kč

Factoringový limit (80%): Kč

Měsíční factoringový úrok: Kč

Měsíční factoringový poplatek: Kč

Měsíční finanční náklady factoringu: Kč

Náklady factoringu jako % z obrátu:

Obr. 9 Náklady factoringu (Firemnifinance.cz, © 2016; vlastní zpracování)

- c) **Třetí varianta** spočívá v zajištění části obrátu ve výši 72 mil. Kč formou zástavního práva. Pro zajištění pohledávek formou zástavního práva se do základní tarifní hodnoty započítává pouze hodnota 40 mil. Kč. Odměna notáři za sepsání notářského zápisu o zástavní smlouvě vzniká-li zástavní právo zápisem do Rejstříku zástav, činí 28 500 Kč plus daňové zatížení. Výpočet je znázorněn v následující tabulce 36.

Tab. 36 Výše odměny notáře (vlastní zpracování)

Tarifní hodnota	Odměna notáře
1% ze 100 000 Kč	1 000 Kč
0,5% ze 400 000 Kč	2 000 Kč
0,3 % z 500 000 Kč	1 500 Kč
0,1 % z 9 000 000 Kč	9 000 Kč
0,05 % ze 30 000 000 Kč	15 000 Kč
Celkem bez daně	28 500 Kč
Daň 21% z 28 500 Kč	5 985 Kč
Celkem s daní	34 485 Kč

Pro kontrolu byla využita i kalkulačka pro výpočet výše odměny notáře, jejíž zobrazení představuje následující obrázek 10.

tarifní hodnota nebo hodnota zůstavitelova majetku

72000000,0 Kč

Spočítat

Odměna notáře za

sepsání notářského zápisu o zástavní smlouvě vzniká-li zástavní právo zápisem do registru zástav

Částka	28 500,- Kč
DPH	5 985,- Kč
Celkem	34 485,- Kč

Obr. 10 Výše odměny notáře (Právo4u, © 2017; vlastní zpracování)

Z nákladové analýzy s předpokladem zajištění pohledávek ve výši 72 mil. Kč, se nabízí jako nejvýhodnější varianta třetí, kde jsou vyčíslené náklady nejnižší. Další dvě varianty závisí na výhodnosti podmínek, které by společnosti byly nabídnuty. V případě horní hranice ceny pojištění pohledávek je výhodnější zajištění formou faktoringu. Ovšem v případě získání velmi výhodné nabídky pro pojištění pohledávek, kde by se cena pojištění nacházela na její spodní hranici, jednalo by se o jednoznačně výhodnější variantu. Jako výhodný způsob se jeví i uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti, protože tento způsob zajištění by s sebou pro společnost nenesl žádné náklady. Ale pouze do té doby, než by přišla na řadu skutečná exekuce, která představuje obrovské náklady. V tomto případě by odměna soudnímu exekutorovi činila 4,87 mil. Kč. U uznání dluhu existuje omezení v tom, že tento zajišťovací instrument lze realizovat pouze v ojedinělých případech, s přesvědčením dlužníka. Společnost jej tedy nemůže využít pro zajištění celého portfolia pohledávek.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost KLM, s. r. o. je soukromá strojírenská společnost s výhradně českou kapitálovou účastí. Zabývá se přesným obráběním s použitím progresivních CNC technologií v středně, malosériovém, a také kusovém režimu výroby. Firma má své stálé zákazníky a dokázala si vybudovat dobré jméno na trhu, což dokazuje i skutečnost hospodaření se ziskem.

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit využití moderních technologií, kvalifikovaný tým zaměstnanců, a právě dobrou pověst. Ovšem jsou zde i nedostatky. U podniku je zpozorováno nedostatečné plánování, které způsobuje nedostatečné využití kapacit. K problému zde dochází tím, že v jednu chvíli je zadáno zaměstnanci „nahodit“ na stroji určitou práci vyžadující několik hodin přípravy, potom se provádí jiná práce na daném stroji vyžadující další hodiny přípravy, a např. po několika dnech se jiný zaměstnanec na dalším stroji vrací k práci, která byla prováděna prvním zaměstnancem. Dle mého názoru by bylo efektivnější udělat všechnu stejnou práci na jednom stroji, kde již proběhlo její naprogramování. Z tohoto důvodu bych doporučila **efektivnější rozvržení práce** určené jednotlivým zaměstnancům. Dle mého názoru by u podniku mohl být kladen **větší důraz na propagaci** výrobků. V současné době je propagace prováděna pouze reklamním potiskem na automobilech vlastnicích společností a na webových stránkách. Další možností pro propagaci se nabízí forma reklamy v místním zpravodaji.

Z výsledků finanční analýzy lze vidět, že společnost vykazuje poměrně vysoké hodnoty čistého pracovního kapitálu. Také hodnoty poměrových ukazatelů likvidity v průběhu analyzovaných let dosahovaly nadprůměrných hodnot ve srovnání s doporučenými hodnotami. Tato skutečnost je pozitivní pro věřitele a důkazem tohoto je, že společnost hraří své závazky vždy ve lhůtě jejich splatnosti. Ovšem pro management podniku je tato skutečnost pozitivní pouze z určitého pohledu, že společnost je schopna dostát svým závazkům, je finančně stabilní. Na druhou stranu společnost má velké množství pohotových prostředků, které nepřináší žádný nebo pouze velmi malý výnos, což působí negativně na rentabilitu. Tyto peněžní prostředky by mohly být využity efektivněji, např. **budováním nových investic**. Dále lze vidět, že společnost je zadlužena jen z velmi malé části, tedy preferuje využití vlastních zdrojů před cizími zdroji. Společnost upřednostňuje finanční stabilitu, ovšem na úkor výnosnosti. Z důvodu, že náklady na vlastní kapitál jsou mnohem vyšší než náklady na cizí kapitál, doporučením pro společnost je **zvážit možnost dalšího zadlužení**.

Na základě výsledků ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že firma by měla **efektivněji využívat** svůj **majetek**, protože nedochází k jeho dostatečnému zhodnocení. Dále byla zjištěna skutečnost, že společnost hradí své závazky dříve, než jsou inkasovány pohledávky. Toto je jeden z důvodů pro udržování vyšších hodnot pohotových prostředků. V souvislosti s pohledávkami je zde prostor pro zlepšení jejich řízení. Společnost KLM, s. r. o. vykazuje poměrně vysoké hodnoty pohledávek po splatnosti ve vztahu k celkovému objemu pohledávek. Zákazníci nedodržují lhůty splatnosti, společnost je nucena platit své závazky dříve, než dojde k inkasu pohledávek, a proto je nezbytné, aby došlo k minimalizaci objemu pohledávek po splatnosti. Toto je jeden z důvodů pro zpracování diplomové práce.

Společnost KLM, s. r. o. v současné době téměř pohledávky neřídí. Firma sice využívá pro evidenci a správu pohledávek informační systém QI, ale nedochází k efektivnímu využití jeho nabízených funkcí a možností. Doporučením pro společnost v oblasti evidence a správy pohledávek je, aby byla **lépe využívána záložka obchodního partnera**, kde se nachází možnost nastavení splatnosti faktur, bonita odběratele a další údaje, což může být např. doplnění údajů o objemu a pravidelnosti prováděných nákupů. Dále v systému není využita možnost nastavení kreditního rámce, ať už pro jednotlivé zákazníky, nebo pro určitou skupinu zákazníků. Z tohoto důvodu je navrhováno začít možnost využívat, za účelem snížení objemu pohledávek po splatnosti. V souvislosti se vznikem pohledávek je nutné, aby společnost dbala na **volbu vhodných a jednoznačných výrazů** používaných **při uzavírání smlouvy**. Jedná se o jedno ze zásadních preventivních opatření, které přispívá k eliminaci problémů spojených s pohledávkami. Dále je nutné, aby byly stanoveny odlišné obchodní podmínky v návaznosti na to, zda se jedná o stálého nebo nového zákazníka. **U nových zákazníků** je doporučeno požadovat **kompletní předplatby, nebo alespoň určité výše zálohy**. Naopak by zde neměla existovat možnost otevření kreditního rámce. V případě osvědčení odběratele, by došlo ke zmírnění nastavených podmínek. Před uzavíráním smlouvy s novými i stálými zákazníky je velmi důležité zvážit odpovědi na otázky týkající se výše zálohy, doby splatnosti, možnosti otevření kreditního rámce, a také možnosti využití zajišťovacích instrumentů.

U zajištění pohledávek by nejvýhodnějším způsobem bylo uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti, protože by nevznikly další náklady spojené se zajištěním. Tyto náklady spojené se zajištěním hradí dlužník. Ovšem je zde omezené využití, dlužník by musel přistoupit na tuto variantu. Není tedy možné zajistit tímto způsobem celé portfolio pohledávek.

Dalším důležitým předpokladem pro efektivní řízení pohledávek je segmentace a hodnocení zákazníků. Je doporučeno provést **rozdělení zákazníků dle jejich významnosti** pro společnost, tedy ročních tržeb, a také **dle odchylek od doby splatnosti**. Segmentace slouží pro lepší rozlišení zákazníků, které mají pro společnost velký význam, a těmto zákazníkům bude firma nabízet co nejlepší podmínky za účelem jejich udržení. Naopak u méně významných zákazníků, nebo u zákazníků, kteří nedodržují dobu splatnosti, budou nabízeny běžné obchodní podmínky a kratší doba splatnosti. Pro **hodnocení zákazníků** je navrhováno provádět **test Aspekt Global Rating** z důvodu většího rozpětí jeho výsledků a poměrně jednoduchému a rychlému výpočtu. Toto hodnocení je doporučeno provádět zejména u skupiny významných zákazníků. Testování u zákazníků, se kterými společnost pravidelně obchoduje, by mělo být prováděno nejméně jednou za půl roku. U zákazníků, se kterými společnost obchoduje méně často, by testování mělo být prováděno před uzavřením obchodu. Pro zvýšení motivace zákazníků k platbě faktur v době jejich splatnosti je vhodné **poskytovat skonto v přiměřené výši**. Tato výše by se měla odvíjet od významnosti zákazníka pro podnik, a také od hodnoty požadované zakázky. Pomocí další segmentace jsou zákazníci rozdělení do 4 skupin, a to TOP, stálí, příležitostní a riziková odběratelé. Na základě tohoto rozdělení odběratelů dochází k **nastavení kreditního rámce** v IS.

Z důvodu individuálního přístupu k vymáhání pohledávek, došlo k návrhu **pevného postupu při vymáhání**. Je důležité sledovat splatnost pohledávek a v případě jejich neplacení postupovat na základě stanovených pravidel. Je doporučováno ještě před dobou splatnosti pohledávek kontaktovat příslušného zákazníka a ujistit se, zda obdržel fakturu, a také zda v nejbližší době bude uhrazena. Dále po uplynutí doby uvedené v návrhu postupu při vymáhání pohledávek přijde na řadu další telefonní kontakt či kontakt e-mailem, potom následují písemné upomínky z obchodního a ekonomického oddělení. V případě, že ani písemné upomínky nebudou účinné, společnost se dle charakteru dlužníka musí rozhodnout pro další možnost, kterou se nabízí podání žaloby díky neplacení, návrh na exekuci nebo předání pohledávek specializované agentuře. Další možností se nabízí postoupení pohledávky.

Dále pak společnost nemá vytvořenou vnitropodnikovou směrnici, kde by byla pevně a jasně vymezena pravidla pro řízení pohledávek, je **doporučeno tuto směrnici vytvořit**. Z tohoto důvodu byla navrhovaná opatření implementována do nové vnitropodnikové směrnice týkající se problematiky pohledávek.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt týkající se návrhu systému řízení pohledávek ve společnosti KLM, s. r. o., jehož přínosem budou pevná a jasná pravidla. Tento ucelený systém byl promítnut i do informačního systému společnosti. Důvodem pro zavedení uceleného systému řízení pohledávek byla skutečnost, že firma má poměrně vysoké hodnoty pohledávek po splatnosti a pohledávky téměř neřídí. Účelem pevného systému řízení pohledávek by mělo být snížení objemu pohledávek po splatnosti.

V teoretické části na základě literární rešerše byla popsána východiska pro strategickou analýzu, a zejména problematika pohledávek, tedy jejich základní charakteristika, zajištění, evidence, správa a vymáhání pohledávek. V úvodu praktické části byla představena společnost KLM, s. r. o. Následně byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí vybrané společnosti pomocí SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Poté následovalo zhodnocení ekonomické situace vybrané společnosti pomocí finanční analýzy. Výsledky finanční analýzy byly porovnány s odvětvím zpracovatelského průmyslu, oddílu CZ-NACE 25. Finanční analýzu následovala analýza vývoje a struktury pohledávek za sledované období 2013 – 2016, zejména se jednalo o pohledávky po splatnosti. Neméně důležitou součástí bylo zhodnocení současného způsobu řízení pohledávek, na jehož základě došlo k návrhu příslušných opatření pro efektivní řízení pohledávek za účelem snížení objemu pohledávek po splatnosti.

Na základě zhodnocení dosavadního způsobu řízení pohledávek ve vybrané společnosti došlo k návrhu uceleného systému řízení pohledávek, jehož přínosem má být zavedení striktních pravidel v procesu řízení pohledávek. Na začátku projektové části byly navrženy **opatření pro zlepšení evidence a správy pohledávek** a jejich následná implementace do IS, který podnik využívá. Poté byl **navržen postup a uvedeny otázky**, na které by si firma měla odpovědět před tím, než dojde ke vzniku pohledávky. Zde byly i uvedeny podmínky, které by měl podnik dodržet před uzavřením smlouvy v návaznosti na to, zda se jedná o nového nebo stálého zákazníka. V další podkapitole byly navrženy možné **způsoby zajištění pohledávek**, protože společnost v současné době nevyužívá téměř žádné zajišťovací instrumenty, pouze zálohové platby, a to jen v určitých případech. Dále byla provedena segmentace a hodnocení dosavadních zákazníků. Zde došlo k **rozdělení zákazníků dle jejich významnosti** pro společnost, a také **dle odchylek od doby splatnosti**. U významných skupin zákazníků je doporučováno **využít AGR test** pro jejich hodnocení.

Toto testování je vhodné provádět u zákazníků, se kterými společnost obchoduje v pravidelných intervalech, alespoň jednou za půl roku. U zákazníků, se kterými společnost obchoduje ojediněle, je doporučeno testování provádět před uzavřením každého obchodu. Dále byl vypracován **návrh pro postup při vymáhání pohledávek** z důvodu, že v současné době společnost k této problematice přistupovala velmi individuálně, neměla stanovena striktní postup, a je potřebné zavést jasná pravidla, podle kterých bude postupováno. V další kapitole na základě rozdělení zákazníků do čtyř skupin dle jejich významnosti byl proveden **návrh implementace kreditního rámce** do systému společnosti. Další součástí projektu je **návrh vnitropodnikové směrnice**, která byla sestavena na základě doporučených opatření pro efektivní řízení pohledávek s cílem snížit objem pohledávek po splatnosti. V závěru celého projektu bylo provedeno **ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení** za pomoci rizikové analýzy, která má odhalit pravděpodobnost vzniku rizik, která mohou nastat v průběhu realizace projektu, a také jejich možný dopad. Dále byla provedena časová analýza, která slouží k určení předpokládané doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty, a také nákladová analýza. Na základě výsledků nákladové analýzy, došlo k posouzení jednotlivých zajišťovacích instrumentů a určení jejich výhodnosti pro podnik.

Výsledkem tohoto projektu je **zavedení jasně definovaných postupů a pravidel** pro řízení pohledávek, které nebudou společnosti zvyšovat náklady, nebo pouze v minimální míře. Ke zvýšení nákladů dojde pouze u zajišťovacích instrumentů, nebo v případě hodnocení bonity zahraničních odběratelů, ale pouze tehdy, pokud by došlo k využití služeb specializovaných agentur. Další navrhovaná opatření budou prováděna současnými pracovníky podniku v rámci jejich pracovní náplně, jedná se tedy pouze o vynaložení času na provedení příslušného úkolu.

Závěrem lze konstatovat, že díky zpracování diplomové práce týkající se problematiky pohledávek došlo k aplikaci dosud získaných teoretických poznatků, a také k rozšíření svých dosavadních znalostí. Věřím, že stanovené cíle této diplomové práce byly splněny a pevně doufám, že tato diplomová práce je užitečným zdrojem pro vybranou společnost, a že navrhovaná opatření budou velkým přínosem pro společnost KLM, s. r. o., díky kterým bude dosaženo vymezeného cíle, tedy snížení objemu pohledávek po splatnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2003. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0581-8.

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

BPX, 2017. Zajištění pohledávky, závazku. *Bpx.cz* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/zajisteni-pohledavky-zavazku/>

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, c2014. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 889 s. ISBN 978-0-07-803476-3.

BusinessInfo.cz, 2009. Techniky a metody finanční analýzy. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#absuk>

BusinessInfo.cz, 2012. Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/statni-podpora-exportu/exportni-strategie-cr.html>

BusinessInfo.cz, 2013. Koncepce podpory MSP 2014-2020. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

BusinessInfo.cz, 2014. Pohledávky. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-ppbi-51112.html#!&chapter=4>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

CZ-NACE, 2017. C Zpracovatelský průmysl. *Nace.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/c-zpracovatelsky-prumysl/>

Česká exportní banka, © 2012. Dokumentární platby. *Ceb.cz* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/co-delame/produkty-trade-finance/dokumentarni-platby/>

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 33, s. 1208 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>

- ČNB, 2016. Zpráva o inflaci – IV/2016. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2016/2016_IV/index.html
- ČS, 2017. Bankovní záruky. *Csas.cz* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/bankovni-zaruky-d00014487>
- ČSOB, 2016. Úvěry a záruky. *Csob.cz* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/podnikatele-firmy-a-institute/poplatky-a-sazby/poplatky/uvery-a-zaruky#zaruky>
- ČSÚ, 2014. Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>
- ČSÚ, 2015. Výdaje na výzkum a vývoj poprvé překročily 80 miliard. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-poprve-prekrocily-80-miliard>
- ČSÚ, 2016. Výzkum a vývoj. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
- ČSÚ, 2017. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2017. [online]. *Czso.cz* [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2017>
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- DUBSKÁ, Drahomíra, 2014. Komentář: HDP – stvrzené ožívání české ekonomiky. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/komentar-hdp-stvrzene-ozivovani-ceske-ekonomiky-2014-v9wn0kcimz>
- DUFEK, Petr, 2017. Inflační rok 2017 startuje. *Patria.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3414156/inflacni-rok-2017-startuje.html>
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- Etrzby, © 2016 – 2017. Kdo, co a odkdy?. *Etrzby.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>

FALDYNA, František, Jan HUŠEK a Tomáš POHL, 2007. *Zajištění a zánik obchodních závazků*. 2., rozš. vyd. Praha: ASPI, 223 s. ISBN 978-80-7357-154-2.

Firemnifinance.cz, © 2016. Kalkulačka factoringu [online]. *Firmy.finance.cz* [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/financni-kalkulacky/factoring/>

GABRIEL, Michal, 2015. Vyplatí se vám factoring? Poradíme vám, jak ho zaúčtovat a spočítat jeho náklady. *Byznys.ihned.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-zdroje-financovani-cashflow/c1-64787200-vyplati-se-vam-factoring-poradime-vam-jak-ho-zauctovat-a-spcitat-jeho-naklady>

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

GUARD7, 2017. Metody hodnocení rizik. *Guard7.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.guard7.cz/metody-hodnoceni-rizik>

GURUSAMY, S., 2009. *Financial services* [online]. 2nd ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 591 s. [cit. 2017-02-08]. ISBN 00-701-5334-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=hd_y8FG8c4C&pg=PA126&dq=forfaiting&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiu7v60o4HSAhXzbZoKHX7eBJUQ6AEITTAH#v=onepage&q=forfaiting&f=false

HERZÁNOVÁ, Martina a Lenka LESZAY, © 2006 – 2013. Odměna notáře za sepsání zástavní smlouvy a za zápis do Rejstříku zástav. *Notarky.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.notarky.cz/odmena-notare/zastavni-smlouvy>

HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES, c2010. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-053-8751-070.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

CHALUPA, Radim, 2009. *Zajišťovací směnka*. Praha: Linde, 189 s. ISBN 978-80-7201-756-0.

Inscom.cz, © 2014 – 2017. Pojištění pohledávek. *Inscom.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.inscom.cz/pojisteni-pohledavek>

Interní zdroje a výroční zprávy společnosti KLM, s. r. o. za roky 2013 – 2016

IPodnikatel.cz, 2011. Směnka – nástroj preventivního zajištění pohledávek. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pohledavky/smenka-nastroj-preventivniho-zajisteni-pohledavek.html>

IPodnikatel.cz, 2012. Odborník radí na téma: Pojištění pohledávek. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pohledavky/odbornik-radi-na-tema-pojisteni-pohledavek.html>

ISPV, 2016. Aktuální výsledky šetření. *Ispv.cz* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

IVANOVÁ, Veronika a Petr NOVÁK, 2013. Notářské zápisy s doložkou přímé vykonatelnosti: moderní trend vymáhání pohledávek. *Cfoworld.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/notarske-zapisy-s-dolozkou-prime-vykonatelnosti-moderni-trend-vymahani-pohledavek-2125>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ, 2011. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 144 s. ISBN 978-80-7357-724-7.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.

KB, 2017. Záruky. *Sazebnik-kb.cz* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: http://www.sazebnik-kb.cz/cs/podniky/financovani/zaruky.shtml?_ga=1.82382870.1419390846.1491415370

KERMIET, Vladimír, 2016a. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2015>

KERMIET, Vladimír, 2016b. Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2016>

KERMIET, Vladimír, 2016c. Tvorba a užití HDP - 2. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-2-ctvrtleti-2016>

KERMIET, Vladimír, 2016d. Tvorba a užití HDP - 3. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2016>

KERMIET, Vladimír, 2017. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOMÍNKOVÁ, Zuzana, 2016. Ceník exekucí. *Soudni-exekutor.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.soudni-exekutor.cz/cenik-exekuce.php>

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KÖNIGOVÁ, Lenka, 2013. Opravná položka k pohledávce. *Vasdanovyporadce.cz* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.vasdanovyporadce.cz/opravna-polozka-k-pohledavce/>

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck, 342. ISBN 978-80-7400-538-1.

LANDA, Martin, 2006. *Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 495 s. ISBN 80-868-6111-2.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

ManagementMania, © 2011 – 2016a. Absolutní ukazatele (Absolute Ratios). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>

ManagementMania, © 2011 – 2016b. Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios). *Managementmania.com* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-likvidity>

MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

MF ČR, 2016. Makroekonomická predikce - listopad 2016. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>

MF ČR, 2017. Makroekonomická predikce - leden 2017. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

MONETA Money Bank, 2017. Sazebník poplatků. *Moneta.cz* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/documents/cz/sazebniky-uroky/1461.pdf>

MPO, 2014. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument150081.html>

MPO, 2015. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>

MPO, 2016a. Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvtlet-2015--221221/

MPO, 2016b. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2016/11/Panorama_CZ_internet_komplet.pdf

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

- OK pohledávky, 2012. Kapitalizace pohledávek. *Ok-pohledavky.cz* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://ok-pohledavky.cz/vse-o-pohledavkach/postoupeni-pohledavky/kapitalizace-pohledavek/>
- PARNELL, John A., c2014. *Strategic management: theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 641 s. ISBN 978-1-4522-3498-4.
- PATÁK, Milan R., 2006. *Podnikový finanční management*. Praha: Idea servis, 234 s. ISBN 80-859-7052-X.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PILAŘOVÁ, Ivana, 2012. *Účetní a daňové případy řešené v s.r.o.* 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 164 s. ISBN 978-80-7357-946-3.
- PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, c2009. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. Olomouc: ANAG, 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
- Podnikatel.cz, © 2007 – 2017. Faktoring. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/firemni-finance/factoring/>
- Pohledávky, © 2009a. Evidence pohledávek. *Pohledavky.info* [online]. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.pohledavky.info/evidence-pohledavek/>
- Pohledávky, © 2009b. Správa pohledávek. *Pohledavky.info* [online]. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.pohledavky.info/sprava-pohledavek/>
- Portál.POHODA.cz, 2016. Novela daní z příjmů od roku 2017. *Portal.pohoda.cz* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/novela-dani-z-prijmu-od-roku-2017/>
- POŘÍZEK, Jan, 2015. K zahájení exekuce na základě notářského zápisu obsahujícího podmínku. *Epravo.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/k-zahajeni-exekuce-na-zaklade-notarskeho-zapisu-obsahujiciho-podminku-97176.html>
- Právo4u, © 2017. Odměna notáře. *Pravo4u.cz* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://pravo4u.cz/kalkulacky/odmena-notare/?th=72000000>

- PRIDE, William M. a O. C. FERRELL, 2016. *Marketing. 2016 edition*. Boston: Cengage Learning, 687. ISBN 978-1-285-85834-0.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2016. *Fundamentals of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.
- RUBÁKOVÁ, Věra, 2015. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-5497-0.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RYBÁČEK, Václav, 2017. Deficit a dluh vládních institucí - 3. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cri/deficit-a-dluh-
vladnich-instituci-3-ctvrtleti-2016](https://www.czso.cz/csu/czso/cri/deficit-a-dluh-vladnich-instituci-3-ctvrtleti-2016)
- SALEK, John G, c2005. *Accounts receivable management best practices* [online]. Hoboken, N.J.: John Wiley, 214 s. [cit. 2017-02-07]. ISBN 04-717-1654-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=xj_4duzuNyEC&printsec=frontcover&dq=salek+john+Accounts+Receivable+Management+Best+Practices.&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj0mPzLzP3RAhUCIpoKHb_GC00Q6AEIGTAA#v=onepage&q=salek%20john%20Accounts%20Receivable%20Management%20Best%20Practices.&f=false
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SCHÖNFELD, Jaroslav, 2011. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Praha: C. H. Beck, 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.
- SKÁLOVÁ, Jana, 2016. *Podvojně účetnictví 2016*. 22. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-271-0031-6.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 284 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

Strateg.cz, 2017. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika. 6.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

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

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

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

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

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

WILD, John J, c2008. *Financial accounting: information for decisions*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 580 s. ISBN 978-007-3043-753.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
D	Dal
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
HDP	Hrubý domácí produkt
IS	Informační systém
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MD	Má dáti
MF ČR	Ministerstvo financí ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
VK	Vlastní kapitál
ZP	Zpracovatelský průmysl

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hotovostní cyklus	22
Obr. 2 Mechanismus inkasa pohledávek	42
Obr. 3 Organizační struktura společnosti	46
Obr. 4 Výdaje na výzkum a vývoj v letech 2005 – 2015.....	59
Obr. 5 Obchodní údaje obchodního partnera v IS	90
Obr. 6 Nastavení kreditního rámce v QI.....	110
Obr. 7 Výsledná tabulka v programu QM for Windows	122
Obr. 8 Grafické řešení v programu QM for Windows.....	123
Obr. 9 Náklady faktoringu.....	128
Obr. 10 Výše odměny notáře	129

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Rozdělení zákazníků dle bonity.....	36
Tab. 2 SWOT analýza společnosti KLM, s. r. o.....	51
Tab. 3 Makroekonomické indikátory.....	56
Tab. 4 Vývoj počtu obyvatel.....	57
Tab. 5 Vývoj míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity	58
Tab. 6 Ukazatel ČPK	68
Tab. 7 Ukazatele zadluženosti	70
Tab. 8 Multiplikátor VK	70
Tab. 9 Ukazatele likvidity	71
Tab. 10 Ukazatele rentability.....	72
Tab. 11 Ukazatele aktivity	74
Tab. 12 Další poměrové ukazatele.....	75
Tab. 13 Podíly pohledávek dle členění v rozvaze	77
Tab. 14 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2013	78
Tab. 15 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2014	79
Tab. 16 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2015	80
Tab. 17 Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31.12.2016	81
Tab. 18 Bodovací systém hodnocení bonity podniku.....	93
Tab. 19 Bodování likvidity	94
Tab. 20 Segmentace zákazníků dle významnosti	97
Tab. 21 Segmentace zákazníků dle odchylky od doby splatnosti.....	97
Tab. 22 Z-skóre.....	99
Tab. 23 Index IN05	100
Tab. 24 AGR test pro společnost KLM, s. r. o.	101
Tab. 25 Výpočet výhodné velikosti skonta.....	104
Tab. 26 Kreditní rámec pro jednotlivé skupiny zákazníků.....	107
Tab. 27 Návrh postupu při vymáhání pohledávek	108
Tab. 28 Pravděpodobnost vzniku rizik	118
Tab. 29 Dopad možného rizika.....	119
Tab. 30 Stanovení významnosti rizika.....	119
Tab. 31 Výchozí body pro hodnocení významnosti rizika	120
Tab. 32 Soupis nezbytných činností projektu.....	122

Tab. 33 Odměna notáře.....	125
Tab. 34 Poplatky související s bankovní zárukou u vybraných bank.....	125
Tab. 35 Výše odměny soudnímu exekutorovi za provedení exekuce.....	127
Tab. 36 Výše odměny notáře	128

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj obratu.....	48
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	48
Graf 3 Podíly tržeb skupin na oddílu CZ-NACE 25 v roce 2015.....	50
Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření	67
Graf 5 Rozdělení EBIT u společnosti KLM, s. r. o.	67
Graf 6 Podíl pohledávek ve splatnosti a po splatnosti.....	82
Graf 7 Vývoj pohledávek po splatnosti v letech 2013 – 2016.....	83
Graf 8 Vývoj indexu Z-skóre.....	99
Graf 9 Vývoj indexu IN05	100

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: Vertikální analýza majetkové a finanční struktury spol. KLM, s. r. o.
- PŘÍLOHA P II: Horizontální analýza majetkové a finanční struktury spol. KLM, s. r. o.
- PŘÍLOHA P III: Vertikální analýza výnosů a nákladů spol. KLM, s. r. o.
- PŘÍLOHA P IV: Horizontální analýza výnosů a nákladů spol. KLM, s. r. o.
- PŘÍLOHA P V: Porovnání poměrových ukazatelů spol. KLM a odvětví v roce 2015 – spider analýza
- PŘÍLOHA P VI: Výsledná tabulka rizikové analýzy

PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY SPOL. KLM, S. R. O. (INTERNÍ ZDROJE SPOL.; VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

v tis. Kč	2013		2014		2015		2016	
AKTIVA CELKEM	157 672	100,00%	174 176	100,00%	221 257	100,00%	228 177	100,00%
Dlouhodobý majetek	80 157	50,84%	101 062	58,02%	139 967	63,26%	140 757	61,69%
DNM	932	0,59%	670	0,38%	305	0,14%	737	0,32%
DHM	79 225	50,25%	101 062	58,02%	139 662	63,12%	140 020	61,36%
DFM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	77 361	49,06%	72 118	41,41%	81 076	36,64%	87 151	38,19%
Zásoby	20 341	12,90%	22 442	12,88%	21 635	9,78%	29 188	12,79%
Dlouhodobé pohledávky	5 450	3,46%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	35 167	22,30%	16 992	9,76%	48 428	21,89%	22 221	9,74%
Krátkodobý finanční majetek	16 403	10,40%	32 684	18,76%	11 013	4,98%	35 742	15,66%
Časové rozlišení aktiv	154	0,10%	327	0,19%	214	0,10%	269	0,12%
PASIVA CELKEM	157 672	100,00%	174 176	100,00%	221 257	100,00%	228 177	100,00%
Vlastní kapitál	140 764	89,28%	159 153	91,37%	182 790	82,61%	207 996	91,16%
Základní kapitál	900	0,57%	900	0,52%	900	0,41%	900	0,39%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	343	0,22%	380	0,22%	482	0,22%	679	0,30%
VH minulých let	124 588	79,02%	136 460	78,35%	155 193	70,14%	178 635	78,29%
VH běžného účetního období	14 933	9,47%	21 413	12,29%	26 215	11,85%	27 782	12,18%
Cizí zdroje	16 908	10,72%	15 023	8,63%	36 868	16,66%	20 181	8,84%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	813	0,52%	742	0,43%	1 742	0,79%	2 081	0,91%
Krátkodobé závazky	16 095	10,21%	14 281	8,20%	35 126	15,88%	18 100	7,93%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení pasiv	0	0,00%	0	0,00%	1 599	0,72%	0	0,00%

**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ
A FINANČNÍ STRUKTURY SPOL. KLM, S. R. O. (INTERNÍ ZDROJE
SPOL.; VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	13/14	14/15	15/16
AKTIVA CELKEM	157 672	174 176	221 257	228 177	10,47%	27,03%	3,13%
Dlouhodobý majetek	80 157	101 062	139 967	140 757	26,08%	38,50%	0,56%
DNM	932	670	305	737	-28,11%	-54,48%	141,64%
DHM	79 225	101 062	139 662	140 020	27,56%	38,19%	0,26%
DFM	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	77 361	72 118	81 076	87 151	-6,78%	12,42%	7,49%
Zásoby	20 341	22 442	21 635	29 188	10,33%	-3,60%	34,91%
Dlouhodobé pohledávky	5 450	0	0	0	-100,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	35 167	16 992	48 428	22 221	-51,68%	185,00%	-54,12%
Krátkodobý finanční majetek	16 403	32 684	11 013	35 742	99,26%	-66,30%	224,54%
Časové rozlišení aktiv	154	327	214	269	112,34%	-34,56%	25,70%
PASIVA CELKEM	157 672	174 176	221 257	228 177	10,47%	27,03%	3,13%
Vlastní kapitál	140 764	159 153	182 790	207 996	13,06%	14,85%	13,79%
Základní kapitál	900	900	900	900	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	343	380	482	679	10,79%	26,84%	40,87%
VH minulých let	124 588	136 460	155 193	178 635	9,53%	13,73%	15,11%
VH běžného účetního období	14 933	21 413	26 215	27 782	43,39%	22,43%	5,98%
Cizí zdroje	16 908	15 023	36 868	20 181	-11,15%	145,41%	-45,26%
Rezervy	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	813	742	1 742	2 081	-8,73%	134,77%	19,46%
Krátkodobé závazky	16 095	14 281	35 126	18 100	-11,27%	145,96%	-48,47%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení pasiv	0	0	1 599	0	0,00%	0,00%	-100,00%

**PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ
 SPOL. KLM, S. R. O. (INTERNÍ ZDROJE SPOL.; VLASTNÍ
 ZPRACOVÁNÍ)**

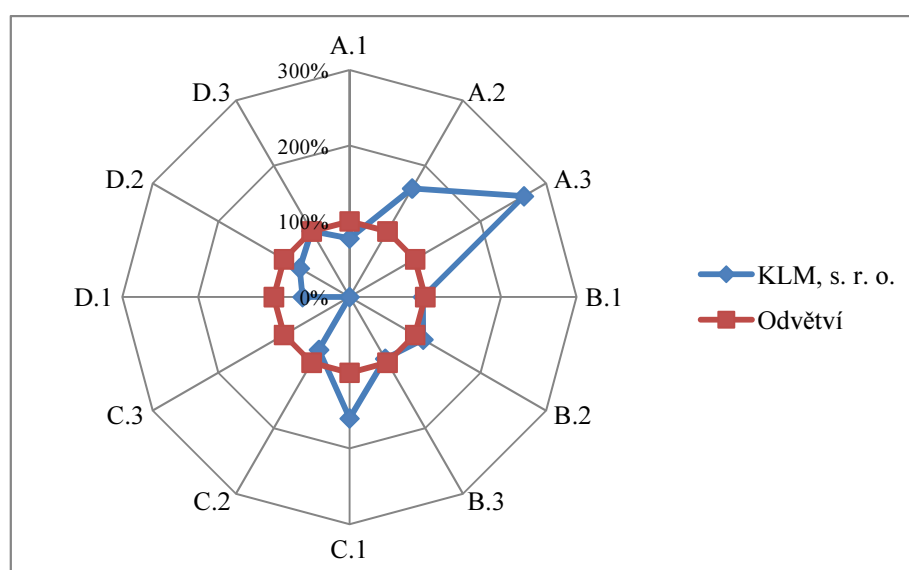
v tis. Kč	2013		2014		2015		2016	
Tržby za prodej zboží	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Výkony	131 877,8	95,43%	145 725,3	95,37%	154 082,7	95,86%	172 913,0	96,96%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	127 196,0	92,05%	143 011,8	93,59%	155 115,9	96,51%	174 764,7	98,00%
<i>Změna stavu zásob</i>	4 681,8	3,39%	2 713,5	1,78%	-1 033,2	-0,64%	-1 851,7	-1,04%
<i>Aktivace</i>	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 980,8	2,16%	3 337,2	2,18%	3 535,2	2,20%	3 562,2	2,00%
Ostatní provozní výnosy	1 824,8	1,32%	1 393,2	0,91%	1 987,2	1,24%	95,5	0,05%
Tržby z prodeje CP a podílů	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Výnosové úroky	9,0	0,01%	57,6	0,04%	69,3	0,04%	11,7	0,01%
Ostatní finanční výnosy	1 495,8	1,08%	1 851,3	1,21%	1 057,5	0,66%	1 733,4	0,97%
Mimořádné výnosy	0,0	0,00%	435,6	0,29%	0,0	0,00%	11,7	0,01%
VÝNOSY	138 188,2	100,00%	152 800,2	100,00%	160 731,9	100,00%	178 327,5	100,00%
Náklady na prodané zboží	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Výkonová spotřeba	51 451,2	41,74%	50 513,4	38,45%	50 542,2	37,57%	59 666,4	39,63%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	37 503,9	30,43%	38 151,0	29,04%	35 982,9	26,75%	38 765,6	25,75%
<i>Služby</i>	13 947,3	11,32%	12 362,4	9,41%	14 559,3	10,82%	20 900,8	13,88%
Osobní náklady	51 909,3	42,12%	59 775,3	45,50%	64 757,7	48,14%	66 769,2	44,35%
<i>Mzdové náklady</i>	38 004,3	30,83%	43 649,1	33,22%	47 171,7	35,07%	48 626,1	32,30%
Daně a poplatky	41,4	0,03%	74,7	0,06%	108,0	0,08%	88,2	0,06%
Odpisy DNM a DHM	13 107,6	10,63%	12 480,3	9,50%	11 607,3	8,63%	15 506,1	10,30%
ZC prodaného DM a materiálu	139,0	0,11%	44,1	0,03%	10,8	0,01%	72,0	0,05%
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	66,3	0,04%
Ostatní provozní náklady	1 253,7	1,02%	1 838,7	1,40%	621,9	0,46%	1 029,6	0,68%
Prodané CP a podíly	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Nákladové úroky	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Ostatní finanční náklady	1 912,5	1,55%	1 674,0	1,27%	772,0	0,57%	1 242,9	0,83%
Daň z příjmu	3 440,7	2,79%	4 986,9	3,80%	6 095,9	4,53%	6 035,4	4,01%
Mimořádné náklady	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,7	0,00%	68,4	0,05%
NÁKLADY	123 255,4	100,00%	131 387,4	100,00%	134 516,5	100,00%	150 544,5	100,00%

**PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ
 SPOL. KLM, S. R. O. (INTERNÍ ZDROJE SPOL.; VLASTNÍ
 ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	13/14	14/15	15/16
Tržby za prodej zboží	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%
Výkony	131 877,8	145 725,3	154 082,7	172 913,0	10,50%	5,74%	12,22%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	127 196,0	143 011,8	155 115,9	174 764,7	12,43%	8,46%	12,67%
Změna stavu zásob	4 681,8	2 713,5	-1 033,2	-1 851,7	-42,04%	-138,08%	79,22%
Aktivace	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 980,8	3 337,2	3 535,2	3 562,2	11,96%	5,93%	0,76%
Ostatní provozní výnosy	1 824,8	1 393,2	1 987,2	95,5	-23,65%	42,64%	-95,19%
Tržby z prodeje CP a podílů	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	9,0	57,6	69,3	11,7	540,00%	20,31%	-83,12%
Ostatní finanční výnosy	1 495,8	1 851,3	1 057,5	1 733,4	23,77%	-42,88%	63,91%
Mimořádné výnosy	0,0	435,6	0,0	11,7	0,00%	-100,00%	0,00%
VÝNOSY	138 188,2	152 800,2	160 731,9	178 327,5	10,57%	5,19%	10,95%
Náklady na prodané zboží	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	51 451,2	50 513,4	50 542,2	59 666,4	-1,82%	0,06%	18,05%
Spotřeba materiálu a energie	37 503,9	38 151,0	35 982,9	38 765,6	1,73%	-5,68%	7,73%
Služby	13 947,3	12 362,4	14 559,3	20 900,8	-11,36%	17,77%	43,56%
Osobní náklady	51 909,3	59 775,3	64 757,7	66 769,2	15,15%	8,34%	3,11%
Mzdové náklady	38 004,3	43 649,1	47 171,7	48 626,1	14,85%	8,07%	3,08%
Daně a poplatky	41,4	74,7	108,0	88,2	80,43%	44,58%	-18,33%
Odpisy DNM a DHM	13 107,6	12 480,3	11 607,3	15 506,1	-4,79%	-7,00%	33,59%
ZC prodaného DM a materiálu	139,0	44,1	10,8	72,0	-68,27%	-75,51%	566,67%
Změna stavu rezerv v provozní oblasti	0,0	0,0	0,0	66,3	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní náklady	1 253,7	1 838,7	621,9	1 029,6	46,66%	-66,18%	65,56%
Prodané CP a podíly	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	1 912,5	1 674,0	772,0	1 242,9	-12,47%	-53,88%	61,00%
Daň z příjmu	3 440,7	4 986,9	6 095,9	6 035,4	44,94%	22,24%	-0,99%
Mimořádné náklady	0,0	0,0	0,7	68,4	0,00%	0,00%	9400,00%
NÁKLADY	123 255,4	131 387,4	134 516,5	150 544,5	6,60%	2,38%	11,92%

PŘÍLOHA P V: POROVNÁNÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ SPOL. KLM, S. R. O. A ODVĚTVÍ V ROCE 2015 – SPIDER ANALÝZA (INTERNÍ ZDROJE SPOL.; MPO, 2016a; VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

		KLM, s. r. o.	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita VK	11,85%	15,33%
	A.2 Rentabilita aktiv	14,60%	8,83%
	A.3 Rentabilita tržeb	20,83%	7,83%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	2,31	2,38
	B.2 Pohotová likvidita	1,69	1,51
	B.3 Hotovostní likvidita	0,31	0,33
Zadluženost	C.1 VK/aktiva	82,61%	51,52%
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	1,32	1,64
	C.3 Úrokové krytí	0,00	43,09
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	0,70	1,13
	D.2 Obratovost pohledávek	3,20	4,22
	D.3 Obratovost závazků	4,97	4,95



**PŘÍLOHA P VI: VÝSLEDNÁ TABULKA RIZIKOVÉ ANALÝZY
(GUARD, 2017; VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu (body)	Pravděpodobnost výskytu (%)	Závažnost následků (body)	Hodnocení významnosti rizika (body)	Možný důsledek rizika
Negativní legislativní změny	5	10	4	20	Omezení realizace projektu, nebo dokonce odstoupení od navrhovaného řešení
Zvyšování nákladů	4	30	2	8	Nerealizování navrhovaného řešení
Špatná komunikace mezi vedením spol., ekonomickým a obchodním oddělením	3	40	1	3	Nedostatečné vymezení pravomocí a odpovědností, nesprávnost projektu
Špatné zpracování vnitropodnikové směrnice	4	25	2	8	Nesprávnost projektu, nepřesné vymezení odpovědností
Nedostatečné vymezení odpovědností	4	25	2	8	Nesprávný směr realizace navrhovaného řešení
Pasivní postoj zaměstnanců k přiučení se novým věcem	3	40	2	6	Neúspěšná realizace navrhovaného řešení
Nedostatek informací o zákaznících	4	25	2	8	Chybné vyhodnocení bonity zákazníků
Chybné zhodnocení bonity zákazníků	4	25	2	8	Špatné zařazení zákazníků do bonitních skupin
Špatné rozdělení zákazníků do skupin a s tím související chybné nastavení obchodních podmínek	4	25	2	8	Neúměrné nastavení platebních podmínek v souvislosti s jejich bonitou
Nesplnění cíle: snížení pohledávek po splatnosti	5	15	1	5	Neefektivnost projektu
Ztráta zákazníků v důsledku požadovaného zajištění nebo zkrácení doby splatnosti	4	30	2	8	Snížení tržeb, ušlý zisk
Nedostatek informací	4	30	1	4	Nesplnění cíle projektu, zkrácení projektu