

# **Projekt řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojířny, a.s.**

Bc. Lucie Hrozková

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Hrozková**  
Osobní číslo: **M160136**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírný, a. s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši týkající se pohledávek a jejich řízení.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost Slovácké strojírný, a. s. a analyzujte současný stav a způsob řízení pohledávek ve společnosti.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte návrh na zlepšení stávajícího systému řízení pohledávek.
- Provedte vyhodnocení projektu řízení pohledávek.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- DRBOHLAV, Josef a POHL, Tomáš. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 241 s. ISBN 978-80-7357-599-1.
- PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 79 s. ISBN 978-80-7478-952-6.
- ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. Pohledávky, jejich cese a hodnota. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 122, 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.
- ZIMMERMAN, Jerold L. Accounting for decision making and control. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 686 s. ISBN 978-1-259-25500-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Šteker, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

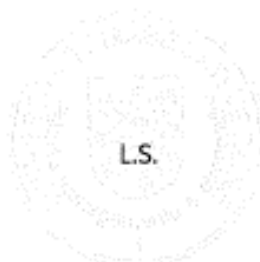
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně *17. 4. 2018*

Jméno a příjmení: *LUCIE HROZKOVÁ*

*Hrozková*  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je navrhnout a zavést systém řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírný, a.s., který nastaví jasná a přehledná pravidla pro řízení pohledávek. V současné době má společnost poměrně vysoké hodnoty pohledávek po splatnosti a pohledávky řídí jen minimálně. V teoretické části diplomové práce je uvedena literární rešerše pohledávek týkající se především obecné charakteristiky, řízení, zajištění a vymáhání pohledávek. Praktická část je zaměřena na charakteristiku společnosti. V další části diplomové práce je provedena finanční analýza zaměřená na pohledávky a analýza vývoje a současného stavu pohledávek v letech 2014 – 2017. Poslední část zahrnuje projekt navržení systému řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírný, a.s.

Klíčová slova: pohledávky, řízení pohledávek, pohledávky po splatnosti, správa, evidence, zajištění, vymáhání

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to suggest and implement a system of claims management in the company Slovácké strojírný, a.s., which sets clear and transparent rules for the management of claims. Currently, the company has relatively high values of overdue claims and claims are managed only minimally. In the theoretical part of the diploma thesis is a literature review of claims regarding general characteristics, management, securing and enforcement of claims. The practical part is focused on the characteristics of the company. In next part of the diploma thesis there is a financial analysis focused on claims and analysis of development and current state of claims in the years 2014 - 2017. The last part includes project of suggesting claims management system in Slovácké strojírný, a.s.

Keywords: claims, claims management, overdue claims, administration, register, securing, enforcement

Ráda bych poděkovala panu Ing. Karlu Štekerovi, Ph.D., za jeho vedení, cenné rady, připomínky, trpělivost a ochotu vést tuto diplomovou práci.

Současně bych chtěla poděkovat panu Ing. Vladislavu Ondruškovi za poskytnutí informací a umožnění tuto diplomovou práci napsat.

Nejvíce bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mi dali možnost studovat a také jim chci poděkovat za jejich podporu a trpělivost.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 POHLEDÁVKY</b> .....	<b>13</b>
1.1    VZNIK A ČLENĚNÍ POHLEDÁVEK .....	14
1.2    NEGATIVNÍ DOPADY POHLEDÁVEK .....	15
1.2.1    Pohledávky hrazené se zpožděním.....	15
1.2.2    Nedobytné pohledávky.....	15
1.3    OCENĚNÍ POHLEDÁVEK .....	16
1.3.1    Pořizovací cena .....	16
1.3.2    Jmenovitá hodnota .....	16
1.3.3    Reálná hodnota.....	16
1.3.4    Cizí měna .....	16
1.4    ÚČTOVÁNÍ O POHLEDÁVKÁCH.....	17
1.5    OPRAVNÉ POLOŽKY U POHLEDÁVEK.....	17
1.6    ODPIS POHLEDÁVEK .....	17
1.7    ZÁNİK POHLEDÁVEK .....	18
1.7.1    Splnění dluhu .....	18
1.7.2    Započtení pohledávky .....	18
1.7.3    Promlčení .....	18
1.7.4    Prekluze.....	18
<b>2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK</b> .....	<b>19</b>
2.1    INFORMACE K HODNOCENÍ DLUŽNÍKŮ .....	20
2.2    HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ .....	21
2.2.1    Bonitní skupiny .....	22
2.3    ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	23
2.3.1    Smlouva.....	24
2.3.2    Záloha.....	24
2.3.3    Pojištění pohledávek .....	24
2.3.4    Ručení .....	24
2.3.5    Bankovní záruka.....	25
2.3.6    Dokumentární akreditiv .....	25
2.3.7    Dokumentární inkaso .....	25
2.3.8    Smluvní pokuta .....	25
2.3.9    Směnka.....	26
2.3.10    Zástavní právo .....	26
2.3.11    Factoring .....	26
2.3.12    Forfaiting.....	26
<b>3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK</b> .....	<b>27</b>
3.1    ZPŮSOBY VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK .....	28
3.1.1    Telefonický kontakt .....	28
3.1.2    Osobní kontakt .....	28
3.1.3    Písemná upomínka .....	28

3.1.4	Specializované agentury na vymáhání .....	29
3.1.5	Soudní vymáhání .....	29
3.1.6	Exekuce .....	29
3.1.7	Konkurs .....	29
<b>4</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>30</b>
4.1	ANALÝZA POHLEDÁVEK .....	30
4.1.1	Rychlost obratu pohledávek .....	30
4.1.2	Doba obratu pohledávek .....	31
4.2	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	31
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S. ....</b>	<b>33</b>
5.1	HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI .....	33
5.1.1	Předmět činnosti společnosti .....	35
5.1.2	Ocenění .....	35
5.2	ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	35
5.2.1	Organizační struktura společnosti .....	35
5.2.2	Zaměstnanci .....	36
5.2.3	Výrobní obory společnosti .....	37
5.2.4	Analýza trhu .....	38
5.2.5	Dodavatelé .....	39
5.2.6	Odběratelé .....	39
5.2.7	Konkurence .....	40
5.3	ZHODNOCENÍ PROSTŘEDÍ .....	40
<b>6</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>41</b>
6.1	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA .....	41
6.2	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	42
6.3	OBRATOVOST POHLEDÁVEK .....	43
<b>7</b>	<b>ANALÝZA VÝVOJE A SOUČASNÉHO STAVU POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S. ....</b>	<b>45</b>
7.1	STRUKTURA A STAV POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI V JEDNOTLIVÝCH MĚSÍCÍCH .....	45
7.1.1	Tvorba opravných položek a odpisů k nedobytným pohledávkám .....	50
7.2	ZHODNOCENÍ VÝVOJE POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI V LETECH 2014 - 2017 .....	50
<b>8</b>	<b>SOUČASNÝ STAV SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....</b>	<b>52</b>
8.1	PROCES VZNIKU A SPRÁVY POHLEDÁVEK .....	52
8.2	ZÁKAZNÍCI .....	52
8.3	ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK .....	53
8.4	POSTUP VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI .....	53
8.4.1	Pohledávky do 60 dnů po splatnosti .....	54
8.4.2	Pohledávky 60 dnů po splatnosti .....	54
8.4.3	Pohledávky 90 dní po splatnosti .....	54
8.4.4	Pohledávky za zahraniční odběratele .....	54
8.5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....	55
<b>9</b>	<b>NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI</b>	



<b>SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.</b> .....	<b>56</b>
9.1 EVIDENCE A SPRÁVA POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S. 57	
9.2 ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O ZÁKAZNÍCÍCH .....	58
9.3 VZNIK POHLEDÁVKY U NOVÉHO ZÁKAZNÍKA .....	59
9.3.1 Nový zákazník – neprověřený .....	59
9.3.2 Nový zákazník – prověřený .....	60
9.4 MOŽNÉ ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK .....	60
9.5 SEGMENTACE A BONITA ZÁKAZNÍKŮ .....	61
9.6 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI .....	61
9.7 HODNOCENÍ BONITY ZÁKAZNÍKŮ .....	63
9.7.1 Index IN05 .....	64
9.7.2 Aspekt Global Rating .....	64
9.7.3 Hodnocení bonity zákazníků externí firmou .....	66
9.7.4 Výběr způsobu hodnocení bonity zákazníků .....	67
9.8 SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ .....	68
9.8.1 Zlatí odběratelé .....	68
9.8.2 Stříbrní odběratele .....	69
9.8.3 Standardní odběratelé .....	69
9.8.4 Problematictí odběratelé .....	69
9.9 NÁVRH NA POSTUP PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK .....	70
9.10 MOTIVACE ZÁKAZNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ .....	71
9.10.1 Motivace zákazníků .....	71
9.10.2 Motivace zaměstnanců .....	72
9.11 IMPLEMENTACE ÚVĚROVÉHO RÁMCE DO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....	72
<b>10 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ</b> .....	<b>73</b>
10.1 RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	73
10.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	75
10.2.1 Zhodnocení nákladové analýzy .....	76
10.3 ČASOVÁ ANALÝZA .....	78
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>82</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>86</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>87</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>88</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>90</b>

## ÚVOD

Pohledávky jsou součástí každého podnikání. Společnost prodejem výrobků, zboží a služeb na fakturu podstupuje určité riziko nezaplacení pohledávky. Každá společnost by se tedy měla zajímat o stavy pohledávek a vynaložit úsilí k jejich správnému řízení. Nejlepší ochranou proti vzniku problémových pohledávek je jejich zabezpečení před samotným vznikem. Bohužel v současné době se většina firem setkává s velkým množstvím pozdě hrazených pohledávek od svých odběratelů. Z toho důvodu, je právě téma řízení pohledávek stále aktuální.

Společnost Slovácké strojírny, a.s. není v současné době spokojena s výší pohledávek po splatnosti a z toho důvodu také vznikla tato diplomová práce. Společnost řídí pohledávky jen minimálně a nemá stanovená pevná pravidla. Právě z důvodu navrzení vhodného systému řízení pohledávek s jasnými pravidly a s cílem snížit množství pohledávek po splatnosti, byla tato diplomová práce vytvořena.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti pohledávek. Je zde popsán vznik a zánik pohledávek, tvorba opravných položek a odpisů, řízení pohledávek a vymáhání pohledávek. Po teoretické části následuje analytická část diplomové práce. V analytické části je představena společnost Slovácké strojírny, a.s. a je zde provedena analýza okolí podniku a finanční analýza, která je zaměřena na pohledávky. Důležitým dílem analytické části je také analýza vývoje pohledávek v letech 2014 -2017 a současného způsobu řízení.

Poslední a nejdůležitější částí diplomové práce je projekt s návrhem systému řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. V projektu je navrženo, jakým způsobem pohledávky řídit a jak přistupovat ke stávajícím a novým zákazníkům. Dále je zde navrženo rozdělení zákazníků do segmentů a přidělení obchodních podmínek. V rámci projektu je také navrženo sledování bonity nejvýznamnějších zákazníků, zajištění pohledávek a způsob jejich vymáhání. V neposlední řadě je zde popsán způsob motivace zákazníků a zaměstnanců ke snížení stavu pohledávek. Cílem projektu je navrzení vhodných opatření a nastavení pevných pravidel, která nebudou velice nákladná a zároveň budou účinná. V závěru je provedeno zhodnocení projektu pomocí rizikové, nákladové a časové analýzy.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pohledávky tvoří významnou složkou oběžných aktiv společnosti a ovlivňují finanční hospodaření. Pohledávky představují pro společnost určité riziko jejich nezaplacení. Každá společnost by měla mít pohledávky pod kontrolou a co nejlépe je řídit. Správné nastavení řízení pohledávek znamená snížení pohledávek a pozitivní vliv na finanční situaci podniku.

Cílem této diplomové práce je navrhnout a zavést systém řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírny, a.s., který bude mít jasně stanovená pravidla řízení pohledávek. Záměrem je zavést systém, který sníží množství pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek.

Zpracování diplomové práce se opírá především o sběr dat pomocí kvalitativního výzkumu. Nejvíce je využito nestandardizovaných rozhovorů s vedením společnosti a analýz interních dokumentů. Na základě analýz interních dokumentů je analyzován vývoj a současná situace pohledávek ve společnosti. Pomocí nestandardizovaných rozhovorů jsou sbírána data o současném stav řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírny, a.s.

Teoretická část diplomové práce je zpracována pomocí literární rešerše dostupné české i zahraniční literatury. V této části je popsána problematika pohledávek, základní charakteristiky a především řízení a vymáhání pohledávek.

V analytické části jsou pro zpracování dat využity teoretické metody. Tato část je zaměřena na analýzu prostředí společnosti, finanční analýzu zaměřenou na pohledávky společnosti a analýzu vývoje a současného stavu pohledávek v letech 2014 – 2017. Na základě analýz je zhodnocena současná situace řízení pohledávek ve společnosti. V projektové části diplomové práce je použita syntéza praktických i teoretických poznatků z předchozích částí a je zde navrhnout systém řízení pohledávek ve společnosti. V poslední části je provedeno zhodnocení projektu pomocí rizikové, nákladové a časové analýzy. Zde je použita kvantitativní metoda a pomocí metody kritické cesty je určena nejkratší doba trvání projektu.

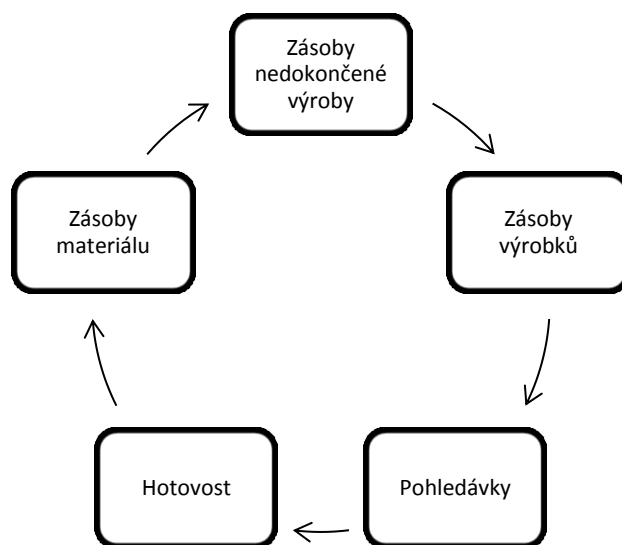
## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POHLEDÁVKY

Pohledávky jsou významnou složkou aktiv podniku a jsou zahrnuty v oběžném majetku společnosti. Všeobecně lze říci, že pohledávkou se rozumí určité právo na zaplacení peněžitých částek. Perthen (Perthen, 2015, s. 4) definuje pohledávku jako „právo podnikatele vůči dlužníku na určité plnění a tomu odpovídající povinnost dlužníka toto plnění poskytnout.“ Věřitel má právo žádat od dlužníka splnění povinnosti, jestliže má dlužník povinnost oproti věřiteli. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11; Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11)

Snad každému podnikateli vznikají provozováním podnikatelské činnosti pohledávky oproti zákazníkům a obchodním partnerům. O veškeré své pohledávky se musí podnikatel starat a vynakládat určité úsilí na jejich správu. Každá společnost by se měla zabývat pohledávkou již při jejím vzniku a zabránit tak případným problémům. Výše a rychlost splácení pohledávek má velký vliv na likviditu společnosti a základem každého dobrého obchodního vztahu je svědomité a včasné plnění pohledávek. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11; Perthen, 2015, s. 4)

Scholleová (2017, s. 88) ve své knize uvádí, že obrátový cyklus je koloběh v podniku, kdy se peníze mění na materiál, hotové výrobky a ty se mění ve větší peníze. Brealey, Myers, Allen (2017, s. 765) uvádějí, že společnost provádí jednoduché podnikání. Nakupuje suroviny za hotové, které zpracuje na hotové výrobky a prodá na úvěr - bude mít tedy pohledávku vůči odběrateli. Obrátový cyklus je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 1 Hotovostní cyklus (Scholleová, 2017, s. 88; vlastní zpracování)

**Právní úprava pohledávek:**

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Vyhláška k zákonu o účetnictví
- České účetní standardy pro podnikatele

**1.1 Vznik a členění pohledávek**

Vznik pohledávky je závislý na přechodu vlastnických práv, dále na splnění dodání a převedení práv a povinností z dodaného zboží nebo výhod z poskytnutých služeb odběrateli. Jinými slovy, pohledávka vzniká po dodání zboží při převzetí zboží odběratelem. Na základě smlouvy je odběrateli umožněno zaplatit zboží s odkladem bez jakýchkoliv sankcí. Pohledávka může vzniknout i jinou cestou, pokud si podnik objedná u dodavatele určitou zakázku a dodavatel požaduje zálohu předem. Zboží v této fázi nebylo ještě ani vyrobeno nebo předáno a záloha je ve fázi pohledávky k dodavateli. (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 17; Scholleová, 2017, s. 97; Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11)

Podle Šteker a Otrusinové (2016, s. 90) můžeme pohledávky rozčlenit podle doby jejich splatnosti na krátkodobé a dlouhodobé pohledávky.

- **Krátkodobé pohledávky** – jsou pohledávky, které k okamžiku, k němuž se sestavuje rozvaha, mají dobu splatnosti kratší než jeden rok nebo jeden rok.
- **Dlouhodobé pohledávky** – jsou to pohledávky, které k okamžiku, k němuž je sestavena rozvaha, mají dobu splatnosti delší než jeden rok a mají odloženou daňovou pohledávku. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 90)

Dále můžeme členit pohledávky podle jejich vzniku na:

- **Pohledávky z obchodního styku** – jsou to pohledávky z dodávek výrobků, prováděných výkonů, zboží, služeb a prací, jestliže odběratel platí za tyto výkony s určitým časovým odstupem po jejich provedení. Jedná se o nejběžnější pohledávky, které vznikají od vystavení platebního dokladu ze strany věřitele (dodavatele) vůči dlužníkovi (odběrateli). Pohledávky z obchodních vztahů mohou vznikat i vůči dodavatelům při poskytování záloh nebo placení předem za výkony. (Paták, 2006, s. 212; Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11)
- **Pohledávky z peněžních půjček** – jedná se o mezipodnikové půjčky a výpomoci, půjčky mezi fyzickými osobami a dále do této skupiny můžeme zahrnout i pohle-

dávky z dluhopisů. Tyto pohledávky mají obvykle písemnou smluvní formu, která řeší také termín a způsob úhrady pohledávky. (Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11)

- **Ostatní pohledávky** – jedná se především o pohledávky z pracovně právních vztahů a sociálního a zdravotního pojištění. Tyto pohledávky za fyzickými osobami mají menší jmenovitou hodnotu a nemají zajišťovací instrumenty. (Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11)

## 1.2 Negativní dopady pohledávek

Za špatné pohledávky můžeme označit ty, které nejsou zaplacený vůbec, nebo jsou zaplacený se zpožděním a k jejich úhradě je nutné vyvinout určité úsilí a případně vynaložit náklady. Jedná se například o pohledávky inkasované skrze exekutora, vymáhací agentury nebo soud. Další pohledávkou, kterou můžeme označit za špatnou je taková, která je hrazena se zpožděním a dodavatel s takovým zpožděním nepočítá. Taková pohledávka může zkomplikovat finanční situace dodavatele, zvýší se náklady na financování této pohledávky a je narušeno cash flow dodavatele. Rozlišují se dvě negativní podoby pohledávek, a to pohledávky nedobytné a hrazené se zpožděním. Hospodářské dopady těchto dvou negativních podob pohledávek jsou rozlišné. (Kislingerová, 2010, s. 464)

### 1.2.1 Pohledávky hrazené se zpožděním

Pokud dodavatel nedostane v za svou pohledávku zaplacený do doby splatnosti, nastává situace, musí dodavatel potřebu hotovosti řešit z jiných zdrojů. Nejčastěji jsou dodavatelé používány krátkodobé úvěry nebo kontokorenty. Za využití těchto finančních zdrojů jsou placeny úroky bance. Situace se může zkomplikovat, pokud dodavatel nemá přístup k úvěrovým zdrojům. V takovém případě hrozí i druhotná platební neschopnost a ohrožení vztahů s jeho zaměstnanci, dodavatelé, státními institucemi a dalšími. Určení výše těchto škod je obtížné a náklady hrazené pohledávky po splatnosti mají dopad na výkaz zisku a ztrát a také na cash flow. Jde zde o skutečně hrazené úroky. (Kislingerová, 2010, s. 465)

### 1.2.2 Nedobytné pohledávky

U nedobytných pohledávek dodavatel přichází o vynaložené náklady na pořízení. Jedná se o výrobní náklady, nakoupený materiál, zboží a další. Přichází také o odvedenou daň z přidané hodnoty z tržeb, zaplacenou daň z příjmu a marži, která by pokryla režijní náklady a zisk. Jediné pozitivum, které se dá u nedobytných pohledávek využít, je jejich uplat-

nění jako úspor na dani z příjmu formou opravných položek. Aby bylo možné nedobytnou pohledávku uplatnit, musí splňovat několik předpokladů. (Kislingerová, 2010, s. 464)

### **1.3 Ocenění pohledávek**

Ocenění pohledávek je upraveno především zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. Existuje více možností oceňování pohledávek a tím také vzniká problematika použití správného způsobu ocenění. Důležité je rozlišovat použité způsoby oceňování při běžném účtování položek a jejich ocenění v účetní závěrce. Účetní jednotky oceňují pohledávky k okamžiku uskutečnění účetního případu a ke konci rozvahového dne nebo i k jinému okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 72; Müllerová a Šindelář, 2016, s. 111; Pilátová a Richter, 2011, s. 46)

#### **1.3.1 Pořizovací cena**

Pohledávky, které jsou nabyté za úplatu nebo vklad, se ocení pořizovací cenou. Součástí pořizovací ceny je cena pořízení a také přímé náklady související s pořízením. Náklady související s pořízením jsou například náklady na znalecké ocenění, odměny právníkům, provize. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 72; Pilátová a Richter, 2011, s. 46)

#### **1.3.2 Jmenovitá hodnota**

Pohledávky se při vzniku ocení jmenovitou hodnotou. Jmenovitá hodnota je hodnota, která je udána na pohledávce. (Pilátová a Richter, 2011, s. 72)

#### **1.3.3 Reálná hodnota**

Oceňování reálnou hodnotou je upraveno v § 25 zákona o účetnictví a jde o režim ocenění pohledávek ke dni roční účetní závěrky. Účetní jednotka musí brát ohled na tři základní kritéria, která mohou výrazně snížit hodnotu pohledávky. Prvním kritériem je časové hledisko, druhým kritériem je způsob zajištění pohledávky a jako poslední informace o dlužníkovi a jeho ekonomické situaci. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 73)

#### **1.3.4 Cizí měna**

Pohledávky v cizí měně musejí být před zaúčtováním převedeny na korunovou hodnotu. Důležité je stanovit vnitřním předpisem jaký kurz bude účetní jednotka používat. Účetní jednotka může použít v souladu se zákonem o účetnictví aktuální denní kurz ČNB (Česká



národní banka) nebo pevný kurz stanovený účetní jednotkou v návaznosti na kurz ČNB. (Müllerová a Šindelář, 2016, s. 113; Pilátová a Richter, 2011, s. 47)

#### **1.4 Účtování o pohledávkách**

Účtováním pohledávek se zabývá Český účetní standard č. 017- Zúčtovací vztahy a jeho cílem je stanovit v oblasti pohledávek a závazků postupy účtování o zúčtovacích vztazích. Cílem je dosažení souladu při používání účetních metod účetními jednotkami. Vznik pohledávek zachycují určité syntetické účty v příslušné skupině účtů. Mezi pohledávkami se nacházejí také dohadné účty aktivní. Jsou to položky, které se vykazují v účetní závěrce z toho důvodu, že již byla dodávka částečně nebo úplně splněna, ale nebyla vyfakturována. Hodnota pro účely účetnictví je stanovena na základě odborného odhadu, který vychází například ze smlouvy. Pohledávky nalezneme tak v účtech časového rozlišení, ty jsou ale v účetnictví vykazovány prostřednictvím příjmů příštích období. (Novotný, 2018, s. 142; Pilátová a Richter, 2011, s. 47-48)

#### **1.5 Opravné položky u pohledávek**

Opravná položka k pohledávkám vzniká v případě přechodného snížení hodnoty pohledávky. Tvorba a použití opravných položek je upraveno v prováděcí vyhlášce a v Českých účetních standardech č. 005. Nejčastěji vzniká opravná položka k pohledávkám v situaci, kdy je pohledávka po lhůtě splatnosti a ve většině případech je podmínkou pro tvorbu opravné položky inventarizace. Při zaúčtování opravné položky dojde k přechodnému snížení hodnoty pohledávky. Pokud je snížení hodnoty pohledávky trvalé, odepíše se pohledávka do nákladů. Pokud naplníme příslušná ustanovení Zákona o rezervách, můžeme uplatnit opravnou položku k pohledávkám jako daňový náklad. (Novotný, 2018, s. 151; Šteker a Otrusínová, 2016, s. 104)

#### **1.6 Odpis pohledávek**

Odpis pohledávky představuje přímé snížení její hodnoty. Jestliže se vyskytnou nedobytné, pochybné nebo problematicky vymahatelné pohledávky, je žádoucí se rozhodnout o odpisu pohledávek. Odpis pohledávek je nevratný proces a nelze počítat s tím, že by mohla částečně odepsaná pohledávka na aktivním účtu získat původní hodnotu. Odpisy pohledávek se účtují na účet v účtové skupině 54 - Jiné provozní náklady. Pokud je možné uplatnit na odpis pohledávky § 24 odst. 2 písm. y Zákona o dani z příjmu, je tento náklad daňově

uznatelný. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 77; Novotný, 2018, s. 151; Zimmerman, 2017, s. 102)

## **1.7 Zánik pohledávek**

K zániku pohledávky dochází několika způsoby a nejčastěji se jedná o zánik pohledávky zaplacením. Níže jsou popsány nejčastější způsoby, jimiž dochází k zániku pohledávek. (Novotný, 2018, s. 151)

### **1.7.1 Splnění dluhu**

Nejčastěji zaniká pohledávka prostřednictvím splnění závazku, ke kterému se dlužník zavázal. Pokud se jedná o částečnou úhradu, zaniká odpovídající část dluhu. Splnění peněžitého závazku probíhá hotovostním nebo bezhotovostním převodem. Věřitel není povinen proti své vůli přijmout něco jiného, než co mu má dlužník skutečně plnit a platí to také i opačně. Dlužník nemůže být nucen plnit jinou věc, než je dlužen. (Smejkal a Rais, 2013, 210)

### **1.7.2 Započtení pohledávky**

Věřitel s dlužníkem má vzájemné pohledávky stejného druhu. Pohledávky zanikají započtením ve výši, do které se vzájemně kryjí. Zánik pohledávek nastává v okamžiku, kdy jsou obě pohledávky způsobilé k započtení. K započtení nejsou způsobilé pohledávky nejisté, neurčité a také pohledávky promlčené. (Smejkal a Rais, 2013, s. 210)

### **1.7.3 Promlčení**

Promlčení pohledávky znamená oslabení práva. Pohledávku již nemůže věřitel úspěšně uplatnit u soudu. Promlčecí lhůta je stanovena podle občanského zákoníku na tři roky. Strany se mohou dohodnout i na delší nebo kratší promlčecí lhůtu. Promlčecí lhůta začíná ode dne, kdy mohlo být právo vykonáno poprvé. (Novotný, 2014, s. 29; Schönfeld, 2011, s. 31-32)

### **1.7.4 Prekluze**

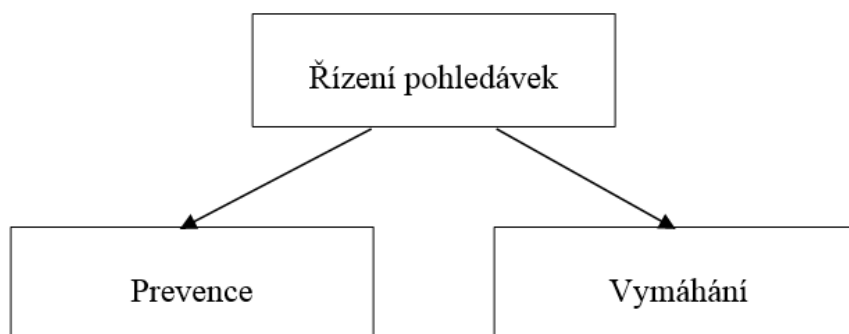
Prekluze znamená zánik pohledávky z důvodu neuplatnění práva, které bylo možné uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula. Jestliže dlužník dluh uhradí i přes to, že je prekludovaný, jednalo by se o plnění bez právního důvodu. Ze strany věřitele by se poté jednalo o bezdůvodné obohacení. (Novotný, 2014, s. 38; Schönfeld, 2011, s. 33)

## 2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Z finančního hlediska jsou pohledávky přítěží a smyslem jejich řízení je ochránit společnost před vysokým množstvím pohledávek, které jsou zákazníci placeny se zpožděním a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které jsou inkasovány s vynaložením poměrně vysokých nákladů nebo nejsou vymoženy vůbec. Řízení pohledávek se zabývá stanovením a udržováním optimální výše a doby splatnosti pohledávek a optimální úvěrovou politikou. Úvěrová politika řeší komu prodat na úvěr a komu ne. (Toth a Barešová, 2013, s. 47)

Tvrdá politika řízení pohledávek povede k minimálnímu počtu zákazníků, kteří platí se zpožděním a nedobytné pohledávky budou vzácností. Bude nutné také počítat s tím, že nebude snadné dosáhnout vysokých objemů prodeje. Benevolentní úvěrová politika bude znamenat větší objemy prodeje, ale také vyšší podíl pozdě uhrazených nebo nedobytných pohledávek. Vysoký objem pohledávek může ohrozit likviditu společnosti a vést až k úpadku. Pohledávky také představují součást obchodní politiky a prodej na úvěr představuje možnost jak si získat zákazníky. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 185; Kislingerová, 2010, s. 474; Schoellová, 2017, s. 99)

Podle Kislingerové (2010, s. 475) probíhá řízení pohledávek ve dvou dimenzích. Prevence má za úkol zabránit vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek a je důležité ji zařadit už do prodejního procesu. Zamezíme tak příliš častému přistupování k vymáhání, které sebou nese pozdě uhrazené pohledávky a náklady spojené s vymáháním. Vymáhání přichází ve chvíli, kdy se nepodařilo zajistit uhrazení pohledávky v čas. Řízení pohledávek ve dvou dimenzích je znázorněno na následujícím obrázku.

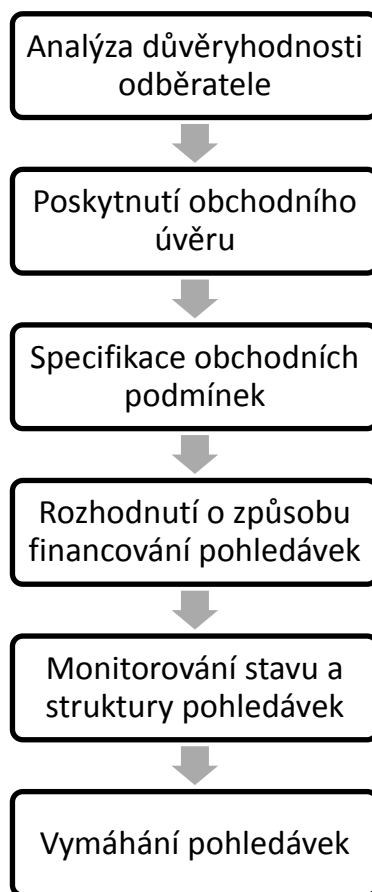


Obr. 2 Dimenze řízení pohledávek (Kislingerová, 2010, s. 474)

Podle Nývltové a Mariniče (2010, s. 147) jsou základní úkoly v oblasti řízení pohledávek s cílem dosažení adekvátní likvidity podniku:

- analýza důvěryhodnosti klienta
- nastavení platebních podmínek, které mohou být pro každého klienta individuální
- rozhodnutí a způsobu profinancování pohledávek
- regulace výše a struktury pohledávek
- volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek.

Podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 187) probíhá řízení pohledávek v několika krocích, které jsou znázorněny na následujícím obrázku:



Obr. 3 Řízení pohledávek (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 187)

## 2.1 Informace k hodnocení dlužníků

Společnost může vycházet při hodnocení dlužníků z určitých informačních zdrojů, které jsou často k dispozici i běžným podnikatelům. Informace o historii a příjmech potenciálního dlužníka si můžeme vyžádat on něj samotného, ale ne vždy je to vhodné.

Informace lze ověřit a částečně získat i z obchodního rejstříku, kam jsou povinni v souladu se zákonem každoročně zakládat účetní závěrku a případně i výroční zprávu. Tyto dokumenty nalezneme na [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kde jsou běžně dostupné. Musíme ale také počítat s tím, že informace nemusejí být aktuální a toho mohou využívat právě nesolidní společnosti. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 14; Perthen, 2015, s. 9-10)

Dalším otevřeným zdrojem informací je i ARES- Administrativní registr ekonomických subjektů dostupný na serveru Ministerstva financí České Republiky. Tento systém obsahuje data o právnických i fyzických osobách a na rozdíl od obchodního rejstříku také data o plátcovství DPH, státní podpoře, informace o poskytnutých dotacích a také o vydaných živnostenských oprávnění. (Perthen, 2015, s. 10; Pilátová a Richter, 2011, s. 9)

Centrální evidence exekucí je také dalším zdrojem informací, který může varovat před problémovým dlužníkem. Evidence je přístupná po registraci a zaplacení menšího poplatku. Centrální evidenci exekucí spravuje Exekutorská komora České Republiky a je přístupná na [www.ceecr.cz](http://www.ceecr.cz). (Perthen, 2015, s. 10)

Dalším bezplatným zdrojem informací pro odhalení problémových dlužníků je ISIR – insolvenční rejstřík, který je dostupný na [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Insolvenční rejstřík eviduje právnické a fyzické osoby, které samy na sebe podaly insolvenční návrh nebo proti nim byl podán. (Perthen, 2015, s. 11)

Další informace můžeme získat také z rejstříku trestů. Jsou zde vedené informace o právnických osobách pravomocně odsouzených soudy v trestním řízení. Ukazuje se také, že je vhodné ověřit si potencionálního dlužníka u orgánů finanční správy prostřednictvím dálkového přístupu na Daňovém portálu. Ověření zda je plátcem DPH a zda není vedený jako nespolehlivý plátce, může být mnohdy užitečné. (Perthen, 2015, s. 11-12 )

## **2.2 Hodnocení zákazníků**

Společnost by měla provést konkrétní návrh rozdělení zákazníků do určitých skupin a určit, jak bude jednotlivé skupiny zákazníků hodnotit. Výsledkem by měla být dokumentace způsobu řízení pohledávek ve společnosti. Měl by být stanoven způsob, kterým budou odběratele hodnoceni a řazeni do konkrétních skupin. Hodnocení může probíhat na základě tržeb, platební spolehlivosti, ziskovosti odběratelů a dalších kritérií. Dále je důležité stanovit, jakým způsobem budeme sledovat informace o odběratelích a z jakého zdroje je budeme čerpat. Důležité je stanovit limity odběratelských úvěrů a nastavení platebních podmí-

nek. Stanovení zajišťovacích prostředků u jednotlivých skupin a postupu v případě nezaplacení pohledávky. Důležité také je promítnutí těchto údajů do informačního systému, stanovení motivačních nástrojů pro pracovníky a odpovědnosti za řízení pohledávek. (Vozňáková, 2004, s. 41-42)

### 2.2.1 Bonitní skupiny

Proces hodnocení kreditního rizika zákazníka označujeme jako úvěrová analýza. Hodnocení obchodního rizika zákazníka provádíme především na základě finančně – ekonomických ukazatelů výkonnosti a finanční stability odběratele. Dále na zvážení rizik prodeje na úvěr a ochoty zákazníka platit. Podle výsledů úvěrové analýzy si může společnost rozdělit své zákazníky do skupin podle bonity. Součástí úvěrové analýzy je také prevence proti překročení úvěrového limitu, určení nástrojů pro vymáhání dluhů po lhůtě splatnosti a monitorování pohledávek. (Režňáková, 2010, s. 67-68)

*Tab. 1 Rozdělení zákazníků podle bonity do skupin (Režňáková, 2010, s. 68)*

Skupina	Hodnocení
<b>1</b> <b>Výborná bonita</b>	Nízké riziko, zákazník platí včas a není u něj nutná zvláštní kontrola, vhodný zákazník pro zvýšení limitu kreditu.
<b>2</b> <b>Dobrá bonita</b>	Mírně zvýšené riziko, zákazník má nízké dluhy, dobrá platební morálka a občasné nedodržení splatnosti, v případě zvýšení limitu kreditu je nutná kontrola nových informací a přehodnocení situace.
<b>3</b> <b>Průměrná bonita</b>	Zvýšené riziko, jsou často nedodrženy a překročeny platební podmínky, je zde nutná kontrola platební morálky zákazníka a dodržování stávajícího limitu kreditu, zvýšení limitu kreditu pouze po přehodnocení a vyjasnění zajištění pohledávky.
<b>4</b> <b>Špatná bonita</b>	Výrazně zvýšené riziko, zákazník je stále po splatnosti a nedodržuje platební podmínky, nastávají zde časté výpadky placení a vysoké dluhy, nutná neustálá kontrola, stávající výše limitu kreditu nesmí být překročena, zvýšení limitu kreditu pouze proti zajištění.
<b>5</b> <b>Žádná bonita</b>	Insolventní zákazník, zastavení dodávek a možnost dodávky pouze po zaplacení.

Podle Vozňákové (2004, s. 45) můžeme zákazníky rozdělit do tří bonitních skupin na zlaté odběratele, bílé odběratele a černé odběratele.

- **Zlatí odběratelé** – přinášejí společnosti největší zisky. Jedná se o cenné zákazníky s vysokou hodnotou čistých tržeb a nízkých nákladů. Tento segment by měl uplatňovat strategii založenou na budování pevnějších vztahů se zákazníkem. Poskytnutí takových výhod zákazníkovi, které ho přimějí neměnit dodavatele.
- **Bílí odběratelé** – jsou zákazníci, kteří by mohli být zdrojem vyšších zisků společnosti, pokud by nastalo snížení nákladů v procesu řízení pohledávek nebo by se povedlo zvýšit prodej bez proporcionálního růstu nákladů.
- **Černí odběratelé** – u těchto odběratelů je vhodné zjistit, zda existuje možnost snížení nákladů nebo zvýšení tržeb. Zjistit, jestli se společnosti vyplatí spolupracovat s těmito zákazníky i v budoucnu. Sledování těchto zákazníků by mělo být prováděno s největší opatrností. (Vozňáková, 2004, s. 45)

Při rozdělování zákazníků do bonitních skupin je vhodné využít Paretovu analýzu, která uvádí, že přibližně 20 % odběratelů přináší 80 % tržeb. Jednotliví zákazníci se liší v ziskovosti. Podle Vozňákové (2004, s. 45) je základním principem sledování ziskovosti odběratelů zachycení nákladů, které se vážou k určitým zákazníkům. (Vozňáková, 2004, s. 42)

Čisté tržby (příjmy) na odběratele	<i>Vysoké</i>	<b>Z</b>	<b>B</b>
	<i>Nízké</i>	<b>B</b>	<b>Č</b>
		<i>Nízké</i>	<i>Vysoké</i>
		Náklady v procesu pohledávek	

Obr. 4 Matice ziskovosti podle přínosů pro společnost (Vozňáková, 2004, s. 46)

### 2.3 Zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek probíhá prostřednictvím zajišťovacích instrumentů. Instrumenty donucují svou existencí odběratele k uhrazení pohledávek. Tyto instrumenty zajišťují i nedobrovolné uhrazení pohledávek dlužníkem a proto se mluví o funkci donucovací a zajiš-

ťovací. Zajištění pohledávky je vhodné doplnit také o monitorování platební morálky odběratele. (BPX, 2017)

### **2.3.1 Smlouva**

Důležitou podmínkou pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy. Zejména je důležitý obsah smlouvy, dodací a platební podmínky kdyby bylo nutné přistoupit k vymáhání pohledávky. Smlouva by měla obsahovat jednoznačné výrazy a případné změny se řeší písemným dodatkem se souhlasem všech zúčastněných stran. Důležité je také přesné označení smluvních stran. Smlouvy můžeme rozlišit na pojmenované (kupní smlouva), nepojmenované a smíšené (finanční leasing). (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12; Pilátová a Richter. 2011, s. 8)

### **2.3.2 Záloha**

Záloha je často používaným zajišťovacím prostředkům a v současnosti je velmi využívána. Často bývá vyplacen část nebo i celá hodnota smluvené ceny. Nutnost ani výše poskytnuté zálohy nebo celé platby není stanoveno v žádném právním předpise. Záleží tedy jen na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 24; Pilátová a Richter. 2011, s. 24)

### **2.3.3 Pojištění pohledávek**

Pojištění pohledávek tuzemských i zahraničních. Při obchodování se zahraničím vzniká mnoho rizik jako například platební potíže spojené s politickou situací. V současné době existuje několik společností, které poskytují pojištění pohledávek a mezi nejznámější patří EGAP a HDI Versicherung AG. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 16)

### **2.3.4 Ručení**

Ručení je zajišťovací prostředek a vzniká jednostranným písemným prohlášením ručitele vůči věřiteli. Ručitel se zavazuje uspokojit pohledávky věřitele v případě, že dlužník svůj závazek nesplní. Obvykle se doporučuje ručení fyzické osoby, například jednatele u právnické osoby. Ručitel může po splnění závazku za dlužníka vymáhat pohledávku po dlužníkovi. (BPX, 2017; Fabianpartners, © 2018)



### 2.3.5 Bankovní záruka

Bankovní záruka je další ze zajišťovacích nástrojů a jde o případ ručení, kde je ručitelem banka. Zajišťuje platební i neplatební závazky a z hlediska věřitele je brána jako nejrychlejší a nejúčinnější prostředek, kterým si věřitel může zajistit splnění peněžitého závazku dlužníka. Ve srovnání s jinými zajišťovacími nástroji je zde míra jistoty vyšší a nejsou zde vyžadovány žádné dodatečné úkony od věřitele. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 21; Pilátová a Richter. 2011, s. 21)

### 2.3.6 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je nejdůležitějším platebním a zajišťovacím prostředkem v zahraničním obchodě. Banka jako výstavce na žádost příkazce (kupujícího - odběratele) se zavazuje beneficiantovi (prodávajícímu – dodavateli) vyplatit částku do výše akreditivní sumy. Beneficiant musí splnit všechny podmínky a včas předložit dokumenty, které jsou požadovány v souladu s akreditivními podmínkami. Všechny lhůty a podmínky akreditivu musí být sjednány při uzavírání kupní smlouvy mezi obchodními partnery. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 22-23; Kislingerová, 2010, s.)

### 2.3.7 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso je především používáno pro zahraniční obchod. Zde je vydání dokumentů odběrateli podmíněno zaplacením. Dokumentární inkaso je vhodné pro odběratele a výhoda je v tom, že umožňuje odběrateli platit až v době převzetí dokladů. Dokumentární inkaso můžeme rozdělit na dokumenty proti zaplacení a dokumenty proti akceptaci směnky. U prvního kupující zaplatí bance inkasní částku a za to obdrží inkasní dokumenty. U dokumentů proti akceptaci směnky kupující akceptuje směnku vystavenou na sebe a získá dokumenty. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 24-25)

### 2.3.8 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je v podstatě náhrada škody při porušení povinností, které si strany sjednaly a musí být uhrazena při porušení sjednaných povinností. Nezáleží na tom, zda škoda skutečně vznikla či nikoliv, smluvní pokuta musí být uhrazena. Smluvní pokuta musí být uzavřena písemně a musí být určena výše smluvní pokuty nebo způsob jejího určení. Smluvní pokutou můžeme zajistit jakékoliv porušení závazků jako je pozdní placení, pozdní dodání zboží a další. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 26-27; BPX, 2017)

### 2.3.9 Směnka

Směnka je cenný papír a je to oblíbený prostředek k zajištění pohledávek. Směnka obsahuje bezpodmínečný závazek dlužníka, který dává majiteli směnky právo žádat o zaplacení peněžité částky uvedené ve směnce v uvedenou dobu. Uplatnění nároků u směnky je vázáno na její předložení a držbu. Využití směnky pro zajištění pohledávek není jejím jediným využitím. Směnka se dá použít jako úvěrový platební prostředek, možnost získání peněz v hotovosti nebo získání likvidních prostředků. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 28; BPX, 2017)

### 2.3.10 Zástavní právo

Zástavní právo se využívá k zajištění pohledávky tím způsobem, že pokud není pohledávka včasně a řádně splněna, zástavní věřitel má právo domáhat se uspokojení na zastavené věci. Zastavit je možné nemovitosti i věci movité odevzdané do úschovy k třetí osobě. V tomto případě můžeme dosáhnout uspokojení výtěžku zpeněžením zástavy. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 17; Fabianpartners, © 2018)

### 2.3.11 Faktoring

Faktoring je odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Odkup těchto pohledávek provádějí faktoringové společnosti. Jedná se o odkup pohledávek, které nejsou ve většině případů zajištěny žádným zajišťovacím instrumentem. Obvykle se jedná o pohledávky se splatností do 180 dnů. Nejčastěji se uzavírá faktoringová smlouva na určité období a jedná se o písemnou smlouvu o postoupení pohledávky. Faktor odkupuje od klienta pohledávky, které splňují požadavky faktoringové smlouvy. Faktor se zavazuje k proplácení části pohledávek bez ohledu na to, jestli odběratel pohledávku zaplatil. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 35; Factoringkb.cz, ©2018; Režňáková, 2010, s. 95- 96)

### 2.3.12 Forfaiting

Jde o odkup pohledávek forfaitingovou společností. Od faktoringových společností se liší tím, že odkupují pohledávky se splatností 90 a více dní. Provádějí odkup pohledávek i s několikaletou splatností. Významným rozdílem mezi faktoringovou a forfaitingovou společností je, že u forfaitingu musí být postupované pohledávky nějakým způsobem zajištěny. Pokud by odběratel forfaitingové společnosti nezaplatil, může společnost vymáhat plnění na osobách, které se zaručily za kontrakt prostřednictvím některého ze zajišťovacích instrumentů. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 37-38; Factoringkb.cz, © 2018)

### 3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

Důležitou otázkou je, kdo má mít ve společnosti zodpovědnost za vymáhání pohledávek – obchodní nebo finanční útvar. Obchodní útvar má užší kontakt s odběrateli a může lépe odhadnout nejlepší postup při vymáhání pohledávek. Jestliže má obchodní útvar zodpovědnost za objemy prodeje i výši pohledávek a tomu odpovídající vyvážené odměňování zaměstnanců za obě dvě měřítka, můžeme mluvit o optimálním systému. Pro zodpovědnost finančního útvaru padají argumenty s tím, že se obchodníci mohou soustředit v rámci určitých mantinelů pouze na prodej a péči o zákazníka. (Kislingerová, 2010, s. 494)

U pohledávek po splatnosti nastávají dvě situace, a to když zákazníci zaplatit nemohou nebo vůbec nechťejí. V případě, že nemohou, nemají dostatek kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu nebo podnikání jako celku. Takový zákazník nemá přístup k externím zdrojům financování nebo je v druhotné platební neschopnosti a na vině jsou jeho zákazníci. Může se také stát, že zákazník platit nechce. V této situaci zákazník většinou zná slabší pozici věřitele z důvodu velké konkurence nebo špatné kvality pohledávky a nedostatečnému ošetření jejího vymáhání. Čekají na poslední možnou chvíli zaplacení a mezitím financují jiné aktivity. Věřitel by měl zajistit bezchybné faktury, které v budoucnu mohou usnadnit jejich vymáhání. Kvalita faktur je častou výmluvou odběratelů při jejich nezaplacení. (Kislingerová, 2010, s. 492)

*Tab. 2 Postup vymáhání pohledávek po splatnosti (Kislingerová, 2010, s. 494)*

<b>Doba</b>	<b>Úkon</b>	<b>Komentář</b>
<b>Splatnost -3 dny</b>	Telefonický kontakt	Před splatností faktury se vyplatí ověřit, zda odběratel fakturu obdržel a chystá se ji zaplatit (hlavně u velkých faktur).
<b>Splatnost +3 dny</b>	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nedodržení termínu splatnosti.
<b>Splatnost + 2 týdnů</b>	První písemná upomínka	Formální upomínka s žádostí o urychlené uhrazení všech pohledávek po splatnosti.
<b>Splatnost + 4 týdnů</b>	Ukončení dodávek na úvěr	Ukončení dodávek odběrateli.
<b>Splatnost + 6 týdnů</b>	Druhá písemná upomínka	Formální žádost s návrhem reálného splátkového kalendáře a pokus o smír.
<b>Splatnost + 8 týdnů</b>	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Na základě charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo věc předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

### 3.1 Způsoby vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek může být prováděno vlastními silami a prostředky, nebo může být svěřeno třetí osobě, popřípadě kombinací těchto dvou postupů. Vymáhání vlastními prostředky bývá prováděno pomocí písemných upomínek, telefonických upomínek a elektronických upomínek. Tyto prostředky však vykazují nízkou účinnost. O něco účinnější se jeví osobní upomínání, které může probíhat prostřednictvím obchodních zástupců a stálých akvizičních pracovníků. Správa pohledávek nebo její části prostřednictvím třetí osoby bývá mnohdy efektivnější. Dochází k výraznému snížení objemu pohledávek, zlepšení platební morálky zákazníků, snížení vlastních nákladů na správu pohledávek a další pozitivita. Nevýhodou jsou náklady na správu. Věřitel platí 1 - 20 % z inkasované částky pohledávky jako odměnu správci. Dále jsou popsány jednotlivé formy vymáhání pohledávek. (Machková, Černohlávková a Sato, 2014, s. 135 -136; Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s. 272)

#### 3.1.1 Telefonický kontakt

Telefonický kontakt je efektivní a využívá se u společností s vysokým počtem zákazníků a relativně menšími objemy pohledávek. Kontaktování pomocí telefonu je rychlé a málo nákladné. (Kislingerová, 2010, s. 494)

#### 3.1.2 Osobní kontakt

Osobní kontakt je účinnější než telefonní kontakt. Tento způsob vymáhání je nákladný z hlediska času a cestovních nákladů. Osobní kontakt se využívá hlavně u pohledávek s větší hodnotou. Všechny dohody ohledně splacení pohledávek je vhodné potvrdit písemnou formou uznání dluhu. Písemné dohody mají větší psychologickou vážnost a případné soudní jednání je o to jednodušší. (Kislingerová, 2010, s. 495)

#### 3.1.3 Písemná upomínka

Písemná upomínka, která je tisknuta automaticky z účetního systému, nemá již takovou váhu jako dříve. Nyní slouží spíše pro dokumentační účel před budoucím soudním vymáháním. Pokud jsou písemné upomínky sestaveny vhodně a je zde navrhnut i způsob řešení a naznačení dalšího postupu při neuhrazení pohledávky, může písemná upomínka efektivně pomoci k inkasu dlužné částky. Poslední upomínka před vymáháním soudní cestou mu-

sí být poslána doporučeně poštou a mít charakter pokusu o smír. (Kislingerová, 2010, s. 495)

#### **3.1.4 Specializované agentury na vymáhání**

Existují specializované agentury, které zajišťují mimosoudní inkaso pohledávek. Agentury jsou rychlejší než vymáhání soudní cestou. Za svou práci si agentura načte odměnu ve formě fixního poplatku za převzetí případu a provize z inkasované pohledávky. Tyto agentury mají s vymáháním pohledávek velkou zkušenost. (Kislingerová, 2010, s. 495)

#### **3.1.5 Soudní vymáhání**

Tento způsob řešení následuje v situaci, kde předchozí způsoby vymáhání nebyly úspěšné. Nezaplacené pohledávky můžeme řešit i soudní cestou. Věřitel musí počítat s náklady na právní zastoupení, soudní poplatek za vydání platebního rozkazu a výkonu rozhodnutí. Pokud není soudní vymáhání úspěšné, následuje soudní návrh na exekuci nebo návrh na konkurz (Kislingerová, 2010, s. 492; Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s. 272)

#### **3.1.6 Exekuce**

Získání platebního rozkazu nebývá složité, mnohem složitější bývá vykonání takového rozhodnutí. K vykonání rozhodnutí pomáhají exekutorské úřady, které mohou na základě exekučního titulu zpeněžit majetek dlužníka. Exekuce se vede z účtu u banky dlužníka a jiných peněžních pohledávek, prodejem nemovitostí, z majetkových práv a zástavního práva na nemovitost. (Kislingerová, 2010, s. 497; Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s. 272)

#### **3.1.7 Konkurs**

Krajním řešením je konkurz. Do konkurzu se ve většině případů dostávají společnosti, které nemají téměř žádný majetek. Věřitel získá z likvidované firmy většinou jen menší část svých pohledávek, někdy nezíská vůbec nic. V první řadě se uspokojí nároky správce konkurzní podstaty a také pohledávky vzniklé po prohlášení konkurzu. Mimo konkurz poté stojí pohledávky zajištěné zástavami majetku. Jestliže zbyde nějaký majetek, jsou následně uspokojovány pohledávky zaměstnanců, nároky státu z titulu daní, cla, sociálního a zdravotního pojištění a až poté pohledávky ostatních věřitelů. (Kislingerová, 2010, s. 498; Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s. 272)

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

V současné době se úspěšná firma neobejde bez rozboru finanční situace podniku. Finanční analýza je systematický rozbor získaných dat. Data jsou získávány především z účetních výkazů. Finanční analýza hodnotí minulost společnosti, její současnost a dokáže předvídat budoucí finanční podmínky. Mezi základní cíle finančního řízení patří především dosahování finanční stability podniku. Tento cíl můžeme hodnotit pomocí dvou kritérií. Prvním kritériem je schopnost vytvářet zisk, zhodnocovat kapitál a zabezpečit přírůstek majetku. Druhým kritériem je zajišťování platební schopnosti podniku, protože bez platební schopnosti nemůže podnik dále fungovat a je to znamení konce podniku. Finanční analýza je důležitá pro management podniku, vlastníky, investory, banky a další externí uživatele. (Knápková et al., 2017, s. 17; Růčková, 2015, s. 9-10)

### 4.1 Analýza pohledávek

Analýza pohledávek je součástí analýzy majetku společnosti a součástí řízení aktiv. Řízení pohledávek je důležitou činností v podniku, která se stará o optimální množství pohledávek. Ukazatele obratu sledují obrat a doby obratu. Obrat měří, kolikrát za rok se určitá položka využije. Doba obratu měří počet dní, za které se položka obrátí. Dobu obratu pohledávek je vhodné srovnat s dobou obratu závazků. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Doba obratu závazků se vypočítá jako poměr krátkodobých závazků a tržeb vynásobený 360. (Hobza a Schwartzhoffová, 2015, s. 88; Pavelková a Knápková, 2012, s. 34)

#### 4.1.1 Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek vyjadřuje počet obrátek. Rychlost přeměnění pohledávky v peněžní prostředky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší. Čím rychlejší bude obrat pohledávek, tím rychleji bude společnost inkasovat pohledávky a získané peněžní prostředky může znova použít. Přesnější výsledek ukazatele by bylo možné získat nezahrnutím prodeje za hotové do tržeb. Tento postup by byl však složitý, proto jsou při výpočtu použity tržby celkem. (Hobza a Schwartzhoffová, 2015, s. 88)

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé pohledávek}} \quad (1)$$

#### 4.1.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek ukazuje, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doba obratu pohledávek souvisí také s rychlostí obratu pohledávek. Tento ukazatel vypovídá o disciplíně odběratelů a značí se také jako průměrná doba splatnosti pohledávek. Ukazuje, jak dlouho je vázán majetek společnosti ve formě pohledávek. Jedná se o období od prodeje na obchodní úvěr do doby, kdy společnost obdrží platbu od odběratele. Hodnota tohoto ukazatel by měla mít co nejmenší velikost. Tento ukazatel se také srovnává s dobou splatnosti faktur a průměrem v odvětví. Čím delší průměrná doba inkasa pohledávek, tím větší náklady. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 34; Taušl, Procházková a Jelínková, 2018, s. 143)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (2)$$

#### 4.2 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza sleduje změny v položkách jednotlivých účetních výkazů v čase. Horizontální analýza je hledání odpovědi na to, jak se mění příslušná položka v čase. Analýzu můžeme provést meziročně, kde srovnáváme dvě po sobě jdoucí období a za několik účetních období. Horizontální analýza se provádí dvěma způsoby. Relevantním růstem hodnoty položky, kdy poměříme hodnotu v období  $n$  s hodnotou v minulém období  $n-1$ , jde o podílovou analýzu. Druhým způsobem je absolutní růst hodnoty položky, kdy sledujeme rozdíl položky v období  $n$  a  $n-1$ , jde o rozdílovou analýzu. (Knápková et al., 2017, s. 71; Scholleová, 2017, s. 166; Taušl, Procházková a Jelínková, 2018, s. 139)

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů v podobě procentního podílu k zvolené základně. Základna je zvolena jako sto procent. Ve většině případů je jako základna pro rozbor rozvahy stanovena výše aktiv (pasiv). U rozboru výkazu zisku a ztrát je jako základna stanovena velikost celkových výnosů (nákladů). Hlavní cílem vertikální analýzy je stanovit podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech, podíl zdrojů financování na celkových pasivech a podíl polož výsledovky na tržbách. (Knápková et al., 2017, s. 71; Scholleová, 2017, s. 166; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 139)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

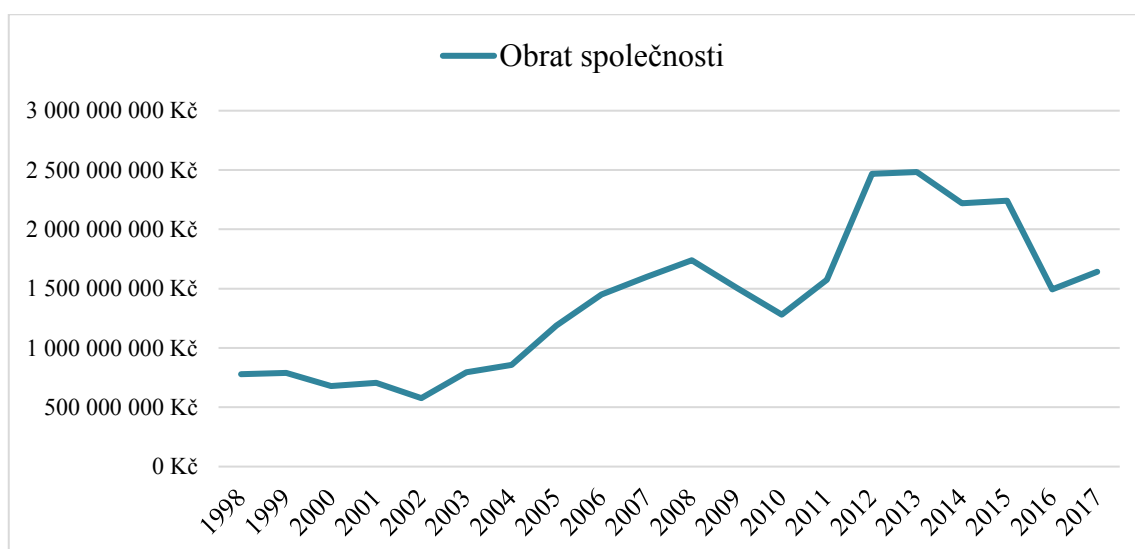


## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.

### 5.1 Historie a současnost společnosti

Společnost Slovácké strojírny, akciová společnost se sídlem v Uherském Brodě, je poměrně významná průmyslová společnost. Slovácké strojírny vznikly v roce 1951 z důvodu industrializace regionu a zabývaly se výrobou ocelových konstrukcí a jeřábů. Postupem času došlo k rozšíření a změnám ve výrobním programu. V roce 2000 nastal kapitálový vstup do společnosti MEP Postřelmov, a.s. a v roce 2006 fúze se společností NH Zábřeh, a.s. V roce 2009 přichází fúze se společností MEP Postřelmov, a.s., v roce 2011 kupují Slovácké strojírny vlastnické právo k podniku TOS a.s. se sídlem v Čelákovcích a v roce 2012 přichází fúze se společností Krušnohorské strojírny Komořany a.s.

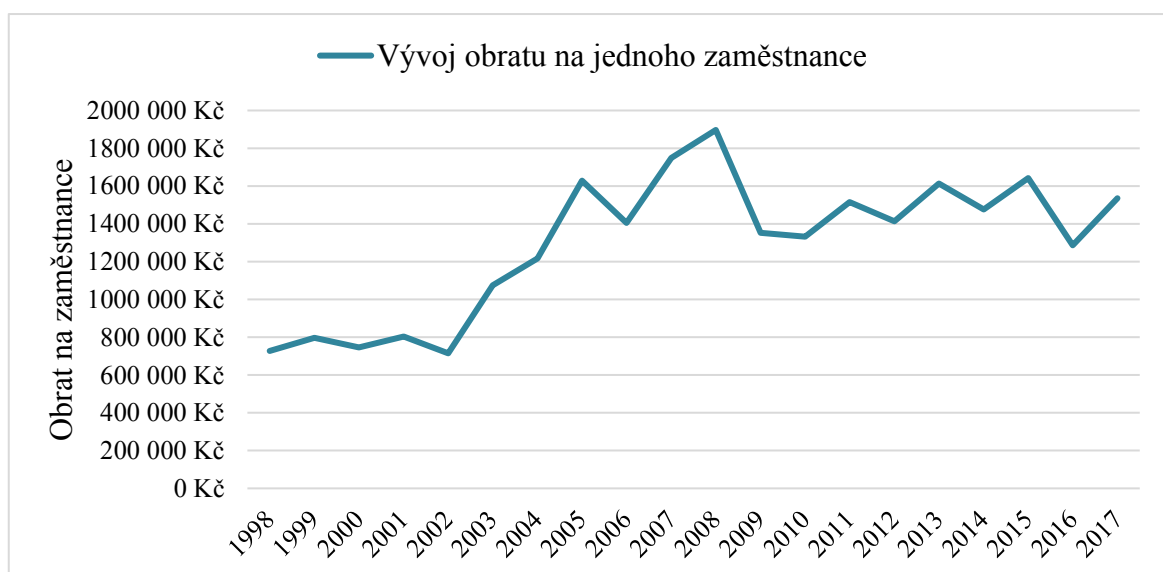
V současnosti mají Slovácké strojírny šest provozoven, a to v Uherském Brodě, Mostu, Postřelmově, Čelákovcích, Zábřehu a hlavním sídlem vedení společnosti je právě Uherský Brod. Základní kapitál činí 561 733 000 Kč a společnost má celkově okolo 1500 zaměstnanců a obrat na úrovni 1,5 miliard korun ročně. Slovácké strojírny 65% produkce exportují do zahraničí. Společnost také realizuje projekty, které jsou částečně financovány z fondů Evropské unie, a to například projekt na vzdělávání zaměstnanců, vybudování vzdělávacího střediska a vytvoření nových výzkumných a vývojových kapacit společnosti. (interní zdroje společnosti)



Graf 1- Vývoj obratu společnosti (vlastní zpracování)

V grafu je znázorněn vývoj obratu společnosti Slovácké strojírny, a.s. od roku 1998. Jak můžete vidět, tak od roku 1998 se obrat pohyboval zhruba okolo 700 mil. Kč. V roce 2002 nastal mírný pokles obratu a to z důvodu recese na trzích v zemích Evropské unie a dalším zpevněním kurzu koruny. Dále obrat roste až do roku 2008 a dosahuje hodnoty 1 739 mil. Kč. V roce 2009 přichází pokles obratu z důvodů celosvětové finanční a hospodářské krize. V roce 2010 je situace stabilizována a od roku 2011 můžeme na grafu vidět růst obratu až do roku 2013. V roce 2016 můžeme vidět prudký pokles. Tento pokles byl zapříčiněn úbytkem zakázek v oborech výroby obráběcích strojů, modernizací a rekonstrukcí důlní techniky a také úbytkem pracovníků v dělnických profesích. Úbytek pracovníků je zapříčiněn odchodem stálých pracovníků do důchodu a nedostatkem mladých lidí, kteří by pracovali v dělnických profesích. Nedostatek pracovníků zapříčinil ve společnosti, že nebyly včas plněny některé uzavřené zakázky. V roce 2017 se podařilo situaci stabilizovat a obrat společnosti začíná růst.

V následujícím grafu je znázorněn vývoj obratu společnosti na jednoho zaměstnance. Při porovnání grafu č. 1 a č. 2 si můžete povšimnout, že v roce 2008 je obrat na jednoho zaměstnance nejvyšší, ale celkový obrat (graf č. 1) v tomto roce nedosahuje nejvyšších hodnot. Způsobila to situace nedostatku zaměstnanců, která byla řešena zavedením přesčasů ve společnosti. Následně obrat na jednoho zaměstnance klesá spolu s poklesem celkového obratu společnosti. V roce 2017 obrat na jednoho zaměstnance roste spolu s růstem celkového obratu společnosti.



Graf 2 – Vývoj obratu na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

### 5.1.1 Předmět činnosti společnosti

Společnost Slovácké strojírný, a.s. se zabývá vyspělou strojírenskou výrobou a v současnosti nabízí rozsáhlé technologické možnosti výroby v oblasti strojírenství a elektrotechniky pro své obchodní partnery. Zabývá se výrobou jeřábů a ocelových konstrukcí, servisem těžebních technologií, elektrotechnickými systémy, technickým broušením a tepelným zpracováním materiálu. Své výrobky, zboží a služby dodává na domácí a zahraniční trh do více jak 40 zemí světa.

### 5.1.2 Ocenění

Společnost je držitelem certifikátů od společnosti TUV SUD. Jedná se o světově uznávanou společnost, která poskytuje nezávislé ověřování, certifikace a další. Společnost získala českou technickou normu - certifikát ČSN EN 1090-2 pro oblast provádění ocelových konstrukcí do třídy provedení EXC4, certifikát splňující požadavky ČSN EN 1090-2:2009+A1 pro provádění ocelových konstrukcí do třídy provedení EXC4, ISO 9001:2009, certifikát ČSN EN ISO 3834- 2:2006 pro proces svařování a další.

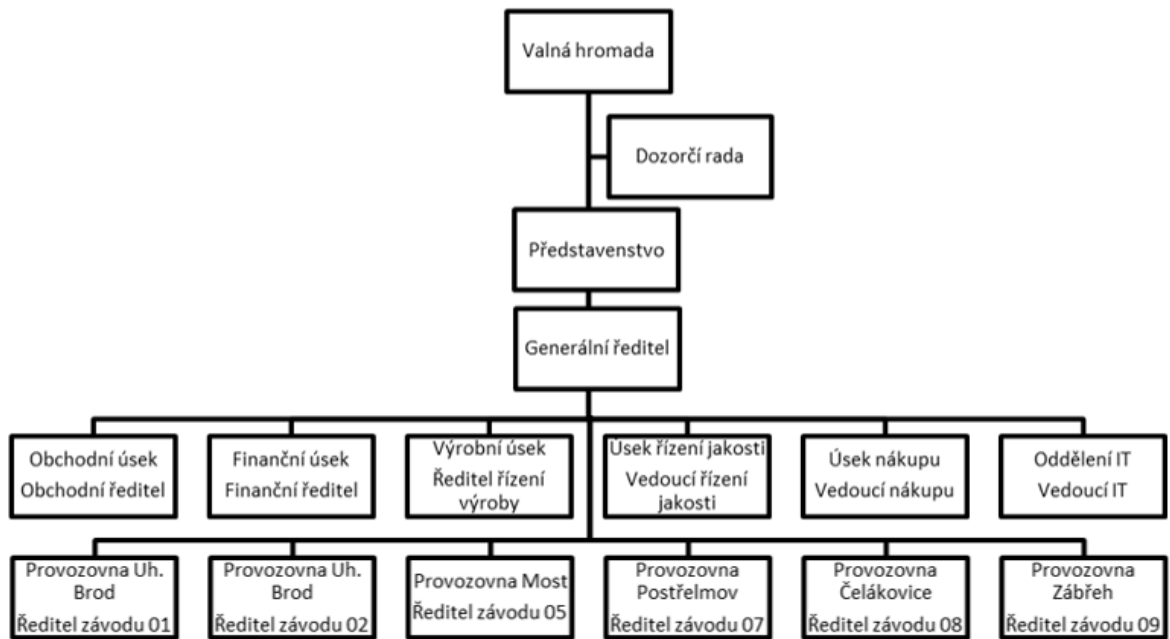
Dále společnost získala od AIRBUS atestaci o procesní kvalifikaci. V roce 2014 obdržela společnost certifikát Top Rating, který potvrzuje, že si společnost udržela hodnocení rizikového faktoru na nejvyšší hodnotě 1 po dobu alespoň dvanácti měsíců. (sub, 2018)

## 5.2 Analýza prostředí společnosti

Každá společnost se nachází v určitém prostředí, které ji do určité míry ovlivňuje. Na společnost působí jak vnější vlivy jako trh a dodavatelé, tak i vnitřní vlivy. Vnitřním vlivem působícím na společnost jsou například zaměstnanci. Důležité je identifikovat nejvýznamnější faktory a předejít tak rizikům a využít příležitosti.

### 5.2.1 Organizační struktura společnosti

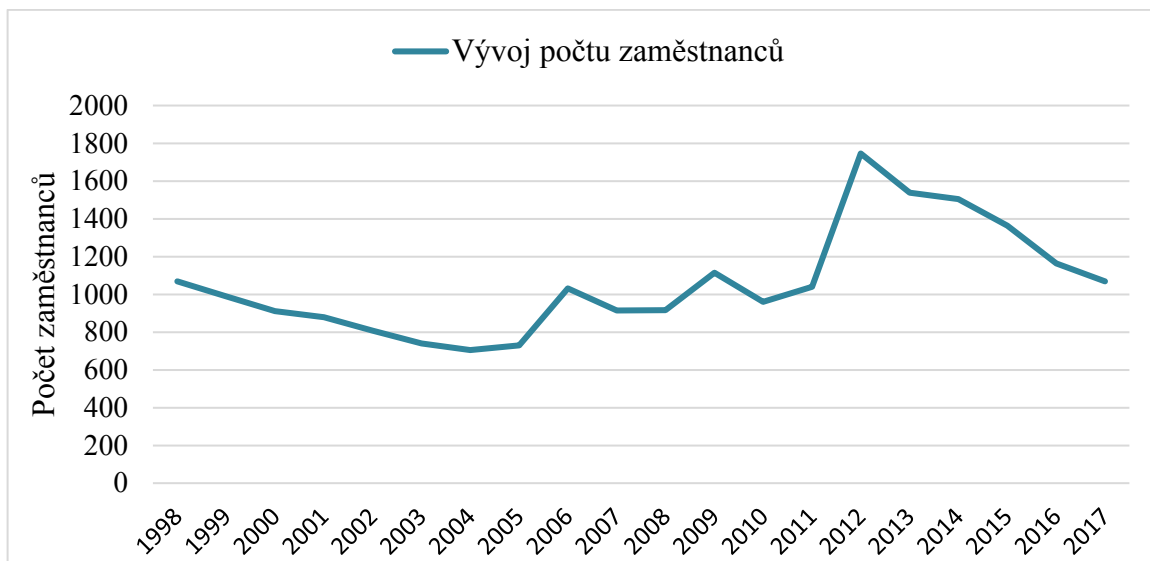
Organizační struktura společnosti je tvořena valnou hromadou, dozorčí radou a představenstvem. Dále je organizační struktura rozdělena na šest úseků a šest provozoven. Ve společnosti Slovácké strojírný a.s. je ustanovena funkce generálního ředitele. Jménem společnosti může samostatně jednat každý člen představenstva a za společnost může podepisovat samostatně předseda společnosti, nebo alespoň dva členové představenstva společně. Společnost je rozdělena na šest úseků a má šest provozoven.



Obr. 5 Organizační struktura (interní zdroje společnosti; vlastní zpracování)

### 5.2.2 Zaměstnanci

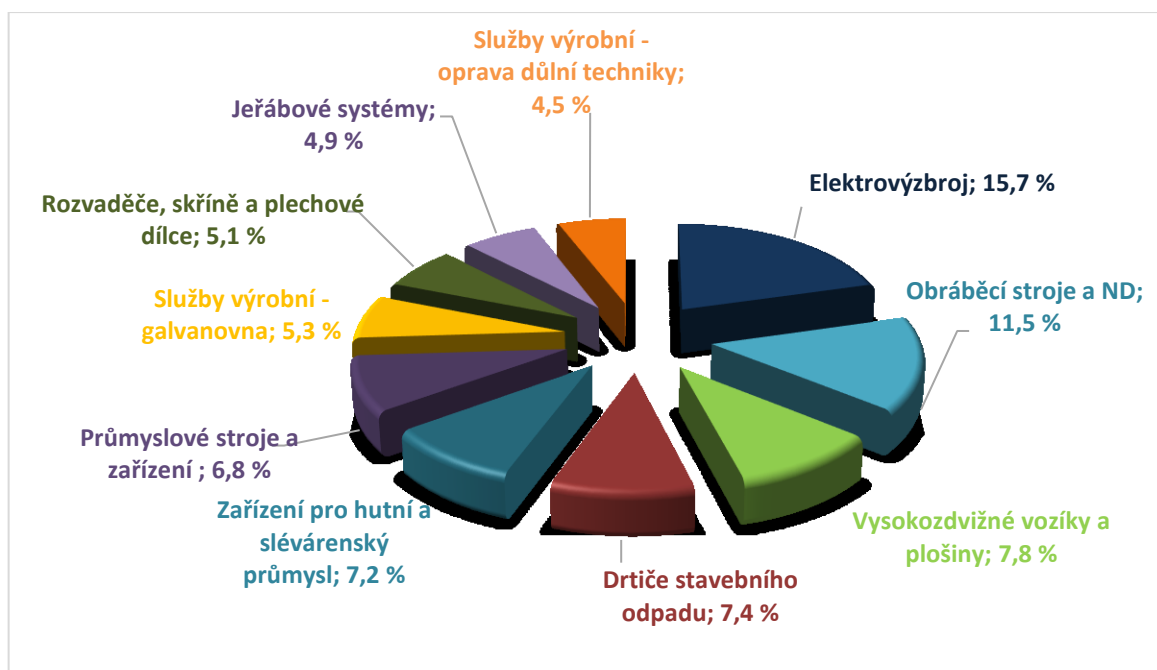
Společnost zaměstnává okolo 1500 zaměstnanců. Graf znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. v období 1998 - 2017. Od roku 1998 můžete vidět pokles počtu zaměstnanců, který se zastaví až v roce 2005 a následuje růst. Mezi roky 2005 až 2011 střídá pokles a růst počtu zaměstnanců. V roce 2012 dochází k výraznému zvýšení počtu zaměstnanců z důvodu fúze v roce 2011 a 2012. Od roku 2013 se společnost potýká s poklesem zaměstnanců a nedostatkem pracovníků dělnických profesí. Pokles pokračuje i v roce 2017. Společnost je nucena tento úbytek řešit cizími pracovníky a přesčasy. Nedostatek pracovníků poté způsobuje nižší obrát tržeb společnosti.



Graf 3 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

### 5.2.3 Výrobní obory společnosti

Slovácké strojírny mají šedesátiletou tradici vyspělé strojírenské výroby a nabízí širokou škálu výrobků, zboží a služeb v oblasti strojírenství a elektrotechniky. Celkově lze činnost společnosti rozdělit na 24 oborů. Zabývají se od drtičů stavebního odpadu, důlních a energetických zařízení, jeřábů až po výrobu lodních motorů, odlitků, průmyslových strojů, výrobních služeb a dalších. Portfolio výrobků, zboží a služeb je opravdu široké.



Graf 4 Top 10 oborů podle tržeb v roce 2017 (interní zdroje, vlastní zpracování)

V grafu je znázorněno 10 oborů, které se nejvíce podílejí na tržbách společnosti v roce 2017. Největší podíl z celkových tržeb 1 641 mil. má elektrovýzbroj s podílem 15,7 %. Na druhém místě jsou obráběcí stroje a ND, které dosahují 11,5 % podílu na tržbách a na třetím místě jsou vysokozdvížné vozíky a plošiny s 7,8 %.

#### 5.2.4 Analýza trhu

V minulosti mezi světovými válkami patřilo Československo mezi 10 nejvýznamnějších strojírenských zemí na světě. V dnešní době je strojírenský průmysl jedním z důležitých odvětví zpracovatelského průmyslu, který je významným segmentem ekonomiky. Průmysl zajišťuje zhruba třetinu výkonosti ekonomiky. Zpracovatelský průmysl má v České republice dlouholetou tradici a dokázal se v čase vyvíjet a udržet si pozici. Svou pozici na trhu si udržel i díky vstupu zahraničního kapitálu a zapojení se do regionálních a globálních hodnotových řetězců. Zpracovatelský průmysl je s napojením na zahraniční obchod citlivější na změny ve vnějších podmínkách.

Rozvoj zpracovatelského průmyslu v České republice dokazuje růst jeho podílu na hrubé přidané hodnotě, který dosáhl 27,1 % v roce 2016. Ve 2. čtvrtletí roku 2017 tempo meziročního růstu zpomalilo a hlavním tahounem byl právě zpracovatelský průmysl s dynamickým růstem 4,1 %. Česká republika je jednou ze zemí s nejvyšším podílem zpracovatelského průmyslu na hrubé přidané hodnotě v rámci zemí EU. Ve zpracovatelském průmyslu dominuje odvětví automobilového průmyslu, které zajistilo necelou třetinu tržeb. (Mpo, ©2005 - 2018)

Strojírnoství má ve zpracovatelském průmyslu významné postavení díky své dlouholeté tradici. Výroba strojů a zařízení se na produkci podílela ve výši 7,2 % a růst tržeb byl zaznamenán o 0,5 % za rok 2016. Výroba strojů a zařízení je zaměřena z velké části na export. Tři čtvrtiny produkce jsou pro zahraniční zákazníky. Výroba strojů a zařízení zahrnuje celkem pět oborů a podle tržeb je nejvýznamnější výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely. Tato výroba také vykazovala nejvyšší růst v odvětví. Pokles zaznamenala v roce 2016 výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů, které také Slovácké strojírný vyrábí. Obráběcí stroje ve společnosti jsou z hlediska Top 10 oborů pode tržeb na druhém místě. (Mpo, © 2005 - 2018)

V roce 2016 byl ve strojírnoství zaznamenán pokles produkce a exportu zhruba o 11 %. Strojírnoství má v České republice vysokou úroveň konkurenceschopnosti. Obor má vysokou úroveň technologické vyspělosti, která plyne ze základních požadavků na obráběcí

stroje. V oblasti jako je elektronika, mechatronika, pohony, řídicí a technologické SW jsou obráběcí stroje špičkou. Tato vysoká úroveň je také dána inovačními aktivitami výrobců a vlastními konstrukčními a vývojovými kapacitami. Omezením v tomto oboru je i nadále nedostatečná nabídka pracovníků technických profesí. (Mpo, © 2005 - 2018)

### 5.2.5 Dodavatelé

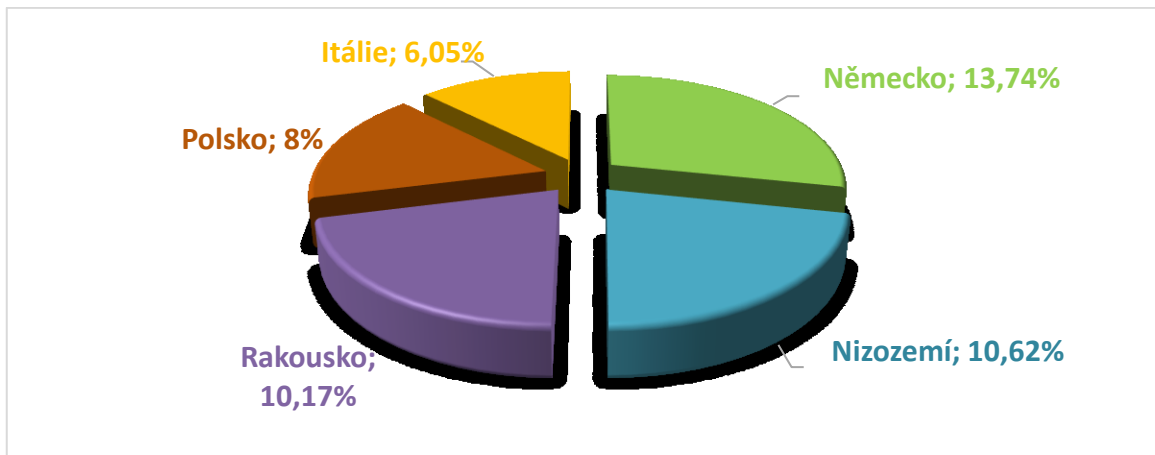
Společnost využívá převážně tuzemské dodavatele. Při výběru dodavatele hraje velkou roli cena a kvalita. Kvalita materiálu je dána určitými normami, které musí být ze zákona splněny. Společnost má velké množství stálých dodavatelů, ale nebrání se ani spolupráci s novými dodavateli. Výběr dodavatele probíhá ve výběrovém řízení, kde hraje důležitou roli cena, kvalita je již dána normami. Slovácké strojírny si mohou dovolit riziko, které vzniká při spolupráci s novým dodavatelem. V případě, že nový dodavatel dodá materiál ve špatné kvalitě, nakoupí materiál od jiného dodavatele a následně špatný materiál reklamují a požadují vrácení peněz. Nakupovaný materiál nezahrnuje nic tak specifického, co by společnost v případě výpadku dodavatele nesehnala od jiného dodavatele.

### 5.2.6 Odběratelé

Společnost má velké množství odběratelů z tuzemska i ze zahraničí. Počet odběratelů se pohybuje okolo 1400 odběratelů z tuzemska i ze zahraničí. Společnost má velký počet stálých zákazníků i drobnějších zakázek. Dlouhodobě společnost spolupracuje například s tradičními českými firmami ŠKODA ELECTRIC, ŠKODA Transportation, CZ LOKO, České dráhy a další. Dlouhodobou spolupráci navázali také se zahraničními firmami jako je společnost General Electric, SIEMENS nebo ALSTOM. Slovácké strojírny, a.s. jsou silnou společností na trhu a i díky širokému portfoliu mají v současné době velký počet odběratelů a zakázek.

Největší podíl na celkovém obratu společnosti za rok 2017 mají tři společnosti ze zahraničí. Každá se podílí na ročním obratu v částce okolo 100 mil. První tři společnosti se jednotlivě podílejí na celkovém obratu mezi 7-8 %. Společnost v roce 2017 dodala výrobky, služby a zboží do 40 států světa. Na domácím trhu se jednalo o tržby v hodnotě 492,2 mil. Kč, to je zhruba 30 % z celkového obratu společnosti.

Následující graf zobrazuje země, které mají největší podíl na exportu. Nejvíce výrobků, zboží a služeb se vyvezlo do Německa, Nizozemí, Rakouska, Polska a Itálie. Celkový export společnosti činil zhruba 70 % z celkového obratu a to je 1159,1 mil. Kč.



Graf 5 Export (interní zdroje, vlastní zpracování)

### 5.2.7 Konkurence

Slovácké strojírný, a.s. mají široké portfolio výrobků, zboží a služeb a jsou společností s dlouholetou tradicí. Z hlediska velikosti společnosti mají malý počet konkurentů. Společnost má trvalý proces úspory nákladů, flexibilitu ve výrobě, dokáže poskytnout požadovanou kvalitu a to ji dělá v konkurenčním prostředí odolnější. V oboru strojírenství je nutný poměrně vysoký vstupní kapitál. Z tohoto důvodu je příchod nových konkurentů na trh značně omezen. Společnost má tedy malý počet konkurentů a vstup nových konkurentů je minimální. Mezi konkurenty společnosti se mohou zařadit Strojírny Prostějov, a.s., Unex, a.s. nebo Královopolska, a.s.

### 5.3 Zhodnocení prostředí

Společnost se nachází na moderním a vyspělém trhu strojírenství. Má široké výrobní portfolio a je schopna vyrábět výrobky ve vysoké kvalitě, což je velkou výhodou. Společnost nemá nouzi o zahraniční odběratele a to svědčí o kvalitě výroby. Výrobky, zboží a služby dodává do 40 zemí světa. Z konkurenčního hlediska má společnost výhodu, protože se jedná o velkou společnost s tradicí a vstup nových konkurentů na trh je omezen vysokou náročností vstupního kapitálu. Současným problémem společnosti je především nedostatek zaměstnanců v dělnických profesích, společnost tak nemůže naplno využít svých výrobních možností.



## 6 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je pro společnost důležitá z hlediska finančního řízení. Dokáže zhodnotit finanční hospodaření v minulosti i současnosti. Finanční analýza je důležitým ukazatelem pro vedení společnosti, investory, banky a další. Následující finanční analýza je zaměřena především na pohledávky společnosti Slovácké strojírny, a.s. v letech 2014 -2017. Je zde provedena analýza pohledávek, horizontální analýza a vertikální analýza zaměřená na pohledávky.

### 6.1 Horizontální analýza

Následující tabulka zachycuje horizontální analýzu krátkodobých pohledávek společnosti Slovácké strojírny, a.s. Dlouhodobé pohledávky společnosti jsou minimální, proto je horizontální analýza a následně i vertikální analýza zaměřena především na krátkodobé pohledávky.

Ve všech třech letech se podílejí krátkodobé pohledávky největším dílem na celkových pohledávkách. V roce 2017 tvoří dlouhodobé pohledávky 17 803 tis. Kč z celkových pohledávek ve výši 335 232 tis. Kč. V roce 2014 a 2016 jsou dlouhodobé pohledávky zhruba ve výši 16 000 tis. Kč a v roce 2015 pouze ve výši okolo 2 000 tis. Kč. Ve všech sledovaných letech jsou krátkodobé pohledávky tvořeny především pohledávkami z obchodních vztahů. Od roku 2014 je vidět pokles pohledávek z obchodních vztahů, který se zastavil v roce 2016. V roce 2017 pohledávky z obchodních vztahů rostou.

Z horizontální analýzy vyplývá, že mezi roky 2014 a 2015 nastal pokles celkových pohledávek o 161 658 tis. Kč a z toho pokles pohledávek z obchodních vztahů o 73 763 tis. Kč. Absolutně byl největší pokles u pohledávek z obchodního styku a u ostatních pohledávek. V relativním vyjádření byl největší pokles u jiných pohledávek o 94,9 % a u ostatních pohledávek o 79 %. Naopak v roce 2017 oproti roku 2016 celkové pohledávky vzrostly o 15 810 tis. Kč. Absolutně byl největší nárůst u pohledávek z obchodního styku o 17 676 tis. Kč a relativně byl největší nárůst na dohadném účtu aktivním o 89,1 %.

Tab. 3 Horizontální analýza pohledávek v tis. Kč (vlastní zpracování)

Horizontální analýza	2014	2015	2016	2017	Absolutně 2015-2014	Absolutně 2017-2016	%	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 274 279</b>	<b>1 966 819</b>	<b>2 113 558</b>	<b>2 026 587</b>	<b>-307 460</b>	<b>-86 971</b>	<b>-13,5%</b>	<b>-4,1%</b>
Dlouhodobý majetek	1 237 121	1 246 834	1 299 679	1 259 710	9 713	-39 969	0,8%	-3,1%
Zásoby	509 555	357 177	486 768	422 046	-152 378	-64 722	-29,9%	-13,3%
<b>Pohledávky celkem</b>	<b>517 287</b>	<b>355 629</b>	<b>319 422</b>	<b>335 232</b>	<b>-161 658</b>	<b>15 810</b>	<b>-31,3%</b>	<b>4,9%</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>500 729</b>	<b>352 687</b>	<b>302 874</b>	<b>317 428</b>	<b>-148 042</b>	<b>14 554</b>	<b>-29,6%</b>	<b>4,8%</b>
<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>406 729</b>	<b>332 966</b>	<b>261 288</b>	<b>278 964</b>	<b>-73 763</b>	<b>17 676</b>	<b>-18,1%</b>	<b>6,8%</b>
Pohledávky - ostatní	94 000	19 721	41 586	38 465	-74 279	-3 121	-79,0%	-7,5%
Stát - daňové pohledávky	26 267	8 672	12 118	11 856	-17 595	-262	-67%	-2,2%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 716	7 871	8 231	5 072	-7 845	-3 159	-49,9%	-38,4%
Dohadné účty aktivní	752	559	119	225	-193	106	-25,7%	89,1%
Jiné pohledávky	51 265	2 619	21 118	21 311	-48 646	193	-94,9%	0,9%

## 6.2 Vertikální analýza

Následující tabulka zachycuje vertikální analýzu zaměřenou na krátkodobé pohledávky společnosti Slovácké strojírny, a.s. Krátkodobé pohledávky tvoří 22 % z celkových aktiv v roce 2014. V následujícím roce hodnota klesá až do roku 2016, kde tvoří krátkodobé pohledávky jen 14 % z celkových aktiv. V roce 2017 hodnota nepatrně roste. Od roku 2014 až do roku 2016 je vidět úbytek pohledávek z obchodních vztahů. Úbytek pohledávek z obchodních vztahů byl v roce 2016 zapříčiněn poklesem zakázek v oborech výroby obráběcích strojů a modernizací a rekonstrukcí důlní techniky. Následně podíl pohledávek z obchodních vztahů na aktivech roste v roce 2017.

Největší procentní podíl tvoří pohledávky z obchodního styku společnosti, které jsou nejvýznamnější položkou z krátkodobých pohledávek. Největší procentní rozdíl je mezi rokem 2015 a 2016. Pokles nastal především u pohledávek z obchodních vztahů a u ostatních pohledávek.

Tab. 4 Vertikální analýza pohledávek (vlastní zpracování)

Vertikální analýza	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Dlouhodobý majetek	54,40 %	63,39 %	61,49 %	62,16 %
Oběžná aktiva	45,37 %	36,49 %	38,40 %	37,73 %
<b>Pohledávky celkem</b>	<b>22,75 %</b>	<b>18,08 %</b>	<b>15,11 %</b>	<b>16,54 %</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>22,02 %</b>	<b>17,93 %</b>	<b>14,33 %</b>	<b>15,45 %</b>
<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>17,88 %</b>	<b>16,93 %</b>	<b>12,36 %</b>	<b>13,77 %</b>
Pohledávky - ostatní	4,13 %	1,00 %	1,97 %	1,90 %
Stát - daňové pohledávky	1,15 %	0,44 %	0,57 %	0,59 %
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,69 %	0,40 %	0,39 %	0,25 %
Dohadné účty aktivní	0,03 %	0,03 %	0,01 %	0,01 %
Jiné pohledávky	2,25 %	0,13 %	1,00 %	1,05 %

### 6.3 Obratovost pohledávek

Rychlost obratu pohledávek vyjadřuje poměr tržeb a pohledávek společnosti. Čím bude hodnota obratu pohledávek větší, tím je to pozitivnější. Následující tabulka ukazuje vývoj rychlosti obratu pohledávek ve společnosti Slovácké strojírný, a.s. v roce 2014 - 2017.

Tab. 5 Rychlost obratu pohledávek (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017
Tržby (v tis. Kč)	2 220 699	2 240 797	1 495 163	1 632 814
Krátkodobé pohled. (v tis. Kč)	500 729	352 687	302 874	317 428
<b>Tržby/pohledávky</b>	<b>4,43</b>	<b>6,35</b>	<b>4,94</b>	<b>5,14</b>

Z vývoje hodnot je vidět, že v roce 2015 byla rychlost obratu pohledávek nejvyšší, a to můžeme hodnotit jako pozitivní vývoj. V roce 2014 je stav pohledávek vysoký oproti následujícím rokům, a to zapříčinilo nízkou hodnotu rychlosti obratu pohledávek. V roce 2015 jsou tržby zhruba ve stejné výši, pohledávky výrazně klesly, a to zapříčinilo pozitivní růst hodnoty rychlosti obratu pohledávek. V roce 2016 jsou pohledávky zhruba ve stejné výši, ale nastal pokles tržeb a negativní vývoj hodnoty rychlosti obratu pohledávek. V roce 2017 tržby mírně vzrostly a rychlost obratu se zvýšila.

Doba obratu pohledávek ukazuje, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Ukazuje, jakou dobu trvá, než společnost obdrží peníze od odběratelů. Hodnota by měla být co nejnižší. Tento ukazatel je pro společnost velmi důležitý, protože pohledávky vážou kapitál. Násle-

dující tabulka ukazuje dobu obratu pohledávek společnosti Slovácké strojírný, a.s. v roce 2014 -2017.

*Tab. 6 Doba obratu pohledávek (vlastní zpracován)*

	2014	2015	2016	2017
Tržby (v tis. Kč)	2 220 699	2 240 797	1 495 163	1 632 814
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	500 729	352 687	302 874	317 428
<b>(Pohledávky/tržby)*360</b>	<b>81,17</b>	<b>56,66</b>	<b>72,92</b>	<b>69,99</b>

V roce 2014 je doba obratu nejvyšší, což můžeme hodnotit negativně. V roce 2015 hodnota výrazně klesla a to je pro společnost velmi pozitivní. V následujícím roce hodnota roste, ale to je způsobeno poklesem tržeb, výše pohledávek je zhruba stejná. V roce 2017 doba obratu pohledávek pozitivně klesla.

V následující tabulce jsou hodnoty doby obratu pohledávek z obchodního styku společnosti Slovácké strojírný, a.s. v roce 2014 - 2017. Doba obratu pohledávek z obchodního styku ukazuje, jak jsou odběratele společnosti spolehliví. Je vhodné srovnat dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků. Doba obratu pohledávek by měla být obecně nižší než doba obratu závazků.

*Tab. 7 Doba obratu pohledávek z obchodního styku (vlastní zpracování)*

	2014	2015	2016	2017
Tržby (v tis. Kč)	2 220 699	2 240 797	1 495 163	1 632 814
Pohledávky z obchod. styku (v tis. Kč)	406 729	332 966	261 288	278 964
<b>(Pohledávky/tržby)*360</b>	<b>65,94</b>	<b>53,49</b>	<b>62,91</b>	<b>61,51</b>

*Tab. 8 Doba obratu závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)*

	2014	2015	2016	2017
Tržby (v tis. Kč)	2 220 699	2 240 797	1 495 163	1 632 814
Závazky z obchodního styku (v tis. Kč)	179 750	173 602	112 513	135 943
<b>(Závazky /tržby) *360</b>	<b>29,14</b>	<b>27,89</b>	<b>29,81</b>	<b>29,97</b>

Společnost Slovácké strojírný, a.s. má dobu obratu závazků z obchodního styku nižší. Znamená to tedy, že společnost platí své závazky dříve, než jsou jí zaplacený pohledávky. Doba obratu pohledávek z obchodního styku je víceméně ve všech letech stejná, pouze v roce 2015 hodnota pozitivně poklesla. Pohledávky z obchodního styku netvoří celou část krátkodobých pohledávek, ale pro společnost jsou nejvýznamnější.

## 7 ANALÝZA VÝVOJE A SOUČASNÉHO STAVU POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.

V následující části jsou analyzovány pohledávky po splatnosti společnosti Slovácké strojírný, a.s. Pohledávky z obchodních vztahů tvoří největší část z celkových pohledávek společnosti. Následující analýza je tedy zaměřena na krátkodobé a dlouhodobé pohledávky po lhůtě splatnosti z obchodních vztahů. Pohledávky po lhůtě splatnosti můžeme detailněji rozdělit podle jejich lhůty splatnosti. V podkapitolách jsou pohledávky z obchodních vztahů členěny na pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů, 60 dnů, 90 dnů a do 180 dnů. Pohledávky po splatnosti z obchodních vztahů jsou analyzovány k poslednímu dni v měsíci a následně jsou vypočítány průměry měsíců za jednotlivé roky. Tento způsob analyzování pohledávek po lhůtě splatnosti je zvolen z toho důvodu, že má větší vypovídací schopnost. Stav pohledávek po lhůtě splatnosti k 31. 12. určitého roku může být zkreslený a nepodá přesný obraz o vývoji a stavu pohledávek v daném roce.

### 7.1 Struktura a stav pohledávek po splatnosti v jednotlivých měsících

V následujících tabulkách jsou analyzovány stavy pohledávek po lhůtě splatnosti v jednotlivých měsících. Analyzování stavu pohledávek po lhůtě splatnosti v měsících má větší vypovídací schopnost. Při analyzování jednotlivých měsíců můžeme vidět, jak pohledávky po lhůtě splatnosti v průběhu roku rostou a klesají.

Tab. 9 Pohledávky po splatnosti do 30 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)

Pohledávky po splatnosti do 30 dnů v Kč	2014	2015	2016	2017
Leden	46 812 920	56 918 964	21 339 338	29 336 971
Únor	33 133 750	25 494 540	12 903 547	26 175 600
Březen	42 690 318	48 286 009	29 327 813	56 164 945
Duben	46 255 296	20 817 220	34 616 110	34 024 972
Květen	67 095 571	52 530 768	34 093 305	60 475 897
Červen	48 365 332	57 733 839	44 200 154	29 321 605
Červenec	49 926 733	29 963 053	30 709 552	44 529 460
Srpen	49 384 832	37 520 345	27 792 508	22 321 678
Září	62 657 517	45 549 071	37 992 023	53 519 812
Říjen	32 565 351	34 945 024	20 350 847	37 250 682
Listopad	40 900 392	31 801 888	38 982 868	46 142 198
Prosinec	59 567 023	28 687 029	49 062 534	59 851 762
<b>Průměr měsíců</b>	<b>48 279 586</b>	<b>40 141 884</b>	<b>31 780 883</b>	<b>41 592 965</b>

U pohledávek po lhůtě splatnosti do 30 dnů je barevně znázorněn vývoj výše pohledávek v průběhu roku. V poslední řádce jsou vypočítány průměrné stavy pohledávek za celý rok. Tmavě modrá barva znázorňuje, že ve všech sledovaných letech jsou pohledávky ke konci roku vyšší, začátkem roku klesají a v únoru jsou nejnižší z celého roku. Pokud bychom analyzovali pouze pohledávky například k 31. 12. 2017, zdálo by se, že má společnost pohledávky po splatnosti během celého roku okolo 60 000 mil. Kč. Při podrobné měsíční analýze ale zjistíme, že začátkem roku je stav nižší, v průběhu roku kolísá, ke konci roku roste a v průměrně má měsíčně společnost okolo 41 593 tis. pohledávek po splatnosti. Pouze koncem roku 2015 pohledávky po splatnosti klesají. Průměrně má společnost každý rok okolo 40 000 tis. Kč pohledávek po lhůtě splatnosti do 30 dnů.

*Tab. 10 Pohledávky po splatnosti do 60 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)*

<b>Pohledávky po splatnosti do 60 dnů v Kč</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Leden</b>	29 208 048	4 788 400	11 169 731	12 732 383
<b>Únor</b>	42 546 933	15 779 729	6 999 210	8 190 953
<b>Březen</b>	10 823 767	5 369 256	8 611 918	3 600 327
<b>Duben</b>	11 016 308	44 498 953	9 335 568	12 070 210
<b>Květen</b>	11 717 227	8 659 197	4 782 796	8 699 647
<b>Červen</b>	28 302 209	4 132 144	1 148 984	35 380 775
<b>Červenec</b>	14 418 202	13 713 094	25 848 161	12 770 582
<b>Srpen</b>	15 590 537	8 371 794	7 004 958	17 849 484
<b>Září</b>	14 273 609	6 054 011	12 504 401	2 404 104
<b>Říjen</b>	17 126 633	6 047 320	15 754 142	23 215 569
<b>Listopad</b>	12 095 178	8 719 480	2 585 812	11 790 524
<b>Prosinec</b>	18 037 694	6 805 072	21 234 346	23 061 249
<b>Průměr měsíců</b>	<b>18 763 029</b>	<b>11 078 204</b>	<b>10 581 669</b>	<b>14 313 817</b>

U pohledávek po lhůtě splatnosti do 60 dnů můžeme vidět, že zde není takový průběh zvyšování a snižování výše pohledávek po splatnosti jako u pohledávek do 30 dnů po lhůtě splatnosti. Tmavě modré hodnoty jsou měsíce s nejvyšší hodnotou pohledávek po splatnosti. Výše pohledávek po splatnosti v jednotlivých měsících se pohybuje zhruba okolo stejné hodnoty. V každém roce jsou určité výkyvy, kdy je stav pohledávek po splatnosti výrazně vyšší, než v ostatních měsících. Největší výkyv v hodnotách nastal v dubnu v roce 2015. Průměrně byl stav pohledávek po lhůtě splatnosti 11 078 tis. Kč, ale v dubnu dosáhla hodnota pohledávek po splatnosti až na 44 499 tis. Kč. Tento výkyv způsobila z velké části jedna společnost, která následně své nezaplacené faktury v měsíci květnu uhradila. Následující měsíc se hodnota snížila a ke konci roku byl stav pohledávek po splatnosti do 60 dní

pouze 6 805 tis. Kč. V roce 2017 byl průměrný stav pohledávek po splatnosti 14 314 tis. Kč. V průběhu roku hodnoty kolísaly a v červnu dosáhla hodnota pohledávek po splatnosti 35 381 tis. Kč. Tento výrazný výkyv z větší části způsobil zahraniční zákazník, který následně ještě v měsíci červnu pohledávku uhradil. Stav k 31. 12. 2017 byl o něco vyšší než vypočítaný průměr měsíců. V zásadě se měsíční hodnoty pohybují okolo průměru a v každém roce jsou určité velké výkyvy ve výši pohledávek po lhůtě splatnosti do 60 dnů. Od roku 2014 roční průměr pohledávek klesá až do roku 2017, kde průměrná výše pohledávek po splatnosti roste. Měsíční analýza stavu pohledávek po splatnosti výborně znázorňuje vývoj pohledávek a také velké výkyvy.

*Tab. 11 Pohledávky po splatnosti do 90 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)*

<b>Pohledávky po splatnosti do 90 dnů v Kč</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Leden</b>	5 306 534	13 186 232	2 808 590	5 871 426
<b>Únor</b>	4 944 827	1 270 628	1 730 694	14 909 386
<b>Březen</b>	19 812 339	3 233 997	3 354 753	3 232 956
<b>Duben</b>	6 505 161	1 627 623	3 567 423	2 922 009
<b>Květen</b>	20 223 572	4 030 050	3 366 871	1 772 027
<b>Červen</b>	6 345 980	3 271 949	2 460 181	3 329 561
<b>Červenec</b>	14 997 461	3 177 735	848 541	11 218 449
<b>Srpen</b>	10 469 566	9 431 818	24 070 918	3 322 021
<b>Září</b>	5 160 998	1 538 816	3 133 099	12 989 258
<b>Říjen</b>	1 044 217	4 298 823	2 953 793	588 000
<b>Listopad</b>	7 941 430	3 545 942	12 258 106	15 782 492
<b>Prosinec</b>	6 998 360	3 670 105	1 735 103	2 817 150
<b>Průměr měsíců</b>	<b>9 145 871</b>	<b>4 356 977</b>	<b>5 190 673</b>	<b>6 562 895</b>

Tmavě modrou barvou jsou znázorněny měsíce s největší hodnotou pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech. V roce 2014 byla průměrná hodnota pohledávek po splatnosti nejvyšší ze všech sledovaných let. V roce 2015 průměrná hodnota klesla a od roku 2016 hodnota roste až do roku 2017. Pohledávky po splatnosti se v roce 2014 pohybují pod průměrem s výjimkou měsíce března, května, července a srpna. V roce 2015 se pohybují měsíční hodnoty pohledávek po splatnosti okolo průměru, pouze v měsíci lednu a srpnu jsou pohledávky po splatnosti vyšší. V roce 2016 se měsíční hodnoty pohybují lehce pod průměrem 5 191 tis. Kč, v srpnu a listopadu je stav pohledávek výrazně vyšší. V roce 2017 se pohybuje hodnota pohledávek po splatnosti okolo průměru nebo pod průměrem 6 523 tis. Kč. V únoru, červenci, září a listopadu roku 2017 jsou pohledávky po splatnosti výrazně vyšší než průměr. Při porovnání tabulky pohledávek po splatnosti do 90 dnů a do 180

dnů můžeme vidět, že v únoru, říjnu a listopadu roku 2017 byla většina pohledávek po splatnosti uhrazena. Celkově se tedy pohledávky po splatnosti pohybují v určitém rozmezí a jen některé měsíce jsou výrazně vysoké.

Tab. 12 Pohledávky po splatnosti do 180 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)

Pohledávky po splatnosti do 180 dnů v Kč	2014	2015	2016	2017
Leden	2 335 696	2 497 321	727 247	377 383
Únor	2 156 044	12 572 020	2 515 990	977 023
Březen	2 212 517	791 186	987 389	838 519
Duben	2 747 083	260 027	2 905 242	2 754 056
Květen	5 275 262	176 123	288 826	827 079
Červen	15 902 999	2 649 508	1 748 345	1 501 907
Červenec	6 143 604	2 376 210	499 830	1 295 216
Srpen	13 887 742	2 595 867	762 664	10 158 943
Září	9 594 053	7 483 812	23 300 899	2 123 477
Říjen	2 099 513	801 216	1 624 225	3 516 436
Listopad	201 110	2 805 343	2 561 848	68 805
Prosinec	135 413	534 634	11 933 161	36 143
<b>Průměr měsíců</b>	<b>5 224 253</b>	<b>2 961 939</b>	<b>4 154 639</b>	<b>2 039 582</b>

V tabulce č. 12 můžete vidět stav pohledávek po splatnosti do 180 dnů. V roce 2014 je průměrný stav pohledávek po splatnosti do 180 dnů nejvyšší – 5 224 tis. Kč. V roce 2015 průměr klesá a následující rok znova roste. V roce 2017 průměr pohledávek po splatnosti klesá a je nejnižší ze všech analyzovaných let – 2 040 tis. Kč. Ve všech sledovaných letech se pohybují pohledávky po splatnosti většinou pod vypočítanou průměrnou hodnotou. Průměrná hodnota je vyšší z toho důvodu, že jsou v jednotlivých letech výrazné výkyvy v určitých měsících.

V následující tabulce č. 13 jsou pohledávky po lhůtě splatnosti nad 180 dnů. Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 180 dnů tvoří největší hodnoty ze všech analyzovaných skupin pohledávek. V roce 2014 byl průměrný stav pohledávek 86 522 tis. Kč. V následujících dvou letech došlo ke snížení pohledávek po splatnosti, což můžeme hodnotit kladně. Bohužel v roce 2017 průměrný stav pohledávek po splatnosti znova vzrostl na 63 351 tis. Kč. Celkově se pohledávky po splatnosti pohybují okolo průměru a nejsou zde žádné výrazné výkyvy. Společnost by měla zavést fixní pravidla pro řízení pohledávek, aby tak zabránila především vzniku a také růstu pohledávek po splatnosti.



Tab. 13 Pohledávky po splatnosti nad 180 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)

Pohledávky po splatnosti nad 180 dnů v Kč	2014	2015	2016	2017
Leden	85 672 555	81 371 225	48 005 133	68 286 230
Únor	86 817 677	82 538 466	47 417 559	68 417 534
Březen	83 655 063	93 496 485	44 484 757	70 758 933
Duben	81 809 767	66 887 704	44 330 576	68 315 568
Květen	75 255 493	81 298 181	46 532 373	60 938 909
Červen	77 164 955	69 313 501	43 281 278	56 889 445
Červenec	91 821 643	71 165 564	44 685 580	54 294 135
Srpen	95 854 724	72 647 828	42 338 399	55 166 879
Září	92 397 048	71 170 917	42 826 140	64 100 840
Říjen	91 984 261	73 278 858	57 775 598	61 571 593
Listopad	88 336 493	69 797 028	57 686 118	65 928 816
Prosinec	87 494 226	48 120 585	58 886 987	65 537 208
<b>Průměr měsíců</b>	<b>86 521 992</b>	<b>73 423 862</b>	<b>48 187 541</b>	<b>63 350 508</b>

V následující tabulce č. 14 jsou uvedeny jednotlivé skupiny pohledávek po splatnosti za určité roky. Roční hodnoty pohledávek po splatnosti do 30 dnů, 60 dnů, 90 dnů, 180 dnů a nad 180 dnů jsou uvedeny jako průměr měsíců za roční období. Pohledávky celkem jsou průměry jednotlivých let.

Tab. 14 Struktura pohledávek společnosti Slovácké strojírny, a.s. po splatnosti v Kč (vlastní zpracování)

Pohledávky po splatnosti v Kč - průměry měsíců	2014	2015	2016	2017
do 30 dnů	48 279 586	40 141 884	31 780 883	41 592 965
do 60 dnů	18 763 029	11 078 204	10 581 669	14 313 817
do 90 dnů	9 145 871	4 356 977	5 190 673	6 562 895
do 180 dnů	5 224 253	2 961 939	4 154 639	2 039 582
nad 180 dnů	86 521 992	73 423 862	48 187 541	63 350 508
<b>Celkem po splatnosti</b>	<b>167 934 730</b>	<b>131 962 865</b>	<b>99 895 405</b>	<b>127 859 767</b>
<b>Celkem pohledávky</b>	<b>465 515 101</b>	<b>425 205 647</b>	<b>303 904 165</b>	<b>336 758 933</b>
<b>% pohledávek po splatnosti</b>	<b>36 %</b>	<b>31 %</b>	<b>33 %</b>	<b>38 %</b>

Celkově pohledávky po splatnosti od roku 2014 klesají v důsledku celkového poklesu pohledávek z obchodních vztahů (pohledávek do splatnosti a po splatnosti). Nárůst pohledávek po splatnosti přichází v roce 2017 spolu s nárůstem celkového počtu pohledávek. Mezi roky u jednotlivých skupin pohledávek po splatnosti nenastala žádná výrazná změna ve snížení pohledávek po splatnosti. Společnost by se měla zaměřit na řízení pohledávek a

minimalizování počtu pohledávek po splatnosti. Z celkového počtu pohledávek tvoří pohledávky po splatnosti okolo 30 % každý rok.

### 7.1.1 Tvorba opravných položek a odpisů k nedobytným pohledávkám

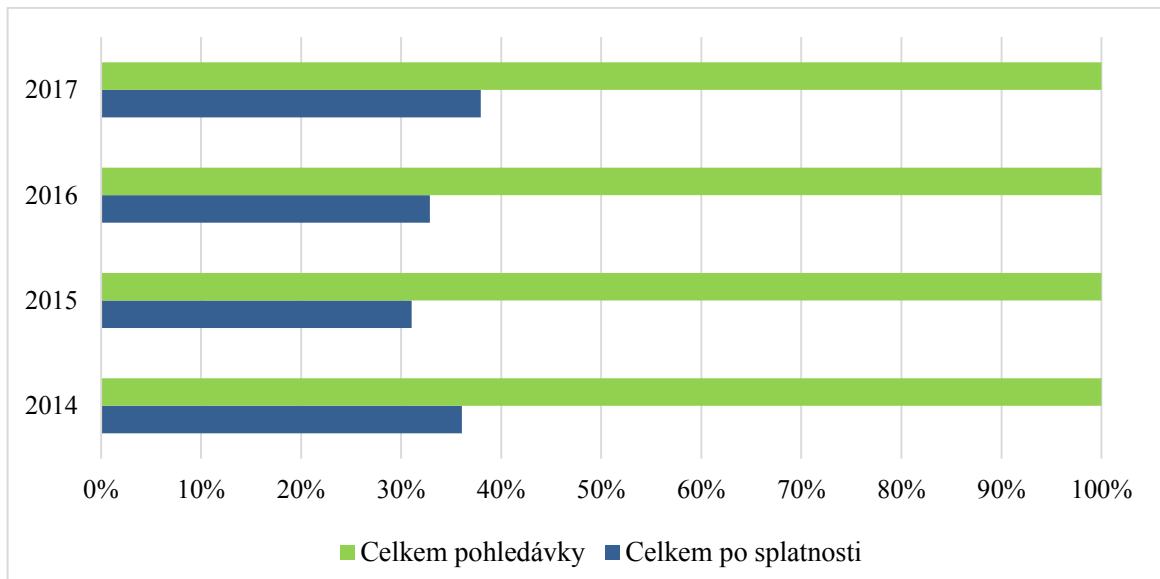
Společnost Slovácké strojírny, a.s. tvoří opravné položky k pohledávkám v případě podezření, že nebude pohledávka uhrazena. Opravné položky tvoří za odběrateli v insolvenční, žalovanými odběrateli a dalšími, u kterých očekává nezaplacení závazků. Opravné položky se tvoří k většině pohledávek po splatnosti delší jak 90 dnů. U opravných položek je výrazný pokles v roce 2015. Výrazné snížení je způsobeno uhrazením pohledávek, ke kterým byla vytvořena opravná položka. V roce 2017 jsou opravné položky záporné, protože bylo zrušeno více opravných položek, než jich bylo vytvořeno. Nejvíce nedobytných pohledávek bylo odepsáno v roce 2015. V následující tabulce je přehled výše odpisů nedobytných pohledávek a opravných položek v Kč.

*Tab. 15 Tvorba opravných položek a odpisů k pohledávkám ve společnosti v Kč  
(vlastní zpracování)*

Rok	Odpis nedobytných pohledávek	Opravné položky k pohledávkám
2013	5 648 013	46 004 878
2014	1 057 527	41 954 394
2015	21 029 400	3 533 134
2016	4 405 216	14 686 713
2017	1 649 000	- 4 688 000

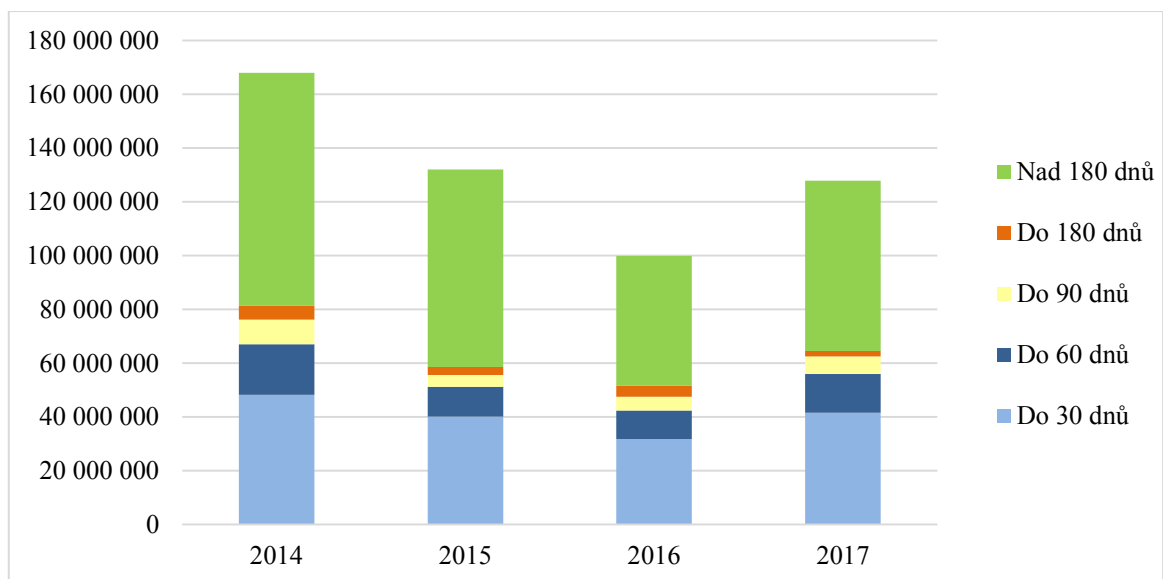
## 7.2 Zhodnocení vývoje pohledávek po splatnosti v letech 2014 - 2017

V grafu č. 6 je vyjádřen procentuální podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách z obchodních vztahů v období 2014 - 2017. Celkový stav pohledávek je tvořen z pohledávek do splatnosti a po splatnosti. Společnost dosáhla nejmenšího procentuálního podílu pohledávek po splatnosti v roce 2015, a to ve výši 31 %. Tato skutečnost se může jevit jako pozitivní, ale tento podíl stále dosahuje vysokých hodnot. Naopak nejvyšší podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách společnosti z obchodních vztahů byl dosažen v roce 2017. Hodnota dosahuje 38 %, což je vysoký podíl. Je důležité, aby se společnost zaměřila na snížení podílu pohledávek po splatnosti na celkovém počtu pohledávek. Společnost by měla zavést lepší a přísnější systém řízení pohledávek.



Graf 6 Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách (vlastní zpracování)

V grafu č. 7 je vidět vývoj struktury pohledávek po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech. Největší podíl ve všech sledovaných letech mají pohledávky po splatnosti do 30 dnů a nad 180 dnů. Naopak nejmenší podíl zaujímají pohledávky do 90 dnů a 180 dnů po lhůtě splatnosti. U všech skupin pohledávek jde vidět postupný pokles a následný růst v roce 2017. Výrazný pokles zaznamenaly pohledávky po splatnosti nad 180 dnů v roce 2016, bohužel v roce 2017 stav opět vzrostl.



Graf 7 Vývoj pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech v Kč (vlastní zpracování)

## 8 SOUČASNÝ STAV SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Tato kapitola popisuje současný stav systému řízení pohledávek společnosti Slovácké strojírný, a.s. z pohledu přístupu k novým a stálým zákazníkům, zajištění pohledávek, pohledávkám po lhůtě splatnosti a k řešení a vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Cílem podniku je získat peněžní prostředky za pohledávky ve lhůtě jejich splatnosti. Konec kapitoly bude věnován zhodnocení současného stavu a nedostatkům v systému řízení pohledávek.

### 8.1 Proces vzniku a správy pohledávek

Současný systém řízení pohledávek je nastaven tak, že má skoro vše na starosti obchodní oddělení, které komunikuje se zákazníky. Zaměstnanci obchodního oddělení přebírají zodpovědnost za vznik pohledávek a jejich správu a jsou zodpovědní za nastavení parametrů pohledávek. Veškeré pohledávky vznikají na základě uzavření smlouvy nebo potvrzení objednávky. Dlouhodobé obchodní vztahy jsou ve společnosti řešeny především smlouvou. Ostatní objednávky zboží, výrobků a služeb řeší společnost potvrzením objednávky. Okamžitě po vzniku pohledávky dochází k její evidenci a sledování ze strany obchodního oddělení. Standardní doba splatnosti pohledávky je 14 - 30 dnů a 60 – 90 dnů u větších kontraktů. U některých zákazníků je splatnost pohledávky individuálně prodloužena na základě jejich požadavků a zakázky. Pokud dojde k nezaplacení pohledávky a vyprší lhůta její splatnosti, obchodní oddělení podnikne určité kroky, které jsou blíže popsány v postupu vymáhání pohledávek po splatnosti. Pokud je pohledávka po splatnosti déle jak 90 dní, předá obchodní oddělení veškeré podklady k pohledávce právnímu oddělení.

Důležitou osobou, která sleduje stav a vývoj pohledávek za měsíční období je finanční ředitel společnosti. V případě, že má zákazník velké množství pohledávek po splatnosti, upozorní finanční ředitel zaměstnance obchodního oddělení a vydá instrukce k uzavírání dalších kontraktů s tímto zákazníkem. Většinou s tímto zákazníkem nemůže být uzavřena další objednávka, pokud neuhradí alespoň část pohledávek po splatnosti. Bohužel ne vždy toto nařízení zaměstnanci obchodního oddělení dodrží.

### 8.2 Zákazníci

V současné době společnost zákazníky nerozděluje do žádných určitých skupin. Zákazníci jsou pouze rozděleni pod konkrétní zaměstnance obchodního oddělení. Každý obchodní zástupce má určité portfolio svých zákazníků a s nimi spolupracuje. Práce obchodního zástupce zahrnuje uzavírání smluv, ale také sledování pohledávek a případné urgování jejich

zaplacení. U nového zákazníka požaduje společnost zaplatit 90 % objednávky a zbylých 10 % po dodání a uvedení do provozu. Společnost neprovádí žádné detailnější analýzy nových zákazníků.

### 8.3 Zajištění pohledávek

Společnost využívá standardní nástroje k zajištění pohledávek. Mezi využívané nástroje patří směnka, pojištění pohledávky, akreditiv a zálohy. Zajištění prostřednictvím směnky společnost využívá, ale ne vždy. Má především obavu z toho, že to není 100 % zajištění a směnečné spory trvají dlouhou dobu. Veškeré pojistitelné pohledávky jsou ve společnosti pojištěny. U zahraničních zákazníků společnost preferuje zajištění pomocí pojištění pohledávky. Tento způsob je v mnoha ohledech jednodušší a spolehlivější, než následné vymáhání pohledávky za zahraničního odběratele. Platby ze zahraničí probíhají prostřednictvím hladké platby. Zálohové platby využívá společnost u nových zákazníků a u větších kontraktů. Nový zákazník musí uhradit 90 % ceny před odběrem a zbylých 10 % po dodání a uvedení do provozu. U velkých zakázek platí zákazník 25 - 40 % ceny v několika zálohových platbách. Zálohové platby jsou pro společnost důležité především u nových neprovořených zákazníků. Sníží se tak riziko nezaplacení, které je u nových zákazníků vyšší. Posledním nástrojem využívaným společností je akreditiv. Tento způsob zajištění je využíván u velkých kontraktů s dodáním výrobků a zboží do zahraničí nebo u dodání obráběcích strojů do zemí jako je například Egypt, Írán a Indie. Společnost má tak jistotu, že dostane zaplacení.

### 8.4 Postup vymáhání pohledávek po splatnosti

Společnost Slovácké strojírny, a.s. provádí vymáhání pohledávek v několika fázích. V následujících bodech jsou popsány jednotlivé fáze. Vývoj pohledávek a jejich doby splatnosti sleduje ve společnosti především obchodní oddělení a obchodníci. Jednotliví obchodníci musí prokázat, že v případě problémů se zaplacením pohledávky odběratelem, vynaložili určité úsilí k tomu, aby byla pohledávka zaplacená. Například kontakt odběratele, pokus o sjednání splátkového kalendáře a tak dále. Vývoj pohledávek dále sleduje také finanční ředitel společnosti. Ten může nařídit zastavení uzavírání dalších objednávek určité společnosti, které má příliš vysoký stav nezaplacených pohledávek.

#### **8.4.1 Pohledávky do 60 dnů po splatnosti**

V první fázi se řeší pohledávky do 60 dnů po splatnosti. Společnost řeší nezaplacené faktury především emailem, telefonem, osobní návštěvou a upomínkou. Jako první zasílá obchodní oddělení email, kterým upozorní odběratele na nezaplacení faktury. V případě, že ani poté odběratel pohledávku neuhradí, je kontaktován z obchodního oddělení. Ze zkušeností společnosti vyplývá, že telefonní a emailový kontakt je ve většině případů neúspěšnější. Dalším krokem je osobní návštěva zákazníka obchodním zástupcem společnosti. Pokud zákazník stále fakturu neuhradil, je mu zaslána poštou upomínka o nezaplacení faktury. Jestliže zákazník neuhradí fakturu do 60 dní, přechází se k další fázi vymáhání.

#### **8.4.2 Pohledávky 60 dnů po splatnosti**

V druhé fázi vymáhání se řeší pohledávky, které jsou více jak 60 dní po splatnosti. V této fázi to přebírá právní oddělení, které provádí další postupy. Jako první je upozorněn obchodní ředitel nebo jednatel společnosti, která nezaplátila pohledávku. Společnost musí dlužníkovi navrhnout splátkový kalendář a dohodnout se na výši splátek podle jeho finančních možností. Případně se dohodnout na jiném řešení nezaplacených faktur. Pokud zákazník nekomunikuje a nechce se dohodnout na splátkovém kalendáři ani jiném řešení situace, přechází se k další fázi řešení pohledávek po splatnosti.

#### **8.4.3 Pohledávky 90 dní po splatnosti**

V této fázi se řeší pohledávky 90 dní po splatnosti. Jsou to především nezaplacené faktury zákazníků, kteří nekomunikují a nechtějí se dohodnout na určitém řešení situace. V těchto situacích právní oddělení sepisuje žalobu a podává ji na soud. Právní oddělení podá návrh na vydání elektronického platebního rozkazu. Dalším krokem právního oddělení je podání návrhu na exekuci. Jako první se provádí exekuce na účet a poté exekuce na majetek dlužníka. Poslední možností je insolvence. Pokud dlužník není schopen zaplatit, právní oddělení společnosti podá návrh na insolvenční řízení dlužníka, případně přihlásí pohledávky do insolvenčního řízení.

#### **8.4.4 Pohledávky za zahraniční odběratele**

Při spolupráci se zahraničními odběrateli se většinou problémy s neplacením faktur nevyskytují. Ze zkušenosti firmy lze říci, že se jedná maximálně o reklamace výroby a pohledávky po splatnosti se vyskytují minimálně. Tyto pohledávky po splatnosti nejsou řešeny

standardně ve fázích, které jsou popsány výše, společnost je neřeší ani soudní cestou. Pohledávky za zahraniční odběratele jsou pojištěny.

## **8.5 Zhodnocení současného stavu řízení pohledávek**

Z výše provedené analýzy vyplývá, že pohledávky z obchodních vztahů tvoří největší část pohledávek. Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů je větší než doba obratu závazků z obchodních vztahů, což není dobré. Společnost by se měla snažit snížit dobu obratu pohledávek a naopak zvýšit dobu obratu závazků nebo se alespoň snažit tyto doby k sobě přiblížit například vyjednáváním delší splatnosti faktur.

Společnost pohledávky řídí jen minimálně, proto je důležité se zaměřit na jejich řízení a zavést systém, který bude kvalitní a účinný. Z tohoto důvodu je také zpracována diplomová práce na téma řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírný, a.s. V současné době společnost nemá nijak rozdělené zákazníky do skupin. Zákazníci nejsou společností prověřováni, a to je také jeden z důvodů vysoké hodnoty pohledávek. Kreditní rámec je nastaven jen v určitých situacích, a to u odběratelů s vysokým podílem pohledávek po splatnosti. I když je kreditní rámec nastaven, zaměstnanci obchodního oddělení jej občas neakceptují a uzavírají další kontrakty. Bylo by vhodné zavést systém kreditních rámců a začít ho naplno využívat. Výrazně by se tak snížilo riziko a omezil by se počet pohledávek po splatnosti. V současné době je přístup k řízení pohledávek nedostatečný a je potřeba zavést a nastavit správný systém řízení pohledávek.

## 9 NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.

Cílem projektu je navrhnout určitá opatření, která povedou ke snížení objemu pohledávek hrazených po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek. Neuhrazené pohledávky způsobují společnosti velké starosti. Na tyto pohledávky musí společnost vynaložit mnoho úsilí, aby získala od zákazníků peníze, které jí náleží. I přes velkou snahu společnosti se stává, že některé pohledávky zůstanou neuhrazené a způsobí ztrátu. Pozitivní je, že společnost dokáže své výrobky, zboží a služby prodat. Úspěšnou společností však může být jen ta, která dokáže prodat a získat za své výkony finanční odměnu.

V dnešní době chce každá společnost především prodat a mnoho z nich se poté potýká s problémy placení faktur. K zajištění snížení počtu pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek je nutné nastavit ve společnosti Slovácké strojírně, a.s. pevný systém řízení pohledávek s jasnými pravidly. V současné době má společnost nastaveno jen několik pravidel, která nejsou dostatečná a také se vždy ze strany obchodního oddělení nedodrží. Jasně nastavený systém s pravidly usnadní řízení pohledávek. Každý pracovník obchodního oddělení bude znát své kompetence, které nesmí překročit. V současné době se snaží obchodní oddělení co nejvíce prodat, a to i těm rizikovějším zákazníkům. Nastávají pak problémy s úhradou pohledávek. Tento problém je z části způsoben i tím, že společnost nenastavuje kreditní rámce zákazníkům. Nastavení kreditního rámce je také součástí tohoto projektu.

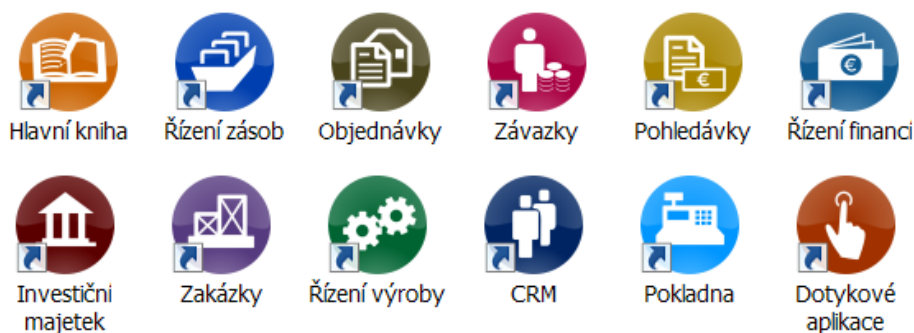
Jelikož společnost nemá zavedené rozdělování svých zákazníků, bude hlavním bodem návrhu řízení pohledávek rozdělení zákazníků do skupin. Rozdělení zákazníků do skupin usnadní přístup k těmto skupinám a pro každou skupinu budou předem stanoveny obchodní podmínky, především kreditní rámec. Důležité je upravit sledování a správu pohledávek a zavést prověřování zákazníků. Společnost v současné době své zákazníky neprověřuje a nesleduje, v jaké finanční situaci se nachází. Aby byl systém řízení pohledávek účinný, je nutné stanovit jasná pravidla a pravomoci pro zaměstnance obchodního oddělení. Zaměstnanci by měli být motivováni k tomu, aby projevíli zájem o sledování platební schopnosti zákazníka. Docílí se tak toho, že se budou zajímat mimo výši a objem sjednaných obchodů také o schopnost zákazníka budoucí pohledávku uhradit.



## 9.1 Evidence a správa pohledávek ve společnosti Slovácké strojírny, a.s.

Účetnictví společnosti nezpracovává externí firma. Společnost má své účetní oddělení a pracovníka, který zodpovídá za vedení účetnictví. Evidence pohledávek probíhá v elektronické i tištěné podobě. V tištěné podobě jsou veškeré pohledávky archivovány. Elektronická evidence pohledávek je zajištěna v informačním systému DIMENZE ++ od společnosti Centis, s.r.o. Informační systém obsahuje několik modulů, z nichž jeden je zaměřen přímo na pohledávky. Do informačního systému mají přístup zaměstnanci obchodního a ekonomického oddělení. V informačním systému DIMENZE ++ najdeme veškeré informace o pohledávkách a odběratelích, vůči kterým pohledávka vznikla. Dostupné jsou tedy informace o datu vzniku pohledávky, splatnosti, o kterého odběratele se jedná, hodnotě pohledávky v měně na kterou je vystavena, hodnotě v účetní měně, zda se jedná o tuzemského nebo zahraničního odběratele, počet dnů do splatnosti a další informace. V současné době společnost nemá žádnou vnitropodnikovou směrnici upravující řízení pohledávek. Proto následně doporučuji vytvořit směrnici, která by upravovala navržený systém řízení pohledávek ve společnosti.

Modul CRM, který je zahrnut v informačním systému DIMENZE ++ eviduje zákazníky a můžete jej vidět na obrázku níže. Tento modul poskytuje informace o odběratelích, sídlo, počet a sumu pohledávek za odběratele, informace o tom, zda jsou pohledávky před splatností nebo jsou po splatnosti, jestli se jedná o tuzemského nebo zahraničního odběratele a další informace. Na kartě odběratele bych doporučovala doplnit informace jako například platební morálku, pravidelnost nákupů a další užitečné informace z přístupných internetových zdrojů - Justice, Ares a další. Hlavní věcí, která však v systému chybí, je nastavení kreditního rámce u odběratelů. Společnosti bych doporučovala provést nastavení kreditního rámce, protože tímto způsobem může pozitivně ovlivnit výši pohledávek po lhůtě splatnosti.



Obr. 6 Moduly DIMENZE ++ (Centis,2017)

## 9.2 Zjišťování informací o zákaznících

Pro společnost by bylo vhodné zjišťovat potřebné informace o zákaznících a následně je ukládat v informačním systému společnosti na kartě zákazníka. Existuje mnoho různých placených i neplacených zdrojů informací. Společnosti bych doporučila využívat pro zjištění důležitých a potřebných informací tři zdroje, které jsou popsány níže. Dostupné informace o zákaznících by měla společnost pravidelně analyzovat a vyhodnocovat.

Na webových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz) najde společnost ve veřejném rejstříku základní informace o zákazníkovi. Společnost si zde může v insolvenčním rejstříku také ověřit, zda zákazník není v insolvenci nebo na něj nebyl prohlášen konkurz. Tyto informace mohou být pro společnost velice přínosné a jsou zpřístupněny bez jakéhokoliv poplatku.

Dalším zdrojem informací pro prověření zákazníka může být centrální evidence exekucí. Zde může společnost získat informace, které ji upozorní, že je zákazník velice rizikový. Tato evidence je zpoplatněna 60 Kč za náhled. Částka poplatku je však velice malá ve srovnání s náklady, které by společnosti vznikly při vymáhání pohledávky po lhůtě splatnosti nebo ztráty při jejím nezaplacení.

Třetím informačním zdrojem, který by měla společnost využívat je ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů na serveru Ministerstva financí České republiky. V tomto systému najde společnost především data o plátcovství DPH, dotacích a další. Pro společnost může být užitečná především informace o tom, zda je zákazník spolehlivý nebo nespolehlivý plátc DPH. Pokud by společnost zjistila, že se jedná o nespolehlivého plátce, byl by to pro ni výrazný varovný signál. Tyto informace jsou poskytovány bez poplatků. Na následujícím obrázku můžete vidět zobrazení informací o plátcovství DPH na stránkách ARES.

### Údaje o subjektu DPH

DIČ:	CZ00008702 Právnícká osoba
Obchodní firma / název:	Slovácké strojírný, akciová společnost
Sídlo:	Nivnická 1763 UHERSKÝ BROD 688 01 UHERSKÝ BROD 1

Specializovaný finanční úřad, nábf. Kpt. Jaroše 1000/7, PRAHA 7, tel.: 220 361 111  
Údaje zobrazeny dne 30.03.2018

### Údaje o nespolehlivém plátc DPH

Nespolehlivý plátc:	NE
---------------------	----

Obr. 7 Příklad výpisu v ARES (mfc, 2017)

### 9.3 Vznik pohledávky u nového zákazníka

V této podkapitole budou uvedena a popsána pravidla pro přístup k novým zákazníkům společnosti Slovácké strojírny, a.s. Ještě před samotným uzavřením smlouvy je důležité, aby si zaměstnanec obchodního oddělení zajistil informace o novém odběrateli. Může se stát, že o novém zákazníkovi společnost nezjistí potřebné informace, proto by měla společnost rozdělit nové zákazníky do dvou skupin na prověřené a neproověřené. Každá skupina bude mít stanovená jiná pravidla. Získáním potřebných informací o potencionálních zákaznících znamená provedení důležitého preventivního opatření s cílem zabránit vzniku pohledávek hrazených po lhůtě splatnosti, nedobytných pohledávek a s tím vším spojených nákladů a vynaložení úsilí.

Společnost Slovácké strojírny, a.s. si o nových odběratelích podrobnější informace nezjišťují. Především u větších kontraktů v řádech sta tisíců by měla společnost nového zákazníka prověřit a předejít tak případným problémům. Společnost by měla sledovat především velikost potencionálního zákazníka a jeho postavení na trhu, účast na obchodních sporech, schopnost hradit své závazky, ekonomickou situaci v zemi zákazníka a některé z ukazatelů finanční analýzy. Po zjištění informací by měla být společnost schopna odpovědět na několik otázek.

- Musíme po zákazníkovi požadovat zálohu? Jestliže ano, tak v jaké výši?
- Jakou dobu splatnosti můžeme zákazníkovi dát?
- Můžeme zákazníkovi otevřít kreditní rámec? Jestliže ano, tak v jaké výši?
- Bude nutné zajištění pohledávky? Jestliže ano, jakým to bude způsobem?

#### 9.3.1 Nový zákazník – neproověřený

Do této skupiny budou spadat zákazníci, o kterých společnost nemá žádné informace, nemůže je zjistit nebo by to bylo příliš komplikované a nákladné. Spadají sem například i nově vzniklé firmy, které nemají žádnou historii a fyzické osoby, u kterých nemůžeme zjistit potřebné informace z veřejně dostupných zdrojů. U tohoto typu zákazníka budou nastavena pro první obchodní kontrakt přísná pravidla. Zákazník nebude mít kreditní rámec a celou hodnotu pohledávky musí uhradit před dodáním výrobků, zboží nebo služby. U dalších zakázek s tímto zákazníkem mohou být obchodní podmínky mírnější.

### 9.3.2 Nový zákazník – prověřený

Do této skupiny zákazníků společnost zařadí ty, o kterých si informace zjistila z dostupných zdrojů. Tato skupina bude mít o něco méně přísné pravidla, než neproověření zákazníci. Bude požadována záloha ve výši 60 % hodnoty pohledávky okamžitě a zbylých 40 % po dodání. V této skupině bude nastavena maximální doba splatnosti 30 dnů, standardní doba splatnosti 14 dnů. Kreditní rámec bude nastaven na 300 tis. Kč.

## 9.4 Možné způsoby zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek ve společnosti Slovácké strojírný, a.s. probíhá na základě uzavření písemné smlouvy nebo potvrzení objednávky. V současné době využívá společnost k zajištění pohledávek zálohy, pojištění, akreditiv a výjimečně směnky. Společnosti doporučuji, aby zavedla i následující způsoby zajištění pohledávek.

### Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je efektivní nástroj zajištění pohledávek, který přiměje dlužníky zaplatit pohledávku do její splatnosti a neodkládat platbu na později. Smluvní pokuta se uzavírá písemně a musí se určit její výše. Tento způsob zajištění by mohl být účinný především u těch, kteří se chtějí vyhnout vynaložení peněžních prostředků, které by v mezičase mohli použít na jiné účely.

### Uznání dluhu

U zákazníků, kteří mají velké časové zpoždění, jeví se společnosti jako problémoví a je zde riziko vzniku soudního sporu, by měl zaměstnanec obchodního oddělení žádat zákazníka o uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. Společnost by tak předešla dlouhému soudnímu řízení. Samozřejmě na toto zajištění nepřistoupí každý zákazník a nebude také požadováno po každém. Například pokud bude zákazník rizikový a bude potřebovat dodat výrobek od společnosti, jistě přistoupí i na tento způsob zajištění.

### Rozhodčí doložka

Rozhodčí doložka by znamenala pro společnost rychlý způsob řešení pohledávky po splatnosti. O sporu by rozhodoval rozhodce a vše by proběhlo rychleji, než u standardní soudní cesty. Společnost by měla opatřovat touto doložkou všechny smlouvy. Opět i zde na tento způsob zajištění nemusí zákazník vždy přistoupit. Bude požadováno jen po rizikových zá-

kaznících, kteří například potřebují od společnosti něco dodat a tím pádem budou ochotni přistoupit na rozhodčí doložku.

## 9.5 Segmentace a bonita zákazníků

Abychom mohli předcházet rizikům spojeným se vznikem pohledávek a nedocházelo k jejich neplacení, provádíme úvěrovou analýzu zákazníků. Z časového a finančního hlediska není možné, aby společnost Slovácké strojírný, a.s. prováděla úvěrovou analýzu u každého zákazníka. Z tohoto důvodu jsou jako první zákazníci rozděleni do skupin podle jejich významnosti pro společnost a podle spolehlivosti placení. Toto rozdělení je popsáno v další podkapitole. Bonita zákazníka bude vypočítána jen u vybraných skupin zákazníků. Z časového hlediska není možné provádět výpočet bonity u každého zákazníka společnosti.

## 9.6 Segmentace zákazníků společnosti

Segmentace zákazníků bude provedena do několika skupin podle jejich podílu na tržbách společnosti a jejich platební spolehlivosti. Důležité je se zaměřit na odběratele s vysokým podílem na obratu společnosti. Tito zákazníci budou mít nejvýhodnější obchodní podmínky a společnost se bude snažit poskytnout v případě přání a potřeby zákazníka i individuální přístup z důvodu udržení stálého zákazníka. Méně významným zákazníkům budou nabídnuty standardní obchodní podmínky. Každému zákazníkovi budou podle jeho skupiny přiřazeny obchodní podmínky. Obchodní podmínky budou zahrnovat platbu předem, zálohu, dobu splatnosti, zajištění pohledávky a kreditní rámec. Následující dvě tabulky znázorňují kategorie, podle kterých budou zákazníci rozděleni. Členění podle podílu na obratu vychází z historických dat podílů jednotlivých zákazníků na obratu společnosti.

*Tab. 16 Rozdělení zákazníků dle podílu na obratu společnosti (vlastní zpracování)*

<b>Skupina</b>	<b>Hodnota ročního obratu v tis.</b>
<b>A</b>	$\geq 100\ 000$
<b>B</b>	99 999 – 30 000
<b>C</b>	29 999 – 10 000
<b>D</b>	9 999 – 1 001
<b>E</b>	$\leq 1\ 000$

Tabulka č. 16 rozděluje zákazníky do pěti skupin od A po E podle jejich významnosti pro společnost. Zákazníci jsou členěni podle ročních podílu na obratu společnosti Slovácké strojírny, a.s. Skupina A zahrnuje nejvýznamnější zákazníky, kterým budou nabízeny nejlepší obchodní podmínky. Naopak skupina E zahrnuje zákazníky, kterým budou nabízeny pouze standardní obchodní podmínky.

V následující tabulce je znázorněno, jak bude vypadat rozdělení zákazníků podle jejich podílu na obratu společnosti za rok 2017 při použití rozdělení, které je navrženo v tabulce č. 16.

*Tab. 17 Počty zákazníků ve skupinách (vlastní zpracování)*

Skupina	Počet zákazníků	Podíl na obratu za rok 2017
<b>A</b>	3	359 984 093 Kč
<b>B</b>	11	512 714 395 Kč
<b>C</b>	21	323 687 853 Kč
<b>D</b>	96	344 783 984 Kč
<b>E</b>	1234	110 183 576 Kč
<b>Celkem obrat za rok 2017</b>		<b>1 651 353 900 Kč</b>

V roce 2017 tvoří skupinu A s nejvýznamnějšími zákazníky pouze 3 společnosti. Tito zákazníci mají značný podíl, zhruba 21 % na celkovém obratu a budou mít nejlepší obchodní podmínky. Naopak poslední skupina E s největším počtem zákazníků tvoří jen malou část, zhruba 7 % celkového obratu společnosti Slovácké strojírny, a.s. a budou jí přiděleny standardní obchodní podmínky.

Bonita zákazníka bude počítána u prvních tří skupin – A, B a C. Tyto tři skupiny tvoří zhruba 70 % celkového obratu společnosti. Z toho důvodu je důležité hlídat bonitu zákazníků především u těchto skupin. Celkem v roce 2017 zahrnovaly tyto skupiny 35 zákazníků, což je počet, u kterého se dá bonita dlouhodobě sledovat a nebude to způsobovat nadměrnou administrativní zátěž.

Tab. 18 Rozdělení zákazníků dle jejich odchylky od lhůty splatnosti (vlastní zpracování)

Skupina	Odchylka od doby splatnosti
1	0 – 14 dnů
2	15 – 30 dnů
3	31 – 60 dnů
4	61 dnů a více
5	Neplaticí

V tabulce č. 18 je navrženo rozdělení zákazníků podle odchylky od doby splatnosti pohledávky. Rozdělení je navrženo tak, aby i menší zákazník spadl do skupiny s lepšími obchodními podmínkami za včasné platby pohledávek. Zákazníci jsou rozděleni do pěti skupin. Skupina 1 zahrnuje nejvíce spolehlivé zákazníky, kteří hradí své závazky včas nebo jen s minimálním zpožděním. Naopak skupina 4 zahrnuje nejméně spolehlivé a pro společnost méně významné zákazníky, protože hradí své závazky s velkým zpožděním. Poslední skupina zahrnuje zákazníky, kteří neplatí své závazky vůbec, ve většině případů se jedná se o nedobytné pohledávky.

## 9.7 Hodnocení bonity zákazníků

Testy bonity se provádějí za účelem zjištění finanční situace společnosti. Slovácké strojířny, a.s. se nacházejí v pozici věřitele a cílem testu bonity je zjistit, zda zákazník není rizikový a uhradí vůči nám své závazky. Hodnocení bonity zákazníka si může společnost provádět sama na základě modelů hodnocení bonity nebo najmout na hodnocení bonity zákazníka externí firmu. Dále jsou popsány obě dvě možnosti.

Existuje několik modelů hodnocení bonity zákazníka. Vybrala jsem dva potencionální testy – Aspekt Global Rating a Index IN05. Oba dva testy jsou přizpůsobeny českému prostředí. Výpočet není složitý a provádí se z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Jak už je uvedeno výše, testy bonity budou aplikovány především na první tři skupiny zákazníků (A, B, C). Tito zákazníci mají značný podíl na ročním obrátu společnosti a jejich neplacení pohledávek by mohlo společnost omezit, v horším případě ohrozit existenci společnosti.

### 9.7.1 Index IN05

Tento index patří k těm nejznámějším českým indexům. Index IN05 jsem vybrala z toho důvodu, že spojuje bonitní a bankrotní model. Tento model se řadí mezi ty nejpřesnější a je vhodný pro použití v českém prostředí. Pokud je IN05 větší než 1,6, tak podnik tvoří hodnotu. Jestliže je hodnota menší než 0,9, tak podnik hodnotu netvoří. Výsledné hodnoty, které se nachází mezi 1,6 a 0,9, značí takzvanou šedou zónu. Tabulka níže znázorňuje použití indexu na společnosti Slovácké strojírně, a.s.

*Tab. 19 Index IN05 společnosti Slovácké strojírně, a.s. (vlastní zpracování)*

	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva/Cizí zdroje</b>	2,14	2,58	1,98	2,19
<b>EBIT/Nákl. úroky</b>	10,40	19,67	17,04	5,89
<b>EBIT/Aktiva</b>	0,03	0,05	0,05	0,03
<b>Výnosy/Aktiva</b>	1,01	1,18	0,75	0,87
<b>OA/(Krát. záv. + Krát. bank. úvěry)</b>	1,26	1,46	0,97	1,43
<b>IN05</b>	<b>1,14</b>	<b>1,70</b>	<b>1,38</b>	<b>0,95</b>

Z výsledků tabulky je vidět, že je v roce 2015 hodnota indexu nad 1,6 a společnost Slovácké strojírně, a.s. tvoří hodnotu. Ostatní roky se pohybují mezi hodnotami 0,9 až 1,6 a společnost se nachází v šedé zóně, kde nejdou výsledky jednoznačně určit.

### 9.7.2 Aspekt Global Rating

Aspekt Global Rating je sestaven pro české prostředí a zaměřuje se především na provozní část hospodaření podniku. Index přiřadí zkoumané společnosti na stupnici s devíti body ohodnocení. Tato stupnice má stejné ratingové stupně, které se používají i v zahraničí, což je určitě výhodou. Výpočet testu a jeho vyhodnocení je poměrně rychlé a vychází pouze z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Sledovaný subjekt dosáhne pozitivního hodnocení, pokud se na stupnici zařadí mezi AAA až BBB.



Tab. 20 Aspekt Global Rating společnosti Slovácké strojírný, a.s. (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017
<b>EBIT/Tržby za výrobky, zboží a služby</b>	0,04	0,04	0,07	0,03
<b>Čistý zisk/Vlastní kapitál</b>	0,04	0,07	0,04	0,05
<b>EBIT/Odpisy</b>	0,82	1,14	1,31	0,64
<b>(KFM+(Krát. pohl.*0,7)) /Krát. Záv.</b>	0,43	0,5	0,25	0,41
<b>Vlastní kapitál/Aktiva</b>	0,53	0,61	0,49	0,54
<b>EBIT/Aktiva</b>	0,05	0,05	0,03	0,03
<b>Tržby za výrobky, zboží a služby/Aktiva</b>	0,98	1,14	0,71	0,81
<b>ARG</b>	<b>2,89</b>	<b>3,55</b>	<b>2,9</b>	<b>2,51</b>
<b>Rating</b>	<b>CCC</b>	<b>B</b>	<b>CCC</b>	<b>CCC</b>

Hodnocení B - tento subjekt má určité rezervy, které je potřeba pečlivě sledovat. Hodnocení CCC - Subjekt má průměrné hospodaření, rentabilita a likvidita vyžaduje ozdravení.

Tabulka výše znázorňuje výpočet testu na společnosti Slovácké strojírný, a.s. V roce 2015 je společnost zařazena do skupiny s ratingem B a znamená to, že má společnost průměrné hospodaření, které je potřeba sledovat. V ostatních letech je zařazena do skupiny ratingu CCC s ne příliš dobrým hodnocením. Při srovnání Aspekt Global Ratingu a Indexu IN0 vidíme, že v obou testech společnost dosahuje nejlepších výsledků v roce 2015.

V následující tabulce je znázorněno, jak by mohl tento test ve společnosti fungovat. V roce 2016 bylo uzavřeno několik kontraktů s určitým zákazníkem (dále jako zákazník XY) společnosti Slovácké strojírný, a.s. Kontrakty byly uzavřeny na částky v řádech milionů a zákazník dostal lhůtu splatnosti pohledávky na 30 dnů. Zákazník XY neuhradil ani jednu pohledávku v roce 2016, ani v roce 2017. Při segmentaci zákazníků by tento zákazník XY patřil do prvních tří skupin (A, B, C). Pokud by společnost za rok 2015 provedla hodnocení bonity zákazníka, tak jako je to provedeno v tabulce níže nebo by zajišťovala hodnocení bonity externí firma, zjistila by, že není vše v pořádku. Zákazník má podle testu hodnocení CCC a to může být varovný signál. Tento varovný signál se potvrdil v roce 2016, kdy společnost dosáhla záporného výsledku hospodaření. V roce 2017 Slovácké strojírný přestaly se zákazníkem XY uzavírat kontrakty. Pokud by společnost provedla test bonity zákazníka XY za rok 2015, mohla se vyvarovat rizikovým kontraktům, které se zákazníkem v roce 2016 uzavřela.

Tab. 21 Aspekt Global Rating zákazníka XY (vlastní zpracování)

	2015
<b>EBIT/Tržby za výrobky, zboží a služby</b>	0,01
<b>Čistý zisk/Vlastní kapitál</b>	0,02
<b>EBIT/Odpisy</b>	0,58
<b>(KFM+(Krát. pohl.*0,7)) /Krát. Záv.</b>	0,58
<b>Vlastní kapitál/Aktiva</b>	0,20
<b>EBIT/Aktiva</b>	0,01
<b>Tržby za výrobky, zboží a služby/Aktiva</b>	1,14
<b>ARG</b>	<b>2,53</b>
<b>Rating</b>	<b>CCC</b>

### 9.7.3 Hodnocení bonity zákazníků externí firmou

Druhou možností hodnocení bonity klienta je externí firma. V dnešní době existují specializované společnosti, které se zaměřují na hodnocení bonity, monitoring ekonomické situace klientů, jejich rizikovost a poskytují i další služby. Hodnocení bonity zákazníků externí firmou má hned několik výhod. Externí specializovaná firma má množství informací se kterými může pracovat, odborníky na problematiku a dlouholeté zkušenosti v této oblasti. Je schopna udělat kvalitní průřez ze všech informací tak, aby byl výsledek srozumitelný a co nejjednodušeji vypovídal o situaci testované společnosti.

Pro hodnocení bonity zákazníků společnosti Slovácké strojírny, a.s. jsem vybrala externí firmu Bisnode z toho důvodu, že má tato společnost dlouholeté zkušenosti a velké množství údajů z tuzemska i zahraničí. Nabízí hodnocení bonity tuzemských i zahraničních společností. Bisnode nabízí službu „Kreditní zpráva“, kterou by společnost Slovácké strojírny, a.s. využívala. Jedná se o produkt, který posoudí finanční zdraví zákazníka a ověří, jestli je možné firmě poskytnout dodávku zboží, výrobků nebo služby na úvěr. Zprávy mohou být poskytovány jak na české zákazníky, tak i na ty zahraniční.

Kreditní zpráva bude obsahovat následující údaje:

- Adresa, kontaktní údaje
- Předmět činnosti (NACE/OKEČ)
- Obrat

- Počet zaměstnanců
- **Kreditní informace (skóringové hodnocení) – pravděpodobnost úpadku společnosti během 12 měsíců a maximální doporučený kredit**
- **Informace o dlužích, konkurech, likvidacích**
- **Platební morálka společnosti**

Z výše uvedených informací budou společnost a obchodní zástupce zajímat především poslední tři informace – skóringové hodnocení, informace o dlužích a platební morálka. Kreditní zprávy obsahují kvalitní zhodnocení zpracované z velkého množství informací a jsou přehledné. Jednalo by se o dlouhodobou spolupráci a nákup následujícího balíčku.

*Tab. 22 Balíček Bismode (vlastní zpracování)*

Rozsah	Oblast	Kredity	Cena balíčku
30 – 40 testovaných zákazníků	Tuzemsko i zahraničí	50 kreditů	40 000 Kč

Balíček bude obsahovat 50 kreditů. Testování určitého zákazníka bude stát dané kredity, kdy testování zahraničního zákazníka bude dražší. Za stanovený počet kreditů v tomto balíčku by měla společnost otestovat 30 – 40 zákazníků. Zákazník by byl testován společností jednou ročně.

#### 9.7.4 Výběr způsobu hodnocení bonity zákazníků

Výše jsou uvedeny možné způsoby hodnocení bonity zákazníků, které by společnost mohla využít. Společnosti doporučuji využít k hodnocení bonity externí firmu. Externí firma bude mít mnohem více informací, než zaměstnanec obchodního oddělení, který by vycházel pouze z rozvahy a výkazu zisku a ztráty zákazníka při výpočtu bonity. Externí společnost dokáže udělat průřez všemi možnými informacemi o dané společnosti a vytvořit přehledné a srozumitelné výsledky, kterým dokáží všichni porozumět. Tyto výsledky budou také spolehlivější.

Testování budou zákazníci ve skupinách A, B a C. Není možné testovat úplně všechny zákazníky, to by představovalo příliš velké náklady. Testování by mělo probíhat jednou ročně. V případě neobvykle velké zakázky může být zákazník otestován před uzavřením smlouvy znova. U nového zákazníka s větším kontraktem doporučuji testování před uzavřením smlouvy také.

Náklady na zavedení testování bonity externí firmou nejsou příliš vysoké, jedná se o zhruba 40 000 Kč ročně za balíček. Pokud by testování prováděl sám zaměstnanec obchodního oddělení, musel by vynaložit určitý čas, bylo by nutné školení, aby adekvátně rozuměl finančním výkazům, informace o zahraničních společnostech by nemusel vždy najít a měl by jen omezené informace na rozdíl od specializovaných firem. Po srovnání je tedy jasné, že z ekonomického a časového hlediska je výhodnější předat tuto práci externí firmě.

## 9.8 Segmenty zákazníků

V současné době nejsou zákazníci společnosti Slovácké strojírný, a.s. rozděleny do segmentů. Následující podkapitoly obsahují jednotlivé segmenty, podle kterých budou zákazníkům přiřazeny obchodní podmínky – doba splatnosti, zajištění, záloha, platba předem a především kreditní rámec. Po nastavení úvěrového rámce bude stanoven maximální limit pohledávek u daného zákazníka. Nyní je ve společnosti nastavován úvěrový rámec dodatečně na základě individuálního posouzení při zjištění, že má zákazník příliš velký počet pohledávek po splatnosti. Výše kreditního rámce a maximální doby splatnosti byla konzultována s ekonomickým oddělením společnosti. Na základě rozdělení zákazníků do segmentů bude probíhat také hodnocení bonity zákazníků. Testy bonity se budou provádět u skupin A, B a C. Veškeré pojistitelné pohledávky všech segmentů budou pojištěny, případně zajištěny jiným způsobem.

### 9.8.1 Zlatí odběratelé

Tato skupina bude zahrnovat velmi významné odběratele společnosti. Budou to zákazníci s největším podílem na obratu společnosti. Skupina bude mít v průměru okolo 10 zákazníků a budou mít ty nejvýhodnější podmínky. Společnost bude připravena nastavit těmto zákazníkům na základě jejich žádosti i individuální obchodní podmínky. Společnost si chce tyto zákazníky pochopitelně udržet. Zlatí odběratelé budou mít možnost nastavení vysokého kreditního rámce a delší doby splatnosti. Kreditní rámec bude stanoven na 5 000 tis. Kč a doba splatnosti maximálně 90 dnů. Platba předem a záloha nebude vyžadována. Pokud by se však jednalo o jeden nestandardně velký kontrakt, bude požadováno několik zálohových plateb, tak jako to má společnost nastavené nyní. U této skupiny bude sledována bonita zákazníků a pohledávky budou zajištěny pojištěním jako doposud, případně akreditivem.

### 9.8.2 Stříbrní odběratele

Skupina zahrnuje významné odběratele společnosti Slovácké strojírný, a.s. Počet zákazníků v této skupině bude vyšší než u první, ale zdaleka nebude mít největší počet zákazníků. V této skupině se může počet zákazníků pohybovat zhruba okolo 20 – 30 zákazníků. Tito zákazníci se také podílejí výraznou částkou na obratu společnosti a jsou pro společnost Slovácké strojírný, a.s. významní. Těmto zákazníkům budou nabídnuty výhodnější podmínky. Kreditní rámec s výší 3 000 tis. Kč a doba splatnosti maximálně 60 dnů. Platba předem vyžadována nebude. Zálohová platba bude vyžadována pouze u větších kontraktů ve výši 40 % ceny. V této skupině bude také sledována bonita zákazníků a pohledávky budou zajištěny pojištěním, případně akreditivem.

### 9.8.3 Standardní odběratelé

Tato skupina bude mít největší počet odběratelů. Bude zahrnovat standardní odběratele a budou jim přiřazeny standardní obchodní podmínky. Doba splatnosti bude nastavena na maximálně 14 dnů. Bude vyžadována záloha ve výši 40 % ceny a kreditní rámec bude nastaven na 1500 tis Kč. Tyto pohledávky budou patřit do zajištěných pohledávek

### 9.8.4 Problematičtí odběratelé

Skupina zahrnuje rizikové zákazníky. Bude se jednat o zákazníky, kteří platí s velkým zpožděním, odběratelé o kterých víme, že nemají dobrou finanční situaci a nejsou stabilní. U některých vysoce nespolehlivých zákazníků bude požadována platba předem v celkové výši nebo platba minimálně 80 – 90 % ceny. Doba splatnosti bude nastavena na maximálně 14 dnů. Kreditní rámec bude nastaven nízký ve výši 500 tis. Kč. U těchto zákazníků bude vhodné požadovat zajištění prostřednictvím uznání dluhu nebo rozhodčí doložkou. Tyto pohledávky budou samozřejmě zajištěné pojištěním, pokud to půjde. Případně jiným instrumentem.

Tab. 23 Řazení zákazníků do segmentů (vlastní zpracování)

V tis. Kč	A (≥ 100 000)	B (99 999 – 30 000)	C (29 999 – 10 000)	D (9 999 - 1 001)	E (≤ 1 000)
1 (6-14 dnů po splatnosti)	Zlatí odběratelé	Zlatí odběratelé	Stříbrní odběratelé	Standardní odběratelé	Standardní odběratelé
2 (15-20 dnů po splatnosti)	Zlatí odběratelé	Stříbrní odběratelé	Stříbrní odběratelé	Standardní odběratelé	Standardní odběratelé
3 (31-60 dnů po splatnosti)	Stříbrní odběratelé	Stříbrní odběratelé	Standardní odběratelé	Standardní odběratelé	Problematičtí odběratelé
4 (61- více dnů po splatnosti)	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé
5 (neplátcí)	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé	Problematičtí odběratelé

Test bonity

Výše uvedená tabulka znázorňuje rozdělení zákazníků do jednotlivých segmentů. Černě je zvýrazněn rozsah testovaných zákazníků na bonitu (skupina A, B a C). Neplaticí zákazníky na bonitu testovat již nemusíme, nebudeme s nimi uzavírat žádné další kontrakty. Ve skupině neplaticích zákazníků budou ve většině případů společnosti v úpadku. Přiřazení zákazníka do skupiny bude provádět zaměstnanec obchodního oddělení. Bude mít na starosti zákazníky ze svého portfolia a jednou za rok provede přetestování a nové rozřazení. Zákazník bude seznámen se segmentem, ve kterém se nachází a výhodách při postupu do lepšího segmentu. To může sloužit jako motivace zákazníků k dodržování obchodních podmínek a k včasné platbě.

## 9.9 Návrh na postup při vymáhání pohledávek

Návrh postupu vymáhání pohledávek obsahuje jednotlivé kroky vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. Tento postup platí pro všechny výše uvedené skupiny zákazníků. Vymáhání vlastními silami může být účinné, pokud je prováděno správně a s rozvahou. Vymáhání pohledávek je ve společnosti prováděno pomocí vlastních zaměstnanců obchodního oddělení. Zodpovědnost nese za vymáhání zaměstnanec obchodního oddělení, protože on sám je v kontaktu s dlužníkem a může nejlépe odhadnout jak se zákazníkem jednat, v jaké situaci se zákazník nachází a jaké řešení dlužníkovi navrhnout.

- **3 dny do splatnosti** - Zaměstnanec obchodního oddělení bude kontaktovat zákazníka telefonicky s dotazem, zda obdržel fakturu a kdy ji plánuje zaplatit. Tento postup je nutné provádět především u vysokých pohledávek.
- **1 týden po splatnosti** – U každé pohledávky znějící na vyšší částku ověří zaměstnanec obchodního oddělení telefonicky důvody nezaplacení. Pokusí se zjistit důvod nezaplacení a bude se snažit dohodnout na určitém termínu zaplacení pohledávky.
- **2 týdny po splatnosti** – Poslední telefonický kontakt, zda se chystá dlužník pohledávku vůbec uhradit.
- **4 týdny po splatnosti** – První písemná upomínka s žádostí o urychlené uhrazení pohledávky po lhůtě splatnosti.
- **6 týdnů po splatnosti** – Druhá písemná upomínka s žádostí o okamžité uhrazení pohledávky po lhůtě splatnosti.
- **8 týdnů po splatnosti** – Třetí a poslední písemná upomínka. Pokus o smír a dohodnutí splátkového kalendáře.
- **60 a více dnů po splatnosti** – Zde přichází předání pohledávky právnímu oddělení, tak jako tomu bylo ve společnosti doposud. Právní oddělení se pokusí ještě naposledy kontaktovat dlužníka a situaci s ním vyřešit.
- **80 a více dnů po splatnosti** – Sepsání žaloby, návrh na exekuci

## 9.10 Motivace zákazníků a zaměstnanců obchodního oddělení

V současné době má problém s pohledávkami po splatnosti většina firem. Zákazníci se nestydí vymlouvat a dobu splatnosti překračovat. Zaměstnanci obchodního oddělení zase uzavřou kontrakt s kým a platební schopnost zákazníka je příliš nezajímá. Jejich hlavním cílem je co největší počet uzavřených obchodů za co největší sumu. Z tohoto důvodu může být účelné zákazníky a zaměstnance obchodního oddělení motivovat a předcházet tak velkému množství pohledávek po splatnosti.

### 9.10.1 Motivace zákazníků

Zákazník bude motivován podmínkami jednotlivých segmentů. Pokud bude zákazník znát jednotlivé výhody segmentů, bude se snažit platit včas a dosáhnout tak na lepší obchodních podmínkách. Naopak také bude vědět, že pokud nezaplatí včas, může se propadnout do horšího segmentu s horšími platebními podmínkami a příště by již musel například platit zálohu nebo celou částku před dodáním.

### 9.10.2 Motivace zaměstnanců

Obecně se zaměstnanci obchodního oddělení zaměřují především na množství sjednaných obchodů a jejich výši. Platební schopnost zákazníka příliš neřeší. Taková situace je i ve společnosti Slovácké strojírna, a.s. Po zavedení segmentů zákazníků by se měli zaměstnanci řídit obchodními podmínkami pro jednotlivé segmenty. Zvláště musí dodržovat nastavenou dobu splatnosti pohledávky a nastavený úvěrový rámec. Aby společnost motivovala své zaměstnance k dodržování nastavených platebních podmínek a zájmu sledovat i platební schopnost zákazníka, navrhuji zavést jako motivaci finanční bonusy a pokuty.

Pokud by se ocitla pohledávka v konkurzním řízení a zjistilo se, že zákazník dostal lepší obchodní podmínky, než měl podle jeho zařazení do segmentů, byl by zaměstnanec pokutován. Jednalo by se o 40 % hodnoty pohledávky, maximálně však do výše 5 000 Kč. Tato hodnota byla stanovena po dohodě s vedením.

Finanční motivace zaměstnanců obchodního oddělení by vyplývala z výše inkasovaných pohledávek. Zaměstnanci by byli motivováni k uzavírání větších kontraktů, většího množství a také ke kontrole schopnosti zákazníka platit pohledávky. Finanční ohodnocení by bylo stanoveno měsíčně, aby byla prováděna stála motivace zaměstnanců. Zaměstnanec bude ohodnocen na základě % z vyinkasovaných pohledávek od zákazníků ze svého portfolia. Po konzultaci s vedením byla stanovena hodnota na 0,2 % z vyinkasované sumy pohledávek za měsíc. Maximální odměna, které může zaměstnanec za měsíc dosáhnout je 5 000 Kč.

### 9.11 Implementace úvěrového rámce do informačního systému

Úvěrový rámec zákazníka bude nastaven na jednotlivých kartách zákazníků společnosti v informačním systému DIMENZE + +. Nastavení úvěrového rámce na kartě zákazníka dříve využíváno nebylo. S tímto nastavením se omezí vznik rizikových pohledávek a sníží se stav pohledávek po splatnosti. Jestliže bude úvěrový rámec vyčerpán, do systému nebude moci být zadána další objednávka. Zákazník by musel uhradit alespoň část neuhrazených pohledávek po splatnosti. Toto nastavení zabrání situacím, kdy pracovník obchodního oddělení uzavře smlouvu se zákazníkem, který má vysoké množství nezaplacených pohledávek po splatnosti.



## 10 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V závěru projektu řízení pohledávek ve společnosti Slovácké strojírný, a.s. jsou provedeny tři analýzy. Jsou zde zhodnoceny rizika projektu. Dále je zde provedena nákladová a časová analýza projektu a na základě těchto analýz jsou společnosti poskytnuta doporučení.

### 10.1 Riziková analýza

Každý projekt sebou nese určitá rizika. Důležité je klíčová rizika projektu vymezit a předejít jim. Sledováním rizik po celou dobu realizace projektu může společnost těmto rizikům zabránit. V této části budou popsána klíčová rizika, která by mohla ohrozit projekt a mít vliv na jeho úspěšnost. Dále jsou popsány jednotlivá klíčová rizika s pravděpodobností vzniku a vhodným řešením, která pomohou těmto rizikům předcházet.

*Tab. 24 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika  
(Fotr a Hnilica, 2014; vlastní zpracování)*

Pravděpodobnost výskytu	Popis	%
<b>Téměř jistá</b>	Riziko se vyskytuje téměř vždy	80-100
<b>Velmi pravděpodobná</b>	Riziko se vyskytuje ve většině situacích	60-79
<b>Pravděpodobná</b>	Riziko se vyskytuje občas	40-59
<b>Spíše nepravděpodobná</b>	Riziko by se mohlo někdy vyskytnout	5-39
<b>Téměř vyloučená</b>	Riziko by se mohlo vyskytnout výjimečně	0-4

Tab. 25 Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	%	Pravděpodobnost výskytu
Nedosažení snížení pohledávek po splatnosti	20	Spíše nepravděpodobná
Nevůle zaměstnanců obchodního oddělení akceptovat nové změny	40	Pravděpodobná
Špatná komunikace a nedostatek informací při zavádění projektu	45	Pravděpodobná
Špatné zařazení zákazníka do segmentu	30	Spíše nepravděpodobná
Odchod zákazníka v důsledku stanovených obchodních podmínek	20	Spíše nepravděpodobná
Zvýšení nákladů	25	Spíše nepravděpodobná

- **Nedosažení snížení pohledávek po splatnosti** – V důsledku tohoto rizika nebude využito navrhované opatření řízení pohledávek. Abychom riziku předcházeli, musíme neustále hlídat účinnost zavedeného systému a kontrolovat dodržování jednotlivých pravidel.
- **Nevůle zaměstnanců obchodního oddělení akceptovat nové změny** – Toto riziko způsobí neúspěšné zavedení projektu ve společnosti. Předcházet riziku můžeme tak, že zaměstnancům jasně vysvětlíme nový systém řízení pohledávek a výhody, které by to pro ně mohlo znamenat. Také je důležitá kontrola dodržování zavedených postupu.
- **Špatná komunikace a nedostatek informací při zavedení projektu** – V důsledku tohoto rizika může být projekt špatně zaveden a špatně chápán zaměstnanci. Při zavádění projektu je důležité správně komunikovat a předávat potřebné informace všem zainteresovaným subjektům, aby byl projekt správně zaveden.
- **Špatné zařazení zákazníka do segmentu** – Riziko způsobí špatné nastavení obchodních podmínek klientů a může vzrůst počet pohledávek po splatnosti. Předcházet riziku můžeme tak, že se budeme provádět aktualizaci zařazení zákazníků v segmentech a využívat všechny dostupné informace o zákaznících.
- **Odchod zákazníka v důsledku stanovených obchodních podmínek** – Riziko způsobí snížení zakázek a zisku společnosti. Důležité je zvážit významnost klienta

a případné individuální nastavení obchodních podmínek a nabídnutí takových obchodních podmínek, které bude zákazník akceptovat. Zároveň nesmí být pro společnost rizikové.

- **Zvýšení nákladů** – Zvýšení nákladů na pohledávky v důsledku nevyužití navrhovaného způsobu zajištění pohledávek. Pro předcházení tohoto rizika je důležité vybrat vhodné zajištění a vyhodnocovat jeho účinnost a nákladovost. Společnost by se měla snažit vyhnout dlouhým soudním sporům a řešit pohledávky po splatnosti v krajních situacích spíše formou uznání dluhu nebo rozhodčí doložkou.

## 10.2 Nákladová analýza

Nákladová analýza je zaměřena na náklady, které jsou spojené se zavedením projektu. Analýza je soustředěna na náklady zajišťovacích instrumentů, provádění testu bonity externí firmou a odměny zaměstnancům. Jedná se tedy o náklady uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti, rozhodčí doložku, odměny zaměstnanců a hodnocení bonity zákazníků společnosti. Nákladová analýza je zaměřena pouze na tyto náklady z toho důvodu, že ostatní doporučená řešení budou provádět současní zaměstnanci společnosti Slovácké strojírný, a.s. Nepředpokládá se tedy vznik dalších nákladů. Společnost má své právní oddělení a tím pádem se nepředpokládá vznik dalších nákladů spojených s právní administrativou.

- **Uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti** – Tento prostředek zajištění pohledávky je z hlediska nákladů nejméně nákladný. Náklady spojené se sepsáním notářského zápisu spadají na dlužníka. Tento způsob zajištění je velmi efektivní a výhodný při vymáhání pohledávek. Dlužník tímto notářským zápisem věřiteli povoluje uvalit na sebe exekuci, pokud nesplní závazek k věřiteli. To vše bez soudního jednání.
- **Rozhodčí doložka** – Rozhodčí doložka znamená nižší náklady spojené s vymáháním plnění za pohledávky. Jde o levnou a rychlou variantu soudu a proti vynesení rozsudku se je možné odvolat. Řízení je neveřejné a platí zde mlčenlivost. Odměna exekutora činí nejméně 2 000 Kč.

Tab. 26 Odměna soudního exekutora za vykonání exekuce  
(Komínková, 2018; vlastní zpracování)

Výše základu	Cena v %
Do 3 mil. Kč základu	15 %
Z přibývajících částky až do 40 mil. Kč základu	10 %
Z přibývajících částky až do 50 mil. Kč základu	5 %
Z přibývajících částky až do 250 mil. Kč základu	1 %

- **Odměny zaměstnancům** – Jako motivace zaměstnanců, aby více sledovali platební schopnost zákazníka, byla stanovena peněžitá odměna. Po dohodě s vedením byla odměna stanovena na 0,2 % z výše inkasované částky z pohledávek za měsíc v maximální částce 5 000 za zaměstnance za měsíc.
- **Hodnocení bonity zákazníka externí firmou** – Na základě posouzení možností hodnocení bonity zákazníka byla vybrána externí firma. Po konzultaci se zaměstnancem Bisnode a vysvětlením požadavků byl stanoven balíček pro společnost Slovácké strojírně, a.s. Balíček od společnosti Bisnode by se pohyboval cenově okolo 40 000 Kč.

### 10.2.1 Zhodnocení nákladové analýzy

Nyní jsou zde vyčísleny náklady dvou různých variant způsobu zajištění pohledávek. Jedná se o zajištění rozhodčí doložkou a uznáním dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. Pro porovnání těchto dvou variant je bráno v úvahu, že společnost chce zajistit pohledávku ve výši 1 500 000 Kč.

**Varianta A** – Zajištění rozhodčí doložkou, která je stanovena ve smlouvě. Náklady na zajištění rozhodčí doložky jsou nulové. Právní oddělení společnosti by pouze upravilo uzavíranou smlouvu a doplnilo ji o rozhodčí doložku. Náklady na rozhodčí doložku vznikají v případě rozhodčího řízení. Náklady na poplatek rozhodčí řízení činí 60 000 Kč a 272 250 Kč jako odměna exekutora. Odměnu exekutora hradí dlužník. Pokud by však byla exekuce zastaven z důvodu, že je dlužník nemajetný, odměnu exekutora by hradila společnost.

Výpočet poplatku za rozhodčí řízení	
Pro správné stanovení poplatku zadejte aktuální kurz:	<a href="#">(zobrazit webové stránky ČNB)</a>
Druh sporu:	Hodnota sporu
<input checked="" type="radio"/> tuzemský <input type="radio"/> jiný	1 USD = <input type="text" value="20.71"/> CZK 1 EUR = <input type="text" value="25.34"/> CZK
	<input type="text" value="1500000"/> <input type="text" value="CZK"/>
<input type="button" value="Vymazat"/> <input type="button" value="Výpočet"/>	
Hodnota sporu: 1 500 000,00 CZK Poplatek za rozhodčí řízení: 60 000 CZK	

Obr. 8 Výpočet nákladů rozhodčího řízení  
(Soud.cz, 2018; vlastní zpracování)

vymáhaná částka	
<input type="text" value="1500000,0"/>	Kč
<input type="button" value="Spočítat"/>	
<b>Vymáhaná částka</b>	1 500 000,- Kč
<b>Odměna exekutora</b>	225 000,- Kč
<b>DPH 21%</b>	47 250,- Kč
<b>Celkem s DPH</b>	272 250,- Kč
V případě vymození peněžitého plnění ve výši <b>1 500 000,- Kč</b> činí odměna exekutora <b>225 000,- Kč</b> plus 21 % sazby DPH <b>47 250,- Kč</b> . Celkem tedy <b>272 250,- Kč</b> .	

Obr. 9 Náklady exekutora (Právo4u, ©2018; vlastní zpracování)

**Varianta B** - Uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti probíhá u notáře a náklady za sepsání nese dlužník. Společnost se tak může obrátit přímo na exekutora v případě, že dlužník svou pohledávku neuhradil. Náklady vzniknou teprve při exekuci. V případě exekuce pohledávky v hodnotě 1 500 000 Kč činí náklady exekutora 272 250 Kč, který by společnost musela uhradit v případě, že by dlužník byl nemajetný.

Z nákladové analýzy vyplývá, že při zajištění pohledávky ve výši 1 500 000 Kč, se jeví jako výhodnější varianta uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. Tento způsob nebude společnost stát žádné náklady. Pouze pokud by se při exekuci zjistilo, že je dlužník nemajetný, musela by společnost zaplatit odměnu exekutoro-

vi ve výši 272 250 Kč. Zajištění pohledávky tímto způsobem bohužel není možné vždy, pouze s přesvědčení dlužníka.

### 10.3 Časová analýza

Časová analýza je provedena pomocí programu QM for Windows. Jako první jsou stanoveny jednotlivé kroky, které jsou nutné pro zavedení projektu. Následně je odhadnuta doba trvání jednotlivých činností a jejich návaznost.

Tab. 27 Seznam činností při zavedení projektu (vlastní zpracování)

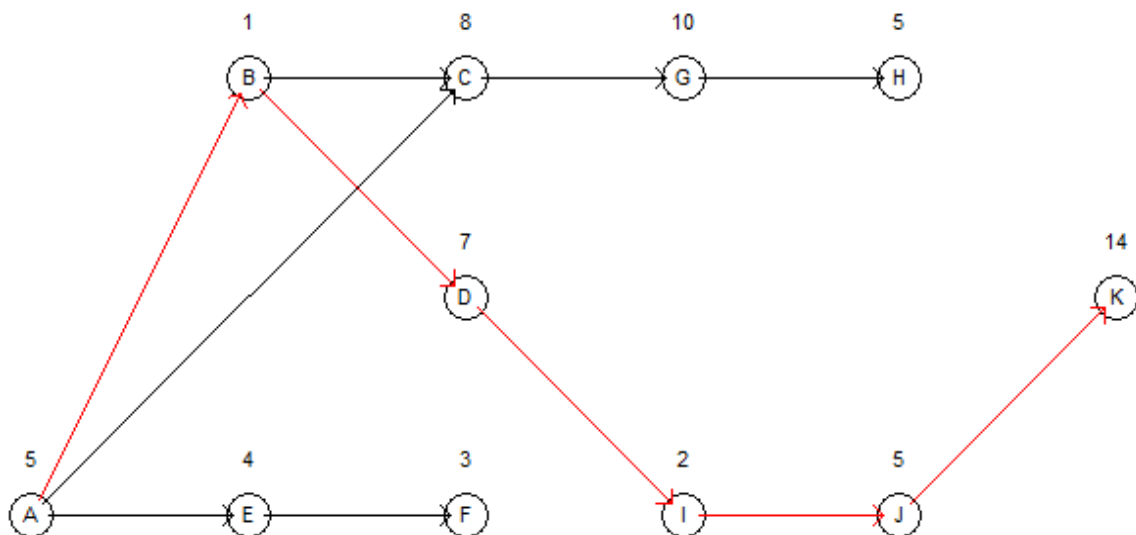
	Popis činnosti	Čas trvání ve dnech	Předcházející činnost
A	Analýza současného stavu řízení pohledávek a zhodnocení současné situace	5	-
B	Seznámení zaměstnanců se změnami a jejich zaškolení	1	A
C	Získání dat o odběratelích a přenesení informací do systému	8	A, B
D	Tvorba vnitropodnikové směrnice	7	B
E	Zadání hodnocení bonity externí firmě	4	A
F	Vyhodnocení bonity	3	E
G	Zařazení zákazníků do segmentů	10	C
H	Nastavení úvěrového rámce v systému	5	G
I	Úprava aktuálních smluv	2	D
J	Zavedení změn a opatření	5	I
K	Kontrola fungování systému	14	J

Data z tabulky byla vložena do programu QM for Windows pro zjištění nejkratší doby zavedení navrhovaného řešení. Pomocí programu byla následně určena nejkratší cesta pomocí metody kritické cesty CPM.

(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	34					
A	5	0	5	0	5	0
B	1	5	6	5	6	0
C	8	6	14	11	19	5
D	7	6	13	6	13	0
E	4	5	9	27	31	22
F	3	9	12	31	34	22
G	10	14	24	19	29	5
H	5	24	29	29	34	5
I	2	13	15	13	15	0
J	5	15	20	15	20	0
K	14	20	34	20	34	0

Obr. 10 Tabulka z programu QM for Windows (vlastní zpracování)

V tabulce z programu QM for Windows můžeme vidět ve druhém a třetím sloupci nejdříve možný začátek a konec činností. Ve čtvrtém a pátém sloupci je uveden nejpozdější start a konec činností. Výsledkem časové analýzy je doba trvání zavedení projektu. Celková doba trvání činí minimálně 34 dní. Kritická cesta představuje činnosti A-B-D-I-J-K. V případě, že by došlo k opoždění těchto činností, zpozdil by se celý projekt. Z toho důvodu by bylo vhodné u těchto činností udělat plán, které činnosti se musejí během dne stihnout. Zpoždění může nastat pouze u činností C, E, F, G a H. Na následujícím obrázku můžete vidět síťový diagram a červeně zvýrazněnou kritickou cestu.



Obr. 11 Grafické znázornění řešení v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření systému řízení pohledávek, který by stanovoval jasná pravidla a pomohl snížit množství pohledávek ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. Důvodem pro návrh a zavedení kvalitního systému řízení pohledávek byla skutečnost, že má společnost poměrně velké množství pohledávek po splatnosti. Cílem navrženého systému řízení pohledávek by tedy mělo být především snížení pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek.

V teoretické části byla pomocí literární rešerše popsána problematika pohledávek, především řízení, zajištění a vymáhání pohledávek. V praktické části byla v úvodu představena společnost Slovácké strojírny, a.s. a následně byla provedena analýza prostředí společnosti. Následně byla vyhotovena finanční analýza zaměřená na pohledávky a analýza vývoje pohledávek v letech 2014 - 2017. Důležitou částí byla analýza současného řízení pohledávek ve společnosti a následně vyhodnocení analýz.

Na základě zhodnocení stávajícího řízení pohledávek byl v projektové části navržen systém řízení pohledávek s jasnými pravidly, který má pomoci snížit objemy pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek ve společnosti. Navržený systém je zaměřen na rozdělení zákazníků do skupin, přiřazení obchodních podmínek jednotlivých zákazníkům podle skupiny a nastavení kreditních rámců v informačním systému společnosti. Také je zde navrženo, jak postupovat u nových zákazníků, jelikož je nyní společnost vůbec neprověřuje. Zvláště je zde kladen důraz na testování bonity nejvýznamnějších zákazníků společnosti. Projekt navrhuje také způsoby zajištění pohledávek pomocí uznání dluhu a rozhodčí doložky, které doposud společnost nevyužívala. Dále je zde navrhnut postup vymáhání pohledávek ve společnosti, který vznikl na základě úpravy stávajícího postupu vymáhání pohledávek. V projektu byl také navržen způsob motivování zaměstnanců obchodního oddělení, aby se docílilo zájmu zaměstnanců na platební schopnosti zákazníka a docílilo se tak nižšího objemu pohledávek. V poslední části jsou analyzována možná rizika projektu spolu s doporučením, jak jim předcházet. Následně byla spočítána nákladovost navrženého zajištění pohledávek a stanovena časová náročnost projektu

Výsledkem projektu je zavedení systému řízení pohledávek s jasně stanovenými pravidly a postupy, který nebude vysoce nákladný. Ke zvýšení nákladů dojde pouze u hodnocení bonity, zajišťovacích instrumentů a odměn zaměstnanců. Náklady na hodnocení bonity určitého počtu zákazníků jsou téměř zanedbatelné, jednalo by se se zhruba o 40 000 Kč ročně.



Ke zvýšení nákladů dojde při využití navrhovaných zajišťovacích instrumentů a finanční motivaci zaměstnanců. Všechna ostatní opatření a postupy budou prováděna současnými zaměstnanci podniku v rámci jejich pracovní náplně.

Na závěr bych ráda poznamenala, že díky zpracování této diplomové práce zaměřené na pohledávky jsem mohla aplikovat doposud získané teoretické poznatky. Jsem velice ráda, že jsem mohla diplomovou práci zpracovávat ve společnosti Slovácké strojírný, a.s. a získat tak spoustu užitečných znalostí z praxe. Dle mého názoru byly cíle diplomové práce naplněny a doufám, že navrhovaný systém řízení pohledávek bude pro společnost Slovácké strojírný, a.s. přínosem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1816-3.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-25333-1.
- DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL, 2011. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4889-3.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ, 2016. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5806-0.
- NOVOTNÝ, Pavel, 2018. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2018*. Dvanácté vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0870-1.

- NOVOTNÝ, Petr, 2014. *Nový občanský zákoník: Smluvní právo*. Praha: Grada. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5164-1.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PATÁK, Milan R., 2006. *Podnikový finanční management*. Praha: Idea servis. ISBN 80-85970-52-X.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-678-5.
- PERTHEN, Ervín, 2015. *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- SCHÖNFELD, Jaroslav, 2011. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-302-8.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA, 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1920-3.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

ISBN 978-80-271-0048-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti.* Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

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

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek.* Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.

ZIMMERMAN, Jerold L., 2017. *Accounting for decision making and control.* 9 th ed. New York: McGraw-Hill Education, ISBN 978-1-259-25500-7.

**SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

Ares. *mfcz.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

[http://www.info.mfcz.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcz.cz/ares/ares_es.html.cz)

Certifikace. *sub.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

<http://www.sub.cz/spolecnost/certifikace.aspx>

Obecné informace. *Centis.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

<http://www.centis.cz/index.aspx?DIMENZE%5c01-Ekonomika%5c01->

[Obecn%C3%A9+informace](http://www.centis.cz/index.aspx?DIMENZE%5c01-Ekonomika%5c01-Obecn%C3%A9+informace)

Odměna exekutora. *Pravo4u.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

<http://pravo4u.cz/kalkulacky/odmena-exekutora/>

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016. *Mpo.cz*. [online]. ©2005 - 2018 [cit. 2018-

04-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama>

[zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2016--232399/](https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2016--232399/)

Sazebníky nákladů rozhodčího řízení. *Soud.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné

z: <http://www.soud.cz/sazebniky>

Slovník. *Factoringkb.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

<https://www.factoringkb.cz/cs/slovník.shtml>

KOMINKOVA, Zuzana. 2018. Ceník exekucí. *Soudni-exekutor.cz* [online]. [cit. 2018-04-

10]. Dostupné z: <https://www.soudni-exekutor.cz/cenik-exekuce.php>

Zajištění pohledávek. *Fabianpartners.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

<http://www.fabianpartners.cz/cz/vymahani-pohledavek/zajisteni-pohledavek/>

Zajištění pohledávky, závazku. *BPX.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

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

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- ARES Administrativní registr ekonomických subjektů.
- EU Evropská unie.
- ČNB Česká národní banka.
- ČSN Česká technická norma.
- DPH Daň z přidané hodnoty.
- ISIR Insolvenční rejstřík.
- ISO International Organization for Standardization.
- NACE Evropská klasifikace ekonomických činností.
- ND Náhradní díly.
- OKEČ Odvětvová klasifikace ekonomických činností.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Hotovostní cyklus (Scholleová, 2017, s. 88; vlastní zpracování) .....</i>	13
<i>Obr. 2 Dimenze řízení pohledávek (Kislingerová, 2010, s. 474) .....</i>	19
<i>Obr. 3 Řízení pohledávek (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 187) .....</i>	20
<i>Obr. 4 Matice ziskovosti podle přínosů pro společnost (Vozňáková, 2004, s. 46) .....</i>	23
<i>Obr. 5 Organizační struktura (interní zdroje společnosti; vlastní zpracování) .....</i>	36
<i>Obr. 6 Moduly DIMENZE ++ (Centis,2017) .....</i>	57
<i>Obr. 7 Příklad výpisu v ARES (mfcr,2017).....</i>	58
<i>Obr. 8 Výpočet nákladů rozhodčího řízení (Soud.cz, 2018; vlastní zpracování) .....</i>	77
<i>Obr. 9 Náklady exekutora (Právo4u, ©2018; vlastní zpracování).....</i>	77
<i>Obr. 10 Tabulka z programu QM for Windows (vlastní zpracování).....</i>	79
<i>Obr. 11 Grafické znázornění řešení v programu QM for Windows (vlastní zpracování).....</i>	79

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Rozdělení zákazníků podle bonity do skupin (Režňáková, 2010, s. 68)</i> .....	22
<i>Tab. 2 Postup vymáhání pohledávek po splatnosti (Kislingerová, 2010, s. 494)</i> .....	27
<i>Tab. 3 Horizontální analýza pohledávek v tis. Kč (vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Tab. 4 Vertikální analýza pohledávek (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tab. 5 Rychlost obratu pohledávek (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tab. 6 Doba obratu pohledávek (vlastní zpracován)</i> .....	44
<i>Tab. 7 Doba obratu pohledávek z obchodního styku (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Tab. 8 Doba obratu závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Tab. 9 Pohledávky po splatnosti do 30 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Tab. 10 Pohledávky po splatnosti do 60 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Tab. 11 Pohledávky po splatnosti do 90 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tab. 12 Pohledávky po splatnosti do 180 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tab. 13 Pohledávky po splatnosti nad 180 dnů v měsících v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tab. 14 Struktura pohledávek společnosti Slovácké strojírny, a.s. po splatnosti v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tab. 15 Tvorba opravných položek a odpisů k pohledávkám ve společnosti v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tab. 16 Rozdělení zákazníků dle podílu na obratu společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 17 Počty zákazníků ve skupinách (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Tab. 18 Rozdělení zákazníků dle jejich odchylky od lhůty splatnosti (vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Tab. 19 Index IN05 společnosti Slovácké strojírny, a.s. (vlastní zpracování)</i> .....	64
<i>Tab. 20 Aspekt Global Rating společnosti Slovácké strojírny, a.s. (vlastní zpracování)</i> .....	65
<i>Tab. 21 Aspekt Global Rating zákazníka XY (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tab. 22 Balíček Bisnode (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 23 Řazení zákazníků do segmentů (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tab. 24 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika (Fotr a Hnilica, 2014; vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tab. 25 Rizika projektu (vlastní zpracování)</i> .....	74
<i>Tab. 26 Odměna soudního exekutora za vykonání exekuce (Komínková, 2018; vlastní zpracování)</i> .....	76



---

*Tab. 27 Seznam činností při zavedení projektu (vlastní zpracování) ..... 78*

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1- Vývoj obratu společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	33
<i>Graf 2 – Vývoj obratu na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)</i> .....	34
<i>Graf 3 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)</i> .....	37
<i>Graf 4 Top 10 oborů podle tržeb v roce 2017 (interní zdroje, vlastní zpracování)</i> .....	37
<i>Graf 5 Export (interní zdroje, vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Graf 6 Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Graf 7 Vývoj pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	51