

Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek výrobního podniku XYZ, s.r.o.

Bc. Miroslav Šot

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav ŠOT**
Osobní číslo: **M090124**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek
výrobního podniku XYZ, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky pohledávek a jejich řízení, se zaměřením na hodnocení bonity zákazníka.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a analyzujte jeho hospodaření.
- Analyzujte současný stav pohledávek v podniku a metody využívané k jejich řízení.
- Vypracujte návrh na zefektivnění stávajícího systému řízení pohledávek s využitím hodnocení bonity zákazníků.
- Vyhodnoťte přínosy a náklady navrhnutého řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- [1] FREIBERG, F. Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 8085943034.
[2] MACEK, J.; TOMSA, M. Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích? Ostrava: Montanex, 1994. 117 s. ISBN 8085780151.
[3] PILÁTOVÁ, J.; RICHTER, J. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory: daňová a účetní problematika: vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG, 2009. 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
[4] VOZŇÁKOVÁ, I. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 122 s. ISBN 8024707705.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Hrubošová
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

10. 8. 2011



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem projektu na zefektivnění systému řízení pohledávek je na základě analýzy předcházející a stávající ekonomické situace společnosti, vývoje v odvětví a současného stavu systému řízení pohledávek vypracovat návrh na provedení změn ve stávajícím systému řízení pohledávek, které by vedly ke snížení objemu pohledávek po splatnosti. Teoretická část práce se zabývá pohledávkou a jejím řízením v jednotlivých obdobích podle stáří pohledávky.

Klíčová slova: pohledávky, plánování pohledávek, hodnocení bonity, segmentace

ABSTRACT

The aim of efficiency improvement project of receivables management is upon analysis of previous and present economic situation of the company, of the market evolution and of the present state of the receivables management system to elaborate suggestions on changes in the present receivables management system that would lead to reduction of overdue receivables amount.

Keywords: receivables, receivables planning, soundness evaluation, segmentation

Chci upřímně poděkovat všem, kteří mají podíl na vzniku a dokončení této práce.

Jmenovitě děkuji Zuzaně Andřlové za ochotu, vstřícnost a neúnavnou spolupráci a Petrovi Vítkovi, protože ona spolupráce vznikla díky němu. Dále děkuji své rodině za neomezenou podporu, vytvoření více než ideálních podmínek pro psaní a především mamince, protože to byla právě ona, kdo mě neustále motivoval k další práci.

V neposlední řadě děkuji Ing. Evě Hrubošové, že po zkušenostech s vedením mé bakalářské práce souhlasila vést i tu diplomovou.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POHLEDÁVKA	12
1.1 VZNIK A ZÁNİK POHLEDÁVKY	12
1.2 SPLATNOST POHLEDÁVKY	13
1.3 VÝHODY A NEVÝHODY	13
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	15
2.1 SPRÁVA POHLEDÁVEK	15
2.1.1 Controlling	15
2.1.2 Monitorování pohledávek	16
2.1.3 Ukazatele řízení pohledávek	17
2.2 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	18
2.3 MOTIVACE KE SPLÁCENÍ	21
2.4 HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	21
2.4.1 Typy dlužníků	22
2.4.2 Informace pro hodnocení bonity	24
2.4.2.1 Zdroje informací pro hodnocení zákazníků	24
2.4.3 Pohledávka jako úvěr	24
2.4.4 Hodnocení zákazníků	25
2.4.4.1 Bankrotní modely	25
2.4.4.2 Bonitní modely	26
2.4.5 Bonitní skupiny	31
2.5 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
4 TRŽNÍ SEGMENT STAVEBNICTVÍ	37
4.1 VLIV POLITICKÝCH ROZHODNUTÍ	38
4.2 POROVNÁNÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI SE SEGMENTEM	39
5 FINANČNÍ ANALÝZA	44
5.1 ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	44
5.2 ZADLUŽENOST, MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA	44
5.3 LIKVIDITA	45
5.4 RENTABILITA	45
5.5 AKTIVITA	46
5.6 DALŠÍ UKAZATELE	46
5.7 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE	47
5.7.1 Spider analýza	47
5.7.2 Hodnocení systémem INFA	49
6 ANALÝZA POHLEDÁVEK	50
6.1 ZÁKAZNICKÁ STRUKTURA	50
6.1.1 Koncoví zákazníci	50
6.1.2 Firmy	50

6.1.3	Dealeři	51
6.2	POHLEDÁVKY	51
6.2.1	Cash-to-cash cyklus	56
6.3	PROCES VZNIKU POHLEDÁVKY	57
6.3.1	Současný systém předcházení rizika	58
6.3.2	Informační systém	60
6.4	ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	61
7	NASTAVENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	62
7.1	PLÁNOVÁNÍ POHLEDÁVEK	62
7.2	SEGMENTACE, RATING, PLATEBNÍ PODMÍNKY	65
7.2.1	Segmentace zákazníků podle významnosti	66
7.2.1.1	Princip segmentace	66
7.2.2	Rating zákazníků	68
7.2.2.1	Testování testů bonity	69
7.2.2.2	Výstup z testování testů a doporučení	71
7.2.3	Rozdílné motivační podmínky podle segmentů	71
7.2.3.1	Skonto	72
7.2.3.2	Doba splatnosti	75
7.2.3.3	Platebních podmínky podle segmentů	76
7.2.4	Kreditní rámec podle významnosti a ratingu	77
7.2.5	Rizika zavedení systému	77
7.3	ZAJIŠTĚNÍ LIKVIDNOSTI VZNIKLÝCH POHLEDÁVEK.....	78
7.3.1	Faktoring	78
7.3.2	Pojištění pohledávek	79
7.4	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	79
7.4.1	Značka „My platíme včas“	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89

ÚVOD

Pohledávka, výsledek nákupu s odloženou splatností, je neodmyslitelnou součástí dodavatelско-odběratelských vztahů. Přes stále se zvyšující úroveň hospodářství, zkvalitňování právního rámce, růst ekonomické gramotnosti a vzrůstající počet zajišťovacích produktů zůstávají pohledávky po splatnosti a jejich řešení stále aktuálním tématem.

Nespokojenost s příliš velkým objemem pohledávek po splatnosti a snaha o její zmírnění je obsahem této práce.

Téma „Zefektivnění systému řízení pohledávek“ je zpracováno pro společnost vyrábějící plastová a hliníková okna, jejímiž zákazníky jsou z velké části regionální odběratelé. Společnost řídí pohledávky podle nastavených vnitřních předpisů, přesto není vedení s aktuálním stavem spokojeno.

Cílem této práce je dosáhnout snížení objemu pohledávek po splatnosti způsobem, který nezpříčiní dodatečný nárůst nákladů. Vedení společnosti je nespokojeno s objemem prostředků vázaných v pohledávkách a v současnosti není ochotné cenu správy pohledávek navyšovat nakupováním externích služeb. V průběhu zpracování projektu je nutné brát tuto podmínku managementu vážně a hledat řešení, která budou schopni vykonávat stávající zaměstnanci a nebudou jimi neúměrně zatěžováni.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V první části jsou shromážděny a uceleny teoretické poznatky týkající se pohledávek a jejich řízení.

Praktická část je rozdělena na analýzu a projekt. Analýza je orientovaná na zjištění a posouzení výchozí a předešlé ekonomické situace ve společnosti a současného stavu systému řízení pohledávek. Výstup analýzy je podkladem pro projektovou část, jejíž obsahem je zpracování návrhu na provedení změn ve stávajícím systému řízení pohledávek s cílem jeho zefektivněním dosáhnout snížení objemu pohledávek po splatnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKA

Pohledávka je platební nástroj, který umožňuje vznik prodlení mezi dodáním služby nebo zboží odběrateli a termínem jeho zaplacení.

Podle mezinárodních účetních standardů se pohledávkou rozumí peněžní nárok, který vznikl tím, že účetní jednotka dodala zboží či výrobek, nebo poskytla službu v rámci hlavní činnosti firmy.[19]

1.1 Vznik a zánik pohledávky

Pohledávka vzniká jen tehdy, není-li za zboží nebo poskytnuté služby ihned zaplaceno. Z této skutečnosti vyplývá následující vlastnost pohledávky - splatnost.

Zánik pohledávky je ukončení závazkového právního vztahu, což se nejčastěji děje uhrazením dlužné částky. Dalšími možnostmi zániku pohledávky jsou:

- započtení pohledávky (kompenzace) – to je možné jen v případě, že dlužník a věřitel mají pohledávky stejného druhu
- postoupení pohledávky (cese) – jedná se o převedení práv věřitele na jiný subjekt, který se pak sám stává věřitelem, se všemi právy a riziky
- prekluze – vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula. Uhrazení prekludovaného dluhu by bylo posuzováno jako plnění bez právního důvodu a jednalo by se ze strany věřitele o bezdůvodné obohacení. Dlužník by se mohl domáhat vrácení plnění. Prekludované právo nelze uplatnit u soudu. K zániku práva prekluzí však dochází jen velmi výjimečně a v případě splnění přesných podmínek.[17]
- promlčení¹ - v případě promlčení, na rozdíl od prekluze, nedochází k zániku práva, ale pouze k jeho oslabení. Promlčená pohledávka není soudně vymahatelná, ale její uhrazení se považuje za splacení existujícího dluhu.² V případě písemného uznání závazku, běží od tohoto momentu nová čtyřletá promlčecí lhůta. Opakova-

¹ Pro vztahy upravené obchodním zákoníkem platí tříletá promlčecí lhůta. Ta běží ode dne, kdy právo mohlo být uplatněno u soudu, neboli ode dne, kdy měl být závazek splněn nebo mělo být s jeho plněním započato.

² *Obchodní zákoník a související předpisy : podle stavu k 1.1.2008*. Ostrava : Sagit, 2008. 271 s. ISBN 978-80-7208-652-8.

né uznání závazku je možné, maximální promlčecí lhůta je však 10 let od momentu, kdy začala běžet poprvé.

- ostatní – k zániku pohledávky může dále dojít odstoupením od smlouvy, prominutím dluhu, dohodou o narovnání, dohodou o novaci³, rozhodnutím správního orgánu, splnutím věřitele a dlužníka v jeden subjekt, zánikem osoby dlužníka nebo věřitele⁴.

1.2 Splatnost pohledávky

Lhůta splatnosti pohledávky je doba od prodeje zboží nebo služby do jejího zaplacení. V přeneseném významu se tedy jedná o délku obchodního úvěru. Během této doby může kupující zboží nebo služby užívat bezplatně.

Časový prostor poskytnutý odběratelům k úhradě obdrženého zboží je důležitým faktorem prodejní úspěšnosti podniku.[6] Dlouhá doba splatnosti je bezesporu konkurenční výhodou, avšak zvyšuje riziko nezaplacení. Krátkou dobu splatnosti si může dovolit poskytnout společnost se silnou pozicí na trhu, která z pozice síly diktuje podmínky. U podniků, jejichž produkty lze jednoduše substituovat je potřebné platební podmínky uvolnit.

Vyšší prodeje na úvěr nemusí být vždy pozitivem. Při přílišném uvolnění platebních podmínek sice dochází k nárůstu prodeje, ale také roste riziko nesplacení a množství prostředků zmrazených v pohledávkách. Dodatečné zajištění likvidity pak může způsobovat vícenáklady.[6] Správné nastavení úvěrové politiky předpokládá převahu pozitivních dopadů nad negativními.

1.3 Výhody a nevýhody

Smyslem pohledávky a její hlavní výhodou je oživení odbytu. Předpokládá se, že zákazník při využití odložené platby nakoupí větší objem zboží než by odebral v případě okamžité platby. Doba splatnosti odběrateli poskytne určitý časový úsek, v jehož průběhu může zboží realizovat a až získanými penězi závazek uhradit. Transakce uskutečněná tímto způsobem je menší finanční zátěží na odběratele.

³ Dohodou o novaci se stávající závazek nahrazuje závazkem novým

⁴ Pouze, je-li právo omezeno na jednu osobu, v opačném případě přechází na právního nástupce.

Umožněním vzniku pohledávky prodávající de facto krátkodobě financuje svého odběratele, tím podporuje jeho růst a umožňuje mu odbírat větší množství než by byl schopný ze svých prostředků.

V širším pojetí je možné pohledávky v konečném důsledku považovat za nástroj podpory rozvoje ekonomiky.[29] Dochází k realizaci většího množství prodejů než by bylo bez odložené splatnosti možné. Navíc plátcí DPH prakticky dotují daňový systém, kdy DPH je uhrazeno před inkasem prostředků od nakupujícího.

Další výhodou odložené platby je konkurenceschopnost. Prodávající může odběrateli nabídnout delší dobu odkladu platby než konkurent, na druhou stran konkurenční tlak vyžaduje poskytnout splatnost minimálně stejnou.

Nevýhodou pohledávek jsou především zvýšené náklady a rizika prodávajících. Při poskytnutí oddálené doby splatnosti vznikají společnosti administrativní náklady spojené se správou pohledávek, náklady na zajištění potřebné likvidity, neboť část prostředků je vázána v pohledávkách, náklady spojené s vymáháním pohledávek a podobně.

Prodeji s odloženou splatností musí společnost čelit riziku nesplacení pohledávky a druhotné platební neschopnosti.

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízení pohledávek je proces směřující k optimalizování pohledávek.

2.1 Správa pohledávek

Pro efektivní řízení se využívá controllingu pohledávek, který se svou činností na řízení podílí především monitorováním jejich objemu, stáří, doby splatnosti, likvidnosti a rizika, v kombinaci se snahou o jejich zajištění.

Controlling pohledávek je podskupinou finančního controllingu, za který je v podnicích zodpovědné controllingové oddělení, v menších firmách oddělení finanční. Za správu pohledávek tedy odpovídá především controller, avšak odpovědnost za pohledávky nese management rozhodující o pravidlech společnosti, manažeři uzavírající obchody a komunikaci se zákazníky, analytici hodnotící zákazníky atd., svým způsobem celá firma. Cyrankovskí ve svém článku říká: „Věnovat se pohledávkám a řídit je, je povinností manažerů už jen z toho důvodu, že jde o aktivum firmy. Určitě také proto, že jde o nástroj, který něco stojí, zřejmě nevydělává, o který se pečuje, neplatí se jím a je nositelem rizika, které nemáme pod kontrolou.“[29]

2.1.1 Controlling

Důvod, proč se pohledávkami zabývá controlling, je širší záběr zahrnující všechny podnikové oblasti a vychází z jeho podstaty.

Cílem controllingu je komplexní podchycení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení. (Fibírová 2003, 10) Tím má controlling přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Eschenbach (2004) pak stanovuje dílčí cíle řízení, určující směr pro ono zajištění životaschopnosti:

- schopnost anticipace a adaptace
- schopnost reakce
- schopnost koordinace

Řízení pohledávek je dílčí oblastí především operativního controllingu. Z důvodu nutnosti plánování financování, odbytu a rozvoje zasahují pohledávky i do controllingu strategického.

Hlavním rozdílem mezi operativním a strategickým controllingem je časový horizont s jakým jednotlivé oblasti pracují. Horizont operativního controllingu je obecně do jednoho roku, horizont strategického controllingu je delší než jeden rok. Od tohoto rozdělení se odvíjí cíle jednotlivých oblastí a používané nástroje pro plánování a hodnocení.[28]

Strategický controlling je zaměřený na budoucí užitek. Mezi jeho hlavní nástroje patří tvorba scénářů, plánování, rozbor strategických mezer, silných a slabých stránek a podobně. Úkolem strategického controllingu je, „aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence“.[21]

Orientace operativní controllingu je na zisk, náklady, výnosy. Zisk by měl být důsledkem správně nastavené podnikové strategie. Úkolem operativního controllingu je poskytování včasných a správných informací pro vedení podniku, upozorňování na odchylky proti plánu a vyhotovování návrhů nápravných opatření. Hlavními nástroji jsou sestavování plánů, provádění kontrol jejich dodržování a analýzy.

2.1.2 Monitorování pohledávek

Pro řízení pohledávek je nezbytná znalost aktuálního a minulého stavu.

Monitorování stavu a vývoje pohledávek plní funkci nejen informační, ale také podporuje plánování, rozhodování a kontrolu. Tato aktivita je zaměřena především na[6]:

- evidenci a kontrolu pohledávek,
- vztah pohledávek a prodejů,
- lhůty splatnosti pohledávek.

V praxi se pohledávky běžně monitorují pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek. Další mírou, kterou lze sledovat, je stáří pohledávek.[6],[24] Podle vývoje ukazatelů se dá posuzovat efektivnost řízení pohledávek.

Obrátka pohledávek

Tento ukazatel měří počet obrátek pohledávek během sledovaného období. Ukazuje na rychlost, s jakou jsou pohledávky přeměňovány na peněžní prostředky

$$\text{obrátky pohledávek} = \frac{\text{prodeje na úvěr}}{\text{pohledávky}} \quad (1)$$

Ukazatel dává do poměru výkony podniku a vázanost kapitálu z těchto prodejů za sledované období. Rostoucí hodnota ukazatele značí pozitivní trend.

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel, někdy též nazývaný průměrná doba inkasa udává, kolik dní uběhne mezi vystavením faktury a jejím zaplacením

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní prodeje na úvěr}} \quad (2)$$

Pozitivní trend ukazuje snižování hodnoty ukazatele. Porovnáním vypočtené hodnoty s poskytnutou dobou splatnosti je možné posoudit, zda jsou reálně dodržovány stanovené platební podmínky.

Stáří pohledávek

Stáří pohledávek ukazuje na dobu, která uběhla mezi vystavením faktury a aktuálním dnem. Pohledávky se pak třídí do intervalů podle stanoveného stáří například ve dnech, měsících nebo kvartálech. Je vyhodnocován podíl pohledávek ve skupině určitého stáří s plánovanými poměry.

2.1.3 Ukazatele řízení pohledávek

Poskytnutí odložené splatnosti nutně způsobuje dodavateli růst nákladů. Předpokladem přistoupení na prodej na fakturu je lepší obchodní výsledek, než jaký by byl bez vzniku pohledávek.

„Efektivnost řízení pohledávek je podmíněna výší nákladů vynaložených na monitorování odběratelů, na zajištění pohledávek a na jejich vymáhání. Nelze proto opomenout jejich sledování a vyhodnocování.“[31]

Cena správy pohledávek

Ukazatel ceny správy pohledávek vyjadřuje procentuální výši nákladů na správu pohledávek k jejich celkovému objemu.

$$\text{cena správy pohledávek} = \frac{\text{náklady na pohledávky}}{\text{objem pohledávek}} \quad (3)$$

Pravděpodobnost zaplacení

Pravděpodobnost zaplacení pohledávky znázorňuje následující vzorec. Vychází z předchozích zkušeností s poměrem zaplacených objednávek z celkového množství prodejů. Čím vyšší hodnotu ukazatele, tím lépe.

$$\text{pravděpodobnost zaplacení pohledávek} = \frac{\text{zaplacené pohledávky}}{\text{hodnota odbytu}} \quad (4)$$

2.2 Zajištění pohledávek

Pohledávka je takovým majetkem věřitele, u něhož je uplatnění vlastnického práva omezeno rozhodnutím dlužníka. Dlužník tak může věřitele omezovat v jeho právech. „Nezaplacením pohledávky nebo její části dlužník majetek věřiteli odcizí.“[31] Zajištěním pohledávky se nazývá snaha o ochranu vlastnických práv majitel.

Je možné obchodovat i bez zajištění svých pohledávek, tento přístup se nedoporučuje. Přípustný je nanejvýš při dlouhodobých a ověřených vztazích s odběratelem. Dlouhodobý bezproblémový vztah přesto stoprocentně nevylučuje riziko vzniku komplikací se zaplacením pohledávky.

„Účelem preventivního zajištění pohledávky je snížení nebezpečí vzniku její nedobytnosti. Preventivní zajištění pohledávky vytváří předpoklady k tomu, aby dlužník měl zájem svůj závazek včas a plně uhradit.“[31]

K zajištění pohledávek se používají zajišťovací instrumenty, jejichž podstata bude dále jednotlivě popsána. Za nejúčinnější nástroj proti vzniku pohledávek po splatnosti se považuje zabránění vzniku pohledávek vůbec. Z důvodu tlaku konkurence je dnes takový postoj považován za luxus. Dalšími nástroje na odstranění nebo alespoň snížení rizika nezaplacení jsou popsány dále.

Smlouva

Může se zdát, že se jedná o banalitu, ale správně sestavená smlouva v písemné podobě je silným důkazem existence pohledávky.

Smlouvy lze rozšířit pomocí doložek. Aby to však bylo možné, musí se jednat o smlouvu v písemné podobě. Z pohledu řízení pohledávek je významná například rozhodčí doložka, která by měla urychlit proces vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti[33] nebo doložka o výhradě vlastnictví, která umožňuje upravit dobu nabytí vlastnického práva kupujícím

z okamžiku předání zboží na okamžik úplného zaplacení závazku za ono zboží. Prodej zboží třetí osobě nebo jeho zpracování však činí tuto doložku neúčinnou a proto její použití pro oblast stavebnictví nemá praktický význam.

Záloha

Využívání zálohových plateb efektivně snižuje finanční dopad nikdy nebo pozdě zaplacených pohledávek snížením jejich velikosti a tím i případné následky. Po zákazníkovi je možné požadovat částečnou nebo stoprocentní zálohovou platbu. Tento přístup se v praxi používá především u nových nebo problémových zákazníků.[33]

Zástavní právo

Zástavní právo vzniká sepsáním písemné smlouvy mezi prodávajícím a kupujícím pro případ, že by ze strany kupujícího nedošlo ke splacení pohledávky. V takové situaci má věřitel právo zajistit úhradu své pohledávky z výtěžku zpeněžení zástavy – majetku dlužníka.

Zástavou může být jakákoli věc movitá či nemovitá, cenný papír, majetkové právo, podnik, obchodní podíl, pohledávka nebo soubor věcí.

Zadržovací právo

Zadržovací právo je velmi podobné právu zástavnímu. Věřitel má právo legálně zadržet movitý majetek dlužníka a tím ho donutit k uhrazení pohledávky.

Pojištění

Pojištění pohledávek pro případ jejich nesplacení se využívá především v zahraničním obchodě. Cena pojištění se odvíjí podle množství rizik, proti kterým chrání – jedná se především o rizika politická, válečná, ale například i nesolventnost nebo bankrot odběratele. Pojištění tuzemských pohledávek požaduje vysokou míru spoluúčasti, a proto nejsou v praxi příliš využívány.

Ručení

Ručení je vztah mezi věřitelem a dlužníkem, ve kterém se třetí osoba zaručuje za dlužníka, že závazek zaplatí a v případě že ne, zaplatí za dlužníka sama. Za zaplacení pohledávky může ručit více věřitelů. Po uhrazení dluhu ručitelem může ručitel tuto částku po dlužníkově vymáhat.

Bankovní záruka

Bankovní záruka je taktéž nástroj, podobně jako pojištění pohledávek, využívaný především k zajištění pohledávek ze zahraničí. Jedná se o písemné prohlášení banky, že se zaručuje za pohledávky dlužníka a v případě nedodržení závazku z dlužníkovy strany uhradí pohledávku věřiteli sama. Za tuto službu si banka účtuje závazkovou odměnu.

Směnka

Směnka je obchodovatelný cenný papír. V obchodním vztahu se využívá její platební nebo úvěrová funkce – platební tak, že vystavením směnky se dlužník zaváže v budoucnosti závazek splatit a úvěrová tím způsobem, že dlužník podepíše směnku věřiteli a tak potvrdí svůj dluh a příslib zaplatit.

Výhoda použití směnek v obchodním styku je jejich snadná obchodovatelnost, což umožňuje standardizovaná podoba. Při používání směnky je třeba dbát na všechny její formální náležitosti podle směnečného zákona, jinak je směnka neplatná.

Smluvní pokuta

Smluvní pokuta neboli penále, je postih pro dlužníka za nedodržení smluvně daných platebních podmínek. Smluvní pokuta je další pohledávkou věřitele a má právo ji uplatnit.

Cese

Cese znamená postoupení pohledávky, neboli práv a rizik z ní plynoucích, na nového majitele. Postoupit lze pouze pohledávku, kterou je možné vymáhat soudně nebo exekučně.⁵

Na službu odkupu pohledávek se specializují faktoringové společnosti, odkupující pohledávky na dobu do splatnosti, čímž dodavateli zajistí potřebnou likviditu k překlenutí období vázanosti prostředků v pohledávce. Nabízenými produkty jsou regresní a bezregresní faktoring. Zásadní rozdíl zmíněných variant, kromě rozdílné ceny, je v postupu následujícím po uplynutí doby splatnosti pokud odběratel pohledávku neuhradí.

V případě nákladnějšího bezregresního faktoringu nese faktor veškerá rizika a dodatečné náklady spojené s vymáháním pohledávky sám. U regresního faktoringu po uplynutí doby

⁵ *Občanský zákoník a související předpisy : podle stavu k 1.1.2008.* Ostrava : Sagit, 2008. 288 s. ISBN 978-80-7208-650-4.

splatnosti a při neuhrazení pohledávky je dodavatel povinen pohledávku převzít zpět, vrátit získané prostředky a doplatit úrok z jejich půjčení. Následně prodávající sám nese rizika a náklady spojené s vymáháním.

2.3 Motivace ke splácení

Snahu o zajištění zaplacení pohledávky je možné směřovat i k motivaci zákazníků. Smyslem je motivovat odběratele k zaplacení pohledávky co nejdříve. Na rozdíl od zajišťovacích instrumentů se jedná o motivaci pozitivní – odměna v případě brzkého zaplacení na rozdíl od trestu v případě nezaplacení. V praxi je používány především skonto a splátkový kalendář.

Skonto

Skonto je sleva z prodejní ceny, kterou prodávající poskytne kupujícímu v případě platby zálohou nebo na začátku doby splatnosti. Poskytnutím slevy se na jedné straně prodávajícímu snižuje hodnota pohledávky, na druhé straně se zvyšuje hodnota likvidních prostředků.

Splátkový kalendář

Jedná se spíše o reakci na problém se splacením dlužné částky. V takovém případě může věřitel navrhnout dlužníkovi splátkový kalendář. Nižší částky plateb v delším časovém horizontu mohou nakonec docílit celkového splacení pohledávek. Pro dlužníka, který se dostal do finančních potíží, je snazší zajistit nižší obnosy a může tento krok chápat jako vstřícnost věřitele, oproti okamžitému přistoupení k právním krokům. V konečném důsledku je splátkový kalendář možné považovat za motivační nástroj.

2.4 Hodnocení zákazníků

Prodávající je závislý na svých zákaznících, jeho prosperita se odvíjí od prosperity zákazníků. V případě prodeje na fakturu je prosperita věřitele závislá na prosperitě dlužníka. Úspěšnost vlastních zákazníků je tedy v zájmu prodávajícího.[31]

Rozpoznání, zda se jedná o bonitního nebo nebonitního zákazníka je zásadní. Správné odhalení, že zákazník, který má zájem o koupi produktů může mít problémy s jejich zaplacením, ať už z jakéhokoli důvodu, může prodávajícímu ušetřit vznik problémů z dočasného nebo trvalého výpadku těchto peněžních prostředků z koloběhu.

V případě včasné identifikace nebonitního zákazníka je možné podle míry rizika přistoupit k částečnému omezení podmínek obchodu nebo vyžadovat platbu předem.

Jestli zákazník za odebrané zboží zaplatí nebo ne záleží nejenom na jeho finanční situaci. Nejdůležitějším nefinančním faktorem majícím vliv na zaplacení je charakter kupujícího. Až poté následují faktory jako legislativní systém, praktiky v oboru, konkurenční postavení a podobně. Využívání zákonných klíčků nebo pozice síly s nečestnými úmysly se odvíjí pouze od charakteru zúčastněných

2.4.1 Typy dlužníků

Zákazník se v momentě nákupu s odloženou splatností stává pro prodávajícího dlužníkem. K nezaplacení věřiteli dlužníka obvykle vedou obecně definovatelné důvody, podle kterých je možné dlužníky rozdělit. Členění je převzato od Asociace na ochranu věřitelů ČR.[26]

Dlužník se symptomy ekonomické krize

Dlužník této kategorie trpí nedostatkem finančních prostředků. Ne z důvodu špatného hospodaření, ale jeho situace odpovídá vývoji trhu – propad odbytu. Není tedy schopen uhradit všechny své závazky a platí výběrově podle významnosti věřitele pro další život firmy nebo podle síly tlaku, který je na něj věřiteli vyvíjen. Dlužník svou situaci komunikuje a snaží se ji aktivně řešit.

Je potřeba sledovat vývoj odvětví, v nichž zákazníci podnikají a ekonomickou situaci dlužníka.

Dlužník ve stavu hluboké krize

Jedná se o dlužníka očekávajícího nevyhnutelný bankrot. V této fázi dlužníci rezignují na komunikaci s věřiteli, popřípadě situaci uklidňují sliby, které nemohou splnit. Pokud nedojde k vyhlášení insolvence, hrozí riziko vyvedení majetku s úmyslem předejít uhrazení závazků jeho prodejem. Může docházet ke zdržování a oddalování vyhlášení konkurzu, protože správce konkurzní podstaty má právo zpětně napadnout všechny transakce v uplynulých šesti měsících.

Pohledávky vůči této skupině dlužníků jsou silami věřitelů nevyhmatelné.

Druhotná platební neschopnost dlužníka

Jedná se o stav, kdy dlužník nemá prostředky na zaplacení svých závazků, protože mu jeho dlužníci nezaplatili. Disponuje tak pohledávkami namísto hotových peněz. Problém je, že věřitelé i v této situaci vyžadují zaplacení dluhu.

Druhotná platební neschopnost je častou příčinou vyhlášení konkurzu.

Záměrná neochota dlužníka hradit své závazky

Tato kategorie dlužníků již s další spoluprací s věřitelem nepočítá. Nemá v úmyslu závazek splatit, využívá nedokonalosti legislativy a přílišnou délku soudního řízení a nadále pracuje s majetkem věřitele ke svému obohacení.

Charakteristické je ignorování věřitele, vyvolávání sporů o výši nebo titul pohledávky, využívání právních klíčků a podobně. Zadlužené firmy nemusí disponovat žádným majetkem a v případě nutnosti může dojít k vyhlášení bankrotu.

Dlužník se špatnou platební morálkou

Takový dlužník se svévolně rozhodl zaplatit své závazky pozdě a vědom si špatné a dlouho trvající vymahatelnosti práva bezplatně využívá prostředky věřitele. Platební morálka v České republice patří podle Asociace na ochranu věřitelů ČR k nejhorším v Evropě. Průměrně se odběratelé opožďují se svými platbami o 19 dní. Je potřeba se zákazníky komunikovat s narůstající intenzitou a včas odhalit nejedná-li se o příznaky finančních problémů.

Dlužník fyzická osoba nebo podnikatel na živnostenský list

Dlužník této kategorie ručí svým majetkem neomezeně a je s dluhem spojen svým jménem, které je nepřevoditelné. Předpokládá se tedy vyšší vymahatelnost. Problém se může skrývat v nedostatečné výši osobního majetku.

Insolventní dlužník

Vyhlášení insolvence je v případě nutnosti povinností firmy. Statutární orgány však mohou s jejím vyhlášením záměrně otálet. Pokud dlužník nevyhlásí konkurz a dále obchoduje, je možné vyvodit trestní odpovědnost, avšak s velkou pravděpodobností již nemusí dojít ke splacení pohledávky, obzvlášť pokud dlužník nemá žádný majetek.

2.4.2 Informace pro hodnocení bonity

Řízení pohledávek je postaveno na poznání schopnosti zákazníka dostát svých závazků v době splatnosti. Pro odhalení této schopnosti či neschopnosti je nutné shromáždění a analýza relevantních informací o zákazníkovi.[1]

Informace je možné rozlišit na 4 úrovně podle jejich hloubky:[25]

- 1. úroveň – jedná se o základní identifikační údaje o zákazníkovi – název, adresa, právní forma, vlastníci atd.
- 2. úroveň - tato úroveň podává základní hospodářské informace o velikosti společnosti, obratu, managementu
- 3. úroveň – obsahuje informace jako výkonnost, zadluženost, platební morálka
- 4. úroveň – jedná se o informace, v situaci, když se tvoří společná strategie společností, v takovém případě musí existovat vzájemná informační výměna

2.4.2.1 Zdroje informací pro hodnocení zákazníků

Získat aktuální a potřebné množství informací vlastními silami je komplikované, lze v tomto směru využít služeb specializovaných agentur.

Hodnocení bonity zákazníka je možné provést i na základě sběru a analýzy dat z volně přístupných informačních zdrojů. Mezi takové zdroje patří Obchodní rejstřík, Administrativní registr ekonomických subjektů, Evidence úpadců, Registr dlužníků a podobně. Všechny zmíněné informační zdroje jsou volně dostupné na internetu. Jejich výhodou je rychlý a vzdálený přístup, nevýhodou aktuálnost a spolehlivost. Obecně platí, že kvalitní informace jsou velmi drahé.

Základním zdrojem informací o stálých zákaznících jsou časové řady, které zaznamenává sám věřitel o předchozích zkušenostech se splácením daného zákazníka.

2.4.3 Pohledávka jako úvěr

Jak již bylo zmíněno, prodej na fakturu je prakticky srovnatelný s poskytnutím úvěru. Je potřeba zvážit všechna rizika. Srovnání pohledávky s úvěrem nabízí inspirovat se při hodnocení bonity zákazníka bankovními principy.

Podmínkou pro poskytnutí úvěru je předpoklad kladného zisku.[32] Následující rovnice znázorňuje výpočet předpokládaného zisku, který uvažuje pravděpodobnost zaplacení po-

hledávky. Pravděpodobnost zaplacení je postavena na hodnocení bonity zákazníka nebo na kvalifikovaném odhadu.

$$\text{očekávaný zisk} = p * (v - n) - (1 - p) * n ; \quad (5)$$

p – pravděpodobnost zaplacení

v – výnosy

n – náklady

V bankovní sféře se pro rozhodnutí zda klientovy poskytnout úvěr rozhoduje podle systému tzv. 6C. Jednotlivá C symbolizují oblast, kterou je potřeba samostatně zvážit.[30]

1. Capital (kapitál) – má společnost dost kapitálu, aby byla schopná zaplatit?
2. Character (pověst) – zaplatí, když bude moci?
3. Capacity (kapacita) – bude schopná zaplatit?
4. Conditions (podmínky) – znám společnost a odvětví dostatečně dobře, aby podmínky úvěru byly adekvátní?
5. Coverage (pojištění) – rozložila společnost svá rizika?
6. Collateral (zajištění) – a co v případě když nebude schopná zaplatit?

2.4.4 Hodnocení zákazníků

Pro společnost je nutné vědět, kdo jsou její zákazníci a jaká je jejich finanční situace, aby byla schopna odhadnout riziko vzniku potenciálních problémů a předcházet jim. Za účelem hodnocení obchodních partnerů, dlužníků nebo kandidátů k fúzím či akvizicím byly vyvinuty různé modely hodnocení. Dvěma základními větvemi jsou bonitní a bankrotní modely, které se liší účelem. Smyslem těchto modelů obecně je ze základních účetních výkazů co nejrychleji a nejpřesněji odhalit riziko finančních obtíží.

2.4.4.1 Bankrotní modely

Účelem bankrotních modelů je posoudit pravděpodobnost s jakou se analyzovaná společnost dostane do bankrotního stavu. Mezi ně se řadí Altmanovo Z-Skóre, IN index důvěryhodnosti nebo Tafflerův model.

Bankrotní modely mají odhalit ohroženost analyzované společnosti bankrotem. Tento účel není pro řízení pohledávek dostačující. Nízká pravděpodobnost krachu odběratele v dohledné době je pouze nezbytným předpokladem. Důležité je, aby byl odběratel z finančního pohledu bonitní - schopný dostát svým závazkům. K tomuto účelu lépe poslouží modely bonitní, a proto budou rozebrány podrobněji.

2.4.4.2 Bonitní modely

Bonitní modely mají za cíl zhodnotit společnost ve smyslu kvality hospodaření nebo finančního zdraví. Pomocí zpracování poměrových ukazatelů sestavených z účetních výkazů je vysloveno hodnocení o úrovni bonity společnosti a konečnému výsledku je přiřazen slovní komentář ke snazší interpretaci.

Mezi bonitní modely patří Tamartiho model a Kralickův Quick Test, které jsou využívány především v zahraničí, nebo Aspekt Global Rating a Grünwaldův model, které byly zkonstruovány přímo pro české prostředí.

Z důvodu existence modelů uzpůsobených podmínkám ČR se následující text jimi bude podrobněji zabývat.

AGR model

Aspekt Global Rating (AGR) je produktem společnosti Aspekt, dříve ryze české společnosti, která je v současné době již součástí skupiny Creditinfo, zaměřené na podnikání v oblasti poskytování finančních a kreditních informací.

Model AGR byl vyvinut přímo pro český trh, proto se předpokládá při hodnocení místních společností vysoká spolehlivost. Model je společností Creditinfo využíván i v současnosti při sestavování odvětvových analýz.⁶

Výstupem ratingu je číselný výsledek, podle kterého je hodnocený podnik zařazen do jednoho z devíti intervalů bonity. [27]

⁶ Crediinfo – Odvětvová analýza – Stavebnictví a stavební hmoty, dostupné z: http://www.creditinfo.cz/library/Files/Product-Sheets/cz_letak_osa_stavebni-hmoty.pdf

Tab. 1: Kategorie bonity pro model AGR

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

Výsledný index AGR je vypočítán součtem sedmi ukazatelů, z nichž každý je zaměřený na hodnocení různých oblastí firemního hospodaření. Postupy jejich výpočtů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 2: Výpočet dílčích ukazatelů indexu AGR

Ukazatel	Výpočet ukazatele
1. Ukazatel provozní marže	$(\text{provozní HV} + \text{odpisy}) / (\text{tržby za prodej zboží} + \text{tržby za prodej vlastních výrobků})$
2. Ukazatel běžného ROE	$\text{HV za běžné období} / \text{VK}$
3. Ukazatel krytí odpisů	$(\text{provozní HV} + \text{odpisy}) / \text{odpisy}$
4. Ukazatel krátkodobé likvidity	$(\text{finanční majetek} + 0,7 * \text{krátkodobé pohledávky}) / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci})$
5. Ukazatel vlastního financování	$\text{VK} / \text{Pasiva}$
6. Ukazatel provozní rentability aktiv	$(\text{provozní VH} + \text{odpisy}) / \text{Aktiva}$
7. Ukazatel využití aktiv	$(\text{tržby za prodej zboží} + \text{tržby za prodej vlastních výrobků}) / \text{Aktiva}$

Grünwaldův model

Dalším modelem sestaveným přímo pro hodnocení podniků hospodařících v podmínkách ČR je model doc. Rolfa Grünwalda.[7],[8] Soustředí se na hodnocení podniku v šesti oblastech, a to pomocí poměrových ukazatelů rentability vlastního kapitálu, rentability celkového kapitálu, pohotové likvidity, krytí zásob pracovním kapitálem, doby splácení dluhů a úrokového krytí.

Postup výpočtu jednotlivých poměrových ukazatelů je uveden v Tab. 3.

Tab. 3: Výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů Grünwaldova modelu.

Ukazatel	Výpočet ukazatele
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	zisk před zdaněním a úroky / aktiva
Rentabilita vlastního kapitálu ROE)	HV za účetní období / vlastní kapitál
Provozní pohotová likvidita (PPL)	(krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky
Krytí zásob pracovním kapitálem (KZPK)	(oběžná aktiva - krátkodobé závazky – krátko- dobé bankovní úvěry) / zásoby
Krytí čistých dluhů (KČD)	(EAT + odpisy) / (cizí zdroje – rezervy - krát- kodobý finanční majetek)
Úrokové krytí (UK)	zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky

Jednotlivé poměrové ukazatele jsou porovnávány s tzv. krajními přijatelnými hodnotami. Jedná se o doporučené hodnoty poměrových ukazatelů.

Tab. 4: Krajní přijatelné hodnoty poměrových ukazatelů

Přijatelná hodnota ukazatele	Výpočet hodnoty / Hodnota
ROA	nákladové úroky / bankovní úvěry
ROE	nákladové úroky / bankovní úvěry
PPL	lépe vyšší než 1, doporučená 1,2
KZPK	může být nižší než 1, doporučená 0,7
KČD	menší než 1, minimálně 0,3
ÚK	minimálně 1, doporučená vyšší než 2,5

Podíly poměrových ukazatelů a krajních přijatelných hodnot se musí pohybovat v rozmezí 0 až 2. Pokud je podíl vyšší nebo nižší, použije se výsledek zaokrouhlený na hraniční hodnotu.

Po vypočtení hodnot všech dílčích poměrových ukazatelů se hodnota skóre finančního zdraví stanoví jako aritmetický průměr součtu zaokrouhlených podílů jednotlivých hodnot poměrových ukazatelů a jejich krajních přijatelných hodnot.

Výsledek finančního zdraví je zařazen do segmentů důvěryhodnosti znázorněných Tab. 5.

Tab. 5: Hodnotící parametry finančního zdraví

	skóre finančního zdraví	a přitom
Pevné zdraví	1,5	ROE alespoň 1,5 a ostatní ukazatele 1,0
Dobré zdraví	1,0 až 1,4	PPL a úrokové krytí
Slabší zdraví	0,5 až 0,9	PPL alespoň 1,0
Křehké zdraví	< 0,5	----

Není-li splněna podmínka „a přitom“ odpovídajícího skóre finančního zdraví, je vhodné provést detailní analýzu dané oblasti. Pokud nebudou objevena fakta, která by mohla výsledek zmírnit, bude společnosti přiděleno následující nižší hodnocení.[3]

Pro potřeby další analýzy je jednotlivé dílčí hodnoty podílů poměrových ukazatelů a krajních přijatelných hodnot před zaokrouhlením možné oznámkovat jako ve škole zařazením do následující tabulky a tím identifikovat problémovou oblast.

Tab. 6: Škála pro zhodnocení výsledků v dílčích oblastech finančního zdraví

Hodnocení	Hodnota podílů poměrových ukazatelů a jejich krajních přijatelných hodnot
1	$i \geq 2$
2	$i \geq 1 \wedge i < 2$
3	$i \geq 0,5 \wedge i < 1$
4	$i > 0 \wedge i < 0,5$
5	$i \leq 0$

Pozn: 1 nejlepší, 5 nejhorší

2.4.5 Bonitní skupiny

Cílem hodnocení bonity zákazníků je na jedné straně poskytnutí co nejlepších obchodních podmínek kvalitním zákazníkům a tím získat konkurenční výhodu, na druhé straně rizikovým klientům nabídnout podmínky přísnější a tím riziko omezit.

Zákazníky je možné rozdělit do tří tzv. bonitních skupin[25]:

- *Zlatí odběratelé* – jsou vysoce cenění zákazníci přinášející největší zisk, s vysokou hodnotou tržeb a nízkými náklady (na vymáhání a prevenci). Jsou ochotní spolupracovat při poskytování informací o své firmě a mají vynikající platební morálku. S touto skupinou zákazníků je potřeba budovat pevné vztahy. Je dobré sledovat informace o jejich postavení v odvětví, o managementu, právní změny a strukturu kapitálové provázanosti.
- *Bílí odběratelé* – jsou dobře placíci zákazníci odebírající menší objem zakázek. Tato skupina má velký potenciál růstu zisku v případě snížení nákladů na řízení pohledávek, případně zvýšit prodeje při udržení stávající výše těchto nákladů. U těchto zákazníků je vhodné sledovat informace o vedení a historii firmy, negativní informace z vnějšího prostředí (příliš mnoho obchodních aktivit), nedostatku kapitálu.
- *Černí odběratelé* – náklady na tyto odběratele jsou vysoké a nemají zájem spolupracovat v poskytování informací. Je potřeba je bedlivě sledovat, prozkoumat jejich potenciál a případně zvážit zda se s nimi další spolupráce vyplatí. Při nedostupnosti interních informací je nutné vyhodnotit veškeré informace z vnějšího prostředí.

Jednotliví zákazníci se liší svou ziskovostí, je možné je proto rozdělit do matice podle objemu tržeb a velikosti nákladů.

vysoké čisté tržby na odběratele	Zlatí odběratelé	Bílí odběratelé
nízké čisté tržby na odběratele	Bílí odběratelé	Černí odběratelé
	nízké náklady v procesu pohledávek	vysoké náklady v procesu pohledávek

Obr. 1: Matice ziskovosti zákazníků podle přínosu pro společnost podle Vozňákové [25]

Rozdělení zákazníků do bonitních skupin je možno provést podle Paretova principu 80 : 20. Podle tohoto pravidla 20 % zákazníků přináší 80 % tržeb a na druhou stranu 80 % problémů způsobuje 20 % zákazníků. Zbývajících 60 % tvoří bílí zákazníci.

2.5 Vymáhání pohledávek

I přes důslednou prevenci vzniku pohledávek po splatnosti se nemusí podařit zamezit jejich vzniku. V takovém případě se zpravidla přistoupí k jejich vymáhání.

Pohledávka po splatnosti značí situaci, kdy zákazník nezaplatil za odebrané zboží, a tudíž používá neoprávněně věc, která mu nepatří. Postup vůči takovým odběratelům je vhodné zvolit po zvážení příčin, které ke vzniku takové situace vedly. Zákazníky dlužící po splatnosti je možné rozdělit do dvou skupin[11]:

- *nemohou platit* – mají nedostatek kapitálu pro financování hotovostního cyklu nebo se dostaly do druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků
- *nechtějí platit* – zneužívají svého silnějšího postavení vůči věřiteli z důvodu vysoké konkurence nebo nedostatečného zajištění pohledávek, s platbou čekají na poslední chvíli, dávají přednost financování jiných aktivit.

Následující tabulka znázorňuje postup vymáhání pohledávek odstupňovaný podle stárnutí pohledávek.[6]

Tab. 7: Postup vymáhání podle Hála [6]

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost – 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur se vyplatí před splatností ověřit, zda odběratel fakturu má a zda se ji chystá uhradit.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení reálného splátkového kalendáře.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

Vymáhání pohledávek je možné provádět vlastními silami nebo využitím služeb specializovaných firem. První varianta je z důvodu zkušeností a odbornosti považována za nejméně efektivní. Alternativní možností je využít služeb inkasních agentur nebo firem na vymáhání pohledávek.

Vymáhání pohledávek se skládá ze tří fází - mimosoudní inkaso, soudní vymáhání a exekuce.[26]

Inkasní agentury

Inkasní agentury postupují všemi třemi fázemi procesu vymáhání. Důraz je kladen především na písemné nebo telefonické upomínání na dluh v mimosoudní fázi a na předání k soudnímu projednávání. V průběhu procesu vymáhání bývá dodržován zaužívaný postup a nedochází k posouzení vymahatelnosti pohledávky ani hledání nejefektivnějšího přístupu. Inkasní agentury jsou účinné při hromadném vymáhání velkého množství především

B2C pohledávek drobného charakteru – například pohledávky mobilních operátorů za běžnými koncovými zákazníky.

Firmy na vymáhání pohledávek

Firmy na vymáhání pohledávek působí pouze na úrovni mimosoudního vymáhání, proto se této části věnují pečlivěji a individuálněji v přístupu k dlužníkovi. Z tohoto důvodu nejsou firmy na vymáhání pohledávek schopny současně vymáhat velké množství drobných pohledávek.

Individuální přístup se projevuje nejen ve větší úspěšnosti při řešení velkých, především B2B pohledávek, ale také v ceně služby z důvodů vyšších nákladů na jejich vymáhání.

Volba vhodného dodavatele služeb vymáhání pohledávek závisí na charakteru, velikosti a objemu pohledávek, které prodávajícímu vznikají, na oboru ve kterém podniká a také na nákladech, jaké je klient ochotný přijmout.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Analýza a projekt jsou zpracovány ve společnosti vyrábějící plastová a hliníková okna s obratem cca 1 mld. Kč. Výrobce je společností s ručením omezeným, zaměřený především na český trh, přesto část výrobků míří na export do zemí EU.

Zákazníky společnosti jsou koncoví zákazníci nakupující výrobky pro svou potřebu, stavební firmy a dealeři, například stavebniny, kteří prodej výrobků zprostředkovávají.

Společnost se druhem své výroby řadí do oblasti stavebnictví

S vedením společnosti bylo ujednáno, že nedojde ke zveřejnění jména ani jakýchkoli dalších informací, které by mohly vést k identifikaci společnosti a možnosti vyzrazení citlivých dat. Proto je v rámci této kapitoly uveden pouze stručný popis nutný pro uvedení do problematiky.

4 TRŽNÍ SEGMENT STAVEBNICTVÍ

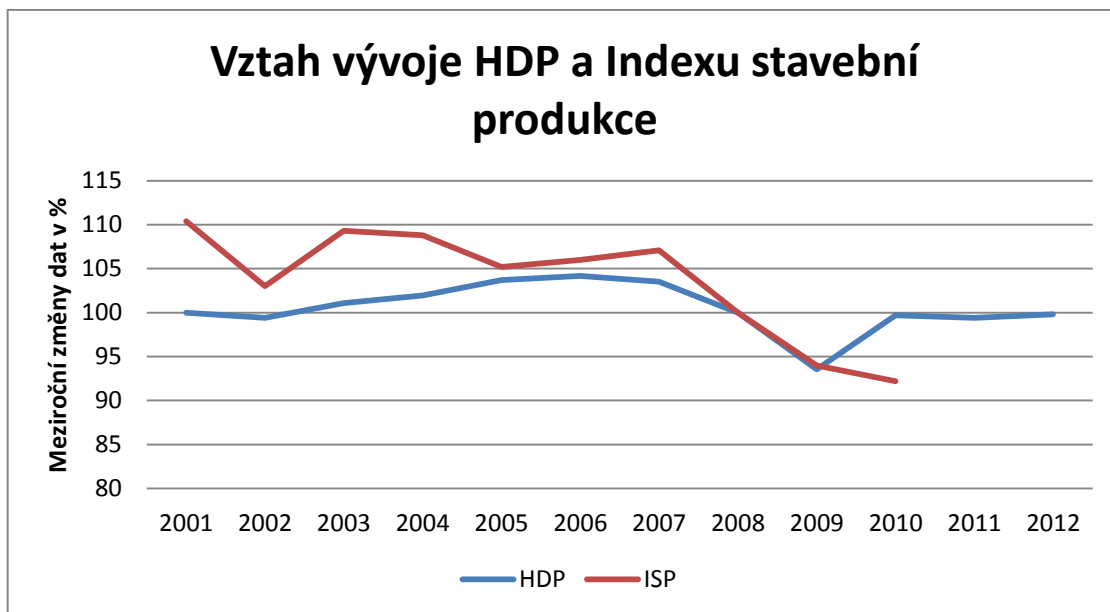
Stavebnictví je specifická oblast hospodářství. Vyznačuje se svou tradicí, obchodními vztahy založenými na známostech, náchylností k nekalé soutěži⁷, neustálým vývojem technologických postupů, obrovskými objemy kontraktů s relativně nízkou marží, závislostí na sezónnosti a hospodářském cyklu.

Stavebnictví je cyklické odvětví. Jako takové je silně závislé na vývoji hospodářského cyklu. Závislost stavebnictví na ekonomické situaci vychází z účelu nákupů stavebních produktů jako investic nebo zbytných statků. Stavební produkty jsou nakupovány v době ekonomického růstu, v době, kdy lidé méně spoří a společnosti investují do rozvoje, obnovy a expanse. V době recese naopak lidé začnou spořit na úkor spotřeby a společnosti zastaví investice v rámci okamžitého snižování nákladů. To se přímoúměrně odráží na celém sektoru stavebnictví.

Společnosti spadající do cyklického odvětví navíc nejsou schopny svým výrobním a zejména technologickým profilem rychle reagovat na negativní změny trhu především ze dvou důvodů – vysoký objem fixního kapitálu v budovách a drahých specializovaných výrobních zařízeních, které je těžké rychle prodat a zaměstnávání vysoce specializovaných zaměstnanců, jejichž propuštění v době propadu, kvůli úspoře na mzdách, by mohlo způsobit problémy s jejich náhradou v době růstu.[15]

Odvětví výroby a distribuce oken je charakterizováno velkou konkurencí, což je dáno poměrně snadným vstupem do odvětví, především na straně prodeje. Konkurence působí silný tlak na cenové a obchodní podmínky poskytované účastníky trhu. Tato situace spolu s přísunem levnějších dodavatelů z východu, např. Polska, Bulharska, Rumunska a Číny, vytváří tlak na snižování nákladů. Zároveň působí rostoucí požadavky zákazníků a lehká nahraditelnost výrobků.

⁷ Úplatky a korupce jsou daleko více rozšířené ve stavebnictví a strojírenství (29 %), než je průměr průmyslu celkem (13 %), většinu nahlášených ekonomických zločinů (69 %) spáchali zaměstnanci. (<http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2010/uplatky-a-korupce-ve-stavebnictvi-a-strojirenstvi.jhtml>)



Obr. 2: Meziroční vývoj Indexu stavební produkce a HDP v letech 2001 – 2010 s následnou predikcí vývoje HDP podle MFČR (zdroj: vlastní zpracování⁸)

Obr. 2 ukazuje vývoj sektoru stavebnictví, znázorněný Indexem stavební produkce (ISP) a jeho silnou závislost na vývoji HDP. Křivka HDP v letech 2011 a 2012 symbolizuje očekávaný budoucí vývoj HDP podle MFČR. Na základě této predikce se dá předpokládat i budoucí růstová tendence trhu stavebnictví. Jedná se o meziroční vývoj ukazatelů, přičemž rok 2008, první rok krize, byl stanoven rokem srovnávacím.

Vývoj celého sektoru stavebnictví se projeví i na výstupu analyzované společnosti. Jako dodavatel oken velkým stavebním firmám je její úspěch závislý na jejich hospodářské situaci a ta závisí na celkovém stavu ekonomiky.

4.1 Vliv politických rozhodnutí

Na situaci v sektoru stavebnictví mají přímý vliv politická rozhodnutí zákonodárných orgánů s cílem podpory sektoru vytvářením poptávkových pobídek. Mezi takové patří především dotační program Panel a jeho nástupce Nový Panel, dotační program Zelená úsporám, nebo nepřímo, plánované sjednocení sazby DPH.⁹

⁸ graf je zpracován na základě materiálů ČSÚ, MFČR a následujících materiálů:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/Prezentace_vyvoj_stavebnictvi.pdf
http://www.sdruzeni-silnice.cz/aktuality/data/produkce_sps.pdf

⁹ Informace o dotačních programech jsou čerpány ze stránek SFRB a ČMZRB

Dotační program Panel a Nový Panel jsou programy zacílené na podporu financování oprav bytových domů buďto dotací na úhradu části úroků, nebo poskytnutím cenově zvýhodněné záruky k zajištění úvěru na financování. Formu těchto podpor schvaluje Poslanecká sněmovna a koordinátory jsou Státní fond rozvoje bydlení a Českomoravská záruční a rozvojová banka.

Program MŽP Zelená úsporám, administrovaný Státním fondem rozvoje bydlení, je zaměřený na podporu rozvoje využití obnovitelných zdrojů a růstu energetických úspor při vytápění rekonstruovaných či nově postavených domů. Dotace jsou směřovány jak na zateplení, tak na vytápění.

Výhody těchto dotačních programů je navíc možné kombinovat za předpokladu, že jsou žádosti podány ve správném pořadí.¹⁰

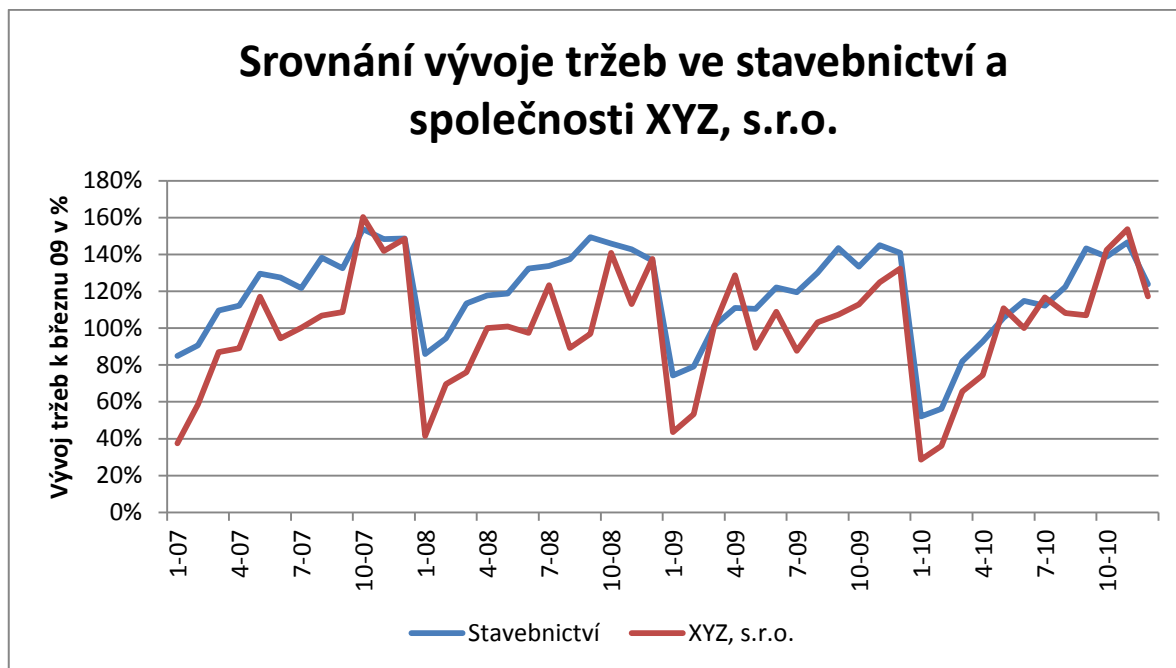
Plánované zvýšení dolní sazby DPH a nakonec její sjednocení se základní sazbou DPH v letech 2012 a 2013 bude mít za následek mimo jiné zdražení stavebních prací, které v současnosti spadají do snížené sazby. Nicméně, ještě v tomto roce oznámení plánované změny působí jako pobídka k dokončení plánovaných stavebních prací, což má pozitivní vliv na výsledky ve stavebnictví. Vliv změny DPH se neprojeví pouze růstem konečné ceny stavebních produktů o změnu DPH, ale do konečné ceny se promítne i zdražení polotovarů a surovin, kterých se plánovaná změna dotkne.¹¹

4.2 Porovnání analyzované společnosti se segmentem

Vývoj tržeb analyzované společnosti, jak vyplývá ze srovnání s daty ČSÚ o sektoru stavebnictví, prakticky kopíruje situaci v odvětví. V následujícím grafu jsou zřetelné sezónní výkyvy, typický jev pro stavebnictví.

¹⁰ <http://www.sfrb.cz/programy-a-podpory/kombinace-podpor>

¹¹ Informace z časopisu Stavebnictví dostupného on-line: http://www.casopisstavebnictvi.cz/sjednoceni-sazeb-dph-zdrazi-nove-byty-o-stovky-tisic-korun-_N4158



Obr. 3: Vývoj tržeb v sektoru stavebnictví a společnosti XYZ, s.r.o. v procentuálním vyjádření k březnu 2009 (vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ)

„Podniky s podobným zaměřením podnikání by měly mít podobnou strukturu, a tudíž i podobnou finanční strukturu. Nesou podobné riziko související s podnikáním, měly by tedy nést i podobné finanční riziko související s použitými zdroji financování.“[13]

Následující tabulky znázorňují srovnání sektoru stavebnictví s analyzovanou společností. Levá část ukazuje stav ve stavebnictví v letech 2008 a 2009¹². Prostřední část tabulek je vertikální analýzou popisující procentuální zastoupení jednotlivých složek analýzy. Pravé části tabulek jsou znázorněním meziročních procentuálních změn jednotlivých analyzovaných složek.

Základem horizontální a vertikální analýzy je rozbor procentuálního zastoupení jednotlivých zkoumaných složek podle účetních výkazů k danému základu (aktiva, pasiva, výnosy), který je porovnáván se standardem odvětví (podle dat ČSÚ) a jejich procentuální změny v čase.

Na všech tabulkách je viditelný dopad globální ekonomické krize.

¹² Jelikož je rok 2008 ve stavebnictví prvním rokem krize, je v tabulce srovnání i s rokem 2009. Přestože jsou oba roky výjimečné (začátek krize a rok následující), nabízí se tím možnost srovnání meziročního vývoje v sektoru a následné srovnání s hodnotami analyzované společnosti.

Tab. 8: Porovnání poměrného zastoupení složek aktiv analyzované společnosti, jejich meziroční změna a srovnání s tržním průměrem (zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti a MPO)

	Stavebnictví		Vertikální analýza					Horizontální analýza			
	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010	06/07	07/08	08/09	09/10
Aktiva	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	19%	-1%	6%	-2%
Dlouhodobý majetek	25%	28%	14%	10%	10%	10%	10%	-12%	-3%	5%	4%
DHM a DNM	16%	20%	14%	10%	10%	10%	10%	-12%	-3%	5%	4%
DFM	9%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	74%	71%	85%	88%	89%	88%	88%	24%	-1%	5%	-2%
Zásoby	7%	9%	16%	11%	12%	10%	11%	-14%	3%	-11%	7%
Pohledávky	53%	46%	51%	39%	35%	41%	50%	-9%	-11%	25%	17%
KFM	14%	16%	18%	38%	42%	37%	27%	155%	9%	-7%	-27%
Časové rozlišení	1%	1%	2%	2%	1%	2%	2%	21%	-17%	51%	-16%

Tab. 8 ukazuje, že analyzovaná společnost hospodaří s menším podílem DM, než byl průměr ve stavebnictví. Je to z velké části způsobeno tím, že společnost nedoručí žádný DFM. Pokles DM v roce 2006 je způsoben snížením DHM, konkrétně prodejem 12% movitého majetku tvořícího 4% objemu celkových aktiv. Po zbývajícím období již nedošlo v části DM k zásadním změnám.

OA tvoří velký podíl celkových aktiv společnosti, jejich podíl je nad průměrem trhu. Vyšší podíl OA na aktivech je způsoben nedržením DFM. Pro zajištění plynulé výroby je udržována výše zásob okolo 11%. Nejvyšší podíl OA tvoří pohledávky. To odpovídá situaci v odvětví (velké kontrakty a doba splatnosti). KFM je dlouhodobě nad úrovní odvětví, slouží k zajištění likvidity a předcházení prvotní i druhotné platební neschopnosti¹³. Tato skutečnost ukazuje na zakládání si na dodržování svých závazků, přestože náklady obětované příležitosti z využití volných prostředků mohou být vysoké.

¹³ Prvotní platební neschopnost označuje situaci, kdy subjekt není schopný dostát svým splatným závazkům. Druhotná platební neschopnost znamená přenesení platební neschopnosti na druhý subjekt. Nezaplacení závazků způsobí vznik pohledávek po splatnosti a tím výpadek finančních prostředků, které měly druhému subjektu zajistit potřebnou likviditu.

Tab. 9: Porovnání poměrného zastoupení složek pasiv analyzované společnosti, jejich meziroční změna a srovnání s tržním průměrem (zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti a MPO)

	Stavebnictví		Vertikální analýza					Horizontální analýza			
	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010	06/07	07/08	08/09	09/10
Pasiva	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	19%	-1%	6%	-2%
Vlastní kapitál	33%	35%	48%	39%	47%	45%	43%	-3%	17%	2%	-7%
Základní kapitál	11%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VH běžného úč. období	6%	7%	10%	5%	8%	1%	-1%	-45%	56%	-86%	-169%
Nerozd. zisk + fondy	16%	12%	37%	34%	39%	44%	43%	9%	12%	20%	-4%
Cizí kapitál	66%	63%	52%	60%	52%	55%	57%	38%	-14%	10%	2%
Rezervy	6%	5%	0%	1%	1%	1%	0%	118%	28%	-34%	-30%
Dlouhodobé závazky	6%	7%	1%	0%	0%	0%	0%	-110%	-100%	0%	0%
Krátkodobé závazky	49%	41%	51%	60%	52%	54%	57%	40%	-15%	11%	3%
Bankovní úvěry	5%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	-100%	0%	0%	0%
Časové rozlišení	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	100%	97%	-81%	28%

Situaci na straně pasiv znázorňuje Tab. 9. Objem ZK je ve srovnání s odvětvím malý a ve sledovaném období v konstantní míře. VH běžného období byl v roce 2008 lehce nad průměrem, v následujícím období se projevil dopad krize. Nerozdělený zisk zůstává ve společnosti a používá se k financování dalšího rozvoje. Poměr cizího kapitálu je nižší než průměr odvětví, pohybuje se okolo 55%. Zajímavou položkou cizích zdrojů jsou dlouhodobé závazky – analyzovaná společnost v průběhu roku 2007 splatila úvěr a od této doby hospodáří zcela bez dlouhodobých závazků nebo bankovních úvěrů. Vysoký díl cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, což je pro stavebnictví běžné.

Tab. 10: Srovnání poměru dílčích položek výnosů a nákladů analyzované společnosti na celkových výnosech, jejich meziroční změna a srovnání s tržním průměrem (zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti a MPO)

	Stavebnictví		Vertikální analýza					Horizontální analýza			
	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010	06/07	07/08	08/09	09/10
Tržby za prodej zboží	1,0%	1,7%	2,5%	0,4%	0,0%	0,0%	0,1%	-83%	-98%	16%	331%
Náklady na prodané zboží	1,0%	1,1%	2,5%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	-84%	-100%	-100%	0%
Obchodní marže	0,1%	0,6%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-51%	-62%	18%	-5%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	88,0%	98,3%	95,4%	97,8%	96,4%	99,0%	97,9%	2%	-9%	1%	-1%
Výkonová spotřeba	75,0%	79,1%	81,4%	84,6%	81,0%	83,0%	84,5%	4%	-12%	1%	2%
Přidaná hodnota	14,0%	19,8%	14,0%	13,2%	16,5%	15,4%	14,0%	-5%	15%	-8%	-9%
Osobní náklady	9,4%	10,8%	8,6%	9,8%	11,6%	14,5%	13,6%	14%	9%	24%	-6%
Odpisy	1,3%	1,3%	0,1%	0,9%	0,8%	0,9%	1,0%	1346%	-14%	10%	12%
Provozní VH	3,9%	7,5%	5,8%	4,1%	3,7%	0,8%	-0,2%	-29%	-18%	-79%	-127%
Nákladové úroky	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-73%	-100%	0%	0%
Finanční VH	0,5%	0,5%	-0,3%	-0,1%	1,0%	-0,2%	-0,2%	-81%	-1843%	-116%	-2%
VH před zdaněním	4,6%	7,0%	5,5%	4,1%	4,7%	0,6%	-0,4%	-27%	6%	-87%	-159%
Daň	1,1%	1,5%	1,3%	0,5%	1,1%	0,1%	0,0%	-64%	122%	-92%	-104%
VH za účetní období	3,5%	5,5%	4,3%	3,6%	3,5%	0,5%	-0,4%	-16%	-9%	-86%	-169%

V Tab. 10 jsou zobrazeny jednotlivé části výnosů a nákladů a jejich podíl na celkových výnosech. Z tabulky vyplývá, že společnost se zabývá výhradně výrobní činností, to je patrné z objemu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a z výkonové spotřeby. V prvním a druhém sledovaném roce se objevují tržby za prodej zboží a náklady s ním spojené, ale obchodní marže je minimální. I to ukazuje, že se společnost nepodniká v obchodní oblasti. Přidaná hodnota osciluje okolo průměru odvětví. Růst podílu osobních nákladů na výnosech je více než růstem mezd nebo růstem počtu zaměstnanců, výsledkem poklesu tržeb. Provozní VH kopíruje vývoj odvětví stavebnictví v posledních letech. Nákladové úroky jsou nulové, protože společnost kryje majetek krátkodobými závazky nebo vlastním kapitálem.

Analyzovaná společnost se svým rozhodnutím o formě financování dobrovolně vzdala výhody daňového štítu a finanční páky.

5 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza má ukázat na to, kam podnik na své cestě došel, kde jsou jeho nedostatky, rizika a potenciál.[13]

Postup zpracování této části diplomové práce byl inspirován knihou Finanční analýza (2010) Adriany Knápkové a Drahomíry Pavelkové.

5.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Pro zajištění likvidity podniku je potřeba určitá výše relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. ČPK představuje tu část OM, která je financována dlouhodobým kapitálem.[13]

Tab. 11: Podíl ČPK na OA XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
podíl ČPK na OA	40%	32%	42%	39%	35%
podíl ČPK na A	34%	28%	37%	34%	31%

Doporučený podíl ČPK na OA je 30-50%. Z dat vyplývá, že XYZ, s.r.o. má dostatek prostředků k zajištění likvidity.

5.2 Zadluženost, majetková a finanční struktura

Zadluženost společnosti je velmi důležitý faktor. Vyšší zadluženost přináší vyšší riziko, neboť podnik musí splácet své závazky bez ohledu na svou ekonomickou situaci. Naopak, určitá výše zadlužení může mít pozitivní vliv – úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku.

Tab. 12: Analýza zadluženosti XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	Stavebnictví		Analyzovaná společnost				
	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010
celková zadluženost	64%	63%	52%	60%	52%	55%	57%
míra zadluženosti	181%	179%	108%	153%	112%	121%	134%
podíl dl. CZ na CZ	20%	22%	3%	1%	2%	1%	1%
krytí DM vlastním kapitálem	1,16	1,27	3,51	3,87	4,70	4,59	4,10
krytí DM dl. zdroji	1,59	1,76	3,62	3,93	4,78	4,64	4,14
úrokové krytí	11,66	22,86	490,61	1610,59			

Forma financování XYZ, s.r.o. je velmi konzervativní. Cizí zdroje tvoří prakticky pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů. V roce 2007 došlo ke splacení dlouhodobého úvěru a od té doby společnost hospodaří bez dlouhodobých CZ.

Tímto způsobem je eliminováno riziko plynoucí z požívání úvěrů a bankovních výpomocí, bylo by však vhodné zvážit využití dlouhodobých CZ k financování za účelem zvýšení rentability vlastního kapitálu a využití daňového štítu.

5.3 Likvidita

Likvidita ukazuje schopnost společnosti pokrýt své krátkodobé závazky různě likvidními druhy OA.

Tab. 13: Analýza likvidity XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	Stavebnictví		Analyzovaná společnost				
	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,40	1,59	1,68	1,48	1,72	1,63	1,55
Pohotovává likvidita	1,26	1,39	1,36	1,29	1,49	1,44	1,36
Hotovostní likvidita	0,24	0,36	0,35	0,63	0,81	0,68	0,48

Ve všech zkoumaných oblastech a obdobích byly hodnoty likvidity nadprůměrné. To je způsobeno velkým objemem finančních prostředků udržovaných na bankovních účtech.

5.4 Rentabilita

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost společnosti zužitkovat vložený kapitál. Vyšší hodnoty jsou obecně lepší, reálně však záleží na míře rizika nutného podstoupit k dosažení dané výnosnosti.

Tab. 14: Analýza rentability XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	Stavebnictví			Analyzovaná společnost				
	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb (ROS)	3,0%	3,6%	5,5%	4,4%	3,7%	3,6%	0,5%	-0,4%
Rentabilita VK (ROE)	13,9%	17,0%	16,5%	24,2%	20,9%	16,3%	2,3%	-1,7%
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	5,6%	7,9%	8,3%	15,1%	9,3%	10,0%	1,2%	-0,7%
Rentabilita výnosů	4,1%	2,3%	7,0%	5,5%	4,1%	4,7%	0,6%	-0,4%

Při srovnání rentability s průměrem odvětví, neboli s firmami s podobným rizikem, dosahovala XYZ, s.r.o. do nástupu krize nadprůměrné výnosnosti. Rentabilita je závislá na zisku, proto v roce 2010, kdy bylo dosaženo ztráty, byla rentabilita záporná.

5.5 Aktivita

Aktivita ukazuje na intenzitu a efektivitu využití prostředků v podnikání. Dlouhé doby obratu by naznačovaly nadbytek daných aktiv a tudíž jejich neefektivní využití. Na stejný problém by ukazovaly i nízké hodnoty obratovosti.

Tab. 15: Analýza aktivity XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	Stavebnictví		Analyzovaná společnost				
	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	1,39	1,07	2,67	2,25	2,09	1,96	2,01
Obrat DM	5,69	1,18	19,51	22,17	20,98	19,94	19,28
Doba obratu zásob (dny)	18	38	-	19,71	20,17	19,42	18,94
Doba obratu pohledávek (dny)	139	145	-	65,85	64,43	68,38	82,38
Doba obratu závazků (dny)	127	137	68,16	95,38	88,94	99,26	101,61
Obratovost pohledávek	3,89	2,31	5,19	5,75	5,95	4,74	4,05
Obratovost závazků	2,90	1,69	5,13	3,74	3,98	3,59	3,52

Z Tab. 15 vyplývá, že XYZ, s.r.o. si v oblasti aktivity vede velmi dobře. Výsledné hodnoty jsou nad úrovní trhu v referenčních letech. Společnost je schopná obracet zásoby srovnatelně s trhem, pohledávky výrazně rychleji a stejně tak i splácet své závazky. Přestože se doba obratu závazků po nástupu krize prodloužila, stále zůstává pod průměrem trhu ve srovnávaných letech.

5.6 Další ukazatele

Pro doplnění finanční analýzy je možné využít dodatečných ukazatelů a jejich srovnání s trhem. Jedná se o poměrové ukazatele vybraných veličin k tržbám.

Tab. 16: Další ukazatele finanční analýzy XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	Stavebnictví		Analyzovaná společnost				
	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2010
PH/Tržby	16,5%	21,9%	14,3%	13,5%	16,9%	15,6%	14,2%
Výkonová spotřeba/Tržby	86,5%	87,7%	83,2%	86,1%	83,1%	84,4%	85,7%
Osobní náklady/Tržby	10,9%	12,0%	8,8%	10,0%	11,9%	14,8%	13,8%
Odpisy/Tržby	1,5%	2,1%	0,1%	0,9%	0,8%	0,9%	1,0%

Tab. 16 ukazuje, že XYZ, s.r.o. tvoří oproti trhu nižší přidanou hodnotu v poměru k tržbám, výkonová spotřeba tvoří srovnatelný podíl tržeb. Osobní náklady ve vztahu k tržbám rostly, nicméně reálně došlo k jejich mírnému snížení. Nárůst ukazatele je způsoben poklesem tržeb.

5.7 Zhodnocení finanční situace

Podle výsledků finanční analýzy si XYZ, s.r.o. vede velmi dobře. Ve všech podstatných oblastech si vedla dokonce lépe, než byl průměr tržního segmentu.

Zajímavá a ne příliš obvyklá je volba způsobu financování chodu společnosti bez dlouhodobých cizích zdrojů. Vzhledem k faktu, že VH minulých období nejsou vypláceny, disponuje XYZ, s.r.o. dostatečným množstvím vlastních prostředků. Stálo by za zvážení použití cizích zdrojů za účelem využití daňového štítu a zvýšení rentability VK.

Na výsledcích společnosti se velmi silně projevil hospodářský vývoj odvětví stavebnictví, v posledních dvou letech byl VH záporný. Díky silné závislosti výsledků společnosti na vývoji ekonomiky se dá očekávat zlepšení stávajícího stavu na základě pozitivní predikce vývoje hospodářství.

5.7.1 Spider analýza

Výsledky finanční analýzy je pro rychlejší a názornější interpretaci vhodné zpracovat pomocí tzv. Spider analýzy. Jedná se o ucelený souhrn výsledných hodnot analyzované společnosti v oblastech rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Výsledné hodnoty společnosti je možné porovnat s hodnotami odvětví a tak posoudit, jak si společnost ve svém sektoru stojí.

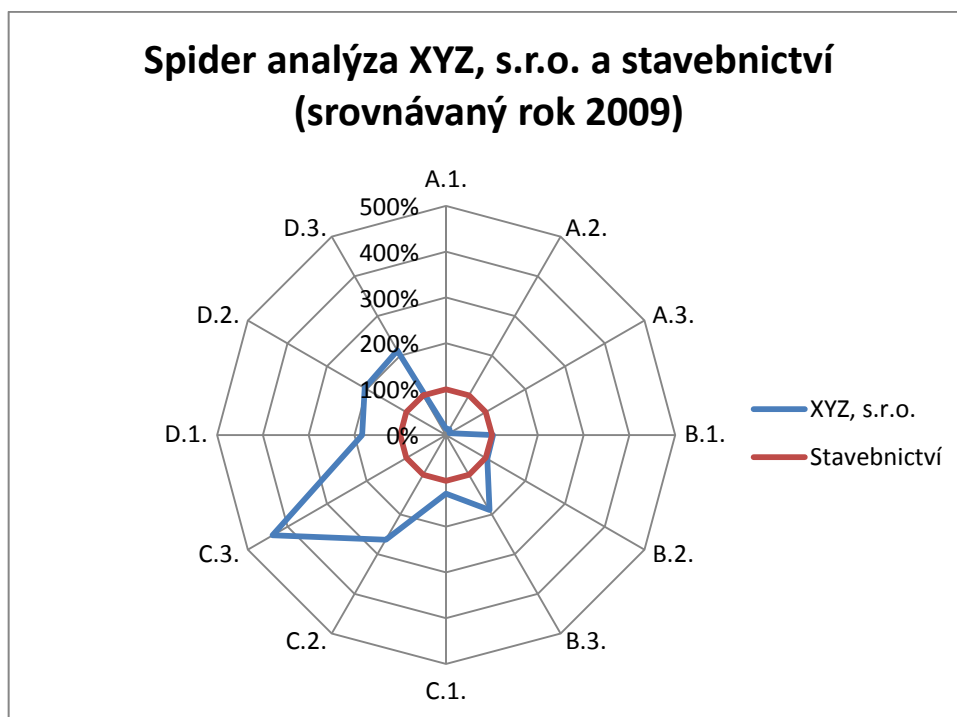
Tab. 17 ukazuje, že společnost XYZ, s.r.o. si ve sledovaných oblastech s výjimkou rentability vedla v roce 2009 v porovnání s odvětvím poměrně dobře.

Tab. 17: Porovnání poměrových ukazatelů XYZ, s.r.o. a odvětví v roce 2009

Data pro rok 2009			XYZ, s.r.o.	Stavebnictví
Rentabilita	A.1.	Rentabilita vlastního kapitálu	2,3%	16,5%
	A.2.	Rentabilita aktiv	1,2%	8,3%
	A.3.	Rentabilita výnosů	0,6%	7,0%
Likvidita	B.1.	Běžná likvidita	1,63	1,59
	B.2.	Pohotová likvidita	1,44	1,39
	B.3.	Hotovostní likvidita	0,68	0,36
Zadluženost	C.1.	Vlastní kapitál / Aktiva	45,2%	35,3%
	C.2.	Krytí dl. majetku dl. kapitálem	4,64	1,76
	C.3.	Úrokové krytí	100	22,86
Obratovost	D.1.	Obratovost aktiv	1,96	1,07
	D.2.	Obratovost pohledávek	4,74	2,31
	D.3.	Obratovost závazků	3,59	1,69

Pozn.: hodnota C3 u společnosti je stanovena vysoko nad průměr trhu ale v přiměřené míře. V onom roce již nevznikaly nákladové úroky a ukazatel by byl tedy nekonečný.

Pro názornost jsou výsledky z Tab. 17 zobrazeny graficky. Z Obr. 4 je patrné, že společnost předčila standard odvětví ve všech oblastech kromě rentability. Je nutné brát v potaz, že srovnání je provedeno s daty roku 2009, kdy společnost nedokázala čelit krizi, což se projevilo propadem objemu tržeb a podprůměrnou rentabilitou.



Obr. 4: Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti XYZ, s.r.o. a stavebnictví v roce 2009.

Výsledkům odvětví je přidělena hodnota 100%, výsledky společnosti jsou vyjádřeny poměrem k této hodnotě.

5.7.2 Hodnocení systémem INFA¹⁴

Podle benchmarkingového diagnostického systému INFA je stav analyzované společnosti ve srovnání se sektorem v dobrém stavu.¹⁵ Výsledky byly hodnoceny jako vynikající v oblastech ROE, podnikové výkonnosti, úrovně rizika při dané výnosnosti, likvidity, přidané hodnoty a obratovosti. Jako nedostatečná byla hodnocena úroveň VK. Vzhledem ke zvolenému způsobu financování však z nízké hladiny VK neplyne dodatečné riziko, neboť společnost tento nedostatek nekryje cizími zdroji, ale vlastními prostředky na hotovostních účtech.

¹⁴ Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA dostupný na: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>

¹⁵ Analýza byla provedena na datech z roku 2008.

6 ANALÝZA POHLEDÁVEK

Veškerá data analyzovaná v této kapitole jsou, pokud není uvedeno jinak, z roku 2010.

Pro analyzování pohledávek je potřeba nejprve pochopit strukturu zákazníků. Každá zákaznická skupina se odlišuje vytvářeným objemem poptávky, požadavky na dodávky, splatnost a smluvní podmínky a podobně.

6.1 Zákaznická struktura

Analyzovaná společnost dělí své zákazníky na tři skupiny podle druhu – na koncové zákazníky, firmy a dealery.

6.1.1 Koncoví zákazníci

Koncoví zákazníci jsou fyzické osoby nakupující výrobky a služby pro svou potřebu. Zpravidla nakupují formou 100% - 70% záloh. Prodeje na úvěr zprostředkovává třetí smluvní subjekt. Koncoví zákazníci se na celkových tržbách v roce 2010 podíleli 9,1%.

6.1.2 Firmy

Firmy nakupují produkty analyzované společnosti za účelem svého podnikání. Jedná se o stavební firmy, které nakupují okna a dále je montují do nových nebo rekonstruovaných domů či bytů. Tento účel nákupu vyžaduje jiné obchodní podmínky než koncoví zákazníci. Firma většinou pracuje na více projektech najednou s různou dobou začátku a dokončení. Produkt nakupuje na fakturu s dobou splatnosti obvykle dva týdny. Po předání hotového projektu klientovi firma získá peníze k úhradě svých splatných závazků.

Projekty bývají delší než doba splatnosti, a proto bývají závazky uhrazeny příjmy z jiných projektů, které už byly v době splatnosti dokončeny. Toto přelévání peněz mezi různými projekty a závislost inkasa na jejich dokončení zvyšuje riziko vzniku pohledávek po splatnosti¹⁶.

Firmy jsou pro analyzovanou společnost klíčovým segmentem, svými nákupy vytvořily 70,8% tržeb.

¹⁶ Například z důvodu zpoždění dokončení projektu, neochoty zákazníka firmy projekt převzít nebo zaplatit apod.

6.1.3 Dealeři

Dealeři jsou skupina zákazníků, kteří uzavírají velké kontrakty¹⁷ a zprostředkovávají odbyt pro produkty společnosti. XYZ, s.r.o. je pak jedním z dodavatelů pro projekt a tím se i podílí na části rozpočtu projektu. Tento způsob prodeje má výhodu ve velkých jednorázových odběrech, naopak nevýhodu v těžkých podmínkách pro vyjednávání. Na velkých projektech má zájem podílet se většina společností v odvětví, konkurenční tlak je velký a proto musí být přistoupeno i na horší obchodní podmínky – např. delší doba splatnosti, nízké nebo nulové zálohy atd.

Tato skupina je jedinou, obsahující podmnožinu. Jedná se o tzv. VIP dealery. Rozhodování o spolupráci v rámci velkých kontraktů je založeno na dlouhodobé spolupráci. Vstoupit do odvětví je proto těžké. Z toho důvodu byla vytvořena skupina tzv. VIP dealerů, ke kterým je zvolen osobní přístup ve snaze udržovat dlouhodobé dobré vztahy.

Doba splatnosti pro dealery dosahuje 60 dní. Podíl této skupiny na tržbách byl v roce 2010 20,1%, z toho VIP dealeři činili 53,2%.

6.2 Pohledávky

Společnost XYZ, s.r.o. vykazuje objem pohledávek srovnatelný s tržním segmentem. Přesto velká část pohledávek je hrazena po splatnosti. Pravděpodobnost platby po době splatnosti je 50%. Tento stav má dopad na finanční plánování – musí se dopředu počítat s vysokým objemem finančních prostředků nedobrovolně utopených v pozdě zaplacených pohledávkách. Pro chod společnosti je pak nutné udržovat vysokou hladinu finančního majetku k překlenutí výpadků utopených prostředků z oběhu na úkor jiných podnikatelských aktivit.

Následující tabulka znázorňuje podíl pohledávek zaplacených včas a po době splatnosti. U pozdě zaplacených pohledávek dále rozebírá jejich charakteristiku.

¹⁷ Smlouvy na stavby a rekonstrukce velkých objektů – veřejné budovy (školy, kancelářské budovy apod.), panelové a bytové domy.

Tab. 18: Reálné dodržování doby splatnosti celkově a podle zákaznických skupin (zdroj: vlastní zpracování)

	Celkem	Celkem dealeři	Dealeři	VIP dealeři	Firmy	Koncoví zákazníci
Dodržení doby splatnosti	54,84%	49,96%	51,29%	47,72%	45,77%	67,81%
Platba po splatnosti	45,16%	50,04%	48,71%	52,28%	54,23%	32,19%
Průměrná doba platby po splatnosti (ve dnech)	16	18	15	22	14	17
Maximální doba platby po splatnosti (ve dnech)	159	109	109	77	101	159
Poměr plateb nad 60 dní po splatnosti	1,44%	1,30%	1,19%	1,52%	1,38%	1,65%
Poměr plateb nad 90 dní po splatnosti	0,32%	0,05%	0,08%	0,00%	0,15%	0,77%

Pozn.: Poměry v procentech jsou vypočítány k celkovému objemu plateb dané skupiny.

Z Tab. 18 vyplývá, že s 45% pravděpodobností dojde k uhrazení pohledávky po splatnosti, pokud tomu tak bude, úhrada proběhne pravděpodobně mezi 2 – 3 týdnem po splatnosti.

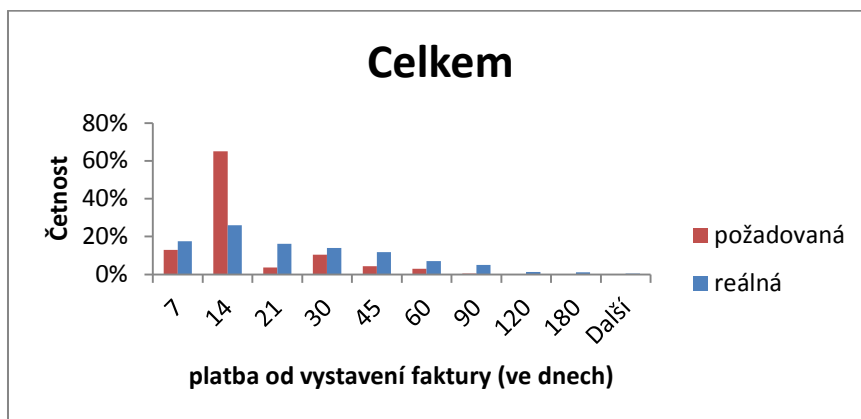
Přestože v roce 2010 celkově došlo k zaplacení 55% pohledávek včas, neznamená to, že společnost získala do splatnosti 55% tržeb. To je způsobeno rozdílnou velikostí jednotlivých faktur. Reálné kumulativní podíly přijatých plateb v daných časových intervalech podle zákaznických skupin jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 19: Kumulativní podíly splacení pohledávek z pohledu objemu tržeb (zdroj: vlastní zpracování)

	Celkem	Celkem dealeři	Dealeři	VIP dealeři	Firmy	Koncoví zákazníci
do splatnosti	39%	42%	48%	36%	35%	62%
do 1měsíce po splatnosti	72%	74%	86%	64%	70%	84%
do 2měsíců po splatnosti	78%	87%	92%	84%	74%	87%
do 3měsíců po splatnosti	79%	89%	93%	85%	75%	88%
do 6měsíců po splatnosti	80%	91%	94%	88%	75%	89%

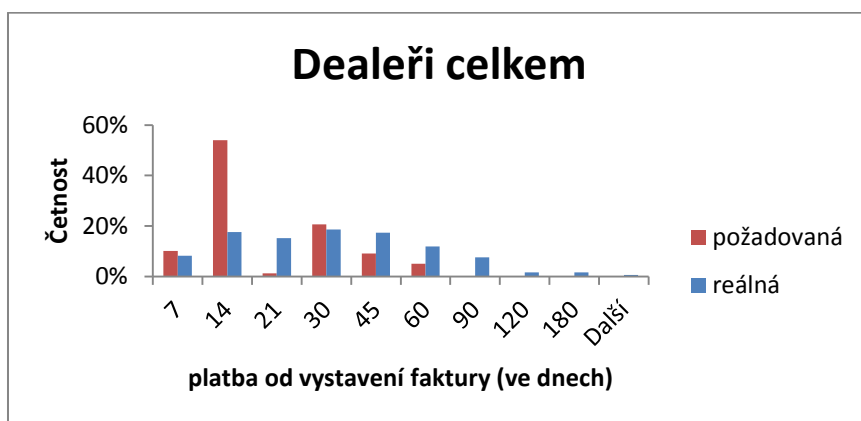
Celkově je do splatnosti zaplaceno pouze 39% hodnoty pohledávek. Do 1 měsíce po splatnosti dojde ke splacení $\frac{3}{4}$ hodnoty všech pohledávek. Ve čtvrtletním pohledu největší podíl svých závazků splatí dealeři a následně koncoví zákazníci. Konečně 20% hodnoty pohledávek je splaceno déle než po půl roce, nebo se stanou nedobytnými. V této fázi již probíhá buďto splácení formou splátkového kalendáře, který byl dodatečně umluven, nebo vymáhání.

Následující obrázky graficky znázorňují požadovanou a poskytnutou dobu splatnosti uvedenou na faktuře ve srovnání s reálnou dobou inkasa pohledávky od data vystavení faktury. Obrázky vyjadřují procentuální zastoupení jednotlivých dob splatnosti k objemu pohledávek celkově nebo podle zákaznických skupin v roce 2010.



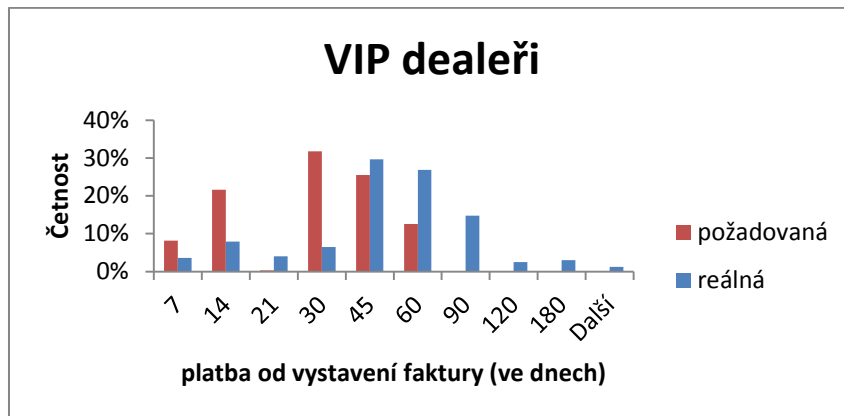
Obr. 5: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro všechny zákazníky (zdroj: vlastní zpracování)

Obr. 6 ukazuje ideální stav, kdy by 80% pohledávek bylo zaplaceno do 14 dnů od vystavení faktury, 96% do 1 měsíce a ve výjimečných případech by poskytnutá doba splatnosti dosahovala 2 měsíců. Reálně však do 14 dnů dojde k úhradě pouze 42% pohledávek, v některých případech je úhrada provedena až po 4 měsících od vystavení faktury.



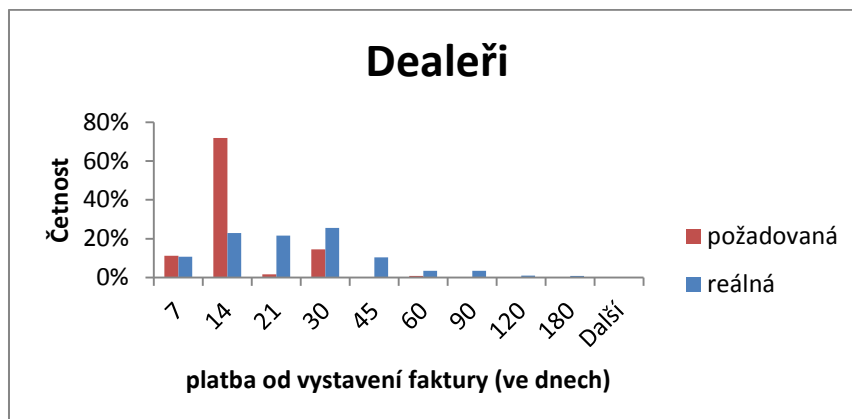
Obr. 6: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro dealery celkem (zdroj: vlastní zpracování)

Pro skupinu zákazníků označovanou dealeři je rozmezí pro platbu za zboží a služby od 1 týdne do 2 měsíců. Reálně však úhrada pohledávek dosahuje až 6 měsíců. Jak se na dobách plateb podílejí jednotlivé podkategorie je vidět na následujících dvou obrázcích.



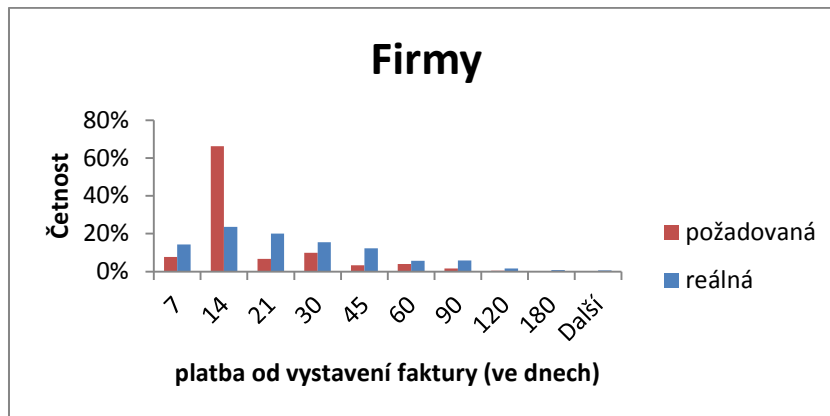
Obr. 7: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro VIP dealery (zdroj: vlastní zpracování)

VIP dealeri, jakožto výběrová část dealerů, má možnost využívat delší doby splatnosti na rozdíl od zbytku skupiny. Požadovaná doba splatnosti, navíc od standardních 2 týdnů, je 1, 1,5 a 2 měsíce. Většina plateb reálně proběhne v období 1,5 až 3 měsíce od prodeje. Dříve, ale také později provedené platby jsou spíše výjimečné.



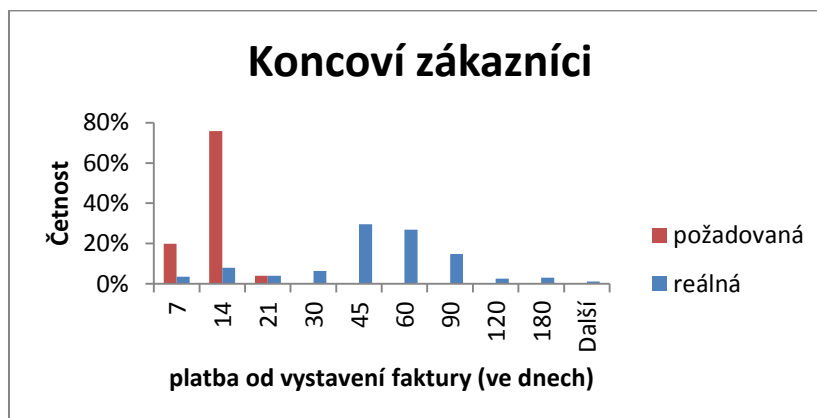
Obr. 8: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro dealery (zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznický segment dealeri je celková skupina dealerů po vyjmutí VIP dealerů. Záměrem XYZ, s.r.o. je nabídnout splatnost především 2 týdny, ve zvláštních případech měsíc. Reálně jsou pohledávky hrazeny stejným dílem po 2, 3 a 4 týdnech od vystavení faktury.



Obr. 9: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Firmy jsou skupinou zákazníků tvořící nejvyšší tržby. Protože se jedná o samostatné podnikatelské subjekty nakupující u XYZ, s.r.o. za účelem svého podnikání, nemající s XYZ, s.r.o. jiný než obchodní vztah, není v silách společnosti ovlivnit velikost rizika, které firma podstoupí. Toto riziko je však následně přeneseno na XYZ, s.r.o. v podobě možnosti pozdě uhrazené pohledávky. Pro vyšší kontrolu a eliminaci vzniku pohledávek po splatnosti je u firem poskytována doba splatnosti ze 2/3 14 denní, výjimečně měsíc, ojediněle dva. Reálné doby splatnosti však dosahují i rozmezí 4 až 5 měsíců.

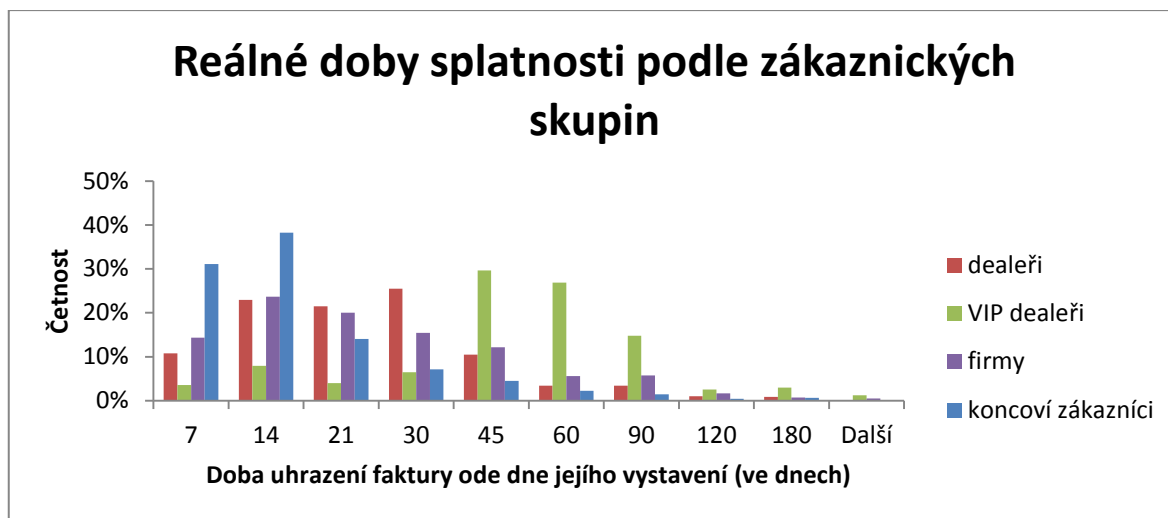


Obr. 10: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro koncové zákazníky (zdroj: vlastní zpracování)

Obr. 10 ukazuje, že koncovým zákazníkům je poskytována doba splatnosti 1 až 3 týdny, ne delší. Ze 3/4 tato doba tvoří dva týdny. Reálně, podle porovnání faktur a inkas za rok 2010, dochází k úhradám pohledávek v rozmezí 2 až 3 měsíců od fakturace, ve výjimečných případech později. Riziko spojené s nezaplacením je snižováno vyžadováním 70% zálohy.

Zvláště u skupiny koncových zákazníků je vysoká pravděpodobnost, že extrémní hodnoty úhrady pohledávek jsou způsobeny administrativními chybami – ručním zadáváním hodnot do počítače k určitému kontrolnímu datu.

Ze všech obrázků vyplívá, že reálná doba splatnosti je podstatně delší, než doba zamýšlená.



Obr. 11: Srovnání četností uhrazení pohledávek v časových intervalech podle zákaznických skupin (zdroj: vlastní zpracování)

Obr. 11 ukazuje, jaký podíl zákazníků z dané zákaznické skupiny zaplatil v určitém časovém intervalu. Jedná se také o znázornění pravděpodobnosti, s jakou bude pohledávka u dané zákaznické skupiny zaplácena v daném intervalu, za stávajících podmínek.

6.2.1 Cash-to-cash cyklus

O schopnosti využít pracovní kapitál vypovídá délka tzv. Cash-to-cash cyklu. Jedná se o analýzu platebního cyklu, v rámci které se vyčíslí doba, po jakou jsou finanční prostředky v jednotlivých fázích vázány. Zmíněnými fázemi jsou a) počet dnů na skladě – doba od nákupu materiálu po prodej výrobků, b) splatnost pohledávek - doba od prodeje po zaplacení a c) splatnost závazků – doba od nákupu materiálu po jeho zaplacení dodavateli.

Analýza platebního cyklu má význam především v rozkladu cyklu na dílčí části, což umožňuje přesnější identifikaci problémové oblasti. Jednou z oblastí je splatnost pohledávek. Prodlužující se délka cash-to-cash cyklu je varovným signálem rostoucího rizika platební neschopnosti.

Tab. 20: Analýza Cash-to-Cash cyklu XYZ, s.r.o. a stavebnictví

	Analyzovaná společnost			Stavebnictví	
	2008	2009	2010	2008	2009
Počet dnů na skladě	26,27	24,34	22,91	23,68	48,21
Splatnost pohledávek	66,07	68,93	84,10	92,21	153,85
Splatnost závazků	-117,84	-113,30	-118,59	-106,60	-165,37
Cyklus Cash-to-Cash	-25,50	-20,03	-11,58	9,30	36,68

Čím kratší je platební cyklus, tím lépe. XYZ, s.r.o. má v této analýze výborné výsledky, o poznání lepší než trh. Nejsilnější stránkou je doba splatnosti pohledávek, která byla v roce 2008 o měsíc kratší a v roce 2009 poloviční oproti odvětví. Jak u analyzované společnosti, tak i u tržního segmentu došlo ke zhoršení výsledků v jednotlivých oblastech po nástupu krize. XYZ, s.r.o. si vede v oblasti řízení pracovního kapitálu velmi dobře. Výsledné hodnoty ukazují, že společnost dostane od svých zákazníků zaplacen o 11 dnů dříve, než platí svým dodavatelům. Z toho důvodu nevznikají výpadky likvidity.

6.3 Proces vzniku pohledávky

Za proces prodeje a tudíž i vzniku pohledávky odpovídá obchodní manažer společnosti. Je v kontaktu s klientem, vyjednává obchodní podmínky v rámci společností stanovených mantinelů. Proto je také společností zodpovědný za správné nastavení parametrů danému klientovi, za podstoupení přijatelného rizika z nezaplacení, za včasné zaplacení pohledávky zákazníkem a v případě, že vznikne pohledávka po splatnosti, za komunikaci s klientem do doby předání případu právnímu oddělení firmy.

Proces uzavření smlouvy od prvního kontaktu se zákazníkem, přes nacenění zakázky, po její podpis trvá alespoň týden. Tento časový úsek musí obchodní manažer využít k prověření bonity klienta.

Kontrola fyzických osob by byla velmi komplikovaná, proto je riziko nesplacení řešeno zálohově a krátkou dobou splatnosti. K posouzení bonity právnických osob využívá obchodní manažer informací z Obchodního rejstříku, Administrativního registru ekonomických subjektů, Registru dlužníků, Insolvenčního rejstříku, Registru živnostenského podni-

kání a informací z osobních informačních kanálů. Pro posouzení bonity zákazníků je zásadní také vlastní zkušenost z předchozích obchodních vztahů.

Posouzení zákazníka a poskytnuté obchodní podmínky pak záleží, v rámci omezení vnitřními předpisy XYZ, s.r.o., čistě na obchodním zástupci, jeho uvážení a vyjednávacích schopnostech

6.3.1 Současný systém předcházení rizika

Současný systém předcházení kreditního rizika vychází z řízení dob splatnosti, velikosti záloh podle zákaznických skupin a motivování k úhradám do doby splatnosti.

Koncoví zákazníci

U koncových zákazníků se obchod vypořádá formou zálohy nebo prodejem na úvěr, který je zprostředkován přes externí firmu. Vyžadovaná záloha je 100%, u stálých zákazníků s dobrou platební morálkou je velikost zálohy stanovena na 100% u zakázek do 5 000 Kč a na 70% u zakázek od 5 001 Kč. Doba splatnosti zpravidla bývá 2 týdny.

V případě, že koncový zákazník dluží více než 3 dny po splatnosti, bez ohledu na velikost nesplacené pohledávky je označen jako neplatič a bude moci provést další objednávku pouze proti 100% záloze.

Firmy a dealery

U firem a dealerů je doba splatnosti v naprosté většině 14denní, výjimkou jsou pouze VIP dealery, jimž je umožněna splatnost 1 až 2 měsíce.

Riziko této skupiny spočívá i v možnosti pracovat na několika samostatných projektech najednou a tedy nakupovat zboží na různé projekty. Tím se riziko nesplacení násobí, neboť za několik rozpracovaných zakázek ručí pouze jedna společnost. Riziko je možné snížit předcházením vzniku velkých pohledávek a tím i dopadů v případě jejich pozdního nebo žádného uhrazení, a to především dílčí fakturací. Hranice pro dílčí fakturaci je v současné době stanovena na 1mil Kč. Je vhodné přezkoumat, zda stanovená hranice není příliš vysoká a neuvolňuje tím prostor pro vznik velkého objemu pohledávek jednoho zákazníka.

U nových zákazníků je vyžadována zálohová platba ve výši 70% z ceny zakázky, u stálých zákazníků je vyžadována záloha ve výši 50% pro firmy a podle individuálního posouzení pro dealery. Výjimky v zálohovém režimu je možné udělit pouze s písemným schválením

obchodního ředitele, finančního ředitele nebo jednatelů. V případě, že je zákazník v insolvenčním řízení, je možné provést obchod pouze proti 100% záloze.

Podle informací z interních zdrojů společnosti nejsou výše uvedené zálohy striktně vyžadovány a to z důvodu udržení konkurenceschopnosti v platebních podmínkách. Není výjimkou, když je obchod s firmou uzavřen bez vyžadování zálohy.

V současné době je snaha o zařazení poskytnutí záruky zákazníkem do smlouvy a to formou ručení směnkou s ručitelem nebo bianco směnkou na soukromý majetek majitele firmy. Vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví však zavedení těchto záruk nevypadá reálně.

Obchodní manažer stanovuje před uzavřením obchodu zákazníkovi individuálně kreditní limit, který ohraničuje horní hranici dluhu jednoho zákazníka.¹⁸ V případě překročení kreditního limitu budou zastaveny všechny práce pro zákazníka do doby, než dojde alespoň k částečné úhradě pohledávek a limit bude opět podkročen. Následující rovnice popisuje strukturu kreditního limitu:

$$\text{Kreditní limit} = \text{Pohledávky celkem} + \text{Nedokončená výroba} + \text{Potvrzené objednávky}$$

V případě, že dojde ke vzniku pohledávky po splatnosti je situace řešena dvěma způsoby, podle hlediska objemu pohledávek po splatnosti a hlediska času a objemu pohledávek po splatnosti.

- a) hledisko objemu pohledávek po splatnosti (účinnost pravidla je v době 1-10 dnů po splatnosti)

V případě, že právnická osoba překročí limit pohledávek po splatnosti pro firmy a dealery (jedná se o dobu 1-10 dnů po splatnosti; po 10 dnech bude právnická osoba označena jako neplatič, viz oddíl b), informační systém automaticky nastaví tvrdou blokadu a dále nebude možné zákazníkovi potvrdit další objednávku. Pro firmu je stanoven limit pohledávek na 300tis Kč po splatnosti a pro dealery na 500tis Kč po splatnosti. Odblokování tvrdé blokace je možné jen se souhlasem obchodního ředitele, v případě nesplacených pohledávek nad 1mil jen se souhlasem jednatele společnosti.

¹⁸ Rozdíl mezi kreditním limitem a dílčí fakturací je, že kreditní limit se vztahuje na zákazníka a dílčí faktura se vztahuje na jednotlivý projekt.

b) hledisko času a objemu pohledávek po splatnosti

Zákazník bude označen jako neplatič, tudíž bude moci provést další objednávku pouze proti složení 100% zálohy, pokud dluží více než 10 dnů po splatnosti v případě firmy částku vyšší než 50tis. Kč a v případě dealera částku vyšší než 100tis. Kč.

Ke snížení reálné doby plateb za zboží a služby se v současnosti využívá motivační systém plateb. Jedná se o poskytnutí slevy 2% z ceny zboží za platbu do doby splatnosti. Tento systém je využíván zejména koncovými zákazníky a dealery.

Nároky na penále v případě platby po splatnosti nejsou kvůli zvyklostem v odvětví vymáhány. Společnost má ze zákona nárok požadovat náhradu za nesplnění smluvních podmínek splatnosti, avšak vzdala by se tak standardu, který uplatňuje konkurence.

6.3.2 Informační systém

Pro rychlé a efektivní zpracování velkého množství dat společnost XYZ, s.r.o. nově využívá informační systém QI, kterým nahradila dříve používaný Orsoft. Výhodou zavedení nového systému je použití jedné operační platformy k pokrytí všech aktivit společnosti. Systém slouží k ukládání, správě, vyhodnocování a sdílení velkých objemů dat v rámci společnosti, s přístupem omezeným podle pravomocí dané pracovní pozice.

Zavedení systému proběhlo v loňském roce, a proto jeho moduly nejsou ještě plně vyladěny. Z pohledu řízení pohledávek chybí podrobné vyhodnocení, rozbor pohledávek po splatnosti a hodnocení bonity stávajících zákazníků z předchozích zkušeností. Z přehledů o zakázkách nejsou možné vyčíst informace o velikosti požadavků na zálohy a dodržování jejich vybírání.

Vyhodnocení pohledávek po splatnosti provádí controller ručně na základě dat ze systému. Obchodním manažerům by zhodnocení zákazníků ulehčil přehled na kartě zákazníka s informacemi o platební morálce, využívání skont a pravidelnosti nákupu. Přehledná struktura informací by ulehčila začlenění nově nastupujícím obchodním manažerům, bez předchozí osobní zkušenosti se spolehlivostí stávajících zákazníků.

Výhodou systému, která zefektivňuje práci obchodních manažerů z pohledu vyhodnocování zákazníků, je jeho napojení na Obchodní a Insolvenční rejstřík a pravidelná automatická kontrola, zda zákazník není v insolvenčním řízení. Pokud ano, je obchodní manažer automaticky varován.

6.4 Zhodnocení stávajícího systému řízení pohledávek

Společnost XYZ, s.r.o. využívá k řízení pohledávek propracovaný systém, který obsahuje mnoho prvků proti vzniku pohledávek po splatnosti. Jasně daná pravidla dob splatnosti a vyžadovaných záloh podle zákaznických skupin, motivační slevové pobídky při včasné platbě, kreditní rámec nebo dílčí fakturace při velkém objemu pohledávek spolu s moderním softwarem vytváří dobrý předpoklad pro jejich řízení. Společnost však čelí velkému tlaku konkurence. Ve snaze se s ním vyrovnat toleruje platby po splatnosti, neuplatňuje nároky na penále a nedodržuje zálohovou politiku. Cílem společnosti je prodávat své výrobky i přes neúměrný konkurenční tlak a dobrovolné snížení používání zabezpečovacích instrumentů a tím zvýšení rizika.

7 NASTAVENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Účelem projektu je snížení objemu pohledávek po splatnosti.

Jak vyplývá z finanční analýzy, XYZ, s.r.o. netrpí nedostatečnou likviditou ani akutním ohrožením druhotnou platební neschopností. Přesto vedení společnosti spatřuje nedostatky a prostor ke zlepšení v objemu pohledávek po splatnosti, což je způsobeno nedodržováním doby splatnosti zákazníky a v důsledku toho kontinuální nárůst objemu pohledávek po splatnosti.

V rámci projektu na zefektivnění systému řízení pohledávek budou zváženy jednotlivé postupy a metody, které je možné při řízení pohledávek použít. Bude posouzena vhodnost jejich využití a náročnost implementace. Výstupem projektu pak bude doporučení na zavedení jednotlivých metod do systému řízení pohledávek s cílem snížení objemu pohledávek.

Metody možné k řízení pohledávek využít jsou dílčí fakturace, kreditní rámec, motivace OM ke komunikaci, nastavení doby splatnosti, skonto, zálohy, faktoring, plánování pohledávek, pojištění a rating. Prvních šest metod je určitým způsobem v současném systému řízení používáno.

U metod, které, jsou v současné době již používány, je vhodné přezkoumat nastavení aktuálních parametrů, případně parametry upravit, aby se co nejlépe doplňovaly s nově použitými prvky systému a efekt ze spojení byl co největší.

Zpracování projektu je rozděleno na čtyři části podle časových úseků ve vývoji pohledávek.

1. Plánování pohledávek
2. Segmentace, rating, platební podmínky
3. Zajištění likvidnosti pohledávek
4. Komunikace se zákazníky

Jednotlivé části v sobě zahrnují jednu nebo více metod systému řízení pohledávek. Každé fázi je věnován samostatný oddíl.

7.1 Plánování pohledávek

Jak bylo řečeno výše, vedení XYZ, s.r.o. není spokojeno s objemem pohledávek po splatnosti. Neexistuje však představa o odpovídající velikosti. Řízení bez znalosti směru není

možné. Bez představy o ideálu nelze hodnotit stávající stav jinak než „dobře“, nebo „špatně“ a navíc při neznalosti limitní hranice není zaručena správnost. Pro využitelné hodnocení je potřeba znát jak dobře / špatně si společnost stojí, aby mohla být přijata odpovídající nápravná opatření. Znalost objemu a struktury pohledávek je jen měřením, nutným předpokladem k samotnému řízení.

Společnost XYZ, s.r.o. vytváří plány prodeje, které slouží k řízení aktivit spojených s prodejem, ale také se zásobováním, skladováním a výrobou. Na základě znalosti zákaznických skupin a jím přidělených obchodních podmínek je možné z plánu prodejů predikovat objem pohledávek odpovídající plánu. Z tohoto předpokladu je možné sestavit plán pohledávek vycházející z plánu prodejů. Existence plánu pohledávek pak umožní srovnání jejich skutečného stavu se stavem plánovaným neboli také žádoucím.

V roce 2010 naplnila skutečná velikost tržeb plán z 99%. Plán pohledávek vycházející z plánu tržeb by měl tedy odpovídat skutečnosti. Při sestavení plánu pohledávek na rok 2010 bylo využito reálných poměrů nákupů zákaznických skupin v onom roce spolu s požadovanými smluvními parametry. Použitá data jsou zobrazena následující tabulkou.

Tab. 21: Poměry zastoupení jednotlivých veličin pro sestavení plánu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování)

		Dealer	VIP dealer	Firma	Koncový zákazník
podíl na tržbách		9,40%	10,70%	70,80%	9,10%
platba do splatnosti		51,29%	47,72%	45,77%	67,81%
Platba od nákupu (poskytnutá doba splatnosti)	do 1 měsíce	100%	61%	89%	100%
	do 2 měsíců		39%	9%	
	do 3 měsíců			2%	

Podle Tab. 21 je patrné, že úhrada všech prodejů je plánovaná do 3 měsíců od prodeje, přičemž podíl pohledávek splatných ve 3 měsíci je pouze 2% podílu firem, což činí 1,4% z tržeb. Podle délky splatností poskytovaných na fakturách má v měsíci nákupu dojít k zaplacení 88% všech pohledávek. Ze zbývajících 12% pohledávek má v následujícím měsíci být uhrazeno 10,6%.

Poměry uvedené v řádku „platba do splatnosti“ odpovídají poměru tržeb, u kterých vzniká v současném systému nárok na skonto za platbu včas.

Tab. 22 vychází ze znalosti plánu tržeb, poměru jakým se na nich zákaznické skupiny podílí a dob splatností zákaznických skupin, které byly zjištěny analýzou. Poslední řádek znázorňuje očekávaný objem pohledávek na konci každého měsíce, který odpovídá plánovaným tržbám.

Tab. 22: Předpokládaný stav pohledávek na konci jednotlivých měsíců vycházející z plánu prodeje (zdroj: vlastní zpracování)

Plán prodeje 2010	Pohledávky (konec období)														
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
11	77,21	9,24	1,09												
12	77,52		6,20	1,10											
1	29,91			2,33	0,42										
2	38,30				2,98	0,54									
3	57,22					4,46	0,81								
4	67,14						5,23	0,95							
5	61,85							4,82	0,88						
6	63,42								4,94	0,9					
7	63,40									4,94	0,90				
8	64,92										5,06	0,92			
9	67,98											5,29	0,96		
10	81,58												6,35	1,16	
11	83,95													6,54	1,19
12	83,94														6,54
Suma		9,24	7,30	3,43	3,41	5,00	6,04	5,77	5,81	5,84	5,95	6,21	7,32	7,69	7,73

Pozn.: hodnoty v milionech Kč

Dá se očekávat, že hodnoty ve sčítacím řádku by v případě dodržení doby splatnosti zákazníkům shodné se skutečným objemem pohledávek. Jak již bylo zmíněno, společnost XYZ, s.r.o. pracuje s předpokladem, že reálný objem pohledávek je neúměrný požadavkům. Pro vyhodnocení aktuální situace je nejlepší výsledné hodnoty z Tab. 22 porovnat s daty roku 2010 graficky.



Obr. 12: Objem pohledávek podle plánu a skutečný stav v průběhu roku
(zdroj: vlastní zpracování)

Skutečný vývoj pohledávek je téměř desetinásobný oproti vývoji pohledávek, který by nastal v případě, že budou dodržovány obchodní podmínky a tržeb bude dosahováno podle plánu. Jisté odchylky reálné velikosti pohledávek od plánovaných mohou být způsobeny odchylkou skutečných tržeb od plánovaných. Odchylka zobrazená na Obr. 12 je kumulací pohledávek po splatnosti, způsobenou dlouhodobým nedodržováním obchodních podmínek.

Bylo by vhodné, stejně jako jsou sestavovány měsíční plány tržeb, vypracovat měsíční plány pohledávek a již v průběhu roku je porovnávat s plánem. Tento postup by měl zamezit pozvolnému zvyšování objemu pohledávek až do doby, kdy bude situace vážná.

Nákladnost implementace plánování pohledávek do systému řízení je pouze v čase zaměstnance na jeho vypracování a rutinní provedení kontroly. Statistická data a parametry obchodních podmínek má možnost controller získat v informačním systému společnosti a na obchodním oddělení. Nepředpokládají se dodatečné finanční náklady.

7.2 Segmentace, rating, platební podmínky

Druhá část projektu je nejobsáhlejší co do počtu využitých metod. Cílem této části je preventivními kroky zamezit vzniku pohledávek, které by se nakonec mohly stát nedobytnými. Aby toho mohlo být dosaženo, je potřeba provést hodnocení bonity zákazníků. Vzhledem k administrativní náročnosti procesu není možné rating provádět paušálně pro všech-

ny zákazníci, proto bude provedena segmentace. Následně podle výsledků segmentace a ratingu budou zákazníkovi přiděleny obchodní podmínky (tzn. velikost zálohy, doba splatnosti, kreditní rámec, dílčí fakturace) odpovídající jeho skupině.

7.2.1 Segmentace zákazníků podle významnosti

Z důvodu náročnosti provádění hodnocení bonity pro každého zákazníka je vhodné segmentovat zákazníky podle významnosti. Zákazníkům, kteří podle velikosti nákupů nebudou zařazeni mezi významné, budou nabídnuty podmínky skupiny standardní.

Ze segmentace je vyloučena skupina Koncových zákazníků. Koncoví zákazníci svými objemy nákupů tvoří spíše doplňkový odbyt. Provádění ratingu u této skupiny by bylo velmi náročné z důvodu neexistujících volně dostupných informačních zdrojů o fyzických osobách. Navíc jasně stanovená a poměrně přísná pravidla obchodu (především vyžadování 70% zálohy, ale také smlouva obsahující rozhodčí doložku a krátká doba splatnosti) udržují riziko z nedostání závazků poměrně nízké.

7.2.1.1 Princip segmentace

Mezi významné zákazníky budou zařazeni zákazníci ze skupin Dealeři a Firmy, kteří provedli alespoň jeden nákup v hodnotě nad 300 000 Kč. Hranice je stanovena podle Paretova pravidla 80:20 a následně zaokrouhlena. Subjektů, které v roce 2010 uskutečnili alespoň jeden obchod v hodnotě vyšší než 300 000 Kč, bylo 14,7%, podíl této skupiny na celkových tržbách firem a dealerů činil 78,6%.

Při cílené motivaci významných zákazníků na dodržování obchodních podmínek je možné ovlivnit průběh vypořádání velkého množství zakázek a tím ovlivnit objem pohledávek po splatnosti.

Následující obrázek zobrazuje schéma postupu zařazení zákazníků do skupin podle významnosti a podle rizika nedodržení obchodních podmínek.

BONITA (SPOLEHLIVOST)

		zkušenost ✓ test ✓	zkušenost ✓ test ✗	zkušenost ✗ test ✓ nebo ✗
VÝZNAMNOST	ANO	1A	1B	1C
	NE	2A	zkušenost 0 ↑	2C

Obr. 13: Schéma rozdělení zákazníků do skupin podle významnosti, předchozí zkušenosti a výsledku testování. (zdroj: vlastní zpracování)

Skupina 0 je výchozím bodem pro každého nového zákazníka společnosti. V této fázi jsou nabídnuty standardní obchodní podmínky pro první obchod. Podle velikosti zakázky je zákazník zařazen mezi zákazníky významné nebo ostatní a podle zkušenosti s vypořádáním obchodu do kategorie spolehlivých nebo nespolehlivých zákazníků. V případě uskutečnění zakázky významné velikosti je obchodní manažer povinen provést test bonity a následně, podle zkušeností a výsledku testování, zákazníka zařadit do patřičné skupiny, které odpovídají lepší nebo zhoršené obchodní podmínky pro příští nákup.

V případě nedodržení podmínek z předešlého obchodu je možné status „zkušenost“ změnit na dobrý pouze za předpokladu alespoň tří po sobě jdoucích obchodů, při kterých byly obchodní podmínky dodrženy.

Popis segmentů

Skupina 1A jsou zákazníci velikostí nákupu, který dříve provedli, významní, dodržující obchodní podmínky, u kterých test bonity vyšel pozitivně. Pro společnost se jedná o klíčovou, bezproblémovou skupinu velkou měrou se podílející na celkových tržbách.

Skupina 1B jsou zákazníci, kteří na rozdíl od 1A úspěšně neprošli testováním bonity. Přestože dodržují obchodní podmínky, mají vyšší riziko finančních obtíží a následného nezaplacení svých závazků. Cena zvýšeného rizika je zohledněna v horších obchodních podmínkách oproti skupině 1A. Z důvodu významné velikosti nákupů a předchozích pozitivních zkušeností jsou podmínky pro tuto skupinu taktéž nastaveny motivačně.

Skupina zákazníků 1C je skupinou problémovou. Do ní jsou zařazeni zákazníci, kteří už dříve nedodrželi obchodní podmínky, ať už z důvodu platební neschopnosti (test ✕) nebo prostě z rozhodnutí nezaplatit (test ✓). Poskytnutí zvýhodněných obchodních podmínek této skupině by bylo přehlížením vysokého rizika. Je zodpovědností obchodních manažerů, aby zákazníky ve skupině 1C s pozitivním výsledkem testů přesvědčili o výhodných podmínkách, na které mohou dosáhnout v případě plateb včas.

Zákazníci 2A sice nejsou velikostí svých nákupů významní, ale jedná se o bezproblémové zákazníky, kteří svou platební morálkou nezpůsobují žádné problémy a dodatečné náklady.

Skupina 2C jsou zákazníci problémoví, nakupující v menších objemech, nedodržující obchodní podmínky. Je v zájmu společnosti se takovým zákazníkům vyhýbat. V případě, že zákazník má nadále zájem být odběratelem společnosti, musí přistoupit na přísné podmínky co nejvíce eliminující riziko. Pro zákazníka by bylo výhodnější dodržováním pravidel dosáhnout na lepší podmínky, nebo odejít ke konkurenci.

7.2.2 Rating zákazníků

Pro zařazení významných zákazníků do skupin podle bonity je nutné, aby si obchodní manažer vyžádal potřebná data od svého zákazníka a provedl test bonity. Hodnocení zákazníků pouze podle veřejně dostupných databází je nedostatečné.

Pro společnost XYZ, s.r.o. je důvodem testování klientů zjištění, zda je zákazník podle informací z finančních výkazů schopen dostát svých závazků. XYZ, s.r.o. není investorem, ale věřitelem. Účelem testování zákazníků není zjistit, zda se blíží krachu nebo jsou schopni výhledově podnikání udržet, ale posoudit jestli za předpokladu udržení svého podnikání jsou schopni platit své dluhy. Z toho důvodu bylo upřednostněno využití bonitních testů před bankrotními.

Testy bonity možnými použit v systému řízení pohledávek jsou Grünwaldův test nebo Aspekt Global Rating (AGR). Grünwaldův test je metoda hodnocení finančního zdraví vypracovaná doc. Grünwaldem přímo pro české prostředí. Rating AGR používá například

společnost Creditinfo¹⁹, která provádí hodnocení firem ve stavebnictví pro své klienty za účelem úvěrování, pojišťovnictví, leasingu nebo fúzí a akvizic.

7.2.2.1 Testování testů bonity

Grünwaldův test a AGR jsou testy využívané společnostmi, které se profesionálně zabývají hodnocením bonity firem působících ve stavebnictví pro své klienty.

V této kapitole bude posouzena přesnost těchto testů a pracnost jejich provedení. Jelikož má testování bonity zákazníků za cíl odhadnout finanční situaci v podniku, je přesnost výsledků zásadní pro správné rozhodnutí. Z důvodu zachování jednoduchosti systému řízení pohledávek je také nutné použití testu rychlého na zpracování a jednoduchého na interpretaci.

Oba testy vychází z údajů z rozvahy a výsledovky a jsou zaměřené na hodnocení finanční stability podniku. Postupem výpočtu a vyhodnocení testů se zabývá kapitola 2.4.3 v teoretické části této práce.

Aspekt Global Rating

Test AGR se skládá ze sedmi ukazatelů a celkový rating je výsledkem jejich součtu. K pozitivnímu vyhodnocení testu se hodí výsledky ratingu v rozmezí hodnocení AAA až BBB.

Provedení testu je poměrně rychlé a vyhodnocení jednoduché. Výpočet vychází přesně z dat uvedených v rozvaze a výsledovce, není tedy třeba dodatečných upřesňujících informací.

Tab. 23: Výstup hodnocení XYZ, s.r.o. testem AGR (zdroj: vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Hodnota indexu	12,66	9,74	9,56	5,54	4,33
Rating	AAA	AAA	AAA	BBB	BB

¹⁹ Crediinfo – Odvětvová analýza – Stavebnictví a stavební hmoty, dostupné z: http://www.creditinfo.cz/library/Files/Product-Sheets/cz_letak_osa_stavebni-hmoty.pdf

Výstup testu zobrazuje Tab. 23. Výstupem testu je jedna číselná hodnota, která se zařadí do ratingových intervalů. Ratingy AAA, AA, A a BBB označují stabilní, výborně až stabilně průměrně hospodařící podniky bez finančních problémů. Hodnocení horší než BBB označují podniky s problémy v oblastech likvidity, rentability nebo dále až na pokraji bankrotu. Písmenný rating má také slovní hodnocení, což činí interpretaci celkového výsledku jednoduchou.

Grünwaldův test

Test doc. Grünwalda je zaměřen na hodnocení rentability, likvidity a finanční stability podniku pomocí šesti poměrových ukazatelů a výsledné hodnoty z jednotlivých oblastí jsou následně porovnávány s tzv. přijatelnou hodnotou ukazatelů. Přijatelná hodnota ukazatelů odpovídá specifickým podmínkám konkrétního podniku, a proto se tato hodnota pro každý podnik jednotlivě dopočítává.

Tab. 24: Vyhodnocení skóre finančního zdraví a ratingu Grünwaldovým modelem²⁰ (zdroj: vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
skóre finančního zdraví	1,63	1,59	1,64	1,02	0,88
výsledek	Pevné zdraví	Pevné zdraví	Pevné zdraví	Dobré zdraví	Slabší zdraví

Výstupem testu je jednoduchá tabulka zobrazující skóre finančního zdraví, kterému odpovídá slovní hodnocení. Výsledek vhodný pro pozitivní vyhodnocení testu v nastaveném systému odpovídá slovní hodnocení *pevné zdraví* a *dobré zdraví*. Jednotlivé dílčí hodnoty indexů je možné ještě ohodnotit známkou jako ve škole, zařazením do hodnotící tabulky.

Vypracování Grünwaldova testu je náročnější než výpočet AGR. Každý krok navíc je možné považovat za prostor k udělení chyby. Pro zachování co největší spolehlivosti a co nejnižší náročnosti je vhodnější použití testu AGR.

Oba testy shodně odhalili v roce 2010 problémy společnosti s propadem rentability. V obou případech došlo ke snížení ratingu, i když je nutné podotknout, že limitní hranice byla podkročena velmi těsně.

²⁰ Z modelu byla v tomto konkrétním případě odstraněna část hodnocení úrokového krytí, neboť kvůli nízké a nakonec nulové úrovni úročených CZ byly výsledné hodnoty zavádějící a zkreslovaly tak výsledky celého modelu.

7.2.2.2 Výstup z testování testů a doporučení

Z výstupů testů je patrné, že závěrem obou jsou velmi podobné výsledky, poměrně přesně vystihující výsledky celkové finanční analýzy. Z toho důvodu je vhodné k provádění testů bonity u významných zákazníků společnosti XYZ, s.r.o. doporučit využívat testu AGR a to především kvůli rychlejšímu a snazšímu provedení výpočtu.

Dále je nutné provést opětovné testování bonity zákazníka alespoň jednou za pololetí při kontinuálním obchodování, nejpozději však před uskutečněním dalšího obchodu pokud následuje po intervalu delším než 6 měsíců.

Náklady zavedení ratingu jsou minimální. Vzhledem k relativně malému počtu zákazníků nakupujících ve významném objemu je vhodné přenechat hodnocení zákazníka přímo odpovědnému OM. Již se zákazníkem komunikuje, může si tedy vyžádat potřebné informace a sám během několika minut provést rating.

7.2.3 Rozdílné motivační podmínky podle segmentů

Když zákazníci nemají zájem o dodržení platebních podmínek už jen kvůli dobrým mravům²¹, je možné jim nabídnout takový systém, ve kterém by dostání obchodním podmínkám pro ně bylo výhodné. Úspěšné zavedení takového systému na jednu stranu způsobí snížení tržeb kvůli poskytnutí slev při dodržení pravidel, na druhou však také způsobí snížení nákladů z vymáhání pohledávek po splatnosti, bude mít pozitivní vliv na pracovní kapitál, zkrácení doby obratu pohledávek a uvolní finanční prostředky k dalším podnikatelským aktivitám.

Je nutné brát v potaz výchozí hospodářskou situaci XYZ, s.r.o. Primárním cílem zefektivnění systému řízení pohledávek není dosažení vyšší likvidity, upevnění finanční stability nebo předcházení druhotné platební neschopnosti. Výchozím podnětem pro změnu systému je nespokojenost s nedodržováním smluvních podmínek a pravidel obchodu obecně. Ani za stávající situace není fungování společnosti ohroženo. Avšak v pohledávkách je vázáno velké množství prostředků, které by mohli majitelé využít k investičním záměrům, namísto bezúročného financování svých odběratelů.

²¹ Jedná se především o zákazníky, jímž finanční situace umožňuje své závazky zaplatit, ale nečiní tak z vlastního svobodného rozhodnutí.

7.2.3.1 Skonto

Skonto je v dodavatelsko-odběratelských vztazích poměrně často využívaný motivační instrument. Smyslem je dát zákazníkovi slevu při provedení platby za zboží či služby dříve než je nutné neboli před termínem splatnosti.

Aby byl zákazník ochotný skonto využít, musí být pro něj velikost slevy za včasnou platbu výhodnější než vyčkávání do splatnosti. Posouzení výhodnosti skonta pro zákazníka je velmi složité a to protože je individuální, jaké alternativní příležitosti ke zhodnocení kapitálu, na úkor dřívějšího zaplacení zboží, podnikatel má. Není možné posoudit výnosnost skonta s výnosností neznámé alternativní příležitosti využití peněz. Je však možné porovnat, zda zisk z využití skonta bude větší, než náklad vzniklý v případě použití obnosu na zaplacení nákupu a následně vypůjčení stejného obnosu ke zhodnocení na krátkodobý úvěr. Pokud výnos ze skonta převyší náklad na pořízení obnosu úvěrem, pak je skonto pro zákazníka výhodné.

Hranice skonta z pohledu zákazníka

Pro kalkulaci je použita průměrná velikost nákupů 1 000 000 Kč u významných zákazníků a 50 000 Kč u standardních. Podle informací České spořitelny a ČSOB je možné pro firmy získat úvěr s úrokem v rozmezí 4-8% p.a.. Pro potřeby kalkulace bude použita zaokrouhlená sazba 6% p.a.. Skonto je poskytnuté při platbě do 2 týdnů, horní hranice splatnosti pro většinu spolehlivých zákazníků je 45 dní.

Společnost zaplatí na konci 14 dne, úvěr bude tedy čerpán na zbývajících 31 dnů do splatnosti s úrokovou sazbou 6% p.a. ve výši ceny nákupu snížené o využitě skonto.

Tab. 25: Propočítání výhodnosti velikosti skonta pro zákazníky.

velikost nákupu	splatnost	skonto	úrok	výnos ze skonta	náklady úvěru
50 000 Kč	45	0,55%	6,00%	275 Kč	253 Kč
1 000 000 Kč	45	0,55%	6,00%	5 500 Kč	5 068 Kč
1 000 000 Kč	60	0,80%	6,00%	8 000 Kč	7 501 Kč

Za daných okolností je skonto výhodné ve výši alespoň 0,55%. Čím levnější úvěr zákazník získá a čím delší je poskytnutá doba splatnosti (neboli čím bonitnější zákazník), tím vyšší musí být výše skonta, aby byla zajímavá.

Hranice skonta z pohledu XYZ, s.r.o.

Společnost XYZ, s.r.o. se na skonto může dívat ne jako na slevu za brzké zaplacení prodeje, ale jako na úrok z krátkodobé finanční půjčky. Nic není zadarmo. Peníze mají svou časovou hodnotu. Pokud se cena po započtení skonta bude považovat za cenu zboží při nákupu v hotovosti, pak skonto bude úrok z „půjčení“ hotovosti na nákup zboží na dobu do splatnosti.²² V takovém případě však pro společnost také platí hodnoty z Tab. 25, avšak s tím rozdílem, že skonto je výhodné, pokud jsou náklady na něj nižší než na obstarání alternativního financování. Z tohoto pohledu by situace neměla východisko. Je tedy nutné pro řešení situace ze strany prodávajícího zvolit jiný přístup.

Volbu výše skonta lze posoudit srovnáním nákladů na skonta za podmínek stávajícího systému v roce 2010 a simulace použití navrhovaných pravidel v témže období.

Jak bylo zmíněno v analytické části, stávající systém vyplácení skont je postaven na slevě 2% z ceny zboží, pokud zákazník zaplatí včas, neboli do splatnosti. Takto nastavená pravidla nesplňují základní účel skonta a to poskytnout zákazníkovi slevu za zaplacení za nakoupené zboží či služby dříve než musí. Zaplatit do splatnosti, tudíž do nejzazšího možného termínu, je povinností zákazníka, není tedy nutné ho za splnění odměňovat. Proto je navrženo poskytnutí skonta při úhradě za zboží do 2 týdnů od prodeje.

Pro společnost XYZ, s.r.o. je potřeba nalézt takovou velikost skonta, aby výnos z růstu likvidity překročil náklady na její dosažení.

Aby mohla být odhadnuta nákladnost poskytnutí skont pro společnost XYZ, s.r.o. byla data o zákaznících z roku 2010 roztříděna do segmentů již novým způsobem. Tab. 26 zobrazuje zastoupení jednotlivých segmentů v procentech, která znázorňují poměr absolutních objemů nákupů a také poměr nákupů, u kterých byla platba uskutečněna do 2 týdnů od prodeje. Hodnoty v tabulce vychází z předpokladu, že testem bonity úspěšně projde 50% významných zákazníků

²² http://www.gaap-cz.com/index.php?ln=1&tm=5&om=158&z_id=a_diskuse_c&msg=594&sl=594

Tab. 26: Rozřazení zákazníků do segmentů podle významnosti a předchozích zkušeností na základě dat z roku 2010.

		BONITA (SPOLEHLIVOST)		
		zkušenost ✓ test ✓	zkušenost ✓ test ×	zkušenost × test ✓ nebo ×
VÝZNAMNOST	ANO 78,6% tržeb (14,7% obchodů)	1A 20,1% do 2T = 10,4%	1B 9,2% do 2T = 1,4%	1C 47,2% (9,43% test ✓)
	NE 21,4% tržeb (85,3% obchodů)	2A 10,1% do 2T = 2%	zkušenost 0 ↑	2C 13,4%

Pozn: Součet tržeb zákaznických skupin Firmy a Dealeři je roven 100%. Všechna procenta v tabulce jsou uváděna v poměru těchto 100%.

Tab. 27 zobrazuje podíl prodejů, u kterých vznikne nárok na skonto a náklady na jeho plnění v % z tržeb. V případě zkrácení času nároku na skonto na 2 týdny od prodeje, klesne objem tržeb, u kterých je nárokovatelné téměř na třetinu. To umožní výrazně navýšit velikost skonta pro zákazníky reálně platící dříve, než musí.

Tab. 27: Srovnání nákladů na skonto stávající a navrhované varianty.

	podíl tržeb s nárokem na skonto	velikost skonta	náklady skonta v % tržeb	úspora v % z tržeb
stávající varianta	39,7%	2,00%	0,79%	
nová varianta				
*platba do 2T (1A)	10,4%	4,00%	0,42%	
*platba do 2T nižší skonto (1B+2A)	3,4%	3,00%	0,10%	
			0,52%	0,28%

Navržené zvýšení skonta je o 50%. Výše slevy není zanedbatelná – u standardního průměrného nákupu se jedná o slevu 1 500 Kč, u významného 30 000 Kč a u významných

zákazníků s dobrým ratingem 40 000 Kč. Velikost skonta je nadprůměrná vůči konkurenci. Jedná se však o náklady, které by měly udržet stávající bonitní zákazníky a ostatní motivovat k dřívější platbě. I přes vysoká skonta je vypočítaná úspora na jejich poskytování oproti stávajícímu systému 0,14% tržeb, což v absolutní hodnotě činí téměř 1,5 mil Kč.

Po navýšení skont se počítá s 5-7% nárůstem plateb v období do 2T, to znamená reakci asi 40% zákazníků (80% z nich nakupuje významně a má nárok na vyšší skonto) platících včas, ale ne výrazně dříve před splatností. I po takové změně by náklady na skonto měly být nižší, než jsou v současnosti o 0,17% tržeb, což jsou řádově statisíce Kč. Navíc se počítá se snížením nákladů na správu pohledávek po platnosti – telefonáty a upomínky řádově v tisících Kč.

Změna v nastavení skont se promítne v ukazateli hotovostní likvidity růstem o 19,6% z 0,48 na 0,58, doba obratu pohledávek se zkrátí o 5 dnů, z 82 na 77 a objem pohledávek klesne o 10,8%. Pozitivní efekt se projeví především v uvolnění prostředků přibližně 23 mil Kč, původně vázaných v pohledávkách a možnosti nakládání s nimi k podnikatelským nebo investičním účelům. Objem nově volných prostředků představuje desetinásobek nákladů vynaložených k jejich získání, přesto jsou náklady na skonta o 35% nižší než při stávajícím nastavení.

7.2.3.2 Doba splatnosti

Požadovaná doba splatnosti je z největší části 14 dní. Tato hranice odpovídá zákaznickým skupinám koncoví zákazníci a firmy. Do 14denní hranice zasahují i dealeri, ale těm je umožněna platba i do 45 dnů. VIP dealeri mají možnost využít dobu splatnosti 30 až 60 dnů.

Největší podíl tržeb a největší zpoždění plateb tvoří firmy.

Z analýzy vyplývá, že do splatnosti proběhne zaplacení 39% objemu pohledávek a do 1 měsíce po splatnosti 72%. Podle dat $\frac{3}{4}$ objemu pohledávek zaplacených do měsíce po splatnosti proběhne během prvního týdne po splatnosti.

Zásadní problém s nedodržením doby splatnosti by mělo vyřešit prodloužení limitu o 7 dní. Navíc rozdělení zákazníků do segmentů umožní spolehlivým firmám a dealerům využívat delších lhůt k zaplacení, čímž nebudou paušálně „trestány“ za příslušnost určité formě podnikání.

7.2.3.3 Platebních podmínky podle segmentů

Výše uvedené návrhy na změny v systému obchodních podmínek jsou pro přehlednost uvedeny v následující tabulce. Parametry jsou nastaveny zvlášť pro jednotlivý zákaznický segment podle významnosti, spolehlivosti a ratingu.

Tab. 28: Obchodní podmínky podle segmentů spolehlivosti a významnosti.

Skupina	Obchodní podmínky	
„0“	Záloha	70%
	Splatnost	21dní
	Skonto při platbě do 2T	2%
1A	Záloha	0-30%
	Splatnost	30-60dní
	Skonto při platbě do 2T	4%
1B	Záloha	30-50%
	Splatnost	30-45dní
	Skonto při platbě do 2T	3%
1C	Záloha	80-100%
	Splatnost	14dní
	Skonto při platbě do 2T	2%
2A	Záloha	20-50%
	Splatnost	30-45dní
	Skonto při platbě do 2T	3%
2C	Záloha	80-100%
	Splatnost	7-14dní
	Skonto při platbě do 2T	2%

Rozmezí uvedená v tabulce poskytují obchodním manažerům prostor pro vyjednávání, popřípadě uvolnění nebo utažení podmínek obchodu podle vlastní intuice a znalosti zákazníka.

Pravidla skupiny „0“ téměř odpovídají sávajícím pravidlům pro nové zákazníky.

Skupiny 1B a 2A mají téměř totožné podmínky. U obou skupin má XYZ, s.r.o. dobré zkušenosti z předešlých obchodů. 2A však nemůže dostat stejné podmínky jako 1A kvůli vyššímu riziku, proto je nastavena vyšší záloha a kratší doba splatnosti.

Zákazníci v segmentech 1C a 2C mají horší obchodní podmínky než kdyby u XYZ, s.r.o. nakupovali poprvé. V předcházejících případech nedodrželi obchodní podmínky a je velká pravděpodobnost, že tomu tak bude i nadále. Pravidla jsou nastavena tak, aby co nejvíce snižovala rizika spojená s platbami po splatnosti.

7.2.4 Kreditní rámec podle významnosti a ratingu

Přidělení kreditního rámce je v současnosti prováděno na základě individuálního posouzení. Je možné využít segmentace zákazníků podle významnosti a ratingu významných zákazníků k nastavení horní hranice kreditního rámce. Tím by vznikl další kontrolní mechanismus omezující horní hranici pohledávek u jednoho zákazníka.

Zákazníkům uskutečňujícím nákupy ve významném objemu s pozitivním ratingem je horní hranice kreditního rámce nastavena na hodnotu dvou, maximálně tří průměrných obchodů. Rozptyl umožňuje obchodním manažerům adekvátně přizpůsobovat podmínky obchodu.

Zákazníci s významným objemem nákupů ale špatným ratingem mají možnost využít kreditní rámec na úrovni jednoho průměrného obchodu. U významného segmentu se špatnou platební morálkou je horní hranice kreditního limitu polovina průměrného významného obchodu.

Zákazníkům provádějícím standardní nákupy je kreditní rámec nastaven na dvojnásobek průměrného standardního obchodu. Zákazníci této skupiny se špatnou platební morálkou mohou využívat kreditního rámce v maximální výši poloviny průměrného obchodu.

Hranice kreditního rámce jsou nastaveny tak, aby byl zákazník schopen mít v jeden okamžik rozpracované tři obchody průměrné velikosti s maximální povolenou pohledávkou odpovídající jeho segmentu.

$$\text{max. povolená pohledávka} = \text{velikost zakázky} - \text{požadovaná záloha} \quad (6)$$

7.2.5 Rizika zavedení systému

Možným rizikem motivačně nastaveného systému je podle Asociace na ochranu věřitelů ČR vědomí zákazníka o možnosti využití uvolněnějších podmínek v případě dodržování smluvních pravidel. Riziko je v možné snaze zákazníka propracovat se do nejméně zajiště-

ného segmentu a následně provést velký nákup s úmyslem nezaplatit. Takovou situaci je těžké předem odhalit. Obchodní manažer by se měl v rámci dlouhodobější spolupráce se zákazníkem snažit identifikovat varovné signály v komunikaci, změnách platebních návyků, popřípadě v informacích od ostatních subjektů s oním zákazníkem spolupracujících.

7.3 Zajištění likvidnosti vzniklých pohledávek

K aktivnímu přístupu řízení pohledávek patří zajištění jejich likvidity nebo alespoň částečného plnění v případě potřeby hotovosti před termínem splatnosti nebo nezaplacení zákazníkem. Za tímto účelem lze využít instrumenty třetích stran. Mezi často zmiňované v souvislosti s pohledávkami patří faktoring a pojištění pohledávek. Cílem této části je posoudit vhodnost jejich použití v rámci navrhovaného systému.

7.3.1 Faktoring

Faktoring je postoupení krátkodobých pohledávek do doby splatnosti faktoringové společnosti. Ta vyplatí finanční hotovost ve výši 60 až 90% pohledávky v závislosti na bonitě odběratele. Smyslem této služby je zajistit prostředky k financování pracovního kapitálu, aby bylo možné překlenout období mezi prodejem na fakturu a zaplacením pohledávky. Poté co odběratel splatí pohledávku faktoringové společnosti je operace ukončena. Faktoring v sobě zahrnuje možnost přenesení rizika z nezaplacení pohledávky na faktora. Jedná se o tzv. bezregresní faktoring, kdy klient získá prostředky za postoupenou pohledávku a rizika z nezaplacení přebírá faktor. Tento typ je samozřejmě nákladnější. Druhou možností je, že postupitel hospodaří s finančními prostředky do splatnosti. Po nesplacení pohledávky faktoringová společnost upomíná dlužníka a v případě nevyhození pohledávky jí vrací původnímu majiteli. Ten musí vrátit vyplacenou hotovost a navíc úroky za její používání.

Nevhodnost použití tohoto instrumentu v navrhovaném systému je možné odvodit již ze základní charakteristiky faktoringu. Využití služby zajišťující likviditu pro společnost XYZ, s.r.o. nemá vůbec žádný význam. Z finanční analýzy vyplývá, že hladina volných prostředků a úroveň likvidity k zajištění ČPK je nadprůměrná. Po přihlédnutí k tomuto faktu je cena za využití krátkodobého financování formou postoupení pohledávek příliš nákladná. Nehledě na to, že při cenově příznivějším regresním faktoringu společnost nadále nese veškerá rizika z nezaplacení pohledávek, ale navíc ještě podstupuje dodatečné riziko nákladů půjčky.

7.3.2 Pojištění pohledávek

Proti riziku nezaplacení pohledávky je možné se pojistit u specializované pojišťovny. V případě, že odběratel za zboží nebo službu nezaplatí, dostane pojistník vyplaceno zhruba 80% pojištěné pohledávky. Pojišťovny však také chtějí minimalizovat riziko vzniku pojistné události a mají tedy na pojistníka a pohledávky řadu omezení, které je nutné plnit. Podle Asociace na ochranu věřitelů ČR jsou ona pravidla poměrně přísná a mohou omezovat podnikatelské aktivity, především kvůli požadavkům na pojistitelné pohledávky. Pojistník musí upravit svá obchodní pravidla a může nakládat s pohledávkami pouze podle pravidel pojišťovny. Podmínky pojišťoven se vztahují především na výši úvěrových limitů odběratele, nemožnost vymáhat své pohledávky (ani nepojištěné) dle svého rozhodnutí a také na velmi přísně hodnocenou bonitu odběratele, za účelem pojištění jeho pohledávek.

Je třeba brát v úvahu, že společnost XYZ, s.r.o. ročně uzavře okolo 15 000 obchodů v rozmezí sta až několika milionů korun a přibližně z 80% obchoduje s lokálními odběrateli. Odvětví, ve kterém podniká je známé pozdními platbami a velkým množstvím malých a ne příliš bonitních podnikatelských subjektů. Z toho důvodu není pojištění pohledávek v tomto případě ideálním zajišťovacím instrumentem. Kvůli charakteristice odvětví a zákazníků by provedení pojištění bylo prakticky nemožné a případné náklady pojištění by byly příliš vysoké.

7.4 Komunikace se zákazníky

Největším nedostatkem stávajícího systému řízení pohledávek nejsou nedostatečně nastavená pravidla pro vypořádání obchodu ale jejich hrubé nedodržování.

Tento stav je možné částečně připsat specifikám sektoru stavebnictví. Velký konkurenční tlak působí, že zpřísnění obchodních podmínek a tím způsobený odklon od hlavního proudu způsobí odchod zákazníka ke konkurenci, která stále ještě nabízí původní podmínky. Z toho plyne silná pozice poptávky. Nabídková strana je ochotná pro udržení zákazníka tolerovat i hrubé porušování smluvních podmínek obchodu. Z důvodu vysoké zaměnitelnosti zboží je v sektoru stavebnictví kladen vysoký důraz na udržování až přátelských vztahů mezi obchodními partnery. Silné vztahy totiž dávají prostor pro lepší vyjednávání, „přivření oka“ v případě nedodržení pravidel a následně zvýšenou možnost dalšího obchodu.

Nastavení pravidel s předpokladem nezájmu o jejich splnění je nevhodné. Pokud jsou pravidla nastavena nesplnitelně od začátku, působí demotivačně a je potřeba je přepracovat.

O tom, že stávající pravidla nejsou úplně scestná, ale spíše se hřeší na složitou konkurenční situaci, svědčí vývoj objemu pohledávek od začátku roku 2011.

Ze sestaveného plánu pohledávek pro rok 2010 v první části projektu vyplývá, že jejich skutečný objem byl téměř desetinásobný objemu, který by odpovídal stavu při dodržování smluvních obchodních podmínek. Za tuto situaci se majitel XYZ, s.r.o. rozhodl učinit zodpovědné obchodní manažery, kteří obchody uzavírají. Jejich povinností však není pouze přesvědčit zákazníka, aby obchod s XYZ, s.r.o. uskutečnil, ale také aby se zákazníkem vykomunikoval nápravné kroky v případě nedodržení smlouvy. Byl vyžadován právě důraz na udržování užších vztahů se zákazníky, na intenzivnější komunikaci. Aby byli obchodní manažeři osobně zainteresováni na snižování pohledávek, bylo jim pohroženo snížením osobního ohodnocení v případě nedodržení plánu na snižování pohledávek.

Je zajímavým faktem, že plán byl sestaven „od pasu“. Tempo snižování pohledávek bylo stanoveno o 1/10 prosincového objemu za každý měsíc v novém roce. Přestože se jedná o pohledávky v milionech Kč měsíčně a v té době nebyly provedeny sebemenší změny v systému řízení pohledávek, bylo snížení v plánovaném objemu dosaženo. Z toho vyplývá, že úzké kamarádké vztahy nejsou pouze nevýhodou, ale jejich správné využívání může mít i pozitivní efekt.

V prostředí, jako je sektor stavebnictví, je potřeba používat systém kombinující motivaci nabídkou významných výhod v obchodních podmínkách s důrazem na přesvědčování pomocí kamarádkých vztahů, které jsou pro tento trh typické.

7.4.1 Značka „My platíme včas“

Možným směrem pro jednání se zákazníky je zavedení standardu včasných plateb svým dodavatelům. Samozřejmě, že silnější podnik využívá svého postavení ve vyjednávání o platebních podmínkách, neznamená to však, že silnější podnik je oprávněn k porušování dob splatnosti jen z důvodu složité vymahatelnosti a prakticky přehlížení institutu smluvních pokut.

V dnešní době je moderní a společností žádané při naplňování podnikatelských záměrů dodržování nadstandardních pravidel v různých oblastech a následné využití onoho faktu k PR účelům. Těmito nadstandardními pravidly je myšleno např. nakupování pouze

fair trade zboží, zaměstnanci podílející se na dobročinných akcích, zaměstnávání určitého procenta lidí se zdravotním handicapem, výroba neškodící životnímu prostředí, finanční podpora různých projektů a podobně.

Společnost XYZ, s.r.o. by mohla vzhledem k dobrým hodnotám cash-to-cash cyklu a velikosti likvidity zavést standard „My platíme včas“. Znamenalo by to, že XYZ, s.r.o. svým dodavatelům platí vždy včas, nejpozději například týden před splatností. Heslo dodrženího standardu by mohlo být uvedeno na internetových stránkách firmy, v reklamních brožurách nebo na fakturách a společnost by se mohla prezentovat jako zodpovědně vystupující ve vztahu ke svým obchodním partnerům a tím podporující jejich rozvoj.

Na základě vzájemnosti má společnost dodržující vysoké standardy právo vyžadovat alespoň dodržování doby splatnosti u svých odběratelů. K platbám dříve než je nutné je společnost nejen vzorem, ale svým zákazníkům nabízí velkorysé obchodní podmínky, pokud jí budou následovat. Není nutné platit hotově nebo do dvou týdnů od prodeje, avšak nejpozději do splatnosti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo posouzení stávajícího systému řízení pohledávek a jeho zefektivněním dosáhnout snížení objemu pohledávek po splatnosti. Ze strany společnosti jsou klade-ny vysoké nároky na soběstačnost při provozování systému stávajícími zaměstnanci a pře-devším na minimální nákladnost zavedení a provoz systému.

Bývá často zvykem přenechat proces řízení pohledávek ve všech jeho fázích externím fir-mám, a to nákupem služeb ratingové agentury, inkasní agentury nebo společnosti na vy-máhání pohledávek, faktoringové společnosti a tak podobně. Ačkoli je takový přístup nej-jednodušší na přípravu, a nakupujícího stojí „pouze“ peníze, vytváří závislost na dodavatelích těchto služeb a společnost v určitém smyslu ochromuje.

V teoretické části byly shromážděny informace týkající se pohledávek a jejich řízení, které byly uceleny do oddílů podle fází procesu řízení, odpovídajícím různému stádiu pohledávek. Velká pozornost byla věnována postupu hodnocení bonity zákazníka, neboť má pro nově navrhovaný systém zásadní význam.

Aby mohl být vypracován návrh na zefektivnění systému řízení pohledávek, musela být zpracována analýza současného a předcházejícího stavu ekonomiky společnosti s důrazem na pohledávky, situace v odvětví a především stávající podoby systému řízení pohledávek.

Analýza ukázala, že přes dopad hospodářské krize na sektor stavebnictví si společnost ved-la ve srovnání s odvětvím nadprůměrně ve všech oblastech, s výjimkou tržeb. XYZ, s.r.o. čelila většímu propadu prodeje oproti stavebnictví, což se negativně projevilo na ukazate-lích rentability. I přes tento stav byla udržena vysoká finanční stabilita a nadprůměrná li-kvidita. Zásadním problémem stávajícího systému řízení pohledávek je v rámci dosažení nadstandardních obchodních vztahů „ochota“ OM nedodržovat pravidla pro obchodování.

Na základě zkoumání pohledávek, současného systému jejich řízení a podle požadavků společnosti na nový systém, byl vypracován návrh na provedení změn ve stávajícím sys-tému vedoucí k jeho zefektivnění.

Společnost umožňující vznik pohledávek musí čelit ekonomickému riziku a riziku charak-teru zákazníka. Nově nastavený systém snižuje ekonomické riziko, neboli riziko z nespla-čení pohledávky z důvodu insolvence, hodnocením bonity zákazníka a riziko charakteru odběratele, neboli neochotu dostát svých závazků, monitorováním předchozích zkušeností. Na základě hodnocení bonity, spolehlivosti a významnosti zákazníků je provedena seg-

mentace. U jednotlivých segmentů se předpokládá vznik pohledávek v oblastech jistoty splácení, určité míry rizika nesplacení a nejisté pohledávky. Segmentům byla podle kvality přidělena odpovídající obchodní pravidla. Nastavení skont, záloh a splatnosti bylo zvoleno tak, aby bylo přínosem pro prodávajícího i nakupujícího. Při zachování stejné úrovně nákladů na skonta budou bonitním zákazníkům nabídnuta skonta o dvojnásobné velikosti oproti stávajícím. Přesto se očekává zvýšení likvidity a uvolnění prostředků z pohledávek okolo 23 mil Kč.

Navržená pravidla fungují takřka pasivně, nejsou tedy zvýšeny požadavky na zaměstnance, s výjimkou hodnocení bonity. Pro její posouzení byl zvolen nejrychlejší způsob. Jedná se tedy pouze o zvýšení časové náročnosti na obchodního manažera v řádu minut týdně.

V projektu bylo dále navrženo na základě plánů prodeje vypracovat plán pohledávek a ten využívat ke kontrole správnosti vývoje objemu pohledávek, případně jako systém včasného varování.

V rámci vztahu se zákazníky a veřejností bylo XYZ, s.r.o. doporučeno zvážit vytvoření a propagaci image zodpovědné společnosti podporující rozvoj svých dodavatelů formou včasných plateb. Posouzení vhodnosti a přínosu této oblasti marketingu na motivaci odběratelů a na zkrácení času plateb je v kompetenci marketingového oddělení.

Projekt byl vypracován pro zefektivnění stávajícího systému řízení a vychází ze současných trendů v chování zákazníků. V případě zavedení návrhů změn do praxe by bylo vhodné po uplynutí určitého časového úseku (např. 1 rok) ověřit aktuálnost obchodních podmínek, popřípadě je přizpůsobit ekonomické situaci společnosti, vývoji odvětví nebo měnícím se požadavkům odběratelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY*Monografie:*

- [1] *Daně : účetnictví vzory a případy 5/2005*. Český Těšín : Poradce, s.r.o., 2005. 286 s. ISBN 1213-9270.
- [2] DOSTÁL, P.; RAIS, K.; SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1.
- [3] DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku: praktické aplikace*. 1. vyd. Praha : Vox, 1996. 224 s. ISBN 80-902111-2-7.
- [4] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. 814 s. ISBN 8073570351.
- [5] FIBÍROVÁ, J. *Reporting : moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualizované vyd. Praha : Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [6] FREIBERG, F. *Finanční controlling : koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 199 s. ISBN 8085943034.
- [7] GRÜNWARD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
- [8] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [9] HÁLEK, V. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-248-8.
- [10] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu..* Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 8071798029.
- [12] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179 -321-3.
- [13] KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

- [14] KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 2. vyd. Brno : PC-DIR Real, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- [15] KRÁL, M. *Fundamentální analýza : studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 132 s. ISBN 978-80-7318-765-1.
- [16] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky : moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [17] MACEK, J.; TOMSA, M. *Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích?*. Ostrava : Montanex, 1994. 117 s. ISBN 8085780151.
- [18] MANN, R., MAYER, E. *Controlling : metoda úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha : Průmysl a obchod, 1992. 358 s. ISBN 80-85603-20-9.
- [19] MLÁDEK, R. *Postupy účtování podle IFRS = : IFRS policies and procedures*. Vyd. 1. Praha : Leges, 2009. 351 s. ISBN 978-80-87212-13-4.
- [20] PILÁTOVÁ, J.; RICHTER, J. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi : praktická řešení a vzory : daňová a účetní problematika : vybraná související ustanovení*. Olomouc : ANAG, 2009. 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
- [21] PREISLER, P. *Controlling : lehrbuch und intensivkurs*. 13.vyd. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007. ISBN 978-3-486-58499-8.
- [22] RAJNOHA, R. *Strategický a operativní controlling*. 1 vyd. Zvolen : Technická univerzita, 2002. 136 s. ISBN 80-125-3664-4.
- [23] TUČEK, D., ZÁMEČNÍK R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Technická univerzita vo Zvoleně, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [24] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha : Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [25] VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 122 s. ISBN 8024707705.

Internetové zdroje

- [26] *Asociace na ochranu věřitelů ČR : Portál pro věřitele . vše o vymáhání pohledávek* [online]. 2011 [cit. 2011-07-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.anov.cz/>>.

- [27] Bonitní modely. *Studijní materiály fakulty podnikatelské* [online]. 2006, [cit. 2011-05-25]. Dostupný z WWW: <http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BK_FAP/FA_Bonitni_modely_Grunwalduv_bonitni_model_IN99_Aspect_Global.doc>.
- [28] Controllingové nástroje. *Consultingplus* [online]. 2010, [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>>.
- [29] CYRANKOVSKI, L. Aktivní přístup k pohledávkám. *Managerweb.cz : Portál pro management* [online]. 2008, [cit. 2011-06-03]. Dostupný z WWW: <http://financnimanagement.ihned.cz/2-24067200-T0W000_d-37>.
- [30] KEITH, L. The Twelve Cs of Credit for Successful Lending in a Recession. *Linda Keith CPA* [online]. 2007, [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.lindakeithcpa.com/articles/Linda%20Keith%20CPA%2012%20Cs%20of%20Credit.pdf>>.
- [31] Řízení a zajištění pohledávek. *I-poradce.cz : informační portál* [online]. 2005, [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=51952&zor=1>>.
- [32] ŽIVELOVÁ, I. Řízení oběžného majetku podniku. *Finanční řízení podniku* [online]. 2010, [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: <http://80.83.66.190:8002/podeko/uploads/64/Rizeni_obezneho_majetku_podniku.pdf>.

Interní zdroje

- [33] informace a data poskytnutá finančním controllerem firmy
- [34] informace poskytnuté obchodním zástupcem firmy
- [35] informace poskytnuté právní referentkou firmy

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to business, tzn. vztah firma - firma
B2C	Business to customer, tzn. vztah firma – koncový zákazník
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
ISP	Index stavební produkce
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
OA	Oběžná aktiva
PR	Public relations / Vztahy s veřejností
SFRB	Státní fond rozvoje a bydlení
VH	Výsledek hospodaření
ZK	Základní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Matice ziskovosti zákazníků podle přínosu pro společnost podle Vozňákové [25]	32
Obr. 2: Meziroční vývoj Indexu stavební produkce a HDP v letech 2001 – 2010 s následnou predikcí vývoje HDP podle MFČR (zdroj: vlastní zpracování)	38
Obr. 3: Vývoj tržeb v sektoru stavebnictví a společnosti XYZ, s.r.o. v procentuálním vyjádření k březnu 2009 (vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ)	40
Obr. 4: Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti XYZ,s.r.o. a stavebnictví v roce 2009.	49
Obr. 5: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro všechny zákazníky (zdroj: vlastní zpracování)	53
Obr. 6: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro dealery celkem (zdroj: vlastní zpracování).....	53
Obr. 7: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro VIP dealery (zdroj: vlastní zpracování).....	54
Obr. 8: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro dealery (zdroj: vlastní zpracování)	54
Obr. 9: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro firmy (zdroj: vlastní zpracování)	55
Obr. 10: Porovnání relativních četností požadované a reálné doby zaplacení pohledávky od vystavení faktury pro koncové zákazníky (zdroj: vlastní zpracování)	55
Obr. 11: Srovnání četností uhrazení pohledávek v časových intervalech podle zákaznických skupin (zdroj: vlastní zpracování)	56
Obr. 12: Objem pohledávek podle plánu a skutečný stav v průběhu roku (zdroj: vlastní zpracování)	65
Obr. 13: Schéma rozdělení zákazníků do skupin podle významnosti, předchozí zkušenosti a výsledku testování. (zdroj: vlastní zpracování)	67

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Kategorie bonity pro model AGR	27
Tab. 2: Výpočet dílčích ukazatelů indexu AGR	28
Tab. 3: Výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů Grünwaldova modelu.	29
Tab. 4: Krajní přijatelné hodnoty poměrových ukazatelů	29
Tab. 5: Hodnotící parametry finančního zdraví	30
Tab. 6: Škála pro zhodnocení výsledků v dílčích oblastech finančního zdraví	30
Tab. 7: Postup vymáhání podle Hála [6]	33
Tab. 8: Porovnání poměrného zastoupení složek aktiv analyzované společnosti, jejich meziroční změna a srovnání s tržním průměrem (zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti a MPO)	41
Tab. 9: Porovnání poměrného zastoupení složek pasiv analyzované společnosti, jejich meziroční změna a srovnání s tržním průměrem (zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti a MPO)	42
Tab. 10: Srovnání poměru dílčích položek výnosů a nákladů analyzované společnosti na celkových výnosech, jejich meziroční změna a srovnání s tržním průměrem (zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti a MPO)	43
Tab. 11: Podíl ČPK na OA XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)	44
Tab. 12: Analýza zadluženosti XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)	44
Tab. 13: Analýza likvidity XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)	45
Tab. 14: Analýza rentability XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)	45
Tab. 15: Analýza aktivity XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)	46
Tab. 16: Další ukazatele finanční analýzy XYZ, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)	46
Tab. 17: Porovnání poměrových ukazatelů XYZ, s.r.o. a odvětví v roce 2009	48
Tab. 18: Reálné dodržování doby splatnosti celkově a podle zákaznických skupin (zdroj: vlastní zpracování)	52
Tab. 19: Kumulativní podíly splacení pohledávek z pohledu objemu tržeb (zdroj: vlastní zpracování)	52
Tab. 20: Analýza Cash-to-Cash cyklu XYZ, s.r.o. a stavebnictví	57
Tab. 21: Poměry zastoupení jednotlivých veličin pro sestavení plánu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování)	63
Tab. 22: Předpokládaný stav pohledávek na konci jednotlivých měsíců vycházející z plánu prodejů (zdroj: vlastní zpracování)	64

Tab. 23: Výstup hodnocení XYZ, s.r.o. testem AGR (zdroj: vlastní zpracování).....	69
Tab. 24: Vyhodnocení skóre finančního zdraví a ratingu Grünwaldovým modelem (zdroj: vlastní zpracování).....	70
Tab. 25: Propočet výhodnosti velikosti skonta pro zákazníky.	72
Tab. 26: Rozřazení zákazníků do segmentů podle významnosti a předchozích zkušeností na základě dat z roku 2010.	74
Tab. 27: Srovnání nákladů na skonto stávající a navrhované varianty.....	74
Tab. 28: Obchodní podmínky podle segmentů spolehlivosti a významnosti.	76