



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Analýza systému řízení kreditních rizik ve vybrané společnosti

Analysis of the Credit Risk Management System in a Selected Company

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací v podniku

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Sponer Miroslav Ph.D.

ZUBROVÁ

EVA

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Zubrová** Jméno: **Eva** Osobní číslo: **475116**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Analýza systému řízení kreditních rizik ve vybrané společnosti**

Název diplomové práce anglicky:

**Analysis of the Credit Risk Management System in a Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

**CÍL PRÁCE:** Cílem práce bude provedení analýzy stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybrané společnosti. Na základě získaných informací z provedené analýzy identifikovat případná kreditní rizika a následně navrhnout opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika podniku.

**PŘÍNOS PRÁCE:** Přínosem práce bude zhodnocení stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika vybraného podniku, identifikace případných kreditních rizik a následně navržení opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika podniku.

**OSNOVA:** (1) Úvod práce, cíl práce, (2) Relevantní teoretická východiska, (3) Charakteristika podniku, (4) Analýza současného stavu, (5) Návrh řešení, doporučení k implementaci, (6) Závěry, shrnutí výsledků.

Seznam doporučené literatury:

**HNILICA, Jiří a Jiří FOTR.** Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

**RÚČKOVÁ, Petra.** Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN: 978-80-271-3124-2.

**SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS.** Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

**VLACHÝ, Jan.** Řízení finančních rizik. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006. ISBN 80-86754-56-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Miroslav Sponer, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ing. Miroslav Sponer, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
Mgr. František Hřebík, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, C.Sc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

ZUBROVÁ, Eva. *Analýza systému řízení kreditních rizik ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2022.  
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 20. 04. 2022

Podpis:

## Poděkování

Na tomto místě bych neprve ráda poděkovala mému vedoucímu práce panu Ing. Miroslavu Sponerovi, Ph.D. za jeho za jeho ochotu vést tuto diplomovou práci, za cenné připomínky a metodické vedení, kterými přispěl k jejímu vypracování.

Také velmi děkuji panu Ing. Radku Drabíkovi za jeho vstřícnost, odborné rady a čas strávený konzultováním této diplomové práce. Děkuji společnosti XYZ za umožněnou spolupráci, za poskytnuté informace a materiály, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě bych z celého srdce poděkovala svému tatškovi za jeho pomoc při psaní této diplomové práce, rodině a blízkým za jejich neustálou podporu nejen v průběhu studia, ale napříč celým mým životem.

# Abstrakt

Tato diplomová práce má za cíl provést analýzu stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá charakteristikou kreditního rizika, řízením kreditního rizika a řízením a správou pohledávek. V kapitole zaměřené na řízení kreditního rizika je provedena jeho analýza, snižování, evidence odběratelů a metody měření rizika. Praktická část reflektuje teoretické poznatky z první části aplikované na konkrétní společnosti. Konkrétní společnost je nejprve charakterizována a následně je provedena finanční analýza za období 2016 až 2020. Kapitola číslo pět analyzuje systém řízení pohledávek v podniku. V této kapitole jsou rozebrány metody řízení a snižování rizika, monitoring pohledávek, zajišťovací instrumenty využívané společností a dopady problémových pohledávek. Na závěr jsou navržena opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika analyzované společnosti.

## Klíčová slova

Společnost, kreditní riziko, pohledávky, řízení rizik, finanční analýza, rating

# Abstract

This Master's thesis aims to analyze the current system of receivables and credit risk management system in a selected company. The content of this thesis is divided into two parts, the theoretical part, and the practical part. The theoretical part deals with the characteristics of credit risk, credit risk management and receivables management. The chapter devoted to credit risk management describes its analysis, reduction, customer registration and risk measurement methods. The practical part reflects the theoretical knowledge from the first part applied to the specific company. In a specific company, it is firstly described and then a financial analysis is performed for the period 2016 to 2020. Chapter number five analyzes the receivables management system in the company. It describes the methods of risk management and reduction, monitoring of receivables, hedging instruments used by the company and the impact of problem receivables. In conclusion, suitable measures are proposed to improve the receivables and credit risk management system of the analyzed company.

## Key words

Company, credit risk, receivables, risk management, financial analysis, rating

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Charakteristika kreditního rizika a jeho členění.....</b>	<b>8</b>
1.1 Klasifikace rizik.....	8
1.1.1 Struktura podnikatelských rizik.....	9
1.2 Charakteristika kreditního rizika.....	11
1.2.1 Složky kreditního rizika.....	12
1.2.2 Formy kreditního rizika .....	12
<b>2 Řízení kreditního rizika.....</b>	<b>14</b>
2.1 Analýza kreditního rizika.....	15
2.1.1 Stanovení důležitosti rizika.....	15
2.1.2 Odhad kreditního rizika .....	17
2.2 Snižování kreditního rizika.....	19
2.2.1 Metody snižování rizikové angažovanosti.....	19
2.2.2 Metody snižování kreditního rizika při neplnění.....	20
2.2.3 Tržní metody snižování kreditního rizika.....	21
2.2.4 Metody správy kreditních rizik.....	21
2.3 Evidence odběratelů a hodnocení jejich bonity .....	22
2.4 Metody měření rizika.....	24
2.4.1 Bankrotní modely .....	25
2.4.2 Bonitní modely .....	27
2.5 Řízení platební schopnosti podniků v České republice.....	28
<b>3 Řízení a správa pohledávek .....</b>	<b>28</b>
3.1 Evidence pohledávek z účetního hlediska .....	29
3.2 Metody řízení pohledávek.....	30
3.2.1 Analýza důvěryhodnosti klienta .....	32
3.2.2 Stanovení obchodních podmínek.....	32
3.2.3 Metody zajištění pohledávek .....	34
3.2.4 Metody urychlení inkasa pohledávek .....	36
3.2.5 Efektivnost řízení pohledávek .....	37
3.2.6 Metody vymáhání pohledávek.....	38



<b>4</b>	<b>Analýza systému řízení kreditního rizika ve vybraném podniku .....</b>	<b>41</b>
4.1	Představení společnosti.....	41
4.2	Analýza výkonnosti a finanční situace společnosti.....	43
4.2.1	Finanční analýza .....	43
4.2.2	Souhrnné ukazatele finančního zdraví společnosti.....	51
4.2.3	Informační systémy společnosti.....	54
4.3	Řízení kreditního rizika společnosti .....	54
<b>5</b>	<b>Analýza systému řízení pohledávek v podniku .....</b>	<b>56</b>
5.1	Metody řízení a snižování rizika z obchodních úvěrů společnosti.....	56
5.1.1	Evidence odběratelů a získávání informací o nich .....	56
5.1.2	Nastavení obchodních podmínek společností .....	59
5.1.3	Nastavení platebních podmínek.....	59
5.2	Monitoring pohledávek .....	60
5.3	Využívání zajišťovacích instrumentů pro řízení kreditního rizika .....	64
5.3.1	Evidování bankovních záruk .....	64
5.3.2	Pojištění pohledávek .....	64
5.3.3	Dokumentární akreditiv .....	65
5.3.4	Zálohy .....	65
5.3.5	Ručením mateřské společnosti za dceřinou.....	66
5.4	Dopady problémových pohledávek a jejich vymáhání .....	66
5.4.1	Analýza procesu vymáhání pohledávek .....	66
5.5	Zhodnocení nynější situace řízení kreditního rizika.....	68
<b>6</b>	<b>Návrh efektivnějšího modelu řízení kreditního rizika .....</b>	<b>69</b>
6.1	Návrh systému řízení pohledávek pomocí metody Balanced Scorecard.....	69
6.2	Návrh procesu při schvalování zakázek .....	71
6.2.1	Návrh bodovacího systému pro hodnocení zákazníka .....	75
6.3	Návrh výhodnějších obchodních podmínek .....	76
6.3.1	Skonta za včasnou úhradu.....	77
6.3.2	Delší doba záruky .....	77
6.4	Návrh vytvoření kritérií pro výběr dodavatelů .....	77
6.5	Návrh investice do programu automatického zasílání upomínek zákazníkům .....	79
	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>

Seznam použité literatury .....	83
Knižní zdroje .....	83
Elektronické zdroje .....	85
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>87</b>

# Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila Analýzu systému řízení kreditních rizik ve vybrané společnosti. Zvolené téma pro mě není úplně neznámé, jelikož jsem při studiu pracovala na zkrácený úvazek v České spořitelně v oddělení Metodiky a monitoringu úvěrových rizik. Měla jsem tedy možnost praktického náhledu do zvolené problematiky. Jsem přesvědčena, že se jedná o velmi aktuální téma, obzvláště v současné době

Žijeme v dynamicky se měnícím období. Rychlé změny v obchodních vztazích komplikují podnikatelské podmínky. Úspěšnost každého podnikatelského subjektu je dána vícero parametry. Zjednodušeně musí mít takový subjekt na jedné straně tržně žádaný a ziskový produkt, fungující efektivní výrobu a stabilní síť koupěchtivých zákazníků. Na druhé straně však musí dostat za své výrobky zapláceno. Na situaci na trhu musí flexibilně reagovat, což úzce souvisí i s prací s kreditními riziky.

Znalost práce s riziky patří do klíčových předpokladů úspěchu každého moderního manažera, jelikož příležitosti jsou obvykle doprovázeny riziky. Nutným předpokladem úspěchu v podnikatelském sektoru je tedy vědomé přijímání rizik a jejich řízení. Jejich řízení ovšem neznamená pouze se jim vyhýbat, nýbrž jde o souhrn metod, umožňující jejich predikci, ocenění a rozhodnutí, zda se je vyplatí podstoupit.

Téma řízení kreditních rizik je v posledních letech aktuální zejména s ohledem na celosvětovou pandemii. Podnikatelské subjekty mívají ve vyšší míře problém dostát svým závazkům a tím se vzájemně zhoršuje platební morálka. Podniky by tedy měly být velmi obezřetné při poskytování obchodního úvěru. Zvláště velké úsilí by měly věnovat monitoringu svých zákazníků, sledování pohledávek po splatnosti a své pohledávky by si měli zajišťovat.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybrané společnosti. Na základě získaných informací z provedené analýzy identifikovat případná kreditní rizika a následně navrhnout opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika podniku.

Vybraná společnost patří mezi středně velké podniky a působí jako dodavatelská firma pohonné techniky a komponentů pro zákazníky ve strojírenstvím průmyslu.

Diplomová práce je rozdělena základně do dvou částí, a to částí teoretické a praktické. Teoretická část je strukturována do tří hlavních kapitol. V první kapitole je klasifikována a charakterizována kreditní rizika. Část druhá se zabývá analýzou kreditního rizika, kde je stanoven jeho odhad a důležitost. Dále jsou popsány metody vhodné ke snižování kreditního rizika a metody jeho měření. V poslední kapitole teoretické části je popsán proces řízení a správy pohledávek. Zde je zdůrazněn význam evidovat své obchodní partnery a hodnotit jejich bonitu při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru. Popsané jsou poté jednotlivé kroky při pozdě placených či nedobytych pohledávkách. Při sestavování teoretické části byly použity odborné literární zdroje zaměřené na danou tematiku.

Druhá část diplomové práce je praktického zaměření. Strukturována je do čtyř hlavních kapitol. Zde jsou aplikovány teoretické poznatky z první části diplomové práce na konkrétní společnosti.

Informace pro praktickou část jsou prioritně čerpány z veřejně dostupných účetních závěrek společnosti z let 2016–2020. Dále mi bylo umožněno nahlédnout do interních systému a čerpat data odtud. Podmínkou společnosti bylo, aby zůstala v anonymitě, proto v této práci nebude uveden název společnosti a jiné informace, které by mohli vést k její identifikaci. V práci bude společnost označena pod názvem XYZ.

V první kapitole je představen podnik XYZ a pro zjištění jeho finanční situace je zpracována finanční analýza. Dále jsou vypracovány některé bankrotní a bonitní modely pro hodnocení finančního zdraví podniku. Pro efektivní řízení kreditního rizika je třeba mít kvalitní podporu informačních systémů, proto jsou v práci popsány podnikem využívané účetní a informační systémy. Jedna z hlavních kapitol je zaměřena na analyzování stávajícího systému řízení pohledávek v podniku. Zde jsou popsány používané metody řízení a snižování rizika z dodavatelských úvěrů. V závěrečné kapitole je zhodnocen stávající systém řízení kreditního rizika a na základě výsledků z předchozích kapitol je navrhnut systém efektivnějšího řízení pohledávek.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Charakteristika kreditního rizika a jeho členění

Obecně riziko představuje určité nebezpečí či míru možné odchylky od očekávaného stavu. Při zaměření se na negativní stránku rizika jej můžeme chápat jako pravděpodobnost vzniku ztráty. Dále jej můžeme vnímat jako možnost výskytu události, která ohrozí či zabrání dosažení stanovených cílů nebo nebezpečí vzniku negativních odchylek od plánu jednotlivce či organizace. Toto negativní vnímání rizik je dle autorů Fotra a Hnilici (2014, str. 17) do značné míry oprávněné a tato rizika můžeme označit jako **čistá rizika** (Pure Risk). Avšak obvykle v hospodářské praxi převažují rizika nazývaná jako **podnikatelská** (business Risk). Ta mají negativní, ale i pozitivní stránku. S rizikem souvisí pojmy jako: variabilita možných výsledků určitých aktivit či procesů, dále odchylky od očekávaných či plánovaných výsledku a v neposlední řadě se s rizikem váže i pojem pravděpodobnost výskytu odlišných hodnot od plánovaných výsledků.

## 1.1 Klasifikace rizik

Rizika lze klasifikovat z mnoha různých aspektů. Základně členíme riziko na:

- podnikatelské a čisté,
- systematické a nesystematické,
- vnitřní a vnější,
- ovlivnitelné a neovlivnitelné,
- ve fázi přípravy a realizace projektu a ve fázi jeho provozu.

Rozdíl mezi podnikatelským a čistým rizikem je již uvedeno v předchozí kapitole. Systematické riziko je podníceno společnými faktory a zasáhne v různé míře všechny hospodářské jednotky. Specifické pro jednotlivé podniky je riziko nesystematické neboli jedinečné. Vnitřní riziko se již dle názvu soustředí na faktory uvnitř podniku, a naopak vnější riziko na faktory externí. U ovlivnitelného rizika existuje možnost jeho oslabení působením na příčiny či jeho eliminace. U neovlivnitelného rizika je možnost pouze oslabit jeho negativní dopady.

Spoluautoři Fotr a Hnilica (2014, str. 21) člení rizika dle jejich věcné náplně na rizika: technicko-technologická, výrobní, provozní neboli operační, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, enviromentální, rizika spojená s lidským činitelem, teroristické útoky, informační a zásahy vyšší moci, kterými jsou například havárie či živelné pohromy.

Pro účely této diplomové práce bude rozebráno detailněji riziko podnikatelské. Podnikatelské riziko můžeme členit dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 185) podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti na:

- **objektivní riziko** – nemůže firma sama ovlivnit, jelikož nezávisí na činnosti pracovníků či majitelů firmy. Jde například o změnu ve spotřebitelské poptávce, která zapříčiní pokles prodeje, změny prodejních cen daných výrobků, dále se změny ceny výrobních vstupů, výše kapitálových výdajů, či změny makroekonomického rázu jako inflace a měnový kurz.

- **subjektivní riziko** – závisí na činnosti zaměstnanců a jejich majitelů. Jedná se například o nedostačující ekonomické, technické či personální znalosti nebo o nedostatečnou adaptaci na změny.

Dle spoluautorů Smejkal a Raise (2013, str. 93) jsou možné tři hlavní přístupy podnikatele či manažera k riziku, a to:

- averze k riziku,
- sklon k riziku,
- neutrální postoj k riziku.

### 1.1.1 Struktura podnikatelských rizik

Nutnou součástí každého úspěšného podnikání je vědomé přijímání podnikatelských rizik. Autor Vlachý (2006, str. 12) podnikatelské riziko definuje takto: „*Podnikatelské riziko je pravděpodobnost změny hodnoty podniku v důsledku neočekávaných událostí.*“ Vzniká v důsledku akcí, rozhodnutí či událostí v rámci podnikání, které mají vliv na chod podniku a „*neočekávaným následkem*“ je zde změna hodnoty podniku.

Spoluautoři Fotr a Hnilica (2014, str. 184) definují podnikatelské riziko takto: „*Podnikatelským rizikem je nebezpečí, že se dosažené zisky budou významně odchylovat od zisků očekávaných, přičemž pochopitelně mohou být tyto odchylky žádoucího, ale i nežádoucího rázu.*“

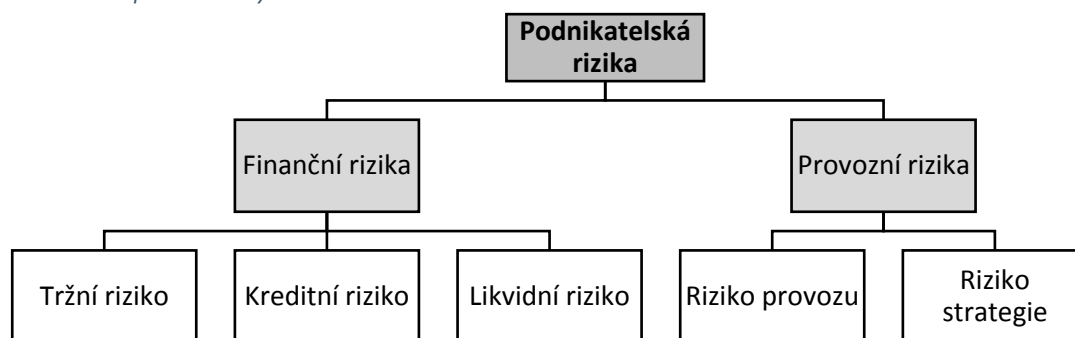
U podnikatelského rizika lze na rozdíl od obecného rizika měřit jeho dopad, jelikož u něj existuje tzv. exaktní kritérium. Hodnota podniku je vyjádřena v penězích. Každý podnikatel má jiný přístup k riziku a jeho subjektivní vůle přijímat riziko vede k tomu, že se riziko stává v tržním hospodářství předmětem obchodu. Tento obchod může nabývat různých forem, ať už například ve formě sjednání pojištění či jednání o podmínkách dodavatelského úvěru.

Každý racionální podnikatel by se měl řídit při rozhodování určitými všeobecnými pravidly. Tyto základní pravidla rozhodování jsou:

- Když máme na výběr mezi dvěma alternativami se stejným rizikem, tak volíme tu, která má vyšší očekávaný výnos.
- Při výběru mezi alternativami, které mají stejný očekávaný výnos vybíráme tu s nižším rizikem.

Základní schéma členění podnikatelského rizika vidíme na obrázku číslo 1.

Obrázek 1 Členění podnikatelských rizik



Zdroj: vlastní zpracování na základě autora Vlachého (2006, str. 16)

Z tabulky číslo 1 vidíme, že podnikatelská rizika základně dělíme na rizika **finanční** a **provozní** (operační). Tato rizika jsou detailněji rozebrána v následujících kapitolách.

**Provozní rizika** (Operating Risk) souvisejí se strukturou nefinančních aktiv a způsobem jakým je řízen daný podnik. Dle spoluautorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 185) lze provozní rizika omezit relativně jednoduchými organizačními opatřeními. Například některé společnosti zakazují létat svým klíčovými řídicím zaměstnancům stejným letadlem. Na druhou stranu spoluautoři zmiňují problém například z pohledu pojišťovny, kdy může vzniknout rizikovější chování pojištěných subjektů oproti subjektům nepojištěným. Dále provozní rizika souvisí s organizací práce, personálním a materiálním zajištěním provozu či obchodní strategií. Z obrázku číslo 1 vidíme, že se provozní rizika dále dělí na **riziko provozu** a **riziko strategie**. Riziko provozu lze nazvat také jako interní operační riziko, které se zaměřuje na lidi, pracovní postupy a jiné používané prostředky uvnitř podniku. Naopak riziko strategie spočívá dle autora Vlachého (2006, str. 15) v potencionálně chybné volbě podnikové strategie s přihlédnutím na vývoj externích faktorů, kterými jsou například politika, daně, konkurence či regulace.

**Finanční rizika** (Financial Risk) zjednodušeně řečeno souvisejí se strukturou finančních aktiv a pasiv firmy. Spoluautoři Pike a Neale (2006, str. 330) říkají, že finanční manažer by měl být schopen rozpoznat a spravovat tři hlavní typy finančních rizik. Těmi typy jsou: tržní riziko, kreditní riziko a riziko likvidity. Dále zmiňují, že každé podnikání čelí určitému riziku s cílem dosáhnout zisku. Velikost finančních rizik závisí především na struktuře obchodů společnosti a na vývoji externích vlivů. V tabulce číslo 1 jsou jednotlivé druhy finančních rizik rozděleny do detailnějšího členění a daná rizika jsou popsána v pravé části tabulky.

Tabulka 1 Členění finančních rizik

Druh finančního rizika	Detailnější členění	Popis rizika
Tržní riziko	Úrokové riziko	Změna tržních úrokových sazeb má vliv na hodnotu budoucích peněžních toků.
	Měnové riziko	Vliv vývoje kurzu cizí měny vůči základní měně podniku.
	Akciové riziko	Vliv na výnos na akciovém trhu a na tržní cenu akcie.
	Komoditní riziko	Změna tržní ceny obchodované komodity, která má vliv na budoucí příjmy a výdaje.
Kreditní riziko	Úvěrové riziko	Riziko existuje v období mezi vlastním plněním nebo vznikem neodvolatelného závazku k plnění a plněním protistrany.
	Riziko vypořádání	Riziko existuje v období mezi vlastním plněním a ověřením plnění protistrany.
	Riziko ztráty obchodu	Riziko existuje mezi uzavřením smlouvy a zahájením plnění. Nedodržení závazku protistranou.
Likvidní riziko	Riziko likvidity trhu	Ohrožení kdy protistrana nebude chtít uskutečnit požadovanou transakci za běžných tržních podmínek.



	Riziko vlastní likvidity	Riziko financování, platební neschopnost podniku.
--	--------------------------	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě autora Vlachého (2006, str. 15-21)

Jak můžeme vidět z tabulky 1 tržní riziko dále členíme na riziko úrokové, měnové, akciové a komoditní. **Tržní riziko** lze definovat jako pravděpodobnost změny hodnoty podniku, zapříčiněné změnou tržní hodnoty rizikového faktoru. Rizikové faktory obvykle nabývají určitých hodnot, které plynou z tržních cen.

**Kreditní riziko** posuzuje schopnost plnit závazky protistrany. Při podnikání je kreditní riziko v nějaké formě přítomné pokaždé, když například uzavíráme smlouvu. Kreditní riziko dle charakteru angažovanosti nabývá jedné ze tří forem. Projevuje se buď jako úvěrové riziko, riziko vypořádání nebo jako riziko ztráty obchodu. Kreditní riziko je pro tuto diplomovou práci klíčové, proto bude detailněji rozebráno v následujících kapitolách.

**Riziko likvidity** trhu je pravděpodobnost změny hodnoty podniku, zapříčiněné nemožností provést očekávanou transakci v daném čase. S tímto druhem rizika se můžeme setkat ve dvou formách, a to jako riziko likvidity trhu nebo jako problém vlastní likvidity.

## 1.2 Charakteristika kreditního rizika

Základní charakteristikou u řízení kreditního rizika je odhadnutí schopnosti druhé strany plnit své závazky. Dostávání svých závazků je myšleno jako splatit své dluhy, dodržet smlouvy, ke kterým se protistrana zavázala či vyplatit náležitosti aktiv, které vydala. Protistranou je myšlen například obchodní partner, zprostředkovatel majetkových a finančních převodů nebo eminent dluhopisu.

Řízení tržního rizika je o něco jednodušší ve srovnání s řízením rizika kreditního. Je to z toho důvodu, že řídit kreditní riziko komplikuje několik skutečností, kterými jsou rizikové faktory. Velmi náročné až nemožné je totiž nalézt všechny směrodatné faktory a jejich faktorové citlivosti. Z toho důvodu se obvykle jako rizikové faktory uvažují dobře pozorovatelné veličiny. Jak uvádí Vlachý (2006, str. 148) odhad systematického vlivu na pravděpodobnost u dobře pozorovatelných veličin není založen na analytickém modelu, ale realizuje se kvalifikovaným odhadem nebo se ověřuje staticky.

Důležitou roli hraje specifické riziko. Z toho důvodu je u kreditního rizika vždy nutné odlišovat mezi diverzifikovanými portfolii, nediverzifikovanými portfolii a jednotlivými úvěry. S diverzifikovaným portfoliem se můžeme setkat například u kreditních karet, spotřebitelských úvěrů či u distribučních firem za domácnostmi. Nediverzifikované portfolio nám umožňuje statické zkoumání.

Jistý problém při hodnocení účinku diverzifikace představuje i to, že někdy specifické riziko, u kreditního rizika, zahrnuje podstatnou složku subjektivního rizika. Subjektivní riziko lze definovat jako ochotu protistrany plnit své závazky.

### 1.2.1 Složky kreditního rizika

Kreditní riziko lze analyticky rozložit. Jednou z hlavních kvantitativních složek je takzvané **riziko protistran**, které vyjadřuje pravděpodobnost, že protistrana nebude plnit své závazky. Tato pravděpodobnost neplnění ( $d$ ) může nabývat hodnot v intervalu  $P(d) \in \langle 0;1 \rangle$ . Opakem je pojem bonita, která naopak vyjadřuje pravděpodobnost toho, že protistrana svůj závazek splní. Bonitu vyjadřujeme vztahem  $P(d') = 1 - P(d)$ . Dalším základním parametrem je **riziko produktu**. Riziko produktu nám vyjádří, jaká bude výše skutečné ztráty v případě, že by protistrana své závazky nesplnila. Očekávanou ztrátu lze vyjádřit vztahem:

$$E(L) = E(A) \times P(d) \times L | d$$

kde:  $E(L)$  – očekávaná ztráta,

$E(A)$  – očekávaná riziková angažovanost v okamžiku neplnění,

$P(d)$  – pravděpodobnost neplnění protistrany,

$L | d$  – očekávaná výše ztráty v případě neplnění.

Jak uvádí autor Vlachý (2006, str. 149) základní přístup kvalitních systémů řízení rizika je **dvouparametrický**, což značí, že se rozlišuje mezi rizikem produktu a rizikem protistrany. Jejich parametry jsou vyjadřovány jako nezávislé pravděpodobnostní veličiny. Dále autor uvádí existenci jednoparametrického a tříparametrického modelu, které již nemá smysl detailněji rozebírat pro účely této diplomové práce.

### 1.2.2 Formy kreditního rizika

V tabulce číslo 1 jsme si již rozdělili kreditní riziko na tři formy a to na: **úvěrové riziko**, **riziko vypořádání** a **riziko ztráty obchodu**. Riziko se samozřejmě může měnit v čase. Každá forma rizika má odlišné vlastnosti, a proto se k nim musí i jinak přistupovat a řídit je. Společné mají všechny tři formy riziko protistrany a liší se tedy rizikem produktu. Všeobecně lze každý obchod rozdělit na tři časové úseky. Těmito časovými úseky jsou uzavření obchodu, vlastní plnění a plnění protistrany. Uzavření obchodu je moment, kdy dojde k podpisu smlouvy a nabytí jejího účinnosti. Od tohoto momentu je smlouva považována za závaznou. Riziko může nastat, pokud dojde mezi některými časovými úseky k časové prodlevě, ať už z hlediska skutečného provedení nebo informací o něm.

**Úvěrové riziko** patří mezi nejznámější a u některých typů obchodů i nejvýznamnější formu kreditního rizika. Úvěrové riziko dle autora Vlachého (2006, str. 153) představuje angažovanost ve výši celé hodnoty dlužného plnění protistrany. Jeho úvěrový ekvivalent je tedy  $k_c = 1$ . S tímto rizikem se nejčastěji setkáme u půjček a dodavatelských úvěrů. Dále úvěrové riziko nese držitel dluhopisu vůči jeho eminentovi a typický je i pro finanční leasing, u různých záloh či u úschov. Do problematiky úvěrového rizika zařazujeme **bankovní záruky a pohledávky po splatnosti**.

Autorka Řežňáková a kol. (2010, str. 56) uvádí, že přibližně čtvrtina podnikových insolvencí v zemích Evropské unie je zapříčiněna pozdním placením odběratelů. Úvěrové riziko značí riziko, že příjemce úvěru nebude schopen zaplatit svůj závazek v plné výši a v čas. Dle autorky Řežňákové a kol. (2010, str. 56) lze zjednodušeně říci, že riziko platební neschopnosti podniku vzniká jako důsledek jeho

vlastní činnosti nebo důsledkem změn v jeho externím okolí. Jde například o politická rizika nebo o přírodní katastrofy, které nemohl podnik z velké míry predikovat.

V mezinárodním podnikání jsou obzvláště významná rizika spojená s prodejem na úvěr. Dle autorky Černoškové (2007, str. 30) se v mezinárodním podnikání člení rizika dle okruhů rozhodování na tyto skupiny:

- rizika teritoriální – záleží na volbě země pro podnikání,
- rizika komerční – vliv volby obchodních partnerů, partnerů pro zajištění dopravy či spolupracujících partnerů,
- rizika měnová – spjatá s konverzí měny.

Při definování jednotlivých rizik vyplývá, že největší vliv mají vhodně stanovené formální náležitosti smluv v dodavatelsko-odběratelském vztahu a velice důležitá je volba obchodního partnera.

**Riziko vypořádání** je riziko, že vypořádání v převodních systémech neproběhne podle očekávání. „*Riziko vypořádání existuje v období mezi vlastním plněním a ověřeným plněním protistrany*“ (Vlachý, 2006, str. 155). Zjednodušeně řečeno mezi obchodníky má dojít k vzájemnému plnění ve výši celého objemu závazku. Existuje však omezení ve formě **informační a technické prodlevy** v platebním styku, kdy jedna strana uhradí svůj závazek, ale není schopna si ověřit plnění druhé strany. U velkých obchodů může časová prodleva trvat od hodin až po několik dnů. S rizikovým vypořádáním se můžeme setkat při úvěrovém nebo likvidním riziku. Dále je toto riziko typické zejména pro devizové a komoditní obchody, obchody s cennými papíry, ale také pro platební instrumenty jako jsou platební karty či šeky. Časová prodleva je ještě prohloubena u devizových operací mezi mezinárodními finančními centry vlivem časového posunu. Anglicky se tomuto jevu říká Cross-Currently Settlement Risk.

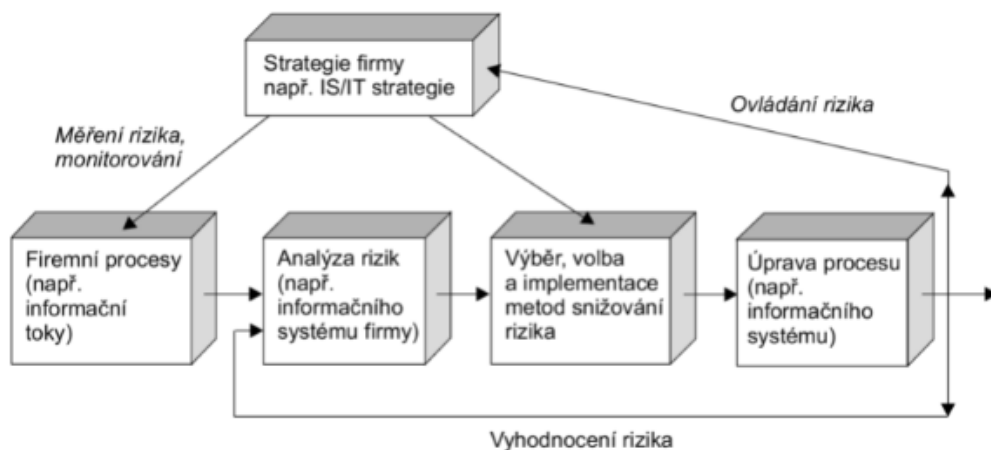
**Riziko ztráty obchodu** vzniká již ve chvíli, kdy dojde k uzavření jakékoliv smlouvy, ze které plyne protistraně nějaká povinnost. „*Riziko ztráty obchodu existuje v období mezi uzavřením smlouvy a zahájením plnění*“ (Vlachý, 2006, str. 154). S tímto rizikem se nejčastěji setkáme u obchodů s **termínovými kontrakty** (například opce). Jedna strana se zaváže koupit či prodat smluvené aktivum a druhá strana má právo koupit či prodat od prodávajícího konkrétní aktivum za konkrétní cenu kdykoliv až do data vypršení kontraktu. Toto riziko ovšem nastává i v situacích, kdy předem nelze počítat se systematickými tržními faktory. U těchto případů je většinou nutné použít kvalifikovaný odhad.

## 2 Řízení kreditního rizika

Při řízení rizik se manažer pouze nevyhýbá riziku, ale řízení rizik je souhrn metod, které umožňují riziko ocenit a provést rozhodnutí. Rozhodnutí ohledně toho, zda se vyplatí nést riziko sám či je výhodnější riziko za určitou cenu delegovat neboli přenést na někoho jiného. Díky řízení kreditních rizik si podnik zajišťuje udržitelnost peněžních toků. Udržitelné peněžní toky podniku zajistí potřebnou výši peněžních prostředků a také si díky nim stabilizujeme pozici na trhu.

„Řízení rizika je vědecký přístup sloužící k řešení problému rizika, a to cestou jeho identifikace, měření, předvídání možných nahodilých ztrát a navrhování takových postupů a metod, které minimalizují výskyt a finanční dopad těch ztrát, které se ve firmě objeví“ (autoři Rais a Smejkal řízení rizik, 2013, str. 129). Kvalitní řízení kreditního rizika je základním prvkem konkurenceschopného podniku. Dle autora Vlachého (2006, str. 170) lze metody řízení kreditního rizika rozdělit dle toho, co je jejich cílem, dále pro jakou formu rizika se využívají a dle technického použití.

Obrázek 2 Schéma procesu řízení rizik ve firmě



Zdroj: Rais a Smejkal (2013, str. 129)

Na obrázku číslo 2 je znázorněno schéma procesu řízení rizik ve firmě dle autorů Raise a Smejkala (2013, str. 129). Analýza řízení rizik obvykle zahrnuje několik důležitých kroků, kterými jsou výběr protipatření, analýza nákladů a přínosů, implementace protipatření a posledním krokem je prověřování a testování protipatření. Cílem daného schématu je nalézt optimální průběh rizikových procesů. Důležité však je mít na paměti, že riziko v jakémkoliv podnikání nikdy nelze snížit na nulu. Při strategickém řízení ve firmě je velmi důležitá schopnost včas rizika rozpoznat a účinně tato rizika dále řídit. Při podcenění řízení rizik, kdy si podnik nevytvoří účinný mechanismus řízení a predikování rizik, hazarduje se svou stabilitou a zvyšuje tím nedůvěru a nezáměr potenciálních investorů, sponzorů a veřejnosti.

„Potřeba řídit rizika v posledních letech nebývale narostla a stala se tak součástí posuzování dostatečnosti a efektivnosti Corporate Governance“ (Bookal, L.E., 2002, str. 44).

Spoluautoři Rais a Smejkal (2013, str. 128) zdůrazňují nutnost při řízení rizik managementem podniku zajistit níže vypsané činnosti:

1. Monitorovat, měřit a analyzovat rizika jak ve vnitřním, tak i ve vnějším okolí podniku.
2. Určit nevhodnější strategii snižování rizika a stanovit si cíle v této oblasti.
3. Dále stanovit a implementovat dle podmínek dané firmy nevhodnější metody snižování rizik jakým je například diverzifikace (výnosů či obchodních dodavatelů).
4. Zhodnotit uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a poté zvolenou metodu snižování rizika aplikovat. Odpovědná osoba bývá většinou risk manager či celé oddělení risk managementu.

## 2.1 Analýza kreditního rizika

Analýza kreditního rizika patří mezi první krok v procesu snižování rizik. Při analýze se obvykle definují hrozby, pravděpodobnosti jejich nastání a jejich dopad, tedy stanovení rizik a jejich závažnost. Řádně provedená analýza kreditního rizika umožňuje vyloučit nepřijatelná rizika, která by mohla mít negativní dopad na finanční stabilitu podniku. Dle spoluautorů Fotra a Hnilici (2014, str. 25) je cílem analýzy rizik dospět k souboru rizikových faktorů, které by mohly mít vliv na hospodářské či jiné výsledky podniku.

Analýzou kreditního rizika v podniku se většinou zabývá risk management. Risk managementu, jak uvádí autoři Smejkal a Rais (2013, str. 148) napomáhá interní audit, který přináší systematický metodický přístup k hodnocení systému risk managementu. Interní auditoři pomáhají redukovat ztráty určitých nežádoucích situací tím, že zmenší pravděpodobnost výskytu těchto nežádoucích událostí. Nežádoucími událostmi je myšlen například podvod, neefektivní operace či účetní omyly.

*„Mnoho interních auditorů se pravidelně pohybuje mezi manažery a členy řídicích orgánů, kde vnímají sílící tlak na identifikaci všech rizik souvisejících s danou organizací a čelí neustálým dotazům, jak daná rizika řídit“* (Bookal, L.E., 2002, str. 44).

### 2.1.1 Stanovení důležitosti rizika

Dle autorů Fotra a Hnilici (2014, str. 28) ke stanovení důležitosti neboli významnosti rizik (rizikových faktorů) lze přistupovat dvěma metodami, a to **analýzou citlivosti** nebo **expertním hodnocením**.

**Analýzu citlivosti** použijeme v případě, kdy máme kvantifikovatelná (měřitelná) rizika. Ve finančním managementu lze analýzou citlivosti modelovat závislost finančních kritérií podniku na rizikových faktorech či jiných veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou. Zatíženy nejistotou znamená, že na odhad daných veličin se lze do jisté míry spolehnout. Jinak řečeno podstatou této analýzy je stanovení citlivosti zvoleného finančního kritéria podniku na možné změny hodnot faktorů rizika, které kritérium ovlivňují. Pomocí této analýzy můžeme posoudit jak určité faktory jako například prodejní cena výrobku, velikost investičních nákladů, výše daňových či úrokových sazeb nebo měnové kurzy ovlivňují dané finanční kritérium firmy. Základní formou této analýzy je dle autorů Fotra a Hnilici (2014, str. 53) **jednofaktorová analýza**, kde se zkoumají dopady izolovaných změn individuálních rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium. Všechny zbylé faktory zůstávají na svých

předpokládaných hodnotách, kterými jsou plánované a nejpravděpodobnější hodnoty. Změny hodnot individuálních (jednotlivých) rizikových faktorů mohou mít jednu z vyjmenovaných povah a to povahu:

- **optimistických** či **pesimistických** hodnot anebo,
- **odchylek** od předem plánovaných (tzv. nepravděpodobnějších) hodnot určité velikosti, např.  $\pm 15\%$ .

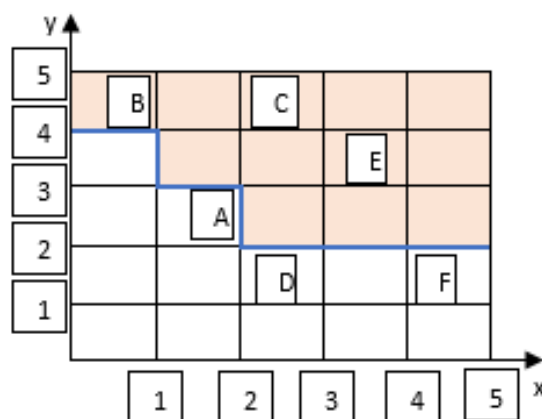
Výhodou analýzy citlivosti je především její názornost a jednoduchost. Dle autora Fotra a kol. (2020, str. 287) mají výsledky této analýzy podobu grafického či tabulkového zobrazení. Pro vytváření analýzy citlivosti v praxi se využívají většinou softwarové podpory jako například program Provalex, který umožňuje určit velikost dopadů nepříznivých změn rizikových faktorů (například prodejní a nákupní ceny či úrokové sazby) na finanční plán. Dle autorky Scholleové (2009, str. 165-167) lze při sestavování analýzy citlivosti rozčlenit postup zpracování do následujících kroků: 1. identifikování sledovaných změn, 2. zhodnocení predikovaných pozorovaných veličin, 3. odhad rozmezí, ve kterých se vstupní veličiny budou pohybovat, 4. vlastní analýza citlivosti a 5. interpretace a tvorba výstupů.

**Expertní hodnocení** se využívá v případě, kdy jsou rizika obtížně kvantifikovatelná či úplně nekvantifikovatelná. Základním nástrojem využívaným v expertním hodnocení rizik dle Fotra a kol. (2020, str. 288) je **matice hodnocení rizik**. Tato metoda je založena na znalostech a zkušenostech zaměstnanců firmy nebo externích specialistů, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Jádro posuzování významnosti rizik hodnotíme pomocí dvou hledisek a to dle: **intenzity negativního vlivu** na podnik či projekt a druhým hlediskem je **pravděpodobnost výskytu rizika**. Čím pravděpodobnější je výskyt rizika a čím větší je intenzita jeho negativního dopadu na firmu, tím je to dané riziko významnější. Matice hodnocení rizik může mít dvě formy a to:

- základní formu = kvalitativní hodnocení rizik,
- vyšší formu = semikvantitativní hodnocení rizik.

Zajímavější je z pohledu této diplomové práce vyšší forma **semikvantitativní hodnocení**, kdy lze expertně dojít k **číselnému znázornění významnosti** jednotlivých faktorů rizik. Lze tedy k jednotlivým stupňům pravděpodobnostní stupnice výskytu rizik přiřadit číselné ohodnocení. Číselné ohodnocení rizik lze také přiřadit stupňům intenzity jejich negativních dopadů.

Obrázek 3 Expertní matice hodnocení významnosti rizika



Zdroj: vlastní zpracování dle autora Vose (2008, str. 15)

Na obrázku číslo 3 můžeme vidět matici hodnocení rizika. Na ose x značíme pravděpodobnost výskytu rizika a na ose y intenzitu negativního dopadu rizika. V matici je modrou barvou vyznačena hranice rizik, což je hranice přijatelnosti pro podnik a vyjadřuje tzv. Risk Appetite. Z jejího průběhu můžeme vidět jaký zaujímá daný podnik postoj k riziku. Velkými písmeny A až F jsou vyznačeny identifikované rizikové faktory a v růžovém poli jsou rizika, které již podnik považuje za závažné.

Dle Fotra a kol. (2020, str. 288) se obvykle pro hodnocení intenzity negativního dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika využívá pěti stupňová škála, kdy jednotlivé stupně mají dle pravděpodobnosti výskytu svoji charakteristiku. Stupeň 1 značí velice malou pravděpodobnost výskytu, st. 2 malou pravděpodobnost, st. 3 střední pravděpodobnost, st. 4 velkou pravděpodobnost a st. 5 velmi vysokou pravděpodobnost výskytu.

## 2.1.2 Odhad kreditního rizika

Kreditní riziko lze odhadovat více možnými způsoby. Kreditní rizika lze zkoumat na úrovni celého portfolia či jen na úrovni jednotlivého dlužníka. Autor Vlachý (2006, str. 158) k odhadu kreditního rizika využívá dvou typů metod, a to metodu **kvalitativní** a **kvantitativní**. Tyto metody lze kombinovat a lze se na ně dívat z různých úhlů pohledu.

**Kvalitativní hodnocení** bonity jednotlivých klientů je stará disciplína a formuluje se již od dob prvních transakcí s penězi. Kvalitativní metoda patří tedy mezi tradiční postupy a řadí se do ní například kvalitativní analýza rizikových faktorů či scoring. U scoringu je jedním z nejdůležitějších činností výběr takového obchodu, u nichž se s vysokou pravděpodobností dá očekávat jeho splacení, a naopak vyloučit ty obchody, kde je tato pravděpodobnost nízká.

Metoda **kvantitativního měření** rizika je v porovnání s kvalitativní metodou mladou disciplínou. Například na úrovni spotřebitelských portfolií je tento obor ve svých počátcích. Jednotlivým dlužníkům se při této metodě přiřazují ukazatele pravděpodobnosti neplnění nebo možného zhoršení jejich míry platební schopnosti. Dále se rozebereme některé ze základních metod odhadu kreditního rizika.

**Odhad rizika protistrany (eminenta)** – Toto riziko má vždy dvě složky, a to složku systematickou a specifickou. Na několika úrovních se obvykle sleduje parametr systematického rizika. Nejnížší úroveň je dle Vlachého (2006, str. 158) hodnocení protistrany jako takové. Výsledkem **hodnocení protistrany** je zařazení do specifické skupiny se srovnatelně rizikovými subjekty. Tomuto zařazení říkáme riziková třída. **Odvětvové riziko** představuje širší kategorii, kdy očekávaná míra rizikivosti všech subjektů působí ve stejném odvětví či oboru činnosti. Nejvyšší úroveň, na němž systematické riziko sledujeme je **riziko teritoriální**, které zahrnuje faktory společné pro všechny subjekty působící v daném státě.

**U hodnocení protistran** metodou zařazení do rizikových tříd je třeba:

- přiřadit diskrétní třídy nazývané rizikové třídy a každé buď explicitně či implicitně určit očekávanou pravděpodobnost neplnění,

- základní rizikové faktory vychází z analýzy řady kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, kterými jsou likvidita, kvalita řízení, struktura a hodnota pasiv a aktiv, konkurenceschopnost a kapitál,
- finanční kritéria se obvykle vyhodnocují dle vybraných finančních ukazatelů a těm se stanoví mezní hodnota (Benchmark),
- při zkoumání významných položek ve výkazech je nutné studovat i jejich věcnou podstatu (strukturu) a nestačí sledovat jen jejich stav,
- finanční analýzu je třeba hodnotit za delší časové období (tři roky nejméně), aby byl vidět její dlouhodobý trend a byla u ní možnost odhalit například cykličnost v hospodaření či sezonní odchylky,
- je třeba mít dostatek důvěryhodných informací a také musí být použité informace úplné.

Některé firmy využívají služeb nezávislých ratingových společností pro sestavení rizikové klasifikace. Tyto údaje jsou poté obvykle veřejně dostupné. Výhoda externího ratingu je v tom, že významné ratingové agentury mají k dispozici standardizovanou metodiku, kterou využívají na velké množství hodnocených subjektů v dlouhém časovém úseku. Mezi známe světové ratingové agentury patří například společnosti Moody's, Standard & Poor's nebo Fitch-IBCA.

#### **Odhad kreditního rizika pomocí kreditních modelů**

Modelů, které se snaží odhadnout pravděpodobnost neplnění jakým je například exaktní stochastický proces existuje celá řada. Modely dělíme dle několika kritérií na dva hlavní typy:

- **Diskrétní model** – je nejjednodušší model rizika protistrany. Využívá se Poissonovo rozdělení, princip je založený na opakovaných náhodných pokusech při výběru bez vracení, jsou možné dva výsledky a to: buď dojde k úpadku protistrany či nedojde k úpadku protistrany,
- **Spojité model** – kreditní proces je modelován jako spojitý, což znamená, že nabývá více možných hodnot než diskrétní model, důkladněji zkoumá chování jednotlivých úvěrů, je vhodnější pro spravování nehomogenních portfolií.

#### **Jednparametrický přístup odhadu kreditního rizika**

Jednparametrický přístup se v praxi využívá k přímému funkčnímu vztahování očekávané ztráty z neplnění protistrany. Mezi dvě kvantitativní metody měření rizika řadíme:

- **scoring**
  - využívají ho hlavně malé podniky,
  - vytváří se pomocí nástrojů diskriminační analýzy ze které se rozhodneme, zda například poskytneme úvěr či nikoliv,
  - model v sobě spojuje funkci řízení kreditního rizika a funkci měření,
  - základní podmínkou je velké množství homogenních dat,
  - scoringové modely rozlišujeme dle použitých informací na dva typy a to: modely chování a datové modely.
- **implicitní odhad kreditního rizika**



- Kreditní riziko je oceněno trhem na základě kreditní marže (lze ji vypočítat jako výnos rizikového aktiva mínus výnos bezrizikového aktiva).

## 2.2 Snižování kreditního rizika

Kreditní riziko lze snižovat tak, že se snižují jeho jednotlivé složky. Tyto složky jsme si již popsali v kapitole 1.2.1. V této kapitole se budeme věnovat složce, jejichž cílem je **snížení rizikové angažovanosti**  $E(d)$  a rozdělíme si ji na jednotlivé metody. Dále se budeme věnovat metodě **snížující ztrátu při neplnění**  $L|d$ , poté tržní metodě, jak lze toto **riziko prodat** a v poslední části si představíme některé metody, které souvisí se **správou úvěrů**.

### 2.2.1 Metody snižování rizikové angažovanosti

Při podnikání se běžný podnikatelský subjekt snaží hledat způsoby, jak snížit angažovanost rizik, a přitom neomezit svou obchodní činnost. Ideálně snížit angažovanost rizika bez negativního dopadu na jeho příjmy. Toho lze v určitých případech dosáhnout za podmínky, že je oceňování rizika velmi efektivní a potencionální rizika jsou správně kvantifikována. Umí to například někteří profesionální finanční obchodníci. Rozebereme si některé nástroje pro snížení rizikové angažovanosti.

- **Platební podmínky** patří mezi základní metodu řízení rizika. Platební podmínky jsou součástí každé kupní smlouvy a je zde stanoveno za jakých podmínek bude probíhat platba. Součástí je zejména smluvní doba, místo a způsob placení či dodání. Pokud se dodavatel chce vyhnout poskytování úvěru může si do podmínek stanovit platbu nebo dodání předem, a to zcela nebo zčásti. Když dojde k tomuto případu poskytuje ovšem úvěr druhá strana. Rovnocenné podmínky účastníkům obchodu zajišťuje platba proti dodání, kde ovšem vzniká riziko vypořádání, pokud platba neprobíhá v hotovosti. Rozdělení platebních podmínek z pohledu času je rozebráno v kapitole 3.2.2.
- **Skonto** je dle autorky Scholleové (2017, str.99) pobídka odběratele k rychlejší platbě, kdy mu je za odměnu poskytnuta sleva. Platba za fakturu bude provedena před termínem splatnosti nebo případně v hotovosti. Více je rozebrána problematika skonta v kapitole 3.2.2.
- **Vypořádací agent** se dle autora Vlachého (2006, str.172) využívá v případě, kdy se obě obchodující strany chtějí vzájemně vyhnout riziku vypořádání. Strany nemohou či nechtějí platit v hotovosti, proto se rozhodnou využít služeb vypořádacího agenta. Ten převezme plnění a teprve po jeho ověření ho dodá příjemci. Hlídá, aby transakce probíhala v souladu s podmínkami ujednanými oběma stranami. Pokud jedna ze stran nedodrží předem stanovené podmínky postupuje agent dle předem určených pravidel. Typické příklady služeb jsou notářská úschova, různé druhy bankovních akreditivů či záruk. Služba pro uživatele je značně nákladná. Tyto příklady budou detailněji rozebrány v kapitole 3.2.3.
- **Netting** je dle autorky Řežňákové a kol. (2010, str.178) velice jednoduchou transakcí, při níž dochází k započtení pohledávek vyplívajících z prodeje či nákupu zboží a služeb mezi dvěma podniky. Jde o účinnou metodu řízení rizika vypořádání a úvěrového rizika. Netting snižuje

kreditní riziko obou protistran a také snižuje jejich angažovanost při neplnění. Lze se setkat i se zápočty na pohledávky po splatnosti využívané hlavně v podnikatelské sféře.

- **Cleaning** se využívá často na burzách cenných papírů a v různých vypořádacích systémech. Jde o metodu mnohostranného zápočtu pohledávek. Například čtyři subjekty mají k určitému dni provést vzájemná plnění. Původně by nesly riziko vypořádání všechny strany, ale díky cleaningu může toto riziko nést například jen jeden účastník. Cleaning tedy slouží k značnému omezení rizika vypořádání a u derivátových obchodů pomáhá také k omezení rizika ztráty obchodu.

## 2.2.2 Metody snižování kreditního rizika při neplnění

Zde si představíme několik možných nástrojů pro snížení rizika platební neschopnosti odběratelů. Jak zmiňují spoluautoři Smejkal a Rais (2013, str.171) mezi hlavní příčiny špatné platební morálky patří: nejasné majetkové vztahy firmy, obtížně vymahatelná práva, podkapitalizace podniku, špatná obchodní politika firmy a mnoho dalších aspektů. Proto je nutné zajistit se vůči těmto rizikům při ztrátě z neplnění protistrany P(d). Níže si popíšeme nejčastěji využívané metody snižování rizika při neplnění.

- **Zástava majetku** dlužníka patří mezi běžné metody krytí úvěrového rizika. V občanském zákoníku (§ 1310, Občanský zákoník) je uvedeno, že zástavou mohou být všechny věci, které jsou způsobilým předmětem občanskoprávních vztahů majetkové povahy. Zástavou tedy mohou být věci hmotného i nehmotného charakteru. Jejich společnou vlastností však musí být obchodovatelnost z důvodu toho, aby mohly být při nesplnění pohledávky zpeněženy. Dle nového občanského zákoníku (§ 1309–1394, Občanský zákoník) může být zástavou majetek **finanční** (například cenné papíry, pohledávky), **movitý** (cennosti, dopravní prostředky), **nemovitý** (budovy, pozemky), ale lze zastavit i **práva** jako je například ochranná známka či licence.
- **Financování na základě aktiv** je metoda, kdy je financování úvěru vztaženo přímo ke konkrétnímu aktivu či projektu. Při této metodě financování hledí kapitálový investoři a věřitelé především na cash flow z určitého aktiva při posuzování návratnosti svých investic. V případě, že úvěr není splacen je aktivum, kterým se ručilo převzato poskytovatelem úvěru.
- **Pojištění** slouží většinou jako doplňkový nástroj. Pojištění v porovnání se zárukou pokrývá pouze vymezené škoda a záruka zajišťuje náhradní plnění. Pojišťovat proti určitým rizikům lze i pohledávky, kterým se dále v práci budu detailněji zabývat. Dle obsahu pojištění ho lze rozdělit na: pojištění osob (důchodové, úrazové, cestovní a další), pojištění majetku (havarijní, živelní a pojištění proti odcizení) a pojištění zájmů (povinné ručení a pojištění odpovědnosti za škodu)
- **Záruky** se používají pro snížení kreditního rizika. Rozlišujeme různé formy záruk a mohou být vystaveny na jakémkoliv plnění ať už jde o peněžní či hmotné. U záruky jako zajišťovacího nástroje je zvláštnost v tom, že odpovědnost kromě hlavního dlužníka přebírá i jeden nebo

více vedlejších dlužníků. Hodnota záruky se odvíjí dle bonity dlužníka. U **finanční záruky** jde o závazkový vztah mezi třemi a více osobami. Těmito osobami je dlužník, věřitel a výstavce záruky. Výstavce se v tomto vztahu zavazuje uhradit dluh za dlužníka v rozsahu a dle podmínek, které jsou uvedeny v záruční listině. O **bankovní záruku** se jedná ve chvíli, kdy je banka, spořitelna či úvěrové družstvo vystavitelem záruční listiny. Při žádání o poskytnutí bankovní záruky musí žadatel počítat s úhradou poplatků s touto službou spojených.

- **Zajišťovací vklad** je specifickou aplikací peněžního krytí. Využívá se k zajištění rizika ztráty obchodu u finančních derivátů. „Zajišťovací vklad se obvykle používá tak, že klient (protistrana), jejíž kreditní riziko je třeba krýt, složí při uzavření obchodu určitou částku, které se říká výchozí zajišťovací vklad“ (Vlachý, 2006, str. 183). V praxi může vyžadovat zajišťovací vklad vypořádací agent nebo protistrana.

### 2.2.3 Tržní metody snižování kreditního rizika

Odhadnout skutečnou hodnotu kreditního rizika lze pomocí kvantitativních kreditních modelů. Díky tomu lze kreditní riziko nejen měřit, ale i popsat jako veličinu a poté s ní různým způsobem nakládat. Takové riziko lze prodávat či kupovat jako finanční nástroj. Prostřednictvím kreditních derivátů lze pracovat s kreditním rizikem. Kreditní derivát je vlastně druh pojistné smlouvy, která určí budoucí platby ve výši vyvozené ze změny platební schopnosti kreditní třídy či konkrétního subjektu. Mezi nejnámější kreditní deriváty patří swapy, což je termínovaný obchod, kde se dvě strany zavazují vyměnit si mezi sebou předmětná aktiva či finanční toky za předem dohodnutých pevně stanovených podmínek. Základně dělíme typy swap obchodů na: devizový swap, měnový swap, akciový swap, kreditní swap, úrokový swap a komoditní swap.

### 2.2.4 Metody správy kreditních rizik

V této podkapitole rozeberu některé metody řízení kreditního rizika, která souvisejí s jeho správou. Tyto nástroje jsou vhodným řešením pro řízení kreditních rizik.

- **Kreditní limity** jsou velmi důležitým nástrojem řízení rizika. V případě, že se firma rozhodne prodávat zboží či služby na fakturu měla by mít nějakou maximální hranici kreditního limitu stanovenou a časové vymezení jeho čerpání. Pro firmy se doporučuje stanovit si jasná kritéria podle kterých se budou při stanovování kreditního limitu řídit. Konkrétního kreditní limit se pro obchodního partnera většinou odvíjí od jeho finančních výsledků. Ve firmě po vytvoření metodiky kreditního limitu by měl být zaveden také kvalitní informační systém. Tento IT systém by měl automaticky při vystavování faktur hlídat, aby objem nesplacených pohledávek nepřekročil povolený kreditní limit. Vytvoření metodiky pro výpočet kreditních limitů lze outsourcovat a nechat prověřování obchodních partnerů na specializovaných společnostech jako je například v České republice firma Credit Check, s.r.o. Dle autorky Řežňáková a kol. (2010, str. 97) může být výše kreditního limitu konkurenční výhodou, kdy delší doba splatnosti může přitáhnout nové zákazníky.

- **Monitoring** je potřeba z toho důvodu, že změna kreditní situace není ihned patrná, proto je třeba ji aktivně sledovat. Monitoring je založen na pravidelném ověřování podmínek, za kterých byl obchod nebo kreditní limity schváleny, klasifikovány a provedeny. Je doporučeno, aby se výše kreditního limitu kontrolovala alespoň jednou ročně a také v případě, že dojde k zhoršení finanční situace zákazníka nebo při devalvaci měny. Takový to typ informace může mít negativní dopad na kvalitu angažovanosti. Podklady a informace pro monitoring může získávat věřitel z několika různých zdrojů. Základním zdrojem informací by měl být interní evidenční systém, který by měl automaticky informovat při zhoršení platební morálky dlužníka či při jakémkoliv prodlení. Často podniky využívaným systémem je integrovaný informační systém SAP. Věřitel může získávat informace o finanční situaci z veřejně dostupných rejstříků (například Justice.cz) nebo veřejně dostupných serverů.
- **Dodatečné smluvní ustanovení** se využívá zejména u dlouhodobých úvěrů, kdy se dle Vlachého (2006, str. 188) v důsledku vědomého jednání dlužníka může změnit riziko protistrany nebo riziko produktu. Může jít o jakoukoliv změnu podmínek. Úvěrové smlouvy z tohoto důvodu obsahují dodatečná ustanovení, díky nimž se věřitel chrání proti podobným situacím.

## 2.3 Evidence odběratelů a hodnocení jejich bonity

Pro vytváření nových obchodních vztahů hraje velmi významnou roli získávání informací o odběratelích a obchodních partnerech. Podnik usiluje o získání těchto informací za účelem posoudit, zda je druhá strana úvěruschopná a zda bude schopna dodržet své závazky. Obchodní riziko zákazníka se hodnotí zejména dle finančně-ekonomických ukazatelů výkonnosti. Důležitá je finanční stabilita odběratele a z těchto výsledků se podnik rozhodne, zda je vhodné prodávat zboží či služby na úvěr. Úvěrová analýza ohodnotí platební rizika podniku. Podnik si sestavením úvěrové analýzy může jednodušeji rozdělit své zákazníky do skupin dle bonity. Jak uvádí autorka Řežňáková a kol. (2010, str. 68) úvěrová analýza složí i jako prevence proti překročení úvěrových limitů, napomáhá k monitorování pohledávek a k určení nástrojů pro vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Kdyby byl například odběratel v insolventci, tedy patřil by do skupiny s nulovou bonitou, tak by se mu žádné další objednávky nezpracovávaly do doby, než by uhradil celou jejich cenu. Informace podnik získává z vlastních databází, kde shromažďuje informace o stávajících zákaznících, dále může informace vyhledávat ve veřejně dostupných registrech anebo lze využít některou ze soukromých specializovaných firem, které analýzou úvěruschopnosti podniků zabývají (například společnost Coface Czech Services spol. s.r.o.). Nedostatek informací může pro podnik představovat velké riziko. Spoluautoři Smejkal a Rais (2013, str. 237) uvádí, že informace jsou jedním z klíčových zdrojů pro úspěšný podnik a řadíme je mezi základní zdroje podobně jako zaměstnance či hmotný majetek. Kvalita a rychlost získávání informací jsou faktory, které v dnešní době silně ovlivňují úspěch v podnikání

### Zdroje získávání informací

Pro snížení obchodního rizika se snaží firmy, jak již bylo v kapitole 2.3 zmíněno, získat co nejvíce dodatečných informací o svých zákaznících, o obchodních partnerech či konkurentech a jejich záměrech. Dle spoluautorů Smejkala a Raise (2013, str. 241) může vést záměr zjistit co nejvíce o

plánech konkurence až ke zpoždění při uskutečňování podnikatelských záměrů podniku, což může mít pro něj velmi negativní dopad. Může takzvaně zaspát nad konkurencí například při uvádění nové technologie na trh. Jak uvádí spoluautoři Smejkal a Rais (2013, str. 241) obecně lze snížit riziko shromažďováním těchto typů informací:

- **základní informace** – právní forma, identifikace, velikost instituce, stav, kontaktní údaje, adresa apod., počet zaměstnanců,
- **majitelé a management** – kdo firmu řídí, organizační struktura,
- **finanční situace podniku** – účetní výkazy, přílohy,
- **hodnotící informace** – konkurence, produkční síla, obor,
- **majetkové propojení společnosti** – skupiny, aliance apod.,
- **dokumenty** – tiskové zprávy, analýzy, výroční zprávy, webové stránky.

### **Veřejně dostupné informační registry**

Zde si zmíníme hlavní veřejné informační systémy, které jsou v České republice vedeny orgány veřejné správy. Informace na těchto platformách mohou pomoci firmě přispět ke zkvalitnění rozhodování a snížení nejistoty. Spoluautoři Smejkal a Rais (2013, str. 244-267) zmiňují veřejně dostupné registry mezi které patří:

- **Obchodní rejstřík (OR)** – vedený rejstříkovými soudy (krajskými soudy), nalezneme v něm údaje o podnikatelích, jako je např. sídlo, název firmy, společníci nebo předmět podnikání,
- **Registr ekonomických subjektů (RES)** – nalezneme v něm informace o všech ekonomických subjektech se sídlem na území České republiky bez ohledu na právní formu a také o některých zahraničních ekonomických subjektech, které mají vztah k českým společnostem, spadá pod Český statistický úřad (ČSÚ),
- **Daňové evidence** a další informace MF ČR – nalezneme v databázi daně z přidané hodnoty (DPH), zveřejňuje ji Ministerstvo financí České republiky,
- **Insolvenční rejstřík (ISIR)** – veřejný seznam, kam se zapisují v České republice údaje procházející insolvenčním řízením, vede ho krajský soud,
- **Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES)** – informační systém, kde lze vyhledávat ekonomické subjekty registrované v České republice, základní informace z rejstříků jako Živnostenský rejstřík a Obchodní rejstřík,
- **Registr živnostenského podnikání (ŘZP)** - vede živnostenský úřad, slouží k vyhledávání podnikatelských subjektů ve veřejné části živnostenského rejstříku (ŽR),
- **Registry územní identifikace, adres a nemovitostí (RÚIAN)** – evidují se v něm údaje o územních prvcích, územně evidenčních jednotkách, adresách, územní identifikaci a údajů o účelových územních prvcích, prvky jsou zobrazovány na mapách,
- **další veřejnoprávní zdroje informací** – IS o platech (informační systém o platech zaměstnanců), CEDR (centrální registr dotací), IISSP (Integrovaný informační systém státní pokladny), Patria Finance, ČNB (Česká národní banka), ČSÚ (Český statistický úřad), CDCP (Centrální depozitář cenných papírů), CzechTrade, CzechPOINT, ČTK (Česká tisková kancelář), ČEKIA a další.

Od 1.1.2018 je součástí všech nově vydaných občanských průkazů čip. Při jeho aktivaci se lze ztožnit eObčankou při využívání služeb veřejné správy. Díky tomu se usnadní mnohým občanům

život, jelikož už nebude nutné fyzicky docházet na úřad a skrz internet plnohodnotně s úřady vše vykomunikujete. Čip lze využít k elektronickému podpisu. Další výhodou eObčanky je datová schránka, přístup k lékovému kontu pacienta, údaje z registru řidičů a informace o bodovém hodnocení řidiče, možnost zaslání notifikace na konec platnosti řidičského průkazu, dále si lze přes eObčanku pořídit státní dluhopis nebo je zde možnost nahlížet do katastru nemovitostí.

## 2.4 Metody měření rizika

Kreditní riziko lze měřit několika různými metodami. K jedné z nejstarších metod patří klasická kreditní analýza. Tato metoda je založena na hodnocení úvěrového rizika, které zjistí z účetních dat a spoléhá se na subjektivní úsudek úvěrového pracovníka. Této metody využívají obzvláště ratingové agentury a banky při rozhodování, zda příslušnému subjektu poskytnou půjčku. Podnik na základě odhadu rizika pomocí **ratingu** zjišťuje, v jaké finanční pozici se nachází protistrana.

Pojem **rating** dle spoluautorů Smejkal a Raise (2013, str. 138) udává pravděpodobnost platební neschopnosti sledovaného subjektu, kterým může být stát, obec, banka nebo firma. Udělováním ratingu se zabývají specifické ratingové agentury. Těmi nejznámějšími na světě jsou v současné době považovány agentury Moody's, Standard & Poor's a Fitch Ratings. Jsou označovány jako „velká trojka“. Rating je základně rozdělen do skupin od A do D. Ratingový kód začínající písmenem A značí nejlepší výsledek, a naopak začínající písmenem D ten nejhorší. Rating je součástí širšího pojmu **bonita**.

Základní hodnocení bonity probíhá na základě účetních výkazů, což poskytuje objektivní informace o daném subjektu. Avšak provádí se nejen finanční, ale i vnější analýza prostředí zákazníka, managementu, odvětví a vlivu na makroekonomické prostředí. Bonitu lze definovat jako převrácenou hodnotu úvěrového rizika a popisuje důvěryhodnost ekonomického subjektu na finančním trhu. Dle autorky Řežňákové (2010, str. 67) lze na základě úvěrové analýzy rozdělit zákazníky dle bonity do skupin. Toto rozdělení vidíme v tabulce číslo 2.

Tabulka 2 Dělení zákazníků do skupin podle bonity

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

Zdroj: Řežňáková (2010, str. 68)

V bankovním prostředí byl v minulosti jedním z nejpoužívanějších nástrojů takzvaný credit scoring. Ten se snažil vytvořit proces hodnocení kreditního rizika, ohodnotit jeho rizikovost a poté dle bonity klienta rozhodnout o poskytnutí úvěru. Složitější podobou scoringu je rating.

Existuje mnoho ratingových modelů, ale mezi nejznámější dle autorek Kadlčákové a Sůvové (2002, str. 26) patří modely CreditMetrics, KMV nebo CreditRisk+. „Tyto úvěrové modely slouží především pro odhad ekonomického kapitálu potřebného k pokrytí rizik spojených s úvěrovými aktivitami bank“ (Kadlčáková a Sůvová, 2002, str. 26).

U modelu **CreditMetrics** je úvěrové riziko spojené jak se selháním dlužníka, tak i snížením ratingového ohodnocení. Základ tedy představuje rating a přechody do jiných ratingových stupňů. Tento model je založen na dvou základních metodách a to:

- **Simulaci Monte Carlo** – podstatou této simulace je dle autorů Fotra a Hnilici (2014, str. 78) generování velkého počtu scénářů a pro každý scénář propočet hodnot finančních kritérií. Autoři Fotra a Hnilica (2014, str. 154-170) tuto metodu rozebírají velmi podrobně a je zde uveden i konkrétní příklad. Na základě rozdělení modelu se odhaduje „Value at Risk,“
- **Analytická metoda** – na základě analytické metody se předpovídá riziko jednotlivých aktiv, očekávaná hodnota portfolia, směrodatná odchylka hodnoty portfolia a okrajový marginální rizikové příspěvky jednotlivých aktiv.

Model **KMV** na rozdíl od ostatních modelů neodhaduje ekonomický kapitál pomocí „Value at Risk“, ale využívá analytický přístup. Základní funkcí tohoto modelu je odhad očekávané četnosti selhání jednotlivých dlužníků.

Pro předpovídání budoucí situace hodnoceného podniku se používají další modely jako například bonitní a bankrotní modely. Nyní si je rozeberme do větší hloubky.

### 2.4.1 Bankrotní modely

Se dle Fotra a kol. (2020, str. 403) snaží předvídat možný bankrot společnosti a včas před ním varovat. Autorka Scholleová (2017, str. 191) uvádí, že tyto modely jsou vhodné především pro věřitele, jelikož ten se zajímá o schopnost podniku dostávat svým závazkům. Tedy jsou vhodné pro ty věřitele, kteří nemají k dispozici například ratingové ohodnocení. Mezi nejznámější bankrotní modely patří:

- Altmanovo Z-score a jeho modifikace,
- Index důvěryhodnosti IN95, IN99, IN01, IN05,
- Tafflerův model.

#### **Altmanovo Z-score a jeho modifikace**

Patří mezi globální index, který je v České republice oblíbený svou jednoduchostí výpočtu. Vypočteme ho jako „součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha“ (Růčková, 2021, str. 91). Tento model dle Knapkové a kol. (2017, str. 132) vypovídá o finanční situaci společnosti. Jiná rovnice je stanovena pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze a pro

společnosti veřejně neobchodovatelné. Rozdíl dle autorky Růčkové (2021, str. 91) spočívá jen v hodnotách vah jednotlivých poměrových ukazatelů, které do Altmanova modelu vstupují. Společnost, kterou se budu v praktické části zabývat patří mezi neobchodovatelné, proto rovnice vypadá takto:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

kde:  $X_1$  = čistý pracovní kapitál / celková aktiva,

$X_2$  = čistý nerozdělené zisky / celková aktiva,

$X_3$  = zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva,

$X_4$  = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje,

$X_5$  = tržby / celková aktiva.

Pokud je dle Fotra a kol. (2020, str. 405) hodnota Z scóre nižší než 1,2 je společnost ohrožená bankrotem. U Z scóre pohybující se v rozmezí mezi 1,21 až 2,89 nelze s přesností určit budoucí vývoj společnosti (pohybuje se v pásmu tzv. „šedé zóny“) a hodnota vyšší jak 2,9 značí finančně zdravou společnost.

#### **Index důvěryhodnosti IN95, IN99, IN05**

Tento model byl vytvořen v českém prostředí a hodnotí finanční zdraví českých firem. V rovnici jsou zařazeny poměrové ukazatele jako rentabilita, zadluženost, likvidita a aktivita. S tímto modelem se můžeme setkat ve čtyřech variantách, a to dle roku vzniku – IN95, IN99, IN01, IN05. Varianta IN01 byla nahrazena aktualizovaným indexem IN05.

**Varianta IN95** je bankrotní model. Dle autorky Růčkové (2021, str. 93) je tato varianta vhodná pro věřitele, jelikož respektuje jejich nároky z pohledu likvidity a oboru ve kterém daná firma působí. Tento Index byl testován na datech tisíců českých firem. Výsledek indexu IN95 vyšší jak 2 značí uspokojivou finanční situaci, „šedá zóna“ je v rozmezí 1-2 a výsledek nižší jak 1 ukazuje na finančně ohrožený podnik bankrotem. Index IN95 má následující tvar:

$$IN95 = 0,22 * X_1 + 0,11 * X_2 + 8,33 * X_3 + 0,52 * X_4 + 0,10 * X_5 - 16,80 * X_6$$

kde:  $X_1$  = celková aktiva / cizí zdroje,

$X_2$  = zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / nákladové úroky,

$X_3$  = zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva,

$X_4$  = tržby / celková aktiva,

$X_5$  = oběžná aktiva / krátkodobé závazky,

$X_6$  = závazky po lhůtě splatnosti / tržby.

U všech indexů jsou proměnné  $X_1 - X_6$  shodné s výše uvedenými.

**Varianta IN99** je bonitní model vhodný z pohledu vlastníka. Jestliže je výsledek vyšší jak 2,07 podnik tvoří hodnotu a má dobré finanční zdraví. Potencionální problém může značit výsledek pohybující se v rozmezí od 0,684 až 2,07. IN99 nižší jak 0,684 může naznačovat možný bankrot podniku. Index IN99 má tvar:



$$IN99 = -0,017 * X_1 + 4,573 * X_3 + 0,481 * X_4 + 0,015 * X_5$$

**Varianta IN05** spojuje předchozí modely IN95 a IN99. Jestliže je velikost IN05 větší jak 1,6 je podnik finančně zdraví a má tendenci tvořit hodnotu. V rozmezí 0,9 – 1,6 se podnik nachází v „šedé zóně“ a jestliže je ukazatel menší jak 0,9 vyskytuje se s největší pravděpodobností podnik ve finanční tísní. Rovnice pro index IN05 má podobu:

$$IN05 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5$$

## 2.4.2 Bonitní modely

Hodnotí finanční zdravý společnosti. Bonitní modely dle autorky Scholleové (2017, str. 191) odrážejí míru kvality společnosti dle její výkonnosti. Orientují se na vlastníky a na investory, kteří nemají k dispozici údaje pro výpočet čisté současné hodnoty společnosti. Mezi nejznámější bonitní modely patří dle autorky Růčkové (2021, str. 96) Tamariho model, Kralicekův Quicktest a Index bonity.

### Kralicekův Quicktest

Tento bonitní model je složen dle autorky Růčkové (2021, str. 96) ze soustavy čtyř rovnic, díky nimž hodnotíme situaci v podniku. Finanční stabilitu podniku hodnotí první dvě rovnice a druhé dvě hodnotí výnosovou situaci. Těmito rovnicemi jsou:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}}$$

Po získání výsledků z daných rovnic přiřadíme dle autorky Růčkové (2021, str. 96) bodové hodnoty, které jsou rozděleny do tří úrovní dle toho, do jakého spadají intervalu. Hodnoty nižší jak 1 signalizují finanční potíže podniku. Hodnoty pohybující se v rozmezí 1 až 3 prezentují šedou zónu a hodnoty vyšší jak 3 ukazují, že je podnik bonitní. V tabulce číslo 3 vidíme přiřazení bodů dle výsledků dílčích hodnocení.

Tabulka 3 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
R3	< 0	0 - 0,08	0,1 - 0,4	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,1 - 0,5	0,08 - 0,1	> 0,1

Zdroj: Růčková (2021, str. 97)

## 2.5 Řízení platební schopnosti podniků v České republice

K jedné ze základních strategických činností finančního managementu patří řízení platební schopnosti podniku. Dle autorky Řežňákové a kol. (2010, str. 27) jde o to, aby byl podnik schopen hradit své závazky a vytvořil si tak předpoklady pro trvalou existenci. Proto je třeba z krátkodobého hlediska řízení platební schopnosti nadřadit nad řízením výnosnosti. Podnik musí mít část svých finančních prostředků vázanou na bankovních účtech, aby byl schopen své závazky včas uhradit. Tyto finanční prostředky obvykle nejsou efektivně využívány, jelikož snižují rentabilitu investovaného kapitálu a přinášejí podniku žádný či minimální výnos.

V České republice dle autora Rovného ze dne 3.1.2020 bylo v roce 2021 počet žadatelů o insolvenční 25 055, což je druhý nejnižší počet za posledních deset let. V porovnání s rokem 2020 soudy řešily o 12 % méně insolvenčních návrhů. Nejvíce bankrotů bylo zaznamenáno v hlavním městě Praha. Snížení počtu žádostí o insolvenční v roce 2021 bylo způsobeno zejména odklad (moratorium) v rámci programu lex covid, který byl vydán v době nouzového stavu na jaře roku 2020.

## 3 Řízení a správa pohledávek

Úvodem k této kapitole lze říct, že skoro každému podnikateli, tedy kromě těch, co poskytují služby a zboží oproti platbě v hotovosti, vznikají při jeho podnikání pohledávky vůči jeho zákazníkům a vůči obchodním partnerům, se kterými spolupracuje. Z toho důvodu se podnikatel o své pohledávky musí již od jejich vzniku starat, vynakládat úsilí a prostředky na jejich správu.

Obecně pohledávky lze definovat jako právo jedné či více osob (nazýváme je věřitelem) na určité plnění ze strany jiné osoby či osob (nazýváme je dlužníkem). Zmíněné plnění může být ve formě peněžní či věcné. Věřitel má právo v době splatnosti vymáhat po dlužníkovi pohledávku a dlužník má povinnost tento závazek vůči věřiteli uhradit neboli vyrovnat.

Každý podnikatel by měl mít v praxi předem nastavený systém správy pohledávek. Měl by tudíž vědět, jak postupovat od jejich vzniku až po jejich případné vymáhání. Dle autora Perthena (2015, str.1) by měl být systém nastaven co nejefektivněji tedy tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků při vynaložení co nejmenších prostředků. Dále autor zdůrazňuje důležitost správně nastavených kritérií pro výběr zákazníků a obchodních partnerů. Zejména když podnikatel přistoupí na placení až po dodání zboží, poskytnutí služby nebo poskytnutím úvěru či zápůjčky. Preventivní systém si musí podnikatel nastavit úměrně podle produktů či služeb, které poskytuje tak, aby existovala vyváženost mezi rizikem a náklady na prověření zákazníka. Musí si však dát pozor, aby přílišnou opatrností neodrazoval množství potencionálních zákazníků nebo naopak aby nenastavil systém chybně a neměl příliš rizikových pohledávek. Preventivní systém by se měl odrazit v odpovídající smluvní dokumentaci podnikatele, kde mohou být uvedeny požadavky podnikatele na způsob a hodnotu zajištění pohledávek.

Základním smyslem řízení pohledávek je dle autorky Kislingerové a kol. (2010, str. 474) ochránit podnik před vysokým podílem faktur, které jsou hrazeny po splatnosti a minimalizovat počet

nedobytných pohledávek, které nelze vymoci nebo jsou inkasovány s vynaložením poměrně vysokých nákladů podniku.

Prodávání zboží a služeb takzvaně „na fakturu“ přináší podnikateli pozitiva, ale i negativa. Pozitivem existence pohledávek je dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 13) následující:

- Když podnikatel nabídne prodej klientovi na fakturu s odloženou splatností neboli obchodní úvěr může rozhodně očekávat vyšší objem zakázek a tržeb, než by obdržel prodejem pouze za hotové.
- Obchodní úvěr představuje zdroj financování odběratele, a proto je třeba důkladně zvážit jeho délku. Jelikož odběratel spíše upřednostní dodavatele zboží, výrobků nebo služeb s delší dobou obchodního úvěru. Je to tudíž jeden z nástrojů konkurenčního boje a na jeho základě lze získat či ztratit větší podíl na trhu.

Jak bylo zmíněno výše existence pohledávek sebou přináší i některá negativa. Těmito negativy jsou:

- **Nedobytné pohledávky** pro věřitele představují ztrátu nákladů, které utratil za výrobu či pořízení daného zboží, dále odvedené DPH z tržeb a z již zaplacené daně z příjmu. Věřitel navíc přichází o svou ziskovou marži.
- Další negativum představují **pozdě hrazené pohledávky**. V případě, že dlužník neuhradí svůj závazek nejpozději v den splatnosti pohledávky, může se věřitel dostat do problémů s financováním svých závazků. Věřitel musí tedy finance získat jinde, a to v lepším případě ve svých finančních rezervách a v horším případě sáhne do jiných zdrojů jakým bývá nejčastěji krátkodobý úvěr či kontokorentní úvěr.

Strukturu pohledávek lze dle autora Marka (2009, str. 334) sledovat podle následujících hledisek:

- pohledávky po lhůtě splatnosti a do lhůty splatnosti,
- pohledávky krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé,
- pohledávky korunové a v jiné měně,
- pohledávky z obchodních vztahů a ostatní.

### 3.1 Evidence pohledávek z účetního hlediska

Pro evidování pohledávek se využívá kniha pohledávek a závazků. Pohledávky nalezneme v účetní rozvaze na straně aktiv. Dělíme je dle data splatnosti na pohledávky krátkodobé a dlouhodobé. Evidovat pohledávky je důležité hlavně pro nezmeškání jejich lhůty, pro přehlednost a časovou posloupnost. Většina věřitelů a firem má již tuto evidenci v elektronické podobě ve formě speciálního programu. Pro větší přehlednost se pohledávky většinou evidují pro každého dlužníka zvlášť. Ke každému věřiteli a dlužníkovi je vedeno samostatné analytické konto, jehož zůstatek sděluje výši pohledávky či dluhu. Pohledávky z obchodního styku evidujeme v takzvané knize vydaných faktur. V této knize zapisujeme údaje jako: identifikační číslo faktury, osobu dlužníka, částku k úhradě, datum vystavení a datum splatnosti faktury a dále informace o tom, kdy, jakým způsobem, na základě, jakého dokladu a v jaké výši byla pohledávka zaplacená.

Dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 13) pohledávkami rozumíme zejména:

- pohledávky z obchodního styku,
- pohledávky vůči zaměstnancům,
- pohledávky vůči státu,
- ostatní pohledávky,
- vnitroskupinové pohledávky.

Autor Perthen (2015, str. 7) roztřídí pohledávky dle míry rizikovosti následovně:

- **Standardní pohledávky** jsou pohledávky uhrazené dlužníkem podle předem dohodnutých podmínek. U dlužníka není důvod pochybovat o včasném vyrovnání celé pohledávky, jelikož je v dobré finanční situaci.
- **Sledované pohledávky** jsou pohledávky, u kterých se dá na základě bonity dlužníka předpokládat, že jistina, úroky i poplatky budou splaceny v plné výši. Oproti standardním pohledávkám ovšem došlo k zhoršení skutečností ovlivňujících splácení jistiny, úroků a poplatků od doby, kdy byl úvěr poskytnut. V okamžiku hodnocení pohledávky není předpokládána žádná ztráta.
- **Nestandardní pohledávky** jsou pohledávky, u kterých se předpokládá jejich částečné splacení. Všechny nedostatky mají obsažené v hodnocení sledovaných pohledávek. Splacení jistiny, úroků a poplatky v plné výši je na základě bonity dlužníka nejisté.
- **Pochybné pohledávky** jsou pohledávky, u kterých je částečné splacení možné a pravděpodobné. Avšak splacení jistiny, úroků a poplatků v plné výši je na základě bonity dlužníka vysoce nepravděpodobné.
- **Ztrátové pohledávky** jsou pohledávky, které se jeví jako nenávratné či návratné jen ve velmi malé hodnotě.

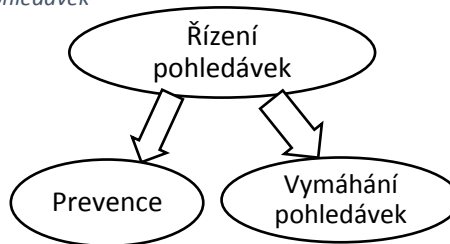
Z uvedeného třídění pohledávek vyplývá, že pro přiřazení pohledávky do některé výše uvedené třídy je nezbytné pohledávku, chování dlužníka a jeho bonitu průběžně monitorovat, a to s přihlédnutím na výši a význam pohledávky.

Pohledávky po splatnosti obecně ztrácí na hodnotě a stále se postupem času snižuje šance na jejich proplacení. Účetně se pohledávky po splatnosti zahrnují pomocí opravných položek k pohledávkám. Těmito opravnými položkami vyjadřujeme dočasné snížení hodnoty majetku (zde pohledávek). Dočasné je to z důvodu stále se vyskytující šance, že do uplynutí promlčecí lhůty bude zcela splacena. V případě, kdy je pohledávka již promlčena a šance na vymožení dluhu je téměř nulová, poté dojde k trvalému snížení hodnoty pohledávky. Pohledávka by byla celá odepsána.

## 3.2 Metody řízení pohledávek

Základním principem řízení pohledávek je zjednodušeně rozhodování, kterému zákazníkovi poskytnout obchodní úvěr a kterému ne. Odpověď je vcelku prostá: prodávat na obchodní úvěr jen těm zákazníkům, kteří zaplatí, a naopak úvěr neposkytovat těm, kteří nezaplatí. Problém však nastává v zjištění potencionálních neplatičů v množině zákazníků. Dle autorky Kislingerové a kol. (2010, str. 475) jsou základní dvě dimenze řízení pohledávek a to:

Obrázek 4 Dvě základní dimenze řízení pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerové a kol. (2010, str. 475)

**Preventivními opatřeními** se podnik snaží, aby mu nevznikaly pozdě hrazené pohledávky či nedobytné pohledávky. Podnik by měl mít správně nastavené preventivní nástroje, kterými jsou Dle autorky Kislingerové a kol. (2010, str. 476) platební podmínky, proces u nových neověřených zákazníků, limity dodavatelských úvěrů či doklady a faktury potvrzující existenci pohledávky. Podnik by měl mít účinně nastavené vnitřní směrnice a předpisy pro řízení pohledávek. Dále by měl mít proaktivní přístup a modely upravující postup při rozhodování v politice řízení pohledávek. Ve vnitřních předpisech by měly být stanovené pravomoci, přidělená zodpovědnost a jasně daná pravidla, která musí při každodenním styku se zákazníky daný pracovník dodržovat.

K **vymáhání pohledávek** se přistupuje až v okamžiku, kdy se zákazníkovi nepodařilo pohledávku uhradit včas.

Dle autora Marka (2009, str. 334) lze celý proces řízení pohledávek lze rozdělit do pěti kroků:

- analýza důvěryhodnosti klienta,
- stanovení obchodních podmínek,
- způsob profinancování pohledávek,
- regulace stavu a struktury pohledávek,
- volba vhodného způsobu vymáhání pohledávek.

Správně nastavený systém řízení pohledávek zahrnuje mnoho aktivit. Do těchto aktivit patří obchodní strategie, politika řízení pohledávek, řízení samotného prodeje a smluvní vztahy. Dle autorky Kislingerové a kol. (2010, str. 469) jde vlastně o výnosový cyklus. Tento cyklus výrobní společnosti začíná u objednávky zboží/služby zákazníkem → prověření podnikem bonitu zákazníka → potvrzení objednávky podnikem → evidence objednávky → plánování výroby a výroba → expedice a fakturace → vymáhání → příjem platby od zákazníka. Tento popsaný výnosový cyklus se mění v jednotlivých typech podniků a tento cyklus odpovídá společnosti s hromadnou výrobou na sklad jako jsou například výrobci spotřební elektroniky, textilní, obuvnické, nábytkářské firmy a další. Tento cyklus se neustále opakuje při každé další objednávce. V podnikatelských sektorech jako je například zakázková výroba (stavebnictví, cukrovary, výrobní komplexy a další), velkoobchod a distribuce zboží (velké množství různého sortimentu), síťové odvětví (telekomunikační společnosti, distribuce plynu, elektřiny) a služby.

### 3.2.1 Analýza důvěryhodnosti klienta

Podnik by měl při analýze zákazníka rozlišovat mezi dvěma typy. První typ je známý zákazník, který je pravidelným odběratelem a druhý typ je nový zákazník se kterým zatím nemá podnik žádné předchozí zkušenosti. U prvního typu je analýza důvěryhodnosti jednodušší, jelikož má podnik data z minulosti a ví jakou měl daný klient platební morálku. Důležité je mít zavedený efektivní informační systém, aby byly informace o zákaznících přístupné všem, kteří s nimi pracují. V druhém typu je rozhodování ohledně poskytování obchodního úvěru složitější, jelikož předchozí data chybějí. Proto je třeba shromáždit o daném novém klientovi co možní nejvíce důvěryhodných dat z různých typů zdrojů. Tyto informace lze dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 102) získat:

- **finanční výkazy** (podle zákony by měly všechny korporace vkládat své účetní závěrky do Obchodního rejstříku v elektronické podobě),
- data z internetových **databází Ministerstva financí**,
- **referenční agentury** (v ČR nejznámější Intrum Czech, s.r.o., Coface Czech Services spol. s r.o., Dun & Bradstreet Czech Republic, a.s.),
- další informace o firmách (na internetu lze nalézt seznamy dlužníků, obchodní věstníky, registry firem v zahraničí a další),
- **obchodní partneři a banky** (banky nabízejí tzv. bankovní informace, kde lze zjistit jakou má platební morálku daný klient, pozor však na to, že podniky se snaží prioritně hradit závazky vůči bance včas a nemusí tak být i vůči obchodním partnerům),
- **osobní návštěvou obchodního zástupce** (vyslat svého obchodního zástupce může velmi pomoci při zaznamenávání potencionálních rizikových faktorů, lze sledovat, jak funguje daný podnik odběratele uvnitř např. jaká je situace ve skladu, montáži atd.),
- **využití detektivní kanceláře** (potřeba zvážit cenu služby vůči spolehlivosti poskytnutých informací o obchodním partnerovi, využívá se výjimečně).

Získané informace o potencionálních nových klientech lze zpracovávat do různých bodovacích systému, které se nazývají tzv. **credit scoring**. Podle předem nastaveného klíče lze přiřazovat určitým informacím body a poté určit, zda poskytnout a v jaké výši danému klientovi obchodní úvěr. Je třeba zvážit i jakou lhůtu splatnosti danému zákazníkovi nabídnout. Tuto metodu začali poprvé využívat banky při hodnocení úvěrového rizika občanů (klientů). Při analýze důvěryhodnosti klienta by měli vždy převažovat pozitivní efekty nad negativními. Negativní efekty jsou myšleny ve formě přímých nákladů spojených na analýzu důvěryhodnosti klienta jako je například čas vynaložený na analýzu nebo platby agenturám či bankám. Pozitivním efektem by mělo být zjištění potencionálech neplatičů a předcházení tak ztrátám z těchto nedobytných pohledávek. Jak zmiňuje autorka Řežňáková a kol. (2010, str. 59) pro podnik je důležité si uvědomit, že s růstem celkové hodnoty zakázky roste i riziko ztráty pro podnik, proto je výhodnější být u nových zákazníků spíše opatrnější u prodeje na úvěr.

### 3.2.2 Stanovení obchodních podmínek

Obchodní podmínky jsou dnes již automatickou součástí podnikatelské činnosti. Je potřeba, aby si podnik své obchodní podmínky stanovil dle svého obchodního modelu a aby byly v souladu

s požadavky zákonů. Mít stanovené obchodní podmínky není povinnost, ale v dnešním světě je to téměř nutnost. Běžnou součástí obchodních podmínek je přesná identifikace stran uzavírané smlouvy, dále pak například: okamžik uzavření smlouvy, cena, způsob doručení, platební podmínky, nakládání s osobními údaji klienta, charakteristika zboží či poskytované služby, podmínky reklamací, právo odstoupení od smlouvy a další. Autor Perthen (2015, str. 14) upozorňuje, že by obsahem každé uzavřené smlouvy mělo být alespoň to základní a to: **kdo** ji uzavírá (jednoznačně určit smluvní strany), **co** je jejím předmětem („o co jde“), **kdy** má být plněna (termín) a **co za to** (při složitějších smluvních vztazích mít stanovený mechanismus úpravy ceny).

Při stanovování obchodních podmínek by se společnost měla primárně zaměřit dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 103) na délku a objem poskytovaného obchodního úvěru. Tedy jaký časový úsek poskytne odběrateli na uhrazení závazků. Délka obchodního úvěru se může lišit dle trhu na kterém se společnost pohybuje, a to například od 10 do 90 dnů (někdy i výrazně déle). Když společnost poskytuje obchodní úvěr vzniká odběrateli atraktivní zdroj krátkodobého financování, proto by společnost měla v nabídkové ceně zboží či služeb zohlednit jistou cenu kapitálu společně s prémie spojenou s rizikem nezaplacení.

- a) **Úvěrový limit** je dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 103) maximální částka všech neuhrazených faktur, kterou v daném okamžiku je společnost ochotna u daného odběratele akceptovat. Tuto maximální výši neboli hranici úvěrů by měla mít daná společnost předem nastavenou dle vlastních interních předpisů. Úvěrový limit funguje podobně jako kontokorentní účet, kdy po splacení části faktury se úvěrový rámec uvolní a lze pokračovat v dalších objednávkách prodaných na úvěr. Stanovení úvěrového limitu má za cíl minimalizovat riziko nezaplacených faktur a motivovat odběratele uhrazovat průběžněji své závazky v případě, že potřebuje další dodávky a svého úvěrového limitu již dosáhli.
- b) **Délka obchodního úvěru** hraje velmi důležitou roli v poskytování obchodního úvěru. O délce rozhoduje dle autorky Řežňákové a kol. (2010, str. 61) na jedné straně plán výdajů podniku tedy finance na koupi materiálu, zboží či plateb za externí služby. Na druhé straně hrají roli náklady na krátkodobé cizí zdroje financování, které by podnik potřeboval v případě nesrovnalosti mezi svými výdaji a příjmy. Délka obchodního úvěru není daná žádnou normou a je vždy na daném podniku jakou dobu splatnosti svých faktur stanoví. Zájmem dodavatele je logicky co nejkratší doba splatnosti, a naopak odběratel by preferoval dobu splatnosti co nejdelší.
- c) **Platební podmínky** jsou jedním z parametrů smlouvy. Patří mezi faktor, na jehož základě se zákazník rozhoduje, zda daný výrobek či službu zakoupí. Platební podmínky souvisí s délkou obchodního úvěru. Existuje několik variant řešení splatnosti faktur z časového hlediska, jak uvádí autoři Mrkvička a Strouhal (2014, str. 105) a Kislingerová a kol. (2010, str. 489):
  - **platba předem** – je vyžadována podniky obvykle od zákazníků se kterými byly v minulosti problémy, u nových zákazníků či u specifické výroby na zakázku pro daného zákazníka,

- **splatnost běžná v příslušném oboru podnikání** – jde o obvyklé platební a obchodní podmínky běžné v daném oboru ve kterém podnik působí, součást konkurenčního boje, tak aby nabídka podniku nebyla méně výhodná než u konkurence,
- **prodej za hotové** ve chvíli předání dodávky – je využíváno podobně jako u platby předem u rizikovějších zákazníků, kdy se obvykle využívá externích služeb přepravců, kteří zabezpečí převoz peněz tzv. na dobírku, tito přepravci jsou proti přepadení pojištění a mají bezpečnostní prvky na svých vozidlech uzpůsobené k přepravě peněz,
- **nadstandardní splatnost** – je využívána pro zvýšení konkurenceschopnosti dodavatele, kdy se snaží zvýšit svůj podíl na trhu, a proto prodlouží délku splatnosti obchodních úvěrů, bude vyžadovat malé nebo žádné zajištění pohledávek a pro podporu prodeje bude ochoten podstupovat vyšší riziko.

**Skonto** je jeden z nástrojů sloužící k motivaci zákazníka k uhrazení své faktury před splatností, tedy k urychlení inkasa pohledávek. Dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 106) je skonto sleva z prodejní ceny, která je poskytnuta odběrateli ze strany dodavatele za předčasné splacení faktury. Výhoda pro odběratele je možnost zaplatit nižší částku, než je by byl jeho plný dluh, ale jen v případě, že zaplatí dříve než na konci jeho úvěrového období. Pro dodavatele jsou dle Kislingerové a kol. (2010, str. 490) pozitivní efekty skonta tři a to:

- 1) potřeba financovat menší objem pracovního kapitálu (tedy zde pohledávek),
- 2) vynakládají se nižší administrativní náklady spojené se sledováním pohledávek nebo jejich vymáháním,
- 3) snižuje se riziko vzniku pozdě hrazených či nedobytných pohledávek.

Negativním faktorem poskytnutí skonta pro dodavatele jsou samozřejmě nižší tržby utržené za prodej výrobků či služeb. Sám odběratel se musí rozhodnout, zda je pro něj skonto výhodnější či nikoliv.

### 3.2.3 Metody zajištění pohledávek

Metod pro zajištění pohledávek máme několik a vždy je jejich cílem snížit riziko, že odběratel neuhradí jeho závazek vůči dodavateli produktu či služby. Mezi běžné zajišťovací nástroje patří zálohy, smluvní pokuty, záruky za dodavatelský úvěr, kam řadíme bankovní záruky, dokumentární akreditiv, zajištění hmotným majetkem nebo zajištění majitelem, kde lze použít směnka. Dále můžeme pohledávky pojistit či využít zástavního práva.

- **Záloha od odběratele** může být vyžadována dodavatelem při vyjednávání obchodu. Odběratel tedy dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 214) uhradí zálohu na budoucí plnění. Tyto zálohy běžně nebývají úročené a pro dodavatele jsou výhodné, jelikož získá finanční zdroje, kterými může financovat zásoby potřebné pro splnění dané dodávky.
- **Smluvní pokuta** nebo penále za pozdní platbu je třeba dle autorky Řežňákové a kol. (2010, str. 61) sjednat při poskytování každého obchodního úvěru. Penále za pozdní platbu ukazuje odběrateli, že dodavatel má snahu inkasovat peníze za uskutečněný prodej. V případě, že penále není sjednáno může to u odběratele vyvolat pocit, že zpoždování plateb dodavateli nevádí. V mnoha případech se jedná užitečný nástroj při vyjednávání se zákazníkem.



Když například zákazník platí pravidelně 50 dnů po splatnosti pohledávky, lze do obchodního úvěru uvést, že při více jak 30 dnech po splatnosti hrozí odběrateli penále.

- **Úroky z prodlení** by měly dle Kislingerové a kol. (2010, str. 498) nahradit dodavateli finanční náklady, které musel vynaložit na financování pohledávek po splatnosti. V případě, že vznikly dodavateli dodatečné náklady nad rámec úroku z prodlení může si nárokovat od odběratele **náhradu škody**. Dále má dodavatel nárok požadovat náhradu nákladů, které musel vynaložit na vymáhání svých pohledávek. Těmito náklady mohou být například telefonní účty, náklady za právní zastoupení či vymáhací agenturu.
- **Záruka za dodavatelský úvěr** se může použít dle autorky Kislingerové a kol. (2010, str. 484) například v případě, kdy dodavatel nechce poskytnout zákazníkovi zboží či služby na dodavatelský úvěr. Dodavatel v tom případě může nabídnout záruku, která se váže k tomu konkrétnímu obchodu. Velmi časté je tomu tak u zakázek velkého objemu nebo v zahraničním obchodě. Poskytování záruk se liší dle odvětví, ale pro některá je typičtější. Se zárukami za dodavatelský úvěr se často setkáme ve stavebnictví, u většiny exportů nebo u dodávek investičních celků. Dle Kislingerové a kol. (2010, str. 485) se bankovní úvěr a dodavatelský úvěr podobají, proto zajišťovací instrumenty jako je záruka k tomuto úvěru neodmyslitelně patří. Existuje více forem ručení a v této kapitole si popíšeme nejčastější z nich.
  - *„Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině“* (§ 313, Obchodní zákoník). Jak upozorňuje autorka Kislingerová a kol. (2010, str. 485) může nastat situace, kdy odběrateli vystaví jeho banka bankovní záruku a dodavatel s touto bankou nemá zkušenosti, proto do tohoto vztahu může vstoupit banka dodavatele a ta odběrateli záruku potvrdí. Banka před poskytnutím bankovní záruky svého klienta prověřuje a dle toho mu stanoví výši, do které za něj bude ochotná ručit.
  - **Zajištění hmotným majetkem** je nástroj, kdy odběratel může za dodavatelský úvěr ručit hmotným a v některých případech i nehmotným majetkem. Většinou se jedná o nemovitosti, stroje, výrobní zařízení, ale může se ručit i podílem ve společnosti nebo přímo její částí. Smlouva se uzavírá mezi věřitelem a dlužníkem o zřízení zástavního práva k nemovité nebo movité věci.
  - **Dokumentární akreditiv** se využívá nejvíce v zahraničním obchodě a slouží jako platební a zajišťovací instrumenty. Dle Kislingerové a kol. (2010, str. 486) si odběratel otevře akreditiv u své banky, což znamená, že se jeho banka zavazuje dodavateli zaplatit za dodání zboží nebo jiného plnění. Dokumentární akreditiv nalezneme v akreditivní listině. Pro banku nejsou důležité podmínky, které si mezi sebou stanovili obchodní partneři, nýbrž jen to, co je uvedené v akreditivní listině.

- **Zajištění majitelem** je ručení fyzické osoby (majitele), který se zavazuje ručit celým svým majetkem. Díky tomu lze dle Kislingerové a kol. (2010, str. 487) předejít nedobytné pohledávce za společností, jejíž majitel z ní odčerpává zdroje. Takto zaručit se může také v holdingu mateřská společnost za svou úvěrově slabší dceřinou společností. Tudíž v případě, že odběratel nesplní své závazky může dodavatel požadovat plnění po ručiteli. Toto ručení může mít dvě podoby, a to buď ve formě záruční listiny nebo častěji ve formě směnky. **Směnku** lze definovat jako dlužný cenný papír, který obsahuje zákonem předepsané náležitosti. Jde o abstraktní závazek a používá se často u obchodních vztahů, kde je dlouhá doba splatnosti faktur. Směnka tedy dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 214) může zajišťovat splatnost pohledávky, kterou dlužník vystavil ve prospěch věřitele. V případě, že by věřitel potřeboval peněžní prostředky může tuto směnku eskontovat neboli prodat bance či jiné finanční instituci, která za směnku ručila.
- **Pojištění pohledávek** patří mezi doplňkový zajišťovací instrument, kdy se dodavatel může pojistit proti platební neschopnosti či platební nevěli odběratele nebo proti riziku politickému. Politickým rizikem je dle autora Marka (2009, str. 349) myšlena situace, kdy v důsledku politických událostí jako například při válce či při revoluce nebude schopen odběratel uhradit své závazky. V případě, kdy si firma pojistí danou pohledávku a není ve stanovené době uhrazena, ohlásí tuto skutečnost pojišťovně. Po ohlášení škody se po určité době rozjídí vymáhání pohledávky, kterého se pojišťovna účastní. Pojišťovny si za tyto služby účtují celkem vysoké poplatky a rozhodují o tom, zda danou pohledávku pojistí či nepojistí.
- **Zástavní právo** patří mezi zajišťovací instrumenty, kdy zástavní věřitel dle autora Marka (2009, str. 350) má právo zastavenou věc (zástavním dlužníkem) v případě nesplnění pohledávky zpeněžit a výtěžek získá pro sebe.

### 3.2.4 Metody urychlení inkasa pohledávek

Při profinancování pohledávek je třeba, aby podnik zajistil financování provozního cyklu, a to v době, kdy je finanční hotovost investována například ve výrobě a v provozním cyklu se vyskytuje v nepeněžní formě. Dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 108) je přeměněna například do podoby nedokončené výroby, materiálu, hotových výrobků a pohledávek. Častým zdrojem financování bývá kontokorentní nebo běžný bankovní úvěr tedy krátkodobé povahy. Nákladem při financování pohledávek je poté úrok za období, po které byly pohledávky neuhrzeny.

V případě, kdy by podnik potřeboval nutně získat hotovost z pohledávek před dobou jejich splatnosti může využít například faktoring či forfaiting. Tyto finanční nástroje provádí dle autora Marka (2009, str. 344) odkup pohledávek a patří do standardních bankovních produktů. Autoři Mrkvička a Strouhal (2014, str. 219) dále upozorňují na to, že se nejedná o standardizované produkty, jelikož se jejich podmínky mohou u jednotlivých poskytovatelů lišit.

- **Faktoring** je metoda financování založená na pravidelném odkupu pohledávek faktoringovou společností. Jedná se o pohledávky krátkodobé, jelikož doba jejich splatnosti není delší

jak 180 dní. Faktoringová provize je cenou faktoringu a skládá se z rizikové marže a administrativních nákladů souvisejících se zpracováváním faktoringu. Výše faktoringové provize se může lišit, ale většinou se pohybuje v rozmezí od 0,2 do 3 % z objemu pohledávky. Podmínky faktoringu jsou dle autora Marka (2009, str. 346) ty, že pohledávka vznikla na základě obchodního úvěru a není zajištěná. Další podmínkou je, že pohledávka nesmí být spojena s právy třetí osoby. Faktoring dělíme základně na dva typy, a to na pravý (bezregresní) faktoring a nepravý (regresní) faktoring. U nepravého dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 219) nese nadále věřitel riziko neuhrazené pohledávky a u pravého faktoringu nepřenechává riziko na faktoringovou společnost.

- **Forfaiting** je prováděný forfaiterem a jde o odkup zajištěných pohledávek, které mají dobu splatnosti delší než 180 dní. Jde tedy o zajištěné pohledávky střednědobé a dlouhodobé, které jsou splatné v budoucnosti bankou či specializovanou finanční institucí (forfaiterem) bez možnosti zpětného postihu původního věřitele. Dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 219) se forfaiting využívá hlavně u exportu strojů, investičních celků a zařízení dodávaných na dodavatelský úvěr, který má dobu splatnosti delší jak jeden rok.

### 3.2.5 Efektivnost řízení pohledávek

Efektivní řízení pohledávek firmě může zodpovědět otázky typu, zda má odpovídající délku doby splatnosti pohledávek, které poskytuje svým zákazníkům nebo jaká jsou skutečná průměrná doba splatnosti. Dále se může dozvědět jaký zákazník má v průměru nejhorší platební morálku či jaká je délka obchodního deficitu. V této kapitole si rozebereme některé možné výpočty vhodné pro analýzu efektivnosti řízení pohledávek.

**Obrat pohledávek** se vypočítá dle vzorečku, kde se tržby vydělí průměrnými pohledávkami za účetní období. Pohledávky jsou dle definice tržby, které podnik zatím nevyinkasoval. Ve výpočtu se používají čisté pohledávky, kterými je myšleno tzn. po zohlednění korekcí na případné nedobytné pohledávky. Jestliže zákazníci uhrazují své závazky rychle, tak obrat bude vysoký a nesplacené pohledávky budou představovat malou část tržeb. Vysoký poměr může ukazovat na efektivní práci finančního oddělení, které urychluje své opožděné plátce.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný stav pohledávek}}$$

**Doba splatnosti (obratu) pohledávek** vyjadřuje dle autorky Jindřichovské (2013, str. 216) průměrné časové období, po které musí podnik čekat na inkaso za své již prodané služby a výrobky. Výpočet je dle vzorečku, kdy se pohledávky vydělí průměrnými denními tržbami. Vyjde počet dní, kdy je inkaso peněz za denní tržby vázáno v pohledávkách. Užitečné je výsledkem porovnat s běžnou platební podmínkou, za kterou podnik fakturuje své výrobky či služby. V případě, že je průměrná délka splatnosti pohledávek delší než platební podmínka, značí to, že odběratelé neplatí své účty včas. Problém u tohoto vzorečku, jak uvádí autoři Mrkvička a Strouhal (2014, str. 84) je to, že průměrný stav pohledávek v sobě zahrnuje i daň z přidané hodnoty, a naopak tržby jsou uváděny bez daně.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/365 \text{ dní}}$$

**Obrat závazků** vyjadřuje kolikrát se obrátí závazky za určité období při dosažené úrovni tržeb. Cílem podniku je snižovat počet obrátek, jelikož ty znamenají větší časové rozestupy a podnik má více času na jiné nákupy.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný stav závazků}}$$

**Doba obratu závazků** vyjadřuje dle autorky Scholleové (2017, str. 181) počet dnů, po které podnik využívá bezplatný obchodní úvěr poskytnutý dodavatelem. Doba obratu závazků lze porovnat s dobou obratu pohledávek a ta by měla dosahovat vyšší hodnoty.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}/365 \text{ dní}}$$

**Obchodní deficit** vyjadřuje rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a mezi dobou úhrady závazků. Výsledkem je počet dnů, které musí podnik profinancovat.

### 3.2.6 Metody vymáhání pohledávek

Jednou ze zásadních částí podnikové politiky řízení pohledávek by měl být jasně stanovený postup vymáhání pohledávek po jejich splatnosti. Díky jasně stanovenému postupu lze minimalizovat chyby ze špatného rozhodnutí ve chvíli, kdy je obchodník pod tlakem a musí stanovit postup vůči danému dlužníkovi. Jasně stanovený postup nelze použít na každého zákazníka – dlužníka, ale lze jej použít jako návod k jakým krokům se lze v danou chvíli uchýlit. Jak upozorňuje autorka Kislingerová a kol. (2010, str. 493) je třeba určit mez, kdy se zákazníkovi – dlužníkovi přestane dodávat zboží a nepokračuje se ve spolupráci až do té doby, než své závazky vůči podniku alespoň částečně uhradí. Pokud ovšem zákazník nemůže nebo nechce uhradit své závazky vůči společnosti musí dojít k jejich vymáhání. Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti bude záviset na individuálních podmínkách dodavatele, dále na konkurenčním prostředí a na možných způsobech vymáhání pohledávek. Nyní si některé způsoby vymáhání pohledávek detailněji popíšeme.

- **Telefonický kontakt** je účinný u korporací, které mají větší množství zákazníků a relativně menší objemy pohledávek. U jednoduchých případů je telefonní kontakt výhodný, rychlý a nese nízké náklady, ale u komplexnějších případů je nutný osobní kontakt. Je vhodný u raných fází, kdy dlužník opožděně platí anebo jako nástroj pro jeho kontrolu při postupném splácení dluhu.
- **Osobní kontakt** bývá ve většině případů účinnější než kontakt telefonní. Jak zmiňuje Kislingerová a kol. (2010, str. 496) lidé mívají větší respekt před daním slibu osobně než u slibu daným pouze přes telefon. Je ovšem nákladnější jak z časového hlediska, tak i nákladů vynaložených na cestu. Je typičtější u pohledávek většího objemu a dohoda o splácení by měla být zaznamenána písemně, aby vyvolala větší nátlak na dlužníka. Existence písemné dohody může později pomoci například u soudního jednání.

- **Písemné upomínky** jsou obvykle posílány automaticky účetním systémem, a proto postupně ztrácí svoji váhu. Mohou být posílány emaily, faxem, dopisy či SMS zprávami. Autoři Mrkvička a Strouhal (2014, str. 111) uvádí, že mají spíše dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání. Doporučuje se pro zvýšení efektivnosti upomínek do textu navrhovat způsoby řešení a zmínit i případné postupy ke kterým podnik přistoupí při neuhrazení dlužné částky. Dále se doporučuje uvést v upomínce i úroky z prodlení. Autorka Kislingerová a kol. (2010, str. 496) zmiňuje, že poslední upomínka před soudním vymáháním má mít charakter pokusu o smír a podnik by ji měl poslat formou doporučeného dopisu.
- **Vymáhací agentury** přijdou na řadu, jakmile selžou snahy o domluvu s dlužníkem o splácení jeho dluhu vůči podniku. Najmutí vymáhací agentury je mnohem rychlejší způsob než soudní vymáhání, ale tento způsob sebou nese i spoustu nákladů navíc. Tyto agentury pracují za provizi. Jejich odměna, jak zmiňuje autor Marek (2009, str. 351) se obvykle skládá z provize za uskutečněné inkaso a fixního poplatku za převzetí případu. V České republice patří mezi největší vymáhací agentury například společnost Intrum Czech, s.r.o., Coface Czech Services spol. s r.o. nebo Catania group s.r.o. Značná výhoda najmutí vymáhací agentury jsou její značné zkušenosti s řešením nedobytných pohledávek.
- **Soudní vymáhání** přichází ve chvíli, kdy žádný z předchozích způsobů vymáhání pohledávek nepřinesl skutečné uspokojení nároků věřitele. Vymáhání pohledávek soudní cestou sebou přináší soudní poplatky. Soudní poplatky jsou dle autora Perthena (2015, str. 37) odvozeny dle výše vymáhané pohledávky. Do částky 20 tisíc Kč je poplatek ve výši tisíc korun, částka v rozmezí od 20 tisíc Kč do 40 mil. Kč se vypočítá jako 5 % z dané částky a nad 40 mil. Kč je poplatek 2 mil. Kč a 1 % z částky přesahující 40 mil. Kč. Dále autor Perthen (2015, str. 37) uvádí, že při neuhrazení soudního poplatku se celé řízení zastavuje. Existují však výjimky, kdy je subjekt od poplatku osvobozen. Autorka Kislingerová a kol. (2010, str. 497) doplňuje fakt, že ve velké části soudního vymáhání nepřinese věřiteli skutečné uspokojení jeho nároků.
- **Exekuce** je dle autorů Mrkvičky a Strouhala (2014, str. 111) obdržení platebního rozkazu jako rozhodnutí soudu ve věci neuhrazené pohledávky. Náročné je ovšem dosáhnout vykonání tohoto rozhodnutí. Napomáhají tomuto dosáhnoutí exekuční úřady, kdy mají oprávnění na základě exekučního titulu za pevně stanovenou odměnu zpeněžit majetek dlužníka. Díky získaným prostředkům poté je uspokojena i pohledávka věřitele.
- **Konkurz** je krajní řešení nedobytné pohledávky. Do konkurzu se obvykle dostávají společnosti, které již nemají téměř žádný majetek, a tedy nejsou schopny plnit své závazky vůči věřiteli. Jak zmiňuje autorka Kislingerová a kol. (2010, str. 498) jestliže nějaký majetek přeci jen zbyde jsou prioritně uspokojovány pohledávky zaměstnanců. Poté přijde na řadu stát, kdy se platí daně, cla, zdravotní a sociální pojištění a teprve poté přijde řada na pohledávky věřitelů.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Analýza systému řízení kreditního rizika ve vybraném podniku

V rámci spolupráce při psaní diplomové práce si společnost přála zůstat v anonymitě, proto v této práci nebude uveden její název a jiné informace, které by mohli vést k její identifikaci. Dále již bude společnost označena pod názvem XYZ.

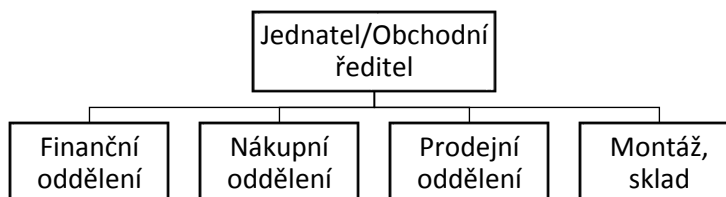
V této první praktické kapitole si nejprve představíme vybraný podnik XYZ. Pro seznámení s jeho výkonností a finanční situací je zpracována finanční analýza. Na ni navazují souhrnné modely hodnocení finančního zdraví podniku, kterými jsou modely bonitní a bankrotní. Analyzovány jsou informační a účetní systémy, které podnik XYZ používá. Poslední podkapitola je věnována tomu, jak podnik řídí kreditní riziko.

### 4.1 Představení společnosti

Společnost XYZ působí na českém trhu již více jak 25 let. Právní forma je společnost s ručením omezením a sídlí v Praze. V České republice jde o dceřinou společnost a vrcholový vlastník skupiny sídlí v Německu. Tato skupina má vlastní společnosti ve 36 zemích, 48 dceřiných společností a další obchodní partnery ve více než 50 zemích. Kromě centrální pobočky v Praze má kanceláře také v Brně, v Hradci Králové a Ostravě. Podnik XYZ se zabývá výrobou elektrických a mechanických pohonů. K dalšímu předmětu činnosti podniku patří montáž, opravy elektropřístrojů, poradenství, technickou podporu a poprodejní servis. Základní kapitál činí 15 000 tis. Kč. Společnost XYZ se v České republice nevěnuje přímo výrobě jednotlivých komponentů, nýbrž si je nechává dovézt z Německa a zde je kompletuje, montuje a lakuje do finální podoby. Při výrobě se dbá na kvalitu a používají se nejmodernější systémy výroby. Dbá se na štíhlou výrobu a využívají se metody KAIZEN, Visual Management či 5S.

Na organizačním diagramu níže lze vidět jednoduché hierarchické členění organizační struktury. Kdy v čele stojí jednatel, který zastupuje společnost v České republice. Pod sebou má čtyři oddělení, kterými jsou prodejní, nákupní, finanční oddělení a dále montáž se skladem. Lze říct, že téma řízení pohledávek se týká všech oddělení kromě snad montáže a skladu. Ovšem i ti potřebují mít informace ohledně stavu objednávek, zda je již mají zkompletovat či zabalit a zaslat.

Graf 1 Organizační struktura společnosti XYZ

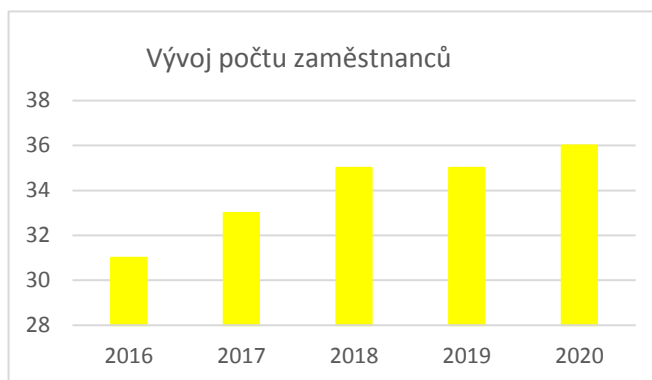


Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XYZ

Společnost nemá distribuční oddělení a své výrobky nedopravuje za zákazníky svým vozovým parkem, nýbrž tuto činnost outsourcuje najatou logistickou firmou Geiz CZ s.r.o. a firmou PPL CZ s.r.o. Často si také zákazníci přijedou pro zboží tzv. po vlastní ose. Hlavní výhodou outsourcování dopravy na partnerskou firmu jsou rozhodně nižší náklady pro podnik XYZ.

Průměrný počet zaměstnanců za sledované období je 34 a obrat za rok 2020 byl ve výši 466 627 tis. Kč. Svaz průmyslu a dopravy České republiky dělí podniky dle velikosti na malé, střední a velké. Malým podnikům odpovídá méně jak 100 zaměstnanců a roční obrat do 30 mil. Kč. Naopak velké podniky mají více jak 500 zaměstnanců a obrat nad 100 mil. Kč. Podnik XYZ tedy spadá dle počtu zaměstnanců do velikosti podniku malého, avšak podle obratu do velikosti podniku velkého.

Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2016-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XYZ

V grafu číslo 2 můžeme vidět růstový trend v počtu zaměstnanců v průběhu analyzovaných pěti let. V roce 2016 bylo ve firmě zaměstnáno na hlavní pracovní poměr celkem 31 zaměstnanců a již v roce 2020 to bylo o pět více, tedy 36. Podnik XYZ za tu dobu rozšířil své působení o novou pobočku v Ostravě a navýšil tím své řady o nové kolegy.

Společnost se snaží prohlubovat znalosti svých zaměstnanců, a proto se vzdělání věnuje nemalá pozornost. Obchodní zástupci mají hrazené lekce anglického jazyka a klade se důraz na prohlubování odborného vzdělání formou školení. V oblasti BOZP jsou pravidelně proškolení všichni napříč organizací.

Firma má v rámci marketingu velmi přehledně zpracované webové stránky, kde zákazník může nalézt i online katalog s nabízenými produkty. Při propagaci svých produktů využívá několik komunikačních cest, kterými jsou:

- účast na veletrzích,
- prospekty, katalogy a některé vystavené modely produktů na pobočkách,
- webové stránky společnosti,
- dny otevřených dveří pro zákazníky,
- zážitkové akce pro zákazníky,
- školení pro odběratele.



## 4.2 Analýza výkonnosti a finanční situace společnosti

V této kapitole bude analyzována výkonnost a finanční zdraví společnosti XYZ. Jelikož společnost působí na českém trhu již více jak 25 let má dlouholeté zkušenosti v oboru a loajální zákazníci. Jak zmiňují ve své výroční zprávě za rok 2020, tak na nejvyšším místě v jejich hierarchii stojí kvalita jejich výrobků. Společnost je globálně orientovaná na zákazníky a pro jejich spokojenost se snaží udělat maximum.

### 4.2.1 Finanční analýza

Z výročních zpráv společnosti využijeme data pro zpracování finanční analýzy, která manažerům firmy poskytne detailní obraz o hospodaření podniku. Identifikujeme si silné a slabé stránky, potenciální nebezpečí či možné příležitosti. Porovnáme si jednotlivé ukazatele v čase a v prostoru. Finanční analýza slouží jak interním, tak i externím uživatelům. Mezi externí uživatele mohou patřit banky, investoři, obchodní partneři, stát nebo konkurence. Naopak interními uživateli jsou zaměstnanci, odboráři nebo manažeři podniku. Finanční analýza slouží k určení výchozího bodu pro budoucí strategické plány podniku. Nebudou zde rozebrány všechny ukazatele finanční analýzy nýbrž hlavně ty, co se týkají oblasti kreditního rizika.

#### Vertikální analýza rozvahy

S pomocí vertikální analýzy rozvahy bude zjištěno, jak se jednotlivé části procentuálně podílejí na celkové bilanční sumě. Nejprve bude rozebrána finanční strana pasiv, která slouží jako zdroj financování a poté se budu věnovat majetkové struktuře tedy straně aktiv. Tento postup volím z logické podstaty, kdy je při finančním plánování vhodné nejprve vyhodnotit zdroje financování, které má podnik k dispozici a ty dále investovat do různých složek aktiv.

**Vertikální analýzou pasiv** můžeme vyjádřit procentuální podíl vlastního kapitálu, cizích zdrojů a ostatních složek pasiv. Z tabulky číslo 4 lze pozorovat vývoj struktury kapitálu za sledované období. Lze konstatovat, že v podniku ve všech sledovaných letech značně převládá využívání vlastních zdrojů financování nad zdroji cizími. Tento převládající trend je typický pro výrobní firmy, jakým je analyzovaný podnik.

Tabulka 4 Vertikální analýza pasiv

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>91%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>91%</b>	<b>89%</b>
Základní kapitál	8%	8%	8%	8%	8%
VH minulých let	58%	61%	62%	67%	63%
VH běžného účetního období	25%	20%	19%	15%	17%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>
Rezervy	2%	3%	2%	0%	1%
Dlouhodobé závazky	1%	1%	1%	1%	1%
Krátkodobé závazky	6%	7%	8%	8%	9%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Základní kapitál byl po celé sledované období neměnný a dle tabulky číslo 4 se podílel na osmi procentech z celkové výše pasiv. Společnost XYZ tedy pracuje již od sledovaného roku 2016 se základním kapitálem ve výši 15 milionu korun. Procentuální zastoupení výsledku hospodaření se až do roku 2019 snižoval vůči sumě pasiv a v posledním sledovaném roce mírně jeho procentuální zastoupení narostlo. Při rozebírání složek, kterými je tvořen vlastní kapitál můžeme vidět velký procentuální podíl výsledku hospodaření z minulých let, který se pohybuje od 58 % do 67 % na celkové sumě pasiv. Je to z toho důvodu, že podnik každoročně převádí většinu zisku na účet nerozděleného zisku z minulých let. Nerozdělený zisk představuje velmi důležitý interní zdroj financování investic.

Ve struktuře cizích zdrojů financování převažují krátkodobé cizí zdroje nad těmi dlouhodobými. Krátkodobé cizí zdroje jsou pro podnik z hlediska financování výhodnější než využívání dlouhodobých cizích zdrojů, které jsou dražší, ale zároveň méně rizikové. Proto je třeba hledat kompromis, který bude mít co nejvyváženější strukturu vzhledem k oboru podnikání. Největší část z krátkodobých cizích zdrojů tvoří závazky za státem, poté závazky z obchodního úvěru a závazky ke zaměstnancům.

Vertikální analýzu je vhodné porovnat s oborovými výsledky zveřejňovanými Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky za stanovené období. Důležité je porovnávat hodnoty společnosti XYZ se správným oborem podnikání, kterým je "výroba průmyslových strojů."

*Tabulka 5 Hodnoty finanční struktury v oboru "výroba průmyslových strojů"*

	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	52%	52%	53%	55%
Cizí zdroje	47%	47%	46%	44%

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výročních zpráv 2016-2019 z MPO Finanční analýza podnikové sféry za jednotlivé analyzované roky

Z tabulky číslo 5 vidíme, že finanční struktura pasiv ve stejném oboru podnikání je podobná jako u analyzovaného podniku. Vlastní kapitál se v oborové finanční analýze MPO pohybuje v rozmezí od 52 % do 55 % z celkové hodnoty pasiv. Tudíž se shoduje převis vlastního kapitálu nad cizím s analyzovaným podnikem XYZ. Rozdílná je ovšem značná převaha vlastního kapitálu u podniku nad cizími zdroji. Bohužel za rok 2020 MPO zatím finanční analýzu nezveřejnilo.

**Vertikální analýza aktiv** vypovídá o majetkové struktuře podniku. Z tabulky číslo 6 vidíme, že největší procentuální zastoupení na celkových aktivech mají aktiva oběžná a to až 76 %. Podíl stálých aktiv klesl v roce 2020, což by mohlo být hodnoceno negativně, neboť v tomto roce ve společnosti neprobíhají investice. Avšak dle informací z účetní závěrky z daného roku investice probíhaly, avšak v menší míře než v jaké se stávající majetek odepisuje.

Největší část z oběžného majetku dle tabulky číslo 6 tvoří krátkodobé pohledávky tedy přesněji pohledávky z obchodní stavu. Jejich podíl však časem klesá, což by mohlo být spojeno s vývojem tržeb. Pokles podílu pohledávek je spojen s růstem tržeb, a tedy znamená zlepšení z pohledu inkasa pohledávek. Mohl by to být signál, že tento pokles naznačuje lepší platební morálku

odběratelů. Pozitivní také je, že společnost nemá dlouhodobé pohledávky, u nichž je problematické jejich inkaso.

Tabulka 6 Vertikální analýza aktiv

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	27%	26%	28%	28%	24%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>73%</b>	<b>74%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>76%</b>
Zásoby	25%	26%	22%	23%	30%
Krátkodobé pohledávky	42%	45%	40%	39%	39%
Peněžní prostředky	6%	3%	10%	11%	7%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Podnik si udržuje celkem velké množství zásob, které v roce 2020 dosahují 30 % z celkové sumy aktiv. Větší množství zásob je pro výrobní podnik běžný a slouží jako pojistná zásoba pro zachování kontinuity výroby. Podnik XYZ tak může pružně reagovat na potřeby trhu.

Množství peněžních prostředků bylo nejvyšší v roce 2019, kdy představovalo 11 % z celkové sumy aktiv. Peněžní prostředky jsou drženy z největší části na bankovních účtech. Zvýšený podíl peněžních prostředků může sloužit při snaze o zachování platební schopnosti či na podporu likvidity podniku. Velké množství peněžních prostředků však může být také pochybením ze strany managementu podniku při využití volných finančních prostředků.

Po vertikální analýze navážeme na ukazatel rozdílový, který úzce souvisí s likviditou podniku. Likviditou vyjadřujeme schopnost podniku uhradit včas své závazky. Při stanovení výše oběžných aktiv a krátkodobých závazků lze vypočítat ukazatel **čistého pracovního kapitálu** (net working capital – NWC). „Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji.“ (Růčkové, 2021, str. 63) Na čistý pracovní kapitál lze pohlížet ze dvou úhlů pohledu, a to z úhlu vlastnického a manažerského.

**Manažerský úhel** pohledu na výpočet čistého pracovního kapitálu je vyjádřen následujícím vztahem:

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Dle autorky Růčkové (2021, str. 63) zde vnímáme NWC jako takzvaný bezpečnostní polštář. Ten umožňuje manažerovi oddělit v oběžných aktivech tu část peněžních prostředků, která slouží přímo k úhradě finančních závazků, od části, která je relativně volná. Relativně volná je myšleno ve smyslu, že ji lze manažerem použít do disponibilního finančního fondu, a tedy využít ve finanční politice podniku. Vždy je důležité, v jakém oboru podnikáme, protože na něm je výše NWC závislá. Nízká hodnota NWC může být pro firmu signálem možných problémů s úhradou svých závazků nebo časté využívání obchodních úvěrů. Výše NWC závisí na podnikovém přístupu k financování aktiv. Zda má podnik spíše agresivnější, konzervativnější či vyváženější strategii.

Tabulka 7 Čistý pracovní kapitál z manažerského pohledu

Položky v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>139 922</b>	<b>144 182</b>	<b>139 342</b>	<b>134 193</b>	<b>149 574</b>
Zásoby	47 199	50 201	42 748	41 988	59 831
Krátkodobé pohledávky	80 905	88 232	77 002	72 087	76 643
Krátkodobý finanční majetek	11 818	5 749	19 592	20 118	13 100
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>11 438</b>	<b>14 630</b>	<b>14 956</b>	<b>14 419</b>	<b>18 424</b>
<b>NWC (manažerský)</b>	<b>128 484</b>	<b>129 552</b>	<b>124 386</b>	<b>119 774</b>	<b>131 150</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Analyzovaný podnik XYZ využívá konzervativní přístup financování aktiv, což můžeme pozorovat z tabulky číslo 7. Podnik financuje dlouhodobými zdroji stálou část oběžných aktiv a krátkými zdroji financuje proměnnou část oběžných aktiv. Tento konzervativní přístup požaduje vysoké náklady na potřebný kapitál, ale výhodou je, že snižuje riziko platební neschopnosti. Tento konzervativní způsob financování bude dále souviset i s tím, že podnik XYZ akceptuje u většiny odběratelů delší lhůty splatnosti. Toto si více přiblížíme v dalších kapitolách.

Z tabulky číslo 7 vidíme, že v celém sledovaném období dosahoval z pohledu manažera podnik kladných hodnot čistého pracovního kapitálu. Strmější nárůst v roce 2020 byl ovlivněn zvýšenou poptávkou po firemních produktech. Tento jev je patrný i v roce 2017, kdy NWC narostlo oproti předchozímu roku a znovu to bylo ovlivněno nárůstem pohledávek, který ukazuje zvýšení poptávky po výrobcích podniku. V roce 2020 se zvýšilo množství oběžných aktiv oproti roku předchozímu o 11,5 %, což bylo z části způsobeno velkým nárůstem zásob. V tomto roce účetní jednotka poskytla vysokou zálohu na zásoby dodavateli materiálu, což ovlivnilo i celkovou výši zásob.

**Vlastník** se na problematiku čistého pracovního kapitálu dívá z pohledu pasiv a vyjadřuje jeho výpočet následujícím vzorcem:

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál} - \text{stálá aktiva}$$

Jedná se tedy o rozdíl mezi dlouhodobým kapitálem a dlouhodobým majetkem, kdy vlastník může rozhodnout jaká část z dlouhodobého kapitálu se využije na financování běžné činnosti. Vzorečkem je zobrazen převis dlouhodobých zdrojů, které jsou relativně dražší nad stálými aktivy. V tabulce číslo 8 vidíme vývoj NWC z vlastnického pohledu.

Tabulka 8 Čistý pracovní kapitál z vlastnického pohledu

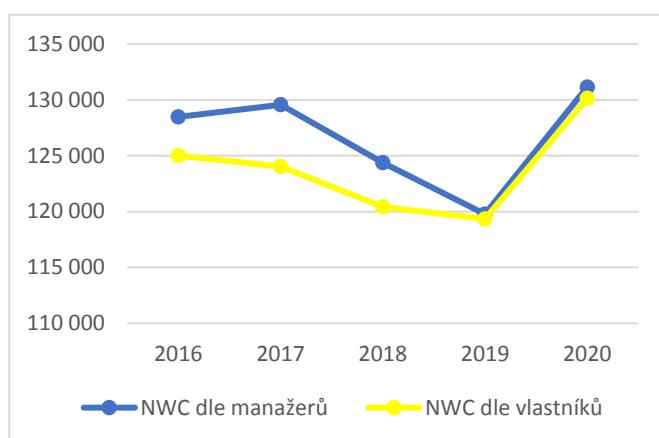
Položky v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	175 920	174 552	172 085	169 067	176 055
Dlouhodobý cizí kapitál	1 368	1 217	1 289	2 044	1 874
Stálá aktiva	52 293	51 726	52 961	51 768	47 786
<b>NWC (vlastnický)</b>	<b>124 995</b>	<b>124 043</b>	<b>120 413</b>	<b>119 343</b>	<b>130 143</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Při srovnání manažerského a vlastnického úhlu pohledu jako je tomu v grafu číslo 5 vidíme, že vývoj čistého pracovního kapitálu je vyšší z pohledu manažerského. Z grafu je patrné, že ve všech sledovaných letech společnost XYZ měla dostatek prostředků k plnému krytí svých krátkodobých závazků, a tedy, že část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji. Hodnota čistého pracovního kapitálu byla vždy kladná, tudíž lze říct, že podnik je v dobré finanční kondici.

V roce 2019 můžeme z grafu číslo 3 vidět, že oba úhly pohledu se v tomto roce téměř shodují na stejném výsledku čistého pracovního kapitálu. Naopak v roce 2017 se oba tyto úhly pohledu nejvíce vzdalují.

Graf 3 Porovnání NWC ze dvou úhlů pohledu



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

**Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty** popisuje, procentní podíl jednotlivých položek na celkových tržbách z hlavní činnosti podniku. Tato položka se tedy neuvádí jako tomu bylo u rozvahy celkovým součtem položek, nýbrž pouze se sečtou položky tržby za prodej zboží a tržby z prodeje a služeb. Procentuální hodnoty ostatních položek nám tedy ukazují poměr k celkovým tržbám. S pomocí vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty můžeme lépe určit významné náklady, které firma využívá. Dále může tyto výsledné položky využít při práci management podniku pro dosažení co neuspokojivějšího zisku společnosti.

V tabulce číslo 9 můžeme vidět vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty společnosti XYZ v průběhu let 2016-2020. Sledujeme, jak velkou část výnosů spotřebovávají náklady společnosti. Podíl osobních nákladů má růstovou tendenci až do roku 2019. Pro zajímavost se podíváme na jejich vyjádření v absolutních hodnotách, kdy se zvedly ze 29 588 tis. Kč v roce 2016 na 41 535 tis. Kč v roce 2019. Mezi těmito roky se zvýšil počet zaměstnanců společnosti z původních 31 na 35 a zvýšila se i průměrná mzda na pracovníka z původních 79 538 Kč v roce 2016 na 98 892 Kč v roce 2019. Tato průměrná mzda je vypočítána jako osobní náklady děleno počet zaměstnanců a může být zkrácena, jelikož většina zaměstnanců dostává ročně třináctý nebo i čtrnáctý plat.

Tabulka 9 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

	2016	2017	2018	2019	2020
TRŽBY CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	42%	43%	41%	38%	41%
Tržby za prodej zboží	58%	57%	59%	62%	59%
Výkonová spotřeba	79%	79%	80%	82%	82%
Osobní náklady	7%	7%	8%	9%	8%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0%	1%	1%	2%	1%
Ostatní provozní náklady	0%	1%	0%	0%	1%
Provozní výsledek hospodaření	14%	12%	10%	8%	9%
Finanční výsledek hospodaření	0%	0%	0%	0%	1%
Výsledek hospodaření před zdaněním	14%	11%	10%	8%	9%
Daň z příjmů za běžnou činnost	3%	2%	2%	2%	2%
Výsledek hospodaření po zdanění	11%	9%	8%	6%	7%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Lze říct, že nákladová struktura byla v celém sledovaném období poměrně stabilní. Viditelné je vyrovnaní tržeb a nákladů. Výsledek hospodaření za účetní období byl nejvyšší v roce 2016 a odpovídal 11 % poměrově k celkovým tržbám. V ostatních letech se pohybovala jeho hodnota v rozmezí 6 % až 9 %. Je to z toho důvodu, že podnik vynaložil celkem vysoké náklady na výkonovou spotřebu, která se v průběhu let stále nepatrně zvyšuje. Podnik by se tedy mohl do budoucna o něco více soustředit na optimalizaci svých nákladů, aby se stal nákladově efektivnějším.

Z **poměrových ukazatelů** více rozeberu jen ukazatele likvidity a ukazatele aktivity. **Likvidita** má vliv na kreditní riziko a platební schopnost podniku. Již byl rozebrán z likvidních ukazatelů čistý pracovní kapitál. V této části si rozebereme tři základní ukazatele a to, likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. (Jindřichovská str.55-59)

Tabulka 10 Ukazatele likvidity

	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná	12,23	9,86	9,32	9,31	8,12
Rychlá	8,11	6,42	6,46	6,39	4,87
Okamžitá	1,03	0,39	1,31	1,40	0,71

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

**Likvidita běžná** (celková) je likviditou 3. stupně a vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy. Dle Růčkové (2021, str. 62) nás informuje o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele v případě, že by proměnil všechna oběžná aktiva v jistém okamžiku na hotovost. Čím vyšší vyjde hodnota ukazatele, tím se zvyšuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Vzorec je dán následujícím vztahem:

$$\text{Běžná likvidita} = (\text{oběžná aktiva}) / (\text{krátkodobé závazky})$$

Růčková (2021, str. 62) doporučuje, aby se hodnota pohybovala v rozmezí 1,5-2,5. Z tabulky číslo 10 vidíme, že podniková běžná likvidita vychází několikanásobně vyšší, než je doporučená hodnota. Zde se nám potvrzuje, že má podnik vysoce konzervativní způsob financování. Tyto vysoké hodnoty ukazují na skutečnost, že podnik neefektivně hospodaří se svými oběžnými aktivy.

**Likvidita rychlá** nebo také nazývaná pohotová vyhodnocuje schopnost podniku dostat svým závazkům, aniž by byl nucen prodat své zásoby. Doporučené hodnoty se pohybují dle autorky Scholleové (2017, str. 178) v rozmezí 1-1,5. Vzorec pro výpočet vypadá následovně:

$$\text{Likvidita rychlá} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / (\text{krátkodobé závazky})$$

Z tabulky výše opět vidíme, že doporučené hodnoty byly znovu několikrát překročeny. V roce 2016 dokonce více jak čtyřikrát. Vyšší hodnota ukazatele je příznivější pro věřitele, avšak již méně pro vlastníka a akcionáře. Příliš vysoké hodnota oběžných aktiv vede k neproduktivě při využívání podnikových prostředků a má tedy negativní vliv na celkovou výnosnost vložených prostředků.

Posledním likvidním ukazatelem je **likvidita okamžitá**, při které se dle autorky Jindřichovské (2006, str. 56) měří rychlá schopnost plnit závazky a jelikož ne všechna aktiva jsou stejně likvidní, proto se zde vylučují méně likvidní zásoby. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat na úrovni 0,2-0,5.

$$\text{Likvidita okamžitá} = (\text{peněžní prostředky}) / (\text{krátkodobé závazky})$$

Tentokrát při pohledu do tabulky číslo 10 vidíme, že se podnik vešel do doporučeného rozmezí pouze v roce 2017. V ostatních obdobích je okamžitá likvidita příliš vysoká, společnost tedy opět držela přemíru peněžních prostředků. Z pohledu vlastníka to znamená, že podnik váže své peněžní prostředky v aktivech a nejsou zhodnocovány.

V **ukazatelích aktivity** se měří dle autorky Růčkové (2021, str. 75) schopnost podniku využívat investované prostředky. Také se zjišťuje vázanost individuálních složek kapitálu v jednotlivých složkách pasiv a aktiv. Autorka Jindřichovská (2006, str. 58) upozorňuje, že v případě, kdy má společnost mnoho aktiv, je její úrokové zatížení obvykle neúměrně velké a zisk je ním stlačován. Naopak příliš málo produktivních aktiv ve společnosti znamená, že se vzdala mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí. Mezi ukazatele aktivity řadíme obrat celkových aktiv a ukazatele zaměřené na pohledávky, závazky. S obchodně-úvěrovou politikou souvisí také obratový cyklus peněz.

Tabulka 11 Ukazatele aktivity

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	2,20	2,20	2,27	2,41	2,32
Doba obratu zásob (dny)	40,64	42,48	35,76	34,22	47,55
Doba splatnosti kr. pohledávek (dny)	69,66	74,67	64,42	58,75	60,91
Doba splatnosti závazků (dny)	9,85	12,38	12,51	11,75	14,64
<b>Obratový cyklus peněz (dny)</b>	<b>100,45</b>	<b>104,77</b>	<b>87,67</b>	<b>81,22</b>	<b>93,82</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

**Obrat celkových aktiv** má návaznost na ukazatele rentability a vyjadřuje, jak společnost generuje tržby při využití různých druhů aktiv. Výsledné hodnoty by se měly maximalizovat a výpočet je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovým aktivům. Z tabulky číslo 11 vidíme pozitivní rostoucí tendenci až do roku 2019, kdy se zvyšovaly tržby a zároveň klesala celková aktiva. Obrot celkových aktiv vzrostl od roku 2016 do roku 2019 o 10 %, tedy z 2,20 stoupl na 2,41. V roce posledním obrát značně klesl, což může značit, jak jsme již rozebírali v předchozích kapitolách to, že podnik zbytečně drží peníze na svých účtech. Avšak při shrnutí lze říct, že celkový obrát aktiv je dobrý a podnik ve většině let efektivně využívá svá aktiva. Celková aktiva se za rok obrátí vždy alespoň dvakrát.

**Doba obratu zásob** nás informuje o tom, jaký je průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v jiné formě majetku v jednom roce. Zjednodušeně řečeno nám říká, kolik dnů jsou zásoby v podniku až do fáze jejich spotřeby nebo jejich prodeje. Od roku 2017 vidíme pozitivní tendenci snižování počtu dní obratu zásob až do roku 2019. Bohužel v posledním sledovaném roce 2020 nastal nárůst počtu dnů zásob vázaných v majetku v porovnání s rokem předchozím o 13,33 dne, tj. ze 34,22 dní v roce 2019 na 47,55 dní v roce 2020. Vždy ovšem záleží na druhu podnikatelské činnosti a pro výrobu průmyslových strojů je tato delší doba obratu zásob typická.

**Doba splatnosti pohledávek** neboli průměrná doba inkasa nás informuje, jaká je průměrná doba než inkasuje společnost od odběratele peníze za svou pohledávku. Je to vlastně doba, po kterou musí podnik čekat na obdržení plateb za své již vyfakturované faktury odběrateli. Po tuto dobu poskytuje podnik svému odběrateli obchodní úvěr. Nejdéle musel v průměru čekat podnik na uhrazení svých pohledávek v roce 2017, kdy čekal skoro 75 dní v roce. Od tohoto roku se postupně doby úhrady pohledávek snižují. Avšak v posledním sledovaném roce 2020 se lehce zvýšily, a to o dva dny, což bylo způsobeno nárůstem pohledávek z obchodních vztahů. Standardní doba splacení pohledávek je nastavena na 30 dní, což je v průměru u každé pohledávky za celé sledované období překročeno nejméně dvakrát.

**Doba splatnosti závazků** ukazuje za kolik dní jsou v průměru uhrazeny závazky podniku. Podnik XYZ byl dle tabulky číslo 11 schopen uhradit v průměru své závazky do maximálně 14,64 dne. To znamená, že v každém roce se bez problému vešel do standardní doby splacení 30 dnů. Jeho platební morálka je tedy na velmi uspokojivé úrovni.

Autorka Růčková (2021, str. 76) podotýká, že by obecně mělo platit pravidlo, že doba splatnosti závazků by měla být delší než doba splatnosti pohledávek z toho důvodu, aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku. Při porovnání těchto dvou ukazatelů v tabulce číslo 11 vidíme, že toto pravidlo podnik XYZ nedodrží ani v jednom sledovaném roce. Dokonce doba splatnosti pohledávek je vždy nejméně čtyřikrát delší než doba splatnosti závazků. Podnik je tedy v nevýhodné pozici, jelikož dřív splácí své závazky, než jsou splaceny jeho pohledávky.

**Obrátový cyklus peněz (OCP)** nás informuje o délce doby mezi zaplacením závazku a přijetím inkasa z pohledávek. Kombinuje se zde doba splatnosti zásob, pohledávek a krátkodobých závazků. Díky výsledku obrátového cyklu peněz si můžeme zodpovědět otázku, kolik a jak dlouho je třeba

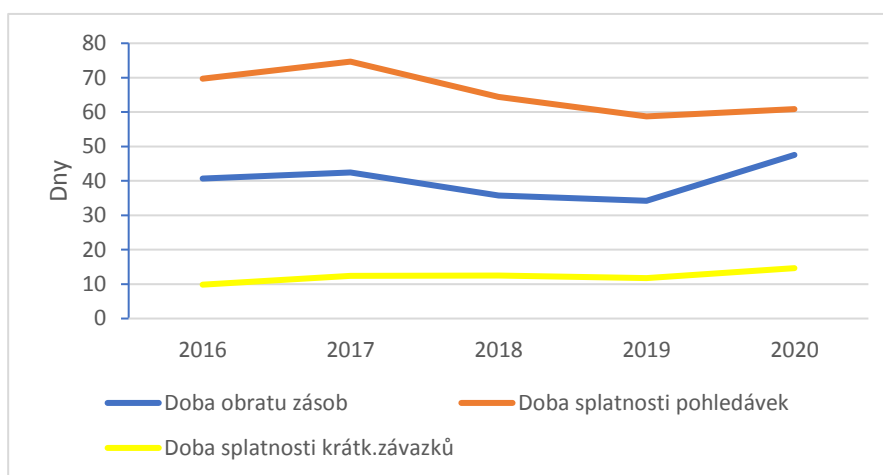


investovat do výroby, aby bylo možné realizovat zakázku. U tohoto ukazatele by se měl podnik snažit jej minimalizovat. Výpočet je dle následujícího vzorečku:

$$\text{OCP} = \text{doba vázanosti zásob} + \text{doba inkasa pohledávek} - \text{doba splatnosti krátkodobých závazků}$$

Z tabulky číslo 11 vidíme podobný průběh jako u doby splatnosti pohledávek, kdy pozitivní pokles doby obrátového cyklu peněz probíhal od roku 2017 do roku 2019. V těchto třech letech se podniku XYZ dařilo zkracovat dobu obrátového cyklu. Jelikož je tento ukazatel kombinací předchozích ukazatelů je logické, že jeho vývoj je kopíruje. Nejdelší doba OCP byla v prvním sledovaném roce a to 100,45 dní, a naopak nejkratší byla v roce 2019 a to 81,22 dní. Rozdíl mezi těmito roky je 19 dní. V posledním roce 2020 došlo k nárůstu hodnoty v porovnání s rokem předchozím o 12,6 dní, což je pro podnik značně neuspokojivé.

Graf 4 Ukazatele dob obrátu ve dnech



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Pro lepší vizuální představitivost můžeme sledovat v grafu číslo 4 obrát zásob, dobu splatnosti pohledávek a závazků ve dnech. Vidíme, že v žádném roce se ukazatele neprotunuly. V roce 2018 a 2019 došlo k poklesu doby splatnosti pohledávek a doby obrátu zásob, ale u pohledávek rychleji. Při srovnání vývoje doby splatnosti závazků a pohledávek je zřetelně znát o kolik vyšší je doba splatnosti pohledávek než doba splatnosti krátkodobých závazků. Značí to tedy, že podnik poctivě a rychle platí svým dodavatelům, ale jeho odběratele mu platí velmi pomalu a někteří platí až po velmi dlouhé době a nátlaku na ně, což si rozebereme v kapitole týkající se pohledávek. Neplatiči by se nejprve objevili v dlouhodobých pohledávkách, které však podnik za sledované období nemá, tudíž je zřejmé, že úplné neplatiče podnik neeviduje. Nejčastější příčinou velkého rozdílu mezi dobou splatnosti pohledávek a závazků bývá obvykle to, že je odběrateli nabízen obchodní úvěr s delší dobou splatnosti. Další možnou příčinou může být nižší vyjednávací schopnost podniku vůči dodavatelům nebo má špatně nastavený systém řízení pohledávek.

#### 4.2.2 Souhrnné ukazatele finančního zdraví společnosti

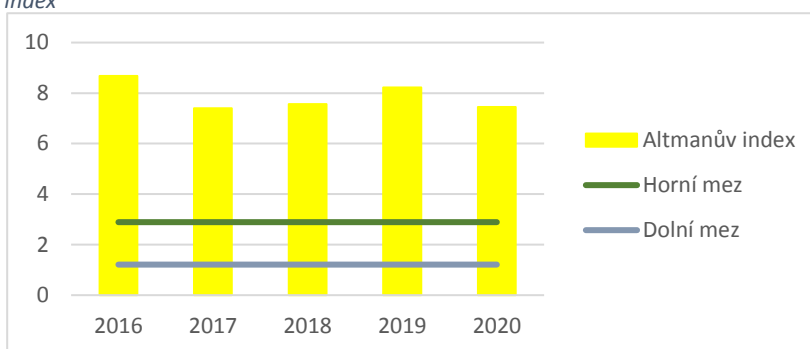
V této podkapitole jsou rozebrány některé souhrnné bankrotní a bonitní modely, které nám prostřednictvím jednoho čísla tedy souhrnného indexu, uvedou celkovou finanční charakteristiku

společnosti a pomohou nám vyjádřit její výkonnost a ekonomickou situaci. Jednotlivé tabulky s výpočty budou vloženy do přílohy na konec práce.

**Bankrotní modely** jsou dle Scholleové (2017, str. 191) důležité hlavně pro věřitele, kterého zajímá schopnost podniku dostát svým závazkům. Více jsou popsány bankrotní modely v kapitole 2.4.1 v teoretické části. Rozebereme si hlavní dva a to, Altmanovo Z-scóre a model IN05.

**Altmanovo Z-scóre** se skládá z pěti ukazatelů a zahrnuje v sobě likviditu, rentabilitu, zadluženost i strukturu kapitálu. S pomocí tohoto modelu podnik můžeme dle jeho finančního zdraví zařadit buď do pásma prosperity, šedé zóny nebo bankrotu. Altmanův index byl vypočítán dle vztahu pro podniky, které nejsou obchodované na kapitálovém trhu.

Graf 5 Altmanův index

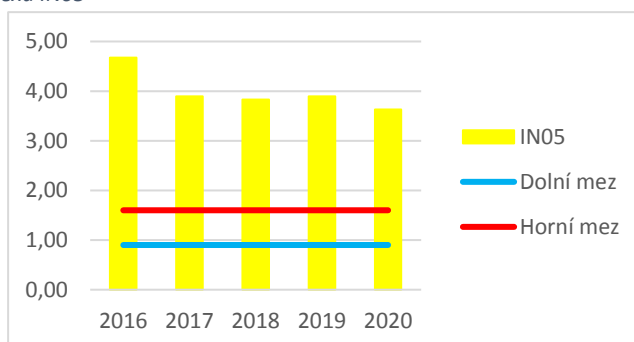


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Z grafu číslo 5 můžeme pozorovat jednotlivé hodnoty Altmanova indexu v průběhu sledovaného období. Společnost se dle tohoto ukazatele těší velmi dobrému finančnímu zdraví, jelikož každý rok s přehledem přesáhla horní hranici, která je u Altmanova Z-scóre stanovena na 2,89. Podnikové Z-scóre je tak vysoké, že případní věřitelé nebudou mít obavu půjčit podniku kapitál. Jeho serióznost pro věřitele je především ovlivněna, tím, že podnik není zadlužený.

**Index IN05** navazuje na varianty IN95 a IN99, které nalezneme v příloze. Tento index akceptuje pohled věřitele i vlastníka. Z grafu číslo 6 vidíme, že všechna sledovaná období byla nad horní hranici prosperity 1,6, což značí dobré finanční zdraví podniku. Vlastník ani věřitel se tedy nemusí obávat podnikového bankrotu. Na vysokých hodnotách ukazatele IN05 se podílí zejména vysoké hodnoty rentability aktiv, které byly vypočítány jako EBIT/Aktiva. Toto vypovídá o tom, že se bere v potaz nejen věřitelské hledisko, ale i hledisko vlastníka.

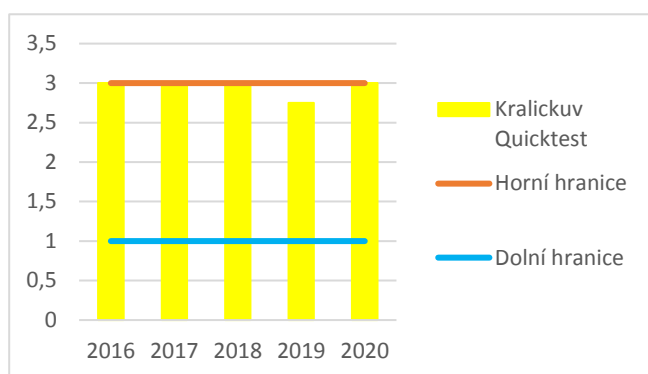
Graf 6 Vývoj indexu IN05



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

**Kralickův Quicktest** patří mezi bonitní modely a také nám umožňuje vyhodnotit výkonnost a finanční situaci podniku. Celý postup a výpočet lze nalézt na konci diplomové práce v příloze. U tohoto modelu je dolní hranice pro bankrot stanovena číslem 1 a naopak hranice pro bonitní podnik je stanovena číslem 3. Po celé sledované období až na výjimku v roce 2019 byl výsledek z Kralickova Quicktestu obdobný a dosahoval čísla 3. Tedy byl přímo na horní hranici. V roce 2019 index klesl a podnik se pohyboval v šedé zóně.

Graf 7 Kralickův Quicktest



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti XYZ

Vidíme, že se výsledek liší například s výsledkem z modelu Altmanova Z-scóre. Nelze tedy s přesností určit, který model popisuje věrněji finanční situaci podniku. Avšak všechny předchozí bankrotní a bonitní modely se shodly, že podnik XYZ není ohrožen bankrotem a spíše naopak si po finanční stránce vede dobře.

### Zhodnocení finančního zdraví podniku

Při shrnutí finančního zdraví společnosti XYZ lze říct, že jde o velmi konzervativní podnik, který rozhodně není ohrožen bankrotem a nemá problém plnit své závazky vůči dodavatelům. V průběhu celého sledovaného období má společnost stabilní finanční situaci a nemá žádné vážné finanční problémy. Při rozebírání struktury pasiv bylo zjištěno, že společnost má minimálně cizích zdrojů v porovnání s vlastním kapitálem. Tento fakt ještě umocňuje konzervativní finanční politiku podniku. Potvrzuje to i vysoké množství zásob vůči celkovým aktivům, které podnik drží a vyšší množství peněžních prostředků. Dlouhodobý majetek tvoří asi 1/4 z celkových aktiv. Velmi pozitivní růstový trend lze pozorovat v průběhu celého období u celkových tržeb, které se meziročně zvyšují.

Společnosti stále narůstá počet zaměstnanců, což lze vyhodnocovat jako pozitivní fakt. Problém ovšem nastává při analýze obrátového cyklu peněz, kdy trvalo v průměru 66 dnů, než společnost inkasovala peníze za své pohledávky. Z výsledku čistého pracovního kapitálu vyplynulo, že podnik má dostatečnou výši peněžních prostředků pro své provozní aktivity.

Sama společnost se splácením svých závazků nemá problém a uhrazuje je v průměru do 14,64 dní od jejich vzniku. Ze souhrnných ukazatelů vyplynulo, že se případní věřitelé, partneři, zákazníci ani vlastníci se nemusí obávat finanční situace podniku. Všechny aplikované bankrotní i bonitní modely vyšly velmi uspokojivě.

### 4.2.3 Informační systémy společnosti

V podniku jsou využívány dva hlavní informační systémy, a to software SAP a nástroje Microsoft office, který zahrnuje i platformu CRM. Tyto dva systémy jsou vzájemně kompatibilní. Dále má společnost vlastní intranet, který je veden v anglickém a německém jazyce, jelikož ho využívají pobočky po celém světě. Zde se zaměstnanci mohou dozvědět nejnovější informace z dění uvnitř firmy, mohou sdílet své nápady, pokládat otázky nebo nalézt různé dokumenty a manuály. Přístup do jednotlivých dokumentů je dán kompetencemi pracovníků. Každý měsíc zde obchodní ředitelé ze všech zemí, ve kterých firma působí, nahrávají akční report, kde uvádí své průběžné výsledky za daný měsíc.

#### Účetní a obchodní systém

Systém SAP využívá společnost ve všech svých podnikových aktivitách. Do systému jsou zanášeny všechny známé informace o zákaznících, zaslaných nabídkách, objednávkách, o komunikaci se zákazníkem, kreditních limitech a o technických parametrech objednávky. Pravomoc zasahovat do systému má obchodní ředitel, finanční ředitel, obchodní zástupci, techničtí zástupci a administrativní pracovníci. Obchodní zástupci zde udávají informace o konkrétních nabídkách a objednávkách. Techničtí zástupci zadají a upřesní parametry dané objednávky a potvrdí její proveditelnost v systému. Konkrétní parametry zakázky si převezmou ze systému montéři a skladníci, kteří dle pokynů sestaví daný výrobek. V případě specifické zakázky, kdy systém vyhodnotí, že dané komponenty pražská montáž postrádá, tak zasílá objednávku obvykle do centrální montáže v Německu. Celý průběh zakázky lze tedy monitorovat v systému. Součástí systému je i účetní program nastaven pro české účetní standardy.

#### Informační systém

Pro uživatele příjemnější a přehlednější program je CRM, který je produktem Microsoft Office – Dynamics 365. Tento systém je propojen se systémem SAP a sdílí s ním informace o zákaznících, nabídkách a pohledávkách. Informační systém využívají převážně obchodní zástupci. Mohou zde vyhledat jakéhokoliv zákazníka se kterým v minulosti společnost spolupracovala. Pomocí filtrů lze vyhledat klíčové zákazníky pro danou oblast. U každého zákazníka jsou uvedeny kontaktní informace jako: měna, obraty v jednotlivých letech s grafy, historie objednávek, číslo účtu klienta, jméno obchodníka, se kterým zákazník spolupracuje, nabídky (i neuskutečněné), návštěvy daného zákazníka ale i historické telefonické hovory a jejich téma. Obchodníci by se měli zajímat i o tzv. opportunities, což jsou projekty zákazníků, na kterých se společnost XYZ nepodílí, ale ví o nich a mohla by se do nich v budoucnu zapojit.

## 4.3 Řízení kreditního rizika společnosti

V teoretické části byly rozebrány jednotlivé typy finančních rizik. Uvedená rizika jsou v praktické části dále analyzována na zvolené společnosti XYZ. Z tržních rizik se podnikatelského subjektu týkají rizika měnová a úroková. Řízení rizika měnového je pro podnik důležitý z důvodu toho, že některé zakázky má v zahraničí (především ve státech EU), tudíž prodává své výrobky v jiné měně než je koruna česká. Řízení úrokových rizik je podstatné v případě, že si podnik vezme půjčku u banky a sjedná si výhodnější úrokové podmínky. Riziko akciové se analyzované společnosti netýká, jelikož

není kótovaná na burze a riziko komoditní se týká matky v Německu, kde je hlavní výroba komponentů.

Kreditní rizika analyzovaná společnost řídí převážně z pohledu pohledávek a při řízení obchodních úvěrů. Z toho důvodu je v následujících kapitolách analyzován systém řízení pohledávek podnikem. V tabulce číslo 12 níže si popíšeme proces řízení kreditního rizika a jednotlivé činnosti, které podnik XYZ v daných fázích praktikuje. Tento proces probíhá od samotného analyzování kreditního rizika, dále jeho odhadování až po metody, jak riziko snižovat a eliminovat na minimální hranici.

Tabulka 12 Systém řízení kreditního rizika společnosti

Proces řízení kreditního rizika	Popis jednotlivých aktivit, které podnik aplikuje v daných fázích řízení kreditního rizika
<b>Analýza kreditního rizika</b>	<b>Hodnocení významnosti rizika</b> z neplnění závazků odběratelem posuzují sami obchodní zástupci, kteří tvoří nabídky a zadávají do systému objednávky. Ti komunikují se zákazníky a významnost rizika hodnotí dle svých pracovních zkušeností. Pravidelně každý měsíc musí probíhat kontrola dosud nezaplacených faktur a generuje se seznam, který se každý den aktualizuje dle došlých plateb.
<b>Odhad kreditního rizika</b>	<b>Hodnocení zákazníků</b> provádí obchodní zástupci z informací o zákazníkovi ze systému SAP, kde lze vidět jeho platební morálku v minulosti a jeho kreditní limity. V podnik není zaveden jednotný systém pro ohodnocení zákazníků dle jejich rizikové třídy a každý obchodník postupuje dle vlastního systému. Jsou stanoveny jen doby splatnosti a kreditní limity.  <b>Hodnocení dodavatelů</b> nyní neprobíhá skrz výběrová řízení, nýbrž jen dle vlastního úsudku vedoucích pracovníků. Dodavatele podniku jsou vybírání jen na specifické aktivity, které podnik v tu danou chvíli potřebuje například při modernizování pobočky či centrály. Dodavatelé také poskytují různé průmyslové oleje a maziva do vyráběných výrobků.
<b>Snižování kreditního rizika</b>	<b>Metodou snižování rizikové angažovanosti:</b> Podnik má jasně stanovené platební podmínky, aby co nejlépe zajistil své pohledávky. Služby vypořádací agentury využívá ojedinele a tato služba je součástí balíčku u pojišťovny, kde má své pohledávky pojištěné.  <b>Metodou snižování kreditního rizika při neplnění:</b> Využívaným nástrojem pro snižování kreditního rizika podnikem je pojištění většiny svých pohledávek. U některých problémových klientů je požadována bankovní záruka, finanční záruka či zajišťovací vklad.

	<p><b>Metody správy kreditního rizika:</b> Společnost XYZ má jasně stanovené kreditní limity, které by neměly být překročeny. V případě jejich překročení se zákazníkovi „zamrazí“ nové objednávky a čeká se, než splatí své starší závazky vůči podniku. Kreditní limity se kontrolují a schvalují v interním systému SAP. Dále podnik monitoruje své pohledávky a sleduje jejich dobu splatnosti. U některých zákazníků, kteří mají dobu splatnosti delší jak 60 dnů a jde o platbu zejména v měně EUR se mohou stanovit i dodatečné smluvní ustanovení. Zde hrozí měnové riziko, proto je v platebních podmínkách uveden dodatek, když ke změně kurzu dojde.</p>
--	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů poskytnutých společností XYZ

## 5 Analýza systému řízení pohledávek v podniku

Tato kapitola se věnuje systému řízení pohledávek v daném analyzovaném podniku XYZ. V podkapitolách je popsáno, jakým způsobem se rozhoduje podnik ohledně poskytnutí obchodního úvěru, jak má nastavené platební a obchodní podmínky a dle čeho určuje výši kreditního limitu pro konkrétního zákazníka. V kapitole 5.2 si analyzujeme jakým způsobem je prováděn monitoring pohledávek. Dále budou popsány nástroje, kterými se podnik zajišťuje při řízení kreditního rizika. Součástí řízení pohledávek jsou i problémové pohledávky a proces jejich vymáhání, což je popsáno v podkapitole 5.4.

### 5.1 Metody řízení a snižování rizika z obchodních úvěrů společnosti

Pro řízení pohledávek a snižování rizika z poskytnutého obchodního úvěru má společnost řadu nástrojů a praktik. Řízením kreditního rizika není pověřen žádný konkrétní zaměstnanec, a proto se musí postupovat velmi obezřetně při poskytování zboží na fakturu. Splatnost faktur kontroluje finanční a obchodní ředitel. Z finančních ukazatelů vyplynulo, že společnost je velmi konzervativní a podobně tomu tak je i v přístupu k riziku. Lze říct, že společnost je spíše k riziku averzní a díky dlouholetým zkušenostem na trhu postupně snižuje počty nedobytných pohledávek. Ovšem problematické je často splácení obchodních úvěrů zákazníky, kdy uhrazují své závazky až po stanovené době splatnosti. Podnik se proto musí pečlivě rozhodovat komu odloženou dobu splatnosti poskytne a komu ne. Společnost se snaží udržovat dobré dlouhodobé vztahy s pravidelně objedávajícími zákazníky, kteří tvoří 20 % ze všech zákazníků a generují přibližně 80 % z celkových tržeb. Dlouhodobým loajálními zákazníky společnost nabízí jisté výhody a u těchto klientů obvykle neověřuje platební schopnost a neočekává jejich platební tíseň.

#### 5.1.1 Evidence odběratelů a získávání informací o nich

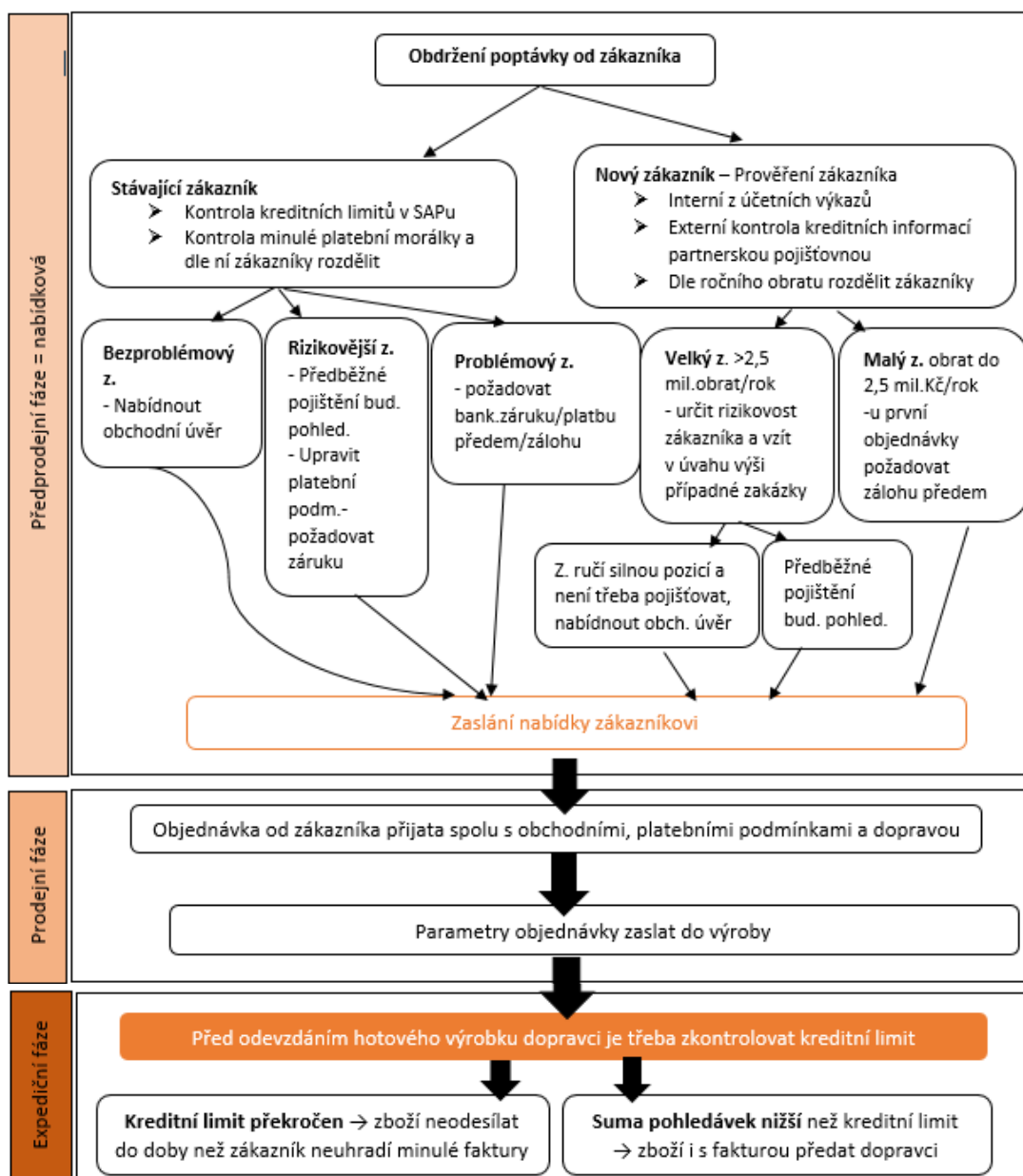
Všichni odběratelé, ale i jen poptávající potenciální zákazníci jsou evidováni v systému SAP a podrobnější informace o nich jsou uváděny do informačního systému CRM. Do evidence zanáší data

obchodní ředitel, finanční ředitel a v největší míře obchodní zástupci, kteří na každodenní bázi komunikují se zákazníky. Do evidence se zanáší všechny nabídky a objednávky patřící ke konkrétnímu klientovi. V systému jsou evidovány jak všechny získané zakázky, tak i zakázky o které společnost XYZ přišla například prohraným výběrovým řízením. Celý nynější proces počínající zasláním poptávky od zákazníka až po zaslání zboží společností lze vidět na obrázku číslo 5. Tento proces zahrnuje jen pracovní postup obchodního zástupce a nezaměřuje se na technické, logistické a finanční procesy.

### Postup získávání informací u stávajícího zákazníka

Informace týkající se kreditní informace u stávajícího zákazníka jsou pravidelně nejméně jednou krát do roka aktualizovány u partnerské pojišťovny. Díky této informaci jsou nastavovány kreditní limity u konkrétních zákazníků.

Obrázek 5 Schéma nynějšího procesu od nabídky po dodání zboží



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací poskytnuté společností XYZ

V případě, že by došlo u zákazníka v průběhu roku k podstatným změnám týkajících se například snížení obratu. Anebo pojišťovna zaznamená negativní informace o finančním stavu odběratele, poté zašle ihned aktualizovanou informaci finančnímu řediteli společnosti XYZ.

Ten poté po poradě s obchodním ředitelem musí zvážit změnu kreditního limitu daného zákazníka. U kreditního limitu je vždy uveden datum jeho poslední aktualizace. Důležitou informací je u stávajících zákazníků i předešlá platební historie u předchozích objednávek. Při její analýze může obchodník zhodnotit, zda je vhodné poskytnout zákazníkovi znovu obchodní úvěr a případně jestli mu neupravit platební podmínky. Vždy ovšem hraje roli subjektivní faktor, kdy má obchodník z dlouholeté spolupráce s daným zákazníkem vytvořený obvykle přátelský vztah, a tudíž jeho posuzování nemusí být naprosto objektivní. V některých případech jen kontrola kreditního limitu není dostatečná.

Informace od stávajících zákazníků se obvykle získávají z telefonické, emailové a osobní komunikace. Společnost XYZ si zakládá na dobrých vztazích s dlouholetými zákazníky, proto se snaží o pravidelné navštěvování jejich sídel. Při osobních návštěvách může obchodník zjistit jaké jsou plány zákazníka do budoucna tedy, jaké projekty plánuje a mohli by být potenciální příležitostí pro společnost XYZ. Dále výhodou osobní návštěvy u zákazníka může být pohled do jeho skladu či výrobního závodu, kdy již od pohledu obchodník vidí, že vše není v pořádku.

#### **Postup získávání informací u nového zákazníka**

Každého nového zákazníka musí obchodní zástupce prověřit, aby mohl uvést do systému příslušné informace dle kterých se poté bude možné rozhodnout, jaké danému potenciálnímu zákazníkovi poskytnout platební podmínky. Základní informace obchodník vyhledává pomocí administrativního registru ekonomických subjektů (ARES) nebo v Obchodním rejstříku. Zde by měli být zveřejněné informace ohledně podnikatelské činnosti daného subjektu, dále účetní závěrky (ideálně v plném rozsahu) a výroční zprávy, změny ve struktuře subjektu v minulých letech či insolvenční řízení, kterým subjekt prochází či prošel. Díky těmto informacím se lze seznámit v omezené míře s historií a solidností daného subjektu, který se uchází o zakázku společnosti XYZ. V případě, že nejsou zveřejněné účetní závěrky nebo jsou ve zkrácené verzi, poté má právo obchodník požadovat zaslání výkazů za poslední roky v plné verzi. Jestliže potenciální zákazník zaslání odmítne měl by to být pro obchodníka první signál, že něco není v pořádku. Další krok při získávání informací o novém potenciálním zákazníkovi je externí kontrola kreditní informace, kterou si společnost XYZ vyžádá od partnerské pojišťovny. S pojišťovnou komunikuje finanční ředitel a pro prověřování bonity klienta využívá program Credit Check, s.r.o. Služba se předplácí na určitý počet zobrazení a jsou zde informace nejen finančního charakteru, ale je zde uveden například i vozový park či majetek společnosti. Z této kreditní informace lze lépe rozhodnout, zda poskytnout danému klientovi obchodní úvěr či nikoliv.

S potenciálním zákazníkem obvykle komunikuje obchodník emailem, telefonicky a ve výjimečných případech se setkají osobně. Obchodník dle zákaznickova ročního obratu dělí nové zákazníky do dvou skupin a to: menší zákazník (obrat do 2,5 mil. Kč) a větší zákazník (obrat vyšší než 2,5 mil. Kč). K oběma skupinám poté přistupuje odlišným postupem, který je znázorněn v obrázku číslo 5.



### 5.1.2 Nastavení obchodních podmínek společnosti

Součástí řízení a snižování rizika při řízení pohledávek jsou správně nastavené obchodní podmínky společnosti. Jde o nutnou součást každého podnikání a mohou představovat i konkurenční výhodu. Obchodní podmínky má společnost veřejně dostupné na svých webových stránkách. Součástí těchto podmínek jsou: nabídka a objednávka, ceny, dodací lhůty, podmínky odstoupení od smlouvy, odeslání zboží, předkupní právo, záruky, náhradní dodávka, autorské právo, výhrada vlastnictví a také platební podmínky.

V podmínkách se uvádí, že nabídka je nezávazná a k uzavření smlouvy dochází až písemným potvrzením objednávky klientem společnosti XYZ. Objedávka je poté nezrušitelná a neodvolatelná. Jestliže si klient dané zboží neodebere má společnost XYZ právo požadovat náhradu veškeré újmy, tedy převážně nákladů s plněním dle smlouvy spojených například s demontáží. Dodací lhůty se počítají ode dne potvrzení objednávky. Dnem dodání zboží v případě odesílání věci je den, kdy společnost XYZ předá zboží dopravci. Ohledně výhrady vlastnictví je zde uvedeno, že dodané zboží zůstává vlastnictvím společnosti XYZ až do úplného zaplacení kupní ceny včetně případného dopravného a DPH. Záruční doba je 12 měsíců od dodání zboží. Záruka se vztahuje na prokazatelné vady materiálu, konstrukce či opracování, které zabraňují správné funkci zboží. Právo objednatele uplatnit požadavek na opravu v záruční době zaniká jejím uplynutím.

### 5.1.3 Nastavení platebních podmínek

Platební podmínky a datum splatnosti jsou stanovené na každé uzavírané smlouvě a také je klient nalezne na vystavených fakturách. Jestliže nastane prodlení s úhradou má společnost XYZ právo na smluvní úrok z prodlení ve výši 0,05 % za každý den i den započatý prodlení. Délka úvěrového období se vztahuje jen na určité zákazníky, kterým je poskytnuta odložená doba splatnosti. Standardní doba splatnosti faktur se pohybuje od 30 do 60 dní a výjimku delší doby splatnosti schvaluje finanční či obchodní ředitel a to maximálně 90 dní. Pro obchodní úvěry delší jak 90 dní musí být vyžádán souhlas německé centrály. V některých případech je při zasílání nabídky uvedeno u platebních podmínek, že jsou platební podmínky dohodou, což znamená, že se řeší až ve chvíli, kdy si zákazník daný výrobek objedná.

**Kreditní limity** jsou stanovovány u většiny zákazníků. Stanovuje je buď obchodní či finanční ředitel. Každý zákazník má nastavený jinou výši kreditního limitu. Při jejich určování se vychází z externí kreditní informace od smlouvené externí společnosti. Podnik XYZ má smlouvu se společností Creditreform s.r.o., Credit Check, s.r.o. a se společností Coface Czech Services spol. s.r.o. Tyto společnosti prověří bonitu zákazníka a zašlou kreditní informaci dle které lze upravit výši kreditního limitu. Kreditní informace vypovídá o bonitě zákazníka. Skládá se z jeho finančního ohodnocení, dále z nefinančních kritérií a z dostupné krátkodobé úvěrové kapacity.

Společnost umožňuje zákazníkům platit za své objednávky dvěma možnými způsoby. Těmito způsoby úhrady jsou platba v hotovosti a převodem na účet společnosti. Platit v hotovosti lze většinou u menších zakázek nebo například u placení záloh. Nejpoužívanější metodou je ovšem převod dané sumy přímo na účet společnosti. Zákazník tento způsob platby provádí skrz bankovní příkaz

k úhradě na příslušný účet společnosti XYZ, kde je třeba uvést variabilní symbol. Tento způsob platby patří mezi nejrychlejší, a proto ho firma preferuje. Jiné typy plateb jako je bezhotovostní platba kartou na pobočce nebo platba dobírkou společnost XYZ nevyužívá.

**Skonto** je udělováno zákazníkům jen v případě, že uhradí své faktury do lhůty jejich splatnosti nebo některým loajálními velkými zákazníky se kterými má společnost dobrou předchozí zkušenost. Výše skonta závisí na více faktorech, ale jeho výše je odvozena dle úmluvy s obchodním zástupcem a pohybuje se většinou od 1 % do 10 % z celkové ceny. Při nabídnutí skonta musí být v podmínkách zahrnuta jeho výše, období pro které jej lze využít a termín splatnosti faktury. Skonto společnost nabízí svým zákazníkům spíše v ojedinělých případech u faktur, které chce mít splacené do doby jejich splatnosti. Někteří zákazníci požadují bonus při odběru většího množství zboží a ten se jim v případě vyhovění nabízí individuálně po vzájemné dohodě.

## 5.2 Monitoring pohledávek

Společnost XYZ nemá stanoveného konkrétního pracovníka, který by se monitoringem pohledávek zabýval. Pohledávkám začíná věnovat větší pozornost až ve chvíli, kdy jsou po splatnosti nebo přesahují kreditní limit. Každý den se musí manuálně synchronizovat přijaté platby od zákazníků se systémem SAP, kde jsou všechny pohledávky evidovány. Kdyby k synchronizaci nedošlo nebyly by aktualizované v SAPu zaplacené pohledávky zákazníky. Tento úkon má pravomoc vykonávat obchodní a finanční ředitel.

Pohledávky ve společnosti tvoří v průměru 57 % z oběžného majetku a na celkových aktivech se podílí průměrně ve výši 41 %. K monitoringu pohledávek je využíván systém SAP, kde se každý den aktualizují neuhrazené pohledávky s bankovním účtem. Na následujících obrázcích číslo 6, 7 a 8 bude představen stávající systém monitoringu pohledávek u konkrétního zákazníka. Na obrázku číslo 6 lze vidět kreditní informace ze systému SAP. Úvěrový limit je nastavován každému zákazníkovi zvlášť. Dle německých standardů by neměl být přesažen z obrázku ovšem vidíme u položky stupně vyčerpání, že v tomto případě přesažen byl. V řádku pohledávky jsou sečtené všechny faktury, které byly automaticky vydány ve chvíli, kdy bylo zboží předáno dopravci a putuje k zákazníkovi.

Položka hodnota zakázky obsahuje souhrn zákazníkem objednaného zboží, které zatím nebylo vyfakturované. Některé z těchto objednávek jsou již ve výrobním procesu. Celkové obligo je vypočteno jako součet položek hodnoty zakázek a pohledávek. V České republice porovnává analyzovaná společnost výši pohledávek s výší úvěrového limitu, což vidíme, že je v tomto konkrétním případě stále v limitu. Gesperrter Wert jsou objednávky, které jsou zatím „zamknuté“ a nyní není povolena jejich výroba. Datum úvěrového horizontu značí termín, kdy by se měla ověřit platnost úvěrového limitu.

Do třídy rizika jsou řazeni zákazníci dle jejich platební morálky a jejich ročních zakázek u společnosti. Do třídy VIP Kunde se přiřazují nejlepší zákazníci a její výhodou vůči ostatním třídám je, že se do celkového obliga načítají pohledávky za 4 týdny a jiné ne, tudíž se úvěrový limit pomaleji překročí.

Obrázek 6 Informace o konkrétním zákazníkovi v systému SAP

Oblast kontr.úvěru: 168 Credit control area Czech CZK

**Kreditlimit**

Úvěrový limit	2.300.000,00	Pohledávky	1.536.351,53
Úvěr.účet	680005485	Zvl.obligo	0,00
Stupeň vyčerpání	120,75 %	Hodn.zakázky	1.241.012,30
Datum úvěr.horizontu	05.03.2022	Celk.obligo	2.777.363,83
		Gesperrter Wert	40.958,50

**Interne Daten**

Třída rizika: 004 VIP-Kunde  Blokováno  
 Skupina referentů:   Texty existují  
 Skup.úvěr.Zákaz:    
 Posl.informace:  Posl.int.kontr.:

**Externe Daten**

Poslední ext.kontr.: 18.10.2021 Rating: POJ  
 Index platby:  Dop.úvěr.lim.: 2.340.000,00 CZK

**Zahlungsverhalten**

Rok	Období	Se skontem	Prodl.	Bez skonta	Prodl.	Počet
2022	2	101.698,08	55	0,00	0	1
2022	1	267.589,08	22	0,00	0	6
2021	12	787.601,10	47	0,00	0	12
2021	11	1.007.575,16	54	0,00	0	8
2021	10	200.000,00	50	0,00	0	1

Zdroj: Účetní a obchodní systém společnosti XYZ

Externí kontrola informuje obchodního zástupce o datu poslední kontroly externích kreditních limitů, které navrhla partnerská pojišťovna. U položky ratingu lze vidět zkratku POJ, což značí, že u daného zákazníka jsou pojištěné pohledávky do výše 2 340 tis. Kč. V případě, že by datum poslední externí kontroly byl starší jak jeden rok musí obchodní zástupce požádat finanční oddělení společnosti XYZ o jeho aktualizaci. V dolní části nazvané „Zahlungsverhalten“ je přehled historie plateb za jednotlivé měsíce v roce. Položka se skontem je špatně přeložená a představuje sumu pohledávek v daném měsíci. Zkratka prodl. značí průměrný počet dnů po splatnosti, kdy byly pohledávky uhrazeny zákazníkem a počet definuje počty plateb obdržených od zákazníka za dané období.

Další důležité informace pro obchodníka při poskytování obchodního úvěru vidíme na obrázku číslo 7. Je zde viditelná měna ve které zákazník za své objednávky platí a platební podmínky. Tento analyzovaný zákazník má nejdelší možnou dobu splatnosti, kterou společnost XYZ poskytuje a to 90 dní od data vystavení faktury.

Obrázek 7 Další informace o platebních podmínkách zákazníka

**Faktura**

Incoterms: FCA Praha  
 Měna: CZK Česká koruna  
 Plateb.podm.: CZ07 90 dní od data faktury  
 Bonus  
 Verp.Kosten

Zdroj: Účetní a obchodní systém společnosti XYZ

Na obrázku číslo 8 je seznam všech neuhrazených faktur. Každá faktura má své specifické číslo. Je zde uveden datum vydání faktury a nejzažší datum její úhrady. Z obrázku číslo 7 jsme zjistili, že daný

zákazník má maximální dobu splatnosti 90 dní. Den generování faktur a pořízení snímku ze systému SAP byl 05.02.2022, tudíž lze vidět, že dvě nejstarší faktury ze shora jsou již po splatnosti. První faktura je 30 dní po splatnosti a druhá 9 dní. Tudíž zákazník neuhradil svou nejstarší fakturu již 120 dní. Pro uživatelsky přívětivější a přehlednější užívání jsou pohledávky po splatnosti označeny červenými blesky. Třetí nejstarší faktura má do konce splatnosti ještě osm dní. Celkově nesplacené pohledávky u tohoto zákazníka dosahují výše 1 536 tis. Kč.

Obrázek 8 Seznam neuhrazených faktur u konkrétního zákazníka

St	Č.dokladu	Přifazení	Dru	Dat.dokl.	Dň	Reference	Část.v měně dok	Měna	SplatNetto	Prodl.	Sp
	926855840	0926855840	RV	08.10.2021	A2	0926855840	129.070,70	CZK	06.01.2022	30	☚
	926856293	0926856293	RV	29.10.2021	A2	0926856293	39.645,65	CZK	27.01.2022	9	☚
	926856652	0926856652	RV	15.11.2021	A2	0926856652	19.623,78	CZK	13.02.2022	8-	☚
	926856685	0926856685	RV	16.11.2021	A2	0926856685	21.032,22	CZK	14.02.2022	9-	☚
	926856750	0926856750	RV	19.11.2021	A2	0926856750	13.213,20	CZK	17.02.2022	12-	☚
	926856844	0926856844	RV	23.11.2021	A2	0926856844	85.753,91	CZK	21.02.2022	16-	☚
	926856993	0926856993	RV	30.11.2021	A2	0926856993	221.058,53	CZK	28.02.2022	23-	☚
	926857180	0926857180	RV	07.12.2021	A2	0926857180	25.656,84	CZK	07.03.2022	30-	☚
	926857301	0926857301	RV	10.12.2021	A2	0926857301	290.000,70	CZK	10.03.2022	33-	☚
	926857434	0926857434	RV	16.12.2021	A2	0926857434	13.769,80	CZK	16.03.2022	39-	☚
	926857530	0926857530	RV	21.12.2021	A2	0926857530	178.789,60	CZK	21.03.2022	44-	☚
	926857590	0926857590	RV	30.12.2021	A2	0926857590	88.862,40	CZK	30.03.2022	53-	☚
	926857591	0926857591	RV	30.12.2021	A2	0926857591	40.508,38	CZK	30.03.2022	53-	☚
	926857610	0926857610	RV	03.01.2022	A2	0926857610	11.930,60	CZK	03.04.2022	57-	☚
	926857678	0926857678	RV	06.01.2022	A2	0926857678	12.547,70	CZK	06.04.2022	60-	☚
	926857803	0926857803	RV	13.01.2022	A2	0926857803	9.353,30	CZK	13.04.2022	67-	☚
	926857920	0926857920	RV	19.01.2022	A2	0926857920	234.617,80	CZK	19.04.2022	73-	☚
	926858103	0926858103	RV	25.01.2022	A2	0926858103	6.546,10	CZK	25.04.2022	79-	☚
	926858244	0926858244	RV	31.01.2022	A2	0926858244	73.826,94	CZK	01.05.2022	85-	☚
	926858313	0926858313	RV	02.02.2022	A2	0926858313	20.543,38	CZK	03.05.2022	87-	☚
							<b>1.536.351,53</b>	<b>CZK</b>		<b>789-</b>	

Zdroj: Účetní a obchodní systém společnosti XYZ

Obrázek číslo 9 se již netýká konkrétního zákazníka. Je zde vygenerovaný seznam všech neuhrazených pohledávek od různých zákazníků ke dni 05.02.2022, které již překročily výši kreditního limitu. Tyto zakázky jsou již zadané v systému SAP, který jejich výši automaticky porovnává s výší kreditního limitu a při jeho překročení automaticky spadnou do této řady. Nejdou tudíž do výroby a čeká se než zákazník uhradí své předchozí závazky a uvolní místo těmto tzv. „zamknutým“ objednávkám.

Obrázek 9 Výčet "zamknutých" neuhrazených pohledávek různých zákazníků

Doklad	Založil	Založ.dne	PodDatDod	Násl.datum	Dat.dodáv	Úvěr.účet	Název 1	TEI	Bl	Uvolnění	Status	Hodn.úvěru	Měna	Úvěr.limít	Výč	Součet pohledávek	OtevřZak	OtevřDod
203416786		04.02.2022	29.04.2022	26.04.2022	29.04.2022	680005447		002			Dynamická kont.	83.163,30	CZK	400,00	422	296.901,33	1158,89	232,95
203416969		04.02.2022	21.02.2022	22.02.2022	23.02.2022	680005447		004			Dynamická kont.	83.163,30	CZK	2.300,00	142	1.536.351,53	1507,78	214,46
203414875		02.02.2022	02.03.2022	01.03.2022	02.03.2022	680005485		002			Dynamická kont.	40.958,50	CZK	250,00	139	211.854,06	135,17	0,00
203416944		04.02.2022	30.03.2022	25.03.2022	30.03.2022	680005719		002			Dynamická kont.	14.725,70	CZK	250,00	157	45.257,41	348,45	0,00
203415901		03.02.2022	23.02.2022	22.02.2022	23.02.2022	680006024		002			Dynamická kont.	8.509,71	CZK	250,00	112	228.495,19	52,14	0,00
203410551		28.01.2022	04.03.2022	01.03.2022	04.03.2022	680006476		002			Dynamická kont.	82.921,30	CZK	1.160,00	158	1.307.535,57	233,82	282,42
203416610		04.02.2022	19.03.2022	15.03.2022	18.03.2022	680006491		002			Dynamická kont.	161.753,44	CZK	1.160,00	158	1.307.535,57	233,82	282,42
203413720		01.02.2022	03.02.2022	03.02.2022	03.02.2022	680006491		002			Dynamická kont.	12.955,95	CZK	200,00	61	60.959,43	49,20	13,26
203409881		27.01.2022	23.02.2022	22.02.2022	23.02.2022	680009105		002			Nejst.položky	174.709,39	CZK	490,00	29	144.322,19	0,00	0,00
203416009		03.02.2022	11.03.2022	10.03.2022	11.03.2022	680009928		002			Nejst.položky	32.887,80	CZK	490,00	29	144.322,19	0,00	0,00
203408880		26.01.2022	07.03.2022	10.02.2022	11.02.2022	680009928		002			Nejst.položky	70.095,15	CZK	500,00	54	171.623,98	96,14	0,00
203415454		03.02.2022	02.03.2022	01.03.2022	02.03.2022	680012456		003			Dynamická kont.	24.756,60	CZK	50,00	114	9.655,80	47,49	0,00
						680012456					Dynamická kont.	14.395,00	CZK					
												<b>669.030,20</b>	<b>CZK</b>					

Zdroj: Účetní a obchodní systém společnosti XYZ

U objednávek je uvedeno číslo dokladu, dále informace, který obchodní zástupce je založil, což je stejně jako název společnosti z důvodu GDPR skryto. U položky statusu dynamické kont. značí, že

daný zákazník nemá pohledávky po splatnosti více jak 21 dní a nejst. položka značí staré pohledávky po splatnosti více jak 21 dní.

V ojedinělých případech lze některou ze „zamknutých“ manuálně odemknout a pustit do výroby i přes to, že stále nebyl uvolněn kreditní limit. Tuto pravomoc má jen obchodní a finanční ředitel. Jedná se například o případy, kdy zákazník dodá nějaký ze zajišťovacích instrumentů, jakým je například bankovní záruka.

V tabulce číslo 13 vidíme přehled vývoje pohledávek dle lhůty splatnosti v jednotlivých letech. Tabulka je vygenerována vždy k 31.12 a rozděluje celkovou sumu uhrazených pohledávek do dvou skupin. V první skupině jsou pohledávky uhrazené ve lhůtě splatnosti a druhá skupina jsou pohledávky uhrazené po splatnosti, které jsou dále rozděleny do časových úseků.

Tabulka 13 Přehled pohledávek ke dni 31.12 v jednotlivých letech v tis. Kč

Roky	Celkem (v tis. Kč)	Do lhůty splatnosti		Po splatnosti		Časová analýza pohledávek uhrazených po splatnosti v tis. Kč (rozpětí ve dnech)					
		(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
						1-30	31- 60	61- 90	91- 120	121- 180	> 180
2016	81 591	60 490	74	21 101	26	9 340	1 397	1 624	3 602	3 236	1 902
2017	88 692	64 629	73	24 063	27	18 936	2 306	618	804	42	1 357
2018	77 843	63 012	81	14 831	19	9 561	1 726	327	127	0	3 090
2019	74 977	60 559	81	14 418	19	8 493	1 259	60	0	73	4 533
2020	81 028	68 459	84	12 569	16	7 670	481	8	0	100	4 310
2021	87 607	78 751	90	8 856	10	4 402	124	231	0	31	4 068

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací poskytnuté společností XYZ

Z tabulky výše je na první pohled patrné, že společnost měla inkasováno vždy alespoň 73 % ze svých pohledávek do lhůty splatnosti. Postupem času se platební morálka zákazníků zlepšuje a v posledním sledovaném roce bylo uhrazeno dokonce 90 % ze všech pohledávek ve lhůtě splatnosti. Z tohoto pozitivně vzrůstajícího trendu lze usuzovat, že společnost XYZ a její odběratele nebyli světovou pandemií covid-19 nijak významně zasaženi a spíše naopak se jim dařilo mírně navýšovat prodejní obrát. K velmi malému zhoršení platební schopnosti zákazníků došlo jen v roce 2017 a to o 1 % v porovnání s předchozím rokem, což lze považovat za minimální zhoršení. I přes celkem tvrdě nastavenou úvěrovou politiku je stále v průměru pětina pohledávek uhrazena až po lhůtě splatnosti.

Pohledávek po splatnosti více jak půl roku ovšem až do roku 2020 přibývá. V roce 2020 tvořily tyto pohledávky 34 % ze všech pozdě uhrazených pohledávek a v posledním sledovaném roce dokonce 46 %. Část ze sumy pohledávek starších více jak 180 dní jsou pojištěné a v této době se s těmito zákazníky vede proces jejich vymáhání. V případě, že tento proces nebude úspěšný, tak pojišťovna společnosti vyplatí jejich 90 % výši. V roce 2018 měla společnost z pohledávek po splatnosti více jak 180 dní pojištěných 2028 tis. Kč, a tedy jen 1062 tis. Kč tvořily pohledávky nepojištěné, které se podnik XYZ snaží vymoci. V následujícím roce 2019 k pojištěné sumě 2028 tis. Kč přibýlo dalších 926 tis. Kč, tudíž se suma nepojištěných pohledávek po splatnosti více jak půl roku vyšplhala na 1579 tis. Kč z uvedených 4533 tis. Kč. V roce 2020 bylo zakázek starších více jak 180 dní sedm a z toho

byly pojištěné dvě v celkové výši 3600 tis. Kč. Zbývá suma 710 tis. Kč bude pravděpodobně nevymahatelná a účetní jednotka tyto pohledávky odepíše do nákladů. V posledním sledovaném období vidíme snížení sumy těchto pohledávek starších více jak 180 dní vůči předchozímu období, což značí, že se určitou část pohledávek podařilo společnosti XYZ získat od dlužníka.

## **5.3 Využívání zajišťovacích instrumentů pro řízení kreditního rizika**

Factoring a forfaiting společnost pro urychlování inkasa pohledávek nevyužívá, jelikož nepotřebuje urychleně získat peníze. Lze to vidět i z finanční analýzy, kdy společnost nemá dlouhodobé cizí závazky, a naopak vše financuje ze svých vlastních zdrojů. Nadbytek peněz posílá formou dividend pravidelně do mateřské pobočky v Německu. Směnky také nepoužívá. Zajišťovací instrumenty by se měl řešit obchodní zástupce již při odesílání nabídky zákazníkovi tedy ještě před vznikem pohledávky.

### **5.3.1 Evidování bankovních záruk**

Banka se zavazuje, že do určité výše pohledávek se za klienta zaručí a bude za něj plnit. Jestliže má zákazník rizikovější profil může využít instrument bankovní záruka. V bance si domluví, že za něj do určité výše celkové ceny pohledávky bude banka ručit. Tímto předloženým písemným prohlášením má společnost XYZ vyšší jistotu, že tato pohledávka bude zákazníkem splacena. Jde o časově omezený zajišťovací instrument, tudíž si musí společnost pečlivě ohlídat dobu její platnosti. Tento zajišťovací instrument je požadován po některých zákaznících v případě, že u dané zakázky chce mít společnost XYZ vyšší jistotu uhrazení pohledávky. Bankovní záruka je vyžadována obvykle u větších zakázek, kde stoupá riziko neplnění protistrany. Existence bankovní záruky u dané pohledávky se eviduje v systému SAP pod daným klientem.

### **5.3.2 Pojištění pohledávek**

Pojištění pohledávek je pro společnost XYZ celkem nákladné a sama pojišťovna si určí do jaké výše z ceny zakázky je ochotna u daného zákazníka ručit. Čím větší objem svých pohledávek si podnik pojistí, tím nižší je riziko vzniku nedobytných pohledávek. Analyzovaná společnost XYZ většinu svých pohledávek pojišťuje u společnosti Coface Czech Services spol. s.r.o. Tato společnost patří mezi největší skóringové agentury na českém trhu. Pravidelně zasílá společnosti XYZ aktualizované informace o pojištěných pohledávkách u daných zákazníků. Tyto informace obdržuje finanční ředitel a dle nich upravuje výši externího kreditního limitu v systému SAP. Například může společnost Coface Czech Services spol. s.r.o. snížit pojistný limit s odůvodněním, že se danému zákazníkovi snížil obrat, zvýšila se jeho úroveň zadlužení a zhoršila profitabilita. Nevýhodou tohoto nástroje pro snižování kreditního rizika je, že menší zakázky do 20 tisíc Kč odmítá pojišťovna pojistit a obvykle nelze pojistit pohledávky u společností s horšími finančními výsledky.

Poplatky za pojišťování pohledávek se u společnosti Coface Czech Services spol. s.r.o. odvozují dle výše obratu dané společnosti za pojistné období. Čím vyšší je objem pojištěných pohledávek, tím nižší je poplatek. Analyzovaná společnost XYZ má celkový souhrn pojištěných pohledávek do

100 000 tisíc Kč a její stanovený poplatek pojišťovnou je 0,23 % z pojištěné částky. Pokud by nedošlo na plnění ze strany zákazníka a pojištěnou pohledávku by neuhradil, poté je spoluúcast ve výši 10 % z ceny. Jestliže zákazník nechce nebo nemůže dostát svým závazkům, tak musí společnost XYZ do 210 dnů od vystavení faktury nahlásit tuto skutečnost pojišťovně. Po nahlášení mohou nastat dva možné scénáře a to: pojišťovna převezme vymáhání nebo vymáhá pohledávku společnost sama. V případě, že se nepodaří dlužnou částku ani společnosti XYZ ani pojišťovně vymoci, vyplatí pojišťovna 90 % z celkové výše faktury.

### 5.3.3 Dokumentární akreditiv

Tento zajišťovací instrument požaduje společnost XYZ po svém odběrateli v případě, že se jedná o zahraniční obchod. Odběratel si u své banky otevře dokumentární akreditiv a tímto dokumentem za něj banka ručí v případě jeho neplnění. Pro vyplacení určité částky bankou musí být splněny všechny podmínky akreditivu a v určené době předloženy dokumenty předepsané v něm. Těmito dokumenty mohou být například obchodní faktura, pojistný či dopravní dokument nebo balící list. Tento nástroj je do značné míry podobný jako bankovní záruka.

### 5.3.4 Zálohy

Společnost požaduje platbu předem jen u některých zákazníků. Využíváním záloh společnost docílí toho, že zákazník uhradí část nebo i celou zakázku předem. Kdyby poté zákazník nezaplatil, tak nevznikne buď žádná škoda nebo menší ve porovnání s tím, kdy by musela společnost uhradit vše na vlastní náklady. Požadování záloh je běžné u výrobních společností, jakým je daný analyzovaný podnik XYZ. Jde totiž o zakázkovou výrobu, která je velmi nákladná. Výše zálohy je stanovena dle smluvního vztahu mezi společností XYZ a daným zákazníkem. Požadováním záloh snižuje společnost kreditní riziko a možnost vzniku nedobytných pohledávek u rizikovějších odběratelů.

Částečná nebo úplná platba předem je požadována vždy u nových nezaregistrovaných zákazníků, kteří mají roční obrát do 2,5 milionů Kč. Záloha je požadována nejméně u jejich první objednávky. Jedním z hlavních důvodů je již v předchozí kapitole zmíněná nemožnost pojištění pohledávky u malých odběratelů. Mezi další častý důvod patří to, že menší zákazníci nemají zveřejněné účetní závěrky v Obchodním rejstříku nebo je mají jen v mikro verzi a nechtějí je podniku poskytnout. U stávajících zákazníků by měl obchodní zástupce dle stávajících pravidel společnosti požadovat zálohu předem u některých rizikovějších a problémových zákazníků. Vždy ovšem záleží na individuálním úsudku daného obchodního zástupce a na jeho předchozích zkušenostech s daným zákazníkem.

Nastavení platby záloh bývá individuální a může být rozděleno do určitých etap. Například společnost XYZ může požadovat po zákazníkovi platbu 30 % z celkové hodnoty zakázky před objednáním, 30 % před dodáním a zbytek po dodání. Jinou variantou může být například požadování platby 40 % před dodáním a 60 % z celkové sumy až po dodání.

### 5.3.5 Ručením mateřské společnosti za dceřinou

V ojedinělých případech se může například v rámci koncernu zaručit za dceřinou společnost, která poptává zboží u analyzované společnosti XYZ, její mateřská společnost. Stává se to například, když se daná dceřiná společnost vyskytuje krátce na českém trhu a značně investuje. V té chvíli nejsou její finanční výsledky pro poskytnutí obchodního úvěru ze strany naší společnosti XYZ optimální. Může se však zahraniční mateřská společnost za svou dceřinou zaručit, že v případě problémů za ní uhradí plnění.

## 5.4 Dopady problémových pohledávek a jejich vymáhání

Každý podnik by se měl snažit o minimalizování rizika z výskytu pozdě uhrazených či nedobytných pohledávek. Základním krokem by měl být preventivní monitoring před jejich vznikem. Jednou za 14 dní probíhá kontrola neuhrazených pohledávek, kterou provádí asistentka finančního ředitele. Vygeneruje seznam všech zákazníků, kteří překročili lhůtu splatnosti a tento seznam vloží do interního systému SAP. Finanční ředitel vždy ke konci účetního období kontroluje dokladovou inventuru pohledávek a vytváří nesplaceným pohledávkám, které považuje za pochybné opravné položky. Základní opravné položky se tvoří v souladu se zákonem o rezervách a jsou daňově uznatelné. Z tabulky číslo 13 jsme analyzovali, že i přes relativně velký počet pozdě hrazených pohledávek se podnik setkává s nedobytnými pohledávkami v menší míře. Problém při vymáhání pohledávek jsou dodatečné náklady vydané při jejich řešení v podobě nákladů právním kancelářím a soudních poplatků, časové náročnosti a nákladů spojených s odpisem pohledávek. V následující kapitole si popíšeme způsob, jakým podnik XYZ vymáhá své pohledávky.

### 5.4.1 Analýza procesu vymáhání pohledávek

Každé dva týdny asistentka obchodního ředitele generuje seznam pohledávek po splatnosti a vloží ho do systému SAP. Automatické zasílání upomínek zákazníkům systémem SAP v této chvíli nefunguje, proto jde o manuální úkon. Každý obchodní zástupce má povinnost kontrolovat své pohledávky a měl by v případě, že se blíží konec splatnosti, zákazníka telefonicky kontaktovat. Dle interních předpisů koná asistentka obchodního ředitele a poté finanční ředitel odpovídající kroky.

V případě, že dojde k překročení doby splatnosti o více jak 10 dní, tak se zákazníkovi zasílá elektronickou poštou 1. upomínka. Tato upomínka se nese v přátelském duchu, kdy jsou zákazníci osloveni jako „Vážení obchodní přátelé“. Je zde uvedeno, že společnost XYZ věří, že se jedná pouze o nedopatření a žádají o úhradu uvedené faktury. Součástí upomínky je číslo odběratele, číslo dokladu, datum vystavení a datum splatnosti, počet dnů prodlení, částka a kontaktní informace.

Při překročení lhůty splatnosti o více jak 4 týdny se zasílá zákazníkovi doporučený dopis se stejným textem jako v upomínce číslo 1. Nyní se však jedná o druhou upomínku.

Poslední upomínka číslo 3. je zasílána více jak 6 týdnů po době splatnosti asistentkou finančního ředitele a nese název „Pokus o smír“. Jedná se o poslední krok po první a druhé upomínce, který předchází předání celého případu k vyřešení u obchodního soudu. Je napsána v drsnějším a



důraznějším stylu než upomínky předchozí. Obsahuje informace o tom, že se jedná o poslední upomínku, informace o termínu splatnosti a celkové dlužné částce, nový termín splatnosti, který je ihned a nastínění budoucích kroků ke kterým se společnost XYZ uchýlí v případě neuhrazení dlužné částky. Zasílá se doporučenou poštou s dodejkou. Dodejka slouží k tomu, že odesílatelovi je poskytnuto písemné potvrzení v případě, že příjemce zásilku převzal. V případě, že zákazník zásilku odmítně převzít je zásilka znovu vrácena odesílateli.

Jestliže ani na 3. upomínku zákazník nereaguje může finanční ředitel zvolit dvě možné alternativy řešení, kterými jsou mimosoudní a soudní řešení.

Mimosoudní řešení v některých případech lze řešit například vzájemnou domluvou. Obě strany mezi sebou mohou uzavřít písemnou dohodu o uznání dluhu, ve kterém si mohou nastavit nové podmínky splácení. Výhodou existence tohoto dokumentu je, že v případě soudu má věřitel důkaz o tom, že zákazník zboží převzal a dluh uznal. Promlčecí lhůta v případě, že dlužník svůj dluh uznal je poté 10 let ode dne, kdy k uznání došlo. Mohou se vzájemně dohodnout například na splátkovém kalendáři. Jestliže s ním zákazník souhlasí, tak je to pro společnost XYZ výhodnější nežli se uchýlit k soudnímu vymáhání. Dle serveru Justice.cz je dalším mimosoudním řešením najmutí advokátní kanceláře a zaslání prostřednictvím ní předžalobní upomínku k uhrazení dlužné částky, která má obvykle větší efekt než upomínky zasílané společností XYZ. Ve výzvě je dlužník upozorněn, že v případě neuhrazení dlužné částky bude případ řešen soudní cestou, a dojde k navýšení dlužné částky o náklady soudního řízení.

V případě soudní cesty zasílá finanční ředitel prosbu k soudu tzv. soudní podání návrhu o vydání elektronického platebního rozkazu nebo klasického platebního rozkazu. Finanční ředitel (žalobce) musí soudu předložit důkazy ze kterých vyplývá žalobcovo právo na zaplacení peněžité částky. Výhodou této varianty vymáhání pohledávek je to, že platební rozkaz je vydán soudem bez nařízení soudního jednání a bez vyjádření druhé strany. U klasického platebního rozkazu má žalovaný příkazáno od soudu zaplatit žalobci do 15 dnů od doručení platebního rozkazu danou uplatněnou částku spolu s náklady na řízení.

Elektronický platební příkaz funguje na stejném principu jako klasický, ale žalovaného plnění nesmí překročit 1 milion Kč. Nevýhodou vydání obou platebních rozkazů soudem je nutnost uhradit soudní poplatky žalobcem, které se odvozují dle výše peněžního plnění. Jestliže žalobce žádá o vydání elektronického platebního rozkazu soudem a dlužná částka je vyšší než 20 tisíc Kč, tak se poplatek vy počítá jako 4 % z dané částky. Dlužník zákazník může zareagovat několika způsoby. Ideální je, když dlužnou částku společně se soudními poplatky zákazník do 15 dnů od dodání uhradí. Další možností je, že do 15 dnů podá odpor soudu, který platební příkaz vydal a brání se proti němu. Jestliže odpor podá včas, tak soud platební příkaz zruší a nařídí jednání, kde má dlužník možnost se k celé věci vyjádřit. Třetí možností je, že odpor ani částku dlužník nezaplatí a může být částka vymáhána prostřednictvím exekuce. V tomto případě markantně klesá pravděpodobnost získání celé nebo i jen poloviční dlužné částky.

System vymáhání pohledávek není ve společnosti XYZ jednoznačně stanovený a obvykle se řeší jednotlivé případy individuálně.

## 5.5 Zhodnocení nynější situace řízení kreditního rizika

V této podkapitole si shrneme kapitolu 5 a tedy to jakým způsobem řídí společnost XYZ kreditní riziko a jaká jsou zde problémová místa, které by bylo potřeba v budoucnosti zefektivnit. Z těchto nálezů bude poté vycházet kapitola následující, kde bude navrženo řešení stávající situace.

Byla analyzována struktura pohledávek v každém sledovaném roce, ze které vyplynulo, že pohledávky po splatnosti tvořily v průměru 21 % ze všech pohledávek, tedy 1/5. Postupem let se však trend pohledávek uhrazených až po době splatnosti snižuje. Pohledávky starší více než 180 dní tvoří v posledním sledovaném roce 2020 dokonce 34 % ze všech pohledávek po splatnosti. Pozitivně lze však vnímat to, že si společnost velkou část svých pohledávek pojišťuje, a proto při výskytu nedobytných pohledávek většinu plnění obdrží od partnerské pojišťovny a nepřijde o ně.

Při analýze a postupů při správě pohledávek byla zjištěna jistá pozitiva, ale i negativa.

Mezi pozitivní faktory považují především následující skutečnosti:

- před poskytnutím obchodního úvěru dochází k prověření nového zákazníka,
- pravidelně 1x ročně jsou aktualizovány externí kreditní informace u partnerské pojišťovny,
- jsou nastavené kreditní limity u každého zákazníka a jsou pravidelně aktualizované,
- pojišťování velké části pohledávek,
- využívání a požadování po odběratelích zajišťovací instrumenty (např. bankovní záruky, dokumentární inkaso, zálohy),
- snaha o udržování dobrých vztahů se zákazníky (dny otevřených dveří, veletrhy, osobní návštěvy),
- každých 14 dní kontrola pohledávek po splatnosti více jak 10 dní.

Mezi negativní faktory považují především následující skutečnosti:

- nejednotný systém při poskytování obchodních úvěrů,
- často obchodní zástupce při poskytování obchodního úvěru ovlivňuje subjektivní faktor (není stanoven jasný postup v interní směrnici, tedy to, jak by se mělo postupovat),
- při výběru dodavatele nedochází k výběrovému řízení,
- nedostatečně častá kontrola kapacity kreditního limitu ve všech fázích prodeje,
- více jak 1/5 všech faktur je hrazena po splatnosti,
- zákazníci nejsou motivováni platit své faktury včas (žádné penále za pozdní platbu či úročené úvěry, velmi málo poskytovaná skonta za včasnou úhradu),
- systém SAP automaticky neodesílá upomínky.

Mezi pozitivum patří kreditní limit, který má každý odběratel nastavený zvlášť. Obchodní zástupce by ho měl dle nynějších předpisů kontrolovat v předprodejní a expediční fázi. Ve fázi prodejní, kdy se uzavírá smlouva a zasílají se technické parametry do montáže se kreditní limit nekontroluje, a

tedy specifický výrobek může být bez problému vyroben i přes to, že zákazník v dané chvíli překračuje kreditní limit. Stoupá tedy pravděpodobnost, že za daný výrobek společnosti nedostane zaplacení i přes to, že jej v expediční fázi neodešle.

## 6 Návrh efektivnějšího modelu řízení kreditního rizika

V předchozí kapitole věnované analýze systému řízení kreditního rizika společností byly odhaleny slabší místa, která mohou snižovat efektivitu práce s pohledávkami. Mezi tyto slabší místa lze zařadit nynější proces vyřizování zakázek obchodními zástupci, který není při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru jednotný a je tu tedy větší prostor pro pochybení. Další slabší stránkou je manuální generování pohledávek po splatnosti a ruční zaslání upomínek zákazníkům.

Analyzovaná společnost XYZ se zaměřuje především na udržování dobrých vztahů s odběrateli a snaží se jim vyjít v co největší míře vstříc. Tato vstřícnost k zákazníkům je jedním z hlavních důvodů proč společnost eviduje velké množství pohledávek po splatnosti. Podniková politika nemá jasně stanovená interní pravidla ohledně řízení pohledávek, a proto je tato kapitola věnována návrhu efektivnějšího řízení kreditního rizika.

### 6.1 Návrh systému řízení pohledávek pomocí metody Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard „doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka minulé výkonnosti vycházejí z vize a strategie organizace a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv: **finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.** Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC“ (Kaplan a Norton, 2007, str. 19).

Tato metoda poskytuje vyvážený soubor ukazatelů výkonnosti společnosti, které umožňují převést na vizi a strategii společnosti do srozumitelných a uchopitelných souborů měřítek nefinanční i finanční výkonnosti.

#### Mise společnosti XYZ

Posláním společnosti XYZ je patřit k celosvětové špičce v oboru poháněcí techniky – pro mechanická a elektronická řešení. Misí je globálně se orientovat na zákazníky.

#### Vize společnosti XYZ

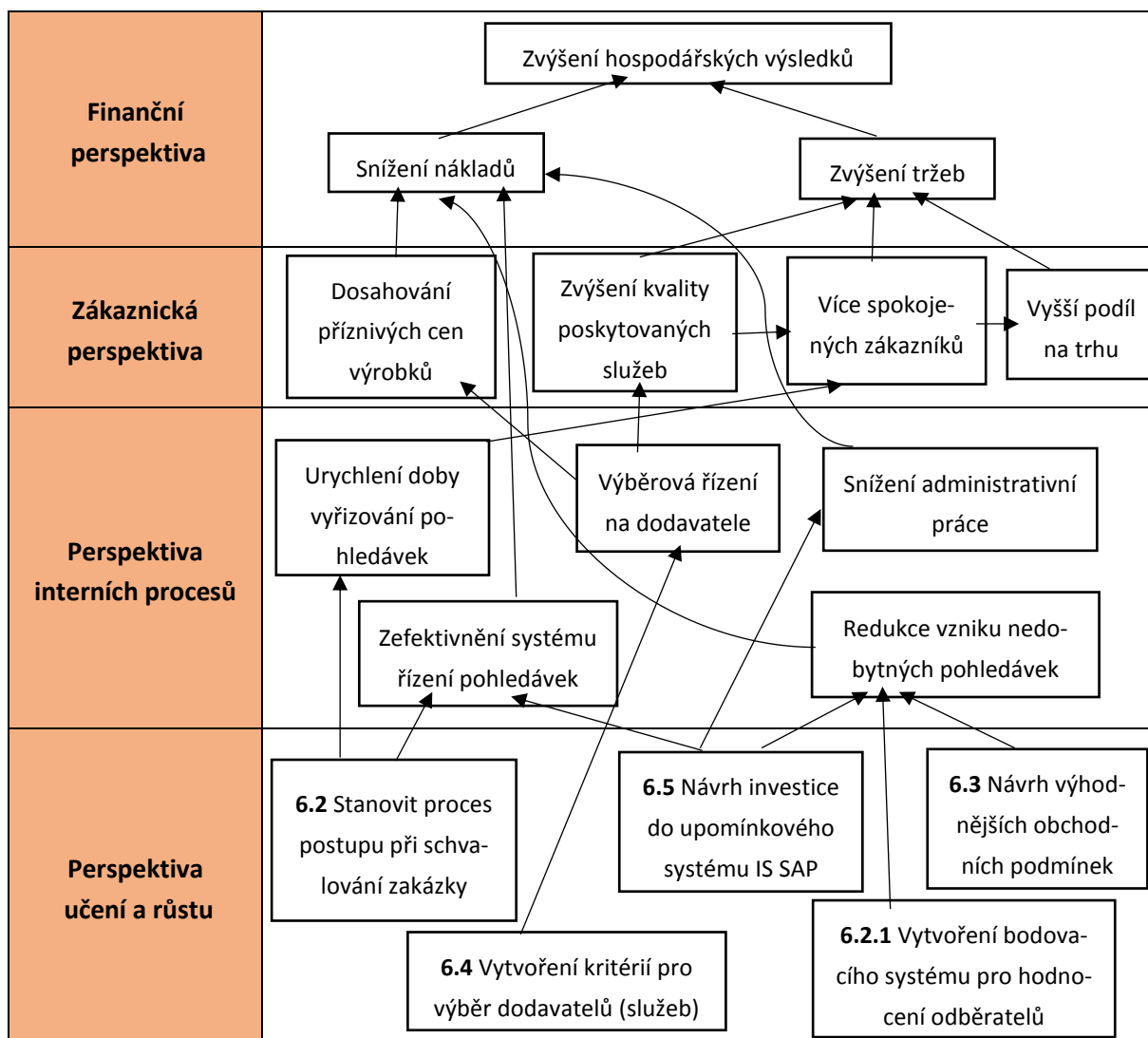
Vizí společnosti XYZ je i nadále spolupracovat se zákazníky v oboru, pomáhat zákazníkům při volbě pohonů od počátečního poradenství až po montáž a dodání na místo určení. Mezi další vize patří získávat nové obchodní partnery a zvyšovat kvalitu a portfolio poskytovaných produktů.

Společnost hodlá i nadále garantovat nejenom bezkonkurenční dodací lhůty, ale především kvalitu a dostupnost jejich zákazníkům. Veškerá činnost společnosti XYZ směřuje ke zkvalitnění služeb a posílení pozice mezi největšími dodavateli pohonů v České republice.

### Strategická mapa společnosti XYZ

Po nalezení strategických cílů společnosti v jednotlivých perspektivách byla sestavena strategická mapa, kde lze graficky znázornit souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli. Na obrázku číslo 10 je schéma sloužící ke zhodnocení a navrhnutí změn sloužících k zefektivnění řízení kreditního rizika a k řízení a správě pohledávek ve společnosti XYZ.

Obrázek 10 Návrh strategické mapy Balanced Scorecard pro společnost XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Na vrcholu strategické mapy vidíme nejvyšší cíle finanční perspektivy, které sledují finanční přínosy činností zahrnutých do BSC. Při efektivním řízení pohledávek je podniku umožněno dosáhnout vyšší výnosnosti kapitálu. Nejnižší jsou inovace a učení, které tvoří základní stavební kameny úspěchu. Na ně navazuje perspektiva interních procesů a dále cíle v zákaznické perspektivě, které zahrnují cíle

zvyšující hodnotu naší nabídky pro zákazníky. Pro vyšší přehlednost jsou ve strategické mapě formulovány jen základní vazby mezi cíli jednotlivých perspektiv, lze ovšem nalézt i další vazby.

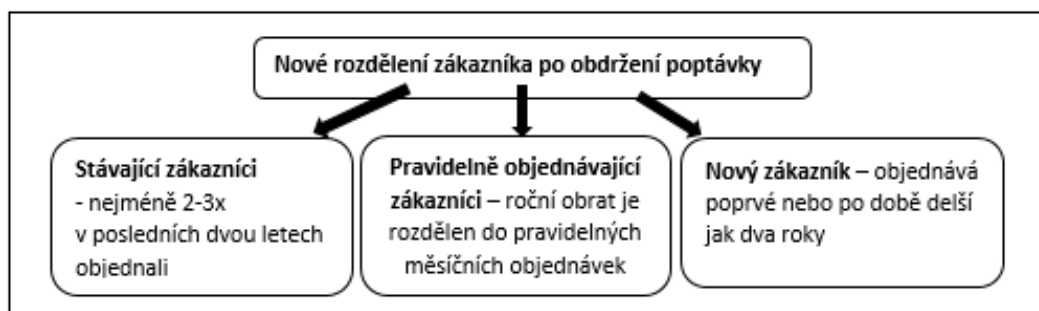
Cíl pro finanční perspektivu je navýšení hospodářského výsledku, ke kterému by došlo v důsledku zvýšení tržeb (vyšším podílem na trhu a zvýšením kvality poskytovaných služeb) a snížení nákladů (zefektivněním systému pohledávek, dosažením příznivějších cen výrobků, snížením administrativní práce a redukcí vzniku nedobytných pohledávek).

V následujících podkapitolách jsou rozebrány jednotlivé perspektivy a jejich propojení ze strategické mapy. Jsou zde rozebrány i případné návrhy jejich zlepšení pro efektivnější řízení a správu pohledávek.

## 6.2 Návrh procesu při schvalování zakázek

Jak již bylo popsáno v kapitole 5.1.1 tak nynější systém při obdržení poptávky obchodním zástupcem rozděluje zákazníky do dvou skupin, a to na stálé a nové zákazníky. Stálé zákazníky poté dle platební morálky v minulosti a dle výše kreditních limitů sám zařadí do jedné ze tří rizikových skupin. Podle tohoto rozdělení následně přistupuje k zajišťovacím nástrojům, které v případě potřeby po zákaznících vyžaduje. Tento systém by mohl být efektivnější v případě, že by zákazníky rozdělil již od začátku do tří kategorií, které vidíme na obrázku číslo 11. Zákazník by patřil buď do kategorie stávajícího/pravidelného nebo nového zákazníka. Po tomto základním rozdělení by se postupovalo podle pevně daného odpovídajícího schématu, které vidíme na obrázku číslo 12,13,14. Pro rozdělení zákazníka dle jeho platební morálky a důvěryhodnosti by byl použit hodnotící formulář z kapitoly 6.2.1.

Obrázek 11 Nové základní rozdělení zákazníka

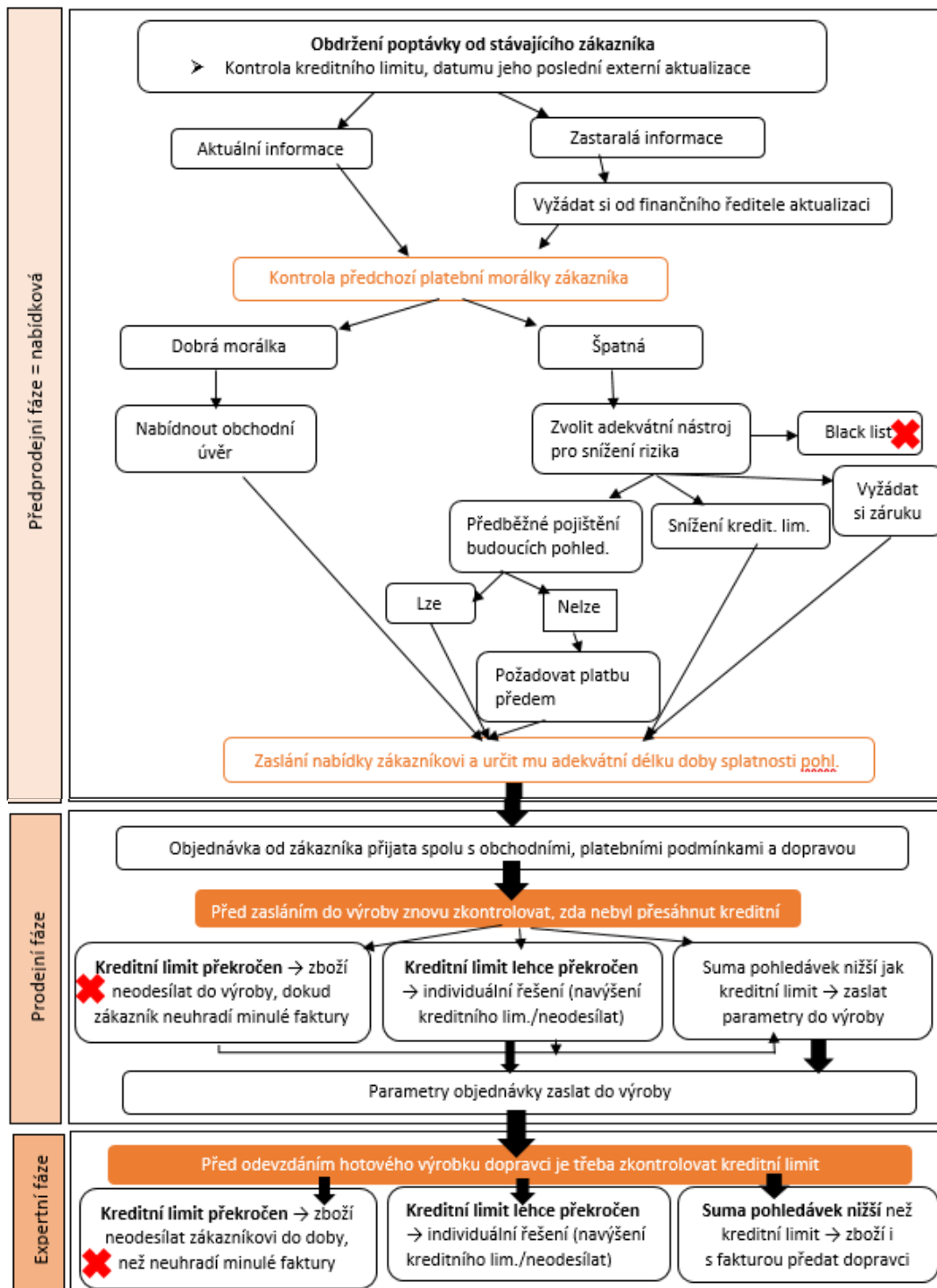


Zdroj: vlastní zpracování

Jestliže jde o **stávajícího** zákazníka, tak možnou podobu pracovního procesu pro obchodního zástupce vidíme na obrázku číslo 12. Pro stávajícího zákazníka je charakteristické, že objednal produkty společnosti nejméně 2x až 3x v průběhu posledních dvou let. Jde tedy o nepravidelného odběratele a musí se provést pečlivá kontrola a aktualizace stávajících informací uvedených v systému SAP. Je nutné také zkontrolovat jeho minulou platební morálku a v případě, že platil své závazky po lhůtě splatnosti měl by být zvolen adekvátní zajišťovací nástroj. Tím mohou být všechny nástroje vypsáné v kapitole 5.3. V případě, že byl zákazník v minulosti takzvaný „chronický neplatič“ a společnost XYZ s ním měla problémy, tak navrhuji, aby ho obchodní zástupce zařadil v SAPu do rizikové třídy, která se nazývá „individual approval,“ což znamená, že daný klient nemá žádný kreditní limit. Finanční oddělení jej zapíše na Black-list a v tomto seznamu bude do doby, než se jeho finanční

zdravý nezlepší. V případě, že bude poptávat nějaký výrobek je nutné vyžadovat po něm zálohovou fakturu.

Obrázek 12 Navrhované schéma postupu u stávajícího zákazníka



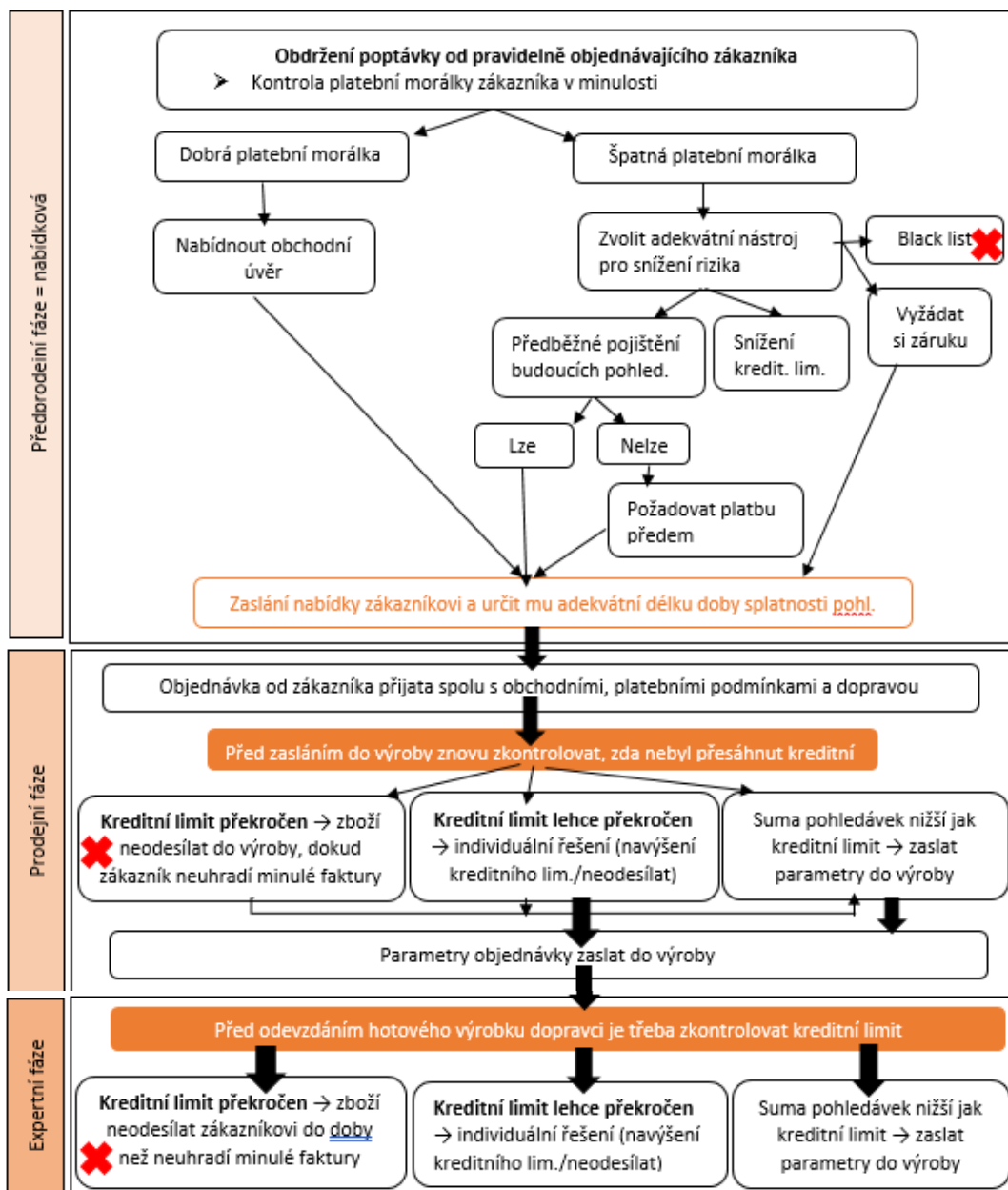
Zdroj: vlastní zpracování

Obchodník by si měl před zasláním nabídky zjistit u pojišťovny, zda by bylo možné v případě objednání produktu zákazníkem, danou zakázku pojistit. Až poté zašle nabídku zákazníkovi. Jestliže zákazník danou nabídku přijme, tedy produkt objedná a potvrdí obchodní podmínky i s dopravou, tak se znovu musí zkontrolovat jeho výše kreditního limitu. Jestliže nebyl limit přečerpán, tak jde daná

zakázka do výroby. V třetí fázi, kterou je expedice se před odesláním opět zkontroluje výše kreditního limitu a dle něj se hotový výrobek spolu s fakturou předá dopravci a zašle zákazníkovi. Oproti původnímu procesu dochází ke kontrole výše kreditního limitu v každé fázi a tím je zvýšená prevalence před vznikem nedobytných pohledávek. Další změnou je nová možnost zařadit zákazníka na Black-list a tím mu v SAPu odeprít možnost prodeje na fakturu.

Obrázek číslo 13 zobrazuje navržený pracovní postup obchodnímu zástupci od nabídky po odeslání zboží **pravidelnému zákazníkovi**. Pravidelný odběratel objednává zboží obvykle každý měsíc nebo v pravidelných intervalech několikrát do roka, proto obchodní zástupce obvykle zná jeho platební morálku a kreditní limity. Jako první krok by se při obdržení poptávky od zákazníka měl ujistit, jak je na tom zákazník s placením předchozích faktur a dle toho učinit rozhodnutí, zda mu nabídne obchodní úvěr nebo po něm bude požadovat adekvátní nástroj pro snížení kreditního rizika.

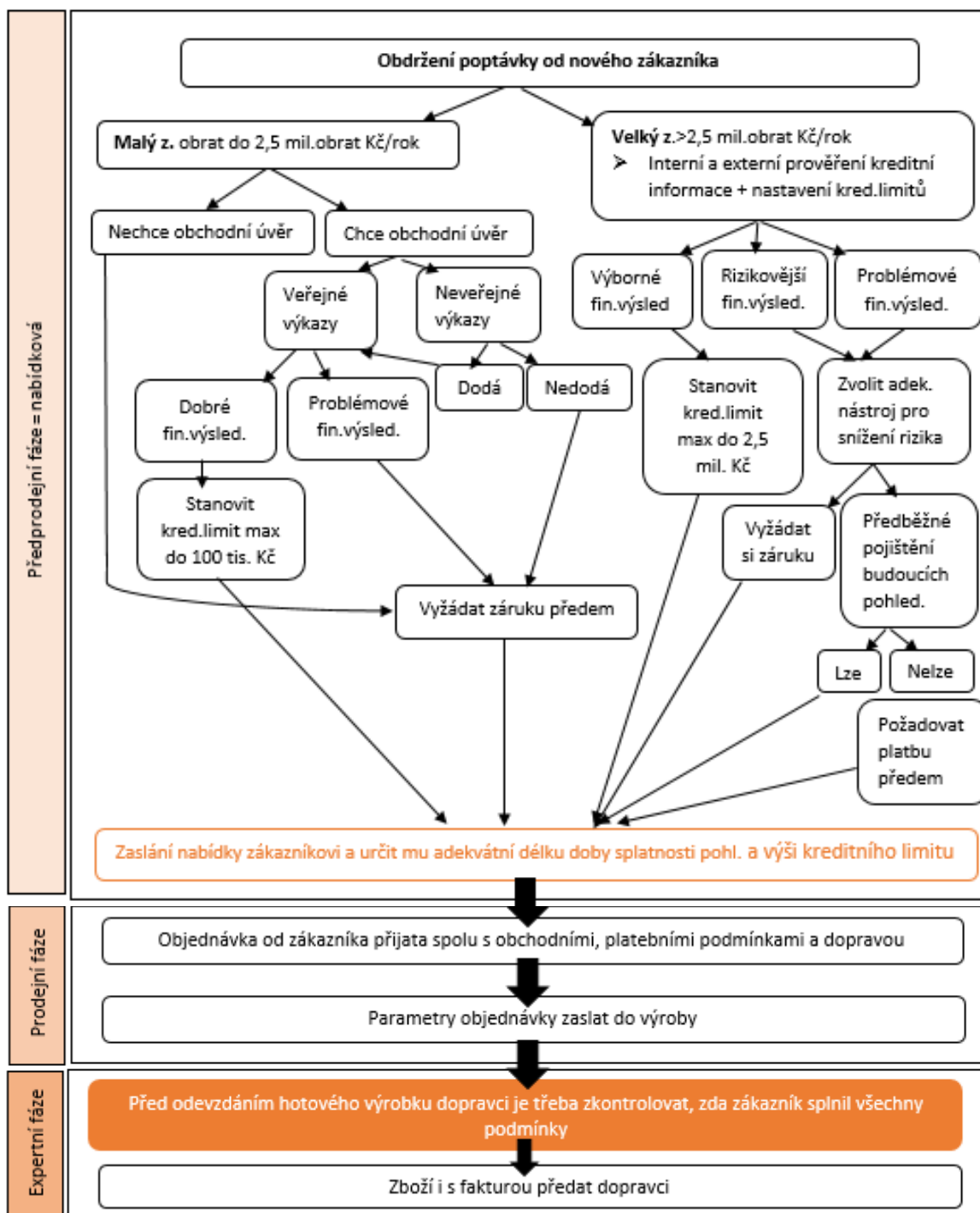
Obrázek 13 Navrhované schéma postupu u pravidelně objedávajícího zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování

Toto navržené schéma se v porovnání s původním procesem odlišuje v jeho zjednodušení. Je zde předpoklad, že s tímto typem zákazníka má obchodní zástupce zkušenosti, a proto u něj není třeba kvalitní kontrola kreditních limitů. V případě, že se jedná o loajálního dobrého zákazníka lze uvažovat i o zvýšení kreditních limitů, aby nebyl zákazník omezován kreditním „stropem“ při velkých zakázkách. Další odlišností je častější preventivní kontrola výše kreditních limitů v prodejní a poprodejní fázi díky které se sníží riziko nezaplacení pohledávky.

Obrázek 14 Navrhované schéma postupu u nového zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování



Na posledním obrázku číslo 14 je navrhnuté schéma pracovního postupu u **nových zákazníků**.

Navržené schéma se od původního postupu liší v přísnější kontrole v předprodejní fázi, kde je nutné zákazníky rozdělit dle rizikovosti a před zasláním nabídky je nutné nastavit kreditní limit zákazníkovi do maximální výše 2,5 milionu korun. U první objednávky je také potřebné vyžádat si od většiny zákazníků z důvodu prevence zálohovou platbu. Jestliže se zákazníkem nebude u první zakázky žádný problém, tak poté již není nutné vyžadovat u další objednávky zálohovou platbu znovu. V prodejní a expediční fázi není nezbytné kontrolovat kreditní limit, jelikož se nastavoval v předchozí fázi, a tudíž lze předpokládat, že jeho výše nebyla překročena. Tím se oproti původnímu postupu částečně zrychlí doba vyřizování zakázky.

### 6.2.1 Návrh bodovacího systému pro hodnocení zákazníka

Proces hodnocení kreditního rizika u zákazníka označujeme dle autorky Řežňákové (2010, str. 67) jako úvěrovou analýzu. Při analyzování bonity zákazníků by měl obchodní zástupce využívat co nejvíce dostupných informací, aby co nejpřesněji odhadl dané kreditní riziko. Cílem úvěrové analýzy je co nejvěrnější analýza zákazníka, vyhodnocení jeho úvěruschopnost a schopnost dodržet své závazky. Jak jsme si již detailněji popsali v kapitole 5.1 informace o zákaznících se získávají z Obchodního rejstříku a externí kontrolou kreditních informací, kterou si vyžádá podnik od partnerské pojišťovny. Dále se sleduje platební morálka zákazníka v minulosti a vlastní zkušenost s ním. Dle těchto informací by poté mohl každý obchodní zástupce použít navrhovaný formulář pro rozřazení zákazníků do jednotlivých tříd dle jejich bonity.

Tabulka 14 Navrhovaný hodnotící formulář zákazníka pro obchodního zástupce

Charakteristika kritérií	Problémový – 4 body	Rizikovější – 3 body	Dobrá – 2 body	Výborný – 1 bod
<b>Kategorie zákazníka</b>	Nový zákazník - nikdy nic neobjenal	Objednal v průběhu posledních 5 let max.2x	Stávající - v posl. 2 letech 2-3x objednal	Pravidelný - roční obrát je rozdělen do měsíčních objednávek
<b>Platební morálka v minulosti</b>	Platba po splatnosti > 91 dní	Platba po splatnosti 31-90 dní	Platba po splatnosti max. do 30 dní	Platba ve lhůtě splatnosti
<b>Zveřejněné účetní výkazy</b>	Nezveřejněné	Mikro verze	Zkrácená verze	Plná verze
<b>Kreditní externí informace</b>	Špatné finan. výsledky	Hraniční finan. výsledky	Dobré finan. výsledky	Výborné finan. výsledky
<b>Pojištění zakázky</b>	Nelze pojistit	Lze jen do 30 % z výše zakázky	Lze do 75 % z výše zakázky	Lze pojistit celá výše zakázky
<b>Problémy se zákazníkem v minulosti</b>	Ano, značné problémy	Problémy se vyskytly, ale většina se odstranila	Malý výskyt problémů	Problémy nebyly zaznamenány
<b>Komunikace se zákazníkem</b>	Značně problémová	Problémová, ale lze se domluvit	Zákazník se snaží pravidelně reagovat	Komunikace je na vysoké úrovni - bezproblémová

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotící formulář vidíte v tabulce číslo 14 výše, kde se k hodnocení bonity klienta využívají čtyři kritéria, které mají odpovídající bodové ohodnocení. Bodové ohodnocení je od 1 do 4, kdy bod 1 se

přiřazuje nejlepším výsledkům a bod 4 naopak nejhorším. V každém řádku obchodní zástupce vybere hodící se odpověď pro daného zákazníka, a nakonec všechny vybrané odpovědi sečte. Dle výsledku zjistí, do jaké bonitní kategorie daný zákazník spadá a jak by k němu tedy měl přistupovat již při posílání nabídky.

Přiřazení do kategorií:

**Výborná bonita 5-10 bodů**

Na zákazníka se lze spolehnout, platí včas a vychází se mu vstříc v případě, že požaduje nadstandardní podmínky, kterými může být delší doba splatnosti, vyšší kreditní limity nebo skonto. Zákazník odebírá v zboží pravidelných intervalech. Není nutná zvláštní kontrola.

**Dobrá bonita 11-16 bodů**

Mírně zvýšené riziko. Zákazník objednává nejpravidelněji, má nízké dluhy, ale nejsou s ním větší problémy. Méně časté je nedodržení splatnosti. Doporučuje se pojistit pohledávky a nabídnout mu standardní dobu splatnosti. Nutné prověření nových informací a přehodnocení situace

**Rizikovější bonita 17-22 bodů**

Zvýšené riziko. Se zákazníkem již má v minulosti společnost XYZ zkušenosti a vzhledem k horším finančním výsledkům se doporučuje požadovat některý ze zajišťovacích instrumentů jako je bankovní záruka/akreditiv a pokusit se pojistit pohledávky. V případě špatné platební morálky v minulosti požadovat zálohu. Nutná kontrola platební morálky a stávající kreditní limit by neměl být překročen. Jako rizikovější se může brát i úplně nový zákazník se kterým nemá firma zkušenosti.

**Špatná a žádná bonita > 23 bodů**

Výrazně zvýšené riziko. Mezi problémové zákazníky řadíme nové zákazníky, kteří nemají zveřejněné výkazy a stávající zákazníky se kterými měla firma v minulosti značné problémy. Zákazník je stále po splatnosti, nedodržuje platební podmínky, má vysoké dluhy, nutná je jeho neustálá kontrola. Ideálním řešením je požadovat zálohové faktury. "Chronické neplatiče" zařadit na Black-list a v systému SAP jim nastavit „žádný kreditní limit“. V případě, že u nového zákazníka pohledávky pojišťovna umožní pojistit, tak lze nabídnout obchodní úvěr. Stávající výše kreditního limitu nesmí být překročena. U insolventního zákazníka naprosté zastavení nových objednávek a dodávky posílat až po zaplacení.

### **6.3 Návrh výhodnějších obchodních podmínek**

Jednou z hlavních výhod, kterou podnik nyní svým zákazníkům nabízí je různá délka doby splatnosti faktur a možnost dobrým klientům zvýšit kreditní limity. Společnost XYZ nemá dle mé předchozí analýzy dostatečně nastavený motivační systém zákazníků pro hrazení svých faktur včas, a proto bych navrhla využívat více nástroj skonta a u některých dražších zakázek nabízet i delší dobu záruky, než je standardních 12 měsíců od doby dodání zboží. Poskytování vybraným zákazníkům výhodnější obchodní podmínky by mělo za důsledek snížení počtu faktur uhrazených až po době splatnosti a tím by se mohl redukovat i počet nedobytných pohledávek, což by snížilo náklady na jejich

vymáhání. Nabídka výhodnějších obchodních podmínek může přinést i vyšší konkurenceschopnost podniku XYZ na trhu.

### **6.3.1 Skonta za včasnou úhradu**

Ve finanční analýze byla srovnána doba obratu pohledávek a závazků, která byla ve značném nepochopitelně a podnik by se měl snažit o urychlení plateb od svých zákazníků. Tímto motivačním nástrojem pro platbu dříve může být skonto. Jak jsme si již uvedli v kapitole 5.1.3 u platebních podmínek, tak skonto společnost XYZ nabízí jen v ojedinělých případech u některých zakázek, u kterých chtějí zákazníka popostrčit k dřívější platbě. V případě, že se tato podmínka nedodrží, tak nabídka skonta propadá a zákazník musí uhradit plnou cenu zakázky.

Doporučila bych nabízet skonto například i za podmínky, že bude zákazník celoročně platit všechny své pohledávky do lhůty splatnosti. Jestliže tuto podmínku splní, tak mu bude zpětně vyplacena 2 % z celého objemu jeho ročních pohledávek. Při takto nastaveném systému se sice lehce sníží celkové tržby společnosti XYZ, ale zároveň se také sníží náklady na případné vymáhání pohledávek. Více faktur uhrazených do doby splatnosti by představovalo úsporu času administrativních pracovníků a zrychlilo by dobu obratu, což by mělo za následek zachování plynulosti cash flow. Tržby by se nesnížily nijak dramaticky, jelikož většina klientů není schopna uhrazovat své faktury celoročně včas, a tedy by podmínku nespĺnili.

### **6.3.2 Delší doba záruky**

Mezi další navržené motivační nástroje pro některé loajální zákazníky může patřit i delší doba záruky. Podnik by u vybraných velkých zákazníků, se kterými by rád spolupracoval i v budoucnu, mohl v rámci zvýšení konkurenceschopnosti nabízet prodlouženou záruku, než je nyní jeden rok. Zákazníkovi by tím byl garantován i pravidelný servis zboží a doplňování olejů, které by zajišťovala společnost XYZ. Pro společnost XYZ by tento nástroj sice představoval vyšší vynaložené náklady, ale za cenu spokojených zákazníků, kteří by s těmito výhodnými službami nemuseli přecházet ke konkurenci a stali se loajální vůči společnosti.

## **6.4 Návrh vytvoření kritérií pro výběr dodavatelů**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3 u odhadu kreditního rizika, tak společnost XYZ nemá v nynější době pevně stanovený proces při výběru dodavatele. Dodavatelé potřebuje společnost jen na určité aktivity, které jsou součástí každodenního chodu. Mezi tyto aktivity patří například doprava hotových výrobků a součástek k zákazníkovi na kterou si podnik XYZ najímá externí logistickou společnost. Dále podnik využívá externí společnosti pro úklid poboček, správu počítačů, ostrahu objektu, částečně na zajišťování servisu a pro mzdové účetnictví. Od dodavatelů odebírá nutná maziva a průmyslové oleje do vyráběných strojů. Problematiku dodavatelů bychom zařadili mezi provozní rizika.

Společnost i přes značně velký počet dodavatelů nemá pevně stanovený systém pro jejich výběr. Výběr probíhá jen po krátké analýze trhu, kdy si obchodní ředitel nechá poslat nabídky od několika

dodavatelů a dle toho učiní konečné rozhodnutí. Jelikož nechce hlubší analýzou trhu ztrácet čas občas se stane, že s vybraným dodavatelem není v konečném důsledku spokojený a musí probíhat další výběr.

Pro zefektivnění systému výběru dodavatele navrhuji zavést systém výběrového řízení, který bude obsahovat jasně stanovená hodnotící kritéria. Nejlepší nabídka by měla splňovat technické parametry, finanční, obchodní a servisní podmínky. Při vhodném výběru dodavatele lze redukovat časové a finanční náklady a optimalizovat využití peněžních prostředků. Zvýší se tím také kvalita poskytovaných služeb pro zákazníka.

Tabulka 15 Navrhovaný formulář pro hodnocení dodavatelů

Kritérium	Dílčí kritéria	Bodové hodnocení
Kvalita	Exkluzivní	5
	Standardní	4
	Drobné nedostatky	1
	Špatná nutné reklamovat	-10
Cena	Sleva z původní nabídkové ceny	5
	Původní nabídková cena	4
	Původní cena ještě zvýšena	-10
Termín dodání	Je možné dřívější dodání	5
	Dodání v den smlouveného termínu	4
	Nedodržení smlouveného termínu	-10
Komunikace	Velmi vstřícná, nadstandardní	5
	Na běžné bázi	4
	Problémová, složité se domluvit	-10
Platební podmínky	Splatnost faktury delší jak 30 dnů	5
	Splatnost faktury do 30 dnů	4
	Platba hotově	1
	Platba předem	0
Doba záruky za dílo	Nadstandardní	5
	Standardní	4
	Není nebo je krátká (např. 30 dnů)	-10
Systém řízení kvality	Má zavedený certifikovaný systém	4
	Nemá zavedený certifikovaný systém	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 15 je navrhnout hodnotící formulář pro výběr dodavatele, který přiřazuje jednotlivým kritériím body. Body jednotlivým kritériím jsou navrženy po konzultaci s obchodním ředitelem dle jeho subjektivního hodnocení. Ve formuláři nejsou stanovené váhy jednotlivým kritériím a při hodnocení se jen klade otázka, zda dané kritérium je nebo není splněno. Celkový součet bodů je rozdělen do čtyř kategorií od nejideálnějšího dodavatele po naprosto nevhodného.

Přiřazení do kategorií:

**Hlavní dodavatel 29-34 bodů**

- Dodavatel splňuje většinu podstatných kritérií nastavených společností XYZ. Je upřednostňován při výběrovém řízení před ostatními dodavateli.

#### **Běžný dodavatel 23-28 bodů**

- Dodavatel splňuje částečně stanovená kritéria a je upřednostňován před třetí a čtvrtou kategorií dodavatelů.

#### **Částečně vyhovující dodavatel 17-22 bodů**

- Dodavatel vykazuje mnoho nedostatků, ale stále je možné jej akceptovat.

#### **Dodavatel se závažnými nedostatky <16 bodů**

- Tuto kategorií dodavatele nelze akceptovat, jelikož se neslučuje v mnoha kritériích s politikou společnosti XYZ. V případě, že vhodnější dodavatel není, tak musí tuto volbu schválit obchodní i finanční ředitel.

## **6.5 Návrh investice do programu automatického zasílání upomínek zákazníkům**

Značnou administrativní zátěž představuje pro finanční oddělení manuální zasílání upomínek zákazníkům. Každé dva týdny se musí vygenerovat seznam pohledávek po splatnosti více jak deset dnů a poté těmto zákazníkům zaslat příslušnou upomínku.

Pro usnadnění práce a zkrácení času navrhuji, aby společnost XYZ investovala do programu automatického generování a zasílání 1.upomínky, která se bude zákazníkovi posílat elektronickou poštou po překročení splatnosti o více jak 10 dnů. Tato automatická upomínka si zachová stejný formát jako ty nynější manuálně zasílané upomínky. Informace o blížícím se konci doby splatnosti pohledávky by mohl systém automaticky zasílat i danému obchodnímu zástupci pod kterého zákazník spadá. Díky této informativní upomínce může telefonicky kontaktovat zákazníka a upozornit ho na blížící se dobu konce splatnosti. Obvykle má větší psychologický efekt na zákazníka telefonní komunikace než jen automaticky vygenerovaná upomínka zaslaná programem. Snížil by tím pravděpodobně počet pohledávek po splatnosti a také by nebylo nutné zákazníkovi zasílat upomínku.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybrané společnosti. Na základě získaných informací z provedené analýzy identifikovat případná kreditní rizika a následně navrhnout opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika podniku.

Teoretická část byla věnována charakteristice a řízení kreditního rizika a správě pohledávek od jejich vzniku, zajištění, řízení až po jejich vymáhání. Podkladem pro tuto kapitolu byla odborná literatura a internetové zdroje, které se této problematice věnují. Navazující kapitolou byla stěžejní, praktická část, v které byly na vybrané společnosti XYZ aplikovány poznatky z předchozích částí. Analyzovaná společnost se zabývá výrobou elektrických a mechanických pohonů. Hlavní zdroj dat představovaly poskytnuté interní informace dané analyzované společnosti a její veřejně dostupné účetní výkazy.

Pro zhodnocení finančního zdraví a především oblasti pohledávek byla zpracována zkrácená finanční analýza v analyzovaných letech 2016-2020. Společnost XYZ vyšla z této analýzy nadmíru dobře a nebyly zjištěny žádné vážnější finanční problémy. Jde o velmi konzervativní společnost, která ke svému hospodaření nepotřebuje cizí zdroje. V jistých ohledech lze označit hospodaření podniku za neefektivní, což dokládají vysoké hodnoty ukazatele likvidity. Podnik váže své peněžní prostředky v aktivech a ty nejsou produktivně zhodnocovány. Mezi další méně uspokojivý výsledek patřilo srovnání vývoje doby splatnosti závazků a pohledávek. Doba splatnosti pohledávek byla vždy nejméně čtyřikrát delší než doba splatnosti závazků, což značí, že podnik poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům.

Společnost XYZ se zaměřuje na proces řízení kreditního rizika, kdy se jej snaží analyzovat, odhadovat, řídit a eliminovat na minimální hranici. Při odhadování kreditního rizika obchodní zástupce pro věřuje nové klienty, stanovuje se výše kreditního limitu a platební podmínky. U stávajících klientů se sleduje dosavadní platební morálka. Pro hodnocení zákazníků dle jejich ratingu a rizikové třídy však není stanoven jednotný systém. Pro eliminaci kreditního rizika jsou všechny pohledávky pravidelně monitorovány, využívají se zajišťovací instrumenty a společnost má vhodně nastavené obchodní a platební podmínky prodeje. Ze zajišťovacích instrumentů je využíváno především pojišťování pohledávek, platby záloh, bankovní záruky a v ojedinělých případech dokumentární akreditiv a ručení.

Při pravidelném monitoringu pohledávek se generuje seznam všech pohledávek po splatnosti více jak 10 dní. U těchto zákazníků se přistupuje k vymáhacímu procesu. Ten má obvykle obdobný začátek, kdy se zasílá první, druhá a třetí upomínka manuálně asistentkou obchodního ředitele. Po 3. upomínce se postup vymáhání pohledávek liší u každého zákazníka a proces závisí na jeho ochotě komunikovat. Pátá kapitola byla zakončena shrnutím nynější situace řízení kreditního rizika společností XYZ, kde byly rozebrány pozitivní a negativní faktory.

V poslední kapitole jsem nejprve pro analýzu slabých míst nynějšího systému zkonstruovala strategickou mapu Balanced Scorecard, ve které jsem navrhla změny pro efektivnější systém řízení

pohledávek a kreditního rizika. Jednotlivé návrhy a jejich důsledky pro chod společnosti jsem dále v této kapitole detailně rozebrala.

Pro budoucí bezpečnější a jednotný postup při schvalování zakázky jsem navrhla schémata pro obchodní zástupce, kteří mají na starost vyřizování zakázek od předprodejní do expediční fáze. Schémata se liší dle typu zákazníka a při jejich dodržování by měly snížit celkové náklady a výskyt počtu nedobytných pohledávek. Pro co nejpřesnější analýzu bonity zákazníka jsem navrhla hodnotící formulář, ve kterém jsou jednotlivá kritéria obodována. Po jejich vyhodnocení obchodním zástupcem se stanoví, do jaké bonitní skupiny daný zákazník spadá. Každá bonitní skupina je něčím charakteristická a obsahuje doporučení, jak k ní přistupovat.

Jelikož bylo zjištěno mnoho pohledávek je uhrazeno pozdě, tedy po době jejich splatnosti, proto mezi mé další doporučení patří zvýšení motivace zákazníků k včasným platbám. Motivačními nástroji by mohla být skonta za včasnou úhradu při celoročním placení všech pohledávek do lhůty splatnosti nebo některým loajálními zákazníky nabídnout delší dobu záruky. Tyto nástroje by mohly přispět ke snížení počtu pozdě hrazených faktur a dále by se jimi zvýšila konkurenceschopnost podniku XYZ na trhu.

Pro výběr dodavatelů nemá společnost nastavený jasně stanovený výběrový systém. Nynější výběr probíhá po krátké analýze trhu a obchodní ředitel následně vybere konkrétního dodavatele. Pokud se daný výběr neosvědčí, dochází k opětovnému výběru. Pro zefektivnění a zpřísnění systému výběrového řízení jsem navrhla hodnotící formulář dodavatelů, který obsahuje pro společnost stěžejní kritéria. Opět jsou jednotlivým kritériím přiřazené body a při jejich konečném součtu je daný dodavatel přiřazen do kategorie dle vhodnosti. Implementace formuláře při budoucí volbě dodavatele by mělo mít za důsledek redukci časových a finančních nákladů vynaložených při opětovném hledání nového dodavatele.

Posledním mým návrhem je, aby společnost investovala do programu automatického zasílání upomínek. Bylo zjištěno, že jde o manuální úkon a představuje pro asistentku obchodního ředitele značnou administrativní zátěž. Automaticky by se emailovou poštou zákazníkovi zasílala 1. upomínka, která by si zachovala stejný formát jako nyní.

Na základě provedené analýzy stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika musím konstatovat, že si společnost XYZ vedla za sledované období velmi dobře a i přes světovou pandemii dokázala zvyšovat své ekonomické výsledky. V průběhu sledovaného období se společnosti povedlo každým rokem snížit objem pozdě uhrazených pohledávek a nedošlo k žádnému markantnějšímu zhoršení v platební morálce odběratelů. Výše pohledávek po splatnosti více jak půl roku v průběhu let narůstá ovšem velkou část z nich tvoří pohledávky pojištěné. Jelikož jsou pojištěné, tak společnost XYZ i v případě neúspěšného procesu vymáhání inkasuje od pojišťovny 90 % z jejich výše. U zbytku nepojištěných pohledávek je veden proces jejich vymáhání, který je velmi nákladný a klesá šance, že bude úspěšně zakončen.

I přes nynější dobře nastavený systém řízení pohledávek bych společnosti XYZ doporučila, ještě více zpřísnit úvěrovou politiku, nastavit jednotně systém hodnocení zákazníků a sjednotit postup práce obchodních zástupců při nabízení obchodních úvěrů. Toto zpřísnění je o to více naléhavé díky současnému vývoji válečného konfliktu na Ukrajině, kdy na trzích narostla velká nejistota a lze očekávat budoucí hospodářské potíže napříč průmyslovým odvětvím. V zasažené oblasti je mnoho klíčových dodavatelů hutního materiálu, což pravděpodobně zapříčiní výpadky v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci společnosti XYZ. Tyto nečekávané změny budou pro podnik XYZ zajisté velkou výzvou a zkouškou, zda má správně nastavenou úvěrovou politiku.

Na závěr práce mohu potvrdit, že se v úvodu stanovené cíle podařilo naplnit. Přínosem této diplomové práce jsou navržené změny, které by měly vést k efektivnějšímu řízení kreditního rizika společnosti. Tyto návrhy byly vytvořené na základě identifikovaných problémových oblastí při řízení a správě pohledávek. Návrhy byly prodiskutované s finančním ředitelem společnosti XYZ a v blízké budoucnosti budou implementovány.

Práci by bylo zajímavé v příštích letech aktualizovat a zjistit, zda implementované návrhy přispějí ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika ve společnosti.



# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

Bookal, L. E.: Internal Auditors – Integral to Good Corporate Governance. In: Internal Auditor, 2002, August, s. 44–49.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-321-8.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční management. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOVANICOVÁ, Dana. Abeceda účetních znalostí pro každého. 20. vyd. Praha: Trizonia, 2012. ISBN 978-80-7273-169-5.

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

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. Manažerské finance. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2014. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-92-3.

Občanský zákoník: komentář. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-807-4783-692.

Obchodní korporace: změny ZOK a dalších předpisů k ... : zákon o obchodních korporacích, přeměny obchodních společností a družstev, nabídky převzetí, transparentnost akciových společností, Evropské hospodářské zájmové sdružení, evropská společnost, evropská družstevní společnost, všechny prováděcí předpisy k zákonům, rejstřík ZOK : texty všech předpisů k .. Ostrava: Sagit, [2014]-. ÚZ. ISBN 978-80-7488-203-6.

PIKE, Richard a Bill NEALE. Corporate Finance and Investment: Decision and Strategies. 4. edition, Harlow: Pearson Education, 2006. ISBN 978-0-273-69561-5

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

VLACHÝ, Jan. Řízení finančních rizik. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006. ISBN 80-86754-56-1.

VOSE, David. Risk analysis: a quantitative guide. Chichester: Wiley, c2008. ISBN 978-0-470-51284-5.

## Elektronické zdroje

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © 2005 [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © 2005 [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © 2005 [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © 2005 [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

Justice.cz. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Praha [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://justice.cz/>

KADLČÁKOVÁ, Narcisa a Helena SŮVOVÁ. Přehled úvěrových modelů [online]. 2002, str. 26 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Prehled-uverovych-modelu-00001>

ROVNÝ, Tomáš. Osobních a firemních insolvenčí loni ubylo. Výhled na letošní rok už tak pozitivní není [online]. 3.1.2022 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/osobnich-a-firemnic-insolvenci-loni-ubylo-vyhled-na-letosni-rok-uz-tak-positivni-neni/>

Společnost XYZ s.r.o., Výroční zpráva 2016–2020. Justice.cz, katalog životních situací. Výroční zpráva společnosti XYZ s.r.o. [online]. Copyright © 2012 [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Členění podnikatelských rizik.....	9
Obrázek 2 Schéma procesu řízení rizik ve firmě .....	14
Obrázek 3 Expertní matice hodnocení významnosti rizika .....	16
Obrázek 4 Dvě základní dimenze řízení pohledávek.....	31
Obrázek 5 Schéma nynějšího procesu od nabídky po dodání zboží .....	57

Obrázek 6 Informace o konkrétním zákazníkovi v systému SAP.....	61
Obrázek 7 Další informace o platebních podmínkách zákazníka.....	61
Obrázek 8 Seznam neuhrazených faktur u konkrétního zákazníka .....	62
Obrázek 9 Výčet "zamknutých" neuhrazených pohledávek různých zákazníků .....	62
Obrázek 10 Návrh strategické mapy Balanced Scorecard pro společnost XYZ.....	70
Obrázek 11 Nové základní rozdělení zákazníka .....	71
Obrázek 12 Navrhované schéma postupu u stávajícího zákazníka.....	72
Obrázek 13 Navrhované schéma postupu u pravidelně objedávajícího zákazníka .....	73
Obrázek 14 Navrhované schéma postupu u nového zákazníka.....	74

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Členění finančních rizik.....	10
Tabulka 2 Dělení zákazníků do skupin podle bonity .....	24
Tabulka 3 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu .....	27
Tabulka 4 Vertikální analýza pasiv .....	43
Tabulka 5 Hodnoty finanční struktury v oboru "výroba průmyslových strojů" .....	44
Tabulka 6 Vertikální analýza aktiv .....	45
Tabulka 7 Čistý pracovní kapitál z manažerského pohledu .....	46
Tabulka 8 Čistý pracovní kapitál z vlastnického pohledu.....	46
Tabulka 9 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	48
Tabulka 10 Ukazatele likvidity.....	48
Tabulka 11 Ukazatele aktivity .....	49
Tabulka 12 Systém řízení kreditního rizika společností .....	55
Tabulka 13 Přehled pohledávek ke dni 31.12 v jednotlivých letech v tis. Kč.....	63
Tabulka 14 Navrhovaný hodnotící formulář zákazníka pro obchodního zástupce.....	75
Tabulka 15 Navrhovaný formulář pro hodnocení dodavatelů.....	78

## Seznam grafů

Graf 1 Organizační struktura společnosti XYZ.....	41
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2016-2020 .....	42
Graf 3 Porovnání NWC ze dvou úhlů pohledu .....	47
Graf 4 Ukazatele dob obratu ve dnech .....	51
Graf 5 Altmanův index .....	52
Graf 6 Vývoj indexu IN05 .....	52
Graf 7 Kralickův Quicktest.....	53

# Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha společnosti XYZ

ROZVAHA (v tis. Kč)	číslo	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	001	192 398	195 994	192 410	186 106	197 571
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	
<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)</b>	003	52 293	51 726	52 961	51 768	47 786
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)</b>	004	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	006	0	0	0	0	0
B.I.2.1. Software	007	0				
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	0				
Goodwill	009		0		0	
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013					
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24 )</b>	014	52 293	51 726	52 961	51 768	47 786
Pozemky a stavby	015	47 663	45 826	43 996	42 249	40 618
B.II.1.1. Pozemky	016	10 369	10 369	10 369	10 369	10 369
B.II.1.2. Stavby	017	37 294	35 457	33 627	31 880	30 249
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	4 630	5 434	8 603	9 519	7 168
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019					
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	0
B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	021					
B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	022					
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	023					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	0	466	362	0	0
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025		466	207	0	
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026			155	0	
<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	027	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028					
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029					
Podíly - podstatný vliv	030					
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					
Zápůjčky a úvěry - ostatní	033					
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0	0
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035					

B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036					
<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	037	139 922	144 182	139 342	134 193	149 574
<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	038	47 199	50 201	42 748	41 988	59 831
Materiál	039	22 650	25 925	23 786	23 366	26 621
Nedokončená výroba a polotovary	040					
Výrobky a zboží	041	9 155	9 786	6 446	9 455	9 855
C.I.3.1. Výrobky	042	1 465	764	657	1 780	1 460
C.I.3.2. Zboží	043	7 690	9 022	5 789	7 675	8 395
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
Poskytnuté zálohy na zásoby	045	15 394	14 490	12 516	9 167	23 355
<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	046	80 905	88 232	77 002	72 087	76 643
Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048					
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049					
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050					
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051					
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053					
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055					
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056					
Krátkodobé pohledávky	057	80 905	88 232	77 002	72 087	76 643
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	80 742	87 392	74 612	70 081	76 412
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059					
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060					
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	163	840	2 390	2 006	231
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062					
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	4	716	2 178	1 845	9
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	74	47	103	124	94
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	34	68	99	11	1
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	51	9	10	26	127
<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)</b>	068	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069					
Ostatní krátkodobý finanční majetek	070					
<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	071	11 818	5 749	19 592	20 118	13 100
Peněžní prostředky v pokladně	072	228	183	151	159	86
Peněžní prostředky na účtech	073	11 590	5 566	19 441	19 959	13 014
<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	074	183	86	107	145	211
Náklady příštích období	075	170	86	107	130	179
Komplexní náklady příštích období	076					
Příjmy příštích období	077	13			15	32

Zdroj: vlastní vypracování autora na základě výročních zpráv společnosti XYZ

<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)</b>	078	192 398	195 994	192 410	186 106	197 571
<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100 )</b>	079	175 920	174 552	172 085	169 067	176 055
<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83 )</b>	080	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Základní kapitál	081	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082					
Změny základního kapitálu	083					
<b>Ážio (ř. 85 až 86)</b>	084	0	0	0	0	0
Ážio	085					
Kapitálové fondy	086	0	0	0	0	0
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087					
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088					
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089					
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090					
A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091					
<b>Fondy ze zisku (ř. 93 + 94 )</b>	092	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Ostatní rezervní fondy	093	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Statutární a ostatní fondy	094					
<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)</b>	095	111 913	118 852	119 660	124 637	125 447
Nerozdělený zisk minulých let	096	111 913	118 852	119 660	124 637	125 447
Neuhrazená ztráta minulých let	097					
Jiný výsledek hospodaření minulých let	098					
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))</b>	099	47 507	39 200	35 925	27 930	34 108
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>	100	0	0	0	0	0
<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	101	16 188	21 273	20 073	16 937	21 402
<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	102	3 382	5 426	3 828	474	1 104
Rezerva na důchody a podobné závazky	103	2 970	2 970	3 117		
Rezerva na daň z příjmů	104					
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105					
Ostatní rezervy	106	412	2 456	711	474	1 104
<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	107	12 806	15 847	16 245	16 463	20 298
<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119 )</b>	108	1 368	1 217	1 289	2 044	1 874
Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110					
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111					
Závazky k úvěrovým institucím	112					
Dlouhodobé přijaté zálohy	113					
Závazky z obchodních vztahů	114					
Dlouhodobé směnky k úhradě	115					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116					
Závazky - podstatný vliv	117					
Odložený daňový závazek	118	1 368	1 217	1 289	2 044	1 874

Závazky - ostatní	119	0	0	0	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120					
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121					
C.I.9.3. Jiné závazky	122					
<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)</b>	<b>123</b>	<b>11 438</b>	<b>14 630</b>	<b>14 956</b>	<b>14 419</b>	<b>18 424</b>
Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125					
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126					
Závazky k úvěrovým institucím	127					
Krátkodobé přijaté zálohy	128	848	639	1 137	851	642
Závazky z obchodních vztahů	129	1 194	5 051	3 196	4 270	5 189
Krátkodobé směnky k úhradě	130					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131					
Závazky - podstatný vliv	132					
Závazky ostatní	133	9 396	8 940	10 623	9 298	12 593
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134					
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135					
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	1 738	2 325	2 954	2 636	2 848
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	938	1 283	1 607	1 556	1 740
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	6 497	5 150	5 786	4 859	7 778
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	203	164	276	228	194
C.II.8.7. Jiné závazky	140	20	18	0	19	33
<b>Časové rozlišení (ř. 142 + 143)</b>	<b>141</b>	<b>290</b>	<b>169</b>	<b>252</b>	<b>102</b>	<b>114</b>
Výdaje příštích období	142	290	169	252	102	114
Výnosy příštích období	143					

Zdroj: vlastní vypracování autora na základě výročních zpráv společnosti XYZ

*Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty společnosti XYZ*

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	číslo	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby celkem</b>		<b>423 906</b>	<b>431 310</b>	<b>436 282</b>	<b>447 878</b>	<b>459 247</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	01	178 498	184 653	178 533	168 715	188 522
<b>Tržby za prodej zboží</b>	02	245 408	246 657	257 749	279 163	270 725
<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	03	332 820	341 730	347 987	366 126	375 062
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	198 586	202 030	212 524	232 907	231 622
Spotřeba materiálu a energie	05	126 897	131 448	125 622	120 768	134 374
Služby	06	7 337	8 252	9 841	12 451	9 066
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	07	418	782	98	-1 123	320
<b>Aktivace</b>	08					
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	09	29 588	32 176	36 791	41 535	38 540
Mzdové náklady	10	22 099	24 006	27 490	31 193	29 389
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	7 489	8 170	9 301	10 342	9 151
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	7 076	7 736	8 855	9 888	8 662



2.2. Ostatní náklady	13	413	434	446	454	489
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	1 307	3 048	5 781	7 702	3 244
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	2 847	3 060	3 519	4 267	4 252
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	2 847	3 060	3 519	4 267	4 252
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17					
Úpravy hodnot zásob	18				1 940	-364
Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 540	-12	2 262	1 495	-644
<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	639	300	334	1 197	368
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	319	95	52	878	0
Tržby z prodeje materiálu	22					
Jiné provozní výnosy	23	320	205	282	319	368
<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	1 895	3 324	2 029	-1 334	3 052
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25				387	
Zůstatková cena prodaného materiálu	26					
Daně a poplatky	27	111	97	139	113	219
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	298	2 044	-1 598	-3 354	631
Jiné provozní náklady	29	1 486	1 183	3 488	1 520	2 202
<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)</b>	30	58 517	50 550	43 930	36 169	39 397
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)</b>	31	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32					
Ostatní výnosy z podílů	33					
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34	0	0	0	0	0
<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)</b>	35	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					
<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38	0				
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)</b>	39	35	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40					
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	35				
<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	42					
<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)</b>	43	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44					
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45					
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	276	2 433	1 995	1 703	7 012
<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	445	4 483	2 004	2 338	4 431
<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47 )</b>	48	-134	-2 050	-9	-635	2 581
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)</b>	49	58 383	48 500	43 921	35 534	41 978

Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	10 876	9 300	7 996	7 604	7 870
Daň z příjmů splatná	51	10 352	9 451	7 924	6 849	8 040
Daň z příjmů odložená	52	524	-151	72	755	-170
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)</b>	<b>53</b>	<b>47 507</b>	<b>39 200</b>	<b>35 925</b>	<b>27 930</b>	<b>34 108</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0	0		
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)</b>	<b>55</b>	<b>47 507</b>	<b>39 200</b>	<b>35 925</b>	<b>27 930</b>	<b>34 108</b>
<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>					

Zdroj: vlastní vypracování autora na základě výročních zpráv společnosti XYZ

	2016	2017	2018	2019	2020
EAT	47 507	39 200	35 925	27 930	34 108
EBT	58 383	48 500	43 921	35 534	41 978
EBIT	58 383	48 500	43 921	35 534	41 978
EBITDA	61 230	51 560	47 440	39 801	46 230

Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	27%	22%	21%	17%	19%
ROA	30%	25%	23%	19%	21%
ROS	11%	9%	8%	6%	7%
ROCE	32%	27%	25%	21%	23%

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	2,20	2,20	2,27	2,41	2,32
Doba obratu zásob	40,64	42,48	35,76	34,22	47,55
Doba splatnosti pohledávek	69,66	74,67	64,42	58,75	60,91
Doba splatnosti krátk.závazků	9,85	12,38	12,51	11,75	14,64
<b>Obratový cyklus peněz</b>	<b>100,45</b>	<b>104,77</b>	<b>87,67</b>	<b>81,22</b>	<b>93,82</b>
Doba obratu pohledávek	70	75	64	59	61
Doba obratu závazků	11	13	14	13	16
<b>Obchodní deficit</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Obrat zásob	9	9	10	11	8
Obrat pohledávek	5	5	6	6	6
Obrat závazků	33	27	27	27	23

Ukazatele likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná	12,23	9,86	9,32	9,31	8,12
Rychlá, pohotová	8,11	6,42	6,46	6,39	4,87
Okamžitá	1,03	0,39	1,31	1,40	0,71

Altmanův index	2016	2017	2018	2019	2020	váha
NWC/A	0,67	0,66	0,65	0,64	0,66	0,717
zadrž. Zisky/A	0,59	0,61	0,63	0,68	0,64	0,847
ROA	0,30	0,25	0,23	0,19	0,21	3,107
VK/Cizí zdroje	10,87	8,21	8,57	9,98	8,23	0,42
Obrat aktiv	2,20	2,20	2,27	2,41	2,32	0,998
<b>Altmanův index</b>	<b>8,68</b>	<b>7,41</b>	<b>7,57</b>	<b>8,22</b>	<b>7,46</b>	<b>X</b>

<b>Ukazatele produktivity</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Průměrný počet pracovníků	31	33	35	35	36
Přidaná hodnota (PH) (tis. Kč)	90 668	88 798	88 197	82 875	83 865
Přidaná hodnota/zaměstnanci (tis. Kč)	2925	2691	2520	2368	2330
Osobní náklady/PH	33%	36%	42%	50%	46%
PH/osobní náklady	3,06	2,76	2,40	2,00	2,18
Průměrná mzda na pracovníka/12 (tis. Kč)	79,54	81,25	87,60	98,89	89,21

<b>IN05</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	váha
Aktiva/ cizí zdroje	11,89	9,21	9,59	10,99	9,23	0,13
Úrokové krytí	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	0,04
ROA	0,30	0,25	0,23	0,19	0,21	3,97
Výnosy/aktiva	2,21	2,21	2,28	2,42	2,36	0,21
Běžná likvidita	12,23	9,86	9,32	9,31	8,12	0,09
<b>IN05</b>	<b>4,67</b>	<b>3,89</b>	<b>3,83</b>	<b>3,89</b>	<b>3,63</b>	X

<b>IN95</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	váha
Aktiva/ cizí zdroje	11,89	9,21	9,59	10,99	9,23	0,22
Úrokové krytí	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	0,11
ROA	0,30	0,25	0,23	0,19	0,21	8,33
Výnosy/aktiva	2,21	2,21	2,28	2,42	2,36	0,52
Běžná likvidita	12,23	9,86	9,32	9,31	8,12	0,1
Závazky po lhůtě splatnosti/tržby	0	0	0	0	0	-16,8
<b>IN95</b>	<b>8,50</b>	<b>7,22</b>	<b>7,12</b>	<b>7,19</b>	<b>6,83</b>	X

<b>IN99</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	váha
Aktiva/ cizí zdroje	11,89	9,21	9,59	10,99	9,23	-0,017
ROA	0,30	0,25	0,23	0,19	0,21	4,573
Výnosy/aktiva	2,21	2,21	2,28	2,42	2,36	0,481
Běžná likvidita	12,23	9,86	9,32	9,31	8,12	0,015
<b>IN99</b>	<b>2,43</b>	<b>2,19</b>	<b>2,12</b>	<b>1,99</b>	<b>2,07</b>	X

<b>Kralickuv Quicktest</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
R1	Vlastní kapitál/ aktiva	0,914	0,891	0,894	0,908	0,891
R2	(cizí zdroje-peníze-účty u bank)/provozní cash flow	-0,123	0,197	-0,432	-0,640	-0,120
R3	EBIT/aktiva	0,303	0,247	0,228	0,191	0,212
R4	provozní CF/ výkony	0,176	0,148	0,126	0,099	0,105
	R1	4	4	4	4	4
	R2	0	0	0	0	0
	R3	4	4	4	4	4
	R4	4	4	4	3	4
	HFS - Hodnocení finanční stability (R1+R2)/2	2	2	2	2	2
	HVS - Hodnocení výnosové situace (43+R4)/2	4	4	4	3,5	4
	Hodnocení celkové situace (HFS+HVS)/2	3	3	3	2,75	3

