



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ Z HLEDISKA FINANČNÍCH VAZEB

DESIGN OF SUPPLIER-CUSTOMER RELATIONSHIPS IN TERMS OF FINANCIAL TIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Kučera

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Lukáš Kučera
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh dodavatelsko-odběratelských vztahů z hlediska finančních vazeb

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle řešení

Vyhodnocení teoretické přípravy pro zákaznické vazby s ekonomikou zakázek

Analýza současného stavu dat ve finančním vyjádření při zakázkách

Návrh řešení ekonomických vazeb k zakázkám

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy zákaznických vztahů vytvořit podmínky pro včasnou ekonomickou vazbu mezi podnikatelskými subjekty v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

JUROVÁ, Marie a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

PETŘÍK, Tomáš. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

RUSSELL, R. S. Operations management: creating value along the supply chain / 6th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, c 2009. xxx, 776 s.: barev. il. ISBN 978-0-470-09515-7.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika 4. přeř.a dopl.vyd. Praha, GRADA Publishing 2007 466 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vyhodnocením situace jednotlivých entit zvolené společnosti na základě poskytnutých informací a podkladů. Práci tvoří teoretická a praktická část, z čehož teoretická část se skládá z definic jednotlivých pojmů, které s touto prací souvisí, podrobněji se věnuje pohledávkám, které následně pomáhají realizaci analýzy v rámci praktické části. Praktická část se zaměřuje na samotnou analýzu dodavatelsko-odběratelských vztahů v rámci jednotlivých entit společnosti. Analýze byly podrobeny faktury, které společnost vystavila za kalendářní rok 2020 v rámci tří zkoumaných entit. Výsledky analýzy jsou následně zhodnoceny, okomentovány a na jejich základě jsou sepsána i doporučení pro zlepšení situace.

Klíčová slova

Dodavatelsko-odběratelský vztah, entita, pohledávka, zákazník, analýza faktur, klíčové vztahy

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with an evaluation of the situation of individual entities from a selected company on the basis of information and documentation provided by the company. The thesis consists of theoretical part and practical part, of which theoretical part consists of individual definitions which are related to the thesis, it deals in more detail with claims which then helps realization of the analysis in the practical part. The practical part focuses on the analysis of supplier-customer relationships within individual entities of the selected company. The invoices issued in 2020 within the entities provided by the company were subjected to the analysis. The results of the analysis were then evaluated, commented and on the basis of the results are written recommendations for improvements and innovations in the company.

Key words

Supplier-customer relationship, entity, claim, customer, invoices analysis, key relationships

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KUČERA, Lukáš. *Návrh dodavatelsko-odběratelských vztahů z hlediska finančních vazeb* [online]. Brno, 2021 [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131728>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Jurová.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

16. května 2021

Datum

Jméno a příjmení

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych zde poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní prof. Ing. Marii Jurové CSc., za cenné rady, nápady a připomínky během konzultací bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval oponentce práce paní Ing. Magdě Sedláčkové Píknové za vstřícnost a ochotu podílet se na této práci.

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce	12
3. Základní pojmy a terminologie.....	13
3.1. Podnikání.....	13
3.2. Definice podniku	13
3.3. Okolí podniku.....	14
3.4. Podniky podle velikosti.....	15
3.5. Podniky podle právní formy.....	15
3.6. Podnikové finance	16
3.7. Výroba, produkt výroby	17
3.8. Dodavatelský řetězec	17
3.9. Dodavatelsko-odběratelský vztah	18
3.10. Dodavatel	19
3.11. Odběratel.....	19
3.12. Spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem	19
3.13. Nákup	20
3.14. Kupní smlouva	20
3.15. Zakázka	20
3.16. Pojem faktura a její obsah.....	20
3.17. Hlavní funkce faktury	21
3.18. Základní charakteristika pohledávek.....	21
3.19. Druhy pohledávek	22
3.20. Ocenění pohledávek	23
3.21. Způsoby ocenění pohledávek.....	23
3.22. Promlčení pohledávek	24
3.23. Zánik pohledávek	24
3.24. Zajištění pohledávek	25
3.25. Smlouva.....	25
3.26. Smluvní pokuta	26
3.27. Zajišťovací prostředky k pohledávkám.....	26
3.28. Faktoring, Forfaiting	28
3.29. Vymáhání pohledávek.....	29

4.	Praktická část	30
4.1.	Podmínky realizace	30
4.2.	Charakteristika vybraného podniku	31
4.2.1.	Představení společnosti.....	31
4.2.2.	Hlavní činnosti společnosti.....	32
4.2.3.	Organizační struktura společnosti.....	33
5.	Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	34
5.1.	Vyjádření množství vystavených faktur dle kvartálů v jednotlivých entitách. 34	
5.1.1.	Základní přehled vystavených faktur – USA.....	36
5.1.2.	Základní přehled vystavených faktur – Japonsko.....	37
5.1.3.	Základní přehled vystavených faktur – Německo.....	38
5.2.	První kvartál – období od 1. ledna 2020 do 31. března 2020.....	39
5.2.1.	Vyjádření množství vystavených faktur za první kvartál 2020 v USA.....	39
5.2.2.	Vyjádření množství vystavených faktur za první čtvrtletí roku 2020 v Japonsku	39
5.2.3.	Vyjádření množství vystavených faktur za první čtvrtletí roku 2020 v Německu.....	40
5.3.	Druhý kvartál – období od 1. dubna 2020 do 30. června 2020.....	40
5.3.1.	Vyjádření množství vystavených faktur za druhé čtvrtletí 2020 v USA.....	41
5.3.2.	Vyjádření množství vystavených faktur za druhé čtvrtletí 2020 v Japonsku.....	41
5.3.3.	Vyjádření množství vystavených faktur za druhé čtvrtletí 2020 v Německu	41
5.4.	Třetí kvartál – období od 1. července 2020 do 30. září 2020.....	42
5.4.1.	Vyjádření množství vystavených faktur za třetí čtvrtletí 2020 v USA	43
5.4.2.	Vyjádření množství vystavených faktur za třetí čtvrtletí 2020 v Japonsku	43
5.4.3.	Vyjádření množství vystavených faktur za třetí čtvrtletí 2020 v Německu.....	43
5.5.	Čtvrtý kvartál – období od 1. října 2020 do 31. prosince 2020	44
5.5.1.	Vyjádření množství vystavených faktur za čtvrté čtvrtletí 2020 v USA.....	44
5.5.2.	Vyjádření množství vystavených faktur za čtvrté čtvrtletí 2020 v Japonsku.....	45
5.5.3.	Vyjádření množství vystavených faktur za čtvrté čtvrtletí 2020 v Německu	45
5.6.	Přehled uhrazených a neuhrazených faktur.....	46
5.6.1.	Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v USA.....	46
5.6.2.	Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v Japonsku.....	47
5.6.3.	Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v Německu	48

5.7.	Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti	48
5.7.1.	Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v USA	49
5.7.2.	Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v Japonsku	50
5.7.3.	Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v Německu	51
5.8.	Procentuální podíl 7 největších zákazníků za rok 2020	51
5.8.1.	Největší zákazníci – USA	51
5.8.2.	Největší zákazníci – Japonsko	52
5.8.3.	Největší zákazníci – Německo	53
6.	Vyhodnocení analýzy	54
7.	Návrh na základě analýzy	56
8.	Závěr	58
9.	Zdroje	59
9.1.	Literární zdroje	59
9.2.	Závěrečné práce	60
9.3.	Zákony	60
10.	Seznam grafů	61

1. Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na dodavatelsko-odběratelské vztahy z hlediska finančních vazeb. Tyto vztahy jsou rozebírány v rámci vybrané společnosti, která působí v oblasti vakuové techniky po celém světě.

Vztahy mezi dodavateli a odběrateli jsou v dnešní době velmi významné téma, kterým by se měla zabývat každá společnost, která má snahu udržet, popřípadě i zlepšit své postavení v rámci trhu, na kterém působí. Díky vyvinutým vztahům lze flexibilně reagovat na události, které obchodní vztahy přinášejí, ale také lépe sdílet informace, snižovat čas dodání či sjednat lepší podmínky. V rámci existence podniku je mnoho způsobů, jak tyto vztahy rozvíjet a pravidelně na nich pracovat.

Pro účely této práce byly zvoleny tři entity, které se stanou předmětem analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů. Konkrétně entity, které působí na různých kontinentech, tedy v Evropě, Asii a Severní Americe.

V rámci teoretické části budou probrány základní definice a pojmy spojené s tématem dodavatelsko-odběratelských vztahů, které jsou stěžejní pro praktickou část a samotnou analýzu. Jako první bude vysvětleno samotné podnikání, od kterého se odvíjí další části, které charakterizují tuto problematiku, ať už dodavatelský řetězec, faktura, pohledávka nebo její dělení.

Mezi teoretickou částí a samotnou analýzou je představena metodika této práce a vybraná společnost.

Praktická část se zaměřuje na samotnou analýzu dodavatelsko-odběratelských vztahů v rámci jednotlivých entit společnosti. Analýze byly podrobeny faktury, které společnost vystavila za kalendářní rok 2020 v rámci tří zkoumaných entit, které mají sídlo v Německu, Japonsku a USA.

V závěru bakalářské práce je na základě všech teoretických podkladů a výsledku analýzy společnosti představen návrh na zlepšení situace v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů do budoucna. Na základě tohoto návrhu bude firemní proces optimalizovaný, tudíž výkonnější a systém bude celkově rychlejší a efektivnější.

2. Cíl práce

Práce pojednává o problematice dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti. Na dodavatelsko-odběratelské vztahy se bude nahlížet zejména se zaměřením na systém pohledávek z hlediska výrobní společnosti, která si pro účely této práce vyžádala plnou anonymitu.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření podmínek pro včasnou ekonomickou vazbu mezi podnikatelským subjektem v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů na základě výsledku analýzy současného stavu zákaznických vztahů v rámci jednotlivých entit společnosti. Pro účely analýzy byly zvoleny ukazatele obsahující výpovědní hodnotu o schopnosti společnosti, tedy z hlediska dodavatele, navázat fungující obchodní vztah, ve kterém dochází k plnění všech stanovených úkonů včas a bez potíží.

Dílními cíli práce vedoucí k realizaci výsledku jsou vyhodnocení teoretické přípravy pro zákaznické vazby s ekonomikou zakázek, dále pak analýza současného stavu dat ve finančním vyjádření při zakázkách s detailním zaměřením na finanční vyjádření. Pro splnění tohoto dílního cíle jsou stanoveny ukazatele, pomocí kterých bude analýza provedena. Tyto ukazatele vycházejí z vystavených faktur jednotlivými entitami společnosti v kalendářním roce 2020, tedy v období od 1. ledna 2020 do 31. prosince 2020. Výsledky těchto ukazatelů jsou následně opatřeny komentovány v jednotlivých oddílech praktické části této práce.

Konečným výsledkem práce je zpráva pro vybranou společnost o analýze vztahů s jejími odběrateli. Zpráva obsahuje návrh řešení ekonomických vazeb k zakázkám, opatření, přínosy a podmínky realizace na základě výsledků analýzy. Zpráva přispěje ke kvalitnějšímu procesu nejen řízení pohledávek, ale i dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firemní proces bude optimalizovaný, tudíž výkonnější a systém bude celkově rychlejší a efektivnější.

3. Základní pojmy a terminologie

3.1. Podnikání

Podnikání lze charakterizovat několika zásadními rysy. Primárním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená v drtivé většině případů dosažení zisku, tedy dosažení stavu, kdy nastává přebytek výnosů nad náklady. (Synek, Kislingerová 2015, s. 3)

Zisk je dosahován uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami a preferencemi. (Synek, Kislingerová 2015, s. 3)

Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu. Toto ovšem vede k tomu, že podnikatel musí čelit riziku. Snaha podnikatele je stanovit podniku takovou strategii a politiku, při které dojde k co největšímu snížení rizika na přijatelnou úroveň. Co je považováno podnikatelem za přijatelné riziko závisí na konkrétních okolnostech v rámci podnikání, jako jsou například předmět podnikání, dynamika okolního světa atd. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika. (Synek, Kislingerová 2015, s. 3)

Typický znak pro jakékoli podnikání je počáteční vkládání kapitálu, ať už vlastního nebo vypůjčeného. Velikost tohoto kapitálu může být značně odlišná a závisí na předmětu a rozsahu podnikání. (Synek, Kislingerová 2015, s. 3)

3.2. Definice podniku

Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání. (Synek, Kislingerová 2015, s. 5)

Srpová a Řehoř (2010, s. 35) nabízejí tři definice podniku a to nejjobecnější, obsáhlejší a právní.

V rámci nejjobecnější varianty definují podnik jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.

Obsáhleji je pak podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody

v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností se rozumí možnost podniku vstoupit do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.

Právně Srpová a Řehoř (2010, s. 35) vymezují podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, která patří podnikateli a jsou mu k dispozici k provozu podniku.

3.3. Okolí podniku

Okolí podniku ovlivňuje volbu podnikání, jeho zaměření, činnost, organizační strukturu apod. Podstatné okolí podniku je pojmem systémové teorie. Chápe se to jako vymezení takových částí okolí systému, které se daného (zkoumaného) systému přímo dotýkají. Globalizace trhů, rozvoj obchodu díky rozvoji infrastruktury a informační technologie rozšiřuje podstatné okolí systémů, tedy i podniků. (Jurová 2009, s. 10)

Podstatné okolí podniku je užší a bývá charakterizováno následovně:

- přírodní zdroje – význam, který pro podnikatele mají vyplývá ze zvoleného předmětu podnikání. Často může být okolí místně velmi vzdáleno, např. těžba nerostných surovin,
- rozvoj techniky a technologie – hnací síla inovací výrobků a služeb,
- existence trhu výrobků a služeb – jeho tlak na konkurenční schopnost jednotlivých podniků je rozhodujícím činitelem,
- legislativní a právní normy – v každém odvětví či typu podnikání tvoří podstatné okolí, protože lze najít vedle obecně závazných zákonů a norem řadu speciálních předpisů, vyhlášek, které dané podnikání upravují,
- životní úroveň a životní styl obyvatelstva – má vliv na každou formu podnikání, což vyplývá z postavení domácností a podniků v hospodářském koloběhu,
- životní prostředí, jeho tvorba a ochrana – je ukázkou proměnlivosti toho, co je podstatné okolí. Situace se mění s rozvojem techniky. V současné době je této problematice věnována zvýšená pozornost,
- finanční okolí podniku – pravidla, kterými se řídí bankovní domy při svých poskytovaných službách a soustava pravidel pro finanční operace mezi zákazníky,

- sociální faktory – významné jak pro stát, tak pro podnikatele. K sociálním faktorům bývá zvykem přiřadit také historické, kulturní, náboženské okolnosti,
- politika – je neodmyslitelnou součástí každého podnikání. Její proměnlivost a stabilita je zcela zřejmě významným činitelem, který působí na rozhodování podnikatelských aktivit. (Jurová 2009, s. 10)

3.4. Podniky podle velikosti

Jedním z pojetí podle Srpové a Řehoře (2010, s. 36) je rozdělení dle doporučení Evropské komise. Členícím kritériem v tomto pojetí bývá počet zaměstnanců, velikost obratu, kapitálu nebo zisku.

Na základě těchto kritérií rozlišujeme podniky:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,
- velké podniky – více než 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, případně aktiva vyšší než 43 mil. EUR.

3.5. Podniky podle právní formy

Prvním druhem je podnik fyzické osoby, tedy ten, kdo podniká jako osoba samostatně výdělečně činná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele dle § 420 občanského zákoníku.

Další formou jsou osobní společnosti, do kterých dle zákona o obchodních korporacích řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně v § 95. A v komanditní

společnosti alespoň jeden společník ručí za dluhy omezeně (komanditista) a alespoň jeden společník ručí neomezeně (komplementář) dle § 118.

Dále kapitálové společnosti, mezi něž patří společnost s ručením omezením a akciová společnost. Společnost s ručením omezeným je společnost za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění dle ustanovení § 132 zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. A akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií dle § 243 téhož zákona.

Mezi další formy řadíme družstvo, což je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání, jak je uvedeno v § 552 zákona o obchodních korporacích. Musí mít nejméně 3 členy, aby mohlo vzniknout. Družstvo může být ve formě bytového družstva či sociálního družstva.

A jako poslední právní formu můžeme uvést veřejný (státní) podnik. Dle § 2 zákona o státním podniku je státní podnik státní organizací a právnickou osobou, jejímž prostřednictvím vykonává stát svá vlastnická práva. Podnik provozuje svým jménem a na vlastní odpovědnost podnikatelskou činnost za účelem plnění významných strategických hospodářských, společenských, bezpečnostních nebo dalších zájmů státu.

Mimo výše uvedené základní typologie se mohou podniky dále členit podle typu výroby, převládajícího výrobního faktoru, způsobu zhotovování výkonu, specifickým členěním je rozlišení podle závislosti na stanovišti a podle pohyblivosti.

3.6. Podnikové finance

Podnikové finance jsou soustavou peněžních vztahů, do kterých vstupuje při získávání finančních zdrojů (financování), při jejich investování, při produktivním využívání tohoto majetku a při rozdělování dosažených výsledků. Vyjadřují pohyb peněžních prostředků, kapitálu, i finančních zdrojů, při němž se podnik dostává do různorodých kvantitativních i kvalitativních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty, se zaměstnanci a státem. (Zinecker 2006, s. 6)

Podnikové finance nabývají své plné rozvinutosti pouze ve velkých akciových společnostech. Tyto společnosti disponují specialisty, kteří vykonávají vybrané činnosti na úseku financí a účetnictví. V malých společnostech všechny finanční úkony často spadají pod jednu osobu vykonávající několik různých aktivit. (Zinecker 2006, s. 6)

3.7. Výroba, produkt výroby

Výrobní činnost v rozhodující míře ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jeho výrobků. Při přípravě výroby a ve výrobě samotné se rozhoduje o snižování výrobních nákladů, o zkracování dodacích lhůt, o zvyšování užitečnosti výrobků a o širší sortimentu, který je v současné době považován za hlavní konkurenční výhodu podniku. (Synek, Kislingerová 2015, s. 196)

Výrobní činností podniku rozumíme přeměnu výrobních faktorů ve statky, tedy ve hmotné výrobky a služby. Přeměna surovin ve výrobky probíhá jako výrobní proces, který sestává z celé řady procesů pracovních, automatických a přírodních. (Synek, Kislingerová 2015, s. 196)

Samotnou výrobu v podniku pak členíme na hlavní, vedlejší, doplňkovou a přidruženou.

- hlavní výroba – její výrobky tvoří hlavní náplň výroby podniku,
- vedlejší výroba – výroba polotovarů, náhradních dílů,
- doplňková výroba – využití a zpracování odpadu z hlavní a vedlejší výroby, využití volné kapacity,
- přidružená výroba – obvykle se od předcházejících liší charakterem výroby. (Synek, Kislingerová 2015, s. 197)

3.8. Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec zahrnuje všechny kroky, které je třeba přímo nebo nepřímo uskutečnit pro splnění požadavků konečného zákazníka. Dodavatelský řetězec zahrnuje nejen výrobce a dodavatele, ale i přepravce, sklady, prodejce a zákazníky. Prostřednictvím všech organizací, např. výrobců, obsahuje dodavatelský řetězec všechny funkce, které jsou nutné pro splnění požadavků zákazníků. Tyto funkce zahrnují vývoj

nových výrobků, marketing, distribuci, financování a služby zákazníkům (Chytilová, 2013, s. 34).

Podle Fialy (2009, s. 9) je tradiční dodavatelský řetězec definován jako vícestupňový systém dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků. Mezi stupni dodavatelského řetězce v obou směrech proudí materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky.

3.9. Dodavatelsko-odběratelský vztah

Jak uvádí Synek (2011 s. 246), v rámci komplexního procesu obchodu může mezi jednotlivými subjekty vzniknout vztah, který se může stát klíčový, jak pro stranu dodavatele, tak i pro stranu odběratele. V ideálním případě jsou vztahy založeny na zásadách rovnoprávnosti, důvěry a oboustranné výhodnosti. Se vznikem vztahu se váže počet aktivit, které předchází uzavření kontraktu, např. marketingových, logistických a obchodních. Konkrétně lze zmínit například výzkum trhu a získávání informací o druhé straně (jako jsou např. solventnost, obchodní spolupráce s jinými firmami, bonitu firmy, případné obchodní spory a vlastnické pozadí firmy), uzavření kupní smlouvy, realizace, doprava, naskladnění a kontrola dodávky, pojištění atd. Pokud subjekty vzájemně navážou pevné pouto, může to být pro obě strany záruka úspěchu. V rámci partnerství jednotlivých subjektů pak často dochází ke smluvnímu zpečetění dle legislativy ohledně závazkových vztahů. Tento krok slouží především k zabezpečení celého závazku mezi stranami a k dodržování stanovených práv a povinností mezi jednotlivými stranami.

V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů je nutné zvážit několik faktorů, které lze rozdělit na vnější a vnitřní. Jakožto zásadní faktor lze uvést výchozí postavení společnosti v rámci trhu, na kterém působí. Pokud odběratel zastává dominantní pozici v rámci svého odvětví, např. se nachází v pozici monopsonu, pak bude jeho pozice v dodavatelsko-odběratelském vztahu dominantní. Pokud však dodavatel má výsadní pozici monopolu a odběratel se pohybuje v prostředí intenzivně konkurenčního trhu, je pak výhoda na straně dodavatele a jeho vliv v rámci vztahu je téměř neomezený.

Analýzou dodavatelsko-odběratelských vztahů je možno rozumět získávání informací a jejich další posouzení v souvislosti s vnímanou závislostí mezi dodavatelem a odběratelem, možnostmi odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů,

novostí dodávaného materiálu, dlouhodobější povědomostí dodavatele, vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti, možností vytvářet vzájemné dodávky, spoluprací při likvidaci odpadu. (Synek, 2011, s. 220)

3.10. Dodavatel

Nenadál (2006, s. 15) definuje pojem dodavatel jako osobu nebo organizaci, nabízející poskytující produkt či službu. V nejvíce případech je zásobování realizováno pomocí externího dodavatele, od kterého odběratel nakupuje.

Dodavatelem se rozumí osoba, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací, nebo více těchto osob společně. Za dodavatele se považuje i pobočka závodu; v takovém případě se za sídlo dodavatele považuje sídlo pobočky závodu dle § 5 zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.

Subdodavatelem se rozumí osoba nebo organizace, od které dodavatel nakupuje a která je vstupuje do dodavatelského řetězce jako další článek.

3.11. Odběratel

Podle Nenadála (2006, s. 15) je odběratelem fyzická nebo právnická osoba přijímající produkt od dodavatele. Chování společnosti by nemělo být primárně zaměřeno na vlastní cíle a zájmy, kterým se musí zákazník v rámci spolupráce přizpůsobit, naopak by měl být primární především zájem zákazníka, kterému by se měla přizpůsobit chování a struktura dodavatele. Orientace na zákazníka je jeden z nejdůležitějších základních pilířů moderního managementu.

3.12. Spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem

Spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem má svá základní pravidla. Dle § 2081 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, prodávající nese náklady spojené s odevzdáním věci v místě plnění, náklady spojené s převzetím věci nese kupující.

Jsou vymezena následující základní pravidla spolupráce. Odběratel je povinen provést analýzu vadného zboží a pravidelně projednávat chyby. Zboží je vadné (nepoužitelné), pokud neplní svou funkci, i když jsou zachovány všechny specifikované hodnoty. V takovém případě je nutné zjistit příčiny chyby a zamezit jejímu opakování. Dodavatel je povinen provádět pravidelné zkoušky podle dohody o jakosti, pravidelně projednávat

chyby, vytvářet zprávy pro odběratele, informovat odběratele o opatření k nápravě a o plánovaných změnách výrobků a výrobního procesu. (Špičková 2019, s. 20)

3.13. Nákup

Nákup je proces, který zahrnuje činnosti realizované na nákupním trhu, což vyžaduje mít k dispozici nástroje, na jejichž základě je možné potřeby analyzovat, mít jejich přesnou specifikaci, hledat potenciální dodavatele, hodnotit je a vytvářet s nimi dlouhodobé, pozitivní obchodní vztahy. (Synek 2007, str. 199–209)

3.14. Kupní smlouva

Kupní smlouvou se prodávající zavazuje, že kupujícímu odevzdá věc, která je předmětem koupě, a umožní mu nabýt vlastnické právo k ní, a kupující se zavazuje, že věc převezme a zaplatí prodávajícímu kupní cenu. Neplyne-li ze smlouvy nebo zvyklostí něco jiného, jsou prodávající a kupující zavázáni splnit své povinnosti současně dle § 2079 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

3.15. Zakázka

Zakázku lze definovat jako smluvní vztah, který se týká především budoucích závazků obou stran. Dodavatel neboli zhotovitel je zavázán naplnit dodání dle smluvních podmínek, tedy odevzdat věc, i doklady, které se k věci vztahují. Odběratel je zavázán dodávku převzít a zaplatit kupní cenu.

Formy zakázky jsou různé, lze je však rozdělit na ústní a písemné. Další možná forma zakázky je s předem splatnou zálohou, tzv. margin.

3.16. Pojem faktura a její obsah

Faktura je běžný doklad v obchodních vztazích, avšak v současné době není obchodně právními předpisy nijak upravována. Zákon o obchodních korporacích termíny faktura nebo fakturace nikde neužívá, proto je třeba vždy fakturační vztahy mezi podnikateli upravit smluvně. (Pilátová, Richter, 2011, s. 13)

Realitou je bohužel skutečnost, kdy zneužitím fakturace dochází nejen k prohřeškům v platební morálce podnikatelských subjektů, ale i k podvodům a další trestné činnosti. Ochotu, s níž někteří podnikatelé požadují vystavení faktur, lze vysvětlit především jednoduchostí a dostupností této machinace. (Pilátová, Richter, 2011, s. 14)

Neexistuje univerzální prevence, díky které lze předejít problémům s fakturací, nicméně dílčí zkušenosti lze shrnout do několika bodů:

- ověření solidnosti obchodního partnera poptávkou u jeho obchodních partnerů,
- zásadně vyžadovat ověřené kopie podnikatelských a osobních dokladů,
- vydávat zboží až po úplném zaplacení faktury,
- otestovat odběratele tím, že se mu nějakou dobu přenechává zboží pouze za platby v hotovosti,
- ošetřit fakturaci ve smlouvě dostatečně podrobně – lze jen doporučit, aby smlouva obsahovala:
 - přesné označení dodavatele a odběratele včetně identifikačních čísel a bankovních spojení,
 - datum, do kdy bude fakturováno,
 - do kdy a jakým způsobem bude faktura proplacena,
 - smluvní pokutu při nedodržení termínu splatnosti,
 - jaké smlouvy se faktura týká, popřípadě i číslo obchodního případu. (Pilátová, Richter, 2011, s. 15)

3.17. Hlavní funkce faktury

Fakturu můžeme rozdělit podle funkcí, a to jakožto výzvu k úhradě sjednané ceny, daňový doklad a účetní doklad. Tyto funkce faktury se však vždy vzájemně propojují. Faktura za prodané zboží či poskytnutou službu slouží jako daňový doklad i jako účetní doklad. (Pilátová, Richter, 2011, s. 13)

3.18. Základní charakteristika pohledávek

Pohledávky ovlivňují finanční hospodaření firmy, a to majetkovou strukturu společnosti, její finanční strukturu, se kterou souvisí likvidita společnosti, náklady a výnosy. V rámci účetnictví vzniká pohledávka v okamžiku splnění dodávky či poskytnutí služby odběrateli. Firma nebude úspěšná, pokud její tržby budou vysoké, ale zůstanou nezaplaceny. (Teplá 2019, s. 13)

Z pohledu zákona lze definovat pohledávku jako právo věřitele, tedy fyzické nebo právnické osoby, domáhat se na dlužníkovi plnění vzniklé z určitého závazkového vztahu. Nejčastěji dochází ke vzniku pohledávek na základě dodání zboží či služby. Pohledávka může také vzniknout na základě uzavření smlouvy mezi odběratelem a dodavatelem.

Dle § 1721 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku má ze závazku věřitel vůči dlužníkovi právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnosti toto právo splněním dluhu uspokojit.

Zkráceně tedy lze definovat pohledávku jako právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění, povinnost dlužníka plnit jako dluh nebo závazek. (Pilátová, Richter, 2011, s. 15)

3.19. Druhy pohledávek

Dělení pohledávek se liší podle různých autorů na různé způsoby. Například dle časového hlediska dělíme pohledávky na „krátkodobé“, které mají ke dni sestavení účetní závěrky splatnost v rámci jednoho roku, a na „dlouhodobé“, které mají splatnost delší než jeden rok ke dni sestavení účetní závěrky. Při tomto dělení je však důležité brát v potaz dobu splatnosti pohledávek od rozvahového dne. (Pilátová, Richter, 2011, s. 56).

Další dělení pohledávek může být z hlediska odběratelů (neboli dlužníků), zaměstnanců a podle jejich splatnosti. Pohledávky také lze členit podle měny, a to na tuzemské a zahraniční. (Otrusínová, Šteker, 2013, s. 99)

Dalším kritériem pro rozlišení pohledávek může být způsob jejich vzniku. Dle tohoto kritéria můžeme rozlišit pohledávky z obchodního styku, pohledávky z peněžních půjček a ostatní pohledávky. (Otrusínová, Šteker, 2013, s. 91).

První zmíněné pohledávky z obchodního styku jsou nejfrekventovanější a nejvíce běžný typ pohledávek. Jedná se o pohledávky za dodání zboží, výrobků nebo služeb a práce, pokud se odběratel zaváže plnění uhradit až s časovým odstupem po jeho provedení. Jejich vznik začíná vystavením faktury dodavatelem vůči odběrateli a zanikají úhradou pohledávky, tedy částky, která je vystavena na platebním dokladu. (Šantrůček, 2005, s. 12)

Dalším druhem pohledávek jsou pohledávky z peněžních půjček, tedy ty, které vznikly následkem bankovního úvěru nebo mezipodnikové půjčky či výpomoci, lze zde zařadit i pohledávky z dluhopisů. Právě u pohledávek z dluhopisů je zpravidla dána písemná forma, ve které je stanoven termín a způsob úhrady pohledávky a případných úroků z prodlení. Zahrnuje se zde také půjčka, jejíž účastníci jsou fyzické osoby. (Šantrůček 2005, s. 12)

Do kategorie ostatních pohledávek lze začlenit pohledávky plynoucí ze sociálního či zdravotního pojištění, pohledávky vzniklé z pracovněprávních vztahů, ale i pohledávky vůči státu z daňových povinností. Tyto pohledávky mívají často nižší jmenovitou hodnotu, a tak není potřeba jištění zajišťovacím instrumentem. (Šantrůček, 2005, s. 12)

3.20. Ocenění pohledávek

Dle § 22 zákona č. 151/1997 Sb. o oceňování majetku se pohledávka a peněžní dluh oceňují jmenovitou hodnotou, neodůvodní-li zvláštní okolnosti, vyplývající zejména z rozhodnutí soudu, cenu vyšší nebo nižší. Ostatní pohledávky a dluhy se oceňují podle druhu předmětu pohledávky a dluhu.

Účetní jednotka má možnost ocenit pohledávku buďto k okamžiku uskutečnění vzniku pohledávky nebo k okamžiku, kdy došlo k nabytí pohledávky postoupením.

Další možností je pak ocenění pohledávky ke konci rozvahového dne nebo k okamžiku sestavení účetní závěrky. Účetní jednotka má povinnost zaznamenat ocenění pohledávky v účetních knihách a následně jej zobrazit v rozvaze.

3.21. Způsoby ocenění pohledávek

Existuje několik možností k ocenění jednotlivých pohledávek.

První z nich je ocenění pohledávky jmenovitou hodnotou. Toto je ocenění pohledávek vzniklých z vlastní činnosti a jsou oceňovány při jejich vzniku. (Pilátová, Richter, 2011, s. 46)

Zde můžeme oddělit i pohledávky, které jsou vyjádřené pomocí cizí měny. Tento druh pohledávky musí být před zaúčtováním převeden na hodnotu v české měně. Účetní jednotka musí stanovit kurz, který bude k tomuto účelu užívat. Buďto může být použit kurz, který je aktuální k danému dni stanovený Českou národní bankou, nebo může být

využíván pevný kurz stanovený účetní jednotkou, a to ve vazbě ke kurzu České národní banky. Při stanovení kurzu je nutno zvolit moment, ve kterém došlo k uskutečnění účetního případu. Za tento moment lze považovat den, kdy došlo ke splnění dodání zboží, nebo den vystavení faktury dodavatelem. (Pilátová, Richter, 2011, s. 47)

Další možností je ocenění pohledávky pomocí pořizovací ceny. V tomto případě se jedná o pohledávky, které byly nabyty za úplatou či vkladem. Pořizovací cena se skládá z nákladů, které souvisejí s pořízením. Konkrétně lze v této kategorii jmenovat například ocenění nakupovaných pohledávek znalci, odměny právníkovi za sepsání smlouvy či provize za zprostředkování pohledávky. (Pilátová, Richter, 2011, s. 46)

3.22. Promlčení pohledávek

Dle § 629 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku trvá promlčecí lhůta tři roky. Strany si mohou ujednat kratší i delší dobu promlčecí lhůty než počítanou ode dne, kdy právo mělo být uplatněno poprvé, než jakou stanoví zákon, nejméně však v trvání jednoho roku a nejdéle v trvání patnácti let.

Pohledávky se tedy pokládají za promlčené, jestliže nedojde k jejich zaplacení v promlčecí lhůtě. Pokud se pohledávka stane promlčenou, pak dlužník nemá povinnost svůj závazek uhradit.

3.23. Zánik pohledávek

V ideálním a nejčastějším případě pohledávka zaniká plnou nebo částečnou úhradou. Toto ovšem není jediný způsob, kterým pohledávka může zaniknout.

Mezi jiné způsoby zániku patří například nahrazení původní pohledávky novou pohledávkou. V tomto případě dochází ke změně věřitele. Osoba, která pohledávku postoupí se nazývá postupitel a nově nabytý vlastník se nazývá postupník.

Dále může pohledávka zaniknout vzájemným započtením pohledávek nebo obdobným případem zániku. Například splynutím práva s povinnostmi v rámci jedné osoby. (Teplá 2019, s. 16)

Pohledávka také může zaniknout prominutím dluhu, kdy dojde k zániku bez získání protihodnoty. Tento případ zániku je účtován jako náklad a jde o daňově neuznatelný výdaj. (Teplá 2019, s. 16)

3.24. Zajištění pohledávek

Dle Zineckera (2006, s. 108) je zajištění neopominutelnou součástí řízení pohledávek. Je výrazem respektování rizika ze strany dodavatele. Dodavatelské úvěry se mohou poskytovat jako nezajištěné (v případě trvalých, pozitivně ověřených obchodních partnerů) nebo dodavatel požaduje speciální zajištění pohledávky (dodává-li novým, dosud neznámým odběratelům, méně spolehlivým, při velkých a jednorázových dodávkách).

V mnoha odvětvích je požadavek na dodavatele na zajištění pokládán za standardní (například ve stavebnictví, obecně pak při vývozu). V jiných však může požadavek na zajištění narazit na nechápavý a odmítavý postoj zákazníka. Ti si však musí uvědomit, že dodavatelský úvěr je velmi podobný úvěru od banky, kde požadavky na zajištění neoddělitelně k úvěru patří.

Obecnými formami zajišťování pohledávek jsou podle Zineckera (2006, str. 109) právní instituty jako např. zástavní právo, zastavení pohledávky, postoupení pohledávky, zadržovací právo, různé formy ručení (osobního i reálného) apod. Použití těchto nástrojů zpravidla upravuje občanský zákoník.

Dle § 3 zákona č. 408/2010 Sb. o finančním zajištění slouží zajištění pohledávky pro případ, že dojde k prodlení s jejím plněním, nebo nastane jiná skutečnost určená ve smlouvě, kterou se sjednává finanční zajištění, nebo dohodnutá v rámci závěrečného vyrovnání s tím, že právo příjemce uspokojit se z finančního kolaterálu nepodléhá omezením jinak plynoucím z obecné úpravy zástavního práva a převodu věcí ve prospěch věřitele.

3.25. Smlouva

Smlouvu lze definovat jakožto projev stran zřídít mezi sebou závazek a řídit se obsahem smlouvy. Je to dvoustranný, nebo vícestranný právní úkon založený na vzniku kontraktu. Smlouva je zcela klíčový předpoklad pro vznik pohledávky. Pomocí bezchybně sepsané smlouvy může účetní jednotka předejít potížím s nenaplněním závazku jedné ze smluvních stran. Smlouva je uzavřena, jakmile se strany dohodnou na jejím obsahu. Obě strany si mohou smlouvu svobodně ujednat a určit její obsah.

Smlouvy lze rozdělit na pojmenované, nepojmenované neboli inominátní a smíšené. Smlouvy pojmenované se řídí dle zákonem platných norem. Nepojmenované smlouvy jsou nad rámec smluv uvedených v občanském zákoníku. Smíšený typ smluv je pak kombinací smlouvy pojmenované a nepojmenované. (Pilátová, Richter 2009, s. 8)

Dle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 12) by smlouva měla obsahovat přesné označení smluvních stran (jméno a příjmení u fyzických osob; název firmy, IČO a sídlo u právnických osob), jednoznačný obsah závazku, označení, kdo je odběratel a kdo dodavatel – tedy, kdo je povinen provést plnění, a výši závazku.

3.26. Smluvní pokuta

Strany smlouvy mají možnost v rámci uzavírání smlouvy sjednat smluvní pokutu za nedodržení domluvených povinností a úkonů bez ohledu na vznik škody. Smluvní pokuta však musí být stanovena písemně, bez ohledu na to, jestli smlouva byla uzavřena ústně nebo písemně. (Bařinová, Vozňáková, 2003, s. 26)

3.27. Zajišťovací prostředky k pohledávkám

Základní předpoklad pro minimalizaci platebního rizika je vhodné vypracování obchodní smlouvy a zároveň správně zvolené platební podmínky, které zcela nepochybně ovlivňují rozhodnutí odběratele v otázce, zda-li zboží zakoupí. Určení platebních podmínek vychází primárně z analýzy postavení odběratele i dodavatele na trhu, z analýzy konkurence atd. (Režňáková, 2010, s. 79)

Platební podmínky vycházejí z jednání mezi obchodními stranami, přičemž každá z těchto stran má odlišné cíle. Zatímco kupující se snaží platbu za své závazky oddálit, aby mohl využít efekt odložené splatnosti a zároveň měl čas prověřit kvalitu dodaného zboží, prodávající má snahu inkasovat plnění své pohledávky v co nejbližší možné době, jelikož si je vědom, že s postupujícím časem neuhrazených pohledávek vzniká riziko nezaplacení, kterému se přirozeně snaží vyhnout, protože má s dodáním zboží vzniklé náklady, které musí být uhrazeny. (Režňáková, 2010, s. 79)

V rámci každého obchodního vztahu chce mít každý věřitel jistotu, že jeho pohledávka bude uspokojena, dokonce i v případě, kdy se odběratel dostane do dlouhodobé platební neschopnosti či existenčních potíží. Právě z tohoto důvodu mají věřitelé právo na využití zajišťovacích prostředků, které jim dává k dispozici zákon. Přestože je pohledávka

věřitelem bez chyby právně zajištěna, neznamená to v konečném důsledku to, že bude v době splatnosti skutečně uspokojena. (Pilátová, Richter 2011, s. 17)

Mezi nejčastější prostředky, které věřitelé využívají, k zajištění svých pohledávek patří:

- Zástavní právo k věcem – tento zajišťovací prostředek slouží k zajištění jak pohledávky samotné, tak i k zajištění jejího příslušenství. Pokud není řádně a včas pohledávka zaplacená, pak je zástavní věřitel oprávněn domáhat se uspokojení pohledávky z věci, která byla zastavena. (Vožňáková, 2004, s. 70)

- Pojištění pohledávky – pohledávku lze pojistit, pokud se jedná především o pohledávku ze zahraničního obchodu. Lze pojistit i tuzemskou pohledávku, ale u těch je vyšší míra spoluúčasti. (Vožňáková, 2004, s. 70)

- Smluvní pokuta – smluvní pokuta je takovým zajišťovacím prostředkem, podle něhož účastník, který poruší smlouvu, je povinen zaplatit pokutu, a to i v případě, že oprávněnému účastníkovi nevznikne žádná škoda. (Pilátová, Richter 2011, s. 20)

- Ručení – vzniká zajišťovací vztah, který nevzniká mezi věřitelem a dlužníkem, ale mezi věřitelem a třetí osobou, která se za dlužníka zaručila. (Vožňáková, 2004, s. 71)

- Bankovní záruka – nástroj zajištění pohledávek či závazků, který je poskytovaný komerčními bankami a je považována za nejrychlejší a zároveň nejúčinnější prostředek, kterým může věřitel zajistit uspokojení své pohledávky. Riziko, že dlužník nezaplatí, se přenesou na záruční banku, která si musí sama, v případě dlužníkovy nezaplacení, zajistit jeho plnění. (Režňáková, 2010, s. 89)

- Směnka – jedná se o převoditelný cenný papír, ze kterého vyplývá bezpodmínečný dlužnický závazek, který má svou stanovenou formu. Směnka poskytuje majiteli právo požadovat v pevně stanovenou dobu zaplacení peněžní částky, která je uvedena na směnce. (Režňáková, 2010, s. 80)

- Dokumentární akreditiv – je to nejpracovnější instrument, zároveň však nejdražší, a při jeho vhodném znění zajišťuje oboustranné plnění kontraktu. Jde o platební, závazkový, dokumentární instrument. Vyskytuje se ve formě hotovostní a ve formě úvěrové. (Zinecker, 2006, s. 110) Jedná se o písemný závazek banky, na základě

žádosti kupujícího (odběratele), že poskytne třetí osobě určité plnění, pokud tato osoba splní do určité doby stanovené podmínky. (Režňáková, 2010, s. 87)

- Dokumentární inkaso – tento prostředek se vyskytuje ve formě hotovostní nebo úvěrové. Z právního hlediska je inkaso upravováno smlouvou o inkasu, která v sobě zahrnuje všechny principy smlouvy mandátní. V rámci mezinárodního obchodu je tento instrument podřízen Jednotným pravidlům pro inkasa. Jedná se o platební bezzávazkový, dokumentární instrument. (Zinecker, 2006, s. 110)

Základem je žádost vývozce inkasovat, prostřednictvím banky, od dovozce protihodnotu za dodané zboží, po předložení dokumentů, které byly stanoveny v kupní smlouvě. (Režňáková, 2010, s. 86)

- Smluvní záloha – prostřednictvím smluvní zálohy si strany mohou určit, zda bude zaplacená pouze část nebo i celá hodnota předem sjednané ceny za dodávku zboží. (Pilátová, Richter 2011, s. 24)

3.28. Faktoring, Forfaiting

Faktoring je podle Zineckera (2006, s. 110) smluvně sjednaný předběžný odkup krátkodobých pohledávek, jejichž doba splatnosti nepřesahuje 180 dní a nejsou s nimi spojena žádná práva třetích osob. Tyto pohledávky vznikly dodavateli v důsledku poskytnutí nezajištěného dodavatelského úvěru. Odkup pohledávek provádí faktoringová společnost (banka). Základní důvody využití faktoringu jsou eliminace úvěrového rizika a financování pohledávek. Faktoring poskytuje hotovost společnosti, která dále nemusí mít vázané prostředky v pohledávce.

Forfaiting charakterizuje odkup střednědobých až dlouhodobých pohledávek, které obvykle vznikají při vývozu, eventuálně dovozu na dodavatelský úvěr. Při odkupu pohledávky přecházejí na subjekt kupující pohledávku veškerá rizika, spojená s pohledávkou, to znamená úvěrové, měnové i úrokové riziko. V rámci forfaitingu jsou předmětem pohledávky převážně ve formě směnek opatřených avalem důvěryhodné banky. (Zinecker 2006, s. 111)

3.29. Vymáhání pohledávek

Jestliže odběratel včas a řádně nezplatí své závazky, přichází na řadu vymáhání pohledávky. V rámci vymáhání má podnik snahu přimět zákazníka zaplatit své závazky včas.

Před zvolením postupu vymáhání plnění od dlužníka je nezbytně nutné zjistit, co stojí za neplněním závazků na straně zákazníka. Zde je třeba si rozdělit zákazníky na ty, kteří buďto zaplatit – včas nebo vůbec – nemohou, a ty, kteří nechtějí.

Zákazníci, kteří nemohou zaplatit mají nedostatek kapitálu pro financování, nemají přístup k externím zdrojům financování od bank nebo se dostali do druhotné platební schopnosti vinou svých zákazníků.

Zákazníci, kteří nechtějí uhradit své závazky si většinou jsou vědomi slabší pozice věřitele z důvodu vysoké tržní konkurence nebo nedostatečného ošetření vymahatelnosti jejich pohledávek. Tito zákazníci čekají s posláním platby až do poslední chvíle a dávají často přednost financování jiných aktivit, například i soukromých. (Zinecker 2006, s. 112)

Pohledávky lze vymáhat mimosoudní, ale i soudní cestou. V rámci mimosoudního vypořádání může společnost vymáhat pohledávku pomocí svých vlastních specializovaných zaměstnanců, nebo se obrátit na externí specializovanou firmu.

Vymáhání pomocí vlastních zaměstnanců je výhodné do doby, kdy má společnost málo odběratelů, nebo dostatečné kapacity na „AR“ (account receivable) pozicích. Pracovníky je nutné permanentně podporovat ve vzdělání a získávat stále nové informace o svých odběratelích. Zaměstnanci mají mnoho způsobů, jak dlužníka kontaktovat. Pokud zákazník nereaguje na telefonický kontakt a písemné upomínky a průběžně odmítá osobní kontakt, měla by společnost zvážit předání pohledávky vymáhací agentuře.

V případě soudní cesty jsou pohledávky vymáhány pomocí státního donucení. Příklady soudního vymáhání jsou soudní řízení, exekuční řízení a insolvenční řízení. Zahájení soudního nebo exekučního jednání zastavuje běh promlčecí doby. (Zinecker 2006, s. 112)

4. Praktická část

4.1. Podmínky realizace

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a terminologie, které se vztahují k analýze dodavatelsko-odběratelských vztahů, podniku jako takovému a pohledávkám, na základě, kterých je tato analýza zpracována.

Za účelem provedení analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů jsou vybrány tři entity jedné společnosti, tedy země, ve kterých společnost působí pod stejnou značkou. Entity jsou podrobeny srovnání se zaměřením na dodavatelsko-odběratelské vztahy a platební morálku odběratelů. V jednotlivých lokalitách je pak na základě uvedených ukazatelů provedena analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů. Na závěr praktické části jsou pak všechny tyto lokality porovnány a je určena ta, která má za rok 2020 nejlepší výsledky.

Veškeré informace a zdroje k praktické části práce poskytla společnost, která si nepřeje být jmenovitě uvedena. Společnost také vyžaduje, aby v souladu s GDPR nebyla uvedena jména zákazníků ani přesné hodnoty z poskytnutých zdrojů společností z důvodu ochrany dat a know-how. Proto byly všechny čísla proporcionálně upraveny a jména zákazníků anonymizována.

Srovnání entit je provedeno za rok 2020. Novější údaje nejsou v době vzniku této práce k dispozici. Zdrojem informací pro praktickou část je detailní přehled vystavených faktur jednotlivými entitami za rok 2020.

Aby mělo srovnání entit dobrou výpovědní hodnotu, jsou zvoleny lokality z různých míst po celém světě a kontinentů, kde společnost působí. Z tohoto důvodu jsou zvoleny země: USA, Německo a Japonsko. Všechny entity působí na svých trzích pod stejnou značkou. Společnost, pod které tyto entity spadají, zaštiťuje stejné podmínky i know-how pro všechny entity.

Při analýze jsou použity ukazatele spočítané z vystavených faktur za rok 2020, tedy faktury vystavené od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2020 včetně. Všechny hodnoty jsou získány z tohoto zdroje.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou analyzovány za pomoci ukazatelů, kterými jsou: vyjádření množství vystavených faktur dle kvartálů, přehled uhrazených a neuhrazených faktur, ukazatel počtu uhrazených faktur dle kvartálů, procentuální vyjádření uhrazených faktur dle splatnosti, vyjádření neuhrazených faktur dle dnů po splatnosti, procentuální podíl 7 největších zákazníků na celkový objem celkových pohledávek za rok 2020 a procentuální podíl 7 zákazníků s největší neuhrazenou částkou na celkový objem neuhrazených pohledávek za rok 2020

Praktické výsledky analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů z pohledu obchodu – zakázek jsou prezentovány pomocí tabulek a grafů. K jednotlivým grafům a tabulkám pak dále náleží i komentáře.

4.2. Charakteristika vybraného podniku

4.2.1. Představení společnosti

Společnost s více než stoletou historií pochází ze severu Evropy. Podnik působí ve více než 180 zemích po celém světě. Proces výroby a inovace skupina provozuje ve více než 20 zemích. Výroba se soustřeďuje mimo jiné v Belgii, Spojených Státech, Švédsku, Indii, Německu a Itálii. Společnost směřuje své podnikání především na oblasti zabývající se výrobou průmyslových nástrojů a vybavení do mnoha odvětví, jako je letecký průmysl, strojírenský průmysl, hutnický průmysl a další. Hlavními zákazníky jsou tedy firmy – působí tedy především v sektoru B2B.

Základní údaje o společnosti jsou čerpány z portálu Justice.cz – Veřejného rejstříku a sbírky listin.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Obráběčství, zámečnictví, nástrojářství
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

4.2.2. Hlavní činnosti společnosti

Společnost je obchodní společností, která spadá do průmyslové skupiny, která tvoří celosvětovou špičku v oblasti kompresorů, expandérů, systémů úpravy stlačeného vzduchu, průmyslového nářadí a montážních systémů. Skupina dodává trvale udržitelná řešení pro zvýšení produktivity svých zákazníků. Tato řešení společnost dlouhodobě vyvíjí a aplikuje úspěšně na českém i zahraničním trhu prostřednictvím inovativních produktů a služeb.

V aktivitě této společnosti převažuje především prodej zařízení:

- Kompresorů
- Průmyslového nářadí a montážních systémů
- Generátorů, specializovaných mobilních zařízení

V návaznosti na prodej zařízení nabízí společnost také široké spektrum služeb v oblasti:

- servisních aktivit
- pronájmu zařízení

na trzích v České republice a v ostatních zemích regionu střední a východní Evropy, ale i po celém světě.

Zárukou budoucí úspěšné a vzájemně výhodné spolupráce s obchodními partnery společnosti jsou:

- Dlouhodobý důraz na kvalitu a vývoj produktů a služeb
- Minimalizace dopadů vlastních činností společnosti na životní prostředí
- Investice do rozvoje zaměstnanců společnosti
- Zvyšování automatizace a zavádění nových výrobních postupů.

4.2.3. Organizační struktura společnosti

Společnost tvoří tři obchodní oblasti a jedna administrativní:

Obchodní oblasti jsou:

- Compressor Technique (CT) – poskytuje přední průmyslové kompresory, zařízení na úpravu vzduchu a plynů a systémy úpravy stlačeného vzduchu. Zajišťuje také služby půjčovny a disponuje sítí globální servisní sítě. Tato obchodní oblast společnosti působí především ve strojírenství, plynárenském, ropném a zpracovatelském průmyslu.

- Industrial Technique (IT) – Vytvoří, vyrábí a prodává výkonné průmyslové nářadí, montážní systémy, produkty zajišťující kvalitu, software a poskytuje servisní služby prostřednictvím globální sítě. Zavádí inovace za účelem trvale udržitelné produktivity v oblasti automobilového a leteckého průmyslu, obecné průmyslové výroby a údržby a oprav vozidel.

- Power Technique (PT) – tato obchodní oblast zajišťuje prostřednictvím své globální sítě produkty včetně servisu a pronájmu jako jsou mobilní kompresory, čerpadla a generátory, osvětlovací stožáry, spolu s řadou doplňkových produktů.

Administrativní oblast:

- Servisní centrum a Holding.

5. Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů

5.1. Vyjádření množství vystavených faktur dle kvartálů v jednotlivých entitách

Pro účely zpracování prvního ukazatele jsou shromážděny všechny faktury, které jednotlivé entity vystavily svým zákazníkům, tedy odběratelům, v kalendářním roce 2020. Předmětem sledování je množství faktur, které vystavily entity z USA, Německa a Japonska. Tyto faktury jsou následně uspořádány dle časových období, ve kterých byly vystaveny. Pro tento účel je zvoleno rozdělení roku do čtyř kvartálů.

První kvartál (zkráceně Q1) je od 1. ledna 2020 do 31. března 2020. Celkem bylo za první kvartál vystaveno 1 685 faktur ve všech sledovaných entitách. Toto množství vystavených faktur činí 23.50 % z počtu celkově vystavených faktur v roce 2020.

Druhý kvartál (zkráceně Q2) je označení pro období od 1. dubna 2020 do 30. června 2020. Za toto období bylo vystaveno celkem 1 670 faktur ve všech sledovaných entitách, což je i přes mírný propad v počtu vystavených faktur velmi srovnatelné číslo s prvním kvartálem. Jedná se ovšem o nejméně úspěšné období z hlediska tohoto ukazatele.

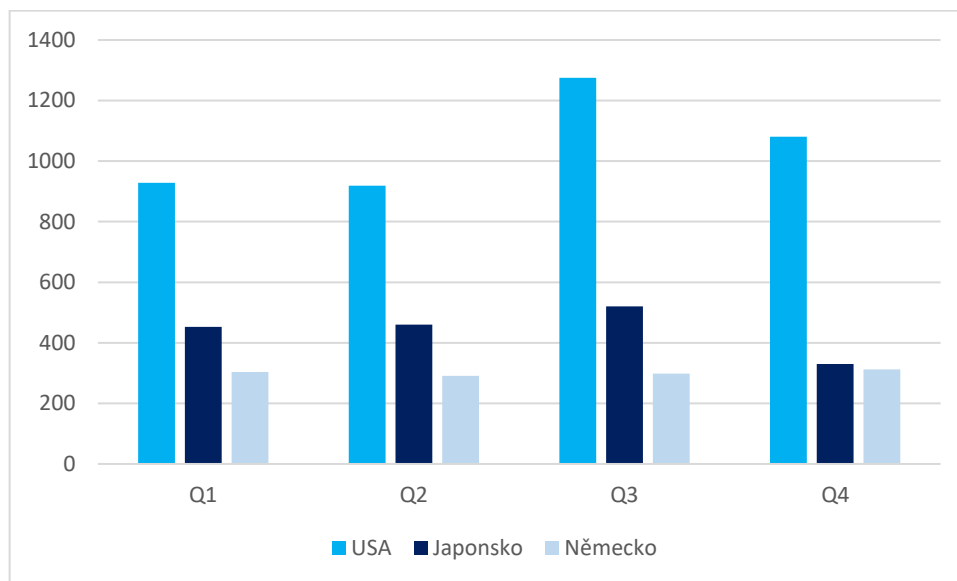
Třetí kvartál (zkráceně Q3) značí období od 1. července 2020 do 30. září 2020. V tomto období společnost ve všech třech lokalitách, které jsou předmětem analýzy vystavila dohromady 2 093 faktur. Z celkového počtu vystavených faktur za rok 2020 je právě nejvíce faktur vystaveno ve třetím kvartále a to celkem 29.19 %. Jedná se tak o vůbec nejvíce úspěšný kvartál z hlediska tohoto ukazatele, a to dokonce v rámci všech sledovaných entit.

Čtvrtý kvartál (zkráceně Q4) a tedy poslední v roce 2020 je označení pro časové období od 1. října do 31. prosince roku 2020. Za tento kvartál zkoumané entity vystavily celkem 1 748 faktur, což je oproti třetímu kvartálu mírný propad. Nicméně se toto období stává s podílem 24.03 % na všech vydaných fakturách za rok 2020 druhým nejúspěšnějším.

Z výše uvedeného souhrnu informací lze konstatovat, že společnost je schopna se svými zákazníky v rámci celého roku realizovat obchody bez výrazných výkyvů. Mezi nejúspěšnějším nejméně úspěšným kvartálem, tedy mezi třetím a druhým kvartálem,

z hlediska kvantity vystavených faktur je rozdíl pouze 423 faktur, tedy 5,9 %, což svědčí o síle dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich konzistenci.

Jak lze sledovat na přiloženém grafu níže, nejvíce faktur za daný rok 2020 vystavila entita USA, která v tomto ukazateli vede ve všech sledovaných kvartálech. Bylo zde vystaveno více než dvojnásobné množství faktur oproti druhému Japonsku. Nejméně faktur pak vystavila entita v Německu.



Graf 1: Vyjádření množství vystavených faktur dle kvartálů
(zdroj: vlastní zpracování)

To, že entita působící v Německu byla v oblasti tohoto ukazatele nejméně úspěšná však nemusí znamenat, že nejhůře zvládá navazování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tato entita je z hlediska vývoje teprve na svém začátku oproti americké a japonské entitě. Ještě tak neměla tolik možností navázat pevná obchodní partnerství, aby mohla dorovnat výsledky právě dalších zmiňovaných entit.

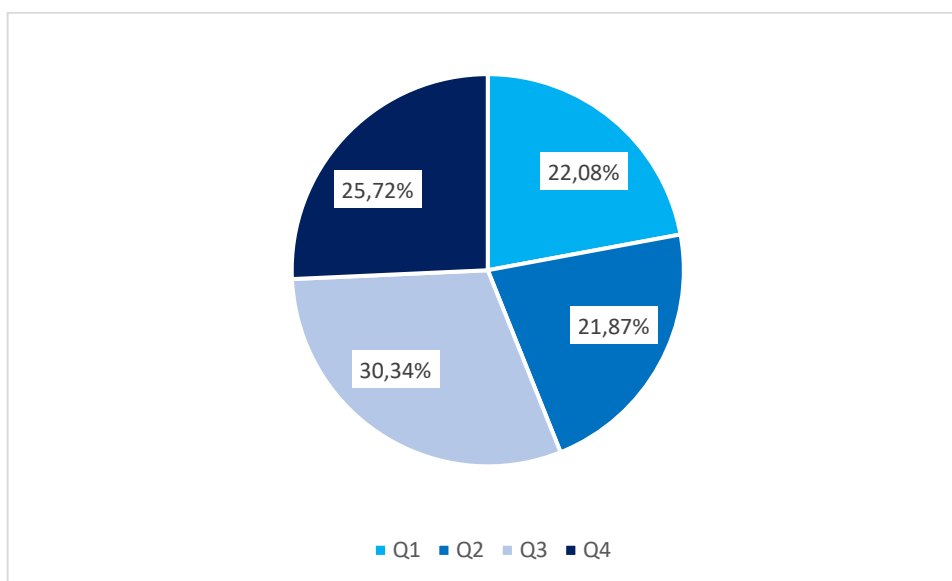
Naopak americká entita je pro německé i japonské kolegy ukázkou možností, jakých lze dosáhnout. Může to tak být motivací pro obě entity, v oblasti navazování fungujících a prosperujících vztahů s odběrateli i v rámci lokálních trhů.

5.1.1. Základní přehled vystavených faktur – USA

V USA bylo za rok 2020 vystaveno celkem 4 203 faktur, což je nejvíce ze všech entit, které jsou předmětem sledování. Tyto faktury byly vystaveny v celkové hodnotě 34,650,101.45 USD. Nejvíce faktur pak bylo vystaveno v období července do září, tedy ve třetím kvartále, kdy byla vystavena téměř 1/3 faktur. Nejméně faktur pak bylo vystaveno v předchozím, tedy druhém kvartále.

Stejně tak jako ve všeobecném přehledu tohoto ukazatele, i v USA platí, že je společnost schopna udržet v rámci svých vztahů konzistentní výsledky. Je to dobrý odraz toho, jak vyvinuté dodavatelsko-odběratelské vztahy tato entita navazuje v rámci svých obchodů. V rámci roku 2020 navíc společnost zaznamenávala navyšování vystavených faktur. Pokud tento rostoucí trend bude pokračovat, mohla by společnost navázat nová partnerství, na základě, kterých rozšíří své portfolio spokojených a pravidelných zákazníků.

Detailnější pohled na vystavené faktury v roce 2020 v USA umožňuje tento graf.



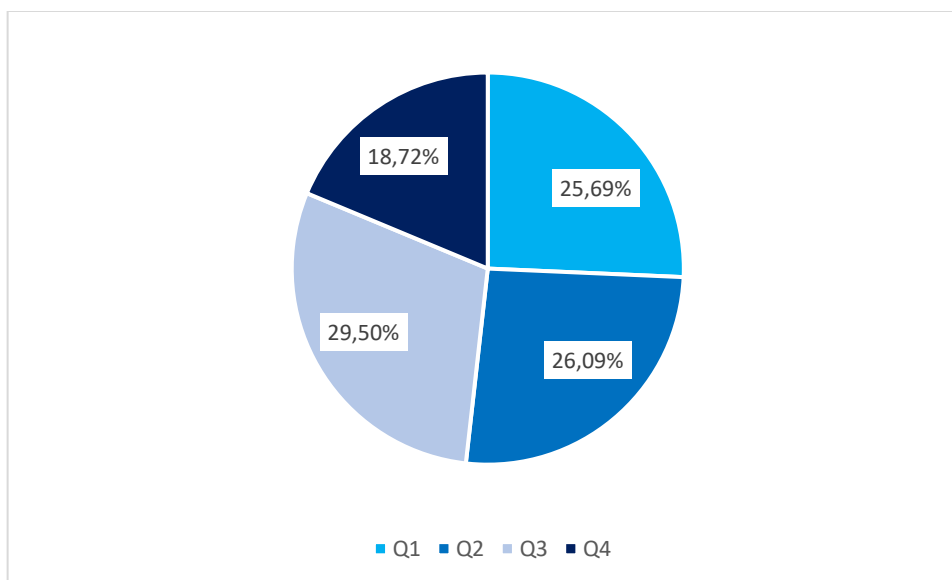
Graf 2: Procentuální vyjádření množství vystavených faktur dle kvartálů v USA
(zdroj: vlastní zpracování)

5.1.2. Základní přehled vystavených faktur – Japonsko

Japonská entita jako jediná ze čtyř sledovaných entit využívá k fakturaci jinou měnu než americký dolar. Všechny jsou tak uvedeny v japonských jenech (dále jen „JPY“). V roce 2020 japonská entita vystavila faktury v celkové nominální hodnotě 1,165,165,634.44 JPY. Celkem japonská entita vygenerovala za rok 2020 1 763 faktur, což z ní činí druhou nejúspěšnější entitu z hlediska tohoto ukazatele. Průměrná hodnota faktury se tak pohybovala kolem 660,899.40 JPY. V první polovině roku lze sledovat velmi vyrovnaný trend, avšak největší výkyv nastal mezi třetím a čtvrtým kvartálem. V druhém pololetí mezi kvartály nastala změna o téměř 11 % v počtu vystavených faktur.

Z grafického znázornění vyplývá, že narozdíl od entity v USA bylo v prvním pololetí roku 2020 vystaveno více faktur než v pololetí druhém. Trend vystavování faktur byl téměř totožný v prvním a druhém kvartále. Ve třetím kvartále byl zaznamenán největší nárůst v celém sledovaném období. Oproti druhému kvartálu došlo ke zvýšení počtu vystavených faktur o necelé 4 %. Ve čtvrtém kvartále pak přišel propad a vystavené množství faktur se mezi kvartály snížilo téměř 11 %.

Přehled o procentuálním podílu jednotlivých kvartálů na celkovém množství vystavených faktur zaznamenává tento graf.



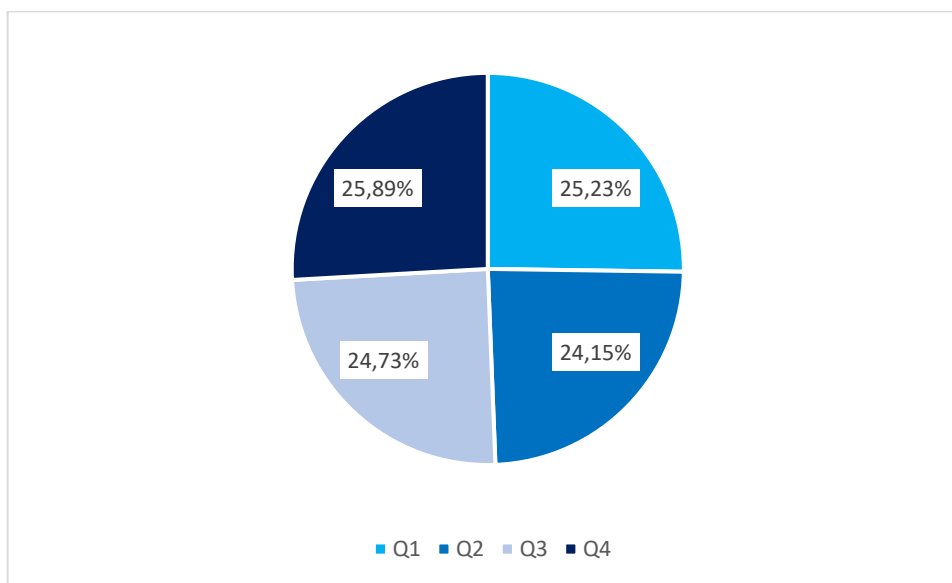
Graf 3: Procentuální vyjádření množství vystavených faktur za rok 2020 dle kvartálů v Japonsku
(zdroj: vlastní zpracování)

5.1.3. Základní přehled vystavených faktur – Německo

U Německé entity lze sledovat nejstabilnější trend mezi jednotlivými kvartály v počtu vystavených faktur. Ve čtvrtém kvartále, tedy nejúspěšnějším z hlediska toho ukazatele, bylo vydáno pouze o 1.74 % více faktur než v druhém, tedy nejméně úspěšném kvartále.

Jedním z důvodů této konzistence může být například menší množství zákazníků, se kterými společnost udržuje své dodavatelsko-odběratelské vztahy. V rámci menšího množství těchto obchodních partnerství má společnost větší přehled o chování svých odběratelů a může s nimi tak lépe pracovat a porozumět jejich poptávce a lépe ji upravit jejich individuálním požadavkům. Zákazníci pak v rámci vztahu zintenzivňují svůj odběr a vztahy se tak upevňují. Společnost však musí své portfolio zákazníků rozšiřovat, aby byla schopna svými výsledky konkurovat svým kolegům z ostatních entit.

Německo jako jediné ze sledovaných entit realizuje své obchody ve dvou různých měnách, tedy v USD a v EUR. V amerických dolarech entita vyfakturovala objednávky v celkové hodnotě 5,253,484.65 USD. V eurech pak 5,005,848.95 EUR.



Graf 4: Procentuální vyjádření množství vystavených faktur za rok 2020 dle kvartálů v Německu
(zdroj: vlastní zpracování)

5.2. První kvartál – období od 1. ledna 2020 do 31. března 2020

Objem objednávek v prvním kvartálu byl na vysoké úrovni, a to primárně z důvodu ze silného rozvoje v jedné z oblastí podnikání. Avšak globální pandemie COVID-19 během prvního čtvrtletí stále více ovlivňovala poptávku a množství přijatých objednávek. U většiny typů zařízení byl tak prodej negativně ovlivněn. Náhlé narušení a dočasné uzavření provozu zákazníků mělo také negativní dopady na oblast podnikání sledovaných entit. Dopad COVID-19 byl poprvé zaznamenán v Asii, ale na konci čtvrtletí byl sledován dopad této nemoci v Evropě i Severní Americe. Tržby dosáhly organickému nárůstu o 5 %. Marže byla negativně ovlivněna nepříznivým prodejním mixem, zvýšenými náklady souvisejícími s COVID-19 a nedávnými akvizicemi. Návratnost použitého kapitálu (posledních 12 měsíců) byla 22 %.

5.2.1. Vyjádření množství vystavených faktur za první kvartál 2020 v USA

Ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku měla entita se sídlem v USA v podstatě nezměněný příjem objednávek, a to i přes zhoršení na konci čtvrtletí.

V prvním kvartále bylo vystaveno celkem 928 faktur, tedy 22.08 % z celkového množství. Tyto faktury byly vystaveny v celkové hodnotě 7,366,954.16 USD. Průměrně tak byla faktura v prvním kvartále vystavena na 7,938.53 USD. Nejhodnotnější faktura byla vystavena v hodnotě 268,560.50 USD, což je nejvyšší faktura vystavená entitou USA v roce 2020. Faktura s nejnižší hodnotou byla vystavena na 9.35 USD.

5.2.2. Vyjádření množství vystavených faktur za první čtvrtletí roku 2020 v Japonsku

V Asii byl největší propad zapříčiněn poklesem poptávky pocházející z oblasti automobilového průmyslu, avšak vzhledem k navyšující se poptávce z polovodičového průmyslu, nebyl výsledek v závěru tak fatální. Poptávka po výrobcích a souvisejících službách entit byla výrazně ovlivněna obecnými přerušeními podnikání v prvním čtvrtletí roku 2020.

Hned v prvním kvartále tak byla vystavena 1/4 ze všech vystavených faktur za rok 2020, tedy celkem 453. Těchto 453 faktur bylo vystaveno v celkové hodnotě 316,727,171.00

JPY. Největší nominální hodnotu měla faktura vystavená na celkem 14,227,290.00 JPY. Nejméně hodnotná faktura pak byla vystavena na 2,200.00 JPY.

5.2.3. Vyjádření množství vystavených faktur za první čtvrtletí roku 2020 v Německu

V Evropě měl obecně klesající trend poptávky spolu s globálním ekonomickým vývojem negativní dopad na objemy objednávek u většiny skupin produktů.

Za první kvartál v Německu bylo zaznamenáno 304 vystavených faktur, z toho 132 faktur bylo vystaveno v amerických dolarech a zbylých 172 faktur bylo vystaveno v eurech. Faktury byly vystaveny v celkové hodnotě 1,079,652.84 EUR a 1,404,793.56 USD. Průměrná hodnota faktur v prvním čtvrtletí činila 6,227.05 EUR a 10,642.38 USD. Faktury s nejvyšší hodnotou pak byly vystaveny na 26,084.81 EUR a 56,147.83 USD. Nejméně hodnotné faktury pak měly hodnotu 82.81 EUR a 36.00 USD.

5.3. Druhý kvartál – období od 1. dubna 2020 do 30. června 2020

Probíhající pandemie COVID-19 měla značný dopad na globální ekonomiku a celková poptávka po produktech a službách skupiny se ve srovnání s předchozím rokem i předchozím čtvrtletím snížila. Úroveň investic zákazníků byla obecně nízká a ve většině regionů se ve srovnání s předchozím rokem výrazně snížila poptávka po většině typů zařízení. Objemy objednávek kompresorů, energetických zařízení, průmyslového elektrického nářadí a průmyslových montážních řešení poklesly ve všech regionech. Dopady pandemie negativně ovlivnily i příjem objednávek vakuových zařízení do průmyslových a vědeckých segmentů zákazníků. Poptávka po vakuových zařízeních pro polovodičový průmysl zůstala příznivá, ale příjem objednávek nedosáhl velmi vysoké úrovně prvního čtvrtletí. Pandemie byla ovlivněna také v oblasti služeb, ale v menší míře než u objednávek zařízení. Díky vysokému využití továrny v polovodičovém průmyslu se značně rozrostl obchod se službami vakuové techniky.

Tržby poklesly o 6 %, provozní zisk se snížil o 28 %. Upravený provozní zisk se snížil o 20 %, což odpovídá marži 18,6 %. Hlavním důvodem nižší marže byl prudký pokles výnosů z prodeje i servisu zařízení způsobený pandemií COVID-19 a výsledná nedostatečná absorpce nákladů, stejně tak i negativní prodejní mix. Čistý měnový efekt

byl ve srovnání s předchozím rokem záporný, zejména kvůli slabšímu USD. Návratnost kapitálu použitého během posledních 12 měsíců činila 26 %.

Poptávka po vakuovém zařízení pro polovodiče a průmysl plochých panelů zůstala zdravá a příjem objednávek zůstal na stejné úrovni jako v předchozím roce. Postupně však objemy objednávek nedosahovaly vysokých úrovní z prvního čtvrtletí. Meziročně objemy objednávek v Asii vzrostly, což bylo podpořeno investicemi do nových výrobních technologií i nových výrobních kapacit, zatímco objednávky v Severní Americe a Evropě poklesly.

5.3.1. Vyjádření množství vystavených faktur za druhé čtvrtletí 2020 v USA

Ve druhém kvartále bylo vystaveno 919 faktur, tedy nejméně ze všech období v roce 2020. I přesto však trend v prvních dvou kvartálech zůstal prakticky neměnný. Hodnota vystavených faktur dosáhla ve druhém kvartále 7,494,001.23 USD, což je i přes nepatrně menší počet faktur vyšší hodnota než v kvartále prvním. Průměrná hodnota faktury v druhém kvartále činila 8,154.52 USD. Nejvyšší hodnota faktury činila 206,585.00 USD a nejnižší pak 9.12 USD.

5.3.2. Vyjádření množství vystavených faktur za druhé čtvrtletí 2020 v Japonsku

V rámci tohoto ukazatele byl druhý kvartál velmi srovnatelný s prvním. Počet vystavených faktur byl pouze o 7 kusů vyšší, než jsme zaznamenali v prvním kvartále. Vystaveno bylo tedy 460 faktur v celkové hodnotě 287,418,976.44 JPY – zde byl ovšem zaznamenán značný výkyv mezi prvním a třetím kvartálem. Naproti tomu průměrná hodnota faktury poklesla na hodnotu 624,823.86 JPY. Nejvyšší nominální hodnota faktury dosáhla 14,227,290.00 JPY, tedy stejné hodnoty jako v kvartále prvním. Nejnižší nominální hodnota faktury činila 1,296.00 JPY.

5.3.3. Vyjádření množství vystavených faktur za druhé čtvrtletí 2020 v Německu

Druhý kvartál dosáhla německá entita srovnatelných výsledků s ostatními kvartály. I přes vyrovnaný trend dosáhla německá entita oproti ostatním kvartálům v druhém čtvrtletí nárůst počtu vystavených faktur i nominální hodnoty v EUR. Faktur bylo vystaveno

celkem 180 v hodnotě 1,453,577.89 EUR, tedy nejvyšší hodnotou v EUR za celý rok. Průměrná nominální hodnota faktury činila 8,075.43 EUR. Nejnižší faktura byla vystavena s hodnotou 126.49 EUR, nejvyšší faktura pak měla hodnotu 138,719.97 EUR, jedná se o fakturu s nejvyšší hodnotou za celý rok v EUR. Oproti tomu nastal mírný pokles vypsaných faktur v USD, kterých bylo celkem 111 a to v celkové hodnotě 1,228,569.26 USD. Průměrná hodnota faktury v USD ve druhém kvartále činila 11,068.19 USD, nejvyšší faktura byla vypsána na 73,323.09 USD, nejnižší pak na 40.00 USD.

5.4. Třetí kvartál – období od 1. července 2020 do 30. září 2020

Celková poptávka po produktech a službách společnosti se ve srovnání s předchozím čtvrtletím zlepšila, a to jak po vybavení, tak po službách. Probíhající pandemie COVID-19 však nadále měla tlumící účinek na obchodní klima. Ve srovnání s předchozím rokem se obchod se službami udržel dobře a zvýšil se příjem objednávek, zatímco poptávka po vybavení byla smíšená. Objemy objednávek pro malé a střední kompresory a průmyslová vakuová zařízení se zvýšily, zatímco u většiny ostatních typů zařízení nedosáhly úrovně předchozího roku. Celkově se ve srovnání s předchozím rokem zvýšil příjem objednávek v Evropě, ale ve všech ostatních regionech poklesl.

Výnosy poklesly o 7 %, což odpovídá organickému poklesu o 2 %. Upravený provozní zisk se snížil o 15 %, což odpovídá marži 20,2 %. Měna a ředění z nedávných akvizic byly hlavním vysvětlením dolní marže. Čistý měnový efekt byl ve srovnání s předchozím rokem záporný, zejména kvůli slabšímu USD. Zisk před zdaněním odpovídá marži 18,9 %. Daň z příjmů právnických osob odpovídá efektivní sazbě daně 23,0 %. Návratnost kapitálu použitého během posledních 12 měsíců činila 24 %. Návratnost kapitálu byla 27 %. Skupina používá vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) ve výši 8,0 % jako měřítko investice a celkového výkonu.

5.4.1. Vyjádření množství vystavených faktur za třetí čtvrtletí 2020 v USA

Třetí kvartál byl z hlediska vystavených faktur zdaleka nejúspěšnější. Oproti první polovině roku 2020, tedy prvnímu a druhému kvartálu, zde nastal nárůst, jak v počtu vystavených faktur, tak i v jejich celkové hodnotě. Entita v tomto období vystavila 1 275 faktur v celkové hodnotě 10,377,426.75 USD, což v obou směrech znamená nejlepší výsledky v porovnání s dalšími kvartály. Průměrná hodnota faktury dosahovala 8,139.15 USD. Faktura s nejvyšší hodnotou byla vystavena na 185,926.5 USD. Nejnižší faktura pak měla hodnotu 3.6 USD, jedná se o fakturu s nejnižší hodnotou vydanou entitou USA za rok 2020.

5.4.2. Vyjádření množství vystavených faktur za třetí čtvrtletí 2020 v Japonsku

Jak bylo již výše konstatováno, třetí kvartál lze hodnotit jakožto nejúspěšnější z hlediska množství vystavených faktur. Celkem 29.50 %, tedy téměř 1/3 faktur z celého roku 2020, bylo vystaveno právě v tomto časovém rozmezí. Konkrétně bylo vydáno celkem 520 faktur v celkové hodnotě 320,032,325.00 JPY, tedy nejvyšší hodnotě v celém roce. Nejhodnotnější faktura byla opět, stejně jako v prvním i druhém kvartále, vystavena s nominální hodnotou 14,227,290.00 JPY. Nejnižší nominální hodnotu měla faktura vystavená na 3,465.00 JPY.

5.4.3. Vyjádření množství vystavených faktur za třetí čtvrtletí 2020 v Německu

Vyrovnaný trend na německé entitě pokračoval i ve třetím čtvrtletí. Změna byla oproti prvnímu půlroku prakticky zanedbatelná. Celkově entita vypsala 298 faktur, z toho 179 v EUR a 119 v USD. Celková hodnota faktur zaznamenala pokles oproti druhému kvartálu. Faktury v eurech byly vystaveny na celkových 1,200,248.62 EUR, faktury v amerických dolarech pak zaznamenaly hodnotu 1,348,452.58 USD. Průměrná hodnota faktur činila 6,705.30 EUR a 11,331.53 USD. Nejvyšší hodnoty faktur v obou měnách činily 39,045.15 EUR a 100,598.68 USD. Nejméně hodnotné položky pak nesly hodnotu 104.40 EUR a 36.00 USD.

5.5. Čtvrtý kvartál – období od 1. října 2020 do 31. prosince 2020

Celková poptávka po produktech a službách společnosti se ve srovnání s předchozím čtvrtletím i předchozím rokem zlepšila. Meziročního růstu zakázek bylo dosaženo u zařízení i služeb a ve všech regionech kromě USA, kde objemy objednávek mírně poklesly. U průmyslových kompresorů se objemy objednávek zvýšily, zatímco u plynových a procesních kompresorů nedosáhly vysoké úrovně předchozího roku. Příjem zakázek na vakuová zařízení rostl, což bylo podpořeno především zvýšenou poptávkou od zákazníků v polovodičovém průmyslu, ale také od ostatních zákaznických segmentů. Objemy objednávek průmyslových nástrojů a montážních řešení pro automobilový průmysl se ve srovnání s nízkou úrovní předchozího roku zvýšily, zatímco objednávky z jiných segmentů se snížily. Poptávka po energetických zařízeních, jako jsou přenosné kompresory, generátory a čerpadla, vzrostla. Obchod se službami rostl ve všech oblastech podnikání kromě průmyslové techniky. Ve srovnání s předchozím rokem došlo k poklesu specializovaného pronájmu.

5.5.1. Vyjádření množství vystavených faktur za čtvrté čtvrtletí 2020 v USA

Ve čtvrtém kvartále pak trend zaznamenal mírný pokles oproti třetímu kvartálu, stále je však počet vystavených faktur vyšší než v první polovině roku. Tento pokles mohl mít mnoho příčin. Ke konci kalendářního roku již společnosti plánují výrobu v následujícím roce a může to tak mít za příčinu například spoření kapitálu a tím tak snižují svou poptávku na nezbytně nutnou úroveň. Ve čtvrtém kvartálu bylo vystaveno 1 081 faktur v celkové hodnotě 9,411,719.30 USD. Průměrná hodnota faktury vystavené ve čtvrtém kvartálu činila 8,706.49 USD. Faktura vypsaná na největší částku byla vystavena na 205,875.00 USD. Nejnižší faktura měla hodnotu 14.82 USD.

5.5.2. Vyjádření množství vystavených faktur za čtvrté čtvrtletí 2020 v Japonsku

Poslední a nejméně úspěšný kvartál na japonské entitě v rámci tohoto ukazatele byl čtvrtý kvartál. V tomto kvartále bylo vystaveno nejméně faktur, pouze necelých 19 %, tedy 330. Oproti třetímu kvartálu se jedná o propad, a to téměř o polovinu. Z důvodu nízkého počtu vystavených faktur je také nejnižší celková hodnota vystavených faktur, která činila 240,987,162.00 JPY, tedy pouze 1/5 z hodnoty všech faktur vystavených japonskou entitou v roce 2020. Nejvyšší faktura byla vystavena na 14,059,210.00 JPY, nejnižší hodnota faktury pak činila 39,600.00 JPY.

5.5.3. Vyjádření množství vystavených faktur za čtvrté čtvrtletí 2020 v Německu

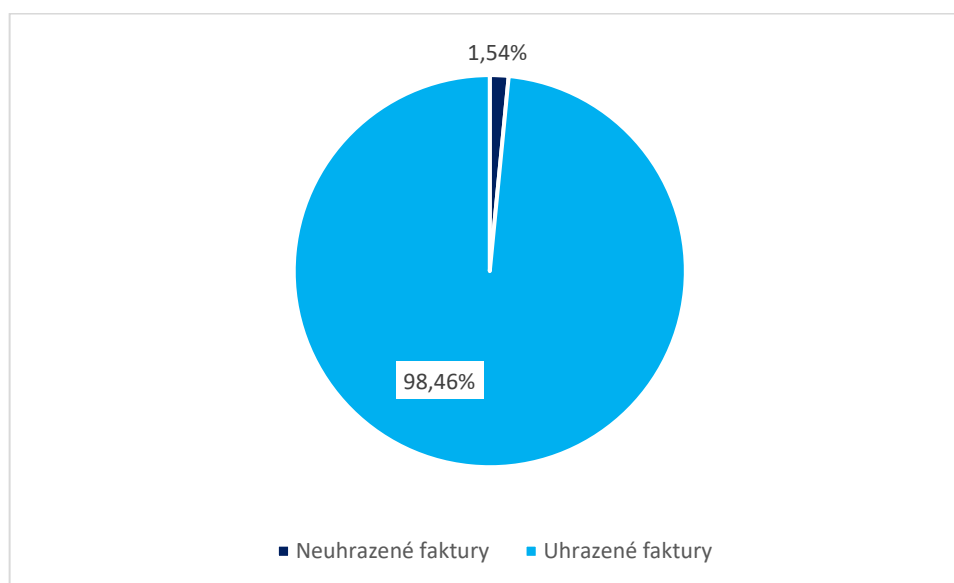
I přes velmi vyrovnané výsledky můžeme čtvrtý kvartál označit jako nejúspěšnější. Entita vystavila nejvíce faktur, celkem 312, z čehož 193 faktur bylo vystaveno v eurech v celkové hodnotě 1,272,369.60 EUR a 119 faktur bylo vystaveno v amerických dolarech v celkové hodnotě 1,271,669.25 USD. Průměrná hodnota faktury v eurech činila 6,592.59 EUR, nejhodnotnější z faktur byla faktura v hodnotě 52,000.00 EUR, nejnižší pak na 90.00 EUR. Průměrná faktura v amerických dolarech byla vystavena na 10,686.30 USD, nejvyšší faktura pak nesla hodnotu 267,850.31 USD – nejhodnotnější faktura v amerických dolarech za celý rok. Nejmenší faktura pak byla vystavena na 34.00 USD.

5.6. Přehled uhrazených a neuhrazených faktur

5.6.1. Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v USA

V roce 2020 bylo entitou USA vystaveno celkem 4 203 faktur v celkové hodnotě 34,650,101.45 USD. Z tohoto počtu bylo uhrazeno již 4 085 faktur, tedy téměř 98 % z faktur vystavených entitou. Zákazníci uhradili faktury v celkové hodnotě 33,707,205.78 USD, což je 97.28 % z celkové hodnoty v USD. K 31. 12. 2020 však ještě 118 faktur čekalo na uhrazení v hodnotě 942,895.67 USD. V roce 2020 byly však vystaveny i faktury se splatností až v roce 2021, z toho důvodu tak množství nezaplacených faktur k 31. 12. 2020 činilo 64 faktur, což je 1.54 %. Avšak neuhrazení těchto faktur nemusí nutně souviset s platební morálkou daných zákazníků, kteří mají faktury tzv. past due.

Téměř 99% úspěšnost při zdaleka největším objemu realizovaných obchodů a největším počtu dodavatelsko-odběratelských vztahů v rámci sledovaných entit, je skvělým výsledkem. To značí velmi vyspělou úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů, kterými tato entita disponuje.

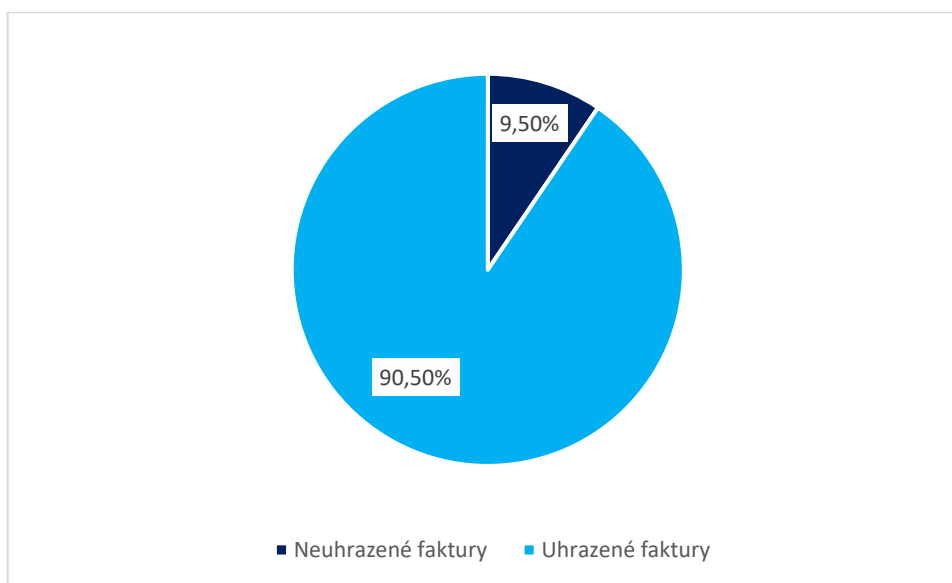


Graf 5: Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v USA
(zdroj: vlastní zpracování)

5.6.2. Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v Japonsku

Japonská entita v této oblasti sledování nezažila v roce 2020 příliš úspěšné období. Ze sledovaných entit zde bylo největší množství faktur, které měli datum splatnosti k 31. 12. 2020 a k tomuto datu stále nebyly zaplacené. Jedná se o 142 faktur, tedy 9.5 % ze všech vystavených faktur touto entitou. Když porovnáme Japonsko s ostatními entitami, kde je maximálně dvouprocentní zastoupení nezaplacených faktur k 31. 12. 2020, tak je značně horší, ale dá se to samozřejmě přičíst převážně pandemii Covid-19, kvůli níž nebylo spousta zákazníků převážně v Asii schopna zaplatit v datu splatnosti. Japonské entitě tak bylo zaplaceno 1 353 faktur, což činí 90.5 % z celkového vystaveného množství, jak lze také vidět na níže uvedeném grafu.

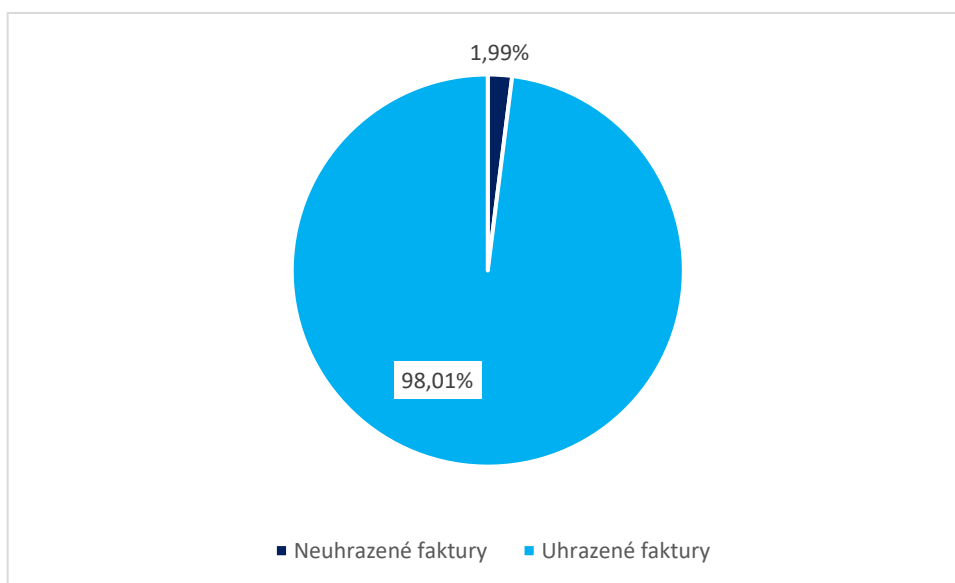
Nezaplacené faktury však nemusí nutně znamenat překážku na straně odběratele. Procento nezaplacených faktur tak nemusí nutně znamenat špatnou vizitku pro japonskou entitu v této oblasti analýzy. Je ovšem nutné, aby entita v rámci fungování svých obchodních vztahů zefektivnila komunikaci s odběrateli čímž bezesporu urychlí i proces řízení pohledávek. Pokud tak učiní, bude jednodušší problémy řešit a na základě zkušeností jim pak i předejít.



Graf 6: Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v Japonsku
(zdroj: vlastní zpracování)

5.6.3. Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v Německu

Když se podíváme na Německo a přehled této entity, tak by se dalo jistě říci, že má lepší bilanci než Japonsko kupříkladu, vzhledem k tomu, že Německu bylo za rok 2020 uhrazeno 98,01 % jím vystavených faktur a pouhá necelá dvě procenta stále zbývají zákazníkům na německé entitě zaplatit. Avšak je potřeba říci, že Německo vystavilo 1 205 faktur celkově, což je o značný počet méně, než co vydalo Japonsko dle výše uvedených údajů a dvě necelá procenta představuje pouhých 24 neuhrazených faktur.



Graf 7: Procentuální přehled uhrazených a neuhrazených faktur v Německu
(zdroj: vlastní zpracování)

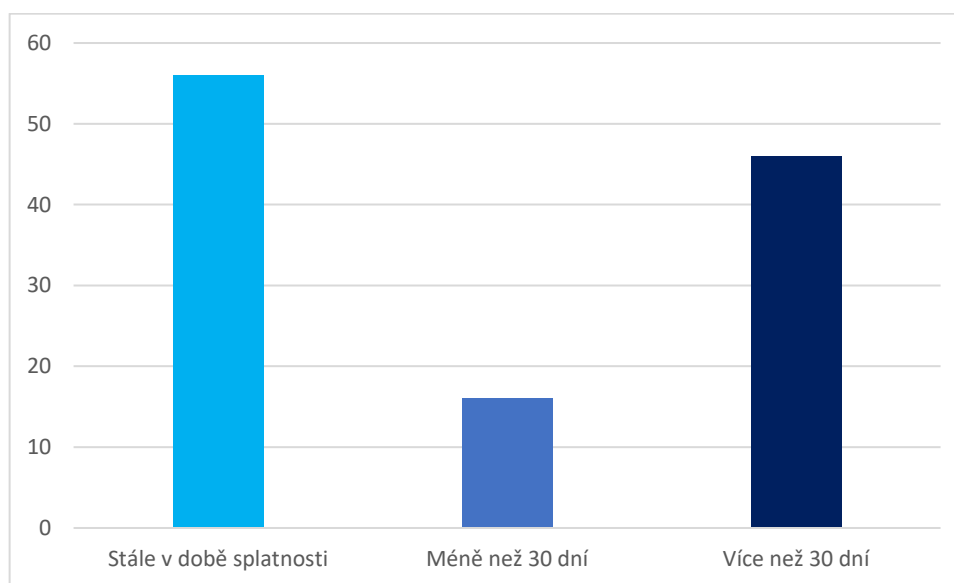
5.7. Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti

Datum splatnosti je určení času, do kterého je dlužník, či v našem případě zákazník, povinen uhradit svůj peněžitý závazek. Nedodržení tohoto termínu může být určitým způsobem sankcionováno, a to kupříkladu smluvní pokutou.

V této podkapitole budou ukázány neuhrazené faktury a jejich zastoupení dle data splatnosti. Termíny jsou rozděleny do tří kategorií, a to na faktury, které jsou stále v době splatnosti, tudíž zákazníci mají stále čas splnit svůj závazek, dále na faktury, které jsou po splatnosti, ale méně, jak 30 dní, a poslední kategorií jsou faktury po splatnosti více než 30 dní.

5.7.1. Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v USA

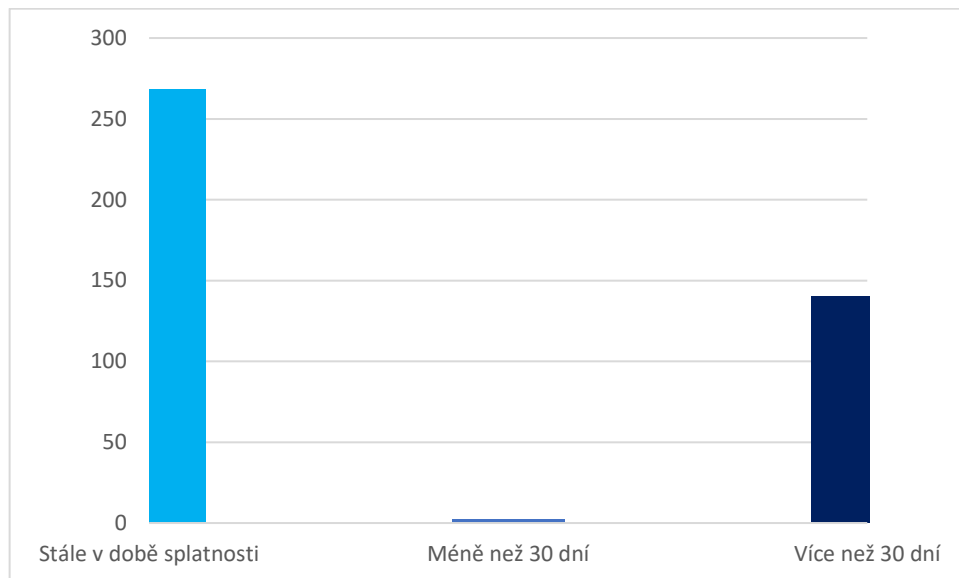
U entity Spojených států amerických to vychází tak, že za rok 2020 z nesplacených faktur je 56 stále v době splatnosti, procentuálně 47.46 %. Ve druhé kategorii, tedy méně než 30 dní, se nachází 16 faktur, nejméně ze všech kategorií. A poslední kategorii tvoří dohromady 46 neuhrazených faktur, tedy v kategorii, kde jsou faktury již více, jak 30 dní po splatnosti a zákazníkům může potenciálně způsobit určité sankce, pokud, co nejdříve nezplatí. Důvody nezaplacení těchto pohledávek ovšem mohou být různé. Mohou zde existovat překážky jak na straně zákazníka, tak na straně dodavatele. Například pokud dodavatel chybně vystavil fakturu, pak může docházet k časové prodlevě, než se celá situace interně prošetří a dojde k její nápravě a následnému odeslání nové faktury zpět k odběrateli. Na straně odběratele je pak nutné své otálení s platbou patřičně odůvodnit a podložit fakty. Pokud zákazník není schopen předložit důvod svého prodlení, nezbyvá nic jiného, než se uchýlit k vymáhání pohledávky a přimět zákazníka dostát svým závazkům.



Graf 8: Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v USA
(zdroj: vlastní zpracování)

5.7.2. Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v Japonsku

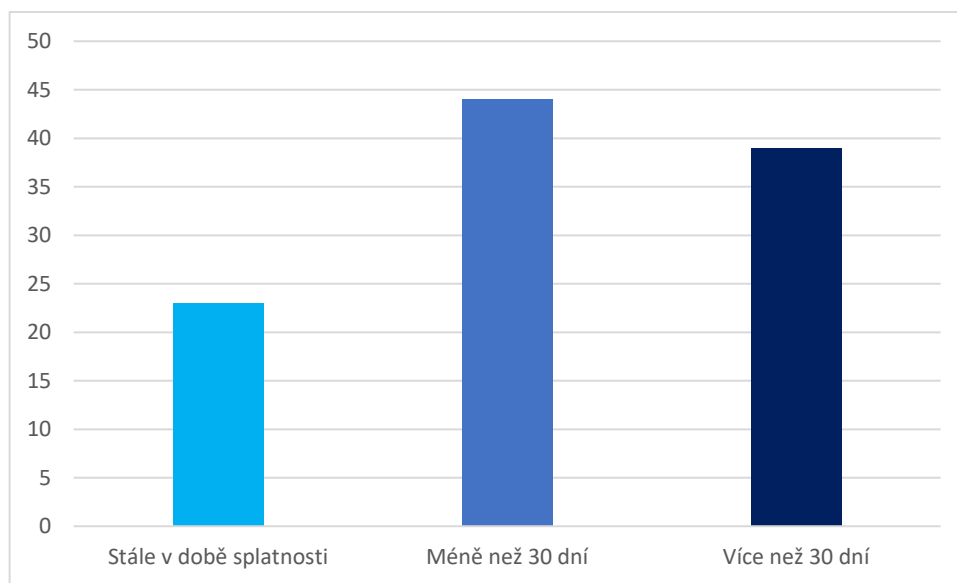
Japonsko má celkem 410 faktur stále neuhrazených z roku 2020. Nejvíce jich najdeme v kategorii faktur v době splatnosti, a to 268 faktur, a nejméně v kategorii faktur po splatnosti méně, jak 30 dní, a to přesně pouhé 2 pohledávky. V poslední kategorii se nachází 140 faktur, které jsou více než 30 dní po splatnosti.



Graf 9: Vyjádření neuhrazených faktur dle splatnosti v Japonsku
(zdroj: vlastní zpracování)

5.7.3. Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v Německu

U Německa uvidíme trochu jinou bilanci než u ostatních entit, a to hned na první pohled. Nejvíce zastoupenou kategorií je kategorie druhá s celkovým počtem 44 faktur a 41.51 % sledovaných faktur. Nejméně, jak je možno níže vidět jich je v první kategorii, a to celkem 23 faktur. Počet faktur neuhrazených a v této podkapitole sledovaných je 106, což je oproti Japonsku značně nižší číslo.



Graf 10: Vyjádření neuhrazených faktur dle data splatnosti v Německu
(zdroj: vlastní zpracování)

5.8. Procentuální podíl 7 největších zákazníků za rok 2020

Zákazníkem se rozumí fyzická či právnická osoba, jež uzavřela smlouvu s danou společností, ze které vznikla pohledávka. Tyto pohledávky zaručují práva a povinnosti obou stranám smlouvy.

V této kapitole budou rozebráni největší klienti u jednotlivých entit, avšak jedná se o informace pouze za rok 2020.

5.8.1. Největší zákazníci – USA

Největšími zákazníky pro Spojené státy americké jsou společnosti, jejichž součet všech pohledávek tvoří 53.55 % ze všech pohledávek v USA. Avšak, i když jsou některé společnosti jedni z největších klientů, tak i přes to patří mezi zákazníky s největším dluhem.

Největším zákazníkem je původem japonská společnost, jež se převážně specializuje na prodej optických tenkovrstvých zařízení. Tato zařízení jsou využívána jako komponenty do chytrých telefonů a čoček.

Druhým největším zákazníkem je americká společnost, která dodává zařízení a servis pro manufakturu elektronických čipů, chytrých telefonů, televizí a solárních produktů. Jejím sídlem je Silicon Valley, neboli centrum pro nejvyšší technologii a inovace.

Dalším z největších zákazníků Spojených států amerických je americký výrobce počítačových pevných disků. Tato společnost má velkou historii v elektronickém průmyslu a rychle se stala dodavatelem polovodičových součástek. I když je jedním z největších zákazníků, tak má také jeden z největších dluhů na svých pohledávkách.

5.8.2. Největší zákazníci – Japonsko

V Japonsku tvoří součet všech pohledávek od jejich největších zákazníků celých 56.44 % ze všech pohledávek. V porovnání s USA je to na velice podobné úrovni, kdy sedm největších zákazníků tvoří polovinu ze všech pohledávek a zbytek je tvořen menšími zákazníky, kteří nemají tak velké poptávky po zboží a jimi uzavírané smlouvy neobsahují obrovské množství zboží než u těch větších.

Největším zákazníkem je japonská společnost zaměřená na potravinářský průmysl a specializuje se na produkci a prodej průmyslově zpracovaných a instantních potravin. Tato společnost má téměř 25 % podíl na všech realizovaných obchodech na japonské entitě za rok 2020.

Dalším významným zákazníkem je japonská společnost zabývající se elektrickým zařízením, vyrábějící snímače tlaku, průtokoměry, analyzátory plynů, regulátory, invertory, čerpadla, generátory, integrované obvody, motory a energetická zařízení. Tato společnost je druhým nejvýznamnějším partnerem japonské entity s podílem 16 % na všech pohledávkách v Japonsku za rok 2020.

Dalším a neméně významným obchodním partnerem je japonská mezinárodní korporace se sídlem v Tokiu. Společnost se zaměřuje především na elektroniku, videohry a zábavní průmysl. Společnost je považována za jednu z nejlepších výrobců elektroniky na spotřebitelském trhu. Společnost figuruje také na seznamu dvaceti nejvýdělečnějších

polovodičových firem a je jedním z největších výrobců televizorů na světě. Tento prestižní partner realizuje s japonskou entitou více než 10 % všech obchodů v roce 2020.

5.8.3. Největší zákazníci – Německo

U Německa je potřeba pro tuto kategorii ‚největší zákazníci‘ rozdělit zákazníky na ty, kteří mají pohledávky v peněžní měně euro (€-EUR) a ty, kteří používají americké dolary (USD). U společností s USD se jedná o 7 největších zákazníků, kteří dohromady tvoří 95.04 % ze všech pohledávek na Německu s americkým dolarem. A co se týká společností, kteří užívají eura, jako svou měnu v pohledávkách, tak 7 největších zákazníků dává dohromady 44.01 % ze všech pohledávek s měnou €. Na této straně zákazníků je však nutno podotknout, že Německo obchoduje nejvíce ze všech entit s evropskými společnostmi, tudíž i na počet zákazníků jich bude mít Německo daleko více než USA či Japonsko.

Největším zákazníkem v evropské kategorii je více národnostní společnost se sídlem ve Švýcarsku, Ženevě, jež vyrábí elektroniku a polovodiče. Tato společnost má své sídlo i v USA, v Texasu, avšak pohledávky na entitě USA nejsou tak veliké jako pro Německo.

Dalším z největších zákazníků je přímo německá společnost, která dodává díly a zařízení pro automobilový průmysl, domácí spotřebiče a elektrické nářadí. Významnou rolí pro tuto společnost je výzkum a vývoj nových technologií, který ji stále posouvá dál i oproti svým konkurentům.

Co se týká společností s pohledávkami ve měně amerických dolarů, tak největším zákazníkem je německá společnost vyrábějící polovodičové výrobky pro automobilový a energetický průmysl.

A druhým největším klientem je americká polovodičová společnost. Tato firma vyrábí integrované obvody vysokých objemů převážně pro další společnosti.

6. Vyhodnocení analýzy

Analýza ukázala, jak si společnost v rámci jednotlivých entit opravdu stojí. Je zde důležité podotknout, že každá entita je v jiné fázi své existence, a to zcela nepochybně ovlivňuje i její správu pohledávek.

V rámci této analýzy byly jednotlivé entity podrobeny kritériím několika ukazatelů, které byly pro tuto práci zvoleny.

Nejprve jsme analyzovali množství vystavených faktur jednotlivými entitami v rámci jednotlivých kvartálů kalendářního roku 2020 a jejich celkovou hodnotu. V počtu vystavených faktur zcela nepochybně zvítězila entita působící v USA. Tato entita předčila několikanásobně další účastníky této analýzy jak v počtu, tak především v objemu vyfakturovaných částek, a to ve všech kvartálech. Americká entita dokonce zaznamenala i nejvyšší hodnotu faktury, a to za celkem 268 560.50 USD. Lze tak konstatovat, že tento první ukazatel americká entita zcela ovládla. Entitu z Německa působící v Evropě lze v tomto ukazateli pochválit především za konzistenci výsledků v rámci celého roku. Mezi nejúspěšnějším a nejméně úspěšným kvartálem z hlediska počtu vystavených faktur není ani dvou procentní rozdíl, z čehož si ostatní entity mohou brát příklad. Japonská entita měla sice větší výkyvy v rámci počtu faktur, neměla však výkyvy v průměrné hodnoty faktury za kvartál, a dokonce ani v nejhodnotnější faktuře za kvartál. V rámci těchto ukazatelů zaznamenala i přes kolísavý trend počtu faktur velmi povedené výsledky a ujistila se, že se může spolehnout na své klíčové zákazníky, kteří s touto entitou udržují velice silný vztah.

V rámci této práce je však stěžejní ukazatel procentuální podíl sedmi největších zákazníků za rok 2020. Ukazuje to, v jaké míře jsou pro společnost klíčoví velcí zákazníci a jak je pro podnik naprosto prioritní udržovat s nimi silný obchodní vztah.

V rámci americké entity tvoří sedm největších zákazníků více než 50% podíl na všech pohledávkách, což je pro firmu naprosto existenční. Svědčí to o tom, že společnost je schopna vybudovat silné partnerství v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů a může se díky této vlastnosti i nadále vyvíjet a moci pomýšlet na ty nejvyšší cíle v oblasti svého podnikání. Pozitivním zjištěním je i to, že hlavní obchodní partneři jsou špičky ve svých oborech, především v oblasti technologií a průmyslu, což vede k udržitelnosti odběru od

těchto zákazníků. Je tak zcela klíčové, aby se společnost nadále snažila v co největší míře rozvíjet tyto vztahy.

Co se týče japonské entity, ta je na tom velmi podobně, jako kolegové v USA. Sedm největších zákazníků též zaujímá více než polovinu všech pohledávek v roce 2020. Zbytek odběratelů tvoří zákazníci, se kterými buďto ještě vztahy nejsou rozvinuté na takové úrovni, nebo nemají kapacitu na to, aby takovýto odběr realizovali. Japonsko si ovšem připisuje prvenství v navázání nejsilnějšího obchodního vztahu. Největší zákazník této entity totiž realizuje $\frac{1}{4}$ všech pohledávek. Je tak největší prioritou udržovat vztahy s tímto zákazníkem, který se pohybuje v oblasti potravinářského průmyslu, na co nejlepším bodě. I další zákazník, který tvoří více než 15 % pohledávek svědčí o tom, že japonská entita má velmi vyspělou schopnost starat se o své klíčové zákazníky a být pro ně volbou číslo jedna.

Jelikož německá entita je teprve na počátku své cesty oproti kolegům z USA a Japonska, jejich výsledky a vztahy nemohou být na takové úrovni jako výše zmíněné. I přesto se německá entita zcela bez problému je schopna v rámci některých ukazatelů svým vyspělejším kolegům vyrovnat. V rámci své existence už entita působící v Evropě byla schopna navázat pevný kontakt hned s několika firmami, které své odběry zvyšují na základě spokojenosti a dobrého jednání. O dobrém nastavení společnosti v rámci navazování vztahů svědčí i to, že společnost nabízí fakturace v dolarech i eurech. Oproti Asii a Severní Americe však v Evropě není takový tlak na průzkum a vývoj technologií, do kterého tato společnost nepochybně dodává velké množství součástek, proto je poptávka pro tuto entitu nižší. O to je však důležitější rozvíjet již navázané vztahy a stát se pro své obchodní partnery neodmyslitelnou součástí jejich výroby.

Na základě této analýzy lze potvrdit, že se společnost velmi dobře přizpůsobuje globálnímu trhu a její dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou na velmi vyspělé úrovni v rámci všech zmíněných kontinentů. Společnost ovšem má jistě nenaplněný potenciál, kterého může v této oblasti dosáhnout. Má ovšem dobře položené základy pro další vývoj v této oblasti.

7. Návrh na základě analýzy

Společnost podrobená analýze je velký korporátní podnik, působící po celém světě z čehož plyne velké množství výhod, jakož jsou například výchozí silná pozice pro vyjednávání na základě dominantního postavení na trhu, větší finanční potenciál atd., ale přináší to i své úskalí. Vzhledem k velikosti firmy dává výsledek analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů rozhodně prostor ke zlepšení v rámci správy a vymáhání pohledávek. Dle mého názoru společnost nenaplnuje svůj potenciál v plném rozsahu. Místy zdlouhavý a neefektivní proces často vede k časovému prodlení odběratele a dochází tak k menší efektivitě celkového procesu a důsledkem toho dochází i k zvyšování nákladů. Na základě informací o stavu faktur z roku 2020 pocházejících z analýzy jsem připravil následující doporučení do budoucna pro zlepšení systému správy pohledávek, který v současné době společnosti funguje.

Prvním doporučením je, aby společnost lépe informovala zákazníky o podmínkách obchodu a nevznikala v obchodním vztahu zbytečná místa pro nejasnosti a časové prodlevy. Pro společnost by mělo být primární stanovení podmínek s obchodním partnerem v takovém formátu, aby si obě strany byly náležitě vědomy svých práv povinností, dále časových mezníků, kdy mají být náležitě úkony provedeny. Společnost tím pak předejde časovým prodlevám, např. z důvodu, kdy si zákazník ve svém systému stanovil jiný datum splatnosti, než je tomu tak v systému dodavatelské společnosti.

To vede k druhému bodu doporučení, a to je úprava samotného formátu faktury. Dle mého názoru je současný formát faktury společnosti nedostačující. Na faktuře chybí zcela jasně stanovený datum splatnosti a způsob, kterým má být platba provedena. Zákazník pak může mít tendence datum splatnosti ohýbat ve svůj prospěch a zpochybňovat stanovené podmínky před realizací dodávky. To vede k dalšímu zbytečnému prodlužování konverzace mezi odběratelem a dodavatelem, často pak i k celkovému zhoršení dodavatelsko-odběratelského vztahu.

Odběratel by měl být co nejdůkladněji seznámen se sankcemi, které mohou pramenit z nedodržení domluvených závazků či časových mezníků. V rámci svého postavení na trhu by se společnost neměla obávat použít minimálně symbolické sankční prostředky, které by mohli zvýšit platební morálku odběratelů. V současné době společnost sice

minimální sankce zákazníkům připisuje, ale tyto sankce po zaplacení faktury po zákaznících nevyžaduje. Dle mého názoru toto snižuje na vážnosti postavení společnosti a společnost by měla být důslednější v rámci tohoto procesu.

Další bod, kterým může společnost vylepšit svůj systém řízení pohledávek je především poučení se z vlastních chyb. V některých případech společnost zcela ignoruje historii s některými zákazníky. Ne zcela výjimečně dochází k uzavření obchodu s partnerem, který má již s analyzovanou společností velmi negativní platební morálku, a to bez objasněného důvodu. Pokud zákazník nepodložil zcela relevantní důvod pro opoždění plnění jeho závazků, pak by společnost v dalších obchodech s takovým typem zákazníka měla zaujmout daleko více nekompromisní postoj. Dle mého názoru taková společnost totiž představuje vyšší riziko a je nutné, aby se prokázala svými platebními schopnostmi, před bezproblémovým pokračováním dodavatelsko-odběratelského vztahu. Ideální řešení by bylo nastavit podmínky tak, aby zákazník platil alespoň větší část závazku před dodáním sjednaného zboží. Společnost tuto možnost má, ale jen zřídka ji využívá. Pak dochází k tomu, že v očích zákazníka se závazky vůči analyzované společnosti nejeví jako prioritní a uhrazení tak odkládají na úkor buďto ostatních závazků nebo vlastní spotřeby. Často by ovšem stačilo zákazníka postavit do pozice, kdy mu je jasně vysvětleno, že jeho počínání nebude v rámci dodavatelsko-odběratelského vztahu tolerováno.

V neposlední řadě společnosti chybí detailní databáze kontaktů zaznamenávající všechny obchodní partnery, která by byla přístupná všem kompetentním zaměstnancům. Při pohledávce po splatnosti zaměstnanci často nemají kontakt na finanční centrum zákazníka a dochází tak k dalším časovým prodlevám, kterým by se dalo jednoduše předejít. V rámci navázání spolupráce by si strany měli vyměnit klíčové kontakty, včetně služebních telefonních čísel a emailových adres. Tyto kontakty by pak měla příslušná osoba do databáze nahrát a zpřístupnit je kolegům pro případ neplnění závazků. To by urychlilo proces komunikace, popřípadě vymáhání. Primárně je vždy důležité zjistit od zákazníka příčinu jeho neuhrazeného závazku. V případě jakýchkoli problémů lze vše se zákazníkem řešit. Pokud ale problém není znám a pohledávka stále nabývá na čase, nezbyvá než se obrátit na externí specializované společnosti, i přesto, že je tato varianta nákladnější nežli vymáhání pomocí vlastních zaměstnanců.

8. Závěr

Cílem této práce pojednávající o problematice dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti bylo především vytvoření podmínek pro včasnou ekonomickou vazbu mezi podnikatelským subjektem v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů na základě výsledku analýzy současného stavu zákaznických vztahů v rámci jednotlivých entit společnosti. Tyto entity působí ve stejném oboru podnikání.

V teoretické části jsou vyhodnoceny teoretické přípravy pro zákaznické vazby s ekonomikou zakázek. V této části práce byly použity zdroje informací, které sloužili jako teoretický podklad pro samotnou analýzu. Jednotlivé části teoretického podkladu pro analýzu pak byly koncipovány tak, aby korespondovaly s praktickou částí a poskytly potřebné znalosti pro aplikační část. Teoretická část tak byla neodmyslitelným dílčím cílem ke splnění cíle této práce.

Mezi teoretickou částí a samotnou analýzou následovalo seznámení se s analyzovaným podnikem. V rámci této části práce je definováno působení podniku a následné stanovení metodiky praktické části.

Další částí už byla analýza samotná, pro kterou byly zvoleny ukazatele, ve kterých se pracovalo s fakturami vystavenými jednotlivými entitami společnosti v kalendářním roce 2020. Tato analytická část byla zpracována především s detailním zaměřením na finanční vyjádření. Pro komparaci byly zvoleny tři entity, které se totožně zabývají výrobou a správou zařízení v oblasti vakuové techniky. Jako zdroj informací byly zvoleny faktury vystavené v roce 2020.

Každý ukazatel byl podroben zpracování a okomentován, popřípadě i opatřen grafem, který posloužil pro přehlednější prezentování výsledků.

V závěru praktické části je pak analýza vyhodnocena. Na základě výsledků analýzy pak byla sestavena zpráva pro vybranou společnost o analýze vztahů s jejími odběrateli. Zpráva obsahuje návrhy na zlepšení ekonomických vazeb k zakázkám, opatření, přínosy a podmínky realizace na základě výsledků analýzy.

Tato zpráva by měla být přínosem pro společnost jak v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, tak v oblasti efektivního řízení pohledávek.

9. Zdroje

9.1. Literární zdroje

1. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.
2. FIALA, Petr. Dynamické dodavatelské sítě. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-023-2.
3. JUROVÁ, Marie. Základy podnikání. Ostrava: Key Publishing, 2009. Management. ISBN 978-80-7418-018-7.
4. NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
5. PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. Vyd. 2. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.
6. REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
7. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
8. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
9. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
10. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
11. ŠANTRŮČEK, Jaroslav. Pohledávky, jejich cese a hodnota. 2., aktualiz. vyd. V Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0873-7.
12. ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4702-6.

13. VOŽŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. Vyd. 1. Praha: GRADA, 2004. ISBN 80-247-0770-5.
14. ZINECKER, Marek. Finanční řízení podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-3150-4.

9.2. Závěrečné práce

15. CHYTILOVÁ, Ekaterina. Výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů na prvním stupni dodavatelského řetězce. Disertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 134 stran. Vedoucí disertační práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
16. ŠPIČKOVÁ, Kristýna. Dodavatelsko-odběratelské vztahy vybraného podniku. Diplomová práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, 2019. 96 stran. Vedoucí práce Ing. Helena Becková, Ph.D.
17. TEPLÁ, Markéta. Řízení pohledávek v obchodní korporaci. Bakalářská práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2019. 86 stran. Vedoucí práce Ing. Jan Pěta, Ph.D.

9.3. Zákony

18. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ze dne 01. 01. 2014.
19. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ze dne 01. 01. 2014.
20. Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ze dne 01. 07. 1997.
21. Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku, ze dne 01. 01. 1998.
22. Zákon č. 408/2010 Sb., o finančním zajištění, ze dne 01. 01. 2011.
23. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ze dne 01. 10. 2016.

10. Seznam grafů

Graf 1: Vyjádření množství vystavených faktur dle kvartálů (zdroj: vlastní zpracování).....	35
Graf 2: Procentuální vyjádření množství vystavených faktur dle kvartálů v USA (zdroj: vlastní zpracování)	36
Graf 3: Procentuální vyjádření množství vystavených faktur za rok 2020 dle kvartálů v Japonsku (zdroj: vlastní zpracování)	37
Graf 4: Procentuální vyjádření množství vystavených faktur za rok 2020 dle kvartálů v Německu (zdroj: vlastní zpracování).....	38
Graf 5: Procentuální přehled uhrazených a neuhraných faktur v USA (zdroj: vlastní zpracování).....	46
Graf 6: Procentuální přehled uhrazených a neuhraných faktur v Japonsku (zdroj: vlastní zpracování)	47
Graf 7: Procentuální přehled uhrazených a neuhraných faktur v Německu (zdroj: vlastní zpracování)	48
Graf 8: Vyjádření neuhraných faktur dle data splatnosti v USA (zdroj: vlastní zpracování).....	49
Graf 9: Vyjádření neuhraných faktur dle splatnosti v Japonsku (zdroj: vlastní zpracování).....	50
Graf 10: Vyjádření neuhraných faktur dle data splatnosti v Německu (zdroj: vlastní zpracování).....	51