Návrh zdokonalení systému řízení pohledávek pro firmu Monos Technology s. r. o.

Martina Vápeníková

Bakalářská práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Martina VÁPENÍKOVÁ**
Osobní číslo:	**M100490**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Finanční řízení podniku**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Návrh zdokonalení systému řízení pohledávek pro firmu Monos Technology s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k zvolenému tématu.**
- **Zpracujte teoretické poznatky týkající se pohledávek a řízení pohledávek.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte firmu Monos Technology s. r. o.**
- **Popište současný stav řízení pohledávek ve firmě a proveďte analýzu pohledávek.**
- **Vytvořte návrh zdokonalení systému řízení pohledávek.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, xl, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory : daňová a účetní problematika : vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG, c2009, 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. ISBN 8071797367.
VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 8024707705.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Brázdilová**
Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ Fakulta managementu a ekonomiky STUDIJNÍ ODDĚLENÍ ④

PaedDr. Josef Rydlo
zast. *děkanka*

Bc. Ing. Šárka Vránová
zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];
- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23. 4. 2013 ..... Papeníková .....

---

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se věnuje problematice řízení pohledávek ve firmě Monos Technology s. r. o., která se orientuje na velkoobchod vinařských potřeb a technologií.

V teoretické části budou charakterizovány pohledávky, jejich vznik a zánik, členění, pozitiva a negativa a další pojmy s pohledávkami související, jako faktura, dlužník atd. Také zde budou rozebrány jednotlivé nástroje řízení pohledávek. V praktické části bude charakterizována samotná firma a poté bude prozkoumán současný stav řízení pohledávek. Bude zde vypracována finanční analýza zaměřená přímo na pohledávky a bude proveden podrobný rozbor pohledávek a fakturace. Prozkoumán bude také způsob správy, zajištění a vymáhání pohledávek. Na závěr bude na základě zjištěných informací a výsledků analýzy vytvořen návrh pro zdokonalení systému řízení pohledávek.

Klíčová slova:

pohledávka, faktura, dlužník, řízení pohledávek, analýza pohledávek

ABSTRACT

This thesis deals with the management of receivables in the Company Monos Technology Ltd., which focuses on the wholesale of wine-growing necessary and technology.

The theoretical part characterizes receivables, their formation and dissolution, their division, positives and negatives and other terms which are associated with claims such as invoices, debtor, etc. also, various debt management tools are discussed there. The practical part characterizes the company and then it examines the current stage of the receivables management. A financial analysis focused on claims is developed, and a detailed analysis of claims and billing is carried out. I will also explore the way of managing, securing and recovery of receivables. In the conclusion, a proposal for the improvement of the management of receivables, based on the gathered information and analysis results, will be created.

Keywords:

Receivable, invoice, debtor, debt management, debt analysis

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Brázdilové za pomoc při vypracování mé práce, a to především za vstřícné jednání, cenné rady, připomínky a v neposlední řadě za ochotu a trpělivost.

Velké poděkování náleží také všem pracovníkům firmy Monos Technology s. r. o., zejména jednateli firmy panu Robinu Juřeníkovi za vytvoření ideálních podmínek pro vypracování mé práce, poskytnutí informací, potřebných dat, materiálů a za ochotu v průběhu mé odborné praxe.

V závěru bych ráda vyzvedla pomoc rodiny, přátel a známých, kteří mě v průběhu celého psaní bakalářské práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 POHLEDÁVKY **13**

1.1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK 13

1.2 POHLEDÁVKY JAKO VÝZNAMNÁ ČÁST MAJETKU PODNIKU 13

1.3 ČLENĚNÍ POHLEDÁVEK 14

1.4 POZITIVA A NEGATIVA POHLEDÁVEK 14

1.5 VZNIK A ZÁNIK POHLEDÁVEK 15

1.6 FAKTURA 16

1.6.1 Současné hrozby fakturace 16

1.6.2 Smluvní úprava fakturačních vztahů 17

1.7 VZTAH VĚŘITEL – DLUŽNÍK 17

1.7.1 Typologie dlužníků 17

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK **19**

2.1 VOLBA PLATEBNÍCH PODMÍNEK 19

2.1.1 Zálohové placení 20

2.1.2 Placení při dodávce 20

2.1.3 Obchodní úvěr 20

2.2 OBSTARÁVÁNÍ INFORMACÍ O ODBĚRATELÍCH 21

2.3 ÚVĚROVÝ LIMIT 22

2.4 VYUŽITÍ SKONTA 22

2.5 PENÁLE ZA POZDNÍ PLATBY 23

2.6 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK 23

2.7 ANALÝZA POHLEDÁVEK 26

2.7.1 Vertikální analýza 26

2.7.2 Horizontální analýza 26

2.7.3 Hodnocení likvidity 26

2.7.4 Hodnocení aktivity 27

2.8 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK 28

2.8.1 Telefonický kontakt 28

2.8.2 Osobní kontakt 29

2.8.3 Písemné upomínky 29

2.8.4 Vymáhací agentury 30

2.8.5 Soudní vymáhání 30

II PRAKTICKÁ ČÁST **31**

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI **32**

3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ 32

3.2 ČINNOSTI FIRMY 33

3.2.1 Velkoobchodní činnost 33

3.2.2 Maloobchodní činnost 33

3.2.3 Servisní činnost 34

3.2.4 Poradenská činnost 34

3.3 PŘEHLED PRODÁVANÉHO ZBOŽÍ 34
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY 35
3.5 TRH VINAŘSKÝCH POTŘEB A TECHNOLOGIÍ 36
3.5.1 Konkurence 36
3.5.2 Zákazníci 37
3.6 SWOT ANALÝZA 38
3.7 ÚČETNICTVÍ FIRMY 38
4 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ 40
4.1 PROCES VZNIKU POHLEDÁVEK 40
4.2 INFORMACE O ODBĚRATELÍCH FIRMY 41
4.3 VOLBA PLATEBNÍCH PODMÍNEK 41
4.4 SPRÁVA POHLEDÁVEK 42
4.5 ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK 43
4.6 LIMITY ODBĚRŮ 43
4.7 ZPŮSOB OVLIVŇOVÁNÍ PLATEBNÍ MORÁLKY ODBĚRATELŮ 43
4.8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POHLEDÁVEK 44
4.8.1 Vývoj oběžného majetku 44
4.8.2 Vertikální analýza 46
4.8.3 Horizontální analýza 46
4.8.4 Hodnocení likvidity 47
4.8.5 Hodnocení aktivity 48
4.8.6 Rozbor pohledávek 49
4.8.7 Přehled celkové fakturace 51
4.9 ZPŮSOB VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK 57
5 NÁVRH ZDOKONALENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK 58
5.1 VZNIK NOVÉ POZICE PRO ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU 58
5.2 SPRÁVA INFORMACÍ O ODBĚRATELÍCH 59
5.2.1 Stávající odběratelé 59
5.2.2 Noví odběratelé 60
5.2.3 Rozdělení odběratelů do skupin dle platební morálky 60
5.2.4 Aktualizace skupin 61
5.3 LIMITY ODBĚRŮ PRO JEDNOTLIVÉ SKUPINY 62
5.4 ZPŮSOB OVLIVŇOVÁNÍ PLATEBNÍ MORÁLKY ODBĚRATELŮ 63
5.5 ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK DLE JEDNOTLIVÝCH SKUPIN 64
5.6 POSTUP PŘI VYMÁHÁNÍ DLE JEDNOTLIVÝCH SKUPIN 66
5.7 PRAVIDELNÁ ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK A HODNOCENÍ VÝVOJE 68
ZÁVĚR 70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 72
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 76
SEZNAM OBRÁZKŮ 77
SEZNAM GRAFŮ 78
SEZNAM TABULEK 79
SEZNAM PŘÍLOH 80

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek. Jelikož pohledávky vážou značné finanční prostředky, je třeba se touto problematikou zabývat podrobně. Pohledávka vzniká okamžikem poskytnutím obchodního úvěru, který může mít různou lhůtu splatnosti. Ne vždy však odběratelé tyto lhůty splatnosti dodržují a firmy jsou nuceny vynakládat dodatečné úsilí, popř. i náklady k zajištění inkasa takových pohledávek. Proto by firmy měly mít vytvořený ucelený systém řízení pohledávek, který nastíní postup během jejich řízení. Lze říci, že se jedná o soubor opatření, nástrojů a konkrétních lhůt, na základě kterých firma přesně ví, jak v danou situaci postupovat a zamezí tím vzniku jakýkoliv chyb, které by bez takového systému mohly vzniknout např. na základě nahodilého rozhodnutí. Systém řízení pohledávek by měl být přizpůsobený dřívějším zkušenostem, zákazníkům (zejména jejich platební morálce), druhu činnosti vykonávané firmou a v neposlední řadě i konkurenci, jelikož jako v každém jiném boji vítězí ten, kdo nabídne výhodnější podmínky.

Mnou vybrané téma jsem si zvolila především z důvodu zpozorovaných nedostatků této problematiky během mé odborné praxe ve druhém ročníku. Zpracováním této práce bych chtěla firmě formou návrhu zdokonaleného systému řízení pohledávek tuto část řízení vylepšit a zefektivnit.

Cílem mé bakalářské práce je prozkoumání současného stavu řízení pohledávek ve firmě Monos Technology s. r. o. včetně analýzy pohledávek během roku 2010 a 2011. Na základě zjištěných informací a výsledků budou identifikovány problémové oblasti a v návaznosti na zjištěná fakta bude vypracován návrh zdokonalení systému řízení pohledávek obsahující opatření a doporučení, která by měla v analyzované firmě vést do budoucna ke zlepšení této oblasti řízení.

V teoretické části této práce je provedena literární rešerše, na jejímž základě je popsaný odborný postup k dosažení a vypracování stanoveného cíle práce. Pozornost je nejdříve směřována na samotné pohledávky, kde je uvedena jejich charakteristika, postavení jako významné části majetku podniku, členění pohledávek, jejich pozitiva a negativa a opomenout nelze také jejich vznik a zánik. S pohledávkami bezprostředně souvisí faktury, u nichž jsou uvedeny současné hrozby fakturace, a také význam smluvní úpravy fakturačních vztahů. Vysvětlen je i vztah věřitel – dlužník a je uvedena typologie dlužníků. Po vysvětlení důležitých pojmů týkajících se samotných pohledávek je teoretická část

práce dále věnována řízení pohledávek obsahující jednotlivé nástroje jako je volba platebních podmínek, obstarávání informací o odběratelích, úvěrový limit, skonto, penále za pozdní platby, zajištění pohledávek, analýza pohledávek a na závěr je zde uveden způsob vymáhání pohledávek.

V praktické části je pak blíže charakterizována firma Monos Technology s. r. o., především jsou zde uvedeny základní údaje, jednotlivé činnosti firmy, nechybí ani stručné představení prodávaného zboží. Dále je uvedena a popsána organizační strukturu firmy, trh vinařských potřeb a technologií (tedy hlavní konkurenti a zákazníci), SWOT analýza a účetnictví firmy.

Poté následuje prozkoumání současného stavu řízení pohledávek ve firmě Monos Technology s. r. o., ve kterém se zjišťuje proces vzniku pohledávek, zdroje získávání informací o odběratelích, způsob volby podmínek prodeje. Pozornost je také směřována na proces správy a způsob zajištění pohledávek. Zkoumáno je i využívání úvěrových limitů či způsobu ovlivňování platební morálky odběratelů. Obsáhlou část tvoří analýza současného stavu pohledávek za využití ukazatelů a metod finanční analýzy orientované na pohledávky. Věnuji se vývoji oběžného majetku, vertikální a horizontální analýze, hodnocení likvidity a aktivity, rozboru pohledávek, přehledu celkové fakturace a na závěr způsobu vymáhání pohledávek.

Práce je ukončena vypracovaným návrhem zdokonalení systému řízení pohledávek pro firmu Monos Technology s. r. o., který je navržen na základě identifikovaných problémových oblastí a výsledků analýzy a to tak, aby se docílilo zlepšení této problematiky řízení do budoucna.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

1.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávka obecně představuje právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění určitého závazku. V podniku velká část pohledávek vzniká ze závazků jeho odběratelů zaplatit za výrobky a služby. Jde o peněžní částky, které nebyly zaplaceny ihned při dodávce, ale mají být zaplaceny po určité době (zboží tedy bylo poskytnuto na úvěr). (Synek et al., 2007, s. 328)

Dle Režňákové (2010, s. 54) je hlavním důvodem poskytování obchodního úvěru zvýšení prodeje, který je spojen s přírůstkem výnosů. Obchodní úvěr musí být z tohoto důvodu jak marketingovým, tak i finančním rozhodnutím. Z hlediska finančního řízení podniku se jedná o opatření, která směřují ke zvýšení zisku, a z hlediska marketingového se jedná o podporu prodeje.

Z účetního hlediska se vznik pohledávky projeví v rozvaze na straně aktiv zvýšením položky pohledávky a snížením stavu zásob. Teprve je-li pohledávka uhrazena, tak zaniká a tento zánik se taktéž projeví v rozvaze na straně aktiv. Zvýší se položka peníze a položka pohledávky se sníží, vysvětluje Synek (et al., 2007, s. 329).

Synek (et al., 2007, s. 329) dodává, že o nedobytné pohledávce se hovoří tehdy, není-li dlužník pro svou platební neschopnost schopen pohledávku uhradit.

1.2 Pohledávky jako významná část majetku podniku

Majetkem podniku se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli, slouží k jeho podnikání. (Synek et al., 2002, s. 119)

Ve své publikaci Synek (et al., 2002, s. 119) dále zmiňuje, že je majetek tvořen dvěma základními skupinami prostředků lišící se dobou sloužící v provozu podniku a dobou navrácení majetku zpět do peněžní formy. Jedná se o:

- **dlouhodobý majetek** – je v podniku používán dlouhou dobu (déle než 1 rok), zaujímá podstatnou část majetkové struktury podniku a bývá označován jako stálý nebo fixní majetek,
- **oběžný majetek** (OM) – je v podniku přítomen v různých formách, např. ve věcné podobě jako zásoby nebo výrobky, v peněžní podobně jako peníze v hotovosti, na bankovních účtech a *pohledávky tzn. dosud neuhrazené faktury, které podnik*

vystavil svým odběratelům nebo v podobě KFM jako jsou např. cenné papíry k obchodování. OM se nazývá proto, že jedna jeho forma přechází v jinou a je tedy neustále v pohybu, „obíhá“.

1.3 Členění pohledávek

Jak uvádí Paseková (2009, s. 143) a Šantrůček (2005, s. 12), pohledávky lze členit dle různých hledisek.

Podle původu vzniku:

- *pohledávky z obchodního styku* (jsou nejběžnější a vznikají vystavením faktury věřitelem a zaniká úhradou částky uvedené na faktuře na účet firmy),
- *pohledávky z bankovních úvěrů, z finančních mezipodnikových půjček a půjček mezi fyzickými osobami a podnikatelskými subjekty* (mají zpravidla písemnou smluvní formu, kde je řešen termín a způsob úhrady, úročení, sankce z prodlení úhrady apod.),
- *ostatní pohledávky* (pohledávky z pracovněprávních vztahů, sociálního a zdravotního zabezpečení, pohledávky státu z daňových povinností).

Podle místa vzniku:

- *tuzemské* (v ČR),
- *zahraniční* (mimo ČR).

Podle času:

- *krátkodobé* (splatné do 1 roku),
- *dlouhodobé* (splatné nad 1 rok).

1.4 Pozitiva a negativa pohledávek

Pohledávky mají jak výhody, tak i nevýhody. Při jejich řízení je proto nutné vždy brát tyto skutečnosti v úvahu a v závislosti na těchto informacích přizpůsobovat svá rozhodnutí.

Pozitiva pohledávek

Jak uvádí Kislingerová (et al., 2007, s. 425), jelikož jsou platební podmínky součástí obchodní nabídky, lze očekávat vyšší prodej při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji pouze za hotové. Dodavatelský úvěr, který poskytuje dodavatel odběrateli tím, že mu umožní delší lhůtu splatnosti, je zdrojem financování pro odběratele, čímž mu

dodavatel umožní rozvoj a sobě odbyt výrobků. Samotná délka odkladu splatnosti se pak může stát konkurenční výhodou v boji o zákazníky.

Negativa pohledávek

S poskytováním dodavatelského úvěru je vždy spojeno riziko nezaplacení. Nezaplatí-li odběratel, znamená to, že dodavatel nemá ztrátu pouze v hodnotě výrobku, ale i v DPH nebo zaplacené dani z příjmu. Na druhou stranu, při splnění určitých podmínek lze snížit základ daně z příjmů o hodnotu nedobytných pohledávek. (Kislingerová et al., 2007, s. 425)

Zmíněná pozitiva a negativa obchodního úvěru ve své publikaci Mareš (2006, s. 54–55) potvrzuje a uvádí i jiná, přičemž hodnotí zvlášť výhody a nevýhody poskytnutí obchodního úvěru, jak ze strany poskytovatele, tak i ze strany odběratele.

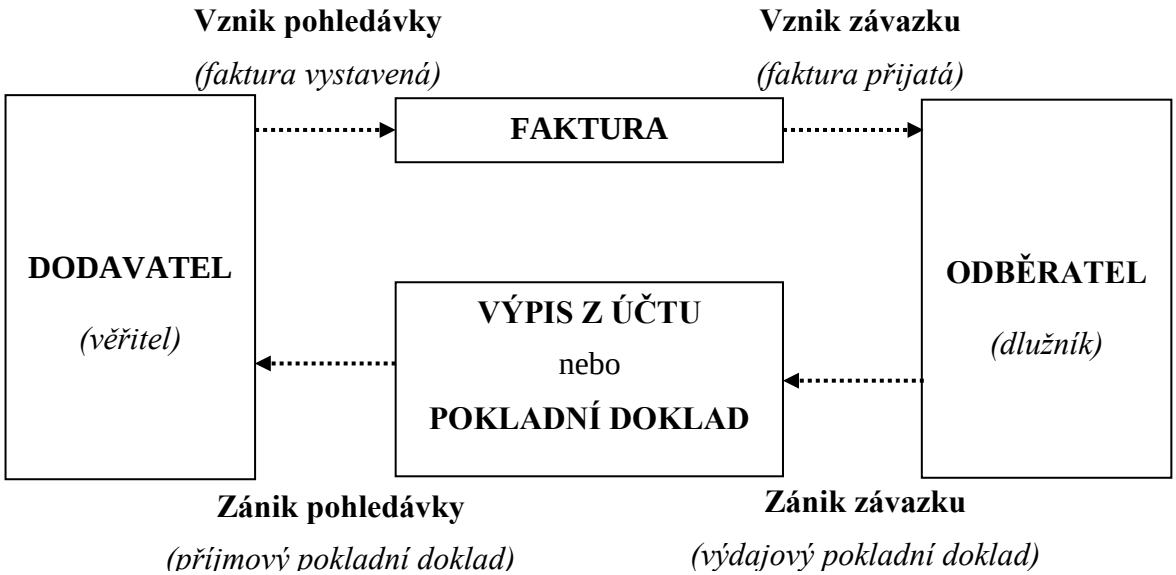
Dodavatel (poskytovatel obchodního úvěru)	
Výhody	**Nevýhody**
Zvyšuje počet zákazníků (zvyšuje odbyt)	Riziko nezaplacení
Konkurenční nástroj	Riziko vážných platebních obtíží
Rozšíření tržního podílu v daném odvětví	Prostředky vázané v pohledávkách nelze využít jinak (např. investovat)
Odběratel	
Výhody	**Nevýhody**
Výběr dodavatele na základě lepších úvěrových podmínek	Při prodlení dodatečné náklady
Snadná dostupnost této dluhové formy financování	Při prodlení se zhoršuje náhled firmy na odběratele (ohroženo další poskytnutí úvěru)

Zdroj: upraveno dle Mareše (2006, s. 54–55)

Tab. 1. Výhody a nevýhody poskytování obchodního úvěru

1.5 Vznik a zánik pohledávek

Paseková (2008, s. 149) vysvětluje podstatu pohledávek jako právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění, které vzniklo z určitého závazku. Pohledávka věřiteli vzniká okamžikem poskytnutí zboží na fakturu a zaniká vyrovnáním závazku, tedy uspokojením věřitele na základě úhrady faktury odběratelem.



Zdroj: upraveno dle Pasekové (2008, s. 149)

Obr. 1. Schéma vzniku a zániku pohledávek a závazků

1.6 Faktura

Faktura, jak uvádí Pilátová a Richter (2009, s. 13), je běžným dokladem obchodně právních vztahů, avšak v současnosti upravena podle platných obchodně právních předpisů není. Ustanovení o fakturách se nachází v jiných ustanoveních, jako např.: v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty nebo zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, kde se faktura předepisuje jako daňový a účetní doklad. Obchodní zákoník termíny faktura nebo fakturace nikde neužívá, proto je třeba vždy fakturační vztahy mezi podnikateli upravit smluvně.

1.6.1 Současné hrozby fakturace

V poslední době zneužívání fakturace, která vede k prohřeškům v platební morálce, ale i podvodům a další trestné činnosti, stále narůstá. Nastrčené osoby (*tzv. Bílí koně*), které jako zástupci podvodných firem usilují o navázání seriózních obchodních vztahů s dodavateli, požadují obdržení zboží na fakturu ovšem bez úmyslu toto zboží zaplatit. (Pilátová a Richter, 2009, s. 14)

Bílí koně slouží podnikatelům, kteří dovedli své podniky do fáze hluboké zadluženosti. Základním motivem převodů firem na bílé koně jsou dluhy, ale navíc i záměrně rozkradený majetek statutárními zástupci či majiteli. Podnikatelé, kteří se oficiálního bankrotu bojí, tak místo aby podali návrh na insolvenci, raději vyhledávají služby bílých koňů. Jejich obavy vyplývají z konkurzních správců, protože nabude-li správce podezření

na tunelování firmy, je podáno trestní oznámení. Právě proto, aby za sebou tito podnikatelé zametli stopy, se obracejí na služby bílých koňů. V pozici bílých koňů se většinou vyskytují bezdomovci, narkomani a alkoholici, jelikož se nebojí majetkové odpovědnosti, protože vlastně nemají co ztratit. (Asociace na ochranu věřitelů ČR, © 2009–13a)

1.6.2 Smluvní úprava fakturačních vztahů

Uzavření smlouvy je pro vznik práva na zaplacení ceny, tedy pro vznik pohledávky, rozhodující předpoklad. Smlouva vzniká dohodou obchodních partnerů – smluvních stran. Pro povinnost zaplatit cenu, či příp. vymáhat tuto pohledávku, je důležitý obsah smlouvy s dodacími a platebními podmínkami. Jestliže je třeba provést změny ve smlouvě, je nutné řešit tuto situaci písemným dodatkem, a to za souhlasu zúčastněných stran. *Obecná úprava, která platí i pro obchodní vztahy, je obsažena v občanském zákoníku (§ 43 a následující), v obchodním zákoníku v § 261 až § 408, zvláštní ustanovení pak v § 409 až § 728.* Doplněním smlouvy o tzv. doložku o výhradě vlastnictví lze snížit riziko, nebo lze smlouvu doplnit o rozhodčí doložku, která stanovuje postup v případě vzniku sporu. (Vozňáková, 2004, s. 74–85)

1.7 Vztah věřitel – dlužník

V podnikání vzniká vztah věřit – dlužník nejčastěji v rámci plnění (neplnění) závazků, zejména těch, které jsou založeny na základě smlouvy. *Závazkový vztah je dvoustranný vztah, v němž jedné straně věřiteli vzniká právo na plnění, zatímco druhé straně – dlužníkovi povinnost plnit. Právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění se označuje jako pohledávka, povinnost dlužníka plnit jako dluh nebo závazek.* (Pilátová a Richter, 2009, s. 14)

1.7.1 Typologie dlužníků

Asociace na ochranu věřitelů ČR (© 2009–13b) uvádí následující klasifikaci dlužníků, vytvořenou na základě zkušeností profesionálů v oblasti vymáhání pohledávek.

Dlužník se symptomy ekonomické krize

V podmínkách ekonomické krize je tento typ dlužníka stále rozsáhlejší. Finanční problémy dlužníka nejsou způsobeny firemním managementem, ale projevující se krizí. Dlužník má omezené finanční prostředky, což mu následně znemožňuje hradit závazky všech věřitelů.

Proto upřednostňuje v úhradách ty věřitele, které považuje za významné pro budoucí chod své firmy. Tento dlužník se snaží vyjednat delší lhůtu splatnosti.

Dlužník ve stavu hluboké krize

V tomto případě vidí dlužník blížící se bankrot. Pokud není vyhlášeno insolvenční řízení, pak se většinou snaží převést majetek na jiné subjekty, případně jej rozprodat atd. Poměrně rozšířeným jevem v ČR je převod zadlužené společnosti na tzv. Bílého koně. Dlužník ve stavu hluboké krize je charakteristický vyhýbáním se jednání, kličkováním s pomocí právníků atd. Zřetelným příznakem vážné krize může být např. zrušení webových stránek.

Druhotná platební neschopnost dlužníka

Jedná se o neschopnost dlužníka hradit své závazky s argumenty, že mu jeho odběratelé také nezaplatili. U těchto dlužníků by měli věřitelé pečlivě zhodnotit kvalitu jejich pohledávek a stupeň pravděpodobnosti jejich úhrad ze strany jejich odběratelů, protože klasická druhotná platební neschopnost je záludným jevem jak pro dlužníka, tak i pro věřitele. Věřitelé si musí být vědomi toho, že druhotná platební neschopnost je podle statistik hlavní příčinou většiny vyhlášených konkurzů.

Záměrná neochota dlužníka hradit své závazky

Věřitel už nepočítá s pokračováním spolupráce s tímto typem dlužníka. Tento dlužník využívá nedokonalostí platné legislativy a nepřiměřené délky soudního řízení, což mu umožňuje manipulovat s finančními prostředky věřitele pro své vlastní potřeby. Tito dlužníci nemají ve firmě žádný cenný majetek, což jim nebrání firmu záměrně položit a následně začít podnikat prostřednictvím nové firmy (často s velmi podobnými obchodními jmény).

Dlužník se špatnou platební morálkou

Platební morálka v ČR patří stále k nejhorším v Evropě. Pro věřitele je důležité, aby včas rozeznali, zda se za špatnou platební morálkou odběratele neskrývají krizové jevy. Pro tuto skupinu je nezbytné respektovat pravidlo postupného tlaku v pořadí: telefonická upomínka, písemná upomínka a osobní kontakt, kde je možno např. dohodnutí na splátkovém kalendáři atd.

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

V pohledávkách má podnik „umrtvené" peníze. Pokud dostává pozdě zaplaceno a on sám musí platit brzo, je nutné získávat další zdroje financování. Za použití těchto zdrojů je však nutné platit. Z tohoto důvodu je důležité věnovat pozornost právě řízení pohledávek. (Pavelková a Knápková, 2003, s. 104)

Jak popisuje Vránová (2008b, s. 17), řízení pohledávek spadá do činností podniku, jejichž hlavním cílem je usměrňování pohledávek. Jejich vznik, objem, vývoj, likvidnost apod. Jde vlastně o optimalizaci pohledávek.

Smyslem řízení pohledávek je:

- *ochránit společnost před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním,*
- *minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které nejsou vůbec vymoženy nebo jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů.* (Kislingerová et al., 2007, s. 436)

Kislingerová (et al., 2007, s. 425) ve své publikaci popisuje různé politiky řízení pohledávek. *Příliš tvrdá politika* zajistí minimum pozdě hrazených faktur a nedobytné pohledávky se vyskytnou výjimečně, ale tato politika nezajistí vysoké prodeje. Opačným případem je *příliš benevolentní úvěrová politika*, která v porovnání s předchozím typem přinese vysoké prodeje, ale i značné množství pozdě hrazených a nedobytných pohledávek. *Optimální politika řízení pohledávek* proto bude někde uprostřed, tak aby byl podíl špatných pohledávek co nejnižší s co nevyššími prodeji.

Následující text této kapitoly je věnován jednotlivým nástrojům řízení pohledávek.

2.1 Volba platebních podmínek

Platební podmínky stanovují jakým způsobem a kdy má být zaplaceno, měnu, ve které má být zaplaceno, případně úročení. Platební podmínky jsou výsledkem jednání mezi obchodními partnery, kteří sledují rozdílné cíle: prodávající se snaží inkasovat co nejdříve za dodané zboží, kupující se snaží oddálit platbu, aby využil efekt odložené splatnosti a současně prověřil množství a kvalitu dodaného zboží. (Režňáková et al., 2010, s. 54)

Vysoký stav pohledávek znamená pro podnik vysokou vázanost finančních prostředků a tím pádem přichází o výnosy z alternativních investic. Proto by měl podnik zvažovat veškerá rizika, termíny a způsoby úhrad, a také by měl získávat informace o platebních podmínkách jak na celkovém trhu, tak i konkurence, a to proto, aby byl schopen nabídnout zákazníkovi stejné nebo výhodnější podmínky než jeho konkurence. (Vránová, 2008b, s. 18)

Mezi nejběžnější platební podmínky řadí Vránová (2008b, s. 18):

- zálohové placení,
- placení při dodávce,
- obchodní úvěr.

Vránová (2008b, s. 18) také konstatuje, že v některých případech se používá i kombinace předcházejících typů.

2.1.1 Zálohové placení

Tento typ je využíván především u rizikových zákazníků nebo u zakázkové výroby. Odběratel uhradí nejdříve zálohu, teprve až po obdržení zálohy se zboží expeduje. Podnik se může dohodnout se zákazníkem i na postupných úhradách podle postupujících prací, např. ve stavebnictví. (Vránová, 2008b, s. 18)

2.1.2 Placení při dodávce

Vránová (2008b, s. 18) vysvětluje, že placení při dodávce se používá u velkého množství nepravidelných zákazníků, např. v maloobchodních prodejnách.

Pro podnik je zbytečné zkoumat bonitu každého zákazníka, proto se z praktického hlediska volí tento typ placení. Teprve až by zákazník nákupy ve velkých objemech opakoval a dostal se tak do postavení pravidelného odběratele, bylo by vhodné jeho bonitu prozkoumat a uvažovat o poskytnutí obchodního úvěru. (poznámka autora)

2.1.3 Obchodní úvěr

Obchodní úvěr je doba mezi dodáním zboží a jeho zaplacením (normálně 14 dnů, používá se také 30, 60 i 90 dnů). Jedná se vlastně o lhůtu splatnosti faktur. (Vránová, 2008b, s. 18)

Splatnost faktury vyjadřuje dobu, na kterou dodavatel poskytuje dodavatelský úvěr ve výši dané právě touto fakturou. Delší doby splatnosti zvyšují celkovou úroveň pohledávek.

Doba splatnosti faktur je jedním z bodů jednání o uzavření obchodu, proto neexistuje jednoznačný „vzorec", jak takovou splatnost určit. (Kislingerová et al., 2007, s. 451)

Režňáková (et al., 2010, s. 58) klade důraz na fakt, že při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru je potřebné, aby firma zohlednila:

- podmínky poskytování úvěrů, které nabízí konkurence (konkurenční nástroj),
- bonitu zákazníka (redukuje výpadky v inkasu pohledávek),
- náklady na vymáhání pohledávek.

2.2 Obstarávání informací o odběratelích

Řízení obchodních pohledávek začíná již v momentě prvního kontaktu se zákazníkem, kdy se snažíme poznat prostředí, ve kterém podniká, kulturu jeho podniku, pověst v jeho okolí a u jeho obchodních partnerů i zainteresovaných osob. (Havlíček, 2009, s. 30)

Obstaráním informací o odběratelích se firma chrání, jelikož snižuje riziko z nezaplacení při poskytnutí obchodního úvěru. Firma se zaměřuje na informace o finanční situaci odběratelů, popř. na jejich pověst, na základě čehož se rozhodne, zda je vhodné úvěr poskytnout. (poznámka autora)

Pro rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru získává firma informace o podnicích (odběratelích) z různých níže uvedených zdrojů, které Kislingerová (et al., 2007, s. 442) ve své publikaci jmenuje a jednotlivě popisuje.

Finanční výkazy

Podle zákona mají být všechny účetní závěrky společností součástí sbírky listin Obchodního rejstříku, které jsou publikované na internetu. Finanční výkazy firem včetně různých analýz jsou k dispozici (většinou za poplatek) na www.securities.com nebo www.ariadna.cz.

Referenční agentury

Mezi celosvětově nejznámější patří Dun and Bradstreet. K dalším významným agenturám se řadí např. Coface Intercredit Czechia nebo Instrum Justitia (jsou zároveň i vymáhací agentury). Informace o platební morálce podniků poskytují Albertina Data a Credit Info.

Další údaje o firmách

Další údaje o firmách lze čerpat z Obchodního rejstříku, který se nachází na www.justice.cz. Na www.info.mfcr/ares.html jsou také uvedeny údaje o všech podnikatelských subjektech a na internetu lze vyhledat i seznam dlužníků.

Banky

Banky nabízejí tzv. bankovní informace, které informují firmu (jakožto potencionálního partnera) o platební morálce jejich klienta. Tento zdroj informací se však musí brát s rezervou, jelikož společnosti upřednostňují včasné splácení úvěrů především u bank, což nemusí znamenat, že se stejnou včasností budou hradit i obchodní úvěry.

Samotný zákazník

Zákazník, který chce získat obchodní úvěr, by měl poskytnout veškeré údaje, které finanční pracovník požaduje, jelikož se jedná o analogickou situaci s žádostí o úvěr v bance.

Detektivní kancelář

Zcela výjimečně se u vybraných případů využívá služeb detektivních kanceláří. Tyto kanceláře mohou zjistit zajímavé informace, ovšem je nutné svážit spolehlivost těchto informací, jelikož je obvykle nelze ověřit. Rozhodující je také cena.

2.3 Úvěrový limit

Úvěrový limit je možné charakterizovat jako maximální objem úvěru, který je poskytován odběrateli firmou. Pokud má zákazník limit vyčerpán, další odběr zboží je možný až po splacení některých z faktur. Díky použití úvěrových limitů odpadá úvěrovému manažerovi povinnost schvalovat každou objednávku. Úvěrové limity chrání i zákazníka, protože slouží jako brzda před odebíráním obrovského objemu zboží na úvěr, které by mohlo ohrozit jeho solventnost. Úvěrové limity lze stanovit různými metodami, např. podle požadavků zákazníka, podle konkurence, pevně stanovený úvěrový limit po určité období, avšak k nejběžnějším patří metoda podle zkušeností s platební morálkou zákazníka. (Režňáková et al., 2010, s. 97)

2.4 Využití skonta

Režňáková (et al., 2010, s. 62) považuje skonto za nástroje motivace zákazníků, který je vede k tomu, aby platili před konečným datem splatnosti. Jedná se o procentní slevu

z hodnoty pohledávky při zaplacení v určité lhůtě. Zákazníkům je nabídnuta možnost zaplatit nižší částku než představuje jejich plný dluh, pokud zaplatí dříve než na konci úvěrového období.

Výhodou využití skonta pro firmu je snížení celkového objemu pohledávek a také snížení nedobytnosti, ovšem nevýhodou je snížení skutečné ceny výrobku. Skonto je z praktického hlediska spojeno přímo s fakturou, kde se uvádí platební podmínka např. ve tvaru 5/15 netto 50, což znamená, že pokud odběratel uhradí fakturu do 15 dnů (i když doba splatnosti je 50 dnů), získá 5 % slevu. Sleva se většinou vypořádává dodatečně. (Scholleová, 2012, s. 102)

2.5 Penále za pozdní platby

Penále za pozdní platbu, které je nutné sjednat před poskytnutím obchodního úvěru, uvádí Režňáková (et al., 2010, s. 61) jako nástroj eliminace nedobytných pohledávek. Jednoznačně vyjadřuje snahu prodávajícího inkasovat peníze za uskutečněný prodej. Nepožaduje-li prodávající penále za pozdní platbu, odběratel si to může odvodit tak, že mu zpožďování plateb nevadí.

2.6 Zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek je nedílnou součástí systému řízení pohledávek a vyjadřuje snahu firmy minimalizovat rizika z nezaplacení. *Základním předpokladem minimalizace platebního rizika je kvalifikovaně vypracovaná obchodní smlouva a vhodně zvolené platební podmínky.* (Režňáková et al., 2010, s. 79)

Existuje mnoho zajišťovacích instrumentů, ze kterých si firma může vybrat a využít. Jedná se např. o následující nástroje zajištění.

Smluvní pokuta

Zajištění závazku smluvní pokutou se řídí § 544 a 545 ObčZ, pro obchodní závazkové vztahy platí § 300 až 302 ObchZ. (Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 26)

Při porušení povinnosti, kterou si strany sjednaly, je smluvní pokuta náhradou škody. Tato pokuta zajišťuje jakékoliv porušení závazku, např. pozdní úhrady faktur. V dohodě, která musí být uzavřena písemně, je určena výše pokuty nebo způsob jejího stanovení. Dlužník je povinen smluvní pokutu zaplatit. (Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 26–27)

Výhrada vlastnictví

Zákon (§ 601 občanského zákoníku a § 455 a § 483 odst. 3 obchodního zákoníku) dává možnost, aby se prodávající s kupujícím dohodli, že vlastnická práva k prodané věci (zboží) přejdou na kupujícího až po úplném zaplacení ceny – výhrada vlastnictví má výrazně zajišťovací charakter. (Pilátová a Richter, 2009, s. 24)

Zástavní právo

Zástavní smlouva je při minimálních nákladech asi nejspolehlivějším nástrojem, kterým lze zajistit, jak již existující, tak i budoucí závazek. Je nutné dbát písemné formy a obsahových náležitostí předepsaných zákonem. (Pilátová a Richter, 2009, s. 18)

Podstata zástavního práva tkví v zastavení určité věci (tzv. zástavy) pro případ, kdyby dlužník nezaplatil včas anebo vůbec. Na základě zástavního práva je zástavní věřitel oprávněn, v případě řádného a včasného nesplnění závazku, domáhat se uspokojení z věci zastavené. Zástavní právo plní tedy dvojí funkci, a to zajišťovací (vede dlužníka k zaplacení dluhu) a nahrazovací (v případě nesplacení závazku dlužníkem, věřitel uspokojuje svoji pohledávku z předmětu zástavy). *Zástavní právo je upraveno v § 151 písm. a) až 151 písm. f) ObčZ pro oblast obchodně závazkových vztahů je doplněno § 299 ObchZ.* (Vozňáková, 2004, s. 70)

Ručení

Ručení je pro oblast obchodních závazkových vztahů upraveno § 303 až 312 ObchZ. (Pilátová a Richter, 2009, s. 21)

Dle Vozňákové (2004, s. 71) je ručení zajišťovacím vztahem, který vzniká mezi věřitelem a třetí osobou, která není dlužníkem. V případě nezaplacení závazku dlužníkem uspokojuje věřitel své pohledávky z majetku třetí osoby (tzv. ručitele). Ručení vzniká písemným prohlášením ručitele, na základě čehož se zavazuje pohledávku uspokojit, jestliže tak neprovede dlužník.

Směnka

Je jedním z nástrojů platebního styku, který se při opatrném použití osvědčuje i jako vcelku spolehlivý zajišťovací prostředek. Podrobná úprava směnky, pravidel jejího použití a vymáhání směnečných práv je provedena v zákoně č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů. (Pilátová a Richter, 2009, s. 22)

Pro použití směnky k zajištění pohledávek uvádí Bařinová a Vozňáková (2003, s. 29) následující dělení.

- **Podle toho, kdo směnku vystavuje:**
    - *směnka vlastní* (výstavce = dlužník se zavazuje věřiteli, že zaplatí stanovenou sumu v určitý den a na určitém místě),
    - *směnka cizí* (výstavce dává příkaz dlužníkovi zaplatit stanovenou sumu v určitý den na určitém místě).
- **Podle údaje splatnosti:**
    - *vistasměnka* (musí být zaplacena v okamžiku předložení dlužníkovi),
    - *lhůtní vistasměnka* (musí být zaplacena ve lhůtě stanovené na směnce po okamžiku předložení),
    - *datosměnka* (na směnce je uveden čas zaplacení od data vystavení),
    - *směnka fixní, denní* (konkrétní den zaplacení).

Bankovní záruka

Jedná se o zvláštní případ ručení, kdy ručitelem je banka. Bankovní záruka (§ 313 až § 322 obchodního zákoníku) je z hlediska věřitele – za podmínky, že ji převzala spolehlivá banka – všeobecně považována za nejrychlejší a nejúčinnější prostředek, jímž si věřitel může zajistit splnění peněžitého závazku dlužníka. (Pilátová a Richter, 2009, s. 21)

Pilátová a Richter (2009, s. 21) dále uvádí, že riziko spjaté s nezaplacením je přeneseno na záruční banku věřitelem a v případě, že dlužník nezaplatí, musí banka sama zajistit jeho plnění.

Pojištění pohledávek

Bařinová a Vozňáková (2003, s. 15) doporučují, aby především zahraniční pohledávky byly pojištěny, protože při obchodování se zahraničím vzniká mnohem více rizik. Mezi nejznámější společnosti zabývající se pojištěním plateb patří EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.), úvěrová pojišťovna ČESCOB, a. s. a o mnoho dalších pojišťovnách se lze dočíst na webových stránkách České asociace pojišťoven.

2.7 Analýza pohledávek

Účelem analýzy pohledávek je zjištění a zhodnocení současného stavu, na základě čehož lze navrhnout opatření pro zlepšení do budoucna. (poznámka autora)

2.7.1 Vertikální analýza

Za pomoci vertikální analýzy se provádí procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem této analýzy je zjistit, jak se jednotlivé části podílely na celku, na základě čehož se sledují změny ve struktuře jednotlivých položek mezi roky. Díky procentnímu vyjádření analýzy je možné výsledky srovnat s firmami se stejným oborem podnikání anebo obecně s odvětvovými průměry. (Růčková, 2007, s. 85)

2.7.2 Horizontální analýza

Růčková (2007, s. 88–89) vysvětluje, že horizontální analýza sleduje absolutní a procentní změny jednotlivých položek v čase a že cílem je změřit intenzitu absolutních těchto změn mezi obdobími. Proto vysvětluje a znázorňuje výpočet zmíněných změn.

Absolutní změna	*... informuje, o kolik se změnily jednotlivé položky finančních výkazů v čase*
	$=$ hodnota v běžném období $-$ hodnota v předchozím období
Procentní změna	*... informuje, o kolik procent se změnily jednotlivé položky v čase*
	$= \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$

Zdroj: upraveno dle Růčkové, 2007, s. 88–89

Tab. 2. Absolutní a procentní změna horizontální analýzy

2.7.3 Hodnocení likvidity

Vránová (2008a, s. 36) tvrdí, že ukazatele likvidity odhalují, jak je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky a také, že je nutné vysvětlit následující pojmy.

Likvidita znamená okamžitou schopnost firmy uhradit své závazky neboli schopnost přeměny aktiv na peníze.

Likvidnost je vlastnost majetku, která vyjadřuje obtížnost jeho přeměny na peníze. Majetek lze rozdělit dle likvidnosti do 3 skupin:

- *nejlikvidnější majetek* = krátkodobý finanční majetek,
- *méně likvidní majetek* = pohledávky,

- *nejméně likvidní majetek* = zásoby.

Solventnost znamená dlouhodobou schopnost firmy uhradit své závazky včas.

Likvidita	Výpočet	Doporučená hodnota
Likvidita I. stupně (okamžitá, peněžní)	$\frac{krátkodobý\ finanční\ majetek}{krátkodobé\ dluhy}$	0,1–0,2
Likvidita II. stupně (pohotová)	$\frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$	mírně nad 1
Likvidita III. stupně (běžná, celková)	$\frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$	1,5–2,5

Zdroj: upraveno dle Vránové, 2008a, s. 37–38.

Tab. 3. Přehled ukazatelů likvidity

Vránová (2008a, s. 37–38) také vysvětluje, o čem jednotlivé ukazatele likvidity vypovídají.

Likvidita I. stupně *(okamžitá, peněžní)* je ukazatel, který vypovídá o tom, nakolik je firma schopna svými krátkodobými finančními prostředky uhradit své krátkodobé závazky.

Likvidita II. stupně *(pohotová)* je ukazatel, ve kterém je odstraněn vliv nejméně likvidního OM, tedy zásob. Jestliže je hodnota tohoto ukazatele mírně nad 1, znamená to schopnost podniku hradit své závazky, bez toho aniž by musel prodat své zásoby.

Likvidita III. stupně *(běžná, celková)* ukazuje, kolikrát OM pokrývá krátkodobé závazky podniku. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je větší pravděpodobnost, že firma své krátkodobé dluhy bude schopna uhradit.

2.7.4 Hodnocení aktivity

Ukazatel aktivity (obratovosti) vyjadřuje vázanost kapitálu v různých položkách. Podklady pro výpočet tohoto ukazatele nenajdeme pouze v jednom účetním výkazu, ale v několika, a to v rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát. (Vránová, 2008a, s. 40)

Vránová (2008a, s. 40) tvrdí, že ukazatele obratovosti mohou mít 2 formy:

- **obrátka** (obratovost, rychlost obratu) vyjadřuje, kolikrát se daná položka při podnikání za příslušné období využije,
- **doba obratu** ukazuje počet dnů, za který se položka jednou obrátí. Tento ukazatel je názornější, protože vyjadřuje výsledek ve dnech.

Obrátka	$\frac{tržby}{příslušné\ aktivum}$	Počet obrátek by se měl zvyšovat
Doba obratu	$\frac{příslušné\ aktivum}{tržby\ za\ 1\ den}$	Doba obratu by se měla snižovat

Zdroj: upraveno dle Vránové, 2008a, s. 40

Tab. 4. Přehled ukazatelů obratovosti

Vránová (2008a, s. 41) doplňuje, že hodnoty ukazatelů jsou závislé na odvětví a doporučuje je počítat každý měsíc nebo čtvrtletí. Poukazuje také na fakt, že obrátka a doba obratu se nejčastěji počítá u celkových aktiv, zásob, pohledávek nebo závazků.

2.8 Vymáhání pohledávek

Kislingerová (et al., 2007, s. 454) uvádí, že každá firma se snaží přimět své zákazníky k tomu, aby platili včas. Jestliže preventivní opatření (např. informace) nezabrání vzniku pozdě hrazených pohledávek, je firma nucena zaměřit se na jejich vymáhání.

Dle Hálka (2006, s. 79) vedou odběratele k neplnění závazků 2 příčiny. Buď platit:

- *nemohou* (z důvodu nedostatku kapitálu či druhotné platební neschopnosti zaviněné svými zákazníky),
- *nechtějí* (zneužívají slabší pozice věřitele a čekají na poslední chvíli, nebo upřednostňují financování jiných aktivit).

Určení postupu vymáhání pohledávek je klíčovou částí politiky řízení pohledávek. Má-li firma stanovený přesný postup, může se vyvarovat chybám, které mohou nastat rozhodováním (týkající se dalšího postupu vůči dlužníkovi), které je učiněno pod tlakem. Postup vymáhání pohledávek každé firmy se odvíjí od vzorové tabulky (příloha P I), kterou si každá firma upraví dle individuálních podmínek, vlastních požadavků a zkušeností. (Kislingerová et al., 2007, s. 455–456)

Pohledávky lze vymáhat různými způsoby popsanými v následujícím textu.

2.8.1 Telefonický kontakt

Kislingerová (et al., 2007, s. 457) považuje tento druh kontaktu za efektivní, má-li firma velké množství zákazníků s relativně malými objemy pohledávek. Telefonický kontakt je málo nákladný, rychlý a praktický. Autorka také uvádí, že během telefonátu vysvětlují dlužníci důvody nezaplavení, na které může věřitel různě reagovat.

Kislingerová (et al., 2007, s. 457–458) tedy interpretuje nejobvyklejší důvody nezaplacení:

- **nedostal jsem fakturu** (taková situace může nastat a proto je nutné zaslat opis faktury doporučeně, aby dlužník nemohl tuto výmluvu použít i po druhé – je-li to opravdu výmluva),
- **už je to zaplacené** (jestli je to pravda, může situaci dlužník prokázat výpisem z účtu),
- **zaplatím to, nebojte se** (na základě takového argumentu je třeba stanovení konkrétního termínu úhrady),
- **doba je zlá** (pokud se zákazníkovi daří zboží stále prodávat, je na místě dohodnout písemně potvrzený splátkový kalendář – je třeba jej donutit splácet pravidelně v krátkých intervalech např. týdně byť jen malé částky),
- **nemáme peníze** (v takovém případě je vhodné vzít neprodanou část zboží nebo nepoužitých výrobků zpět, aby se tak umořila alespoň část dluhu) a jiné.

Telefonní kontakt s dlužníkem má smysl nejen v raných fázích zpoždění s placením, ale také po dobu případného postupného splácení, které je třeba kontrolovat. (Kislingerová et al., 2007, s. 458)

2.8.2 Osobní kontakt

Osobní kontakt se používá u pohledávek většího objemu. Tento druh kontaktu je nákladný jak z hlediska časového, tak i finančního (cestovní náklady), avšak mívá lepší výsledky než telefonní upomínka – obecně mají lidé větší respekt před dáním slibu tváří v tvář než slibu po telefonu. Během osobního kontaktu může dlužník použít stejné důvody pozdních úhrad jako u telefonního kontaktu a věřitel by měl na tyto důvody reagovat obdobně. Při osobním kontaktu by měli být veškeré dohody o splácení potvrzené písemně formou uznání dluhu. (Kislingerová et al., 2007, s. 458)

2.8.3 Písemné upomínky

Kislingerová (et al., 2007, s. 459) poukazuje na fakt, že písemné upomínky mají dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání, avšak má-li vhodnou formu s návrhy pro následné řešení a s naznačujícími dalšími postupy při neuhrazení, mohou efektivně přispět k úhradě dluhu. Připomíná také, že v poslední upomínce, kterou firma dlužníkovi zašle před předání k vymáhání soudu, musí být obsažen pokus o smír a musí být poslána doporučeně poštou.

2.8.4 Vymáhací agentury

Jestliže předchozí snahy o splácení dluhu selhaly, může firma využít služeb specializovaných agentur, které zajišťují mimosoudní inkaso pohledávek. Jelikož pracují tyto agentury za provizi, přináší tím tento způsob vymáhání další náklady, avšak vymáhací agentury jsou mnohonásobně rychlejší než vymáhání soudní cestou. V ČR působí mnoho inkasních agentur např. Instrum Justitia, Coface Intercredit Czechia, Catania a mnohé další. Tyto agentury nabízejí širokou škálu služeb od monitoringu pohledávek, přes prověření dlužníka až po jeho upomínání a vymáhání. (Kislingerová et al., 2007, s. 459)

Než firma naváže úzkou spolupráci s inkasní agenturou, měla by se nejdříve důkladně informovat, protože úroveň a kvalita poskytovaných služeb jednotlivých agentur může být odlišná, doporučuje Kislingerová (et al., 2007, s. 459).

Firma může například využít doporučený postup výběru externí inkasní agentury popsaný na webových stránkách Asociace inkasních agentur (http://www.aiacz.cz/) v rubrice Pro věřitele, jehož součástí je i seznam členů AIA, které firma může považovat za solidní inkasní agentury. (poznámka autora)

2.8.5 Soudní vymáhání

Soudní vymáhání přichází v úvahu teprve až po neúspěšném předchozím vymáhání.

Pohledavkyonline.cz (© 2012) uvádí, že se soudním vymáháním jsou spojeny i soudní poplatky, které pro rok 2013 činí:

- 800 Kč za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu do částky 20 000 Kč,
- 4 % z žalované částky v případě žalované částky vyšší než 20 000 Kč.

Soudní poplatky hradí žalobce, ale v případě výhry v rámci soudního rozhodnutí jsou soudní poplatky i s dalšími náklady předepsány k úhradě dlužníkovi.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1 Základní údaje o firmě

Společnost Monos Technology s. r. o. (dále jen „firma“) se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem vinařských potřeb a technologií.

Firma byla založena v květnu 2010 jako společnost s ručením omezeným a zaměstnává 6 pracovníků. Firma má 2 vlastníky se stejně vysokými obchodními podíly (každý 50 %). Tito vlastníci jsou zároveň i jednateli, kteří zajišťují management firmy. Oba jednatelé jednají jménem společnosti samostatně.

Základní kapitál firmy činí 200 000 Kč. Ze zákona je povinna každá společnost s ručením omezeným vytvářet rezervní fond nejméně 5 % z čistého zisku až do dosažení výše rezervního fondu, která je určena společenskou smlouvou nebo stanovami. Nejméně však do výše 10 % základního kapitálu.

Předmět podnikání je dle obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Firma se hlásá ke společensky odpovědnému podnikání, které je založeno na třech následujících pilířích. (Monos Technology, © 2011a)

- **Ekonomický pilíř** – firma se snaží dosáhnout nízkých cen pro jejich zákazníky, ne však na úkor kvality dodávaného zboží. Nízké ceny jsou zajištěny nákupem přes minimum obchodních prostředníků. Díky vysokému zájmu zákazníků nakupuje firma zboží ve velkém objemu, což znamená výsledné nižší ceny a spokojenost koncového zákazníka.
- **Sociální pilíř** – firma podporuje kulturní a společenské akce ve formě sponzorských darů, snaží se pomáhat zejména ve vinařském sektoru např. podporou petice proti zavedení daně na tiché víno. Pro rok 2012 byla firma Monos Technology partnerem soutěže KRÁL VÍN ČR a pravidelně přispívá humanitní organizaci ADRA.
- **Environmentální pilíř** – firma není lhostejná k životnímu prostředí a uvědomuje si, že její současné chování bude mít následky pro budoucí generace a proto se ve firmě třídí odpad, snaží se omezit plýtvání vodou a energiemi.

3.2 Činnosti firmy

3.2.1 Velkoobchodní činnost

Velkoobchodní činnost je činnost, která je spojena s nákupem zboží a jeho prodejem k další podnikatelské činnosti.

Firma se zaměřuje především na velkoobchodní prodej vinařských technologií, nerezových armatur a technologií nápojového průmyslu. Veškeré produkty, které firma expanduje jak pro český, tak slovenský, rakouský či německý trh, podléhají požadavkům té nejvyšší kvality, a to zejména díky úzké spolupráci s řadou světových prestižních a špičkových výrobců. (Monos Technology, © 2011a)

Následující výrobci, se kterými firma spolupracuje, patří mezi nejvýznamnější. (Propagační materiály společnosti Monos Technology, [2011])

SK-Group je prestižní slovinský výrobce pneumatických lisů, vinifikátorů, nerezových nádrží a etiketovacích přístrojů. Oblíbený v západní i střední Evropě.

Lafitte Cork Portugal nabízí široký sortiment prvotřídních korkových zátek. Tento světově uznávaný výrobce dosahuje roční produkce 400 milionů korků.

Tonnellerie Demptos je synonymem špičkových francouzských barikových sudů. Neustálý důraz na kvalitu produkce vede ke spokojenosti zákazníků po celém světě.

Trust Hungary se zaměřuje na exkluzivní produkci barikových sudů z maďarského dubu. Člen prestižní skupiny Demptos, držitel ocenění Maďarský výrobek roku 2002.

Zambelli Enotech je italským specialistou na čerpadla (šneková, olivová), mlýnky, odstopkovače a odbornou techniku.

Gomark vyrábí vodní lisy, které si díky své účinnosti a zároveň šetrnosti při lisování hroznů získávají stále větší oblibu u nás i v zahraničí.

3.2.2 Maloobchodní činnost

Maloobchodní činnost je činnost, která je spojena s nákupem zboží a jeho následným prodejem přímému spotřebiteli.

Firma provozuje prodejnu Vinařský ráj a e-shop. Prodejna se nachází v Čejkovicích a nakupují zde konečni spotřebitelé, zejména tedy vinaři. Zboží si může zákazník objednat i prostřednictvím e-shopu.

3.2.3 Servisní činnost

Firma se stará o blaho svých zákazníků, proto jim nabízí záruční i pozáruční servis. Zákazník má tedy jistotu, že i po záruční lhůtě bude mít veškeré náhradní díly k dispozici. Firma také nabízí kvalifikovanou opravu stroje, a to ve velmi krátkém čase. V případě, že je produkt stále v záruční lhůtě, je pro zákazníka obrovskou výhodou možnost bezplatného zapůjčení stroje, který je poškozenému stroji podobný.

3.2.4 Poradenská činnost

Pracovníci jsou schopni, na základě svých teoretických a praktických znalostí a zkušeností z oblasti vinařské technologie, svým zákazníkům poradit při výběru nejvhodnější alternativy, či doporučit možné varianty úprav k jejich spokojenosti a co nejlepší využitelnosti. Jsou schopni zodpovědět jakékoliv dotazy této problematiky.

3.3 Přehled prodávaného zboží

Prodávané produkty má firma rozděleny do sekcí vinařství, průmysl a armatury.

Vinařství

Sekce vinařství, která je nejrozsáhlejší, obsahuje produkty jako nerezové nádrže, vinifikátory, lisy, mlýnky a odstopkovače, dopravníky a násypky, dřevěné sudy barrique, čerpadla, filtry, filtrační desky, flotační zařízení, kalolisy, plničky, etiketovačky, lahvovací linky, uzavírací zařízení, plastové výrobky, demižony, korkové zátky, postřikovače a rosiče, postřiky a preparáty, nářadí FELCO a vázací materiál, měřící pomůcky, sommelierské potřeby atd. (VinarskyRaj.cz, © 2004–2013)

Průmysl

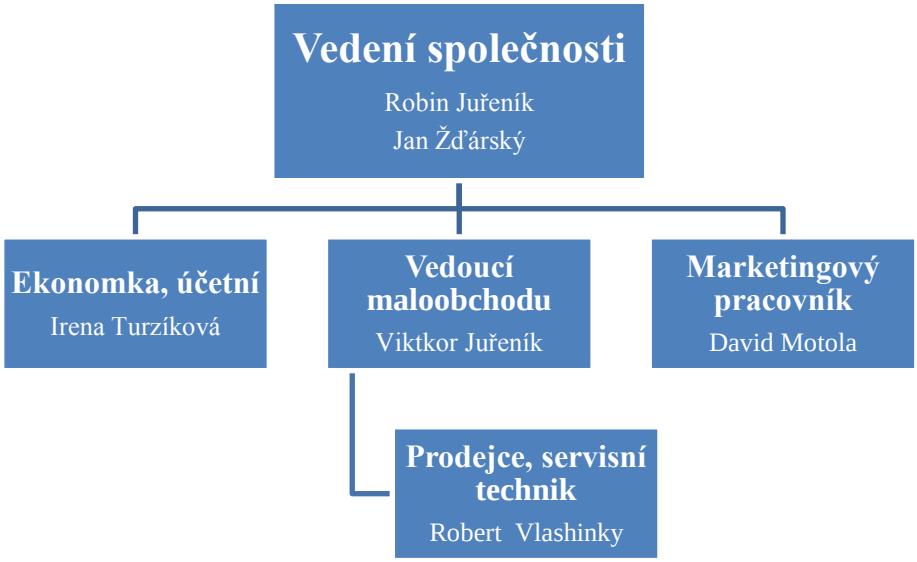
Jelikož jsou v pivovarnictví a nápojovém průmyslu velmi vysoké standardy, nabízí firma proto různé druhy nádob, které jsou při používání pod atmosférickým tlakem anebo které jsou vyrobeny dle Směrnic PED 97/23/EC. (Monos Technology, © 2011c)

Armatury

Firma také nabízí široký sortiment armatury pro potravinářský průmysl. Jedná se o různé druhy ventilů (dekantační nebo pro dřevěné sudy), kohoutů, stavoznaků nebo jiných komponentů. (Monos Technology, © 2011b)

3.4 Organizační struktura firmy

Společnost Monos Technology s. r. o. je firma poměrně mladá, nová (vznikla teprve v květnu 2010) a v současnosti zaměstnává 6 zaměstnanců. Ve vedení společnosti působí dva jednatelé, kteří mají na starosti obchodní činnost firmy. Ve firmě dále pracuje ekonomka/účetní, marketingový pracovník, vedoucí pro maloobchod a jemu podřízený servisní technik/prodejce.



Zdroj: interní prezentace

Obr. 2. Organizační struktura firmy

Vedení společnosti provádí obchodní činnost jako vyhledávání obchodních partnerů, vedou obchodní jednání, kde uzavírají smlouvy. Jednají s úřady a zákazníky – vymáhají pohledávky atd. Zmíněné činnosti provádí oba jednatelé společně a každý má i oblast, o kterou se stará sám. Jeden jednatel (Jan Žďárský) je *v pozici nákupčího*, což obnáší výběr dodavatelů a uzavírání smluv, zajišťování dodávek zboží a vystavování objednávek. Druhý jednatel (Robin Juřeník) je *v pozici obchodního zástupce*, který zajišťuje prodej zboží, podává informace o konkrétním výrobku nebo zodpovídá dotazy atd.

Ekonomka, účetní má na starosti správu a evidenci účetní agendy, účtuje odběratelské faktury, komunikuje a jedná s bankou – provádí platební příkazy, kontroluje výpisy z účtu a účtuje bankovní doklady. Účtuje také pokladní doklady, pracovní cesty, vyřizuje administrativu, korespondenci atd.

Vedoucí pro maloobchod poskytuje odborné informace zákazníkům, při výběru zboží jim radí a doporučuje nejvhodnější varianty, zodpovídá dotazy. Přijímá od zákazníků

objednávky a vyřizuje je. Došlé zboží přejímá, kontroluje a skladuje. Připravuje balíky pro expedici, provádí inventarizaci a kontroluje činnost svého podřízeného.

Prodejce, servisní technik má dvě hlavní oblasti vykonávaných činností. Jako prodejce má na starosti téměř všechny činnosti jako vedoucí pro maloobchod. Jako servisní technik zajišťuje příslušný servis, poradenství, provádí montáže a instalace výrobků (jejich uvedení do provozu) a vyřizuje reklamace.

Marketingový pracovník monitoruje trh a činnosti konkurence, připravuje propagační materiály, připravuje a koordinuje expozici na veletrhu. Komunikuje s reklamními agenturami. Také monitoruje zprávy o společnosti v médiích.

3.5 Trh vinařských potřeb a technologií

Trh vinařských potřeb a technologií se soustřeďuje na oblasti, ve kterých se nachází konečný spotřebitelé, tedy samotní vinaři.

Vinařské oblasti Moravy se člení na znojemskou, mikulovskou, velkopopovickou a slováckou podoblast. Firma působí v Čejkovicích, které spadají do velkopopovické vinařské podoblasti a jsou významným vinařským centrem s rozsáhlým sklepením, které zde v minulosti vybudovali Templáři. (Wineofczechrepublic.cz, © 2005–2009)

3.5.1 Konkurence

Firma má mnoho konkurentů. Mezi nejvýznamnější patří následující firmy.

BS Vinařské potřeby s. r. o. působí na trhu vinařských potřeb již 18 let. Dnes je tato firma jedním z předních dodavatelů technologií a potřeb pro výrobu vína. Firma disponuje širokou sítí prodejen, personálem vzdělaným v oboru, širokým sortimentem zboží a portfoliem služeb (od vlastní laboratoře až po autodopravu). Firma má také výhradní zastoupení vybraných značek. (BS Vinařské potřeby, © 2012)

UNICOM SERVIS spol. s r. o. se zabývá výrobou technologií, které jsou z nerezové oceli pro gastronomický, potravinářský, chemický a také farmaceutický průmysl. Nejvíce se firma orientuje na výrobu vinařských technologií a na tomto trhu působí již 20 let. Firma se pravidelně účastní mezinárodních výstav, např. Agrokomplex Nitra nebo Vinex v Brně. Firma ročně zpracuje 250 tun nerezové oceli. (UNICOM SERVIS, © [2012])

HM, s. r. o. se zabývá prodejem a servisem zemědělské techniky, vinařské techniky a technologií. Na trhu firma působí již 21 let a své aktivity rozšířila i do Slovenské republiky

(založena dceřiná společnost). Firma disponuje kvalitním technickým zázemím, nabídkou špičkové techniky od světových výrobců a velkým počtem specializovaných pracovníků. (HM, © [2012])

LIPERA s. r. o. se zabývá distribucí vinařských potřeb, zejména přípravků, filtrací, technologií pro výrobu vín a destilátů. Nabízí také veškeré typy nerezových nádob a sudů, přírodní korky a syntetické zátky. Nechybí ani nabídka postřiků a vybavení pro vinohrady. Dále nabízí poradenství, kompletní servis a zázemí ve firemních laboratořích. (Lipera, © 2011)

ABC Kovopit-engineering, spol. s r. o. se zabývá dodávkami zařízení pro nápojový průmysl. Mezi zákazníky firmy patří zejména menší a střední společnosti, které působí v oblasti výroby vína a nealkoholických nápojů. Firma také zajišťuje konzultace, leasing a servis strojů a nabízí odkup použitého zařízení. (ABC Kovopit, © 2009)

3.5.2 Zákazníci

Převážnou většinu zákazníků firmy tvoří fyzické osoby, které zaujímají 85 % (jedná se zejména o vinaře). Zbylých 15 % tvoří právnické osoby, tedy firmy. Firma má také zahraniční zákazníky.

Mezi nejvýznamnější zákazníky patří **Luděk Kostelanský** provozující vinařství, které se zabývá ekologickým způsobem pěstování vinné révy. Dále **Alois Oujeský**, který provozuje vinný sklep s ochutnávkami vín a sýrů a také organizuje naučné stezky s ukázkou výroby vína. **František Pelehňa** zabývající se pěstováním vinné révy a výrobou jakostního vína, **Ing. Libor Průdek**, který se zabývá výrobou a prodejem vína a mnoho dalších vinařů. (Firmy.cz, © 1996–2013d; © 1996–2013a; © 1996–2013b; © 1996–2013c)

Mezi důležité zákazníky patří i následující firmy.

Vinařský dům KOBERN s. r. o. je centrum pro všechny vinaře a milovníky vína. Firma provozuje velkoobchod vinařských a hospodářských potřeb, dále e-shop, vinotéku a penzion. Neodmyslitelnou součástí je i rodinný vinný sklep s ručně malovanými slováckými malbami. (Vinařský dům Kopeček, © 2011)

Vinum Znojmo, spol. s r. o. je rodinný podnik s dlouholetou tradicí, který se zabývá prodejem vinařského sortimentu. Firma vlastní jednu z největších prodejen vinařských potřeb v ČR. Firma nabízí také vinařské služby jako rozbor vína nebo možnost výroby na zakázku. (Vinum Znojmo, © [2012])

Vinařství DVOŘÁČEK LTM, s. r. o. se zabývá pěstování vinné révy a výrobou vysoce jakostního vína. V současné době firma ročně zpracovává cca 18 až 24 tun hroznů. Za svou existenci získalo vinařství mnoho ocenění. Firma dodává do lázeňských zařízení, pražských hotelů, restaurací a vinoték. (Vinařství Dvořáček, © [2012])

Mezi zákazníky firmy patří i firmy, které jsou současně konkurenty. Jedná se např. o firmu BS Vinařské potřeby s. r. o., HM, s. r. o. nebo Lipera s. r. o. Firma má také zahraniční zákazníky – Ghidi Metalli s. r. l., EdelstahlSchneider GmbH, L-INOX d. o. o. nebo FEDERFIN TECH s. r. l.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby trhu.

Silné stránky	**Slabé stránky**
Výhradní zastoupení výrobce Škrlj d. o. o.	Nedostatek zkušeností
Velké skladovací prostory	Pronajaté prostory
Spolupráce se špičkovými výrobci	Malý počet zaměstnanců
Výborná lokace prodejny	Nízké povědomí o firmě
Příležitosti	**Hrozby**
Expozice na veletrhu VINEX	Narůstající konkurence
Rozšíření podnikatelských prostor	Dopady současné hospodářské krize
Pronikání na nové trhy (jakostní víno)	Platební neschopnost odběratelů
Spolupráce s novými dodavateli	Možné legislativní změny v odvětví

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. SWOT analáza firmy

Nejsilnější stránkou firmy je výhradní zastoupení slovinského výrobce Škrlj d. o. o. (SK – Group) pro Českou republiku. Škrlj d. o. o. se orientuje na výrobu pneumatických lisů a nerezových nádrží. Naopak *nejslabší stránkou* je nedostatek zkušeností v porovnání s konkurujícími firmami, které jsou na trhu již několik let. Velkou *příležitostí* pro firmu je Mezinárodní vinařský veletrh VINEX, díky kterému může firma získat nové zákazníky a obchodní partnery. Největší *hrozbou* je neustálý nárůst konkurence.

3.7 Účetnictví firmy

Monos Technology s. r. o. účtuje v soustavě podvojného účetnictví a účetní závěrku nemusí mít ověřenou auditorem. Daňové přiznání k dani z příjmu právnické osoby zpracovává pro firmu daňový poradce vždy k 30. červnu daného roku. O zásobách se

účtuje způsobem B a při výdaji zásob ze skladu je účtováno cenami zjištěnými aritmetickým průměrem. Odpisový plán účetních odpisů hmotného investičního majetku účetní jednotka sestavila v interním předpisu tak, že za základ vzala metody používané při vyčíslování daňových odpisů, účetní a daňové odpisy se rovnají. Pro daňové odpisy je použita metoda lineární a zrychlená. Při přepočtu cizích měn na českou měnu používá firma aktuální denní kurz vyhlášený ČNB. (Příloha k účetní závěrce společnosti Monos Technology, 2011)

4 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ

Každá firma by měla mít ucelený systém řízení pohledávek, jelikož pohledávky vážou značnou část peněžních prostředků a proto je třeba je usměrňovat, analyzovat a optimalizovat.

4.1 Proces vzniku pohledávek

Smlouvy, které firma používá k obchodování, jsou vypracovávány oběma jednateli a obsahují kromě základních náležitostí (**označení prodávajícího a kupujícího**) i následující náležitosti:

- **předmět smlouvy** – obsahuje název a typ zařízení i s jeho příslušenstvím,
- **cena s platebními podmínkami** – cena (popř. cena po slevě) uvedená bez DPH, platební podmínky různé (např. % část ceny uhrazena při podpisu smlouvy, zbytek při dodání zboží), ohledně zpožděných plateb je zde ujednání o smluvní pokutě ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení,
- **dodací podmínky** – zde je stanoveno, kam a do kolika dnů má být zařízení dodáno, také povinnost kupujícího zařízení ihned po dodání zkontrolovat,
- **záruka** – za jakost zařízení v trvání 24 měsíců,
- **podmínky plnění předmětu smlouvy** – místo a doba předání zařízení i s dodacím listem, součástí je i montáž a zaškolení,
- **vyloučení odpovědnosti** – např. za podmínek nezaviněného zpoždění nebo výpadku subdodávek, stávky, výluky a jiných událostí, které prodávající neovlivní,
- **odstoupení** – odstoupit může kterákoliv strana, jestliže dojde k podstatnému porušení smluvních povinností stranou druhou,
- **závěrečná ujednání** – zde je uveden počet vyhotovení smluv apod.

Na konci každé smlouvy jsou vždy kromě údajů o tom, kdy a kde byla smlouva podepsána, i samotné podpisy obou smluvních stran. (Interní materiály společnosti Monos Technology, 2012)

Vhodné je vypracované smlouvy, které firma k obchodování používá, doplnit o *rozhodčí doložku* (příloha P II), která stanovuje postup v případě vzniku sporu.

Faktury vystavují všichni zaměstnanci dle potřeby. Každý má své přihlašovací jméno, na které je faktura vystavena. Faktura obsahuje zákonné náležitosti a je zde také uvedeno,

že v případě prodlení bude zákazníkovi účtována pokuta ve výši 0,05 % z celkové částky a to za každý den po splatnosti faktury.

Firma využívá nejčastěji *standardní lhůtu splatnosti 14 dnů*, avšak tyto lhůty splatnosti má upraveny dle individuálních zákazníků (např. 21 dnů, měsíc, 2 měsíce a nejdelší lhůtu splatnosti poskytuje firma na 3 měsíce). To je hodnoceno pozitivně, jelikož ke kvalitním zákazníkům je třeba se chovat se zvýšenou péčí, aby se cítil váženě a spokojeně (aby nadále u firmy nakupoval), což je vyvoláno právě poskytnutím delší lhůty splatnosti.

4.2 Informace o odběratelích firmy

K získávání informací o odběratelích firma nevyužívá žádné služby specializovaných agentur a nepoužívá ani žádné metody k hodnocení odběratelů. Ke každému z nich se proto chová jako k normálnímu zákazníkovi, bez ohledu na jeho četnost nakupování, objemy nákupů, platební morálku apod.

Hlavním zdrojem informací pro firmu je *OR* (dostupný na www.justice.cz/or/) pro získání základní informací o konkrétním odběrateli. Firma dále zjišťuje podle *Insolvenčního rejstříku* (dostupný na www.insolvencni-rejstrik.cz), zda není na odběratele vedená insolvence. U zahraničních odběratelů zjišťuje firma *DIČ* pro účely DPH, avšak zahraničním odběratelům firma většinou lhůty splatnosti neposkytuje, výjimkou je Slovensko. Firma také sleduje *webové stránky* odběratele, kde lze zjistit např. základní údaje o firmě a historii – firma působící delší dobu značí stabilitu, naopak firmy, které jsou v oboru nové, se můžou zdát rizikovější, proto je třeba důkladnější informovanost. Jestliže firma zjistí, že její odběratel zrušil webové stránky, pro firmu může být tento fakt impulzem k neposkytování dalších obchodních úvěrů, jelikož lze vyvodit, že firma byla nucená webové stránky zrušit z důvodu finančních problémů. Ovšem i u tohoto typu zjištěné informace je nutné bližší prozkoumání a potvrzení.

Informace o odběratelích firmy by se neměly podcenit, jelikož informovanost je součástí úspěšného podnikání a zjištěnými informacemi se lze vyvarovat různým problémům včetně rizika z nezaplacení.

4.3 Volba platebních podmínek

Co se týče volby platebních podmínek, lze konstatovat, že firma má tuto oblast promyšlenou a osvědčenou. Je opatrná a současně není příliš striktní. Je nutné stanovit takové podmínky, aby byla jak firma, tak i odběratel spokojený. Firma by také měla

myslet na konkurenci a nabídnout buď stejné anebo lepší podmínky jako ona, aby zákazník nepřešel právě k této konkurenci. Platební podmínky jsou součástí obchodních jednání, kdy lze vyjednat individuální kritéria, avšak firma využívá již zavedený a osvědčený postup.

Každý nový zákazník platí nejdříve dvakrát *hotově*, aby si ho firma prověřila a teprve až poté, co se osvědčí, získává obchodní úvěr. U větších objemů firma požaduje *zálohové placení* (firma odešle zboží teprve až po obdržení zálohy a zbytek částky odběratel uhradí po přijetí zboží). *Obchodní úvěr* firma poskytuje stálým zákazníkům. Jak již bylo řečeno, zahraničním zákazníkům obchodní úvěr firma neposkytuje, avšak výjimkou je Slovenská republika.

4.4 Správa pohledávek

Správu pohledávek hodnotím nepříznivě, jelikož je nepropracovaná, dle mého názoru chaotická a neefektivní.

Vystavené faktury jsou evidovány ve firemním systému v počítači. O práci s pohledávkami se stará ekonomka, která faktury ručně zatřídí do šanonu a zavádí splacené faktury do systému. Na základě systému informuje o nezaplacení pohledávek, tedy o překročení lhůt splatnosti jednatele firmy, kteří se starají o následné upomínání dlužníků a vymáhání pohledávek. Někdy jsou dle požadavků jednatelů zpracovávány přehledy neuhrazených pohledávek. Avšak tyto přehledy nejsou sestavovány v pravidelných intervalech, pouze dle potřeb vedení.

Nevýhodu vidím hlavně v tom, že správa pohledávek spadá do rukou více osob, což znamená, že nikdo nemá absolutní přehled nad situací. Mnohem efektivnější by bylo svěřit tuto oblast pouze jedné osobě. Kontrola úhrad faktur není prováděna každý den, pouze jednou týdně nebo při zjištění akutního nedostatku peněžních prostředků na bankovním účtu, což je nedostačující. Tyto úhrady je nutné kontrolovat každodenně a v závislosti na tom začít včasně s upomínáním dlužníků. Poslední problémovou oblastí správy pohledávek vidím fakt, že nejsou sestavovány pravidelné přehledy o stavu pohledávek, které by firmě ledasco ukázaly a pomohly při rozhodování během budoucího řízení pohledávek (zda obchodní úvěr dále poskytovat danému odběrateli, stanovení lhůty splatnosti, potřebnost zajišťovacích prostředků apod.)

4.5 Způsob zajištění pohledávek

Firma je v této oblasti velmi benevolentní až riskantní, jelikož žádné zajišťovací prostředky nepoužívá. Je stanoveno, že o zajištění pohledávek se starají jednatelé, kteří však nemají přesně vymezený postup, kterým by určili nejvhodnější prostředek zajištění.

Lze konstatovat, že v této oblasti řízení má firma obrovské nedostatky. Firma by měla používat alespoň nějaké zajišťovací prostředky, které minimalizují riziko z nezaplacení. Obecně je dáno, že toto riziko se snižuje kvalitně vypracovanou obchodní smlouvou a vhodně určenými platebními podmínkami. Obě tyto skutečnosti firma splňuje, avšak také je nutné pro lepší ochranu využít prostředky, které zákon dává věřitelům k dispozici. V nejlepším případě by tyto zajišťovací prostředky měly být přizpůsobeny platební morálce jednotlivých odběratelů. Dle mého názoru by měla být každá pohledávka určitým způsobem zajištěna.

Kladem této oblasti je využívání pokuty za pozdní úhrady, které svým charakterem splňují funkci zajišťovacího prostředku, avšak dle mých potřeb jsem pokuty za pozdní úhrady popsala a zařadila do bodu 4.7 jako nástroj ovlivňování platební morálky odběratelů.

4.6 Limity odběrů

Jako další velký nedostatek v řízení pohledávek vidím dosud nezavedené limity odběrů. Vzhledem k tomu, že firma nemá doposud stanovené tyto limity a nemá tudíž dokonalý přehled o odběrech jednotlivých odběratelů, hrozí, že odběratel, který nehradí faktury, neustále odebírá zboží na fakturu, čímž více a více využívá prostředky firmy, které by za jiných okolností mohla využít jinak, např. investovat.

Zavedením limitu odběrů neboli úvěrového limitu, by firma viděla, kolik odběrateli do vyčerpání zbývá. Jestliže by limit vyčerpal, firma přestane poskytovat zboží na fakturu, a to až do úhrady některých ze splatných faktur, čímž se opět navýší úvěrový rámec.

Dle mého názoru je přehled o odběrech jednotlivých odběratelů a sledování využívání jejich úvěrového rámce důležité a efektivní pro řízení pohledávek, proto hodnotím nezavedené limity odběrů velmi negativně.

4.7 Způsob ovlivňování platební morálky odběratelů

Každá firma se snaží své odběratele určitým způsobem ovlivňovat, co se úhrad týče. Je nutné působit jak na kvalitní odběratele, tak i na ty problémové. Existují dvě roviny

ovlivňování platební morálky odběratelů – nátlakové (např. pokuty za pozdní úhrady) a motivační (např. skonto).

Firma používá *pokuty za pozdní úhrady* (uvedené na faktuře) a to ve výši 0,05 % z celkové částky a to za každý den po splatnosti faktury. Tím dává firma rázně najevo, že úhradu vyžaduje a v případě nesplnění bude inkasovat peníze navíc, což je fakt, který nutí odběratele k včasným úhradám. Využívání tohoto nástroje ovlivňování platební morálky odběratelů hodnotím kladně.

Z jiného úhlu pohledu ovlivňování platební morálky odběratelů jde o prvek motivační, tedy *skonto.* Velkým nedostatkem firmy je, že doposud tento prvek motivace za včasné úhrady nezavedla. Skonto může firmě pomoci snížit celkový objem pohledávek a také zvýšit tržní podíl, jelikož se jedná i o konkurenční nástroj. Vzhledem k tomu, že skonto je dnes běžnou věcí, by měla firma využívání tohoto nástroje přehodnotit a zavést.

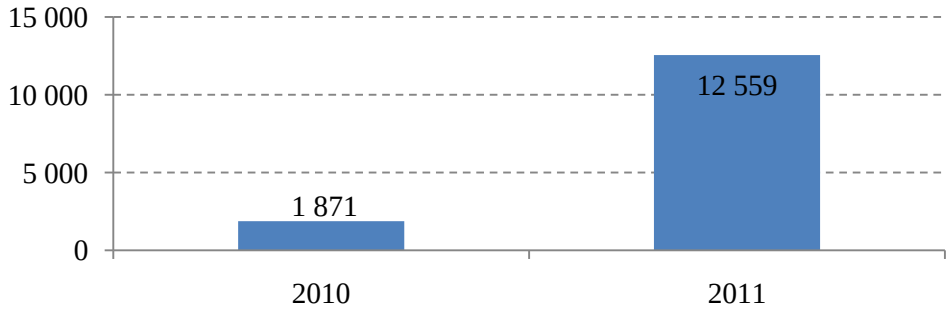
4.8 Analýza současného stavu pohledávek

Analýza současného stavu pohledávek je důležitá pro zjištění skutečných výsledků jednotlivých ukazatelů a možnosti porovnání těchto výsledů v čase, popř. zhodnocení změny po zavedení určitého opatření apod.

Pro zanalyzování současného stavu pohledávek je pozornost směřována na vývoj oběžného majetku jako celku i na vývoj jeho jednotlivých položek. Dále i na horizontální a vertikální analýzu, která je směřovaná na OM, jehož nedílnou součástí jsou právě analyzované pohledávky. Poté je zhodnocena likvidita a aktivita, je proveden rozbor pohledávek obsahující rozčlenění pohledávek a posouzení vývoje pohledávek po lhůtě splatnosti rozdělených dle různých časových intervalů. Na závěr je uveden přehled fakturace, který zobrazuje vystavené faktury a podíly uhrazených a neuhrazených faktur s identifikací největšího dlužníka za dané období.

4.8.1 Vývoj oběžného majetku

Jelikož jsou pohledávky součástí OM, je třeba nejdříve zanalyzovat vývoj tohoto majetku jako celku.

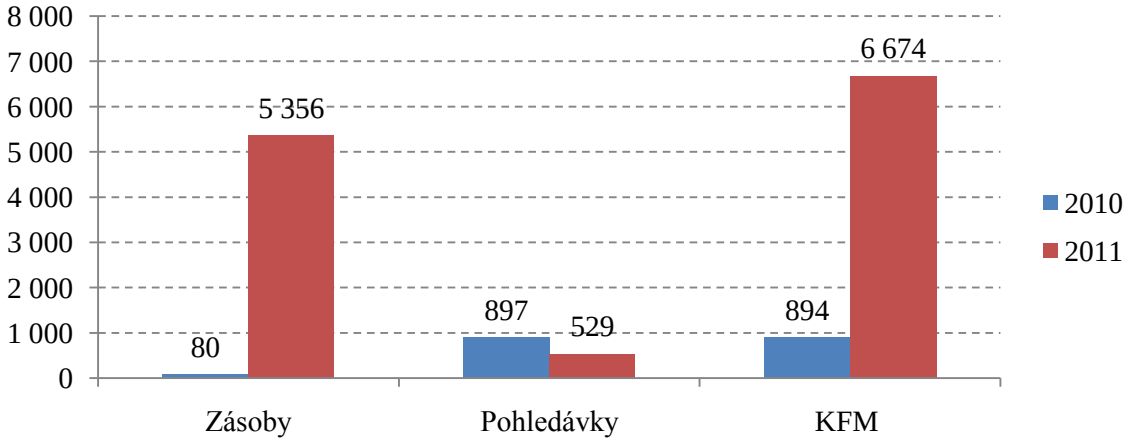


Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 1. Vývoj oběžného majetku (v celých 1 000 Kč)

Graf č. 1 zobrazuje vývoj OM dvou let. Je zde vidět značný nárůst OM v roce 2011 oproti předchozímu roku. V roce 2010 měla firma oběžná aktiva ve výši 1 871 000 Kč, která vzrostla během roku 2011 na 12 559 000 Kč. Hlavním důvodem tohoto razantního nárůstu je fakt, že firma začala podnikat teprve až v květnu 2010, což znamená délku podnikání 7 měsíců oproti následujícímu roku, který už se počítá celý.

Důležité je také srovnání vývoje jednotlivých položek oběžného majetku, kterými jsou zásoby, pohledávky a KFM.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 2. Vývoj jednotlivých položek oběžného majetku (v celých 1 000 Kč)

Graf č. 2 znázorňuje vývoj jednotlivých položek OM během dvou let. Opět je viditelný značný nárůst mezi lety způsobený opožděným vstupem do podnikání v roce 2010, který se projevil u zásob a KFM, avšak u pohledávek nikoli. Na začátku svého podnikání měla firma mnohem méně finančních prostředků (i na nákup zásob) než následující rok. Proto je v grafu viditelný nárůst u zásob a KFM. Na základě snižujícího se stavu pohledávek (což je pro firmu příznivý vývoj) se dá usoudit, že firma si na začátku svého podnikání pohledávky dobře nehlídala a v následujícím roce se snažila o zlepšení.

4.8.2 Vertikální analýza

Vzhledem k tomu, že předmětem analýzy jsou pohledávky, je vhodné provést vertikální rozbor části aktiv rozvahy, konkrétně OM, jehož součástí jsou již zmíněné pohledávky. Zjišťuje se podíl jednotlivých složek (zásob, pohledávek, KFM) na celkovém OM, který se srovnává mezi jednotlivými lety.

Položka	2010		2011	
	Částka	Procentní podíl	Částka	Procentní podíl
Zásoby	80 000 Kč	4,28 %	5 356 000 Kč	42,65 %
Pohledávky	897 000 Kč	47,94 %	529 000 Kč	4,21 %
KFM	894 000 Kč	47,78 %	6 674 000 Kč	53,14 %
OM celkem	1 871 000 Kč	100,00 %	12 559 000 Kč	100,00 %

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 6. Vertikální analýza

Z tabulky č. 6 vyplývá, že zhruba na stejné úrovni v obou letech byl podíl KFM na celkových oběžných aktivech. Tento podíl se pohybuje kolem 50 %. Znamená to, že v obou letech firma udržovala stejnou výši KFM vzhledem k výši celkového OM. Výrazné procentní změny se projevily jak u pohledávek, tak i u zásob. Podíl zásob, který v roce 2010 činil pouhé 4 %, se o téměř 40 % zvýšil, čímž se stav zásob v roce 2011 podílel téměř 43 % na celkovém OM. Nárůst podílu zásob byl způsobený pronájmem dalších 2 skladů, kde firma nakoupené zásoby skladuje. Opačný efekt, tedy pokles procentního podílu, je sledovatelný u pohledávek. Pohledávky se v roce 2010 podílely na celkových aktivech firmy téměř 50 %. Tento podíl se v roce 2011 snížil na 4 %. Z klesajícího vývoje je evidentní, že se zlepšila platební morálka odběratelů na základě intenzivního upomínání ze strany jednatelů atd., což je hodnoceno pozitivně.

4.8.3 Horizontální analýza

Na základě horizontální analýzy se zjišťují absolutní a procentní změny v čase.

Jak již bylo zmíněno v předchozím bodě, je nutné pro potřeby analýzy pohledávek zaměřit horizontální analýzu taktéž na OM, tedy i na samotné pohledávky. Zjišťují se absolutní a procentní změny jednotlivých položek OM (zásob, pohledávek, KFM) i změny tohoto majetku jako celku v čase.

Položka	Částka		Absolutní změna	Procentní změna
	2010	2011	2010/2011	2010/2011
Zásoby	80 000 Kč	5 356 000 Kč	5 276 000 Kč	6 595,00 %
Pohledávky	897 000 Kč	529 000 Kč	- 368 000 Kč	- 41,03 %
KFM	894 000 Kč	6 674 000 Kč	5 780 000 Kč	646,53 %
OM celkem	1 871 000 Kč	12 559 000 Kč	10 688 000 Kč	571,25 %

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 7. Horizontální analýza

Z tabulky č. 7 je patrné, že meziročně došlo v rámci této firmy k výraznému nárůstu celkového OM, přičemž je tato skutečnost nejvíce patrná u položky zásoby, kde došlo k meziročnímu nárůstu o téměř 6 600 %. Nárůst zásob je razantní kvůli již zmiňované skutečnosti, že firma začala podnikat teprve v květnu 2010 a na začátku podnikání neměla stav zásob vysoký, což se v průběhu následujícího roku změnilo. Avšak stav zásob by firma neměla mít příliš vysoký, protože zásoby vážou finanční prostředky. Meziroční nárůst KFM je hodnocen pozitivně, neboť se zlepšila okamžitá likvidita firmy. Meziroční pokles pohledávek o více než 40 % signalizuje pozitivní vývoj projevující se zlepšením platební morálky odběratelů.

4.8.4 Hodnocení likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými následně hradí své závazky. Z hlediska likvidity se hodnotí tři ukazatele – likvidita okamžitá, pohotová a běžná. Každý z ukazatelů má doporučenou hodnotu.

Likvidita	Doporučená hodnota	2010	2011
Likvidita okamžitá	0,1–0,2	0,535	0,693
Likvidita pohotová	mírně nad 1	1,072	0,748
Likvidita běžná	1,5–2,5	1,120	1,304

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 8. Hodnocení likvidity

Ukazatel **likvidity okamžité**, neboli peněžní či hotovostní, vypovídá o tom, nakolik je firma schopna hradit své krátkodobé dluhy svými nejlikvidnějšími aktivy. V obou letech je ukazatel nad doporučenou hodnotou, což značí o tom, že firma by měla výši KFM snížit. Ukazatel roku 2010 říká, že firma by byla schopná 0,54krát hradit okamžitě své krátkodobé dluhy KFM a v roce 2011 by to bylo 0,69krát. Avšak firma by neměla držet

zbytečně velkou část finančních prostředků, protože by to snižovalo rentabilitu, neboť by držené finanční prostředky firmou nebyly ukládány ve výnosnějších formách aktiv.

Ukazatel **likvidity pohotové** nezahrnuje vliv nejméně likvidního oběžného aktiva, tedy zásob. V posuzovaných obdobích měl ukazatel klesající vývoj, což je pro firmu negativní. Doporučené hodnoty dosáhla firma v roce 2010, avšak v roce 2011 pod ni ukazatel klesl. Znamená to, že kdyby firma musela uhradit veškeré krátkodobé závazky, musela by prodat i část zásob, což není hodnoceno pozitivně.

Ukazatel **likvidity běžné** ukazuje, kolikrát oběžný majetek pokrývá krátkodobé závazky, neboli kolikrát by firma uspokojila své věřitele, jestliže by přeměnila veškerý OM na peníze. Doporučených hodnot firma nedosáhla, avšak tento ukazatel má narůstající tendenci, což je pro firmu pozitivní. Ukazatel roku 2010 říká, že kdyby firma zpeněžila veškerý OM, tak by byla schopna uspokojit své věřitele 1,12krát a v roce 2011 dokonce 1,30krát.

4.8.5 Hodnocení aktivity

Ukazatel obratovosti (aktivity) se projevuje počtem obrátek a dobou obratu. Jelikož jsou analyzovány pohledávky, výpočty jsou směřovány na obrat pohledávek, dobu obratu pohledávek a je vhodné také porovnat dobu obratu pohledávek a závazků. Doba obratu je v praxi používanější, jelikož vychází ve dnech, což je názornější.

Ukazatel	2010	2011
Obrat pohledávek	4x	50x
Doba obratu pohledávek	84 dní	7 dní
Doba obratu závazků	156 dní	131 dní

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 9. Hodnocení aktivity

Obrat pohledávek ukazuje, kolikrát se pohledávky za příslušné období využijí při podnikání. Z tabulky č. 9 je zřetelné zvýšení počtu obrátek, což je hodnoceno pozitivně. V roce 2010 se pohledávky v podniku obrátily 4krát, v následujícím roce 50krát.

Pozitivně je hodnocena i **doba obratu pohledávek**, která se snížila z 84 dnů na pouhých 7. Doba obratu ukazuje, jak dlouho je majetek podniku vázaný v pohledávkách, neboli za jak dlouho jsou v průměru spláceny (jde vlastně o výpočet inkasa pohledávek). Zkracování doby obratu signalizuje, že se platební morálka odběratelů v roce 2011 oproti

předcházejícímu výrazně zlepšila z důvodu přísnějších opatření této problematiky prováděné jednateli, což je hodnoceno pozitivně.

Co se týče **doby obratu závazků** zobrazující průměrnou dobu splatnosti závazků, je zde také pozitivní vývoj, jelikož se doba obratu zkrátila ze 156 dní na 131. Zkracování doby obratu závazků je hodnoceno pozitivně zejména ze strany věřitelů, jelikož to signalizuje to, že se firma snaží vylepšovat svou platební pozici, a tím se vylepšuje celkový pohled na firmu. V porovnání s dobou obratu pohledávek splácí odběratelé firmě dříve než firma své závazky, což je správný vývoj, protože v opačné situaci by docházelo k druhotné platební neschopnosti.

4.8.6 Rozbor pohledávek

Jestliže se provádí rozbor pohledávek, je třeba je rozčlenit dle rozvahy na jednotlivé části jako jsou pohledávky z obchodních vztahů, krátkodobé poskytnuté zálohy či jiné pohledávky atd.

	2010	2011
Krátkodobé pohledávky	**897 000 Kč**	**529 000 Kč**
Pohledávky z obchodních vztahů	593 000 Kč	529 000 Kč
Krátkodobé poskytnuté zálohy	300 000 Kč	0 Kč
Jiné pohledávky	4 000 Kč	0 Kč

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 10. Rozčlenění pohledávek

Z tabulky č. 10 vyplývá, že firmě vznikly během dvou sledovaných období pouze krátkodobé pohledávky, které se v roce 2010 člení dle rozvahy na další položky, kdy největší část zaujímají pohledávky z obchodních vztahů 593 000 Kč. V roce 2011 se krátkodobé pohledávky rovnají pohledávkám z obchodních vztahů, což znamená částku 529 000 Kč a také fakt, že v tomto roce firma žádné zálohy neposkytla a ani nevznikly jiné pohledávky.

Důležité je provést také rozbor pohledávek z obchodních vztahů za jednotlivé roky, který je zaměřen na lhůty po splatnosti pohledávek.

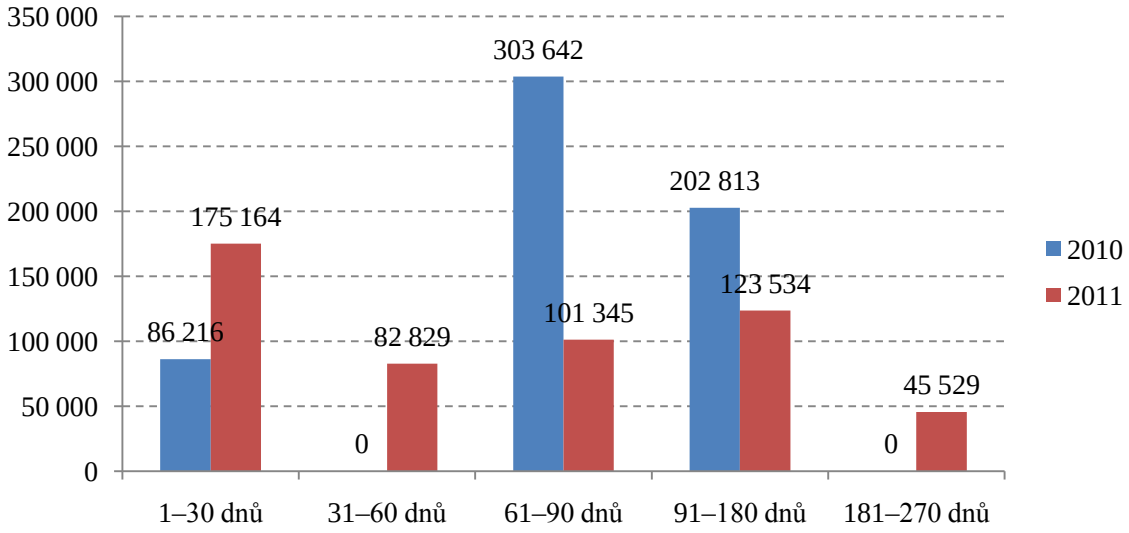
Lhůta po splatnosti	2010		2011	
	Částka	% podíl pohledávek	Částka	% podíl pohledávek
1–30 dnů	86 216 Kč	15 %	175 164 Kč	33 %
31–60 dnů	0 Kč	0 %	82 829 Kč	16 %
61–90 dnů	303 642 Kč	51 %	101 345 Kč	19 %
91–180 dnů	202 813 Kč	34 %	123 534 Kč	23 %
181–270 dnů	0 Kč	0 %	45 529 Kč	9 %
Celkem	592 671 Kč	100 %	528 401 Kč	100 %

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 11. Neuhrazené pohledávky z obchodních vztahů

Z tabulky č. 11 vyplývá, že celkové neuhrazené pohledávky za rok 2010 činí 592 671 Kč a jejich největší podíl tvoří pohledávky po splatnosti 61–90 dnů, které zaujímají 51 %. Takto vysoký podíl byl způsobený především neuváženým poskytováním obchodních úvěrů na začátku podnikání. Ze stejného důvodu je podíl vysoký i u neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti 91–180 dnů. Následující rok si již firma začala pohledávky důsledněji korigovat. Novým odběratelům nejdříve prodává dvakrát hotově a až poté poskytuje úvěr, u rizikových odběratelů volí firma zálohové placení a také zlepšila opatření ve vymáhání pohledávek, projevující se zejména četností upomínek. Zmiňovaná opatření vedla k tomu, že v roce 2011 byl největší podíl neuhrazených pohledávek směřován do skupiny 1–30 dnů po splatnosti, což se dá hodnotit pozitivně. Avšak stále se vyskytují pohledávky po lhůtě splatnosti v ostatních časových intervalech, což značí o přetrvávajících nedostatcích v oblasti řízení pohledávek. Celkový stav neuhrazených pohledávek se v roce 2011 oproti předchozímu roku snížil o téměř 65 000 Kč, což je samozřejmě příznivý vývoj. Je zapotřebí také zdůraznit fakt, že v roce 2010 firma podnikala pouze 7 měsíců, zatímco následující rok celý. Na základě této skutečnosti se vývoj pohledávek, který v roce 2011 klesl, hodnotí pozitivně.

Z hlediska rozboru pohledávek se sleduje vývoj neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech. Grafické vyjádření umožní jasnější a názornější zobrazení vývoje neuhrazených pohledávek, rozdělených po různých lhůtách splatnosti.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

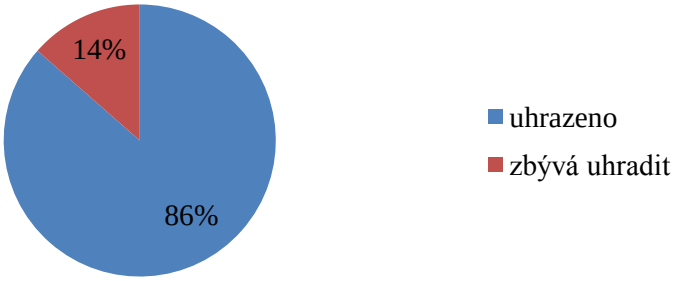
Graf 3. Vývoj neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti v Kč

Z grafu č. 3 je zřejmé že největší změnu v neuhrazených pohledávkách zaznamenaly pohledávky po lhůtě splatnosti 61–90 dnů, kde se projevil pokles o téměř 202 300 Kč, způsobený již zmíněnými opatřeními. Tento pokles je hodnocen pozitivně. Příznivý vývoj, tedy pokles, je viditelný také u lhůty splatnosti 91–180 dnů. Opačný efekt (nárůst) je největší, a to o téměř 89 000 Kč, u pohledávek po lhůtě splatnosti 1–30 dnů, což značí zlepšení situace v oblasti řízení pohledávek, které jsou směřovány do tohoto časového intervalu. Za zmínku stojí také fakt, že z 0 Kč vzrostly pohledávky na průměrnou částku 64 179 Kč neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti 31–90 a 181–270 dnů. Proto by měla firma přijímat a zavádět další opatření v oblasti řízení pohledávek k dosažení žádoucího stavu, tedy minimalizaci neuhrazených pohledávek.

4.8.7 Přehled celkové fakturace

V rámci analýzy pohledávek je třeba provést přehled celkové fakturace, který jsem upravila rozdělením dle jednotlivých měsíců daného roku. Tento přehled vypovídá o měsíčních vyfakturovaných částkách s bližším zaměřením na faktury, které v měsíci byly splaceny a naopak, které splaceny nebyly. A to jak v absolutních hodnotách, tak i v procentních podílech. Pozornost je také směřována na výběr největšího dlužníka v daném měsíci.

Nejprve je ale nutné stanovit alespoň % vyjádřením roční podíl uhrazených a neuhrazených faktur na celkové fakturaci, který níže zkoumanou problematiku nastíní.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 4. Podíl uhrazených a neuhrazených faktur pro rok 2010

Z grafu č. 4 lze zpozorovat relativně velký podíl uhrazených faktur za rok 2010 (86 %), avšak žádoucí by do budoucna bylo snižování podílu neuhrazených faktur tvořený 14 % (*592 671 Kč*), což je cílem efektivního řízení pohledávek. Graf zobrazuje roční podíly, avšak více prozradí měsíční vyhodnocení.

2010	Faktury vystavené	Uhrazeno		Zbývá uhradit	
	Celková měsíční fakturace	Měsíční výše úhrad	% část z FaV	Měsíční výše úhrad	% část z FaV
Září	506 455 Kč	0 Kč	0 %	506 455 Kč	100 %
Říjen	2 638 424 Kč	2 638 424 Kč	100 %	0 Kč	0 %
Listopad	1 154 786 Kč	1 154 786 Kč	100 %	0 Kč	0 %
Prosinec	86 216 Kč	0 Kč	0 %	86 216 Kč	100 %

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 12. Přehled celkové fakturace za rok 2010

Tabulka č. 12 zobrazuje přehled celkové fakturace za rok 2010, která je rozdělena dle jednotlivých měsíců roku. Na základě již zmíněného zpožděného vstupu do podnikání zachycuje tabulka pouze 4 měsíce, v nichž firma fakturovala. Velmi pozitivně je hodnoceno řízení pohledávek v říjnu a listopadu, kdy byla celková vyfakturovaná částka za oba měsíce (3 793 210 Kč) uhrazena. Negativní vývoj má však měsíc září a prosinec, kdy firma vyfakturovala částku téměř 600 000 Kč, která uhrazena nebyla. Je evidentní, že firma v prvním roce podnikání pohledávky důsledně nekorigovala.

Dále je vhodné také identifikovat z neuhrazených faktur největšího dlužníka pro každý měsíc. Vymezení největších dlužníků má pro firmu informační význam v tom slova smyslu, že přesně ví, o které odběratele se jedná, jaký je jejich měsíční neuhrazený odběr, a také jaké jsou jejich lhůty splatnosti. Na základě takto zjištěných informací se firma může rozhodovat, zda obchodní úvěr tomuto největšímu dlužníkovi dále poskytne, může změnit lhůtu splatnosti apod.

Dle mého názoru je podrobný rozbor včetně vymezení největších dlužníků orientovaný na jednotlivé měsíce velmi výhodný. Roční rozbor sice také prokáže největšího dlužníka (většinou pouze jednoho, ale lze i více). Avšak vymezením dlužníků každého měsíce a zavedením individuálních opatření na tyto odběratele lze riziko z nezaplacení snížit, jelikož u měsíčního rozboru je identifikován větší počet nehradících odběratelů a působením na větší počet lze docílit lepších výsledků.

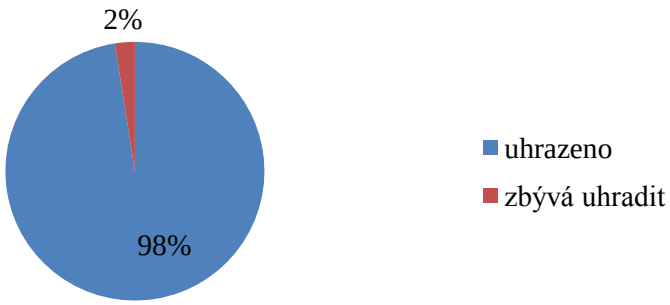
2010	Neuhrazené faktury		Největší dlužník			
	Průměrná LS (dny)	Měsíční výše	Dlužník	Měsíční odběr	% podíl	LS
Září	14	506 455 Kč	Petr Polách	303 642 Kč	60,0 %	14
Říjen	–	–	–	–	–	–
Listopad	–	–	–	–	–	–
Prosinec	14	86 216 Kč	Šebesta s.r.o.	86 216 Kč	100,0 %	14

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 13. Neuhrazené faktury a podíly největších dlužníků za rok 2010

Jak již bylo řečeno, firma si v roce 2010 nepohlídala pohledávky v září a v prosinci. Tabulka č. 13 zobrazuje největší dlužníky, na které by se firma měla zaměřit, sledovat je podrobněji a popř. změnit podmínky obchodování. Největším, tedy 100% dlužníkem je firma Šebesta s.r.o., která v prosinci odebrala zboží, ale neuhradila ho. Druhým největším dlužníkem je pan Polách, který neuhradil více než 300 000 Kč, čímž se v září 2010 podílí 60 % na celkových neuhrazených fakturách. Oba tito odběratelé mají lhůtu splatnosti 14 dní, což je standard. Delší lhůta splatnosti pro tyto odběratele kvůli jejich špatné platební morálce nepřipadá v úvahu.

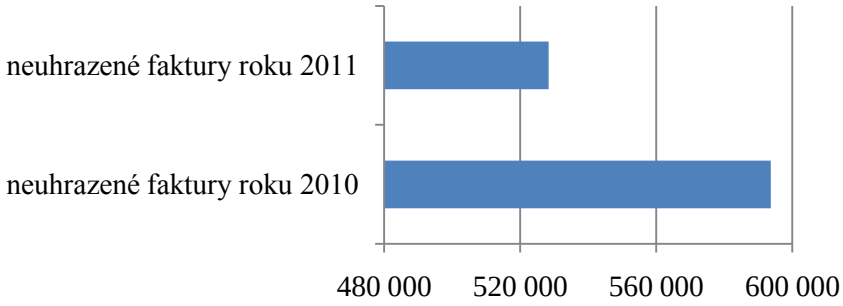
Jelikož je fakturace roku 2010 prozkoumána, je dále pozornost věnována fakturaci roku 2011. Pro názornost je nejdříve opět uveden graf zobrazující podíl uhrazených a neuhrazených faktur na celkové fakturaci během sledovaného roku.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 5. Podíl uhrazených a neuhrazených faktur pro rok 2011

Z grafu č. 5 vyplývá, že v roce 2011 se situace týkající se pohledávek výrazně zlepšila, jelikož podíl neuhrazených faktur klesl ze 14 % (roku 2010) na pouhá 2 % *(528 401 Kč)*. Je zřejmé, že firma situaci s pohledávkami vzala pevně do svých rukou a to zavedením různých opatření, čímž docílila zlepšení. Náprava během roku 2011 spočívala v četnosti upomínání dlužníků, dále pečlivější informovaností o odběratelích, rozvážným poskytováním obchodních úvěrů apod. V rámci srovnání výše neuhrazených faktur obou analyzovaných let je uveden graf zobrazující jejich vývoj.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 6. Vývoj neuhrazených faktur během roku 2010 a 2011 v Kč

Graf č. 6 zobrazuje vývoj neuhrazených faktur během roku 2010 a 2011, který je hodnocen pozitivně, jelikož se jeho výše v roce 2011 oproti předcházejícímu snížila (z 592 671 Kč na 528 401 Kč.) Pro lepší znázornění zvládnutí řízení pohledávek firmou je ovšem nutný průměrný přepočet na měsíce, jelikož firma nefakturovala v obou letech stejně dlouhou dobu. Pro rok 2010 je průměrná měsíční výše neuhrazených faktur 148 468 Kč a pro rok

2011 je to 48 036 Kč. I tento přepočet potvrzuje fakt, že firma se v rámci řízení pohledávek v roce 2011 výrazně zlepšila.

Nyní je pozornost směřována na podrobný rozbor fakturace roku 2011, který je opět pro lepší vypovídací schopnost uveden v členění dle jednotlivých měsíců.

2011	Faktury vystavené	Uhrazeno		Zbývá uhradit	
	Celková měsíční fakturace	Měsíční výše úhrad	% část z FaV	Měsíční výše úhrad	% část z FaV
Leden	30 120 Kč	30 120 Kč	100,00 %	0 Kč	0,00 %
Únor	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0 Kč	0,00 %
Březen	1 617 043 Kč	1 617 043 Kč	100,00 %	0 Kč	0,00 %
Duben	317 201 Kč	315 379 Kč	99,40 %	1 822 Kč	0,60 %
Květen	450 099 Kč	449 499 Kč	99,90 %	600 Kč	0,10 %
Červen	2 785 279 Kč	2 728 085 Kč	97,90 %	57 194 Kč	2,10 %
Červenec	580 105 Kč	580 105 Kč	100,00 %	0 Kč	0,00 %
Srpen	2 283 304 Kč	2 205 066 Kč	96,60 %	78 238 Kč	3,40 %
Září	7 273 148 Kč	7 125 000 Kč	98,00 %	148 148 Kč	2,00 %
Říjen	3 825 913 Kč	3 824 488 Kč	99,96 %	1 425 Kč	0,04 %
Listopad	513 347 Kč	436 306 Kč	85,00 %	77 041 Kč	15,00 %
Prosinec	1 568 201 Kč	1 404 268 Kč	89,50 %	163 933 Kč	10,50 %

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 14. Přehled celkové fakturace za rok 2011

Tabulka č. 14 zobrazuje přehled celkové fakturace za rok 2011, který se skládá na rozdíl od předchozího roku ze všech měsíců. Firmě se podařilo prodávat značné objemy téměř ve všech měsících (kromě ledna a února – částky jsou zanedbatelné v porovnání s ostatními nebo nulové), kdy je viditelný značný nárůst fakturace u měsíce června, způsobený blížící se vinařskou sezónou, na kterou se všichni vinaři pečlivě připravují. V srpnu, září a říjnu jsou fakturované částky nejvyšší, a to právě díky probíhající vinařské sezóně. Firma si stoprocentně ohlídala úhrady ve 3 měsících (leden, březen a červenec) a v dalších 3 měsících (duben, květen a říjen) téměř stoprocentně, kdy podíl uhrazených faktur z celkové fakturace neklesl pod 99 %, což je hodnoceno velmi příznivě. O něco horší situace je zaznamenána v červnu, srpnu a září. Během těchto měsíců se platební morálka odběratelů zhoršila. Podíl neuhrazených faktur na celkové fakturaci se během těchto tří měsíců pohybuje od 2 % do 3,4 %. Zvýšení počtu neuhrazených faktur je v těchto

měsících způsobený především již zmiňovanou vinařskou sezónou, kdy je abnormálně více práce než za jiných okolností, a z toho plynoucí nedostatek času na upomínání dlužníků, což se následně projevilo neplacením. Dle mého názoru by firma měla mít i během sezóny propracovaný systém řízení pohledávek, který za každých okolností dodržuje. Nelze z důvodu nedostatku času určitou oblast řízení vypustit, jelikož to může firmu jako celek ohrozit. Na konci roku (listopad a prosinec) je situace naprosto nejhorší. V těchto dvou měsících je řízení pohledávek výrazně zanedbáno. Podíl neuhrazených faktur na celkové fakturaci je v rozmezí 10,5 % až 15 %, což je dle mého názoru velice špatné a je žádoucí přijímat opatření pro zlepšení. Dlužníci roku 2011 jsou uvedeni v tabulce č. 15.

2011	Neuhrazené faktury		Největší dlužník			
	Průměrná LS (dny)	Měsíční výše	Dlužníka	Měsíční odběr	% podíl	LS
Leden	–	–	–	–	–	–
Únor	–	–	–	–	–	–
Březen	–	–	–	–	–	–
Duben	14	1 822 Kč	Josef Kameník	1 822 Kč	100,0 %	14
Květen	14	600 Kč	AQUACOMP. a.s.	600 Kč	100,0 %	14
Červen	18	57 194 Kč	Libor Pavelec	42 480 Kč	74,3 %	14
Červenec	–	–	–	–	–	–
Srpen	14	78 238 Kč	Lipera SK s. r. o.	53 096 Kč	67,9 %	14
Září	17,6	148 148 Kč	Karel Novotný	41 584 Kč	28,1 %	30
Říjen	14	1 425 Kč	Petr Metela	1 425 Kč	100,0 %	14
Listopad	14	77 041 Kč	Hanzel spol. s.r.o.	59 457 Kč	77,2 %	14
Prosinec	16,7	163 933 Kč	Besco s. r. o.	67 575 Kč	41,2 %	30

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 15. Neuhrazené faktury a podíly největších dlužníků za rok 2011

Z tabulky č. 15 je vidět, že v roce 2011 firma začala prodlužovat lhůty splatností faktur, což odběratelům i tak nestačilo, jelikož je neuhradili včas. Mezi největší, tedy 100% dlužníky, patří pánové Kameník a Metela a také firma AQUACOMP. a.s., kteří sice neodebrali zboží o velkých částkách (celkem za všechny 3 odběratele 3 847 Kč), ale i tak se na ně nahlíží negativně z důvodu nezaplacení. V případě většího odběru by měla firma tyto odběratele důkladněji sledovat, popř. na ně působit a docílit tím úhrad. Dalšími největšími dlužníky jsou pan Pavelec a firmy Lipera SK s. r. o. a Hanzel spol. s.r.o., jejichž

neuhrazené měsíční odběry se na neuhrazených fakturách daných měsíců podílí zhruba 70 %. U měsíců posledních dvou uvedených dlužníků (pan Novotný za září a firma Besco s. r. o. za prosinec) je společný zvyšující se vývoj průměrné měsíční lhůty splatnosti faktur, které i tak pro dané odběratele nejsou dostačující. Oba z uvedených mají lhůtu splatnosti 30 dnů a svými neuhrazenými odběry se na celkových neuhrazených fakturách podílí – firma Besco s. r. o. značně, a to více jak 40 %, pan Novotný o něco méně (28,1 %). Z tohoto důvodu by bylo vhodné zkrátit jejich lhůtu splatnosti na 14 dnů, což je standard, jelikož prodlouženou lhůtu splatnosti si nezaslouží.

4.9 Způsob vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek mají na starosti jednatelé firmy. Lze říci, že firma využívá základní vymáhací postup. Vymáhání probíhá nejdříve *telefonickým kontaktem*, který se dvakrát opakuje (cca. 1–3 týdny po splatnosti). Jestliže se neosvědčí telefonické upomínání, zasílá firma *písemnou upomínku* (cca. 2–6 týdnů po splatnosti) a poslední fází vymáhacího procesu je *předání vymáhání právníkovi* (cca. 1–2 měsíce po splatnosti).

Dle mého názoru má tato oblast řízení nedostatky, které tkví hlavně v tom, že firma pro vymáhání nepostupuje dle časového plánu, ale pouze na základě okamžité potřeby pohledávky řešit. Negativem je také fakt, že vymáhacích prostředků firma využívá relativně málo. Zvýšením počtu upomínek by firma docílila snížení pozdě hrazených faktur. A na závěr bych zdůraznila nevyužívání upomínání upozorňující na končící lhůtu splatnosti, které může mít za následek např. připomenutí úhrady faktury, na kterou se omylem zapomnělo.

5 NÁVRH ZDOKONALENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Na základě prozkoumání současného stavu řízení pohledávek, vč. výsledků analýzy současného stavu pohledávek, doporučuji firmě následující návrh zdokonalení systému řízení pohledávek, který by měl firmě pomoci zlepšit situaci této problematiky do budoucna.

Mnou doporučený návrh zdokonalení systému řízení pohledávek obsahuje vznik nové pozice pro řízení OM, správu informací o odběratelích (zaměřená na stávající, nové zákazníky atd.). Dále navrhuji limity odběrů dle jednotlivých skupin a doporučuji také způsoby ovlivňování platební morálky odběratelů. Důležité je zajištění pohledávek, které je zde uvedeno opět dle jednotlivých skupin odběratelů, uvádím návrh postupu při vymáhání s časovým plánem (také dle skupin). Na závěr doporučuji zavést pravidelnou analýzu stavu pohledávek a hodnocení jejich vývoje.

5.1 Vznik nové pozice pro řízení oběžného majetku

Jelikož se jednatelé firmy starají o obchodní činnosti a navíc se ještě musí zabývat vymáháním pohledávek, ztrácí tím drahocenný čas, který by mohli investovat lépe, např. do hledání nových zákazníků, získávání kvalitních dodavatelů apod. Proto bych firmě doporučila zřízení nové pracovní pozice pro řízení celého OM. Úplně ideální variantou by bylo, kdyby měla firma pro každou část řízení oběžného majetku svého specialistu, ale vzhledem k velikosti firmy je nutné se přizpůsobit, což má za následek vznik pouze jedné pozice, a to pro oblast řízení oběžného majetku jako celku, jehož součástí jsou zmiňované pohledávky.

Zaměstnanec na této nově vytvořené pozici by měl na starosti:

- *řízení zásob,*
- *řízení pohledávek,*
- *řízení peněžních prostředků.*

Vznikem této pozice by se odlehčila práce jak jednatelů, kteří upomínají dlužníky a vymáhají pohledávky, tak i ekonomky, která provádí správu pohledávek atd. Následně bych doporučila přesně určit a převést činnosti, které spadají do oblasti řízení oběžného majetku na jednu osobu – momentálně tyto činnosti vykonávají jak jednatelé, tak i ekonomka či ostatní zaměstnanci. Práce každého z nich by poté byla efektivnější, jelikož by se každý zabýval pouze svou oblastí činnosti. Výhodou by byl fakt, že OM bude

v rukou jediné osoby, která bude mít nad danou věcí absolutní přehled. Na tuto pozici by měla firma dosadit pracovníka, který má teoretické znalosti i praktické zkušenosti této problematiky.

Vznik nové pozice bude mít za následek zvýšení mzdových nákladů, avšak tato investice se časem vrátí. A vzhledem k tomu, že na tuto pozici bude dosazen pracovník se znalostmi a zkušenostmi v oblasti řízení oběžného majetku, je více než jasné, že bude provádět takové činnosti a opatření, které zajistí maximální hospodárnost (omezí zbytečné náklady, vypracuje úsporná řešení atd.).

Pracovník, dosazený na nově vytvořenou pozici pro řízení OM, by v rámci řízení pohledávek prováděl úkony, které jsou popsány v následujících bodech této kapitoly. Je také nezbytné připomenout, že náplní práce tohoto pracovníka by byla mimo níže uvedené body také *každodenní kontrola úhrad faktur*, které by po zavedení mnou doporučeného návrhu zdokonalení měly být hrazeny včas.

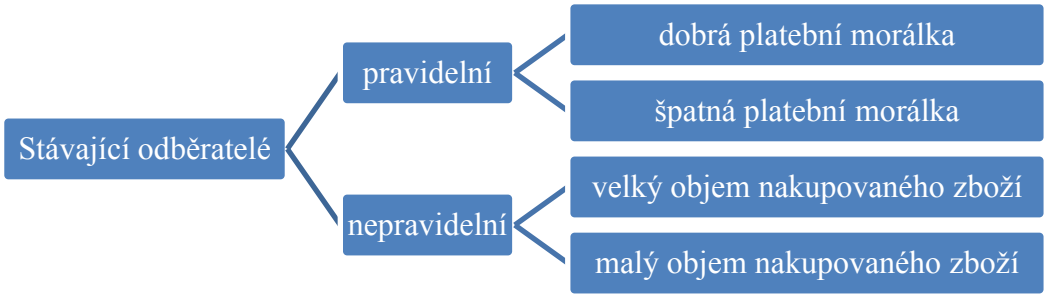
5.2 Správa informací o odběratelích

Informace jsou součástí úspěšného podnikání.

Informace o odběratelích jsou důležité z hlediska rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru. Je třeba rozlišit odběratele, se kterými obchodní zkušenosti firma již má a odběratele, kteří nakupují u firmy úplně poprvé.

5.2.1 Stávající odběratelé

Z hlediska získávání informací o stávajících odběratelích je třeba rozlišovat odběratele dle následujícího členění.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3. Členění stávajících odběratelů

Firmě bych doporučila zkvalitnit informace o stávajících odběratelích pravidelných se špatnou platební morálkou a nepravidelných, kteří nakupují velké objemy zboží.

U pravidelných odběratelů se špatnou platební morálkou je třeba zjistit alespoň okrajově důvody zpožďování úhrad – zda neplatí, protože nemohou či nechtějí. Kromě Insolvenčního a Obchodního rejstříku bych doporučovala využít i finanční výkazy, které se nachází ve Sbírce listin OR. Dá se čerpat z rozvahy či z výsledovky a na základě těchto dvou finančních výkazů lze vypočítat základní ukazatele finanční analýzy. Na základě výsledků se firma rozhodne, zda je vhodné dále poskytovat či neposkytovat obchodní úvěry. Tento způsob získávání informací je spolehlivý, nevyžaduje žádné dodatečné náklady, pouze čas pracovníka, který stručnou analýzu zpracovává.

Obdobný způsob bych doporučila i **u nepravidelných odběratelů, kteří nakupují velké objemy zboží**. Je třeba dát si pozor na tzv. Bílé koně – nastrčené podnikatele, kteří nakupují např. jen 3krát za celý rok ve velkých objemech, avšak nemají v úmyslu toto zboží zaplatit. Jestliže by firma nějakým způsobem došla k tomuto závěru, doporučila bych důkladnější ověření např. u referenční agentury či detektivní kanceláře.

Co se týče **odběratelů pravidelných s dobrou platební morálkou**, je dodatečné získávání informací zbytečné, jelikož firma sama ví, že jde o odběratele silné a stabilní a tento fakt by se jí dalším získáním informací pouze potvrdil. **U odběratelů nepravidelných, kteří odebírají malé objemy zboží**, je následné zjišťování dodatečných informací do jisté míry ztrátou času, protože malé a nepravidelné nákupy firmu výrazně neohrozí.

5.2.2 Noví odběratelé

Zejména u nových odběratelů je informovanost důležitá. Informace lze získat, jak již bylo řečeno v předchozím bodě, z Obchodního či Insolvenčního rejstříku, nebo ze Sbírky listin OR pro provedení stručné finanční analýzy. Tento způsob je nenákladný, avšak kdyby firma byla ochotná uvolnit část peněžních prostředků pro vytvoření kvalitně informované základny odběratelů, doporučila bych využití služeb některé z referenčních agentur.

5.2.3 Rozdělení odběratelů do skupin dle platební morálky

Firmě bych dále doporučila rozčlenit zákazníky do jednotlivých skupin dle jejich platební morálky. Jednalo by se o skupiny A–F (hodnocení založené na stejném principu jako klasifikační stupnice). Skupinu A by tvořili nejlepší zákazníci, předposlední pozici by zaujali naopak nejhorší zákazníci a poslední pozici, tedy skupinu F, by tvořili noví

zákazníci, kteří by se postupem času a projevením platební morálky zařadili do skupin stálých zákazníků. Dále bych doporučila firmě již vytvořenou databázi odběratelů rozšířit *o písmeno skupiny,* do které odběratel spadá, a také *o jeho čtvrtletní průměrnou dobu úhrad faktur po splatnosti* pro další účely.

- **skupina A** – jedná se o TOP zákazníky, kteří platí včas a díky velkým a pravidelným objemům odebíraného zboží jsou pro firmu velmi důležitými zákazníky,
- **skupina B** – zahrnuje pravidelné odběratele, kteří platí včas (nebo zcela výjimečně pár dnů po splatnosti), jejich odběry však nejsou tak významné jako u skupiny A,
- **skupina C** – osahuje pozdě hradící odběratele, kteří své závazky platí do 30 dnů po lhůtě splatnosti,
- **skupina D** – zahrnuje odběratele, kteří hradí pozdě a to do 90 dnů po lhůtě splatnosti,
- **skupina E** – jedná se o velmi problémové odběratele, kteří platí své závazky až po 90 dnech po lhůtě splatnosti,
- **skupina F** – jsou noví zákazníci, se kterými firma nemá doposud žádné zkušenosti.

Samozřejmě lze provést úpravy dle vedení, tak aby přesně členění odpovídalo jejich potřebám. Mnou uvedené rozčlenění je pouhý návrh.

Zákazník	Adresa	Kontakt		Skupina	Čtvrtletní průměrná doba úhrad faktur po splatnosti
		e-mail	telefon		
ABC, s. r. o.	Slunná 001 Brno, 426 98	nakup@abc.cz	777 666 555	C	24
DEF, s. r. o.	Stinná 110 Zlín, 537 03	nakup@def.cz	777 111 222	B	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16. Rozšířená databáze odběratelů

5.2.4 Aktualizace skupin

Jelikož se celý mnou doporučený návrh systému řízení pohledávek odvíjí od rozdělení odběratelů do jednotlivých skupin, je třeba dělat pravidelné aktualizace. Platební morálka odběratelů se totiž může v průběhu času měnit a u nových zákazníků, zahrnutých do poslední skupiny F, je aktualizace jedinou možností, jak se zařadit do jedné ze skupin

mezi stálé zákazníky. Doporučovala bych aktualizovat skupiny každé 3 měsíce, aby rozdělení odpovídalo co nejvíce realitě. Aktualizace bude prováděna dle tříměsíční průměrné doby úhrad faktur po splatnosti a podklady pro výpočet budou zjistitelné z rozšířeného přehledu fakturace.

Doklad	Zákazník	Vystaveno	Splatnost	Částka	Datum úhrady	Počet dní po LS
112233	ABC s.r.o.	7. 3. 2013	21. 3. 2013	80 000 Kč	14. 4. 2013	24
445566	DEF s.r.o.	11. 3. 2013	25. 3. 2013	30 000 Kč	23. 3. 2013	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 17. Rozšířený řehled fakturace

V praxi by aktualizace probíhala tak, že v přehledu fakturace za čtvrtletí by se vyfiltroval konkrétní zákazník, u kterého by se vypočítala průměrná doba úhrad faktur po splatnosti. Toto číslo by se zprůměrovalo s výsledkem z předchozího čtvrtletí a podle konečného výsledku by se zákazník přeřadil buď do jiné skupiny, nebo by zůstal ve stejné.

5.3 Limity odběrů pro jednotlivé skupiny

Doporučila bych firmě stanovit limity odběrů, tedy maximální výši úvěru dle jednotlivých skupin odběratelů. Stanovení výše limitů bych nechala na rozhodnutí vedení. Zákazníci v různých skupinách by tak měli jinou výši limitu odběrů, kterou nepřesáhnou, a firma bude mít tedy přehled nad odběry každého zákazníka. Nestane se, že by některý zákazník odebíral zboží bez úhrady, protože mu to úvěrový limit nedovolí. Teprve až v okamžiku úhrady některých z faktur by se uvolnila část úvěrového rámce, tudíž by opět mohl odebírat. Firmě bych doporučila sledování odběrů jednotlivých odběratelů v přehledu odběrů.

Odběratel	Skup.	Limit odběrů dle skupiny	Momentální výše odběru	Do vyčerpání limitu zbývá
ABC s.r.o.	C	1 000 000 Kč	600 000 Kč	400 000 Kč
DEF s.r.o.	B	1 500 000 Kč	1 200 000 Kč	300 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 18. Přehled odběrů jednotlivých zákazníků

Změny, které by se projevily na základě buď odběru dalšího zboží (další vystavené faktury) nebo úhrady již odebraného zboží (úhrada faktury), by se následně projevily změnou v přehledu odběrů jednotlivých zákazníků.

Odběratel	Skup.	Limit odběrů dle skupiny	Momentální výše odběru	Do vyčerpání limitu zbývá
ABC s.r.o.	C	1 000 000 Kč	900 000 Kč	100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 19. Změna přehledu odběrů jednotlivých zákazníků

Tabulka č. 19 zobrazuje změnu v přehledu odběrů jednotlivých zákazníků při novém odběru. Zákazník ABC, s. r. o. odebral další zboží v hodnotě 300 000 Kč, čímž se navýšila momentální výše odběru a současně s ní se snížila částka do vyčerpání limitu. V opačném případě, tedy úhrady faktury, by se snížila momentální výše odběru a navýšila by se částka zbývající do vyčerpání limitu.

Z praktického hlediska je zavedení a evidence limitů úvěrů možná pouze s dokonalou komunikací pracovníka, který řídí pohledávky a ostatními pracovníky, kteří mají ve své kompetenci vystavování faktur. V případě vyčerpání limitu některého z odběratelů je zapotřebí poslat tuto informaci dál, aby se mu již další zboží (do uskutečnění úhrad z některých splatných faktur) neposkytlo. Na druhé straně je třeba, aby pracovníci, kteří vystavují faktury, tuto skutečnost brali na vědomí a respektovali ji.

5.4 Způsob ovlivňování platební morálky odběratelů

Ovlivňování platební morálky je důležitou součástí řízení pohledávek. Jestliže zájmem firmy je, aby byly hrazeny faktury včas, je třeba k tomu odběratele určitým způsobem navést. Existují k tomu 2 typy nástrojů.

Motivační nástroje	Nátlakové nástroje
Skonto Čtvrtletní hodnocení zákazníků	Zpoplatnění upomínek Oznámení o snížení úvěrového limitu

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 20. Nástroje ovlivňování platební morálky odběratelů

Jelikož je dnes **skonto** často využíváno, doporučila bych firmě tento nástroj pro ovlivňování platební morálky odběratelů zavést. Podle mého názoru možnosti skonta využijí zejména zákazníci ze skupin A a B, ale může se stát, že nabídnutá sleva bude

motivovat i pozdě hradícího zákazníka, přičemž zlepšením doby úhrady by se zařadil do jiné skupiny a zlepšilo by se jeho postavení. Proto je důležité, nesměřovat skonto pouze na určité skupiny, ale na všechny odběratele.

Dalším motivačním nástrojem je pravidelné, např. **čtvrtletní hodnocení zákazníků.** Toto hodnocení by se provádělo na základě objemů odebíraného zboží a doby úhrad faktur. Hodnocení by bylo prováděno v rámci aktualizace skupin. Logicky vítězí ten, který má za čtvrtletí největší odběr s nejnižší dobou úhrad faktur. Lze předpokládat, že vyhodnocováni budou nejspíš opět zákazníci ze skupin A a B. Odměnou pro nejlepšího zákazníka by byla jednorázová sleva k nákupu či nepeněžní dar.

Nátlakový nástroj, který bych firmě doporučila, je **zpoplatnění upomínek**, které jsou adresovány dlužníkovi. Bylo by nutné tuto skutečnost jasně uvést ve všeobecných obchodních podmínkách či v nově uzavíraných smlouvách. První dvě e-mailové a první telefonická upomínka by ještě zpoplatněny nebyly, avšak za druhou telefonickou upomínku by bylo účtováno např. 60 Kč. A za upomínku zasílanou poštou doporučeně by byla účtována částka vyšší např. 120 Kč. Částky upomínek bych opět nechala na zvážení a určení vedení. Částky za upomínání budou vyfakturovány v další vystavené faktuře dlužníkovi. Tento nástroj se bude nejspíš nejvíce používat pro skupiny C, D a E.

Dále bych navrhla k ovlivnění platební morálky **oznámení o snížení úvěrového limitu** (příloha P III), což by zákazníkovi dalo jasně najevo, že pokud neuhradí faktury, nemůže dále odebírat zboží, což nutí odběratele k uhrazení alespoň části faktur. Opět by se jednalo nejspíš o skupiny C, D a E.

5.5 Způsob zajištění pohledávek dle jednotlivých skupin

Zajištěním pohledávek lze považovat za jistou formu ochrany před neplatiči.

Doporučovala bych firmě určit různé způsoby zajištění pohledávek dle jednotlivých skupin odběratelů. Jelikož má každá skupina různou platební morálku, je třeba způsoby zajištění pohledávek tomuto faktu přizpůsobit. Čím více je odběratel problémovější, tím je třeba pohledávku lépe zajistit. Hlavním cílem je minimalizace platebního rizika.

V tabulce č. 21 uvádím zajišťovací nástroje, které se vztahují k jednotlivým skupinám odběratelů.

Skupina	Zajišťovací nástroj
A	Úroky z prodlení
B	Smluvní pokuta
C	Smluvní pokuta, výhrada vlastnictví
D	Smluvní pokuta, výhrada vlastnictví, ručení nebo směnka
E	Smluvní pokuta, výhrada vlastnictví, ručení, směnka, bankovní záruka
F	Výhrada vlastnictví, pojištění pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 21. Přehled zajišťovacích nástrojů

Pro skupinu A, která představuje TOP zákazníky, navrhuji ponechat firmou používané **úroky z prodlení** (které firma stanoví pro všechny odběratele). Je zbytečné, aby byli tito odběratelé zatěžováni jinými prostředky, protože svou platební morálkou se zařadili do skupiny odběratelů stálých a stabilních, což je pro firmu příznivé a bezrizikové.

Ve skupině B se vyskytují odběratelé s dobrou platební morálkou, avšak z důvodu výjimečného placení pár dnů po lhůtě splatnosti je nutné zavést alespoň **smluvní pokutu** (příloha P IV). Další zajišťovací nástroje u této skupiny nejsou nutné.

Jestliže má firma zákazníky, kteří platí se zpožděním, je potřebné pohledávky zajistit lépe, což bude zákazníka nutit zaplatit včas. Jedná se o skupiny C, D a E. Je nutné domluvit se s odběratelem na konkrétním zajišťovacím prostředku.

Skupinu C tvoří pozdě hradící zákazníci, kteří mají horší platební morálku než předchozí skupina, je proto nutné stanovit více zajišťovacích instrumentů ze kterých si firma může vybrat nebo použít oba dohromady. Navrhuji **smluvní pokutu a výhradu vlastnictví** (příloha P V).

Zákazníci se špatnou platební morálkou se shlukují ve skupině D. Jelikož je riziko z nezaplacení opět vyšší, je třeba pohledávky o to líp zajistit. Pro tuto skupinu doporučuji stejné prostředky zajištění jako u skupiny C (**smluvní pokuta, výhrada vlastnictví**), které jsou navíc rozšířené o **ručení** (příloha P VI) *a* **směnku** (příloha P VII). Firma má opět možnost výběru či kombinace.

Nejhorší platební morálku mají odběratelé ze skupiny E. Jedná se o velice problémovou skupinu, proto je nutné nejkvalitnější zajištění pohledávek prostřednictvím **smluvní pokuty, výhrady vlastnictví, ručení, směnky či bankovní záruky.** Jedná se o širokou

škálu zajišťovacích nástrojů. Pro tuto skupinu bych doporučila použít vždy nejméně 2 zajišťovací nástroje.

V poslední skupině F jsou zákazníci noví, které firma zatím nezná, ale které bude chtít získat za stálé zákazníky. Proto bych doporučila být při volbě zajišťovacího nástroje mírná, aby se hned na začátku obchodního vztahu nezalekli. Doporučila bych použít **výhradu vlastnictví.** Jestliže by se firma chtěla zajistit ještě lépe, tak by bylo vhodné **pojištění pohledávek**, které nezatěžuje zákazníka, ale na druhou stranu přináší firmě další náklady. Proto je nutné svážit tento typ zajištění.

5.6 Postup při vymáhání dle jednotlivých skupin

Na základě postupu při vymáhání s přesným časovým plánem, který je připraven předem, se může podnik vyvarovat chybným rozhodnutím, ke kterým při vymáhání může dojít, je-li řízeno pod tlakem. Firmě bych doporučila stanovit postup vymáhání pohledávek pro každou skupinu zvlášť s přihlédnutím k jejich platební morálce. Postup při vymáhání bude stejný, lišit se dle skupin bude pouze konkrétními termíny. Pro bezproblémové skupiny budou termíny volněji nastavené, pro problémové naopak.

Vymáhací prostředek	A	B	C, D a E	F
e-mail 1	- 3 dny	- 5 dní	- 1 týden	- 5 dní
e-mail 2	- 1 den	- 2 dny	- 5 dní	- 2 dny
Telefonická upomínka 1	+ 1 týden	+ 3 dny	+ 1 den	+ 3 dny
Telefonická upomínka 2	+ 2 týdny	+ 1 týden	+ 3 dny	+ 1 týden
Osobní kontakt	+ 3 týdny	+ 2 týdny	+ 1 týden	+ 2 týdny
Písemná upomínka 1	+ 6 týdnů	+ 4 týdny	+ 2 týdny	+ 4 týdny
Blokace odběrů	+ 8 týdnů	+ 6 týdnů	+ 3 týdny	+ 6 týdnů
Písemná upomínka 2	+ 10 týdnů	+ 8 týdnů	+ 5 týdnů	+ 8 týdnů
Předání k soudnímu či mimosoudnímu vymáhání	+ 12 týdnů	+ 10 týdnů	+ 8 týdnů	+ 10 týdnů

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 22. Postup při vymáhání pohledávek dle jednotlivých skupin odběratelů

První dvě e-mailové upomínky (příloha P VIII a P IX) budou provedeny formou upozornění na blížící se konec lhůty splatnosti. Tento typ upomínání je nenákladný, rychlý a praktický. Častým připomínáním lze docílit včasným úhradám. Někdy se může stát, že odběratel nezaplatil před končící lhůtou splatnosti pouhou chybou, např. opomenutím nebo

zadáním špatného čísla bankovního spojení, na což může přijít právě na základě upomínacího e-mailu. Ostatní upomínání je již po lhůtě splatnosti. Během **první telefonické upomínky** je zapotřebí upomenutí a ujištění, zda odběratel obdržel fakturu, během **druhé telefonické upomínky** se kromě upomenutí také zjišťují důvody nezaplacení faktury. Předmětem **osobního kontaktu** je domluva na dalším postupu – např. uznání závazku (příloha X) nebo uznání závazku a dohoda o splátkách (příloha P XI). **První písemná upomínka** (příloha P XII) obsahuje žádost o urychlené uhrazení všech splatných závazků. **Blokace odběrů** mluví sama za sebe – odběrateli tedy nebude umožněn další odběr. V **druhé písemné upomínce** (příloha P XIII) před předáním k soudnímu vymáhání je nutné, aby obsahovala pokus o smír. **Předání soudnímu či mimosoudnímu vymáhání** je poslední fází postupu při vymáhání pohledávek.

Skupina A, jakožto nejlepší skupina, má nejdelší lhůty vymáhání, přičemž se využijí maximálně 2 e-mailové upomínky. Odběratelé v této skupině platí včas, jelikož je to podmínkou pro zařazení do této skupiny. *Skupiny B a F* mají o něco kratší lhůty pro vymáhání. Jedná se totiž o odběratele výjimečně platící po lhůtě splatnosti a o nové odběratele, jejichž platební morálku firma nezná, avšak nechce je hned na začátku obchodního vztahu odstrašit přísnou vymáhací politikou. Proto se k nim firma chová jako k dobrým odběratelům. Teprve až s odstupem času, kdyby se projevila špatná platební morálka, by se odběratel zařadil do horší skupiny, s čímž by opět souvisely i jiné lhůty vymáhání. Pro *skupinu C, D a E* jsem navrhla nejpřísnější způsob vymáhání. Nechala bych na svážení firmy, zda nenastavit pro skupinu E (velmi problémoví odběratelé, kteří platí své závazky až po 90 dnech po lhůtě splatnosti) ještě přísnější podmínky, tedy ještě kratší termíny. Jelikož se jedná o nejhorší skupinu, měl by se tento fakt projevit i ve lhůtách vymáhání v porovnání s ostatními, ovšem z organizačního hlediska by realizace byla opět náročnější. Proto zvážení nechám na vedení.

Pro potřeby vymáhání pohledávek bych firmě doporučila vést přehled fakturace v níže uvedené tabulce vytvořené v programu Microsoft Excel, která umožňuje snadné výpočty lhůt vymáhání. Zde je tabulka rozdělena a jsou popsány jednotlivé kroky, avšak v programu Microsoft Excel tabulka navazuje.

Doklad	Zákaznik	Skupina	Vystaveno	**Splatnost**	Částka	Uhrazeno	Datum úhrady
FAV556677	XYZ, s. r. o.	D	7.3.2013	**21.3.2013**	100 000 Kč		
FAV123456	JKL, s. r. o.	B	11.3.2013	**25.3.2013**	300 000 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4. Přehled fakturace s vymáháním pohledávek 1

Z obrázku č. 4 je patrné, že stěžejní informaci pro vymáhání pohledávek tvoří datum splatnosti, proto je zvýrazněno.

e-mail 1	e-mail 2	Telefon 1	Telefon 2	Osobní kontakt	Dopis 1	Blokace odběrů	Dopis 2	Soudní vymáhání
14.3.2013	16.3.2010	22.3.2013	24.3.2013	28.3.2013	4.4.2013	11.4.2013	25.4.2013	16.5.2013
20.3.2013	23.3.2013	28.3.2013	1.4.2013	8.4.2013	22.4.2013	6.5.2013	20.5.2013	3.6.2013

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5. Přehled fakturace s vymáháním pohledávek 2

Obrázek č. 5, který navazuje na předchozí, uvádí jednotlivé vymáhací prostředky. Jelikož je přehled fakturace sestrojen v Excelu, výpočet jednotlivých termínů vymáhání (dle Tab. 22.) není těžký. Podle skupiny, do které odběratel spadá, se vypočítají data jednotlivých vymáhacích instrumentů, podle kterých se při vymáhání pracovník bude řídit. Pro lepší přehlednost každé upomenutí pracovník vyznačí.

Splatnost	Částka	Uhrazeno	Datum úhrady	Počet dní po splatnosti
21.3.2013	100 000 Kč	100 000 Kč	23.4.2013	33
25.3.2013	300 000 Kč	300 000 Kč	26.3.2013	1

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 6. Přehled fakturace s vymáháním pohledávek 3

Obrázek č. 6, který je poslední částí celkového přehledu fakturace s vymáháním pohledávek, zobrazuje provedenou úhradu odběratelem. Na základě rozdílu data úhrady a data splatnosti se vypočítá počet dní po splatnosti, který slouží pro poznání platební morálky odběratele a jeho následné zařazení do příslušné skupiny (během aktualizace).

5.7 Pravidelná analýza stavu pohledávek a hodnocení vývoje

Firmě bych doporučila provádět **pravidelné analýzy stavu pohledávek** alespoň jednou ročně (lze i častěji, což nechám na rozhodnutí vedení). Pravidelná analýza by měla obsahovat kroky uvedené v kapitole 4.7 této práce. Na základě výpočtů lze zkoumat stav

pohledávek v daném roce a lze porovnat a zhodnotit vývoj stavu pohledávek během delšího časového horizontu. Na základě výsledků lze dodatečně upravit systém řízení pohledávek vhodnými opatřeními tak, aby bylo dosaženo žádoucího stavu. V rámci analýzy stavu pohledávek by se zkoumaly následující skutečnosti:

- *vývoj oběžného majetku* (OM jako celku i jeho dílčích částí),
- *vertikální analýza* (směřovaná na OM),
- *horizontální analýza* (také směřovaná na OM),
- *hodnocení likvidity* (likvidita okamžitá, pohotová a běžná),
- *hodnocení aktivity* (obrat pohledávek, doba obratu pohledávek a závazků),
- *rozbor pohledávek* (rozčlenění pohledávek podle rozvahy, konkrétní rozbor pohledávek z obchodních vztahů zaměřený na lhůty po splatnosti dle různých časových intervalů),
- *přehled fakturace* (přehled rozčleněný dle jednotlivých měsíců roku a identifikace největších dlužníků za příslušné období).

Hodnocení vývoje stavu pohledávek lze využít i jako zpětnou vazbu na návrh zdokonalení systému řízení pohledávek. Z hodnocení bude zřejmé, jak se situace po zavedení zdokonaleného systému řízení pohledávek změnila, zda byla tato změna přínosná a uvedeny budou i konkrétní meziroční změny, které ledasco vypoví. Doporučila bych také snažit se po každém hodnocení identifikovat nedostatky a nalézt opatření, která by danou situaci mohla ještě více zlepšit. Jelikož se podnikání neustále vyvíjí a mění, bylo by chybou zůstávat pouze u neměnného postupu, který nereaguje na žádné změny.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumání současného stavu řízení pohledávek včetně analýzy pohledávek ve firmě Monos Technology s. r. o. za účelem identifikace problémových oblastí tohoto řízení a v návaznosti na zjištěných faktech vytvoření návrhu zdokonalení systému řízení pohledávek, který by měl firmě do budoucna tuto oblast řízení vylepšit a zefektivnit.

Před samotným zkoumáním současného stavu řízení pohledávek jsem nejdříve v teoretické části vymezila samotné pohledávky. Zabývala jsem se jejich vznikem a zánikem, členěním, pozitivy a negativy, fakturací atd. Poté jsem pozornost věnovala celkovému řízení pohledávek, kde jsem teoreticky popsala tuto problematiku, což bylo východiskem pro zpracování praktické části této práce. Popsala jsem jednotlivé nástroje řízení pohledávek a podrobně jsem se zabývala metodami analýzy pohledávek.

V praktické části jsem nejdříve charakterizovala analyzovanou společnost, kde jsem uvedla základní údaje o firmě, činnosti firmy, přehled prodávaného zboží a ostatní informace související s firmou. Poté následovalo prozkoumání současného stavu řízení pohledávek. Během tohoto zkoumání jsem identifikovala několik problémových oblastí, jako např. nevyužívání zajišťovacích prostředků nebo úvěrového limitu aj. Dále jsem v práci pokračovala analýzou pohledávek na základě údajů, které mi firma poskytla (rozvaha, výkaz zisku a zrát, fakturace za rok 2010 a 2011). Jelikož spadají pohledávky do OM, uvedla jsem nejdříve grafický vývoj OM. Analýzu pohledávek jsem provedla pomocí horizontální a vertikální analýzy směřované na OM, hodnocení aktivity (obratu pohledávek, doby obratu pohledávek a závazků) a hodnocení likvidity (likvidity okamžité, pohotové a běžné). Dále byl proveden rozbor pohledávek zaměřený na lhůty po splatnosti dle různých časových intervalů. V rámci analýzy pohledávek jsem provedla také podrobný rozbor fakturace, který jsem rozdělila na jednotlivé měsíce a vždy vyhodnotila největšího dlužníka daného období.

Pomocí této práce jsem ve firmě Monos Technology s. r. o. identifikovala několik problémových oblastí, kterými jsou absence hodnocení odběratelů, chaotičnost a neefektivnost správy pohledávek (správa v rukou více osob a nepravidelná kontrola úhrad faktur, včetně absence pravidelných přehledů vývoje stavu pohledávek). Za velký problém považuji nevyužívání žádných zajišťovacích nástrojů a nevyužívání skonta (či jiných nástrojů k ovlivňování platební morálky odběratelů). Na závěr jsem identifikovala jako

problémovou oblast absenci úvěrového limitu a nepropracovanost postupu při vymáhání pohledávek. V návaznosti na identifikované problémy jsem navrhla řadu opatření jako vznik nové pozice pro oblast řízení OM (jehož součástí je i řízení pohledávek). Dále zavedení propracovanější správy informací o odběratelích, obsahující rozdělení odběratelů do skupin dle jejich platební morálky, a postup při aktualizaci těchto skupin pro zajištění aktuálnosti rozčlenění. Následuje doporučení zavedení limitů odběrů dle jednotlivých skupin, kde je znázorněn postup evidence limitů. Navrhuji také zavedení dalších nástrojů k ovlivňování platební morálky jako je skonto, čtvrtletní hodnocení zákazníků, zpoplatnění upomínek anebo oznámení o snížení úvěrového limitu. Dalším opatřením je stanovení způsobu zajištění pohledávek a postupu jejich vymáhání s časovým plánem dle jednotlivých skupin. Na závěr doporučuji provádění pravidelné analýzy stavu pohledávek a zhodnocení jejich vývoje.

Je však na svážení firmy, zda mnou navržená doporučení přijme a zda bude chtít své nedostatky do budoucna řešit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. *ABC KOVOPIT-engineering* [online]. © 2009 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.abckovopit.cz/.
2. Advokat-zlinsko.cz. *Upomínka dlužné částky, předžalobní výzva – vzor zdarma* [online]. © [2013a] [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http: http://www.advokat-zlinsko.cz/upom%C3%ADnka-dlu%C5%BEn%C3%A9-%C4%8D%C3%A1stky-p%C5%99ed%C5%BEalobn%C3%AD-v%C3%BDzva-vzor-zdarma.
3. Advokat-zlinsko.cz. *Uznání dluhu a uznání závazku – vzor zdarma* [online]. © [2013b] [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http: http://www.advokat-zlinsko.cz/uzn%C3%A1n%C3%AD-dluhu-uzn%C3%A1n%C3%AD-z%C3%A1vazku-vzor-zdarma.
4. Asociace na ochranu věřitelů ČR. *Bílí koně - kvetoucí kriminální byznys* [online]. © 2009–13a [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.anov.cz/problematika-pohledavek/vseobecne/bili-kone-kvetouci-kriminalni-byznys/.
5. Asociace na ochranu věřitelů ČR. *Typologie dlužníků jiným pohledem* [online]. © 2009–13b [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.anov.cz/problematika-pohledavek/clanek/typologie-dluzniku-jinym-pohledem/.
6. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2003. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publising. ISBN 80-247-0581-8.
7. BS Vinařské potřeby. *O nás* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.vinarskepotreby.cz/o-nas/.
8. Firmy.cz, *Alois Oujeský* [online databáze]. © Seznam.cz, a. s., 1996–2013a [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.firmy.cz/detail/667140-alois-oujesky-boskovice.html.
9. Firmy.cz, *František Pelehňa* [online databáze]. © Seznam.cz, a. s., 1996–2013b [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.firmy.cz/?q=Franti%C5%A1ek%20Poleh%C5%88a.
10. Firmy.cz, *Libor Průdek* [online databáze]. © Seznam.cz, a. s., 1996–2013c [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.firmy.cz/?thru=&q=Libor+Pr%C5%AFdek.
11. Firmy.cz, *Luděk Kostelanský* [online databáze]. © Seznam.cz, a. s., 1996–2013d [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.firmy.cz/?thru=&q=Lud%C4%9Bk+Kostelansk%C3%BD.

12. HÁLEK, Vítězslav, 2006. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-248-8.
13. HAVLÍČEK, Karel, 2009. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-026-5.
14. HM. *O nás* [online]. © [2012] [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.hmhodonin.cz/o-hm.
15. *Interní materiály společnosti Monos Technology*. 2012. Uherský Brod: Monos Technology s. r. o.
16. Juristic.cz. *Závazky* [online]. © [2011] [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: http://obcanske.juristic.cz/vse/kategorie/a01b03/kategorie.html.
17. KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-903-0.
18. KREJČÍ, Pavla. Kursy.cz. *Výhrada vlastnictví ve smlouvách dle obchodního zákoníku a její důsledky* [online]. © 1997–2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: http://www.kursy.cz/vyhrada-vlastnictvi-ve-smlouvach-dle-obchodniho-zakoniku-a-jeji-dusledky-cid205406/.
19. Lipera. *Společnost* [online]. © 2011 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.lipera.cz/menu/spolecnost/.
20. MAREŠ, Stanislav, 2006. *Firemní finanční politiky a finanční plánování.* Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-58-8.
21. Monos Technology. *O nás* [online]. © 2011a [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.monostechnology.cz/o-nas.html.
22. Monos Technology. *Produkty – armatury* [online]. © 2011b [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.monostechnology.cz/produkty-armatury.html.
23. Monos Technology. *Produkty – průmysl* [online]. © 2011c [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.monostechnology.cz/produkty-prumysl.html.
24. PASEKOVÁ, Marie, 2008. *Základy účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium.* 5. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-750-7.
25. PASEKOVÁ, Marie, 2009. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium.* 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-735-4.

26. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2003. *Řízení podnikových financí: studijní pomůcka pro distanční studium.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-128-2.
27. PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2009. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení.* Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-534-4.
28. Pohledavkyonline.cz. *Soudní poplatky v roce 2013* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.pohledavkyonline.cz/soudni-poplatky-v-roce-2012/
29. *Propagační materiály společnosti Monos Technology*. [2011]. [Uherský Brod]: Monos Technology s. r. o.
30. *Příloha k účetní závěrce společnosti Monos Technology*. 2011. Uherský Brod: Monos Technology s. r. o.
31. REŽŇÁKOVÁ, Mária et al., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3441-5.
32. RŮČKOVÁ, Petra, 2007. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1386-1.
33. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.
34. SYNEK, Miloslav et al., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.
35. SYNEK, Miroslav et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.
36. ŠANTRŮČEK, Jaroslav, 2005. *Pohledávky, jejich cese a hodnota.* 2. altualiz. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0873-7.
37. UNICOM SERVIS. *O nás* [online]. © [2012] [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.unicom-servis.cz/?page=texty&id=1.
38. VinarskyRaj.cz. *Vinařské potřeby* [online]. © 2004–2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.vinarskyraj.cz/kategorie/vinarske-potreby/.
39. Vinařský dům Kopeček. *O nás* [online]. © 2011 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.vinarskydum.cz/o-nas.html.

40. Vinařství DVOŘÁČEK LTM. *O vinařství* [online]. © [2012] [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.vinarstvi-dvoracek.cz/o_vinarstvi.html.
41. Vinum Znojmo. *O nás* [online]. © [2012] [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.vinumznojmo.cz/index.php?typ=VZA&showid=6.
42. VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0770-5.
43. VRÁNOVÁ, Šárka, 2008a. *Finanční analýza*. Zlín: Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín.
44. VRÁNOVÁ, Šárka, 2008b. *Studijní materiály k projektu Finance a my: CZ.04.1.03/3.3.13.3/0002, Modul č. 1: Finance podniku.* Zlín: Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín. ISBN 978-80-7318-694-4.
45. Wineofczechrepublic.cz. *Oblasti a vinaři* [online]. © Národní vinařské centrum, 2005–2009 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.wineofczechrepublic.cz/2-oblasti-a-vinari-cz.html.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIA	Asociace inkasních agentur
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
d. o. o.	Društvo sa ograničenom odgovornošću (společnost s ručením omezeným)
DPH	Daň z přidané hodnoty
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
FaV	Faktura vystavená
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
KFM	Krátkodobý finanční majetek
LS	Lhůta splatnosti
Ltd.	Limited company (společnost s ručením omezeným)
ObčZ.	Občanský zákoník
ObchZ.	Obchodní zákoník
OM	Oběžný majetek
OR	Obchodní rejstřík
Skup.	Skupina
s. r. l.	Società a Responsabilità Limitata (společnost s ručením omezeným)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma vzniku a zániku pohledávek a závazků 16
Obr. 2. Organizační struktura firmy 35
Obr. 3. Členění stávajících odběratelů 59
Obr. 4. Přehled fakturace s vymáháním pohledávek 1 68
Obr. 5. Přehled fakturace s vymáháním pohledávek 2 68
Obr. 6. Přehled fakturace s vymáháním pohledávek 3 68

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj oběžného majetku (v celých 1 000 Kč) 45
Graf 2. Vývoj jednotlivých položek oběžného majetku (v celých 1 000 Kč) 45
Graf 3. Vývoj neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti v Kč 51
Graf 4. Podíl uhrazených a neuhrazených faktur pro rok 2010 52
Graf 5. Podíl uhrazených a neuhrazených faktur pro rok 2011 54
Graf 6. Vývoj neuhrazených faktur během roku 2010 a 2011 v Kč 54

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Výhody a nevýhody poskytování obchodního úvěru 15
Tab. 2. Absolutní a procentní změna horizontální analýzy 26
Tab. 3. Přehled ukazatelů likvidity 27
Tab. 4. Přehled ukazatelů obratovosti 28
Tab. 5. SWOT analáza firmy 38
Tab. 6. Vertikální analýza 46
Tab. 7. Horizontální analýza 47
Tab. 8. Hodnocení likvidity 47
Tab. 9. Hodnocení aktivity 48
Tab. 10. Rozčlenění pohledávek 49
Tab. 11. Neuhrazené pohledávky z obchodních vztahů 50
Tab. 12. Přehled celkové fakturace za rok 2010 52
Tab. 13. Neuhrazené faktury a podíly největších dlužníků za rok 2010 53
Tab. 14. Přehled celkové fakturace za rok 2011 55
Tab. 15. Neuhrazené faktury a podíly největších dlužníků za rok 2011 56
Tab. 16. Rozšířená databáze odběratelů 61
Tab. 17. Rozšířený řehled fakturace 62
Tab. 18. Přehled odběrů jednotlivých zákazníků 62
Tab. 19. Změna přehledu odběrů jednotlivých zákazníků 63
Tab. 20. Nástroje ovlivňování platební morálky odběratelů 63
Tab. 21. Přehled zajišťovacích nástrojů 65
Tab. 22. Postup při vymáhání pohledávek dle jednotlivých skupin odběratelů 66

SEZNAM PŘÍLOH

P I Vzorová tabulka postupu vymáhání pohledávek

P II Rozhodčí doložka obecná (vzor)

P III Oznámení o snížení úvěrového limitu (vzor)

P IV Dohoda o smluvní pokutě (vzor)

P V Doložka o výhradě vlastnictví (vzor)

P VI Dohoda o ručení (vzor)

P VII Směnka (vzor)

P VIII Upomínací e-mail č. 1 (vzor)

P IX Upomínací e-mail č. 2 (vzor)

P X Uznání závazku (vzor)

P XI Uznání závazku a dohoda o splátkách (vzor)

P XII Písemná upomínka č. 1 (vzor)

P XIII Písemná upomínka č. 2 (vzor)

P XIV Pozvánka na otevření nové prodejny

P XV Leták s akčními cenami

PŘÍLOHA P I: VZOROVÁ TABULKA POSTUPU VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost - 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur zkontrolovat, zda odběratel fakturu obdržel.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U faktur nad určitou hranici se ověří důvody nesplacení termínu ve splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení splátkového kalendáře.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro nezaplacení nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

Zdroj: Kislingerová et al., 2007, s. 456

PŘÍLOHA P II: ROZHODČÍ DOLOŽKA OBECNÁ (VZOR)

Rozhodčí doložka obecná

(je součást textu kupní smlouvy)

Smluvní strany se dohodly, že veškeré případné spory, vzniklé z právních vztahů vyplývajících z této smlouvy budou rozhodnuty v rozhodčím řízení, třemi rozhodci (nebo jedním rozhodcem). Každá ze stran určí jednoho rozhodce, a tito poté zvolí rozhodce předsedajícího. Takto jmenováni rozhodci budou oprávněni spor projednat a rozhodnout. Rozhodčí nález bude pro strany konečný a závazný. Rozhodčí řízení se bude konat v…….. Náklady sporu včetně honorářů rozhodců ponese strana, která ve sporu podlehne. *(Náhrada nákladů může být upravena také tak, že každá ze stran uhradí honorář rozhodce, kterého jmenovala a na odměně třetího rozhodce se budou podílet stejným dílem.)*

Zdroj: Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 99

PŘÍLOHA P III: OZNÁMENÍ O SNÍŽENÍ ÚVĚROVÉHO LIMITU (VZOR)

Oznámení o snížení úvěrového limitu

Vážený odběrateli,

z důvodu zpožďování úhrad z Vaší strany jsme nuceni k prozatímnímu opatření a tímto Vám oznamujeme snížení Vašeho úvěrového limitu z 1 000 000 Kč na 600 000 Kč. Jelikož je váš momentální neuhrazený odběr právě hranice sníženého limitu, žádáme Vás o úhradu faktur. Poté, co se tak stane, jsme ochotni, poskytnou další zboží a to právě v hodnotě rozšířeného úvěrového rámce (dle výše provedených úhrad faktur). Po uhrazení všech splatných faktur bude úvěrový limit navýšen na původní hranici 1 000 000 Kč.

S pozdravem

ABC s. r. o.
Jan Novotný, jednatel

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IV: DOHODA O SMLUVNÍ POKUTĚ (VZOR)

Dohoda o smluvní pokutě

Věřitel
…… (jméno a příjmení, nebo název/obchodní firma)
…… (bydliště, nebo sídlo)
…… (rodné číslo/číslo OP, nebo IČO)

Dlužník
…… (jméno a příjmení, nebo název/obchodní firma)
…… (bydliště, nebo sídlo)
…… (rodné číslo/číslo OP, nebo IČO)

Čl. 1
Důvod smluvní pokuty

Dne …… uzavřel věřitel s dlužníkem písemnou kupní smlouvu, na základě které věřitel dlužníku poskytl zboží v hodnotě …… Kč. Kupní smlouva tvoří přílohu této smlouvy.
Pro případ, že dlužník nesplní svůj závazek zaplatit dluh řádně a včas, sjednávají účastníci smluvní pokutu, jejíž výše je specifikována dále.

Čl. 2
Výše smluvní pokuty

Varianta 1: Výše smluvní pokuty činí …… Kč.

Varianta 2: Výše smluvní pokuty činí …… procent z dlužné částky.

Varianta 3: Výše smluvní pokuty činí …… procent z dlužné částky za každý započatý měsíc prodlení dlužníka.

Čl. 3
Ostatní ujednání

I po zaplacení smluvní pokuty je dlužník nadále povinen splnit svůj dluh. Věřitel je oprávněn požadovat náhradu škody, které by vznikla nesplněním zajištěné dlužníkovi povinnosti specifikované v čl. 1 této smlouvy.
Dlužník je povinen smluvní pokutu zaplatit i v případě, že porušení právní povinnosti nezavinil.

Čl. 4
Závěrečná ujednání

Smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá strana obdrží po jednom.
Veškeré změny a doplňky lze platně sjednat pouze písemnou formou.
Pokud není v této smlouvě ujednáno jinak, řídí se právní vztahy účastníků obecně platnými předpisy, zejména občanským zákoníkem v platném znění.

V …… dne ……..

Podpisy: …… ……
(věřitel) (dlužník)

Zdroj: Juristic.cz, © [2011]

PŘÍLOHA P V: DOLOŽKA O VÝHRADĚ VLASTNICTVÍ (VZOR)

Doložka o výhradě vlastnictví

(je součást textu kupní smlouvy)

Smluvní strany se dohodly na tom, že vlastnické právo k předmětu koupě přejde na kupujícího až okamžikem úplného zaplacení kupní ceny.

K přechodu vlastnického práva dochází na kupujícího automaticky, a to okamžikem doplacení celé kupní ceny (pokud není sjednán jiný okamžik). Prodávající nemůže přechodu vlastnického práva zabránit.

Zdroj: Krejčí, © 1997–2013

PŘÍLOHA P VI: DOHODA O RUČENÍ (VZOR)

Dohoda o ručení včetně písemného prohlášení dlužníka

Věřitel
…… (jméno a příjmení, nebo název/obchodní firma)
…… (bydliště, nebo sídlo)
…… (rodné číslo/číslo OP, nebo IČO)

Ručitel
…… (jméno a příjmení, nebo název/obchodní firma)
…… (bydliště, nebo sídlo)
…… (rodné číslo/číslo OP, nebo IČO)

Čl. 1
Předmět smlouvy

Věřitel má pohledávku vůči dlužníku …… ve výši …… Kč, z titulu smlouvy o půjčce uzavřené dne ……
Pohledávka je splatná dne ……
Věřitel prohlašuje, že pohledávka je platná, ručitel potvrzuje, že se seznámil se smlouvou o půjčce uzavřenou mezi dlužníkem a věřitelem dne ……, která je přílohou této smlouvy.
Touto smlouvu se věřitel s ručitelem dohodli na zajištění předmětné pohledávky dle § 546 občanského zákoníku.

Čl. 2
Prohlášení ručitele

Ručitel tímto prohlašuje, že pohledávku uvedenou v čl. 1 smlouvy uspokojí, pakliže ji neuspokojí dlužník, ačkoliv byl k tomu věřitelem písemně vyzván.
Věřitel toto prohlášení přijímá a zavazuje se, že se na ručitele obrátí teprve ve chvíli, kdy dlužník dobrovolně nesplní svůj závazek vůči věřiteli, který mu přizná pravomocné soudní rozhodnutí (*tzv. dobrodiní pořádku*).

Čl. 3
Informační povinnost

Věřitel je povinen kdykoli a bez zbytečného odkladu sdělit ručiteli na písemné požádání výši své pohledávky.
Na další existenci ručení nemá vliv, jestliže věřitel nesplní svou informační povinnost. Porušení této povinnosti však může založit odpovědnost věřitele za škodu dle obecných ustanovení občanského zákoníku.

Čl. 4
Námitky ručitele

Ručitel může proti věřiteli uplatnit námitky:

- vyplývající z vlastního vzájemného vztahu k věřiteli,
- vyplývající ze vztahu dlužníka k věřiteli, a to i když je dlužník neuplatnil,

Čl. 5
Ostatní ustanovení

Uznání dluhu dlužníkem je účinné vůči ručiteli, jen když s ním vysloví souhlas.
Ručitel může plnění odepřít, pokud věřitel zavinil, že pohledávka nemůže být uspokojena dlužníkem.
Ručitelský závazek zaniká nejpozději se zánikem pohledávky, která je ručením zajištěna.

V …… dne ……..

Podpisy: …… ……
(ručitel) (věřitel)

Zdroj: Juristic.cz, © [2011]

PŘÍLOHA P VII: SMĚNKA (VZOR)

Vzor směnky vlastní

V Ostravě dne 10. března 2013

Dne 20. června 2010 zaplatím za tuto směnku panu Janu Novákovi, r. č. 112233/9988 20 000 Kč (dvacettisíckorunčeských).

……..

Jiří Mládek

Zdroj: Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 93

Vzor směnky cizí

V Ostravě dne 10. března 2013

Dne 20. června 2010 zaplaťte za tuto směnku 20 000 Kč (dvacettisíckorunčeských) panu Janu Novákovi, r. č. 112233/9988.

……..Ivan Mladý

Sokolská třída 13, Ostrava 1 ……..Jiří Mládek

Zdroj: Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 94

PŘÍLOHA P VIII: UPOMÍNACÍ E-MAIL Č. 1 (VZOR)

Komu: CBAspol@cba.cz

Předmět: Upomínací e-mail č. 1

Vážený odběrateli,

dovolujeme si Vás upozornit na blížící se konec lhůty splatnosti Vaší faktury č. 36457645 ze dne 20. 3. 2013 splatnou: 20. 4. 2013 na částku: 6 587 Kč.

S pozdravem

ABC s. r. o.
Jan Novotný, jednatel
(15. 4. 2013)

☑ Potvrdit přečtení

odeslat

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: UPOMÍNACÍ E-MAIL Č. 2 (VZOR)

Komu: CBAspol@cba.cz

Předmět: Upomínací e-mail č. 2

Vážený odběrateli,

dovolujeme si Vás upozornit na blížící se konec lhůty splatnosti Vaší faktury č. 36457645 ze dne 16. 4. 2013 splatnou: 20. 4. 2013 na částku: 6 587 Kč.

Věříme, že se tak stalo nedopatřením a dlužná částka bude uhrazena do konce lhůty splatnosti.

S pozdravem

ABC s. r. o.
Jan Novotný, jednatel
(18. 4. 2013)

☑ Potvrdit přečtení

odeslat

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P X: UZNÁNÍ ZÁVAZKU (VZOR)

CBA spol. s r.o.
IČ 987 65 432, se sídlem Pražská 123, Brno
jednající Josefem Novákem, jednatelem (jako „dlužník“)

u z n á v á

že dluží svému věřiteli:
spol. ABC s.r.o.
IČ 123 45 678, se sídlem Brněnská 321, Praha
jednající Janem Novotným, jednatelem

ke dni podpisu tohoto uznání částku ve výši celkem **50.000,- Kč**, slovy: Padesát tisíc korun českých, a to jako dluh na základě níže specifikovaných faktur, vystavených oprávněně co do důvodu i výše věřitelem dlužníkovi a jemu doručených, a to za dlužníkem objednané zboží na základě objednávek ze dne 1. 7. 2011 a 1. 8. 2011, kdy objednané zboží bylo věřitelem dlužníkovi řádně dodáno a dlužníkem převzato. V době splatnosti ani do dnešního dne uvedené faktury nebyly dlužníkem však věřiteli uhrazeny.

- faktura var. symbol 123456 na částku 25.000,- Kč, splatná 31. 12. 2011, zbývá uhradit 25.000,- Kč
- faktura var. symbol 123457 na částku 30.000,- Kč, splatná 15. 1. 2012, zbývá uhradit 25.000,- Kč (uhrazeno 5.000,- Kč dne 15. 1. 2012)

Tento svůj dluh ve výši 50.000,- Kč dlužník **uznává co do důvodu i výše**.

Dlužník se zavazuje, že tuto dlužnou částku ve výši 50.000,- Kč uhradí věřiteli celou nejpozději **do 30. června 2012**, a to na účet věřitele uvedený na fakturách.

Toto uznání nelze považovat za odklad splatnosti. Dlužník uznává dále také nárok věřitele na zákonné úroky z prodlení a případně také na smluvní pokutu, pokud byla sjednána v příslušné smlouvě, na které uvedené faktury navazují, a to z dlužných částek od prodlení až do zaplacení dluhu. Dlužník výslovně prohlašuje a stvrzuje svým podpisem, že toto uznání řádně zvážil, souhlasí s jeho obsahem a že jej podepisuje o své svobodné vůli.

V Brně dne 1. března 2012

_____	_____
CBA spol. s r.o. Josef Novák, jednatel **dlužník**	ABC s.r.o. Jan Novotný, jednatel **věřitel**

Zdroj: upraveno dle Advokat-zlinsko.cz, © [2013b]

PŘÍLOHA P XI: UZNÁNÍ ZÁVAZKU A DOHODA O SPLÁTKÁCH (VZOR)

CBA spol. s r.o.
IČ 987 65 432, se sídlem Pražská 123, Brno
jednající Josefem Novákem, jednatelem, (jako „dlužník“)

u z n á v á

že dluží svému věřiteli:
spol. ABC s.r.o.
IČ 123 45 678, se sídlem Brněnská 321, Praha
jednající Janem Novotným, jednatelem

ke dni podpisu tohoto uznání částku ve výši celkem **50.000,- Kč**, slovy: Padesát tisíc korun českých, a to jako dluh na základě níže specifikovaných faktur, vystavených oprávněně co do důvodu i výše věřitelem dlužníkovi a jemu doručených, a to za dlužníkem objednané zboží na základě objednávek ze dne 1. 7. 2011 a 1. 8. 2011, kdy objednané zboží bylo věřitelem dlužníkovi řádně dodáno a dlužníkem převzato. V době splatnosti ani do dnešního dne uvedené faktury nebyly dlužníkem však věřiteli uhrazeny.

- faktura var. symbol 123456 na částku 25.000,- Kč, splatná 31. 12. 2011, zbývá uhradit 25.000,- Kč
- faktura var. symbol 123457 na částku 30.000,- Kč, splatná 15. 1. 2012, zbývá uhradit 25.000,- Kč (uhrazeno 5.000,- Kč dne 15. 1. 2012)

Tento svůj dluh ve výši 50.000,- Kč dlužník **uznává co do důvodu i výše**.

Dlužník se zavazuje, že tuto dlužnou částku ve výši 50.000,- Kč uhradí věřiteli v postupných **měsíčních splátkách po 5.000,- Kč,** kdy tyto splátky budou realizovány nejpozději do 20. dne toho kterého měsíce, počínaje měsícem březnem roku 2012, a to na účet věřitele uvedený na fakturách. Nebude-li zde sjednaný splátkový kalendář ze strany dlužníka dodržen, a to ve smyslu dlužníkova prodlení s kteroukoliv splátkou řádně a včas, pak tento splátkový kalendář pozbývá bez dalšího platnosti a celý dluh (resp. jeho celá zbývající část) se stává splatným najednou, a to ke dni, kdy toto prodlení dlužníka nastalo (den následující po splatnosti splátky, jež nebyla dodržena řádně a včas).

Toto uznání nelze považovat za odklad splatnosti. Dlužník uznává dále také nárok věřitele na zákonné úroky z prodlení a případně také na smluvní pokutu, pokud byla sjednána v příslušné smlouvě, na které uvedené faktury navazují, a to z dlužných částek od prodlení až do zaplacení dluhu. Dlužník výslovně prohlašuje a stvrzuje svým podpisem, že toto uznání řádně zvážil, souhlasí s jeho obsahem a že jej podepisuje o své svobodné vůli.

V Brně dne 1. března 2012

_____	_____
CBA spol. s r.o. Josef Novák, jednatel **dlužník**	ABC s.r.o. Jan Novotný, jednatel **věřitel**

Zdroj: upraveno dle Advokat-zlinsko.cz, © [2013b]

PŘÍLOHA P XII: PÍSEMNÁ UPOMÍNKA Č. 1 (VZOR)

CBA spol. s r.o.
Pražská 123, Brno

k rukám Josefa Nováka, jednatele

Upomínka č. 1: VÝZVA K ÚHRADĚ DLUŽNÝCH ČÁSTEK

Vážení,

kontrolou naší účetní evidence jsme zjistili, že jste nám dosud neuhradili dlužnou částku ve výši 50.000,- Kč, která představuje zbývající dluh z titulu zboží objednaného vaší firmou objednávkami ze dne 1. 7. 2011 a 1. 8. 2011, kdy toto zboží bylo vaší společnosti řádně z naší strany dodáno.

Tato částka byla řádně vyfakturována následujícími fakturami, které vám byly zaslány a jejichž splatnost již uplynula:

- faktura var. symbol 123456 na částku 25.000,- Kč, splatná 31. 12. 2011, zbývá uhradit 25.000,- Kč
- faktura var. symbol 123457 na částku 30.000,- Kč, splatná 15. 1. 2012, zbývá uhradit 25.000,- Kč (uhrazeno 5.000,- Kč dne 15. 1. 2012)

S ohledem na tuto skutečnost vás tímto vyzýváme, abyste uvedenou zbývající dlužnou částku ve výši 50.000,- Kč uhradili nejpozději do 7 dnů, a to na číslo účtu naší společnosti 123456/0987.

V Brně dne 1. března 2012

……

ABC s.r.o.
Brněnská 321, Praha
Jan Novotný, jednatel

Zdroj: Advokat-zlinsko.cz, © [2013a]

PŘÍLOHA P XIII: PÍSEMNÁ UPOMÍNKA Č. 2 (VZOR)

CBA spol. s r.o.
Pražská 123, Brno

k rukám Josefa Nováka, jednatele

Upomínka č. 1: VÝZVA K ÚHRADĚ DLUŽNÝCH ČÁSTEK – pokus o smír

Vážení,

kontrolou naší účetní evidence jsme zjistili, že jste nám dosud neuhradili dlužnou částku ve výši 50.000,- Kč, která představuje zbývající dluh z titulu zboží objednaného vaší firmou objednávkami ze dne 1. 7. 2011 a 1. 8. 2011, kdy toto zboží bylo vaší společnosti řádně z naší strany dodáno.

Tato částka byla řádně vyfakturována následujícími fakturami, které vám byly zaslány a jejichž splatnost již uplynula:

- faktura var. symbol 123456 na částku 25.000,- Kč, splatná 31. 12. 2011, zbývá uhradit 25.000,- Kč
- faktura var. symbol 123457 na částku 30.000,- Kč, splatná 15. 1. 2012, zbývá uhradit 25.000,- Kč (uhrazeno 5.000,- Kč dne 15. 1. 2012)

S ohledem na tuto skutečnost vás tímto vyzýváme, abyste uvedenou zbývající dlužnou částku ve výši 50.000,- Kč uhradili nejpozději do 7 dnů, a to na číslo účtu naší společnosti 123456/0987.

Současně vás tímto upozorňujeme, že pokud k úhradě uvedené částky na základě této písemné výzvy dobrovolně nedojde, případně se ani neozvete, a to obratem, za účelem návrhu akceptovatelného řešení této situace, jsme připraveni se domáhat uvedeného nároku právní cestou, především pak podáním žaloby k místně příslušnému soudu prostřednictvím zvolené advokátní kanceláře.

V návaznosti na to vás ovšem také upozorňujeme, že specifikovaný dluh by v takovém případě byl navýšen minimálně o nemalé náklady spojené s vymáháním této pohledávky vůči vaší společnosti.

V Brně dne 1. března 2012

……

ABC s.r.o.
Brněnská 321, Praha
Jan Novotný, jednatel

Zdroj: Advokat-zlinsko.cz, © [2013a]