

Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek v akciové společnosti XY, a.s.

Bc. Veronika Trenčanová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Trenčanová**
Osobní číslo: **M120506**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek
v akciové společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte poznatky pro efektivní řízení pohledávek.

II. Praktická část

- Charakterizujte zkoumanou společnost a vypracujte analýzu současného stavu pohledávek ve společnosti XY, a.s.
- Vypracujte projekt na zlepšení současného systému řízení pohledávek ve společnosti XY, a.s.
- Zhodnoťte přínosy a náklady aplikovaného řešení v praxi.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOŽŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3.rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
GARRISON, Ray H., Eric W. NOREEN a Peter C. BREWER. Managerial accounting. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2012, 762 s. ISBN 978-0-07-811100-6.
MACEK, Jiří a Miloš TOMSA. Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích?. Ostrava: Montanex, 1994, 117 s. ISBN 8085780151.
VOŽŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 8024707705.
WILD, John J. Financial accounting: information for decisions. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, c2008, 580, 110 s. ISBN 0-07-304375-3.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně 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, optisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

1.5.2014



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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek v akciové společnosti XY, a.s. je zavedení pojištění pohledávek a návrh řešení v dosavadním systému řízení pohledávek. V teoretické části je charakterizován vznik, zánik a ocenění pohledávky. Dále je popsáno řízení, zajištění a analýza pohledávek. V praktické části diplomové práce je charakterizována společnost, pro kterou je tato práce zpracována a systém současného řízení, zajištění a vymáhání pohledávek. V další části je provedena analýza pohledávek a porovnání s konkurencí. Je zde také vyčíslen a vyhodnocen současný stav pohledávek. V poslední projektové části je navrženo zavedení pojištění pohledávek, jeho nákladová analýza a účetní a právní dopad návrhu.

Klíčová slova:

Pohledávka, řízení pohledávek, vymáhání pohledávek, nástroje na zajištění pohledávek, pojištění pohledávek

ABSTRACT

The aim of the thesis The Project of Increasing the Efficiency of Credit Management at Joint-Stock Company XY, a.s., is the implementation of claims insurance and to propose a solution for the existing claims management system. The theoretical part contains definitions of creation, termination and appraisal of claims. These are followed by the descriptions of the management, protection and analysis of claims. Practical part contains the definition of the Company, for which this thesis is prepared, description of current management system, protection and collection of claims. The next part contains the analysis of claims and the comparison with competitors. The calculation and evaluation of the current status of claims can be found here as well. The last part of the project proposes the implementation of claims insurance, the cost analysis of this implementation and the accounting and legal impact of this proposal.

Keywords:

Claim, claims management, claims collection, claims protection tools, claims insurance

Rada by som na tomto mieste poďakovala Ing. Milanovi Kupkovi, vedúcemu kreditného oddelenia spoločnosti XY, a.s., za ochotu, čas, cenné rady a poskytnuté informácie, ktoré som uplatnila pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Ďalej by som chcela poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce doc. Ing. Marii Pasekovej Ph.D. za jeho odborné vedenie a vecné pripomienky.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 POHĽADÁVKA.....	13
1.1 VZNIK A ZÁNİK POHĽADÁVKY.....	13
1.2 OCENENIE POHĽADÁVOK.....	14
1.3 OPRAVNÁ POLOŽKA K POHĽADÁVKAM.....	14
1.4 ODPIS POHĽADÁVOK.....	15
1.5 NEGATÍVNE DOPADY POHĽADÁVOK.....	16
1.5.1 Dopad nedobytných pohľadávok.....	16
1.5.2 Dopad neskoro uhradených pohľadávok.....	16
2 RIADENIE POHĽADÁVOK.....	17
2.1 POSTUP PRI RIADENÍ POHĽADÁVOK.....	18
2.1.1 Rozhodnutie o postoji k riadeniu pohľadávok.....	18
2.1.2 Zber a analýza dát.....	18
2.1.3 Analýza príčin.....	19
2.1.4 Skúmanie bonity odberateľov.....	19
2.1.5 Sledovanie a hodnotenie výsledkov.....	20
2.2 RIZIKO OBCHODNÉHO ÚVERU.....	20
2.2.1 Platobná neschopnosť.....	21
2.2.2 Platobná nevôľa.....	21
2.3 SKONTO ZA SKORŠIU ÚHRADU.....	21
2.4 VYMÁHANIE.....	22
2.4.1 Vymáhanie vlastnými silami.....	22
2.4.2 Vymáhanie za pomoci externých firiem.....	23
2.5 ROZHODCOVSKÉ KONANIE.....	23
3 ZAISTENIE POHĽADÁVOK.....	25
3.1 ZMLUVA.....	25
3.2 VÝHRADA VLASTNÍCTVA.....	26
3.3 ZMLUVNÁ POKUTA.....	26
3.4 INFORMÁCIE.....	26
3.5 ZÁLOHA.....	27
3.6 POISTENIE POHĽADÁVOK.....	27
3.6.1 Spoločnosti poisťujúce pohľadávky v ČR.....	28
3.7 DOKUMENTÁRNY PLATOBNÝ STYK.....	29
3.7.1 Dokumentárny akreditív.....	29
3.7.2 Dokumentárne inkaso.....	29
3.8 ZMENKY.....	29
3.8.1 Zaisťovacia zmenka.....	30

3.9	ZÁLOŽNÉ PRÁVO.....	31
3.10	BANKOVÁ ZÁRUKA.....	31
3.11	FAKTORING.....	31
3.12	FORFAITING.....	32
4	ANALÝZA POHĽADÁVOK.....	34
4.1	UKAZOVATELE AKTIVITY.....	34
4.1.1	Doba obratu pohľadávok.....	34
4.1.2	Obrat pohľadávok.....	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
5	ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY, A.S.....	37
5.1	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	37
5.1.1	História spoločnosti.....	38
5.1.2	Predmet činnosti.....	39
5.1.3	Strategické ciele spoločnosti.....	39
5.2	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA.....	40
5.2.1	Organizačná štruktúra.....	40
5.2.2	Portfólio spoločnosti.....	40
5.2.3	SWOT analýza spoločnosti.....	41
5.3	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA.....	42
5.3.1	Analýza trhu.....	42
5.3.2	Dodávatelia.....	43
5.3.3	Odberatelia.....	44
5.3.4	Konkurencia.....	45
6	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU POHĽADÁVOK V SPOLOČNOSTI XY, A.S.....	48
6.1	PREVENCIA PROTI NEDOBYTNOSTI POHĽADÁVOK.....	48
6.2	SPÔSOBY ZAISTENIA POHĽADÁVOK.....	50
6.2.1	Zmluva o obchodnej spolupráci.....	50
6.2.2	Záloha.....	51
6.2.3	Zmenka.....	51
6.2.4	Faktoring a forfaiting.....	52
6.3	POHĽADÁVKY PO SPLATNOSTI A POSTUP PRI ICH VYMÁHANÍ.....	52
6.3.1	Pohľadávky do 30 dní po splatnosti.....	52
6.3.2	Pohľadávky od 30 do 60 dní po splatnosti.....	54
6.3.3	Pohľadávky nad 60 dní po splatnosti.....	54
6.3.4	Porady neplatičov.....	55
6.3.5	Reportovanie – zápisy do CRM.....	56
6.3.6	Nastavenie kreditu.....	56
6.4	ANALÝZA STAVU POHĽADÁVOK A ZROVNANIE S KONKURENCIOU.....	57
6.4.1	Štruktúra pohľadávok XY, a.s.....	57
6.4.2	Štruktúra pohľadávok ATComputers.....	58
6.4.3	Štruktúra pohľadávok eD' system.....	59

6.5	ANALÝZA OBRATU POHLADÁVOK A ZROVNANIE S KONKURENČNÝMI FIRMAMI.....	59
6.6	ZHRNUTIE A VYHODNOTENIE ANALÝZY.....	60
7	PROJEKT ZLEPŠENIA SÚČASNÉHO SYSTÉMU RIADENIA POHLADÁVOK V SPOLOČNOSTI XY, A.S.....	62
7.1	CIEĽ PROJEKTU.....	62
7.2	POPIS NAVRHOVANÉHO NÁSTROJU ZLEPŠENIA.....	63
7.2.1	Prečo sa rozhodnúť pre poistenie pohľadávok?.....	63
7.2.2	Charakteristika produktu.....	65
7.2.3	Ako funguje poistenie pohľadávok.....	65
7.2.4	Výber pohľadávok.....	66
7.2.5	Zhodnotenie ponúk – nákladová analýza.....	67
7.2.6	Modelový príklad.....	71
7.3	ZHODNOTENIE PRÍNOSOV A NÁKLADOV APLIKOVANÉHO RIEŠENIA V PRAXI.....	73
7.4	ÚČTOVNÝ DOPAD PROJEKTU.....	75
7.5	PRÁVNÝ DOPAD PROJEKTU.....	77
	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Pohľadávky sú neoddeliteľnou súčasťou podnikania. Umožňujú hladký priebeh obchodov a pomáhajú financovať odberateľov. Na druhej strane sú s nimi spojené riziká nezaplatenia. Platobná neschopnosť značne ovplyvňuje finančné zdravie podniku a môže predstavovať vážne nebezpečenstvo. Neskoro uhradené, alebo nedobytné pohľadávky negatívne ovplyvňujú cash flow dodávateľa, ktorý musí dočasné, alebo trvalé výpadky v príjmoch financovať.

Diplomová práca Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek v akciové společnosti XY, a.s. obsahuje tri časti.

Prvá časť obsahuje teoretické poznatky súvisiace s touto témou. Je v nej uvedené, ako pohľadávka vzniká a zaniká, možnosti tvorby opravných položiek a odpisov, ďalej sú popísané preventívne opatrenia a nástroje zaistenia pohľadávok a spôsoby riadenia a následného vymáhania pohľadávok.

V analytickej časti diplomovej práce je charakterizovaná spoločnosť XY, a.s., jej história, postavenie na trhu a vzťah ku konkurencii. Taktiež je vykonaná SWOT analýza podniku. Analytická časť obsahuje analýzu najväčších dodávateľov a odberateľov spoločnosti, analýzu súčasného stavu pohľadávok, kde je uvedený vývoj pohľadávok v rokoch 2009 – 2012. Ďalej je analyzovaná doba obratu pohľadávok, ktorá je porovnaná s výsledkami konkurenčných firiem. V ďalšom bode sú analyzované nástroje zaistenia pohľadávok a taktiež je analyzovaný systém pridelenia kreditov, na základe ktorých je umožnený odberateľom predaj na faktúru.

Posledná časť diplomovej práce obsahuje projekt zlepšenia súčasného systému riadenia pohľadávok. V tomto projekte je zavedené poistenie pohľadávok. Dôsledkom tohto kroku by malo byť zlepšenie systému riadenia pohľadávok v spoločnosti XY, a.s. Projekt pokračuje vyčíslením nákladov na navrhované riešenie. Následne je zhodnotený ekonomický prínos aplikácie projektu v spoločnosti. Posledná časť tejto práce je venovaná právnym a účtovným dopadom, ktoré poistenie pohľadávok na tieto oblasti má.

Túto tému som si vybrala z dôvodu, pretože v súčasnej dobe sa neustále zhoršuje platobná morálka odberateľov a vývoj IT trhu vedie k znižovaniu počtu odberateľov, a teda zvyšovanie hrozby problémových pohľadávok.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLÁDÁVKA

Šantrůček (2005, s. 12) definuje pohľadávku ako oprávnenie veriteľa. Záväzkom je nazývaná povinnosť dlžníka zo záväzkového právneho vzťahu, ktorého účastníci vystupujú navzájom ako nositelia práv a povinností, pričom povinnosť jednej strany zodpovedá právu druhej a naopak. Veriteľ je oprávnený vyžadovať od dlžníka splnenie povinnosti, ak má dlžník povinnosť voči veriteľovi.

Nemožno tvrdiť, že najlepšie je nemať žiadne pohľadávky. Pri rozhodovaní o tom, či tovar predať na faktúru, je potrebné zvážiť všetky argumenty pre a proti, ktoré sa vzťahujú k danému prípadu.

Medzi **pozitíva** pohľadávok Kislingerová (2010, s. 463) uvádza, že možno čakať zvýšenie predaja pri poskytovaní dodávateľského úveru, než v porovnaní s predajom výhradne za hotovosť. Dĺžka odkladu splatnosti sa môže stať konkurenčnou výhodou v boji o podiel na trhu. Poskytnutím dodávateľského úveru, umožníme odberateľovi rozvoj a sebe odbyt výrobkov.

Medzi **negatíva** Kislingerová (2010, s. 463) radí hlavne riziko nezaplatenia. Strata z nezaplatenia nie je len v hodnote výrobku, ale aj v DPH, ktoré musí odvieť štát, ušlej marži a zaplacení dane z príjmu. Dodávateľský úver je nutné financovať, čo znamená pre dodávateľa zvýšené finančné náklady.

1.1 Vznik a zánik pohľadávky

Vznik pohľadávky je viazaný na prechod vlastníckych práv, na splnenie dodávky, na prevedenie práv a povinností z dodaného tovaru, či výhod z poskytnutých služieb odberateľovi. (Šantrůček, 2005, s. 12)

Ako uvádza Paseková (2008), v účtovných jednotkách vznikajú pohľadávky vo vzťahu k obchodným partnerom, k zamestnancom, k inštitúciám sociálneho zabezpečenia a zdravotného poistenia a k finančným a iným orgánom.

Pohľadávky z obchodného styku, ktoré tvoria najvýznamnejšiu časť pohľadávok, vznikajú ako dôsledok obchodného úveru, niekedy označovaného ako „dodávateľský úver“, pretože jeho vznik je spojený s predajom výrobkov, či služieb od dodávateľa k odberateľovi. Účelom poskytnutia obchodného úveru je zvýšenie predaja a efektom je teda prírastok výnosov, ktoré zvýšený predaj prináša. (Rezňáková, 2010, s. 54)

Podľa Šantrůčka (2005, s. 21) pohľadávky **zanikajú** ukončením právneho vzťahu, ktorý nastáva na základe právneho úkonu napríklad:

- Úhrada, či splnenie,
- zápočet úkonom jednej, alebo oboch strán,
- odstúpením od zmluvy,
- odpustením dlhu,
- zánik záväzku v dôsledku rozhodnutia štátneho orgánu.

1.2 Ocenenie pohľadávok

Pohľadávky sa oceňujú v nominálnej účtovnej hodnote, tj. v historickej cene. Ak nie je pohľadávka zaplatená včas, dochádza k jej znehodnoteniu. Pohľadávky po dobe splatnosti a nedobytné pohľadávky vedené v pôvodných nominálnych cenách je potrebné zobrazovať verne, nakoľko znehodnocujú majetok firmy. Deje sa to tak, že nedobytné pohľadávky môžu byť odpísané, resp. vykázané ako výdaje. Na pohľadávky po dobe splatnosti je možné vytvoriť opravné položky. (Synek, 2011, s. 65)

1.3 Opravná položka k pohľadávkam

Opravná položka k pohľadávke vyjadruje skutočnosť, že očakávaná výška peňažných prostriedkov, ktorú podnik v budúcnosti získa, je nižšia ako nominálna hodnota tejto pohľadávky. Opravné položky možno tvoriť len k nepremlčaným pohľadávkam do 30 000,- Kč. (Paseková, 2008, s. 182)

Opravná položka k pohľadávke predstavuje nepriame a dočasné zníženie hodnoty pohľadávky zaúčtovaním do nákladov prostredníctvom opravnej položky, pričom účet „Pohľadávky“ sa nemení. Môže byť tvorená len k nepremlčaným pohľadávkam. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 74)

Zákonné opravné položky, ktoré sú daňovo uznateľné, sa tvoria v zákonom stanovenej výške. (Paseková, 2008, s. 182)

K pohľadávkam vzniknutým z titulu zmluvných pokút nie je možné vytvárať zákonné opravné položky.

1.4 Odpis pohľadávok

Odpis pohľadávky znamená priame a trvalé zníženie hodnoty pohľadávky zaúčtovaním do nákladov súvzťažne na účet pohľadávok. Odpis pohľadávok je nevratný proces zníženia hodnoty pohľadávok. Pre daňové účely je dôležité, či sa konečný odpis pohľadávky stane daňovým výdajom. Tvorbou opravnej položky k pohľadávke ešte nie je definitívne ukončený proces zahrnutia pohľadávky do daňových výdajov. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 77)

Problematiku riešenia odpisovania a tvorby, resp. čerpania opravných položiek k pohľadávkam po dobe splatnosti, ktoré ponúkajú zákony o daniach z príjmu a zákon o rezervách, je možno rozdeliť do troch častí:

- Jednorazový odpis pohľadávok,
- postupný odpis pohľadávok,
- tvorba zákonných opravných položiek. (Paseková, 2008, s. 183)

Možnosť uplatnenia daňovo účinného jednorazového odpisu pohľadávky, je viazaná na splnenie súčasne dvoch podmienok:

1. Vznik pohľadávky bol spojený so vznikom výnosu, ktorý bol predmetom dane z príjmu a nebol od tejto dane oslobodený.
2. K pohľadávke bolo možné tvoriť opravné položky.

Účtovná jednotka musí byť schopná odpisy pohľadávok doložiť preukázateľnými dokladmi, ktorými sú:

- Vznesenie súdu o zrušení, alebo zamietnutí konkurzu,
- vznesenie súdu ku konkurznému, alebo vyrovnávaciemu konaniu,
- výpis z matriky zomretých, rozhodnutie súdu o dedičstve,
- doklady o výmaze právnickej osoby z obchodného registra,
- doklady o výsledku verejnej dražby,
- doklady o výsledku exekúcie. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s.79)

Postupný odpis pohľadávok možno vykonať len u pohľadávok, ktoré boli splatné do 31.12.1994. U nich sa nezisťuje, či je pohľadávka premlčaná, alebo nie. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s.83)

1.5 Negatívne dopady pohľadávok

Ak sú pohľadávky hradené v splatnosti, možno ich označiť za dobré. Za zlé považujeme pohľadávky, ktoré sú nedobytné, teda také, ktoré buď nie sú uhradené vôbec, alebo ich inkaso vyžaduje značnú námahu a aj prípadné dodatočné náklady. Takým prípadom sú aj pohľadávky inkasované prostredníctvom exekútora, súdu, alebo vymáhacej agentúry. Okrem toho existujú ešte pohľadávky platené so zdržaním, s ktorým dodávateľ nepočítal. Nielenže zvyšujú náklady na financovanie tejto pohľadávky, ale okrem toho ešte aj narušujú cash flow. (Kislingerová, 2010, s. 464)

1.5.1 Dopad nedobytných pohľadávok

Dodávateľ stráca náklady vynaložené na zaobstaranie a navyše ešte odvedené DPH z tržieb a zo zaplatenej dane z príjmov. Zároveň prichádza o maržu, ktorá mala pokryť režijné náklady a zisk. Na druhú stranu daňové zákony umožňujú pri existencii nedobytných pohľadávok úsporu na dani z príjmov vo forme opravných položiek. Dopad na výsledok hospodárenia je rôzny, čo je spôsobené predovšetkým daňami. (Kislingerová, 2010, s. 464)

1.5.2 Dopad neskoro uhradených pohľadávok

Dodávateľia poskytujú odklad splatnosti svojich faktúr na určitú dobu, po ktorej očakávajú, že odberateľ svoj záväzok uhradí. Ak sa tak nestane, dodávateľ musí potrebu hotovosti financovať z iných zdrojov. Najčastejšie sa jedná o krátkodobý úver, alebo kontokorent. Za využitie týchto zdrojov už dodávateľ samozrejme platí úroky banke. Negatívny efekt čiastočne znižuje daňový štít. Zložitejšia situácia môže nastať vtedy, ak dodávateľ nemá jednoduchý prístup k úverovým zdrojom, ktorými by financoval neskoro uhradené pohľadávky. V takom okamihu sa dostáva do druhotnej platobnej neschopnosti, ktorá môže spôsobiť škody vo vzťahoch s dodávateľmi, so zamestnancami, štátnymi úradmi a ďalšími partnermi. Vyčísliť tieto škody je omnoho náročnejšie. (Kislingerová, 2010, s. 465)

2 RIADENIE POHLĀDÁVOK

Kislingerová (2010, s. 474) uvádza, že zmyslom riadenia pohľadávok je ochrana spoločnosti pred vysokým podielom faktúr po splatnosti a minimalizácia podielu nedobytných pohľadávok, ktoré nie sú vôbec vymožené, alebo sú inkasované s vynaložením relatívne vysokých nákladov.

O obchodnom úvere je nutné rozhodovať podľa rovnakých kritérií, ako pri rozhodovaní o akejkolvek investícii. To znamená z hľadiska očakávaného výnosu, likvidnosti a rizika. Výnosom z poskytnutia obchodného úveru je prírastok zisku, zo zvýšeného predaja. Likvidnosťou sa rozumie doba splatnosti obchodného úveru a riziko vzniká pri jeho poskytnutí. (Reznáková, 2010, s. 54)

Je potrebné nájsť ideálnu hranicu medzi maximalizáciou zisku a minimalizáciou nedobytných pohľadávok.

Širší cieľ riadenia pohľadávok sformulovala Kislingerová (2010, s. 474) ako umožnenie rastu predaja bez zvyšujúceho sa rizika zlých pohľadávok a negatívneho dopadu na cash flow.

Riadenie pohľadávok má dve dimenzie, a to prevenciu a vymáhanie. Prevencia sa snaží, aby nevznikali nedobytné, alebo neskoro uhradené pohľadávky. Vymáhanie nastupuje v okamihu, keď sa nepodarilo zaistiť, aby bola pohľadávka hradená včas. (Kislingerová, 2010, s. 465)

Dôležitú úlohu v procese riadenia pohľadávok má existencia kreditného oddelenia. Úlohou kredit manažéra je preverovanie dôveryhodnosti zákazníka pri poskytovaní dodávateľských úverov a udržiavanie tejto dôvery počas celého cyklu obchodovania. To znamená, že predajca sa musí uistiť, že kupujúci má v úmysle zaplatiť pohľadávky v dobe splatnosti. Obchodní dodávatelia sú zvyčajne nezabezpečení veritelia. Pri poskytnutí úveru je základný právny nárok vymáhať dlžné finančné prostriedky. Mnoho kredit manažérov sa zhoduje, že často najlepší spôsob ako vyriešiť zložité problémy so zákazníkmi, je stretnutie tvárou tvár. (Bullivant, 2010)

2.1 Postup pri riadení pohľadávok

V nasledujúcich piatich krokoch Vozňáková (2004) popisuje najefektívnejší postup pri riadení pohľadávok vo firme.

2.1.1 Rozhodnutie o postoji k riadeniu pohľadávok

Vozňáková (2004, s. 38) tvrdí, že prvým krokom v procese riadenia pohľadávok je rozhodnutie o tvorbe metodológie riadenia pohľadávok, ktoré je plne v kompetencii firmy. Záleží na postoji vedenia a vlastníkov firmy, aký postoj k riadeniu pohľadávok zaujmú. Ak vedenie a vlastníci v rámci svojej stratégie zaujmú určitý postoj k riadeniu pohľadávok a rizík s tým spojených, potom môžu vytvoriť, alebo dať podnet k vytvoreniu súboru pravidiel riadenia pohľadávok.

2.1.2 Zber a analýza dát

V rámci tohto kroku Vozňáková (2004, s. 39) radí popísať súčasný stav riadenia pohľadávok vrátane prístupu k jednotlivým odberateľom. Ak má firma svojich odberateľov rozdelených do bonitných skupín, popísať, ako sú rozdelení a čo je pre nich špecifické.

Je vhodné popísať:

- Proces vzniku obchodného prípadu – pravidlá a kompetencie jednotlivých útvarov od vzniku objednávky až po vymáhanie pohľadávky, popísať všetky pravidlá,
- spôsob zaistovania pohľadávok,
- zmluvné zaistenie obchodných kontaktov,
- spôsob reportingu pohľadávok, jeho štruktúru a pravidelnosť,
- spôsob vymáhania pohľadávok vrátane časového harmonogramu,
- spôsob predávania informácií medzi jednotlivými úsekmi,
- zaistenie procesu pohľadávok v celom informačnom systéme firmy,
- hmotnú zainteresovanosť a motiváciu jednotlivých pracovníkov na inkasu pohľadávok
- popísať opakujúce sa problémy v procese pohľadávok

- zhotoviť podrobný zoznam odberateľov so zhodnotením dostupných informácií o ich pozícii na trhu,
- ako sú uplatňované preventívne opatrenia proti vzniku pohľadávok po splatnosti.

2.1.3 Analýza príčin

V tomto kroku Vozňáková (2004, s. 40) poukazuje na dôležitosť analýzy skutočných príčin problémov v procese pohľadávok a stanovení závažnosti týchto príčin. Napríklad môžu byť špecifikované spoločné rysy odberateľov, ktorí neplatia, zlá organizácia úseku zaoberajúceho sa riadením pohľadávok, nedostatočná informovanosť a nekompetentnosť pracovníkov, zlá komunikácia, nedostatočná analýza odberateľov a iné.

2.1.4 Skúmanie bonity odberateľov

V rámci tohto kroku Vozňáková (2004, s. 41) uvádza, že by mal byť vyhotovený návrh a koncepcia vhodných riešení, testovanie a hodnotenie návrhov a nakoniec výber optimálneho riešenia. Výstupom by mal byť konkrétny návrh rozdelenia odberateľov podľa prínosu pre firmu do bonitných skupín. Určíme, aké budú pre jednotlivé skupiny odberateľov poskytované odberateľské úvery vrátane platobných podmienok, aké budeme používať zaistovacie nástroje, ako budeme v jednotlivých skupinách postupovať, ak vznikne neuhradená pohľadávka. Ďalej sa zameriame na to, ako bude prebiehať monitoring odberateľov, podáme návrh na doplnenie vzdelávania zodpovedných pracovníkov atď.

Podnikoví úveroví pracovníci hovoria o **6C dodávateľských úveroch**, ktoré tvoria hlavné faktory pre rozhodnutie o poskytnutí dodávateľského úveru:

1. **Capital** (kapitál). Je zákazník schopný zaplatiť? Má dostatočný vstupný kapitál do podnikania? Generuje dostatok cash flow na úhradu?
2. **Character** (reputácia). Je zákazník ochotný zaplatiť? Platí včas iným dodávateľom? Aká je jeho povest' Mal zákazník v minulosti problémy s platením?
3. **Capacity** (kapacita). Má zákazník dostatočné kapacity pre podnikanie? Je management skúsený vo svojom obore? Aký má na neho názor konkurencia?
4. **Conditions** (podmienky). Aké sú vonkajšie podmienky v ktorých zákazník podniká? Aká je jeho konkurenčná pozícia?

5. **Coverage** (poistenie). Je zákazník dostatočne poistený, aby obchodne obstál v prípade živelnej katastrofy? Je poistený proti dopadom prerušenia prevádzky?
6. **Collateral** (zaistenie). Aké zaistenie môže zákazník ponúknuť? Aká časť zákazníkovoho majetku slúži ako zaistenie iným firmám, alebo bankám? Ponúka vlastník osobné zaistenie? Môže iný dôveryhodný partner vystaviť záruky za zákazníka?

Koncept 6C predstavuje hlavné faktory, ktorými by sa mal úverový pracovník zaoberať. Analýza rizikových faktorov je podstatou skúmania bonity. (Kislingerová, 2010, s. 478)

Klesajúcu bonitu obchodného partnera signalizujú požiadavky na dlhšie doby splatnosti, neodôvodnené zvyšovanie úverových limitov, zmeny platobných inštrumentov, časté zmeny sídla, názvu spoločnosti, telefónnych čísel, alebo úplne typické preferovanie platieb pre životne nutných dodávateľov. (Janatka, 2011, s. 93)

2.1.5 Sledovanie a hodnotenie výsledkov

Navrhnuté riešenia je podľa Vozňákovej (2004, s. 64) potrebné v rámci celého procesu podrobne zdokumentovať. Miera podrobnosti štandardov musí byť taká, aby boli zrozumiteľné a pritom dávali zodpovedným pracovníkom možnosť tvorivej práce.

V tomto kroku môže byť vykonaná analýza nákladov a efektov na vybranej vzorke dát.

Vozňáková (2004, s. 65) uvádza, že nie je možné vytvoriť metodológiu použiteľnú pre každú firmu. Jednotlivé firmy si musia vytvoriť svoju konkrétnu metodológiu zameranú na ich vlastné ciele a preferencie.

2.2 Riziko obchodného úveru

Riziko, ktoré vzniká v dôsledku poskytnutia obchodného úveru, označujeme ako úverové riziko. (Reznáková, 2010, s. 56)

Medzi najvýznamnejšie potenciálne riziká u doterajších, ako aj u nových obchodných partnerov patria: strata, alebo výrazný prepád ziskovosti, nízka pridaná hodnota, pokles, alebo záporný vlastný kapitál, rast zadlženosti, nízka likvidita, nepriaznivý stav salda pohľadávok a záväzkov po dobe splatnosti. Signály nefinančného charakteru môžu zahŕňať súhrn znakov z oblasti podnikania, ako aj napr. štruktúru a kvalitu manažmentu, zlú

komunikáciu, množstvo súdnych sporov, vývoj tržnej situácie a stabilitu v obore podnikania. (Janatka, 2011, s. 93)

2.2.1 Platobná neschopnosť

Odberateľ nemá dostatok kapitálu na financovanie svojho hotovostného cyklu, je podkapitalizovaný, nemá prístup k externým zdrojom financovania od bánk, alebo sa dostal do druhej platobnej neschopnosti vinou svojich zákazníkov. (Kislingerová, 2010, s. 492)

2.2.2 Platobná nevôľa

Poznajú slabšiu pozíciu veriteľa z dôvodu vysokej konkurencie, alebo nedostatočného ošetrovania vymáhateľnosti jeho pohľadávky, čakajú na poslednú chvíľu a financujú prednostne iné aktivity, trebárs aj súkromné. (Kislingerová, 2010, s. 492)

2.3 Skonto za skoršiu úhradu

V rámci platobných podmienok môže dodávateľ ponúknuť tzv. skonto. Pokiaľ ho odberateľ využije, zaplatí za tovar skôr, než bola dohodnutá štandardná splatnosť, dostane za to určitú zľavu. (Kislingerová, 2010, s. 490)

Medzi pozitívne efekty pre dodávateľa Kislingerová (2010, s. 490) zaraďuje:

- Menší objem pracovného kapitálu, ktorý by bolo potrebné financovať,
- Menšie riziko vzniku nedobytných, alebo neskoro uhradených pohľadávok,
- Menšie administratívne náklady spojené so sledovaním, poprípade vymáhaním pohľadávok.

Negatívny efekt pre dodávateľa spočíva v znížení ceny výrobku.

Skonto budú využívať hlavne odberatelia, ktorí majú jednoduchší prístup k úverom, alebo majú dostatok voľných finančných zdrojov.

Prakticky skonto funguje tak, že v zmluve, alebo priamo na faktúre je uvedená platobná podmienka napr. 5/10, netto 70. Odberateľ vie, že má nárok na skonto vo výške 5% z celkovej ceny na faktúre, ak ju uhradí do 10 dní od jej vystavenia. Inak platí plnú cenu do 70 dní, čo je jeho štandardná doba splatnosti.

Výška ponúkaného skonta je závislá na prínosoch pre dodávateľa a na dostatočnej schopnosti stimulovať odberateľa k jeho využitiu. (Kislingerová, 2010, s. 490)

Výpočet reálnej výšky skonta p.a.:

$$D = ND \times \frac{360}{T_2 - T_1}, \quad (1)$$

kde D je reálna výška skonta p.a.

ND - nominálna výška skonta

T_1 - doba na využitie skonta

T_2 - štandardná doba splatnosti

Ako uvádza Reznáková (2010, s. 62), výška ponúknutej zľavy a lehoty inkasa musí vychádzať z kalkulácie nákladov na úver na princípe čistej súčasnej hodnoty s prihliadnutím k nákladom na zaobstaranie alternatívneho zdroja financovania.

2.4 Vymáhanie

Pokiaľ odberateľ nezaplatí včas, je nutné pristúpiť k vymáhaniu pohľadávok vlastnými pracovníkmi, alebo s pomocou externých špecializovaných spoločností.

Vhodným spôsobom riešenia vymáhania pohľadávok môže byť zjednanie splátkového kalendára s dlžníkom. V súčasnej dobe dlžníci obvykle nie sú schopní splácať svoje dlhy naraz, zjednané doby splátok sa tak v splátkových kalendároch predlžujú. (Janatka, 2011, s. 260)

2.4.1 Vymáhanie vlastnými silami

Vymáhanie vlastnými silami je založené na dobrej znalosti obchodných prípadov, zákazníkov a na flexibilitě jednania, z toho dôvodu môže byť efektívne v počiatočných fázach vymáhania platieb. Skúsenosti s vymáhaním platieb ukazujú, že spoločnosť je schopná účinne dosiahnuť vymoženie svojej pohľadávky približne do troch mesiacov, po tejto dobe sú už všetky možnosti neúčinné a musia nastúpiť iné riešenia napr. vymáhanie súdnou cestou, alebo pomocou externých špecializovaných firiem. Efektívnosť vymáhania vlastnými silami je závislá na veľkosti tržieb, počtu dlžníkov a objeme pohľadávok po splatnosti. Pre spoločnosti s veľkým počtom dlžníkov a veľkým počtom pohľadávok je

interné vymáhanie veľmi drahý a časovo náročný spôsob. Vysoká nákladovosť vyplýva z nutnosti zamestnávať špecialistov, neustále ich vzdelávať, ale aj zo zložitejšieho získavania informácií o ekonomickej situácii dlžníka. (Rezňáková, 2010, s. 100)

2.4.2 Vymáhanie za pomoci externých firiem

Pri externom vymáhaní pohľadávok využíva predávajúci služby inkasných spoločností, ktoré sa na túto činnosť špecializujú, zamestnávajú odborníkov v danom obore a disponujú informáciami o ekonomickej situácii podniku.

Externé vymáhanie je v zrovnaní s interným vymáhaním drahšie len u malého počtu odberateľov. So zvyšujúcim sa počtom dlžníkov sa náklady vyrovnávajú a v určitej fáze je efektívnosť externého vymáhania vyššia. Výhodou externého vymáhania je aj odľahčenie vlastnému kredit managementu, spočívajúce v úspore času, ktorý by pracovníci oddelenia museli tejto činnosti venovať. Negatívom tohto spôsobu vymáhania je menej operatívna komunikácia medzi zákazníkom a externou firmou. (Rezňáková, 2010, s. 100)

2.5 Rozhodcovské konanie

Jedná sa o alternatívny spôsob riešenia sporov, ktorým možno pomôcť v oblasti sporov v obchodných kruhoch, kde rýchlosť a transparentnosť riešenia problémov môže rozhodovať o samotnej existencii podnikateľských subjektov. Strany sa v ňom dohodnú na zverení práva rozhodovať o svojich sporoch neutrálnej tretej strane, ktorá po vykonanom konaní vydá záväznú a vykonateľnú rozhodnutie. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 51)

Rozhodovanie sporov je riešené buď pred stálym rozhodcovským súdom, alebo pred rozhodcami, ktorých si zúčastnené strany zvolia. Podľa toho rozlišujeme rozhodcovské konanie ad hoc a rozhodcovské konanie inštitucionálne.

Pri rozhodcovskom **konaní ad hoc** môže rozhodovať jedna, alebo viac osôb, ktoré si strany vyberú za rozhodcu. Rozhodca musí byť nestranný a nezávislý.

V tuzemsku sa dáva prednosť rozhodcovskému **konaniu inštitucionálnemu**, ktoré je rozhodované pred zvoleným rozhodcovským súdom a prebieha podľa poriadku rozhodcovského súdu publikovaného v obchodnom vestníku. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 51)

Vozňáková (2004, s. 67) uvádza, že z filozofie vytvorenia sieťových organizácií vyplýva, že prevažná väčšina vzniknutých sporov je riešená vzájomnou dohodou. Ak už vznikne právny spor, mohol by byť riešený ľahšie – rozhodcovským konaním. V poslednej dobe sa aj u nás stáva účinným prostriedkom mimosúdneho vyrovnania obchodných a iných majetkových sporov aj medzi tuzemskými podnikateľmi.

Rozhodcovský nález, ktorý je výsledkom rozhodcovského konania, má tie isté účinky ako právoplatný súdny rozsudok.

3 ZAISTENIE POHLÁDÁVOK

Pod zaistením záväzkov Nesnídal (1996, s. 35) rozumie súhrn právnych prostriedkov, ktorých použitím si veriteľ vytvára najnutnejšie predpoklady pre uspokojenie pohľadávky v prípadoch, kedy dlžník včas svoj dlh nesplní.

Podľa Nesnídala (1996, s. 36) plnia právne prostriedky zaistenia záväzkov niekoľko funkcií:

- Pôsobia preventívne, vedú dlžníka k splneniu záväzku.
- Majú zaisťovaciu funkciu, je daná samotnou podstatou týchto prostriedkov, zvyšujú právnu istotu, že zaistená pohľadávka bude uspokojená.
- Plnia uhradzovaciu funkciu, ak dlžník neuhradí pohľadávku, zaisťovacie inštitúty umožnia použiť náhradný spôsob uspokojenia.

Nesnídal (1996, s. 35) uvádza, že ani právnický perfektné zaistenie záväzku, nedáva veriteľovi stopercentnú záruku toho, že jeho pohľadávka bude v dobe splatnosti skutočne uspokojená. Právnymi prostriedkami nemožno úplne vylúčiť neistotu a riziko v konkrétnom obchodnom vzťahu, ale možno ich aspoň minimalizovať.

Medzi základné typy zaisťovacích prostriedkov patria:

3.1 Zmluva

Rozhodujúcim predpokladom pre vznik pohľadávky je uzatvorenie zmluvy. Pre prípadné vymáhanie pohľadávky je veľmi dôležité, aký je obsah zmluvy a aké sú zjednané dodacie a platobné podmienky. Pri zostavovaní zmluvy je potrebné voliť jednoznačné a zrozumiteľné výrazy. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 12)

Z obsahu zmluvy musí byť jasné, čo je obsahom záväzku, kto a kedy je povinný záväzok plniť a voči komu a aká je výška úplaty. Uzatvárané zmluvy je možno doplniť o rozhodcovskú doložku, ktorá v prípade sporu stanovuje, ako sa bude ďalej postupovať. Kúpnu zmluvu je možné doplniť o doložku o výhrade vlastníctva. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 12)

3.2 Výhrada vlastnictva

Zvýhodnenú pozíciu poskytuje veriteľovi zjednanie výhrady vlastníckeho práva v kúpnej zmluve. Podľa obchodného zákonníka možno písomne zjednať, že vlastnícke právo na tovar prejde na kupujúceho až úplným uhradením kúpnej ceny. Dôsledkom takého zjednania je, že až do rozhodného okamihu prechodu vlastníctva je vlastníkom tovaru stále predávajúci, ktorý pri porušení záväzku kupujúcim môže jednoducho uplatniť právo na vydanie veci z titulu ochrany vlastníckeho práva. (Macek a Tomsa, 1994, s. 28)

3.3 Zmluvná pokuta

Macek a Tomsa (1994, s. 35) za dôležitý prostriedok zaistenia záväzkov považujú zmluvnú pokutu. Je nutné ju zjednať písomne a musí byť určená jej výška, alebo stanovený spôsob jej určenia.

3.4 Informácie

Každá firma by mala vo zvýšenej miere venovať pozornosť informáciám, ktoré ju môžu nejakým spôsobom ovplyvniť. Musia byť chápané ako nástroj, ktorý môže byť nápomocný pri stanovení optimálneho riešenia problému, alebo správne vyhodnoteniu situácie. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 13)

Bařinová a Vozňaková (2007, s. 13) delia informácie o obchodných partneroch na vnútorné a vonkajšie. Významným vnútorným zdrojom sú poznatky o doterajšej platobnej morálke. Vonkajšie informácie delia na:

Administratívne informácie, ktoré možno získať z otvorených zdrojov (obchodný register, živnostenský register). Zahŕňajú napríklad obchodnú firmu, právnu formu, rok založenia, kontaktné údaje, IČ, obory činnosti, základný kapitál a iné.

Kreditné informácie, ktoré slúžia na analýzu solventnosti obchodného partnera. Okrem základnej finančnej charakteristiky (súvaha, výkaz zisku a strát) obsahujú ešte informácie o doterajšej platobnej disciplíne, celkovej bonite spoločnosti a o zvláštnych udalostiach, ktoré nastali.

Bankové informácie sú špecifickým druhom informácií, ktoré banka zhromažďuje o svojich klientoch. Tretej osobe ich môže poskytnúť len s odsúhlasením klienta.

Administratívne a kreditné informácie poskytujú **informačné kancelárie**, ktoré sú nestranné a nezávislé. Najznámejšia informačná kancelária je firma Dun & Bradstreet. Táto spoločnosť je schopná poskytovať informácie o desiatkach miliónov spoločností. Pražská pobočka založená v roku 1991 otvára svojim zákazníkom prístup ku všetkým produktom medzinárodnej Dun & Bradstreet Information Services, spracováva BIR (Business Information Report) o českých podnikoch. Zákazníci môžu priamo pomocou webového prehliadača pristupovať do databázy spoločnosti.

3.5 Záloha

V súčasnosti je používanie zálohových platieb veľmi rozšírené, ako uvádza Bařinová a Vozňaková (2007, s. 15). Formou zálohy býva platená celá čiastka, alebo len časť zmluvnej ceny dodávky. Výška zálohy nie je daná žiadnym predpisom a je teda len na dohode medzi dodávateľom a odberateľom.

3.6 Poistenie pohľadávok

Pohľadávku je možné aj poistiť, predovšetkým, pokiaľ ide o pohľadávku zo zahraničného obchodu, pretože pri obchodovaní so zahraničím vzniká množstvo rizík. V súčasnej dobe existujú spoločnosti v ČR, ktoré sa zaoberajú poistením platieb. Najznámejšie sú spoločnosti EGAP, ČESCOB, Aradius a Coface. Uvedení poisťovatelia disponujú rozsiahlymi databázami, takže dokážu posúdiť bonitu odberateľa. (Bařinová a Vozňaková, 2007, s. 16)

V porovnaní s klasickými informačnými agentúrami má úverový poisťovateľ pre klienta jednu nespornú výhodu a to, že za výšku stanoveného úverového limitu ručí a v prípade poistnej udalosti vyplatí poistné plnenie. Samozrejme, aj úverová poisťovňa čerpá poznatky od informačných agentúr, ktoré sú pre ňu významným partnerom. Klient má istotu, že výška stanoveného úverového limitu, ručenie poisťovateľa, je skutočne objektívne a odpovedá bonite odberateľa. Ak sa v priebehu poistnej doby zhorší finančná situácia odberateľa, poisťovňa okamžite aktualizuje úverový limit, poprípade limit môže aj zrušiť. (Janatka, 2011, s. 254)

3.6.1 Spoločnosti poisťujúce pohľadávky v ČR

EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.) je od svojho vzniku v roku 1992 plne v rukách štátu a svoje akcionárske práva vykonáva prostredníctvom ministerstiev.

Poistenie proti krátkodobým komerčným rizikám nezaplatenia v dôsledku platobnej neschopnosti, alebo platobnej nevhôle domáceho, alebo zahraničného kupujúceho poskytuje **KUPEG** úverová poisťovňa, a.s. spoluvlastnená EGAP a belgickou úverovou poisťovňou.

Spoločnosť v prípade poistnej udalosti vyplatí poistné plnenie, prevezme pohľadávky a zabezpečí ich vymáhanie. (Egap, 2014)

ČESCOB, a.s. je historicky prvou súkromnou úverovou poisťovňou v Českej republike. Vznikla v roku 1997. Spoločnosť je súčasťou skupín **Euler Hermes**, AGF a Allianz.

Bola vytvorená dostatočná sieť informačných zdrojov a partnerov pre kvalifikované posúdenie domácich rizík a následné vymáhanie pohľadávok. Špecializuje sa na inkaso pohľadávok a poskytovanie kompletného servisu súvisiaceho s vymáhaním pohľadávok.

Umožňuje, na rozdiel od EGAPu, poistenie tuzemských pohľadávok bez väzby na export. (Euler Hermes, 2014)

Atradius má bohaté znalosti v oblasti hodnotenia rizík a ponúka komplexnú radu riešení úverového managementu, ktorý chráni firmy všetkých veľkostí pred obchodnými rizikami, či už podnikajú doma, alebo v zahraničí. Poslaním spoločnosti je posilniť u zákazníkov vedenie obchodných úverov a podporiť obchodný rast tým, že poskytujú presné ohodnotenie rizika platobnej neschopnosti u odberateľov, zaistenie účinného vymáhania pohľadávok po splatnosti a poskytnutie spoľahlivej záruky ochrany proti oneskoreniu plynúcemu zo zmluvných vzťahov. (Atradius, 2014)

Coface je popredným svetovým poskytovateľom poistenia pohľadávok. Svojou činnosťou pomáha firmám na celom svete s ich dlhodobým rozvojom a prispieva k vytváraniu svetového bohatstva. 4 440 zamestnancov skupiny Coface v 66 zemiach každý deň poisťuje pohľadávky z obchodov realizovaných 35 000 klientmi vo viac ako 200 zemiach sveta. Spoločnosť ponúka úzku spoluprácu zamestnancov s klientmi, poskytuje poradenstvo v každej etape obchodu, pomáha vyhodnocovať komerčné riziká a realizovať správne rozhodnutia. (Coface: for safer trade – Coface 2014)

3.7 Dokumentárny platobný styk

Zahraničný obchod, spojený s vyššou mierou rizika vyplývajúceho z nižšej informovanosti o zahraničných obchodných partneroch, vyvolal potrebu využívania špeciálnych platobných nástrojov, založených na využívaní dokumentov iniciujúcich platbu. Dokumenty v platobnom styku zaručujú dodávku tovaru v zodpovedajúcej kvalite, množstve a cene, poprípade preukazujú poistenie, spôsob prepravy atď. (Rezňáková, 2010, s. 85)

3.7.1 Dokumentárny akreditív

Akreditív je písomný záväzok banky, ktorá sa podmienene zaväzuje na základe žiadosti klienta (kupujúci – príkazca) a na jeho účet zaplatiť oprávnenej osobe (predávajúcemu – beneficiantovi), ak táto osoba splní do určitej doby stanovené podmienky. Týmto podmienkami je u dokumentárneho akreditívu predanie presne stanovených dokumentov. Požadovanými dokumentmi môžu byť napr. faktúra, doklady o preprave tovaru, poisťné dokumenty, skladové listy, cestný nákladný list CRM atd.

Používa sa predovšetkým pri obchodoch so zahraničnými partnermi. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 22)

3.7.2 Dokumentárne inkaso

Dokumentárne inkaso je využívané predovšetkým v zahraničnom obchode. U dokumentárneho inkasa je vydanie dokumentu podmienené zaplatením. Je výhodné predovšetkým pre odberateľa, pretože mu umožňuje platiť až v dobe, prevzatia dokladov. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 24)

3.8 Zmenky

Nesnidal (1996, s. 80) uvádza zmenku ako jeden z nástrojov platobného styku, ktorý sa pri opatrnom použití osvedčuje aj ako spoľahlivý zaistovací prostriedok. Môže poskytnúť pomerne značný stupeň istoty, že veriteľ dosiahne uspokojenie svojej pohľadávky. Platí to ale pre dlžníka, s ktorým má veriteľ doposiaľ dobré skúsenosti. Ak nemá dostatočné informácie o platobnej morálke dlžníka, vystavuje sa riziku, že zmenka nebude preplatená. Rovnakému nebezpečenstvu sa veriteľ vystavuje, ak nedodrží všetky zákonom stanovené náležitosti, a to ako obsahové, tak aj formálne.

Podľa Chalupy (2009, s. 30) zmenka môže byť využitá buď k uhradeniu príčinnej pohľadávky, alebo môže slúžiť k jej zaisteniu. Podľa toho plní uhradzovaciú, alebo zaist'ovaciú funkciu.

3.8.1 Zaist'ovacia zmenka

Zaist'ovacia zmenka je jedinou zmenkou, ktorá nemá uhradzovaciú funkciu. Zaist'ovacia zmenka slúži veriteľovi ako prostriedok zaistenia pohľadávky, ktorý urýchľuje a uľahčuje vymáhanie pohľadávky. Veriteľ zaist'ovaciú zmenku nadobúda s predpokladom, že ju nikdy nebude musieť uplatniť, pretože očakáva, že bude uspokojená zaistená pohľadávka. Veriteľ zaist'ovaciú zmenku nadobúda len pre istotu, pre prípad, že poistená pohľadávka nebude uspokojená a on bude nútený domáhať sa svojho práva súdnou cestou. (Chalupa, 2009, s. 36)

Chalupa (2009, s. 39) považuje zmenku v prenesenom význame za strašiaka. V prípadoch, keď sa dlžníci dostávajú do situácie, v ktorej nie sú schopní plniť všetky svoje záväzky, tak pri rozhodovaní, ktoré dlhy uhradiť, uspokojia medzi prvými tie, ktoré sú zaistené zmenkou.

Za funkčnú a zmysluplnú zaist'ovaciú zmenku považuje Chalupa (2009, s. 55) len takú, ktorá môže byť uplatnená v závislosti na vývoji zaistenej pohľadávky.

Veriteľ má dve možnosti, ako vymedziť obsah zaist'ovacej zmenky:

- Nechať si vystaviť úplnú zaist'ovaciú zmenku s obsahom, ktorý poskytuje priestor pre voľnú úvahu, kedy a v akom rozsahu zmenku uplatniť,
- nechať si vystaviť bianko zmenku.

Úplná zaist'ovacia zmenka

Ak má byť úplná zaist'ovacia zmenka funkčná, mala by byť vystavená na čiastku, ktorá pokrýva maximálnu možnú výšku zaistenej pohľadávky. Obozretný veriteľ by zmenkovú sumu v úplnej zaist'ovacej zmenke nemal počítat presne na mieru, ale s určitou rezervou. (Chalupa, 2009, s. 56)

Zaist'ovacia bianko zmenka

Bianko zmenka je svojou podstatou k zaist'ovaniu pohľadávok priamo predurčená. Veriteľ si k zaisteniu pohľadávky nechá vystaviť bianko zmenku s nevyplnenými údajmi dátumu splatnosti a zmenkovej sumy a v okamžiku, kedy nastane potreba ju uplatniť, vyplní chýbajúce údaje tak, aby vyplnením vznikla zaist'ovacia zmenka obsahovo korešpondujúca

s výškou a uplatnením zaistenej pohľadávky. Zaistenie pohľadávky bianko zmenkou je omnoho náročnejšie na kvalifikovaný prístup veriteľa než zaistenie pohľadávky úplnou zmenkou. (Chalupa, 2009, s. 56)

3.9 Záložné právo

Macek a Tomsa (1994, s. 30) uvádzajú ako podstatu záložného práva oprávnenie veriteľa domáhať sa uspokojenia svojej pohľadávky z výt'azku predaja založenej veci.

Záložné právo k zaisteniu pohľadávky sa zriaďuje písomnou zmluvou, zálohou môže byť ako nehnuteľnosť, tak aj hnutel'ná vec, ktorú to opatrovania preberá záložný veriteľ, alebo do úschovne tretia osoba.

3.10 Banková záruka

Bařinová a Vozňaková (2007, s. 21) uvádzajú ako ďalší zaist'ovací nástroj bankovú záruku. V § 313 Obchodnom zákonníku je definovaná nasledovne:

„ Banková záruka vzniká písomným prehlásením banky v záručnej listine, že uspokojí veriteľa do výšky určitej peňažnej čiastky podľa obsahu záručnej listiny, v prípade, že určitá tretia osoba (dlžník) nesplní záväzok, alebo budú splnené iné podmienky stanovené v záručnom liste.“

Zaisťuje platobné, ale aj neplatobné záväzky. Tento záväzok je zo strany banky neodvolateľný a plnenie banka poskytuje vždy v peňažnej forme. Príkaz k vystaveniu záruky dáva osoba, ktorej záväzok má byť bankou zaistený.

Banková záruka by sa mala stať prílohou kúpnej zmluvy, kde by malo byť uvedené, na akú čiastku znie banková záruka, jej charakteristika a aká bude doba platnosti záruky, ktorá musí byť dlhšia ako je splatnosť záväzku.

3.11 Faktoring

Janatka (2011, s. 40) charakterizuje faktoring ako súhrn služieb zahrňujúci financovanie, správu, inkaso, odkúpenie a prípadné zaistenie krátkodobých pohľadávok, ktoré vznikli na základe dodávok tovarov a služieb. Pohľadávky, ktorú sú predmetom financovania, sú štandardne so splatnosťou do 90 dní. Faktor môže tiež poskytovať vymáhanie pohľadávok,

ktoré väčšinou súvisí s poskytnutím ďalšej služby, ktorou je zaistenie pohľadávky proti platobnej neschopnosti dlžníka.

Factoring je najviac využívaný výrobnými, alebo obchodnými podnikmi, ktoré dodávajú pravidelne ďalším naväzujúcim podnikateľským subjektom.

Základnými kritériami faktoringu sú:

- Pohľadávka, ktorá je predmetom faktoringu vznikla na základe dodania tovarov, alebo služieb.
- Splatnosť pohľadávky má ešte len nastať, teda nie je po splatnosti.
- Neexistuje zákaz, ani iné obmedzenie pre postúpenie pohľadávky.
- Pohľadávka je predmetom riadneho dodania, ani nehrozí jej zápočet.
- Pohľadávka nie je predmetom obchodu medzi majetkovo prepojenými subjektmi.
- Pohľadávka nie je predmetom záložného práva.
- Pohľadávka nie je predmetom dokumentárnych platieb. (Janatka, 2011, s. 47)

Medzi výhody faktoringu Janatka (2011, s. 49) uvádza:

- Flexibilný zdroj financovania,
- záruka budúcich príjmov,
- nástroj správy pohľadávok,
- cesta ku zvýšeniu konkurencieschopnosti dodávateľov,
- spôsob zlepšenia peňažných tokov firmy,
- financovanie bez zvýšenia cudzích zdrojov.

3.12 Forfaiting

Janatka (2011, s. 52) definuje forfaiting ako odkúpenie dlhodobej pohľadávky, ktorá vznikla na základe dodania tovaru, alebo služby a je splatná v budúcnosti, bez postihu voči pôvodnému držiteľovi tejto pohľadávky. Cieľom predaja takejto pohľadávky je prevedenie rizika a zodpovednosti súvisiacej s inkasom tejto pohľadávky na forfaitera. Druhým cieľom je ako poskytnutie dodávateľského úveru, tak aj získanie prostriedkov spravidla

okamžite po dodaní tovarov a služieb a nie v dobe splatnosti pohľadávky, ktorá môže byť dlhá niekoľko mesiacov, ale aj rokov.

Základnými požiadavkami, ktoré predchádzajú forfaitingovej transakcii sú:

- Stanovenie dĺžky dodávateľského úveru, či bude splatený naraz, alebo postupne.
- Akým spôsobom bude pohľadávka evidovaná, či zmenkou, faktúrou a zárukou, alebo dokumentmi pod dokumentárnym akreditívom.
- Ako bude pohľadávka zaistená, resp. kto je osobou ručiteľa. (Janatka, 2011, s. 54)

4 ANALÝZA POHLÁDÁVOK

Analýza pohľadávok je súčasťou analýzy majetku. Vychádza to z toho, že pohľadávky sú významnou súčasťou obežného majetku.

Pavelková a Knápková (2009) chápu výšku pohľadávok ako stav pohľadávok k určitému dátumu. Za predmet analýzy pohľadávok považujú hlavne objem pohľadávok, medzročný vývoj, štruktúra, inkasnú dobu, likvidnosť pohľadávok a zloženie subjektov, u ktorých pohľadávky evidujeme.

4.1 Ukazovatele aktivity

Analýza aktivity odráža schopnosť podniku využívať svoje vložené prostriedky. Dlhé doby obratu naznačujú nadbytok daných aktív a teda neefektívne využitie.

Ukazovatele aktivity sú využívané predovšetkým pri riadení aktivity. Informujú, o tom, ako podnik využíva jednotlivé majetkové časti, akými kapacitami disponuje. V zásade možno pracovať s dvoma typmi ukazovateľov aktivity vyjadrenými buď počtom obratov, alebo dobou obratu. (Kislingerová, 2010, s. 107)

Pokiaľ vlastní spoločnosť viac aktív, než je nutné, vznikajú zbytočné náklady a znižuje sa zisk. Ak má podnik naopak aktív nedostatok, dochádza k situácii, keď sa musí vzdať niektorých podnikateľských príležitostí a získané výnosy potom unikajú.

4.1.1 Doba obratu pohľadávok

Meria, koľko uplynie dní, behom ktorých je inkaso peňazí a tržby zadržané v pohľadávkach. Behom tejto doby musí firma čakať na inkaso platieb za svoje už vykonané tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby. Do úvahy treba zobrať zvyklosti danej zeme, veľkosť firmy, jej postavenie na trhu a ďalšie faktory: (Kislingerová, 2010, s. 109)

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = (\text{pohľadávky} / \text{tržby}) \times 360 \quad (2)$$

Nízka hodnota ukazovateľa doby obratu pohľadávok môže byť považovaná za znak kvalitne pracujúceho inkasného oddelenia, v budúcnosti ale môže viesť k problémom s odbytom výrobkov, alebo služieb vzhľadom k nevyhovujúcim platobným podmienkam pre zákazníkov. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 134)

Dobu obratu pohľadávok je vždy nutné porovnávať s dobou obratu záväzkov. Je nutné porovnať, či spoločnosť platí svoje záväzky skôr, ako dostáva zaplatená svoje pohľadávky, alebo je to opačne.

4.1.2 Obrat pohľadávok

Pavelková a Knápková (2009) definujú obrat pohľadávok ako pomer tržieb a priemerného stavu pohľadávok. Udáva sa v podobe počtu obrátok, ako rýchle sú pohľadávky premenené na peňažné prostriedky.

$$\text{Obrat pohľadávok} = \text{tržby} / \text{pohľadávky} \quad (3)$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY, A.S.

5.1 Charakteristika spoločnosti

Obchodné meno: XY, a.s.

Sídlo spoločnosti: Dostihová 1, Slušovice

Dátum vzniku: 12.11. 1991

Právna forma podnikania: akciová spoločnosť

Základný kapitál: 130 485 tis. Kč

Obrat za rok 2013: 6740 miliónov Kč

Počet zamestnancov: 215

Počet aktívnych resellerov: 2770

Poslanie spoločnosti

Spoločnosť XY, a.s. je popredným distribútorom v oblasti informačných technológií. Od svojho vzniku si udržuje pozíciu jedného z najväčších distribútorov hardware a software v Českej republike. Je stabilnou spoločnosťou poskytujúcou čo najlepšie podmienky na ceste produktu od výrobcu ku koncovému predajcovi.

Ocenenia

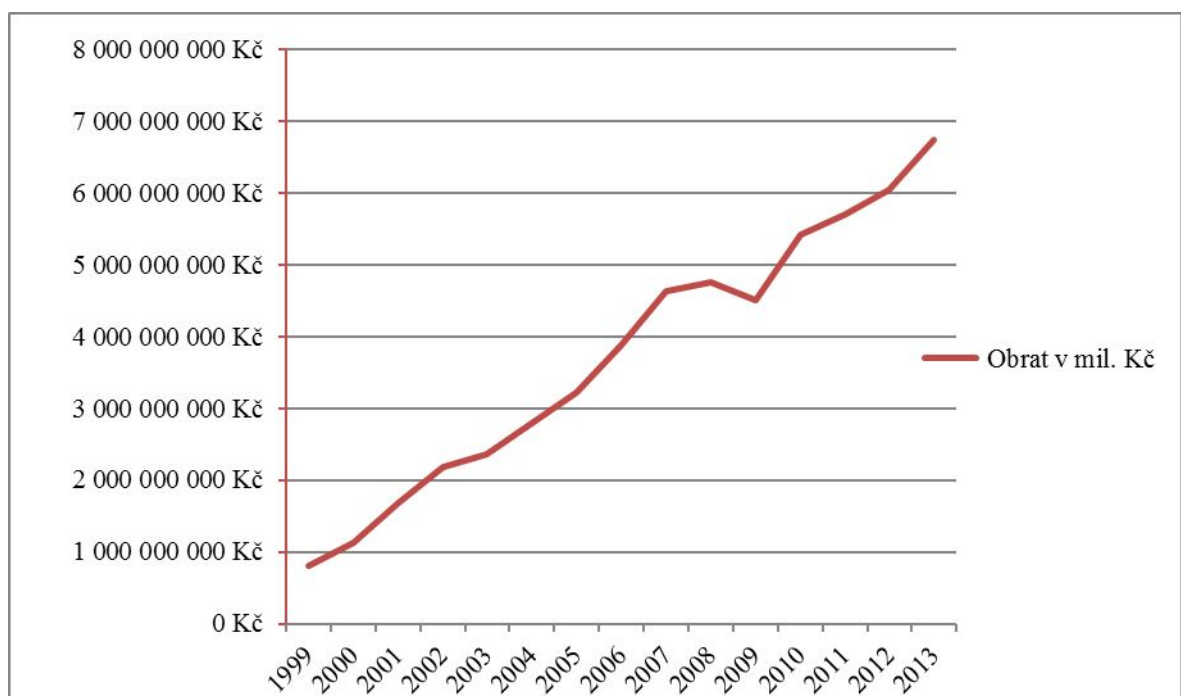
Podľa CZECH TOP 100 patrí medzi sto najvýznamnejších firiem Českej republiky, v roku 2012 získala tretie miesto v Zlínskom kraji a celorepublikovo sa umiestnila na 87. mieste. Vďaka najvyššiemu ratingovému hodnoteniu AAA od agentúry ČEKIA sa radí medzi najstabilnejšie spoločnosti na trhu. Spoločnosť novo získala certifikát „Top Rating“ od spoločnosti Dun & Bradstreet.

XY, a.s. je držiteľom certifikátu EN ISO 9001:2008 pre oblasť nákupu, predaja a distribúcie produktov IT.

Od roku 2007 sa pravidelne umiestňuje na popredných priečkach v ankete Český IT distributor, v ktorej hlasujú spoločnosti zaoberajúce sa predajom IT.

5.1.1 História spoločnosti

Firma bola založená v roku 1991, ale jej korene siahajú do osemdesiatych rokov. V roku 1986 zahájil v JZD AK Slušovice činnosť závod Software, v ktorom pôsobil generálny riaditeľ, technický riaditeľ a desiatka ďalších pracovníkov. V roku 1990 sa závod transformoval do družstevného podniku Software d.p., z ktorého o rok neskôr vznikla spoločnosť XY SOFTWARE spol. s.r.o. Predmetom činnosti bola distribúcia software, vývoj programov a publikácia odborných textov. Už v počiatkoch sa mohla spoločnosť pýšiť prvými distribučnými kontraktmi so spoločnosťami Microsoft, Novell a APC. V roku 1993 bola založená pobočka v Prahe. Zlom nastal v roku 1995, keď sa vedenie spoločnosti definitívne rozhodlo pre model čistej distribúcie a začalo rozširovať svoj sortiment o hardware. V roku 1996 sa zmenila právna forma podnikania z spol. s.r.o. na akciovú spoločnosť. V roku 1999 sa stala najväčším distribútorom software na českom trhu. O rok neskôr dosiahla obratu 1 miliardu korún. V roku 2001 bola založená dcérska spoločnosť XY Distribution a.s. so sídlom v Bratislave. Rokmi sa spoločnosť stala výhradným distribútorom na čoraz viac značiek a neustále obohacuje svoje portfólio.



Obr. 1 Vývoj obratu spoločnosti XY, a.s. v rokoch 1993 – 2013 (vlastné spracovanie)

Ako možno vyčítať z grafu, obrat XY, a.s. každoročne rastie. Výnimkou je len rok 2009, keď obrat poklesol zhruba o 5%, čo bolo spôsobené najmä finančnou krízou. Spoločnosť dosiahla v roku 2013 obrat vo výške 6740 miliónov Kč, čo je nárast o 10,4% oproti

predchádzajúcemu roku. Vzhľadom na tento rast hodnotíme rok 2013 ako najúspešnejší v histórii firmy. XY, a.s. rástlo rýchlejšie ako trh, čo je spôsobené tým, že rástlo na úkor konkurencie.

5.1.2 Predmet činnosti

Spoločnosť je zameraná čisto obchodne. Zaoberá sa nákupom a predajom informačných technológií. Sortiment tovaru zahŕňa úplnú ponuku programového vybavenia, ako aj široké spektrum značkového hardwaru od notebookov, tlačiarňí a fotoaparátov, po servery, záložné zdroje a pod. Obchodným partnerom poskytuje široké portfólio hardwarových a softwarových produktov od viac ako 250 výrobcov. U mnohých značiek spoločnosť vystupuje ako výhradný distribútor pre Českú republiku.

5.1.3 Strategické ciele spoločnosti

Dlhodobým cieľom je trvalé posilňovanie pozície v oblasti distribúcie a to hlavne zaistovaním dodávok širokého spektra softwarových a hardwarových produktov a digitálnych technológií.

K hlavným strategickým cieľom spoločnosti patrí rozvoj portfólia, a teda získavanie nových distribučných zmlúv a tiež udržanie a rozvoj doterajšieho tržného podielu.

Stratégiou spoločnosti je hlavne skvalitňovanie služieb a vysoká orientácia na zákazníka.

XY, a.s. kladie dôraz na optimalizáciu e-obchodovania a logistiky.

V dnešnej dobe, keď obchody prebiehajú väčšinou elektronicky, je potrebné sa starať o to, aby z obchodovania nezmizol ľudský faktor, a preto pokladá za veľmi dôležité vzťahy medzi obchodnými partnermi a kvalitné personálne zabezpečenie. Spoločnosť vedie svojich zamestnancov k ústretovosti a otvorenosti k obchodným partnerom.

5.2 Analýza vnútorného prostredia

5.2.1 Organizačná štruktúra

Orgány spoločnosti tvorí Valná hromada, Predstavenstvo spoločnosti a Dozorná rada. V spoločnosti je ustanovená funkcia generálneho riaditeľa, ktorý jedná za spoločnosť v rozsahu predstavenstvom udelenej plnej moci.

Spoločnosť zamestnáva priemerne 215 pracovníkov v hlavnom pracovnom pomere.

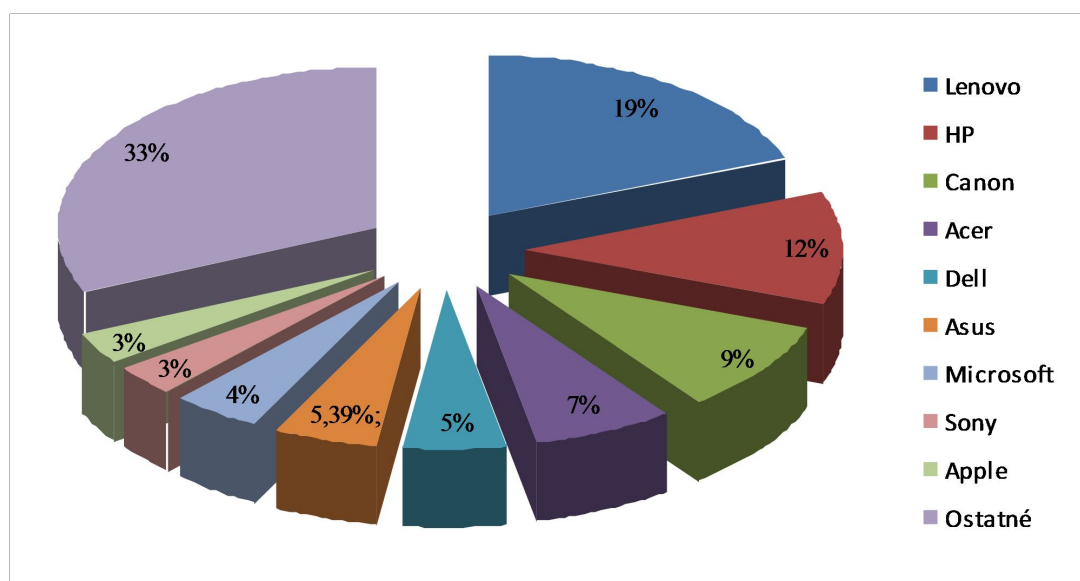
V prílohe P I: je uvedená zjednodušená organizačná štruktúra firmy. Ide o klasický prístup usporiadania organizácie, ktorá vychádza z potreby vymedzenia zodpovednosti a právomoci a z potreby usporiadať vzťahy ako na horizontálnej, tak aj na vertikálnej úrovni.

5.2.2 Portfólio spoločnosti

Vzhľadom k vysokým požiadavkám obchodných partnerov distribútor ponúka široké spektrum značkového hardware – serverov, software, notebookov, desktopov, príslušenstva, záložných zdrojov, modemov, sieťových prvkov, digitálnych fotoaparátov, tlačiarňí, mobilných telefónov a ďalšieho tovaru. Tento sortiment sa neustále rozširuje o nové produkty. Momentálne má XY, a.s. zo všetkých distribútorov najrozšírenejšie portfólio v sekcii notebookov.

XY, a.s. je dlhodobo autorizovaným distribútorom väčšiny najvýznamnejších svetových, ale aj tuzemských producentov programového vybavenia. Ostatné, viac špecializované, produkty dodáva na základe bežných obchodných, alebo subdistribučných zmlúv. Spoločnosť si trvalo udržuje postavenie najsilnejšieho českého distribútora programového vybavenia a venuje predaju software trvalo veľkú pozornosť.

Z nasledujúceho grafu možno vyčítať TOP 10 komodít, ktoré sa najviac podieľajú na obrate v roku 2013.



Obr. 2 TOP 10 komodít podieľajúcich sa na obrate v roku 2013 (vlastné spracovanie)

XY, a.s. ako autorizovaný distribútor zastupuje najvýznamnejších svetových výrobcov moderných informačných technológií. Najvyšším percentom sa na obrate podieľa značka Lenovo. Na prvých miestach sa objavujú značky, ktoré predávajú hlavne notebooky a desktopy, čo tvorí najväčšiu časť celkového obratu. Ide hlavne o značky Lenovo, HP, Acer, Dell, Asus. Ostatnú časť tvorí viac ako 200 komodít, ktorých podiel na obrate je menší ako 3%.

5.2.3 SWOT analýza spoločnosti

V nasledujúcej tabuľke som sú spracované silné a slabé stránky, ktoré spoločnosť má, a tiež príležitosti a hrozby, ktoré na ňu pôsobia.

Tab. 1 SWOT analýza podniku XY, a.s. (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilná firma na domácom trhu • Rast obratu • Široká sieť odberateľov • Technické znalosti PM • Široké portfólio 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuácia zamestnancov • Absencia distribučných zmlúv (hlavne Apple)
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Prienik na zahraničné trhy • Rozvoj cloudových technológií • Neustále skracovanie doby životnosti IT výrobkov 	<ul style="list-style-type: none"> • Neustále sa zhoršujúca platobná morálka odberateľov • Vyššie platy u konkurencie • 20% celkového obratu predstavuje jeden odberateľ (Alza) • Pobočky zahraničných firiem

5.3 Analýza vonkajšieho prostredia

Do analýzy vonkajšieho prostredia som zahrnula analýzu trhu, analýzu dodávateľov, odberateľov a konkurencie.

5.3.1 Analýza trhu

Koncový trh informačných technológií v uplynulom roku 2013 výrazne ovplyvnila politická nestabilita. Jedná sa hlavne o tendre a vypísané verejné zákazky. Štát nenakupoval, pretože nemal kto rozhodovať. (ChannelWorld: Zpravodajství pro prodejní kanály IT / CE, 2014)

Trh ovplyvnila obava z klesajúcej ekonomiky, investičná opatrnosť, a teda veľmi silný tlak na cenu, ktorá dostáva prednosť pred kvalitou. Spoločnosti sú pod tlakom, aby znižovali náklady, preto sú nútené hľadať cenovo dostupné riešenia, ktorými je v tejto dobe implementácia systémov all-in-one. Ďalšími trendmi sú cloudové technológie, šifrovanie dát a virtualizácia. (Voigts, 2014, s. 26 - 31)

Možno očakávať ďalší postup globalizácie a možné znižovanie počtu distribútorov u niektorých dodávateľov. Obhájenie pozície bude teda každým rokom náročnejšie. (Voigts, 2014, s. 36 – 38)

Predaj tlačiarň sa v uplynulom roku znížil o 20 %, pokles notebookov bol 17 %, iba predaj stolných PC sa zvýšil o 1 %. (Voigts, 2014, s. 26 - 31)

V roku 2013 ubudlo dealerov, najmä tých, pre ktorých bol obor IT len okrajovou zárobkovou činnosťou. E-tail valcuje predajcov cenou a marketingom, aj napriek tomu menší predajcovia registrujú, že zákazníci sa následne obracajú so žiadosťou o pomoc k nim. (Voigts, 2014, s. 36 – 38)

Zaujímavým faktom je, že trh IT klesá, ale obraty distribútorov rastú. Rozpory sú spôsobené predajom na zahraničné trhy a správami agentúr, ktoré sledujú a porovnávajú čísla len na domácom trhu. Intervencia ČNB v novembri 2013 spôsobila zdraženie a tým paradoxne vyšší rast obrátov. (Voigts, 2014, s. 26 - 31)

Očakávania pre rok 2014 sú, že počítače ako také nezaniknú, len budú tenšie, krajšie, ľahšie. Pre český IT trh sa očakáva rast výdajov na hardware, software aj služby minimálne do roku 2017. Bežné telefóny a tlačiarne budú pokračovať v poklese. Výrazný rast bude

v segmente múdrych telefónov a tabletov, a to naprieč všetkými vertikálnymi trhmi. (Voigts, 2014, s. 36 – 38)

5.3.2 Dodávateľa

V rámci starostlivosti o zákazníkov, sú pre XY, a.s. podstatní spoľahliví dodávateľa. V tabuľke uvádzam 10 dodávateľov, u ktorých dosiahla XY, a.s. v sledovanom roku 2013 najvyšších obrátov.

Tab. 2 Dodávateľa z najväčším obrátom za rok 2013 (vlastné spracovanie)

Dodávateľ	Obrát v tis. za 2013
Lenovo PC HK Limited	1 088 649
Hewlett-Packard EUROPE BV	438 296
ACER Slovakia s.r.o.	399 158
DELL Computer, spol. s r. o.	391 628
CANON CZ s.r.o.	341 927
Microsoft	235 510
D solutions s.r.o.	221 159
Sony Europe Limited - organizační složka	199 292
Nikon s.r.o.	190 931
ASUS GLOBAL PTE. LTD.	181 621

Poradie dosiahnutých obrátov jednotlivých dodávateľov korešponduje s obrátom jednotlivých komodít, ktoré spoločnosti dodávajú. Malé nezrovnalosti sú pri spoločnosti Canon CZ s.r.o., z dôvodu, že komoditu Canon dodáva viacero dodávateľov. Je to spôsobené tým, že Canon má rôznorodé portfólio výrobkov od fotoaparátov cez tlačiarne až po spotrebný materiál.

5.3.3 Odberateľa

Vo svojom podnikaní sa spoločnosť zameriava výhradne na obchodovanie B2B. Zákazníkmi sú podnikateľské subjekty, ktoré pôsobia v oblasti informačných technológií, retailu a e-tailu (veľké internetové obchody).

V dnešnej dobe firma spolupracuje takmer s 3000 aktívnymi obchodnými partnermi, s ktorými väčšinou obchoduje od začiatku ich podnikania.

Odberateľa sa interne členia do štyroch kategórií: SMB, E- tail, export a retail.

SMB (Small and Medium Business)

Klienti zaradení do tejto kategórie sú rozdelení podľa geografickej polohy medzi 3 regióny. Na každom regióne pracuje skupina obchodníkov, kde každý obchodník má na starosti zhruba 200 aktívnych zákazníkov.

E- tail a Retail

Tento druh odberateľov má na starosti samostatné oddelenie. Jednotliví obchodníci majú priradené reťazce, ktoré potrebujú špeciálnu starostlivosť. Medzi tieto reťazce patria napríklad Alza, , ElektroWord, OKAY s.r.o., a iné.

Export

Samostatným oddelením je aj oddelenie exportu. Pracujú tu odborne vyškolení zamestnanci s výbornou znalosťou cudzieho jazyka. Zamestnanci sú vyškolení na spracovanie exportných objednávok a zaistovanie zahraničného obchodu.

V nasledujúcej tabuľke je uvedených TOP 10 zákazníkov zoradených podľa obratu dosiahnutého v roku 2013.

Tab. 3 Odberatelia z neväčším obratom v roku 2013 (vlastné spracovanie)

Odberateľ	Obrat v tis. za 2013
Alza.cz a.s.	1 303 431
XY Distribution a.s.	274 778
ELKJOP NORDIC AS, organizační složka	258 369
CZC.cz s.r.o.	236 184
Blue Trade International GmbH	189 154
T.S. BOHEMIA a.s.	172 989
OKAY s.r.o.	143 550
AT Computers a.s.	122 802
Internet Mall, a.s.	115 618
Fujitsu Technology Solutions s.r.o.,	107 015

Alarmujúce je postavenie spoločnosti Alza.cz a.s., ktorej obrat tvorí 20 % z celkového obratu spoločnosti XY, a.s.. Spoločnosť je teda závislá na jednom odberateľovi, čo je veľmi riskantné a v budúcnosti to môže spôsobiť problémy s cash flow aj napriek tomu, že spoločnosť Alza.cz a.s. má dobrú platobnú morálku.

Na druhom mieste sa nachádza dcérska spoločnosť, ktorá pôsobí na Slovensku. Po jej založení prestala firma XY, a.s. dodávať tovar na slovenský trh a svoje kontakty

prenechala dcérskej spoločnosti. Na ďalších miestach je retail, e-tail, jedna konkurenčná spoločnosť a jedna, ktorá je súčasne aj dodávateľom.

5.3.4 Konkurencia

Na trhu IT existujú určití leadri, ktorí na tomto trhu robia značnú časť celkového obratu. Ak vezmeme do úvahy, že tieto firmu od seba navzájom prekupujú tovar, môže byť konkurent súčasne aj odberateľom firmy.

Kľúčovými hráčmi sú ATComputers, eD' system Czech, ABC Data, Tech Data Distribution a XY, a.s.

Pre potreby tejto diplomovej práce sa budem ďalej venovať a porovnávať prvé dve menované spoločnosti.

eD' system Czech, a.s.

Spoločnosť eD' system Czech, a.s. bola zapísaná do obchodného registru 3. marca 1993 a jej sídlo je v Ostrave. Momentálne je najväčším distribútorom výpočtovej technológie v Českej republike a na Slovensku. Spolu so sesterskými spoločnosťami sa uplatňuje v celom regióne Česko – Slovensko – Poľsko. Je súčasťou skupiny eD' system Group.

V spoločnosti je zamestnaných približne 132 zamestnancov. Je predajcom vlastných výrobkov LYNX a ponúkajú viac ako 100 značiek najvýznamnejších svetových IT výrobcov.

Ponúkajú podporu pre stredných a malých partnerov s možnosťou zapojiť sa do niektorého z projektov: Klikman, Linx, Tornado Orchidej, Esyco. (eD' system Czech: HW, SW, komponenty, mobility, 2007 - 2014)

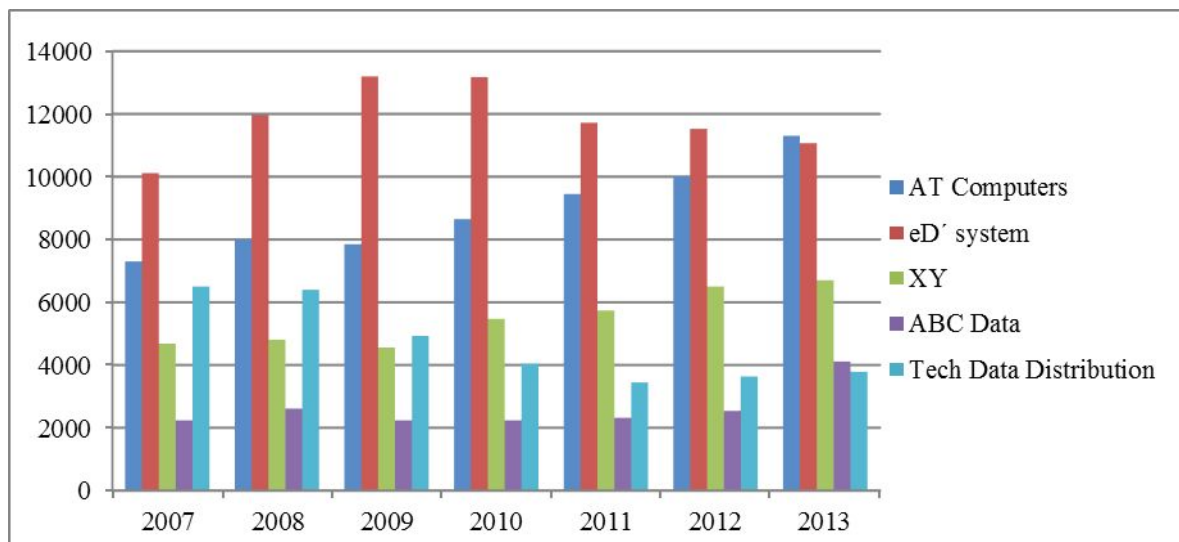
ATComputers a.s.

Spoločnosť ATComputers a.s. bola zapísaná do obchodného registra 11. decembra 1995 a jej sídlo je v Slezskej Ostrave. Hlavným predmetom činnosti je nákup a predaj výpočtovej techniky, ktorá tvorí skoro 100 % tržieb. Ostatné činnosti sú z hľadiska celkového obratu nevýznamné.

ATComputers Holding a.s. spojila v októbri 2007 sily s poľskou firmou AB a vytvorila tak jednu z najväčších distribučných obchodných firiem pôsobiacich v odvetví informačných a telekomunikačných technológií v strednej a východnej Európe.

Je najväčšou firmou zaoberajúcou sa výrobou osobných počítačov v Českej republike s výrobnou kapacitou 100 000 kusov počítačov ročne. Počet zamestnancov bol k 30.6. 2012 260. (AT BusinessLink: BusinessLink AT Computers, 1998 – 2014)

Nasledujúci graf zobrazuje vývoj obratu v rokoch 2007- 2013 vo vyššie zmienených distribučných spoločnostiach.



Obr. 3 Vývoj obratu distribučných IT firiem v rokoch 2007 – 2013 (vlastné spracovanie)

Z grafu možno vyčítať, že spoločnosť XY, a.s. sa výškou obratu umiestňuje na treťom mieste a pomaly sa doťahuje na spoločnosti prvé dve spoločnosti. Prevaha konkurenčných spoločností je spôsobená tým, že obrat je konsolidovaný za ČR a SR. Výsledky z rôznych zdrojov sa mnohokrát líšia z dôvodu, že dodávatelia uvádzajú výšku obratu podľa potreby vrátane exportu, alebo bez exportu, so započítaným obratom dosiahnutým v SR, alebo bez neho. Podľa interných informácií by teda dosiahnutý obrat spoločnosti XY, a.s. mohol byť v roku 2013 na druhom mieste, v prípade, ak obrat eD' system očistíme od výsledkov dosiahnutých na slovenskom trhu.

6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU POHLÁDÁVOK V SPOLOČNOSTI XY, A.S.

6.1 Prevencia proti nedobytnosti pohľadávok

Cieľom prevencie je predchádzať neustálemu rastu počtu neplatiacich odberateľov a vysokému objemu pohľadávok po dobe splatnosti. Rýchle riešenie pohľadávok po splatnosti, respektíve včasné získanie informácií, vedie k ďalším krokom a rozhodnutiam, ktoré je možné podniknúť vo vzťahu k dlžníkovi. Správnou a skorou reakciou možno zachrániť ako samotnú pohľadávku, tak aj čas a úsilie vynaložené na jej vymáhanie a v neposlednom rade znížiť náklady, ktoré tu vznikajú.

Pracovník obchodného oddelenia, ktorý je denne v kontakte s odberateľmi, je povinný vnímať obchodné signály od odberateľa a správne reagovať. Je povinný zhromažďovať a zaznamenávať do CRM všetky negatívne informácie týkajúce sa odberateľov, medzi ktoré predovšetkým patria:

- Zmeny na manažérskych postoch,
- negatívne informácie získané z médií, od konkurencie, od iných odberateľov, od dodávateľov,
- prípravy na predaj firmy, zmenu právnej formy,
- časté zmeny nákupcov,
- negatívne informácie o hospodárení (trvalé straty, záporný vlastný kapitál, nepredajné zásoby),
- zlý dojem z osobnej návštevy odberateľa,
- negatívna skúsenosť z minulosti (napríklad v predchádzajúcom zamestnaní).

Preverenie u konkurencie

Konkurenčné spoločnosti spolupracujú, čo sa týka preverenia solventnosti svojich odberateľov. Je úplne bežné, že zamestnanci kreditného oddelenia spolu komunikujú a zisťujú platobnú morálku u konkurenčných dodávateľov. Mnohokrát to pomôže vyvarovať sa vzniku nedobytej pohľadávky. Stane sa, že odberateľ má dlh po splatnosti u jedného dodávateľa, a tak svoj nákup preniesie k inému dodávateľovi. Takáto spolupráca je každopádne pre každého distribútora prínosná.

OCTOPUS

Pomocou unikátneho systému OCTOPUS si užívateľ po zadaní IČ, alebo názvu firmy preverí akýkoľvek podnikateľský subjekt v Českej republike. Prehľadá mnoho nespлатnených, ale aj spólatnených zdrojov, zakúpené a pravidelne aktualizované databanky a unikátne informačné pramene. Systém spracováva údaje z 31 zdrojov. Poskytuje celú radu praktických a ľahko interpretovateľných výstupov pre riadenie kreditného rizika.

Zdrojmi systému OCTOPUS sú napríklad:

- Dlhý v zdravotných poisťovniach,
- evidencia úpadcov,
- register insolventnosti,
- exekúcia na majetok,
- monitoring českých denníkov a tlačových správ,
- Obchodný a Živnostenský register,
- účtovné závierky, a iné.

Systém OCTOPUS je v XY, a.s. prepojený s podnikovým informačným systémom. Takže stačí pri firme jednoducho kliknúť a užívateľ je prepojený na vygenerované dáta, s ktorými môže ihneď pracovať. (DC Group, 2014)

Verejné registre

Verejné registre firma využíva len pasívne, neprispieva do nich.

Rating odberateľov

XY, a.s. má zavedený rating odberateľov len na základe pridelenej výšky kreditu a informácií, ktoré sú mnohokrát subjektívne, alebo nie sú pre každého dostupné. Tento systém je podľa môjho názoru nedostatočný. Zákazníci by sa mali rozdeliť podľa bonity tak, aby to bolo jednoduché prehľadné a daný parameter sa dal ľahko zaviesť do firemného informačného systému.

Navrhla by som nasledujúce riešenie. Zákazníci by boli rozdelení do nasledujúcich kategórií podľa toho, ako majú zaistené pohľadávky. Najmenej rizikovní, a teda

najbonitnejší sú zákazníci s pridelenou bonitou A. Najmenej bonitní sú odberatelia označení F.

- A, B - zmluva aj zmenka
- C, D – zmluva
- E, F – žiadny nástroj zaistenia

Ďalej sa k jednotlivým písmenám priradia čísla, ktoré predstavujú priemernú dobu pohľadávok po splatnosti.

- 1 – do 5 dní
- 2 – do 10 dní
- 3 – nad 10 dní

To znamená, najlepšie hodnotenie je A1, čo znamená, že odberateľ podpísal zmluvu aj zmenku a priemerne platí faktúry maximálne 5 dní po splatnosti.

6.2 Spôsobu zaistenia pohľadávok

XY, a.s. využíva na zaistenie pohľadávok štandardné nástroje, ktoré popíšem v nasledujúcich bodoch.

6.2.1 Zmluva o obchodnej spolupráci

Pri registrácii nového odberateľa je každému automaticky zaslaná štandardná Zmluva o obchodnej spolupráci doplnená o výhradu vlastníctva a rozhodcovskú doložku. Bez podpisu zmluvy nie je zákazníkovi umožnený odber na faktúru, a teda XY, a.s. mu neposkytne odberateľský úver.

Výhrada vlastníctva

Zmluva obsahuje doložku o výhrade vlastníctva, ktorou sa XY, a.s. istí v prípade, že odberateľ faktúru neuhradí.

Ako je uvedené v zmluve, vlastnícke právo na tovar prechádza na partnera úplným zaplatením kúpnej ceny, ak nie je dohodnuté inak. Zaplatením kúpnej ceny sa rozumie pripísanie celej kúpnej ceny na účet predávajúceho.

Rozhodcovská doložka

Jeden z bodov zmluvy obsahuje taktiež rozhodcovskú doložku. Pokiaľ nedôjde k riešeniu sporu zmiernou cestou, zmluvné strany zjednávajú, že všetky spory z tejto zmluvy a v súvislosti s ňou, vrátane sporov z vystavených zmeniek, budú s vylúčením právomoci obecných súdov rozhodované s konečnou platnosťou v rozhodcovskom konaní. Strany sa zaväzujú plniť všetky povinnosti, ktoré sú im uložené v rozhodcovskom náleze v dobách v ňom uvedených.

Zmluvné pokuty

Tento bod je taktiež ukotvený v zmluve. V prípade, že zákazník neuhradí tovar v dobe splatnosti, je mu spoločnosť oprávnená účtovať zmluvnú pokutu, ktorej výška je ukotvená v zmluve a odvíja sa od 2T repo sadzby stanovenej ČNB.

V prípade faktúr po splatnosti kreditné oddelenie raz za mesiac vystavuje penalizačné faktúry. Zoznam penalizačných faktúr predkladá obchodníkom na kontrolu a tí majú možnosť faktúry nepenalizovať, pokiaľ majú relevantné informácie od dlžníka. Vystavené penále je možné odpustiť v prípade, že odberateľ čakal napríklad na vystavenie dobropisu, alebo vopred informoval o tom, že úhrada prebehne neskôr. V snahe udržiavať dobré vzťahy a lojalnosť zákazníkov sa obchodné oddelenie snaží vyjsť v ústrety a má možnosť vyhovieť a odpustiť vystavené penále.

Penále by sa nemali chápať ako pokutovanie za neskoršiu úhradu, ale ako cena peňazí, teda cena za poskytnutý dodávateľský úver.

6.2.2 Záloha

V prípade, že zákazník je nový, nemá vo firme žiadnu históriu, nemá podpísanú zmluvu a nesplnil podmienky na to, aby mu bol nastavený kredit, fakturuje sa mu tovar na zálohovú faktúru. Obchodník vystaví zálohovú faktúru k objednávke a po pripísaní platby na účet sa expeduje tovar. Platba na zálohovú faktúru sa využíva aj u zákazníkov so zlou platobnou morálkou. Je to spôsob zaistenia, ktorý odstraňuje kreditné riziko.

6.2.3 Zmenka

Zmenku vystavuje kreditné oddelenie v spolupráci s právnym oddelením vo viacerých prípadoch ako nástroj istenia proti nedobytným pohľadávkam.

Bianko zmenka

Primárne sa požaduje od zákazníka podpis bianko zmenky (u právnických osôb aj s osobným ručením – aval). Podpisuje sa v prípade, keď zákazník žiada trvalé navýšenie kreditu, prípadne chystá obchod, ktorý je neprimerane veľký k jeho doterajším odberom a zmenka sa považuje ako istenie.

Zmenka na čiastku

Zmenka na čiastku sa vystavuje ak ide napríklad o veľký jednorazový obchod, po uhradení čiastky sa zmenka ruší.

Bianko zmenka obmedzená čiastkou

Táto sa používa v prípade, že zákazník nechce podpísať zmenku na neobmedzenú čiastku.

6.2.4 Faktoring a forfaiting

Tento druh zaistenia sa v spoločnosti nevyužíva z dôvodu, že ide o veľké objemy finančných prostriedkov. Pre tento druh podnikania nie je zaistenie týmito nástrojmi vhodné. Použitie týchto nástrojov by bolo priveľmi nákladné. Lepším riešením pre XY, a.s. je mať dobre rozvrhnutú úverovú politiku.

6.3 Pohľadávky po splatnosti a postup pri ich vymáhaní

V nasledujúcich bodoch popíšem postup, ktorý nasleduje pri vzniku pohľadávky po splatnosti. Jednotlivé postupy a spôsoby jednania sú spísané v smerniciach. Tie sú všetkým prístupné k nahliadnutiu na firemnom intranete a sú záväzné pre všetkých pracovníkov.

Zabránením existencie pohľadávok po splatnosti zo strany zákazníka je okamžitá úhrada celej dlžnej čiastky odberateľom, alebo úhrada po splátkach na základe podpísaného splátkového kalendára.

Interne firma toleruje 3 dni po splatnosti, ktoré sú určené na pripísanie platby na účet spoločnosti.

6.3.1 Pohľadávky do 30 dní po splatnosti

Od odberateľa sa požaduje aspoň čiastočná splátka najstaršieho dlhu pri požiadavke na ďalšie dodávky. Táto čiastočná splátka dlžnej čiastky by mala zohľadňovať ako postupné,

tak čo najrýchlejšie zaistenie úhrady celého dlhu, tak aj reálne možnosti v splatení zo strany odberateľa.

1. V prípade, že odberateľ neuhradil faktúru včas a ide o oneskorenie 5 dní po splatnosti, odíde mu mailom zo systému automaticky vygenerovaná výzva k úhrade. Táto informácia sa automaticky zapíše do CRM.
2. Pokiaľ obchodník nedostane informáciu o úhrade do 7 dní po splatnosti neuhradenej faktúry, je odberateľ kontaktovaný osobným mailom a následne je kontaktovaný telefonicky. Zákazník je požiadaný o vysvetlenie a návrh riešenia vzniknutej situácie.
3. Ak zákazník síce komunikuje, ale jeho sľuby nevedú k znižovaniu pohľadávky po splatnosti, ani do 15 dní po splatnosti najstaršej pohľadávky, mal by byť zákazníkovi zaslaný navrhnutý splátkový kalendár.
4. Ak zákazník vysvetlí situáciu a jeho platobná morálka sa zlepší, nie je nutné zjednávať splátkový kalendár.
5. Pokiaľ sa zákazníka nepodariť kontaktovať do 15 dní telefonicky, je nutný každodenný pokus o kontakt, alebo zákazník neodpovedá na maily, sú zamestnanci obchodného oddelenia povinní predať tohto odberateľa na kreditné oddelenie.
6. V prípade pohľadávok po splatnosti vyšších ako 500 000,- Kč, je obchodník povinný s odberateľom zjednať spísanie splátkového kalendára formou notárskeho zápisu. Ak zákazník nereaguje ani na splátkový kalendár, predáva obchodník celý prípad kreditnému oddeleniu vrátane všetkých informácií a podrobností, ktoré zistil.

Splátkový kalendár

Splátkový kalendár je povinný navrhnúť obchodník čo najskôr po termíne splatnosti príslušnej pohľadávky. Musí byť zjednaná výška splátky a jej termín. Podmienky musia byť s odberateľom zjednané na základe jeho reálnych platobných možností. Žiaduce sú čo najvyššie splátky v čo najkratšom termíne.

6.3.2 Pohľadávky od 30 do 60 dní po splatnosti

V prípade, že zákazník nedodržiava dohodu s obchodníkom, nie je možné sa do 30 dní dohodnúť so zákazníkom na riešení, preberá celé riešenie problému kreditné oddelenie. Kreditné oddelenie má mesiac na riešenie situácie.

Kreditné oddelenie pošle dlžníkovi upomienku najskôr mailom, potom poštou, z dôvodu doloženia kedy a kto upomienku prevzal. V upomienke je dlžník upozornený na nezaplatené pohľadávky, je stanovený termín pre ich zaplataenie a dlžník je upozornený na ďalšie možnosti postupu v prípade nezaplataenia dlhov. Je upozornený, že v prípade nedodržania jeho vysvetlenia, je náš právny zástupca zmocnený k ďalším právnym krokom vrátane prípadnej medializácie za účelom spojenia sa s ďalšími veriteľmi pre podanie insolventného návrhu.

Ak dlžník nereaguje, nasleduje telefonický kontakt a po ňom osobná návšteva. Zo strany kreditného oddelenia je dlžníkovi ponúkané dvojaké riešenie:

- Okamžitá celková úhrada,
- splátkový kalendár, ideálne s týždňovými intervalmi.

V prípade, že sa kreditné oddelenie so zákazníkom nedohodne v 30-dňovej lehote na riešení, predáva sa vymáhanie pohľadávky na právne oddelenie

6.3.3 Pohľadávky nad 60 dní po splatnosti

Za pohľadávky nad 60 dní po dobe splatnosti zodpovedá právne oddelenie. Všetky zúčastnené strany, ktoré sa podieľali na riešení problémov doložia informácie, ktoré zhromaždí právne oddelenie ako podklady pre ďalší právny postup.

Právne oddelenie pošle dlžníkovi upomienku s doručenkou, z ktorej pri jej vrátení vyplýva, kto a kedy upomienku prevzal. V nej je dlžník upozornený na nezaplatené pohľadávky a je v nej stanový termín na ich zaplataenie, ktorý je spravidla 14 dní. Upomienkou sa poukáže dlžníkovi na ďalšie možnosti postupu v prípade nezaplataenia (žaloba o zaplataení istiny a majetkových sankcií, náhrada nákladov konania, náhrady škody štatutárnym orgánom v prípade nesplnenia podmienok insolventného konania, zváženie trestného podnetu, exekúcia na majetok dlžníka).

Ak ani po uplynutí stanoveného termínu nedôjde k zaplataeniu pohľadávky a dlžník nekomunikuje, zváži právne oddelenie:

- Podanie návrhu súdu na vydanie elektronického rozkazu.
- Podanie žaloby k Rozhodčímu soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky na sudisko Zlín, aby neboli zvyšované náklady spoločnosti na vymáhanie pohľadávok.

- Predanie vymáhania pohľadávky externej spoločnosti.
- Podanie trestného podnetu pre možné naplnenie niektorých zo skutkov majetkových trestných činov, hlavne podvodu, sprenevery, alebo poškodzovania, či znevýhodňovanie veriteľa.

V prípade, že po prebehnutom rozhodcovskom konaní je vydaný právoplatný a vykonateľný rozhodcovský nález, ktorý nie je dlžníkom plnený a jeho nezaplatené záväzky vrátane priznaných majetkových sankcií a náhrady nákladov konania nie sú v termíne podľa rozhodcovského súdu zaplatené, je pohľadávka predaná zvolenému súdnemu exekútorovi.

Riešenie pohľadávok s ohľadom na počty dní po splatnosti nie je striktné. XY, a.s. pristupuje ku každému odberateľovi individuálne a snaží sa nájsť vhodné riešenie pre obe strany. Pokiaľ zákazník komunikuje a spláca svoj dlh aj napriek tomu, že pohľadávka je po splatnosti viac ako 60 dní, nemusí byť predaný tento prípad na právne vymáhanie. Naopak, ak by šlo o pohľadávku mladšiu ako 60 dní po splatnosti a hrozilo veľké riziko nezaplatenia, prípadne ide o vysokú čiastku, predáva sa prípad k právnemu vymáhaniu aj skôr ako 60 dní po splatnosti.

6.3.4 Porady neplatičov

Súhrnné platobné informácie o vývoji jednotlivých prípadov sú prezentované na pravidelných týždňových poradách neplatičov. Podklady k porade sa v najlepšom prípade aktualizujú v deň konania porady. Obvykle sa porada koná v pondelok. Zúčastňujú sa jej generálny riaditeľ, obchodný riaditeľ, finančný riaditeľ, zástupca z právneho oddelenia, vedúci obchodného oddelenia, senior obchodníci za každého oddelenia a zamestnanci kreditného oddelenia.

Každý účastník porady dostane podklady, kde sú aktualizované údaje o neplatičoch, počty dní po splatnosti, suma pohľadávok po splatnosti a komentár, ako sa jednotlivé prípady budú riešiť, ako sa postupuje, či bol dlžník kontaktovaný mailom, alebo telefonicky, či na kontakt reagoval atď.

6.3.5 Reportovanie – zápisy do CRM

V podnikovom informačnom systéme sa nachádza modul CRM. Zapisujú sa doň všetky informácie, ktoré sa kto kedy dozvedel o jednotlivých zákazníkoch. Ak sa pozeráme na

CRM v súvislosti s pohľadávkami, zapisujú sa doň informácie o platbách, zaslaných výzvach, telefonických kontaktoch, informácie o dôvodoch faktúr po splatnosti, navrhované riešenia atď.

Je to užitočný prostriedok, ktorý je dostupný pre všetkých užívateľov podnikového informačného systému.

6.3.6 Nastavenie kreditu

Odberatelia s dobrou platobnou morálkou môžu využívať kreditový systém, ktorý umožňuje odber tovaru na faktúru s určitou splatnosťou. Odberateľom sú pridelené body (kredity) a do ich výšky môžu využívať odber tovaru na faktúru. Neuhradená pohľadávka by mala vzniknúť maximálne do výšky prideleného kreditu. Z tohto dôvodu je so zvyšovaním kreditu nutné nárábať veľmi opatrne.

Podmienkou pre pridelenie kreditu je uzatvorenie Zmluvy o obchodnej spolupráci a odber zákazníka minimálne vo výške 50 000,- Kč na dobierku, platbou na zálohu, alebo v hotovosti pri osobnom odbere v časovom horizonte štvrt' roka.

Výška nastaveného kreditu by mala spĺňať nasledujúcu podmienku:

$$\text{Kredit} = \text{priemerný mesačný obrat} * \text{splatnosť faktúr} * \text{koeficient bonity}$$

Hodnota koeficientu bonity sa stanoví podľa dostupných informácií nasledovne:

- 0 – zlá platobná morálka, dodávateľ nedostane kredit
- 1 – 5 – stabilný zákazník, uspokojivé referencie, uspokojivá platobná morálka
- 5 – 10 – bez nebezpečenstva vzniku rizikových pohľadávok
- Nad 10 – iba výnimočné prípady (mimoriadne veľká zákazka)

6.4 Analýza stavu pohľadávok a zrovnanie s konkurenciou

V nasledujúcej časti sa pokúsím porovnať výšku pohľadávok po splatnosti a opravných položiek, ktoré spoločnosti tvoria.

6.4.1 Štruktúra pohľadávok XY, a.s.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené pohľadávky po splatnosti v spoločnosti XY, a.s. rozdelené podľa dosiahnutých dní po splatnosti. Uvedené čiastky sú v tisíckach Kč.

Tab. 4 Štruktúra pohľadávok po splatnosti spoločnosti XY, a.s. (vlastné spracovanie)

XY, a.s.	2009	2010	2011	2012
do 60 dní	30 644	31 452	53 216	52 756
do 90 dní	3 629	592	0	3 850
do 180 dní	170	1 207	0	610
nad 180 dní	28 762	28 889	13 029	11 480
Celkom po splatnosti	63 205	62 140	66 245	68 696
% pohľadávok po splatnosti	8,51%	6,31%	6,61%	5,86%
Pohľadávky celkom	743 083	984 878	1 001 623	1 172 058

Celkové pohľadávky po splatnosti medziročne stúpajú, čo je spôsobené hlavne rastom obratu. V roku 2010 nastal jemný pokles celkových pohľadávok po splatnosti, čo mohlo byť spôsobené poklesom obratu v predchádzajúcom roku. Ako možno vyčítať z údajov v tabuľke, spoločnosť sa snaží eliminovať pohľadávky po splatnosti viac ako 60 dní. Od roku 2011 sa to darí, a výrazne sa znížili pohľadávky po splatnosti nad 60 dní. To samozrejme malo za následok rast pohľadávok po splatnosti do 60 dní.

Celkové pohľadávky síce stúpajú, čo je spôsobené rastom obratu, ale percentuálne zastúpenie pohľadávok po splatnosti má klesajúcu tendenciu. Tento fakt môžeme vyhodnotiť ako veľmi pozitívny. Spoločnosť má teda dobre nastavenú politiku riadenia pohľadávok.

Tvorba opravných položiek:

Spoločnosť XY, a.s. tvorí opravné položky daňové v súlade so zákonom o rezervách nasledovne:

- Pohľadávky v konkurznom konaní – vo výške 100 %
- Pohľadávky v súdnom konaní – od 20 do 100 %
- Pohľadávky do 30 tis. Kč – vo výške 100 %
- Ostatné pohľadávky do 200 tis. Kč – vo výške 20 %

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené konkrétne hodnoty vytvorených daňových a účtovných opravných položiek v rokoch 2009 až 2012. Uvedené čiastky sú v tis. Kč.

Tab. 5 Opravné položky spoločnosti XY, a.s. (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2011	2012
Opravné položky - daňové	8 419	9 403	8 155	6 879
Opravné položky - účtovné	16 790	18 122	8 325	6 510

6.4.2 Štruktúra pohľadávok ATComputers

Na porovnanie v nasledujúcej tabuľke je uvedený stav pohľadávok v konkurenčnej spoločnosti ATComputers v tis. Kč.

Tab. 6 Štruktúra pohľadávok po splatnosti spoločnosti ATComputers (vlastné spracovanie)

ATComputers	2009	2010	2011
0 - 90 dní	20 750	56 375	36 710
91 - 180 dní	629	1 842	1 606
181 - 365 dní	357	1 579	1 232
nad 365 dní	5 475	5 162	31 731
Celkom po splatnosti	27 211	64 958	71 279
% pohľadávok po splatnosti	3,68%	7,03%	7,22%
Pohľadávky celkom	739 004	923 848	986 940

Percentuálne zastúpenie pohľadávok po splatnosti sa neustále zvyšuje, čo môžeme hodnotiť ako negatívny jav. V roku 2010 aj 2011 percentuálne tvorili dlhodobu nesplatené pohľadávky väčší podiel ako u spoločnosti XY, a.s. Celkový obrat pohľadávok rastie, čo je zapríčinené rastom obratu a neustále sa zhoršujúcou platobnou schopnosťou odberateľov.

Spoločnosť vytvárala k pohľadávkam po dobe splatnosti opravné položky. Celková hodnota opravných položiek (daňovo uznateľných i daňovo neuznateľných) sa tvorila podľa nasledujúcich pravidiel:

- Pohľadávky po dobe splatnosti do 6 mesiacov – opravné položky sa netvoria
- Pohľadávky po splatnosti viac ako 6 mesiacov – opravná položka vo výške 100%

6.4.3 Štruktúra pohľadávok eD' system

Za spoločnosť eD' system sa mi nepodarilo dostať k podrobnému rozdeleniu pohľadávok, preto aspoň pre porovnanie uvádzam celkové stavy pohľadávok v jednotlivých rokoch.

Tab. 7 Štruktúra pohľadávok po splatnosti spoločnosti eD' system (vlastné spracovanie)

eD' system	2009	2010	2011
0 - 90 dní	-	-	-
91 - 180 dní	-	-	-
181 - 365 dní	-	-	-
nad 365 dní	-	-	-
Celkom po splatnosti	136 183	91 798	165 071
% pohľadávok po splatnosti	16,76%	10,09%	23,82%
Pohľadávky celkom	812 611	909 514	692 868

Z uvedených dát možno vyčítať, že celkové pohľadávky medziročne klesajú, čo má za príčinu zrejme klesajúci obrat spoločnosti. Pri pohľade na percentuálne zastúpenie pohľadávok po splatnosti na celkových pohľadávkach môže zhodnotiť že aj voči eD' system je na tom XY, a.s. lepšie.

Spoločnosť eD' system využíva na zaistenie nezaplatených pohľadávok z obchodných vzťahov poistenie pohľadávok.

Tab. 8 Opravné položky spoločnosti eD' system (vlastné spracovanie)

	2009	2010	2011
Opravná položka k pohľadávkam	52 524	49 515	83 977

eD' system tvorí opravné položky k pohľadávkam na základe vekovej štruktúry pohľadávok a individuálneho posúdenia bonity dlžníkov.

6.5 Analýza obratu pohľadávok a zrovnanie s konkurenčnými firmami

K potrebám tejto diplomovej práce som sa podrobne sústredila hlavne na analýzu doby obratu pohľadávok a porovнала ukazovatele s výsledkami konkurenčných firiem. Výsledky sú uvedené v tabuľke.

Tab. 9 Doby obratu konkurenčných spoločností (vlastné spracovanie)

	Doba obratu	2009	2010	2011	2012
XY, a.s.	DO pohľadávok	59,5	65,5	63,3	69,8
	DO záväzkov	45,3	42,1	40,5	32,5
ATComputers	DO pohľadávok	31,2	37,1	35,2	-
	DO záväzkov	36,8	32,0	32,4	-
eD'system Czech	DO pohľadávok	35,7	39,4	36,0	-
	DO záväzkov	26,9	27,6	30,0	-

Čo sa týka doby obratu pohľadávok, každá zo spoločností sa nachádza v nelichotivej situácii, a teda, že doba obratu záväzkov je nižšia ako doba obratu pohľadávok. Z toho vyplýva, že svoje pohľadávky dostávajú zaplatené neskôr, ako hradia svoje záväzky. V porovnaní s konkurenciou je na tom spoločnosť XY, a.s. najhoršie. Je to zapríčinené tým, že hospodársky rok korešponduje s kalendárnym rokom. Vzhľadom na sezónnosť obratov, objem pohľadávok je maximálny práve na konci kalendárneho roka. V porovnaní s konkurenčnými firmami, ktorých hospodársky rok končí 30.6. (ATComputers) a 31.3. (eD'system Czech), je teda ich doba obratu pohľadávok nižšia. Je potrebné upozorniť, že spoločnosť XY, a.s. sa snaží vychádzať v ústrety svojim odberateľom a ponúka im vyššie doby splatnosti pohľadávok. Štandardne je táto služba, keď sa doba splatnosti posúva nad 30 dní, spoplatnená 1 % z hodnoty objednávky. Táto ochota by sa mala premietnuť do spokojnosti a lojálnosti zákazníkov, čo by sa malo prejavovať v raste tržieb.

6.6 Zhrnutie a vyhodnotenie analýzy

V prvom rade by som chcela upozorniť na závislosti, ktorú má firma na jednom odberateľovi. Obrat jedného odberateľa tvorí 20 % celkového obratu, čo je alarmujúci údaj v prípade, že by došlo k zhoršeniu jeho platobnej morálky. Výpadok takého množstva finančných prostriedkov by mal výrazne negatívny vplyv na cash flow.

XY, a.s. vďaka svojej dlhoročnej histórii má prepracovaný systém riadenia pohľadávok, pravidelne prepracováva Zmluvu o obchodnej spolupráci podľa aktuálnych zmien zákonov.

V analýze som sa venovala aj nástrojom zaistenia pohľadávok. Spoločnosť využíva dostatočné množstvo opatrení, aby nevznikali nedobytné pohľadávky. V súčasnosti sú vo firme nedostatočne rozdelení odberatelia, čo sa týka sledovania bonity. Navrhla som prehľadné riešenie, ktoré by v spoločnosti mohli zaviesť a pri každej registrácii nového

odberateľa evidovať parameter „Bonita“ a pracovať s ním po celú dobu obchodovania. Bolo by potrebné tento parameter neustále sledovať a aktualizovať.

Postup vymáhania pohľadávok je tiež veľmi prepracovaný a spísaný v smerniciach. Tieto sa dostatočne strážia a pravidelne aktualizujú.

Navrhovala by som zlepšenie komunikácie kreditného oddelenia s obchodníkmi, ktorí priamo komunikujú so zákazníkmi a fakturujú objednávky. Určite by bolo vhodné aj ich zaškolenie. Každý obchodník by mal mať aspoň základné znalosti účtovných výkazov. Mal by byť schopný z účtovných výkazov vyčítať aspoň základné informácie, ktoré naznačujú vznik nedobytných pohľadávok. Pomohlo by to skoršiemu odhaleniu problémov v spoločnosti a prípadné zastavenie ďalšej fakturácie.

Spoločnosť by mala pokračovať v nastolenom vývoji pohľadávok. Postupne sa znižujú pohľadávky po splatnosti nad 90 dní. Určite je pozitívne, že sa XY, a.s. snažia tieto pohľadávky minimalizovať.

Bolo by vhodné snažiť sa do budúcnosti o zníženie doby obratu pohľadávok a pokúsiť sa o zjednanie dlhšej splatnosti u dodávateľov, teda zvýšiť dobu obratu záväzkov. Viedlo by to k zmenšeniu rozdielu medzi dobou obratu záväzkov a pohľadávok. K zníženiu doby obratu pohľadávok by mohlo dopomôcť zavedenie skonta. Tento krok by mohol zlepšiť platobnú morálku a tým znížiť dĺžku splatnosti pohľadávok a zlepšiť cash flow spoločnosti.

7 PROJEKT ZLEPŠENIA SÚČASNÉHO SYSTÉMU RIADENIA POHLÁDÁVOK V SPOLOČNOSTI XY, A.S.

Základným cieľom riadenia pohľadávok je zaistenie, aby platby od odberateľov za pohľadávky boli pripísané v termínoch splatnosti na účet firmy a v prípade, že sa tak nestane, zaistiť ich včasné vymáhanie.

Neuhradené pohľadávky spôsobujú podnikom veľkú bolesť. Stojí ich veľa úsilia pohľadávky vymôcť a často sa stane, že aj cez veľkú snahu zostanú neuhradené a firme tak spôsobia stratu. XY, a.s. svojou obchodnou činnosťou riskuje, že jej faktúry ostanú neuhradené, v prípade, že zákazníci ich nebudú schopní z akéhokoľvek dôvodu uhradiť.

Proti riziku nezaplatených pohľadávok však možno jednoducho bojovať tak, že podnik pristúpi k ich poisteniu.

Po konzultácii s kreditným oddelením sme vybrali na spracovanie ponúk poistenia pohľadávok spoločnosť Euler Hermes. Túto spoločnosť sme vybrali z dôvodu, že už v minulosti s ňou prebehla komunikácia a bola ochotná spolupracovať a spracovať ponuky priamo na mieru XY, a.s.

7.1 Cieľ projektu

Spoločnosť XY, a.s. doposiaľ nevyužíva poistenie pohľadávok v žiadnej zo spoločností, ktoré poistenie poskytujú. Cieľom projektu je vypracovať dve varianty poistenia pohľadávok, zhodnotiť ich a vybrať pre XY, a.s. ten výhodnejší.

Cieľom projektu bude zhodnotiť a porovnať vzniknuté náklady s možným vyplatením poistného plnenia, prípadne vyčíslit' ušetrnú čiastku, ktorá vznikne.

Projekt je spracovaný v reálnom čas, na základe aktuálnych dát a ponúk, ktorú sú práve na trhu s poistením pohľadávok.

Konečným cieľom projektu je teda zaviesť poistenie pohľadávok a zhodnotiť vzniknuté náklady a celkovú budúcu prospešnosť tohto kroku pre spoločnosť XY, a.s.

7.2 Popis navrhovaného nástroju zlepšenia

Poistením obchodných pohľadávok sa znižuje riziko, že pohľadávky zákazníkov sa stanú nedobytnými. S tým súvisí stabilnejší hotovostný tok a efektívnejší prevod rizikového kapitálu do kapitálu rastového.

Cieľom poistenia pohľadávok je skôr zaistenie stability klienta, než pokrytie menších škôd.

Pozornosť by sa mala sústrediť na najväčších odberateľov, ktorých zlyhanie by mohlo mať za následok v extrémnom prípade platobnú neschopnosť XY, a.s. Alza je silný subjekt, ale na druhú stranu je tým, ktorý môže svojou pozíciou držať svojho dodávateľa v šachu, ak z cash flow vypadne pohľadávka za 1 mil. Kč. Poistenie pohľadávok chráni práve pred týmito nepríjemnými následkami, ktoré môžu viesť až k druhej platobnej neschopnosti.

V rámci poistenia rizika neuhradených pohľadávok ponúka Euler Hermes produkt komplexného úverového poistenia, ktoré pokrýva všetky potreby väčšej firmy s veľkým počtom odberateľov.

7.2.1 Prečo sa rozhodnúť pre poistenie pohľadávok?

- Úverové poistenie je presne prispôbené podniku na mieru.
- Úzka spolupráca s kreditným manažérom na optimalizácii správy úverov podniku.
- Rozhodnutie o úverových limitoch je prijímané na základe detailného hodnotenia rizika nezaplatenia odberateľa.
- Neuhradené pohľadávky môžu negatívne ovplyvniť obchodné výsledky spoločnosti.
- Poistením úverov sa spoločnosť chráni pred neuhradenými pohľadávkami.
- Ak poistený odberateľ nezaplatí pohľadávku, Euler Hermes uhradí vzniknutú finančnú stratu a postará sa o vymáhanie.

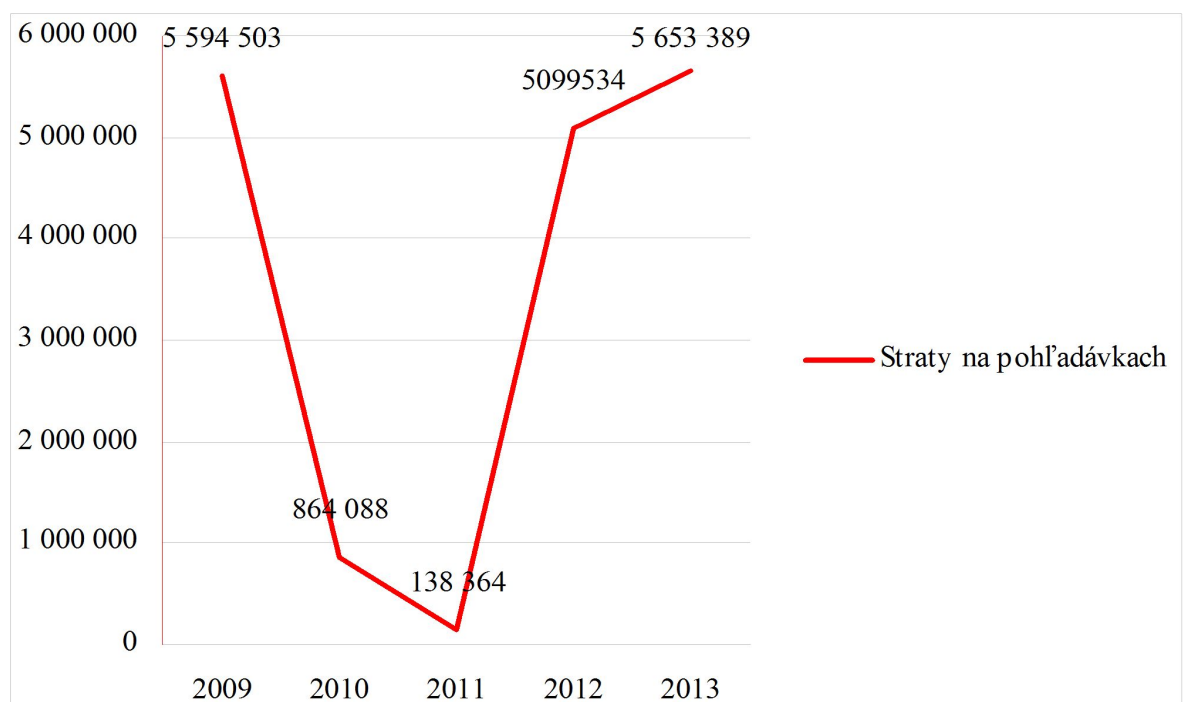
Pre predstavu a zhodnotenie výhod poistenia pohľadávok uvádzam nasledujúcu tabuľku, v ktorej je vyčíslený celkový obrat spoločnosti v rokoch 2009 - 2013 a straty na pohľadávkach vzniknuté v týchto rokoch. Ďalej uvádzam počet strát v jednotlivých rokoch a vyčíslenú najväčšiu stratu v každom roku. Zaujímavý je percentuálny údaj o tom, aký podiel majú straty vzniknuté nesplatením pohľadávok na ročnom obrate.

Tab. 10 Straty na pohľadávkach v rokoch 2009 – 2013 (vlastné spracovanie)

Rok	Celkový obrat v Kč	Celkové straty na pohľadávkach	% podiel straty na obrate	Počet strát	Najväčšia jednotková strata
2009	4 496 000 000	5 594 503	0,12 %	15	2 779 888
2010	5 409 000 000	864 088	0,02 %	9	245 754
2011	5 693 000 000	138 364	0,00 %	4	75 795
2012	6 043 000 000	5 099 534	0,08 %	9	1 978 664
2013	6 740 000 000	5 653 389	0,08 %	7	2 327 171

V roku 2009 bol najväčší percentuálny podiel neuhradených pohľadávok na ročnom obrate. Je to spôsobené hlavne najvyšším počtom strát na pohľadávkach v tomto roku. V rokoch 2010 a 2011 bol len zanedbateľný podiel nedobytných pohľadávok na obrate. Tento stav možno hodnotiť ako výnimočný. V rokoch 2012 a 2013 sa podiel ustálil na 0,08 %.

V nasledujúcom grafe je uvedený priebeh strát vzniknutých na pohľadávkach v rokoch 2009 – 2013.



Obr. 4 Straty na pohľadávkach v rokoch 2009 – 2013 (vlastné spracovanie)

Ako môžeme na prvý pohľad vidieť, straty medziročne výrazne kolíšu. Výkyvy môžu vzhľadom na dosiahnuté obraty spôsobiť aj jeden, či dvaja odberatelia.

Vysoká strata v roku 2009 je spôsobená hlavne množstvom strát, ktorých bolo v tomto roku až 15. Roky 2010 a 2011 sú skôr výnimkou a môžeme ich hodnotiť veľmi pozitívne, ale do budúcnosti sa neočakávajú podobné výsledky. Pohľadávky v roku 2013 sú zatiaľ na najvyššej úrovni, čo sa týka sledovaného obdobia. Keďže obrat v roku 2013 zaznamenal rast 10 %, dá sa predpokladať, že aj pohľadávky budú vyššie ako v predchádzajúcom roku. Suma neuhradených pohľadávok nie je však konečná. Dá sa predpokladať, že ich hodnota poklesne, nakoľko niektoré sa ešte stále splácajú, alebo sa nimi zaoberá kreditné oddelenie.

7.2.2 Charakteristika produktu

Euler Hermes ponúka poistenie kompletne celého obratu, prispôbené potrebám spoločnosti s veľkým počtom odberateľov. Poistná zmluva kryje oba typy rizík spoločne, to znamená ako komerčné, tak aj politické riziko. Nie je potrebné zjednávať krytie komerčného rizika zvlášť a zvlášť krytie politického rizika. Komerčné riziko zahŕňa platobnú neschopnosť (insolvenciu) a platobnú nevládu (odberateľ nechce, alebo nemôže zaplatiť). Politické riziko zahŕňa politické udalosti, makroekonomické problémy krajiny, skutočnosti mimo kontrolu konkrétneho odberateľa. Produkt má jednotné podmienky a spoločnú poistnú sadzbu. Poistné sa pohybuje v rádoch promile z hodnoty poistených faktúr.

7.2.3 Ako funguje poistenie pohľadávok

Pri poistení pohľadávky si klient žiada určitý poistný limit. Jeho výška sa posudzuje individuálne, pretože každý obchod je iný a poisťovňa prihliada na bonitu klientovho odberateľa. Cena poistného krytia závisí na hodnotení rizika dlžníka, výške a trvaní požadovaného úverového limitu. Výška poistného limitu býva zväčša nižšia, len výnimočne zhodná s požiadavkou poisteného. Výška poistného závisí od rizika odberateľov a od obratu, ktorý sa bude poisťovať. Vzhľadom na vysoký nárast insolvenčných prípadov sa cena poistenia v posledných rokoch niekoľkonásobne zvýšila.

Po dôkladnej analýze úverovej schopnosti a finančnej stability odberateľov sa na nich stanoví poistný limit, ktorý predstavuje sumu odškodnenia v prípade, že daný odberateľ nezaplatil.

Kedykoľvek v priebehu poistnej zmluvy je možné požiadať o dodatočné krytie obchodu s odberateľmi. Vďaka tomu, že riziko poistených odberateľov poisťovňa neustále monitoruje, môže sa krytie rizika zvýšiť, alebo znížiť.

Poistenie pohľadávok má dve časti. Spoločnosť si poisť konkrétne firmy a v druhom rade balík firiem, kde sú nevyimenované firmy. V tomto prípade to budú firmy, ktoré majú prevádzkový kredit menší ako 2 mil. Kč.

Vyplatenie poistného plnenia nie je možné spätne u pohľadávok, u ktorých je už v čase zjednania poistenia exekútorský nález, rozhodcovský nález, notársky zápis a podobne.

7.2.4 Výber pohľadávok

Pri výbere, ktoré pohľadávky budeme poisťovať a ktoré nie, vychádzame z dát z predchádzajúceho roku 2013. V tejto chvíli budeme poisťovať 2448 odberateľov. Z celkového počtu zaregistrovaných odberateľov nezapočítame nasledujúcich:

- Odberatelia, ktorí nemajú pridelený kredit,
- odberatelia, ktorí v roku 2013 dosiahli nulový obrat,
- odberatelia, s ktorými funguje vzájomný obchod (vzájomné započítavanie vzniknutých záväzkov a pohľadávok),
- odberatelia, ktorí sú súčasne konkurentmi XY, a.s.

V nasledujúcej tabuľke sú prehľadne rozdelení odberatelia aj s ich dosiahnutými obratmi v roku 2013. Tieto dáta boli predložené ako prvotné podklady pre spracovanie ponúk spoločnosťou Euler Hermes.

Tab. 11 Rozdelenie odberateľov (vlastné spracovanie)

Rozdelenie odberateľov	Počet odberateľov	Obrat v tis. za 2013
Vymenovaní	60	1 583 450
Nevymenovaní	2 374	1 642 612
Export	13	162 867
Alza	1	1 303 431
CELKOM	2 448	4 692 360

Odberateľov rozdelíme do dvoch skupín podľa kreditu, ktorý im je pridelený. Do jednej skupiny - **vymenovaní odberatelia** zaradíme odberateľov, ktorí majú pridelený kredit 2000 tis. a viac. Tento balík sa predloží poisťovni s presne vymenovanými odberateľmi,

ktorých si preveria. Títo odberatelia, nakoľko majú pridelený veľký kredit predstavujú väčšie riziko a preto si poisťovňa vyžaduje ich zoznam, aby mohla jednotlivo overiť ich platobné schopnosti. Do tohto balíka zaradíme aj zahraničných odberateľov, ktorí sa zaoberajú exportom. Exportným firmám je pridelený kredit len na základe dôkladného preverenia spoločnosťou Dun & Bradstreet. Sú to likvidné spoločnosti, s výbornými hospodárskymi výsledky. Ide zhruba o 13 firiem. V tomto prípade je XY, a.s. obzvlášť opatrná. Títo odberatelia nesú veľké riziko, ktoré treba starostlivo preveriť.

V druhej skupine - **nevymenovaní odberatelia** sú ostatní odberatelia, ktorí majú kredit menší ako 2 000 000 Kč. Tie už sa nachádzajú v jednom celkovom balíku a poisťovaniu spoločnosť nezaujíma ich zloženie, poisťuje sa celý tento balík komplexne.

Z celkového obratu, ktorý v roku 2013 bol 6,7 miliardy budeme poisťovať zhruba 4,7 miliardy. Z toho vyplýva, že 2 miliardy, čo činí zhruba 30 % obratu tvoria vzájomné obchody s odberateľmi, odbery konkurenčných firiem, odbery na zálohové faktúry, teda platby napred a platby zákazníkov na dobierku. Tieto sú bezpečné, takže poistenie v týchto prípadoch nie je potrebné.

7.2.5 Zhodnotenie ponúk – nákladová analýza

V projekte sa pokúsím zhodnotiť dva varianty poistenia pohľadávok, ktoré vypracovala spoločnosť Euler Hermes a popíšem, ktorý bude vhodnejší a teda aj výhodnejší pre XY, a.s. Pre zjednodušenie spracovania ponuky sme dosiahnuté obraty zaokrúhlili.

Variant č. 1.

Tab. 12 Vstupné dáta pre Variant č. 1(vlastné spracovanie)

Plánovaný obrat poistenia	3 400 000 000
Obrat s Alza	1 300 000 000
Počet odberateľov k prevereniu v ČR	61
Počet odberateľov k prevereniu v EÚ	13
Počet odberateľov k prevereniu svet	0

V prvom variante poisťujeme všetky vzniknuté pohľadávky, okrem pohľadávok odberateľov, ktorých sme z poistenia vylúčili. O tých som sa zmienila už vyššie. V nasledujúcej tabuľke sú prehľadne uvedené parametre, ktoré sa vzťahujú k 1. ponuke od spoločnosti Euler Hermes.

Tab. 13 Spracovanie prvej ponuky (vlastné spracovanie)

Parametre	Euler Hermes
cena (v %)	0,06
cena pre Alza	0,05
spoluúčasť (v %)	10
limit pre nemenované krytie	2 500 000
spoluúčasť nemenovaní (v %)	15
minimálna výška škody	25 000
maximálna splatnosť	90
poplatky za preverenie (ročné, ČR)	570
poplatky za preverenie (ročné, EÚ)	1 280
doba od splatnosti do poistnej udalosti (v mesiacoch)	6
limit prestáva platiť xx dní po splatnosti	60
neplatiča je nutné nahlásiť do xx dní	90
hlásenie obratu	ročne, spätne
minimálne poistné	1 200 000
maximálne náhrada škody	50x poistné, pre nemenovaných max. 4x poistné
ostatné podmienky	inkasnou spoločnosťou EH - externé krytie 90 % nákladov na vymáhanie aj nad poistný limit
náklady na poistenie podľa obratu	2 690 000
poistné s využitím bonusu	2 152 000
náklady na preverenie celkom	51 410

Ako možno vidieť v tabuľke, cena za poistenie pohľadávok bude 0,06 %. Pre poistenie Alzy poisťovňa vyčíslila samostatnú sadzbu, ktorá je ešte o desatinu promile nižšia a teda 0,05 %. Tento rozdiel je zapríčinený dobrým finančným zdravím spoločnosti Alza, včasnými platbami a výbornou pozíciou, ktorú má na trhu.

Cena poistenia sa vypočítava z vytvorených faktúr v predchádzajúcom roku. K výsledným nákladom na poistenie sme teda prišli tak, že sme obrat, ktorý dosiahli nami vybraní odberatelia vynásobili sadzbou v percentách, ktorú nám ponúkla spoločnosť a tak isto sme obrat Alzy vynásobili promile určeným priamo pre ňu. Táto čiastka tvorí výsledný náklad na poistenie. V prípade, že škody budú do 20 %, zníži sa táto čiastka ešte o bonus 20 %.

Spoločnosť si účtuje 10 % ako spoluúčasť. Nerobí rozdiel v tom, či ide o vymenované alebo nevymenované firmy v balíku.

Nevymenované firmy sa kryjú maximálne do výšky 2 500 000 Kč. To znamená, na každú firmu v balíku je určené krytie do tejto čiastky.

Euler Hermes vypláca škodu od minimálnej čiastky 25 000 Kč.

Minimálne poistné je zjednané na čiastku 1 200 000 Kč. Maximálna náhrada škody je zjednaná na maximálne 50krát poistné, pre nevymenovaných maximálne 4krát poistné.

Ďalšou podmienkou poistených pohľadávok je, že majú splatnosť maximálne 90 dní.

Euler Hermes si účtuje ročné poplatky za preverenie dodávateľov. Preveruje si len vymenovaných odberateľov a má rozličnú sadzbu pre tuzemských, európskych a mimoeurópskych odberateľov. Samozrejme, preverenie zahraničných odberateľov je náročnejšie a nákladnejšie, preto je ich sadza výrazne vyššia.

Poistná udalosť nastáva 6 mesiacov po splatnosti pohľadávky. Neplatiča je nutné nahlásiť do 90 dní po dátume splatnosti pohľadávky.

Poistný limit prestáva platiť, ak sa fakturuje na odberateľa, ktorý je už 60 dní po splatnosti.

Inkasná spoločnosť poskytuje krytie externých nákladov až do výšky 90 % na vymáhanie aj nad poistný limit.

Euler Hermes sa istí proti vyplateniu veľkej čiastky za odberateľa Alza tak, že v prípade výplaty poistného plnenia za odberateľa Alza v čiastke nad 140 mil. Kč, uplatní ďalší retroaktívny malus vo výške 60 %.

Náklady XY, a.s. na poistenie vybranej časti z celkového obratu činia 2 690 000 Kč. V prípade, že by spoločnosť mala škody do 20 %, mala by možnosť využiť bonus vo výške 20 % a náklady by sa znížili na 2 152 000 Kč. Inkasná spoločnosť si ešte k tejto čiastke účtuje náklady na preverenie odberateľov, ktoré sú pri tomto zložení odberateľov vo výške 51 410 Kč.

Variant č. 2.

Vstupné dáta:

Tab. 14 Vstupné dáta pre Variant č. 2 (vlastné spracovanie)

Plánovaný obrat poistenia	3 400 000 000
Počet odberateľov k prevereniu v ČR	60
Počet odberateľov k prevereniu v EÚ	13
Počet odberateľov k prevereniu svet	0

V druhom variante vychádzame z dát použitých v prvom variante, len odpočítame obrat najväčšieho odberateľa - Alza. Tento variant, bez poistenia Alzy, sme zvolili z dôvodu, že

tento reťazec má veľmi dobrú platobnú morálku a v priemere platí faktúry presne v deň splatnosti. To znamená presne v nule. Na trhu má silnú pozíciu, a preto budeme uvažovať, že pohľadávky tohto odberateľa zatiaľ nie je nutné poistiť.

Tab. 15 Spracovanie druhej ponuky (vlastné spracovanie)

Parametre	Euler Hermes
cena (v %)	0,06
spoluúčasť (v %)	10
limit pre nemenované krytie	2 500 000
spoluúčasť nemenovaní (v %)	10
minimálna výška škody	25 000
maximálna splatnosť	90
poplatky za preverenie (ročné, ČR)	570
poplatky za preverenie (ročné, EÚ)	1 280
doba od splatnosti do poistnej udalosti (v mesiacoch)	6
limit prestáva platiť xx dní po splatnosti	60
neplatiča je nutné nahlásiť do xx dní	90
hlásenie obratu	ročne, spätne
minimálne poistné	1 200 000
maximálna náhrada škody	50x poistné, pre nemenovaných max. 4x poistné
ostatné podmienky	inkasnou spoločnosťou EH - externé krytie 90 % nákladov na vymáhanie aj nad poistný limit
náklady na poistenie podľa obratu	2 040 000
poistné s využitím bonusu	1 632 000
náklady na preverenie celkom	50 840

V druhom variante sú zjednané podmienky totožné s prvým variantom. Konečné náklady sú nižšie, iba vďaka tomu, že nebudeme počítat s poistením Alzy.

Celkové náklady teda budú 2 040 000 Kč a pri využití bonusu sa dostaneme na 1 632 000. Náklady na preverenie odberateľov sa znížia len o čiastku preverenia jedného odberateľa.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené plusy a mínusy, ktoré sú v rovnakej miere platné pre oba varianty.

Tab. 16 Plusy a mínusy oboch variantov (vlastné spracovanie)

Plusy	škody do 20 % bonus 20 %
	škody do 40 % bonus 10 %
	sporné faktúry
	ročné hlásenie - administratíva
	poistenie CAP/CAP+
Mínusy	zálohové platby poistného
	mesačné hlásenie u nevymenovaných menovite
	škody nad 150 % malus 20 %
	škody nad 300 % malus 40 %

Plusy:

V prípade, že poistné udalosti budú do 20 %, XY, a.s. získa bonus na poistné 20 %. To znamená, že náklady na poistné sa znížia o pätinu, čo je určite zaujímavý benefit. V prípade škôd do 40 %, poskytuje Euler Hermes bonus 10 % z ceny poistného.

Ako ďalšie plus možno uviesť fakt, že poisťovňa nerieši sporné faktúry. Sú to tie, ktoré vznikli v momente, kedy už konkrétny odberateľ bol po splatnosti a teda mu nemala byť umožnená ďalšia fakturácia.

Euler Hermes umožňuje poistenie CAP/CAP+. Je to poistenie nad poistnú sadzbu, teda dodatočné krytie pohľadávok. Poistenie umožňuje klientom poistiť sa pre prípad mimoriadnych a často krátkodobých transakcií, ktorých objem a riziko vyžadujú vyššiu úroveň poistného krytia pre jednotlivého odberateľa.

Mínusy:

Medzi mínusy možno zaradiť, že sa požadujú zálohové platby poistného a mesačné hlásenie u nemenovanej skupiny odberateľov menovite.

V prípade poistných škôd nad 150 % si spoločnosť účtuje malus 20 %. V prípade škody nad 300 % malus až vo výške 40 %. Ide o prirážku, za vyššiu početnosť poistných udalostí a je opakom bonusu. Cieľom zavádzania malus sadzby je viesť k zodpovednému chovaniu a zabrániť zneužívaniu poistenia.

7.2.6 Modelový príklad

V nasledujúcom modelovom príklade sa pokúsím nasimulovať poistnú udalosť a vyčísliť, aké poistné plnenie dostane XY, a.s. vyplatené a koľko budú činiť kalkulované náklady.

Pre zjednodušenie v modelovom príklade rátam s tým, že spoločnosť plánuje poistiť obrat 2 500 000 000 Kč a k prevereniu vymenuje 100 odberateľov iba v rámci Českej republiky.

Tab. 17 Zadanie príkladu č. 1 (vlastné spracovanie)

Cena (v %)	0,06
Náklady na poistenie	1 500 000
Náklady pri využití max. bonusu	1 200 000

Pri sadzbe poistného 6 promile vzniknú náklady na poistenie vo výške 1 500 000 Kč. Pri využití maximálneho bonusu 20 % sa náklady znížia o 300 000 Kč.

Tab. 18 Riešenie príkladu č. 1 (vlastné spracovanie)

Vyplatenie poistnej udalosti z dlhu 1mil. Kč	900 000
Celkový náklad po vyplatení plnenia	600 000

Poistné krytie je stanovené vo výške 90 % na vymáhanie, aj nad poistný limit. Celkový náklad dostaneme ako rozdiel nákladov na poistenie a vyplatenej čiastky. Čiže pri poistení obratu 2,5 miliardy a sadzbe poistného 0,06 % pri vzniknutej dlžnej čiastke 1 mil. Kč firme vznikne strata 600 000 Kč.

V ďalšom prípade uvažujeme o vyplatení poistnej udalosti z vzniknutého dlhu 10 mil. Kč.

Tab. 19 Riešenie príkladu č. 2 (vlastné spracovanie)

Vyplatenie poistnej udalosti z dlhu 10mil. Kč	9 000 000
Celkový náklad po vyplatení plnenia	-7 800 000

Pri rovnakých podmienkach spoločnosť dostane vyplatených 9 mil. Kč. To znamená, že v celkovom ponímaní firme nevznikne náklad, ale získa kompenzáciu 7,8 mil. Kč.

V nasledujúcej tabuľke sú údaje, ktoré vychádzajú z nasimulovaných podmienok. XY, a.s. má dlh na pohľadávkach vo výške 5 mil. Kč, poistný limit taktiež v hodnote 5 mil. Kč. Poisťovňa vymohla čiastku 4 mil. Kč, z toho vyplýva, že poistná udalosť bude v hodnote 1 mil. Kč.

Tab. 20 Riešenie príkladu č. 3 (vlastné spracovanie)

Náklady na vymáhanie (odhad)	20 000
Poistné plnenie	900 000
Celkový príjem	4 880 000
Celková strata	120 000

Stratu 120 000 Kč tvorí 100 000 Kč, ktoré vyplývajú z deväťdesiat percentného krytia a 20 000 Kč, ktoré sú ako odhadovaná čiastka nákladov na vymáhanie. Takže poistné plnenie z milióna je 900 000 Kč a 100 000 Kč bude tvoriť stratu.

V ďalšom prípade sú skoro totožné podmienky a teda dlh na pohľadávkach je vo výške 5 mil. Kč, poistný limit bude nižší, a to len 1 mil. Kč. Poist'ovňa vymohla čiastku 4 mil. Kč, z toho vyplýva, že poistná udalosť bude v hodnote 1 mil. Kč.

Tab. 21 Riešenie príkladu č. 4 (vlastné spracovanie)

Náklady na vymáhanie (odhad)	160 000
Poistné plnenie	900 000
Celkový príjem	4 740 000
Celková strata	260 000

Rozdiel je len v nákladoch na vymáhanie. To znamená, že v prípade nízkeho poistného limitu, sú vyššie náklady na vymáhanie, pretože poist'ovňa nehradí náklady na vymáhanie nad limit. Takže celkovú stratu tvorí súčet nákladov na vymáhanie nad limit a spoluúčasť 10 %.

7.3 Zhodnotenie prínosov a nákladov aplikovaného riešenia v praxi

Pre zrovnanie kalkulovaných nákladov uvádzam vzniknuté straty na pohľadávkach v jednotlivých rokoch.

- 2009 – 5 594 503 Kč
- 2010 – 864 088 Kč
- 2011 – 138 364 Kč
- 2012 – 8 531 061 Kč
- 2013 – 5 653 389 Kč

Ak sčítame stratové pohľadávky za posledných päť rokov, zistíme, že predstavujú čiastku presahujúcu 20 mil. Kč, a to bez započítania nákladov na ich vymáhanie, či iné riešenia týchto dlhov.

Aby sme mohli zhodnotiť, či sa podniku oplatí poistiť svoje pohľadávky, budem porovnávať vzniknuté náklady z nezaplatených pohľadávok s čiastkou, ktorú by nám kompenzovala poisťovňa v prípade poistenia pohľadávok za vyššie uvedených zjednaných podmienok. Pre zjednodušenie som zaokrúhľovala na tisíce.

Tab. 22 Výpočet poistného plnenia (vlastné spracovanie)

Dlh na pohľadávkach	8 531 000
Poistný limit	2 500 000
Poistná udalosť	5 100 000
Náklady na vymáhanie (odhad)	20 000
Poistné plnenie (90 %)	4 590 000
Celkový príjem	8 021 000
Celková strata	530 000

Pre zrovnanie, či sa poistenie pohľadávok spoločnosti oplatí, budeme vychádzať z roku 2012, nakoľko pohľadávky z roku 2013 sa z časti ešte splácajú, poprípade sú v riešení. Nie je možné určiť, ktoré z nich sú nedobytné. Vyššie zjednané podmienky poistenia aplikujem na pohľadávky z roku 2012. Najskôr ale tieto pohľadávky očistím o čiastku 3 431 527 Kč, ktorá bude v roku 2014 kompenzovaná. Bol to prípad riadeného podvodu a spoločnosť dostane odškodné vo výške 50 % od zahraničnej banky, ktorá pochybila a náhradu 50 % od prepravnej spoločnosti, ktorá zásielku odovzdala a nepreverila si dokumenty. Preto nemá význam túto čiastku uplatňovať ako poistnú udalosť. Poistná udalosť teda bude v čiastke 5 099 534 Kč. Pre zjednodušenie budeme počítat' zaokrúhlene s čiastkou 5 100 000 Kč, ktorú tvorí 9 firiem. Žiadna z týchto firiem, u ktorej si uplatňujeme vyplatenie poistného plnenia, nemala pohľadávku nad poistný limit 2 500 000 Kč.

Od poisťovne firma dostane vyplatené poistné vo výške 4 590 000 Kč. Celkový príjem, ktorý bude mať XY, a.s. z neuhradených pohľadávok z roku 2012 bude súčet kompenzácie za podvod a vyplateného poistného. Spoločnosti vznikne strata len vo výške 530 000 Kč, ktorú tvorí desaťpercentná spoluúčasť a náklady na vymáhanie, ktoré vznikli poisťovni.

Tab. 23 Porovnanie nákladov a výnosov (vlastné spracovanie)

Vyplatenie poistnej udalosti z dlhu 5 100 000 Kč	4 590 000
Náklady vynaložené na poistenie	1 632 000
Celkový stav po vyplatení plnenia	2 958 000

Náklady na poistenie sú čiastka, ktorú sme zaplatili za zjednanie poistenia. Vybrala som sadzbu z variantu 2., bez poistenia Alzy a s využitím bonusu 20 %. Čiastka ktorá je predmetom poistenia sa zmestí do limitu využívajúceho bonus. Celkový stav po vyplatení poistného plnenia je teda, výpočet, či sa firme oplátilo poistné, alebo nie, dostaneme z rozdielu vyplatenej čiastky a nákladov na poistenie.

Z nasledujúcich výpočtov je zrejmé, že by sa firme poistenie oplátilo. Oplátilo by sa aj v prípade, ak by sa počítalo so zvýšenou sadzbou poistného, v prípade započítania Alzy.

V rokoch 2010 a 2011 by sa nevyplatilo zjednanie poistenia pohľadávok, nakoľko by firma zaplatila viac, ako jej vznikli nedobytné pohľadávky.

V priemere ale majú pohľadávky hodnotu cca 5 mil. Kč. Pri tejto hodnote sa poistenie spoločnosti vyplatí.

Vzhľadom na rastúce obraty XY, a.s. a stále sa zhoršujúce konkurenčné prostredie na trhu IT, sa dá očakávať nárast počtu spoločností, ktoré tento konkurenčný boj nezvládnu a ich nedostatočná sila povedie buď ku krachu, alebo k účelovým podvodom.

XY, a.s. je pre poisťovne jedným z najzaujímavejších subjektov, hlavne preto, že sa jedná o posledného takto veľkého distribútora, ktorý sa ešte nepoistňuje proti neuhradeniu pohľadávok. Vďaka tomu má možnosť vyjednať ešte zlepšenie navrhovaných podmienok a to hlavne v oblasti nevymenovaného poistenia, kde limit 2,5 – 3 mil. Kč môže poskytnúť automatické krytie veľkému počtu odberateľov.

7.4 Účtovný dopad projektu

Budeme predpokladať, že firma má zjednané poistenie pohľadávok za škodu spôsobenú neschopnosťou, alebo nevôľou odberateľa splatiť pohľadávku. Ak je poistená pohľadávka po splatnosti už určitú dobu, poisťovňa uhradí pohľadávku zníženú o spoluúčasť. V prípade vytvorenia opravnej položky by v mnohých prípadoch daňovo účinná opravná položka nedosiahla výšku poistnej náhrady.

Poistné plnenie od poisťovne pri problémoch s úhradou pohľadávky dlžníkom vyplýva z poistnej zmluvy, pričom ide o samostatný právny, účtovný a daňový prípad, ktorý nemožno účtovať ako inkaso predmetnej pohľadávky. Pohľadávka účtovne nezaniká úhradou poistného plnenia. K tomu by bolo potrebné zjednanie zmluvnej dohody všetkých troch zmluvných strán – veriteľ, dlžník, poisťovňa.

Úhrada poistného plnenia preto nebude účtovaná ako inkaso pohľadávky, ale ako ostatný prevádzkový výnos napr. na účet 648.

Právne, účtovné a daňové riešenie problémovej pohľadávky je nutné riešiť samostatne podľa štandardných pravidiel. Takže jej daňovo účinný odpis je v súlade s § 24 odst. 2 písm. y) ZDP podmienený buď tam vymenovanými kvalifikovanými problémami dlžníka, alebo odpovedajúce výške zákonnej opravnej položky.

Právna úprava je zakotvená v nasledujúcich zákonoch:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z príjmov (ZDP), ve znění p.p.
- § 23 odst. 4 písm. e)
- § 24 odst. 2 písm. y) a zc)
- § 25 odst. 1 písm. z)

Prijaté poistné plnenie vyplývajúce z poistenia inkasa pohľadávok priamo súvisí s odpísanou neuhradenou časťou problémovej pohľadávky.

Tab. 24 Účtovný prípad – poistenie pohľadávok (vlastné spracovanie)

Účtovný prípad	Čiastka	MD	D
PS: Neuhradená pohľadávka	100 000 Kč	311	
Poistné plnenie od poisťovne vo výške napr. 50 %	50 000 Kč	221 (378)	648
Tvorba zákonne opravnej položky vo výške 20 %	20 000 Kč	558	391
Odpis nedobytnej pohľadávky, z toho:			
Daňovo účinná časť (náhrada + OP)	70 000 Kč	546.1	311
Daňovo neúčinná časť	30 000 Kč	546.9	311
Rozpustenie zákonnej opravnej položky	20 000 Kč	391	558
Prípadné následné inkaso od dlžníka	xxx Kč	221	646

- 311 – Pohľadávky z obchodných vzťahů
- 221 – Bankovní účty
- 378 – Jiné pohľadávky

- 648 – Ostatní provozní výnos
- 558 – Tvorba a zaúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti
- 391 – Opravná položka k pohledávkám
- 546.1 – Odpis pohledávky – daňový náklad
- 546.9 – Odpis pohledávky – nedaňový náklad
- 646 – Výnos z odepsaných pohledávek

7.5 Právní dopad projektu

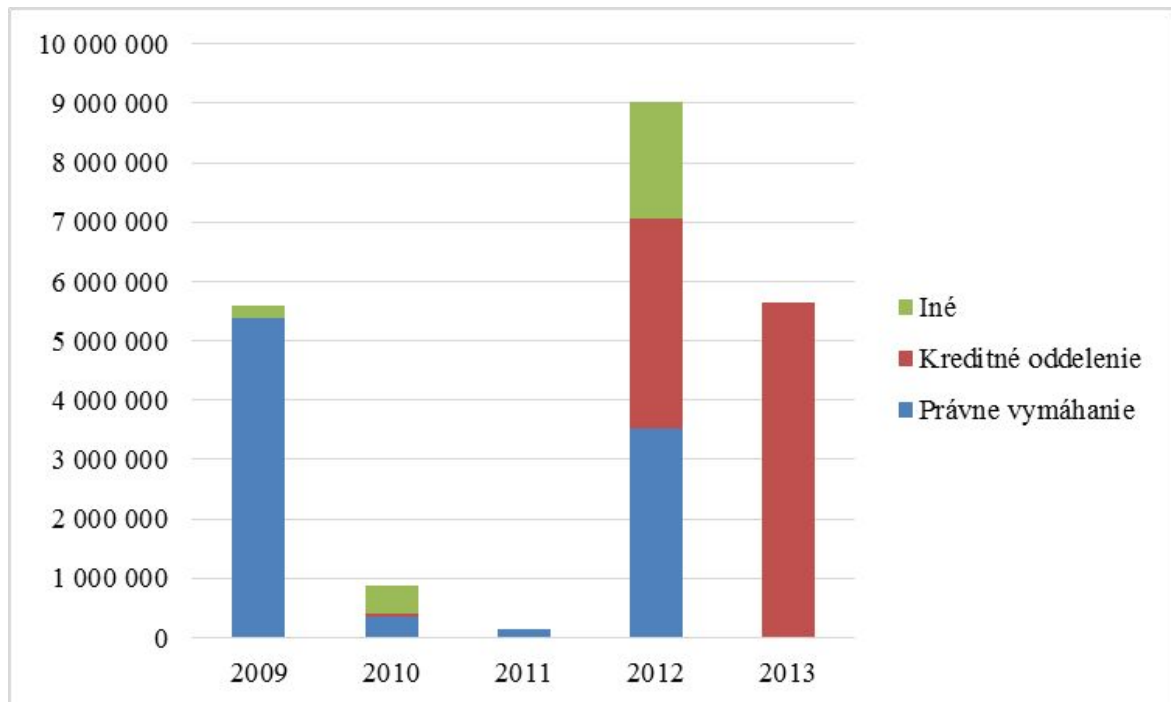
V nasledujúcej tabuľke je uvedený dlh neplatičov k 31.12. Uvádžam len tie pohľadávky, ktoré sú ku koncu roka vedené ako neuhradené. Časť pohľadávok sa v priebehu roka podarila odberateľom uhradiť.

Tab. 25 Spôsoby riešenia pohľadávok po splatnosti (vlastné spracovanie)

		2009	2010	2011	2012	2013
Právne vymáhanie	Počet odberateľov	14	3	4	2	0
	Suma pohľadávok	5 380 838	341 972	138 364	3 523 481	0
Kreditné oddelenie	Počet odberateľov	0	5	0	17	13
	Suma pohľadávok	0	66 883	0	3 525 512	5 653 389
Iné	Počet odberateľov	1	5	0	1	0
	Suma pohľadávok	213 665	455 233	0	1 978 664	0
Celková strata na pohľadávkach		5 594 503	864 088	138 364	8 531 061	5 653 389

V tabuľke je uvedený spôsob riešenia daných pohľadávok po splatnosti, teda pod koho kompetenciu patria. Do riešenia „Iné“ sú zaradené riešenia, kde bola uplatnená zmenka, žaloba, insolvencia, čiastočná úhrada, alebo odpis pohľadávky.

V grafe je zobrazený tento stav prehľadnejšie. Je vidieť čiastku pohľadávok po splatnosti a podiel, aký na nich majú jednotlivé druhy riešenia v čase.



Obr. 5 Spôsoby riešenia pohľadávok po splatnosti (vlastné spracovanie)

Z grafu je zrejmé, že najstaršie pohľadávky a to z roku 2009 sú z väčšej miery v kompetencii právneho oddelenia. To znamená, že už sa právne vymáhajú. V porovnaní s rokom 2012, kde je zhruba rovnaká časť v riešení právneho oddelenia a rovnakou časťou sa ešte zaoberá kreditné oddelenie. Zelenú časť, tvoria pohľadávky, ktoré sa ešte stále splácajú. Pohľadávky z roku 2013 si zatiaľ ešte všetky rieši kreditné oddelenie. Buď je odberateľom, ktorých sa to týka vystavený splátkový kalendár, alebo sa čaká na uplatnenie zmenky, prípadne sa snažia dohodnúť s odberateľom na riešení, ktoré bude vyhovovať obom stranám. Časť týchto pohľadávok sa bude časom presúvať na právne oddelenie.

Z grafu je pekne vidieť vývoj, ako postupujú pohľadávky po splatnosti v čase.

Ak by som mala zhrnúť percentuálnu úspešnosť spoločnosti pri súdnych sporoch, musím konštatovať, že podnik nevedie dostatočnú evidenciu v okamihu, keď sa pohľadávky dostanú k právnemu vymáhaniu. Navrhovala by som posilniť pracovnú silu, čo sa týka právneho oddelenia. V spoločnosti je zamestnaná iba jedna právnička, ktorá v dôsledku prílišnej zaneprázdnenosti dostatočne neeviduje a štatisticky nevyhodnocuje úspešnosť na rozhodcovských konaniach následne po konaní procesov. Navrhovala by som pravidelné reportovania a vyhodnocovanie úspechov, či neúspechov v právnych konaniach.

Ak by som mala zhrnúť dopad na právne oddelenie, v prípade, že podnik pristúpi na poistenie pohľadávok, odbremení sa pracovná vyťaženosť firemnej právničky tým, že jej

odpadne časť prípadov. Spôsobí to fakt, že poisťovňa prevezme časť neuhradených pohľadávok do svojej kompetencie a odbremení spoločnosť riešením množstva rozhodcovských súdov. Tým pádom sa bude môcť dôslednejšie pripravovať a skôr reagovať na vzniknuté právne prípady, bude mať viac času na štatistické vyhodnocovanie svojich úspechov a neúspechov.

ZÁVĚR

Cieľom tejto diplomovej práce bolo zefektívniť systém riadenia pohľadávok v spoločnosti XY, a.s. a následne na základe zistených nedostatkov navrhnúť riešenie, ktoré povedie k zefektívneniu systému riadenia pohľadávok. Týmto riešením bolo zavedenie poistenia pohľadávok.

V teoretickej časti boli popísané vznik a zánik pohľadávky, ich ocenenie a dopad. Ďalej bol teoreticky opísaný postup pri riadení a vymáhaní pohľadávok a následne boli uvedené základné nástroje zaistenia pohľadávok. Záver teoretickej časti bol venovaný analýze doby obratu pohľadávok.

V úvode praktickej časti bola charakterizovaná spoločnosť XY, a.s., pre ktorú je projekt spracovaný.

Kapitola zaistenie pohľadávok obsahuje zaisťovacie nástroje spoločnosti XY, a.s. Jedným z nástrojov je zmluva. Tá obsahuje okrem zmluvnej pokuty aj doložku o výhrade vlastníctva a rozhodcovskú doložku.

Z analýzy stavu pohľadávok bolo zistené, že podnik má dlhšiu dobu obratu pohľadávok, ako záväzkov. XY, a.s. musí teda svoje záväzky hradiť skôr, ako uhradia pohľadávky jej odberatelia. Tento nelichotivý stav ale pretrváva aj v konkurenčných firmách. Táto situácia by sa dala do budúcnosti zlepšiť zavedením skonta, ktoré by motivovalo, k skorším úhradám. Aspoň časť spoločností by sa snažila skonto využiť, a tým by sa zlepšilo cash flow podniku XY, a.s.

V ďalšej časti prebehla analýza postupu vymáhania pohľadávok s rozličnými dobami po splatnosti. Ďalej bol analyzovaný spôsob, akým sa odberateľom nastavuje kredit. V tomto bode bolo navrhnuté zavedenie nového parametra „bonita odberateľa“, ktorý by sa neustále aktualizoval podľa platobnej morálky a nástrojov zaistenia, ktoré by u odberateľa boli podpísané.

Na základe analýzy a zhodnotenia súčasného spôsobu riadenia pohľadávok je potrebné upozorniť hlavne na alarmujúci stav, kedy jeden odberateľ tvorí až 20 % celkového obratu firmy. Ak by sa zhoršila platobná morálka tohto odberateľa, mal by tento stav negatívny dopad na cash flow spoločnosti XY, a.s. Aj z tohto dôvodu sa zavádzal projekt poistenia pohľadávok. Spoločnosť má na výber z dvoch variant. V jednej sa uvažuje o poistení

najväčšieho odberateľa a v druhom sa neuvažuje o poistení týchto pohľadávok. Cieľom projektu bolo zhodnotiť, ktorý variant je pre spoločnosť vhodnejší.

Po zhodnotení nákladov vyplýva, že oba varianty sa firme vyplatí využiť. Spoločnosť by teda mala zvážiť poistenie pohľadávok, nakoľko čiastka vyplateného poistného prevyšuje vložené náklady na poistenie.

Na základe zistení bolo navrhnuté hybridné riešenie, v ktorom by sa Alza poisťovala iba sezónne v mesiacoch november - december, kedy sú jej obraty najvyššie. Pri súčasnej bezchybnej platobnej morálke by toto riešenie postačovalo.

Zavedením poistenia pohľadávok by sa znížilo zaťaženie kreditného aj právneho oddelenia. V tejto chvíli je XY, a.s. v dobrej pozícii voči poisťovniam, nakoľko je posledným distribútorom tejto veľkosti, ktorý ešte nie je poistený, a tým má veľmi dobrú pozíciu na vyjednávanie ešte lepších podmienok.

Cieľ diplomovej práce bol splnený a verím, že táto práca bude spoločnosti XY, a.s. prospešná v prípade, že sa rozhodne poistenie pohľadávok naozaj zaviesť.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] BULLIVANT, Glen. 2010. *Credit Management*. 6th ed., Gower Publishing Ltd, 744 s. ISBN 978-0-566-08842-1.
- [3] CHALUPA, Radim. 2009. *Zajišťovací směnka*. Praha: Linde, 189 s. ISBN 978-80-7201-756-0.
- [4] JANATKA, František. 2011. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [6] MACEK, Jiří a Miloš TOMSA. 1994. *Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích?*. Ostrava: Montanex, 117 s. ISBN 8085780151.
- [7] NESNÍDAL, Jiří. 1996. *Kladivo na dlužníky*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 135 s. ISBN 80-85789-83-3.
- [8] PASEKOVÁ, Marie. 2008. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 274 s. ISBN 978-80-7318-735-4.
- [9] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, , 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [10] REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [11] SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [12] ŠANTRŮČEK, Jaroslav. 2005. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 198 s. ISBN 8024508737.
- [13] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 122 s. ISBN 8024707705.

Články v periodikách:

- [14] VOIGTS, Richard. 2014. Stav IT distribučního trhu za rok 2013. Reseller Magazine. Praha. Roč. 12, č. 3, s. 26 – 31. ISSN 1214 – 3146.
- [15] VOIGTS, Richard. 2014. Vize a pravda o IT trhu na konci roku 2013. Reseller Magazine. Praha. Roč. 12, č. 2, s. 36 – 38. ISSN 1214 – 3146.

Internetové zdroje:

- [16] AT BusinessLink: BusinessLink AT Computers [online] © 1998 - 2014. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.atcomp.cz/>
- [17] Atradius [online] © 2014. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.atradius.cz/>
- [18] Coface: for safer trade – Coface [online] © 2014. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/>
- [19] DC GROUP [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.dcgroupp.cz/index.php/kontakty.html>
- [20] eD' system Czech: HW, SW, komponenty, mobility [online] © 2007 - 2014. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <https://www.edsystem.cz/>
- [21] EGAP [online] © 2014. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/>
- [22] EULER HERMES [online] © 2014. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.eulerhermes.cz/cs/Pages/default.aspx>
- [23] ChannelWorld: Zpravodajství pro prodejní kanály IT / CE [online] © 2014. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://channelworld.cz/analyzy/idc-it-trhu-v-ceske-republice-sebude-v-pristich-letech-darit-10742>

Zákon:

- [24] ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb., ze dne 5. listopadu 1991. In: Obchodní zákoník. Dostupný také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h1.aspx>

Interné zdroje:

- [25] Interné materiály společnosti XY, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová spoločnosť.
B2B	Business to business.
CRM	Customer Relationship Management.
ČEKIA	Česká kapitálová informační agentura.
ČNB	Česká národní banka.
D	Účtovná strana Dal.
d.p.	Distribučný podnik.
IČ	Identifikačné číslo.
ISO	International Organization for Standardization.
IT	Informačné technológie.
MD	Účtovná strana Má Dať.
p.a.	Per annum.
PM	Produktový manažér.
PS	Počiatočný stav.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Vývoj obratu spoločnosti XY, a.s. v rokoch 1993 – 2013 (vlastné spracovanie).....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 2 TOP 10 komodít podieľajúcich sa na obrate v roku 2013 (vlastné spracovanie)</i>	
<i>.....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 3 Vývoj obratu distribučných IT firiem v rokoch 2007 – 2013 (vlastné spracovanie).....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 4 Straty na pohľadávkach v rokoch 2009 – 2013 (vlastné spracovanie).....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 5 Spôsoby riešenia pohľadávok po splatnosti (vlastné spracovanie).....</i>	<i>77</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 SWOT analýza podniku XY, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	41
<i>Tab. 2 Dodávateľia z najväčším obratom za rok 2013 (vlastné spracovanie)</i>	43
<i>Tab. 3 Odberateľia z neväčším obratom v roku 2013 (vlastné spracovanie)</i>	44
<i>Tab. 4 Štruktúra pohľadávok po splatnosti spoločnosti XY, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	56
<i>Tab. 5 Opravné položky spoločnosti XY, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	57
<i>Tab. 6 Štruktúra pohľadávok po splatnosti spoločnosti ATComputers (vlastné spracovanie)</i>	57
<i>Tab. 7 Štruktúra pohľadávok po splatnosti spoločnosti eD' system (vlastné spracovanie)</i>	58
<i>Tab. 8 Opravné položky spoločnosti eD' system (vlastné spracovanie)</i>	58
<i>Tab. 9 Doby obratu konkurenčných spoločností (vlastné spracovanie)</i>	59
<i>Tab. 10 Straty na pohľadávkach v rokoch 2009 – 2013 (vlastné spracovanie)</i>	63
<i>Tab. 11 Rozdelenie odberateľov (vlastné spracovanie)</i>	65
<i>Tab. 12 Vstupné dáta pre Variant č. 1 (vlastné spracovanie)</i>	66
<i>Tab. 13 Spracovanie prvej ponuky (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tab. 14 Vstupné dáta pre Variant č. 2 (vlastné spracovanie)</i>	68
<i>Tab. 15 Spracovanie druhej ponuky (vlastné spracovanie)</i>	69
<i>Tab. 16 Plusy a mínusy oboch variantov (vlastné spracovanie)</i>	70
<i>Tab. 17 Zadanie príkladu č. 1 (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tab. 18 Riešenie príkladu č. 1 (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tab. 19 Riešenie príkladu č. 2 (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tab. 20 Riešenie príkladu č. 3 (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tab. 21 Riešenie príkladu č. 4 (vlastné spracovanie)</i>	72
<i>Tab. 22 Výpočet poisťného plnenia (vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Tab. 23 Porovnanie nákladov a výnosov (vlastné spracovanie)</i>	74
<i>Tab. 24 Účtovný prípad – poistenie pohľadávok (vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Tab. 25 Spôsoby riešenia pohľadávok po splatnosti (vlastné spracovanie)</i>	76

SEZNAM PŘÍLOH

PRÍLOHA P I: KOMPLEXNÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI XY,
A.S. PLATNÁ PRE ROK 2014

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI XY,
A.S. PLATNÁ PRE ROK 2014**

