

# **Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti**

Bc. Sabrina Hermannová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Sabrina Hermannová**  
Osobní číslo: **M14305**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše popište teoretická východiska pro efektivní řízení pohledávek.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XYZ, s. r. o. a analyzujte její hospodaření.
- Analyzujte současný stav pohledávek a jejich systém řízení.
- Vypracujte projekt zlepšení současného systému řízení pohledávek a proveďte jeho vyhodnocení.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOŽŇÁKOVÁ, 2007. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.  
KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.  
SALEK, John G., c2005. Accounts receivable management best practices [online]. Hoboken, N.J.: John Wiley, 214 p. [cit. 2015-11-16]. ISBN 04-717-1654-5.  
ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA, 2012. Pohledávky, jejich cese a hodnota. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 122, 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.  
WILD, John J., c2008. Financial accounting: information for decisions. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 580, [110] p. ISBN 978-007-3043-753.

Vedoucí diplomové práce: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 30. června 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 22. srpna 2016

Ve Zlíně dne 30. června 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.8.2014

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce je navrhnout vhodný systém, který by přispěl k efektivnějšímu řízení pohledávek. Nezbytným předpokladem pro vypracování projektové části byla studie literárních zdrojů. Teoretická část je zpracována jako kritická literární rešerše týkající se problematiky řízení pohledávek, jejich zajištění a vymáhání. Projektová část práce byla zpracována na základě praktické části, která se nejprve zabírala hodnocením výkonnosti společnosti, dále se zabývala analýzou současného stavu pohledávek ve společnosti. V diplomové práci byla navržena nová vnitropodniková směrnice, která by měla přispět k efektivnějšímu řízení pohledávek, vymezením jednotlivých práv, povinností a postupů konkrétních pracovníků. Dále zde byly navrženy možné způsoby zajištění pohledávek a také metodický postup při vymáhání pohledávek.

Klíčová slova:

Pohledávka, řízení pohledávek, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek, analýza pohledávek, pohledávky po splatnosti

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on the issue of receivables management in selected company. The main objective is to design a suitable system, that would contribute to effective receivables management. A prerequisite for the development of the project was a study of literary sources. The theoretical part is composed as a critical literature review on the issue of receivables management, securing and collection. Project part was composed on the basis of the practical part, which initially preoccupied with evaluating the company's performance, and also dealt with the analysis of current state of receivables in the company. The thesis proposed new internal directive, which should contribute to a more efficient receivables management, defining individual rights, responsibilities and procedures of particular employees. There were also suggested possible ways of securing receivables and methodical procedure for debt collection.

Keywords:

Receivable, receivables management, collateral, debt collection, analysis of receivables, overdue debts

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ ZNAKY POHLEDÁVEK</b> .....	<b>14</b>
1.1 POZITIVA A NEGATIVA POHLEDÁVEK.....	15
1.2 ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK .....	16
1.3 VZNIK A ZÁNİK POHLEDÁVEK.....	17
1.4 OCENĚNÍ POHLEDÁVEK .....	17
1.5 OPRAVNÉ POLOŽKY K POHLEDÁVKÁM .....	19
1.5.1 Účetní a daňové opravné položky .....	19
1.6 ODPIS POHLEDÁVEK .....	20
1.7 NEGATIVNÍ DOPADY POHLEDÁVEK.....	21
1.7.1 Dopad nedobytných pohledávek .....	21
1.7.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek.....	21
<b>2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK</b> .....	<b>22</b>
2.1 EVIDENCE POHLEDÁVEK .....	23
2.2 SPRÁVA POHLEDÁVEK.....	24
2.3 OVLIVŇOVÁNÍ POHLEDÁVEK.....	25
2.3.1 Využívání informací o odběratelích.....	25
2.4 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	26
2.4.1 Preventivní zajištění pohledávek.....	27
2.4.1.1 Smlouva .....	27
2.4.1.2 Záloha .....	28
2.4.1.3 Pojištění pohledávek .....	28
2.4.1.4 Zástavní právo.....	28
2.4.1.5 Ručení .....	29
2.4.1.6 Bankovní záruka .....	30
2.4.1.7 Dokumentární akreditiv .....	30
2.4.1.8 Dokumentární inkaso.....	31
2.4.1.9 Zajišťovací převod práva .....	31
2.4.1.10 Smluvní pokuta .....	32
2.4.1.11 Směnka.....	32
2.4.1.12 Faktoring .....	33
2.4.1.13 Forfaiting.....	33
2.4.2 Zajištění pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou.....	34
2.4.2.1 Inkasní kancelář .....	34
2.4.2.2 Uznání závazku.....	34
2.4.2.3 Zápočet pohledávek .....	34
2.4.2.4 Postoupení pohledávek .....	35
2.4.3 Zajištění pohledávek po splatnosti soudní cestou .....	35
2.4.3.1 Soudní řízení .....	35
2.4.3.2 Elektronický platební rozkaz .....	36

2.5	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	36
2.5.1	Principy vymáhání pohledávek .....	36
2.5.2	Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti .....	37
2.5.3	Způsoby vymáhání pohledávek.....	37
2.5.3.1	Telefonický kontakt .....	37
2.5.3.2	Osobní kontakt.....	37
2.5.3.3	Písemné upomínky.....	37
2.5.3.4	Vymáhací agentury .....	38
2.5.3.5	Soudní vymáhání .....	38
2.5.3.6	Exekuce.....	38
2.5.3.7	Konkurs.....	39
<b>3</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>40</b>
3.1	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA .....	41
3.2	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	41
3.3	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	41
3.4	POMĚROVÉ UKAZATELE .....	42
3.4.1	Analýza zadluženosti .....	42
3.4.2	Analýza likvidity .....	43
3.4.3	Analýza rentability .....	44
3.4.4	Analýza aktivity .....	44
3.4.4.1	Analýza pohledávek.....	45
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>46</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>47</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>50</b>
6.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	50
6.1.1	Analýza majetkové struktury .....	50
6.1.2	Analýza finanční struktury .....	53
6.1.3	Analýza pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti.....	56
6.1.4	Analýza výnosů .....	57
6.1.5	Analýza nákladů.....	58
6.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	61
6.2.1	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	61
6.3	POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	61
6.3.1	Analýza zadluženosti .....	61
6.3.2	Analýza likvidity .....	62
6.3.3	Analýza rentability .....	63
6.3.4	Analýza aktivity .....	63
6.3.4.1	Analýza pohledávek.....	64
6.4	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....	65
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>66</b>



7.1	STRUKTURA POHLEDÁVEK VYBRANÉ SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2013.....	66
7.2	STRUKTURA POHLEDÁVEK VYBRANÉ SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2014.....	70
7.3	STRUKTURA POHLEDÁVEK VYBRANÉ SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2015.....	74
7.4	VYHODNOCENÍ POHLEDÁVEK ZA OBDOBÍ 2013-2015.....	78
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>79</b>
8.1	SPRÁVA A EVIDENCE POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI .....	79
8.2	NÁVRH VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE .....	80
8.2.1	Odpovědnost za pohledávky .....	80
8.2.2	Lhůta splatnosti .....	80
8.2.3	Zdroje informací.....	80
8.2.4	Postup při pohledávkách po splatnosti.....	81
8.2.5	Vymáhání pohledávek.....	82
8.2.5.1	Vymáhání pohledávek soudní cestou .....	83
8.2.6	Nakládání s hotovými penězi .....	83
8.2.7	Ukončení, nenavázání dodavatelsko-odběratelského vztahu.....	84
8.2.8	Tvorba a užívání opravných položek .....	84
8.2.9	Odpis pohledávek.....	88
8.2.10	Závěrečná ustanovení.....	88
8.3	ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	89
8.3.1	Preventivní zajištění pohledávek.....	89
8.3.2	Zajištění pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou.....	91
8.3.3	Zajištění pohledávek po splatnosti soudní cestou .....	92
8.4	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	94
8.4.1	Obecný postup při vymáhání pohledávek .....	94
8.4.2	Postup při vymáhání pohledávky za odběratelem JKD SPED, s.r. o.....	94
8.5	VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....	98
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>111</b>

## ÚVOD

Pohledávky představují významnou složku aktiv podniku, které vznikají při dodavatelsko-odběratelských vztazích. Pohledávky jsou nedílnou součástí obchodního styku každé společnosti a měla by jim být věnována dostatečná pozornost. Každá společnost by se měla snažit mít pohledávky pod neustálou kontrolou, a to od samého vzniku pohledávky. V průběhu existence pohledávek by měla činit patřičné kroky, které zabrání případným problémům s jejich úhradou.

Aby společnost byla schopna efektivně nakládat se svými pohledávkami, je nezbytné, aby měla jasně definované jednotlivé kroky, které je nutné provést pro efektivní řízení. Vybraná společnost doposud neměla definované žádné postupy, kterými by se řídila při správě pohledávek, proto jsem se rozhodla pro návrh vnitropodnikové směrnice, která by měla tuto problematiku obsáhnout. Doposud se správou a vymáháním pohledávek zabývala jednatelka společnosti, které vzhledem ke svým jiným, stejně důležitým pracovním činnostem, nezbýval čas se dostatečně věnovat správě a vymáhání pohledávek.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na zefektivnění systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti a doporučení vhodných opatření, která povedou ke snížení objemu neuhrazených pohledávek. Hlavním posláním teoretické části je definovat, na základě kritické literární rešerše, základní poznatky týkající se pohledávek. Dále je teoretická část věnována problematice řízení pohledávek, možných způsobů zajištění a vymáhání pohledávek. Praktická část zahrnuje provedení finanční analýzy s cílem vyhodnotit finanční zdraví podniku. Dále je zde provedena také analýza současného stavu pohledávek ve společnosti, zahrnující i tvorbu opravných položek v jednotlivých letech a způsob jejich vymáhání. Hlavním úkolem projektové části je na základě výsledků praktické části navrhnout vhodný systém pro efektivní řízení pohledávek ve společnosti. V této části je navržena nová vnitropodniková směrnice, která by měla přispět k efektivnějšímu řízení pohledávek, dále také možné způsoby zajištění pohledávek, které jsou vhodné pro daný podnik, a v závěru je popsán způsob vymáhání konkrétní pohledávky v jednotlivých krocích. Jsou zde také vyčísleny přínosy a náklady, které by přijetí tohoto projektu vyvolaly.

Zavedení vnitropodnikové směrnice a využití některého způsobu zajištění pohledávek by jistě přispělo k efektivnějšímu řízení. Došlo by zejména k tomu, že pohledávky po splatnosti by byly uhrazeny s větší pravděpodobností, jelikož by se správou pohledávek zabýval zaměstnanec, který by byl v neustálém kontaktu s odběrateli a věnoval se výhradně této činnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pohledávky představují nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků. Jedná se o aktivum podniku, které je součástí oběžného majetku. Řízení pohledávek představuje činnost podniku směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek. Každá společnost by měla mít své pohledávky pod neustálou kontrolou a mít vytvořený přehledný systém řízení.

Tento projekt byl zpracován pro společnost zabývající se mezinárodní dopravou. Tato společnost má velké obtíže související se včasnou úhradou pohledávek od svých klientů. Většina pohledávek je uhrazena několik týdnů až měsíců po splatnosti, a nejsou zde vymezeny žádné konkrétní postupy, jak má společnost postupovat.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na zefektivnění systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti a doporučení vhodných opatření, která povedou ke snížení objemu neuhrazených pohledávek.

Ke splnění hlavního cíle diplomové práce je třeba, aby došlo ke splnění jednotlivých dílčích cílů:

- Na základě zkoumání literárních zdrojů zformulovat teoretická východiska týkající se problematiky řízení pohledávek.
- Analyzovat hospodaření společnosti a vyhodnotit její výkonnost pomocí finanční analýzy.
- Analyzovat současný stav řízení pohledávek v dané společnosti.

Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše shrnující literární prameny týkající se problematiky systému řízení pohledávek. V této části je práce zaměřena na rozbor a analýzu pohledávek z právního, účetního a daňového hlediska, řízení pohledávek z pohledu podniku a možné způsoby zajištění a vymáhání pohledávek. Praktická část práce bude vycházet z analýzy finančních výkazů, zejména rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy. Dále zde bude provedena charakteristika zkoumané společnosti včetně rozboru současného stavu pohledávek ve společnosti. V projektové části bude pomocí dedukce a syntézy z dílčích výsledků jednotlivých analýz odvozena řešení, která jsou nejvhodnější pro analyzovanou společnost.

Hodnocení finančního zdraví společnosti bude zkoumáno za období 2011-2015 a analýza současného stavu pohledávek ve společnosti bude provedena v letech 2013-2015

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ ZNAKY POHLEDÁVEK

Paták (2006, s. 212) uvádí, že pohledávky představují očekávané inkaso peněz, práva, popřípadě další nároky podniku vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, nebo věcná plnění od těchto subjektů. Pohledávky mají úvěrový charakter, podobu obchodního úvěru, jelikož výrobky a zboží se často dodávají tzv. na fakturu. Faktury mohou mít rozdílně stanovenou dobu splatnosti. Pohledávky se vykazují v rozvahových aktivech (tvoří součást oběžného majetku) a lze je považovat za specifickou formu umístování kapitálu.

Šantrůček (2012, s. 11) definuje pohledávku jako oprávnění věřitele, který má nárok na prospěch z plnění. Závazkem neboli dluhem je nazývána povinnost dlužníka ze závazkového právního vztahu. Platí, že věřitel je oprávněn vyžadovat od dlužníka splnění povinnosti, má-li dlužník povinnost vůči věřiteli.

V anglické literatuře (Wild, 2008, s. 282) jsou pohledávky charakterizovány jako splatné částky od jiného subjektu, které mohou vznikat buď z titulu prodeje, nesplacených úroků a nájemného nebo pohledávek za zaměstnanci.

Pohledávky vznikají z různých důvodů:

- a) *Z obchodních styků* - jedná se o pohledávky vznikající z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel tyto výkony platí s časovým odstupem po jejich uskutečnění a to v souladu s dohodnutými podmínkami. Pohledávky vznikají při obchodním styku i vůči dodavatelům při placení předem či poskytování záloh na dodávky zboží.
- b) *Z ostatních důvodů* - pohledávky vznikající jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům a jiným subjektům, jako nároky na splacení kapitálu společníky, popřípadě nároky na úhradu ztrát společníky (Paták, 2006, s. 212).

Dle Pasekové (2008, s. 143) se pohledávky zařazují v účtové osnově do účtové třídy 3, v níž se účtují jak pohledávky krátkodobé, tak i dlouhodobé. Z hlediska splatnosti lze pohledávky rozčlenit na krátkodobé (splatné do 1 roku) a dlouhodobé (splatnost nad 1 rok). Veškeré pohledávky se vykazují v rozvaze v oběžných aktivech, nerozlišuje se, zdali se jedná o krátkodobou či dlouhodobou pohledávku. Výjimku tvoří pouze pohledávky z pořízení dlouhodobého majetku a poskytnutých půjček, které se evidují v dlouhodobém majetku.

Patří zde:

- *Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek* - položka sloužící pro účtování pohledávky za dodavatelem, který uskuteční dodávku investic.
- *Půjčky a úvěry* - tato položka obsahuje dlouhodobé pohledávky za osobou, které byla dlouhodobá půjčka poskytnuta (Paseková, 2008, s. 143).

Schönfeld (2011, s. 12-13) uvádí, že prakticky u každé pohledávky lze definovat **tři zásadní rizika**:

1. Riziko, že dlužník nebude mít dostatečné množství peněz, které jsou potřebné pro zaplacení pohledávky v daném čase, kdy má platba proběhnout.
2. Dlužník se dostane do situace, kdy není schopen nejen platit včas, ale kdy není schopen platit vůbec a neexistuje ani naděje, že by se daná situace mohla změnit.
3. Riziko, že zajištění ztratí hodnotu nebo se ukáže jako méně bonitní, než se předpokládalo při vzniku pohledávky či zástavy.

## 1.1 Pozitiva a negativa pohledávek

### Pozitiva pohledávek

Mezi základní **pozitiva** pohledávek Kislingerová (2010, s. 463) uvádí:

- Platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky, lze očekávat vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji výhradně za hotové.
- Délka odkladu splatnosti se může stát konkurenční výhodou v boji o podíl na trhu.
- Dodavatelský úvěr je zdrojem financování pro odběratele.

### Negativa pohledávek

Mezi **negativa** pohledávek Kislingerová (2010, s. 463) řadí:

- Existující riziko nezaplacení. Ztráta při nezaplacení není pouze v hodnotě výrobků, ale i v DPH, které se musí odvést státu, ušlé marži a dani z příjmu. Na druhou stranu zde existuje možnost, při splnění určitých podmínek, snížit základ daně z příjmu.
- Dodavatelský úvěr musí dodavatel financovat, což pro něj znamená zvýšené finanční náklady.

## 1.2 Rozdělení pohledávek

Šantrůček (2012, s. 11) dělí pohledávky na tři základní skupiny:

1. **Pohledávky z obchodního styku** - jedná se o nejběžnější pohledávky, které vznikají vždy od vystavení platebního dokladu dodavatelem (věřitel) vůči odběrateli (dlužník) a zanikají úhradou částky uvedené na platebním dokladu na účet dodavatele. Kromě platebního dokladu existuje zpravidla i dodací list na předmět plnění (dodávka zboží, materiálu či služby). Patří zde i pohledávky z leasingových smluv. U této skupiny pohledávek jsou **zajišťovací instrumenty vytvářeny jen ojedinele**.
2. **Pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů** - z finančních mezipodnikových půjček a výpomocí a půjček mezi fyzickými osobami. Do této skupiny pohledávek lze zahrnout i pohledávky z dluhopisů (obligace, směnky atd.). Tento typ pohledávek je často **zajištěn některým ze zákonných zajišťovacích instrumentů**.
3. **Pohledávky ostatní** - představují pohledávky z pracovně-právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění, pohledávky státu z daňových povinností. Zpravidla tyto tituly **nebývají opatřeny zajišťovacími instrumenty**.

Jak uvádí Paták (2006, s. 213), je zřejmé, že pohledávky jsou různorodé a proto je třeba je pro potřeby finančního řízení třídit. Lze je dělit podle:

- **subjektů** - platících, neplatících,
- **místa dlužníka** - tuzemské, zahraniční,
- **času** - krátkodobé, dlouhodobé,
- **pravidelnosti** - pravidelné a náhodné pohledávky,
- **míry rizikovosti**.

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 71) dále dělí pohledávky na:

- **běžné** - jedná se o pohledávky, u nichž se dlužník nachází v příznivé finanční situaci a není pochybnost o včasném vyrovnání celé pohledávky,
- **sporné** - pohledávky, v nichž dlužník nesouhlasí s určitou náležitostí pohledávky (může se jednat o částku, dobu splatnosti, formální náležitosti aj.),
- **pochybné** - jedná se o pohledávku, která je po splatnosti, dlužník byl vyzván k úhradě (byly zaslány upomínky, soudní řízení, notářský zápis aj.), úplná nebo částečná úhrada pohledávky je možná a pravděpodobná,



- **nedobytné** - pohledávka nesoucí znaky nenávratnosti nebo je částečně návratná v malé hodnotě.

### 1.3 Vznik a zánik pohledávek

Pohledávky z obchodního vztahu vznikají na základě smlouvy, kdy jsou výrobky, zboží či služby dodány odběrateli, a pokud za ně není zapláceno při předání, vzniká pohledávka. Společnosti poskytují svým odběratelům odklad splatnosti a tím poskytují dodavatelský úvěr. Nejčastější splatnost tohoto úvěru bývá od 14 do 90 dnů (Kislingerová, 2010, s. 476).

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 12) zdůrazňují, že je velmi důležité důsledné zpracování obchodních smluv. Pro případné budoucí vymáhání pohledávky hraje důležitou roli obsah smlouvy, dodací a platební podmínky.

Smlouva představuje dvoustranný i vícestranný právní úkon. Vzniklá smlouva zakládající vznik pohledávky věřitele vůči dlužníkovi musí mít náležitosti platného právního úkonu. Jako základní náležitosti platného právního úkonu řadí Drbohlav (2011, s. 19) tyto náležitosti:

- smlouva musí být určitá a srozumitelná,
- předmětem smlouvy musí být možné plnění,
- smlouva musí být vážně míněným právním úkonem,
- smlouva by měla mít předepsanou formu (písemná, ústní).

Šantrůček (2012, s. 20) definuje zánik pohledávky jako ukončení závazkového právního vztahu, které nastává na základě určitého právního úkonu, například:

- úhrada či splnění,
- zápočet úkonem jedné nebo obou stran,
- odstoupení od smlouvy,
- prominutí dluhu,
- zánik závazku v důsledku zániku osoby dlužníka nebo věřitele,
- zánik závazku z rozhodnutí státního orgánu.

### 1.4 Ocenění pohledávek

Problematika ocenění pohledávek je upravena v §25 zákona o účetnictví. Je zde také vymezen okamžik ocenění pohledávky, za tento okamžik se považuje vznik (zánik) pohle-

dávky. Oceňování aktiv a závazků, v účetnictví, vyžaduje poměrně přísnou regulaci, jelikož má vliv na poskytované informace. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 72)

Dle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 72) nelze ponechat oceňování pohledávek výhradně v pravomoci jednotlivých účetních jednotek, a to proto, že by mohlo dojít k záměrnému ovlivňování vykazovaných informací podle jejich představ. Největším problémem při oceňování pohledávek je existence více možností, jak pohledávky ocenit.

Účetní jednotky oceňují pohledávky:

- a) k okamžiku uskutečnění účetního případu,
- b) ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka. (Pilátová a Richter, 2011, s. 46)

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 72) stanovují následující pravidla pro ocenění pohledávek:

- při **vzniku** se oceňuje **jmenovitou hodnotou**,
- při **nabytí** za úplatu či vkladem se oceňuje **pořizovací cenou**,
- při vyjádření v **cizí měně** v přepočtu **kurzem ČNB** platným pro účetní jednotku, a to ke dni uskutečnění účetního případu, nebo ke dni, k němuž se sestavuje účetní závěrka.

Pohledávky se oceňují třemi způsoby:

### 1. Pořizovací cena

Pořizovací cenou se oceňují pohledávky, které vznikly buďto za úplatu nebo vkladem. Součástí pořizovací ceny jsou také přímé náklady, které s pořízením přímo souvisí, jedná se například o náklady na znalecké ocenění, odměny právníkům a provize.

### 2. Jmenovitá hodnota

Pohledávky se oceňují ve jmenovité hodnotě v době jejich vzniku.

### 3. Reálná hodnota

Oceňování reálnou hodnotou je upraveno v § 27 zákona o účetnictví. Jedná se o zvláštní režim oceňování pohledávek ke dni roční účetní závěrky. Reálná hodnota je definována jako částka, za kterou by se pohledávka mohla prodat mezi znalými a ochotnými stranami při transakci za obvyklých podmínek (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 72-73).

## 1.5 Opravné položky k pohledávkám

Opravná položka k určité pohledávce vyjadřuje skutečnost, že očekávaná výše finančních prostředků, které podnik v budoucnu získá, je nižší než nominální hodnota pohledávky. Tvorba zákonných opravných položek je upravena zákonem o rezervách. Zákonné opravné položky (daňově uznatelné) se tvoří pouze v zákonem stanovené výši a mohou být vytvořeny pouze k nepromlčeným pohledávkám. (Paseková, 2008, s. 182)

Pohledávka, která je po splatnosti, ztrácí postupně na své hodnotě, a s postupem času se snižuje šance na její proplacení. Tato pohledávka představuje pro danou společnost určité riziko, které je nezbytné zahrnout do účetnictví, a to prostřednictvím opravných položek k pohledávkám. (Kadlec, 2013)

Opravnými položkami se vyjadřuje přechodné snížení hodnoty majetku (pohledávky). Přechodný charakter snížení hodnoty nezaplacené pohledávky je dán tím, že zde ještě existuje šance, že do doby uplynutí promlčecí lhůty bude pohledávka zcela splacena. (Königová, 2014)

Naopak, kdyby došlo k situaci, kdy pohledávka je již promlčena, a tedy šance na vymožení dlužné částky je prakticky nulová, nejedná se o přechodné snížení hodnoty, tudíž se nevytváří opravná položka (případně již vytvořená opravná položka musí být rozpuštěna), a je nutné pohledávku zcela odepsat z účetnictví. (Kadlec, 2013)

### 1.5.1 Účetní a daňové opravné položky

Kadlec (2013) dělí opravné položky na:

1. účetní,
2. daňové - zákonné.

#### Účetní opravné položky

Účetní opravné položky se tvoří z toho důvodu, aby účetnictví podávalo věrný a poctivý obraz skutečnosti, tedy aby byla zahrnuta veškerá rizika a ztráty. Tvorba účetní opravné položky je stanovena vnitřní účetní směrnici. Účetní opravná položka není daňově účinná. Účtování opravné položky probíhá na straně Má Dáti účtu 559 – Změna stavu opravných položek. Rozpuštění nebo snížení účetní opravné položky je účtováno na stranu Dal téhož účtu a dochází k němu v okamžiku, kdy pomine důvod pro její tvorbu (při úhradě, postoupení nebo zániku pohledávky). (Levová, 2015)

### Daňové opravné položky

Daňové opravné položky se vytvářejí z důvodu, aby společnosti "ušetřili" na daních - opravná položka je nákladem, který snižuje základ daně a tím i samotnou daň. Tvorbu daňových opravných položek upravuje zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách. Účtování daňových opravných položek probíhá na účtu 558 - Změna stavu zákonných opravných položek. Tento účet je zahrnován do základu daně pro výpočet daně z příjmů. V zákoně jsou stanoveny závazné podmínky, za nichž je možné opravné položky tvořit a současně i maximální částka, v níž je možné opravné položky vytvořit jako daňově účinný náklad. (Levová, 2015)

Opravné položky se netvoří k pohledávkám:

- za společníky a akcionáře,
- mezi ekonomicky, personálně nebo jinak spojenými osobami a osobami blízkými,
- z titulu úvěrů a půjček,
- z titulu ručení za úvěry a půjčky (Kráčalíková, 2004, s. 42).

Pokud pominou důvody pro existenci opravných položek, nebo pokud pohledávka již byla promlčena, účetní jednotka je zruší. Je nutné, aby každá účetní jednotka dodržela pravidlo, že součet účetních a zákonných (daňových) opravných položek nemůže přesáhnout nominální hodnotu pohledávky. (Kráčalíková, 2004, s. 42)

### 1.6 Odpis pohledávek

Dle Bařinové a Vožňákové (2007, s. 77) představuje odpis pohledávky přímé (trvalé) snížení její hodnoty zaúčtováním do nákladů souvztažně na účet pohledávek. Odpis pohledávek je nevratným procesem snížení hodnoty pohledávek.

Paseková (2008, s. 183) dělí problematiku řešení odpisování a tvorby, resp. čerpání opravných položek k pohledávkám po lhůtě splatnosti do tří základních částí:

- jednorázový odpis pohledávek,
- postupný odpis starých pohledávek,
- tvorba zákonných opravných položek.

## 1.7 Negativní dopady pohledávek

Jsou-li pohledávky hrazeny ve splatnosti, lze je označit za dobré. Jako špatné bývají označeny pohledávky, které jsou nedobytné, tedy ty, které nejsou zaplacený nebo jejich inkaso vyžaduje vyvinout značné úsilí a případně i náklady. Mezi tyto pohledávky lze zařadit pohledávky inkasované prostřednictvím exekutora, soudu nebo vymáhací agentury. Mimo jiné existuje také další skupina pohledávek, která může velmi zkomplikovat finanční situaci dodavatele. Jedná se o pohledávky, které jsou hrazeny se zpožděním. V tomto případě nejenže se zvyšují náklady na financování pohledávky, ale navíc je narušeno cash flow dodavatele. (Kislingerová, 2010, s. 464)

Kislingerová (2010, s. 464) rozlišuje dvě negativní podoby pohledávek:

1. nedobytné,
2. hrazené se zpožděním.

Jejich dopady na hospodaření dodavatele jsou odlišné.

### 1.7.1 Dopad nedobytných pohledávek

Dodavatel přímo ztrácí náklady vynaložené na pořízení a navíc ještě odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmu. Zároveň také přichází o marži, která měla pokrýt režijní náklady a přispět k tvorbě zisku. Na druhou stranu daňové zákony umožňují úsporu na dani z příjmu ve formě opravných položek. (Kislingerová, 2010, s. 464)

### 1.7.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek

Dodavatelé poskytují obvykle odklad splatnosti svých faktur na určitou dobu. Následně očekávají, že odběratel dostojí svému závazku a fakturu uhradí. V případě, že se tak nestane, dodavatel musí svou potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů. Nejčastější formou financování bývají krátkodobé úvěry nebo kontokorenty. Za využití těchto produktů dodavatel platí bance úroky. Negativní efekt částečně snižuje daňový štít. Složitější situace nastává, pokud dodavatel nemá přímý přístup k úvěrovým zdrojům, kterými by financoval pozdě hrazené pohledávky. V tomto okamžiku se dodavatel dostává do druhotné platební neschopnosti, která může napáchat škody ve vztazích s jeho dodavateli, se zaměstnanci, se státními úřady a dalšími partnery. Vyčíslit tyto škody je mnohem obtížnější. (Kislingerová, 2010, s. 465)

## 2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Dle Kislingerové (2010, s. 474) smyslem řízení pohledávek zejména je:

- ochránit danou společnost před vysokým podílem faktur, které jsou placeny se zpožděním,
- minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které nejsou vymoženy nebo jsou inkasovány s vynaložením vysokých nákladů.

Paták (2006, s. 213) chápe řízení pohledávek jako vědomé činnosti podniků, které směřují k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek.

Předmětem řízení pohledávek je:

- objem pohledávek a jejich vývoj,
- struktura pohledávek podle různých kritérií,
- rentabilita pohledávek,
- rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek,
- doba jejich splácení (inkasní lhůta pohledávek),
- likvidnost pohledávek,
- subjekt pohledávek,
- rizika spojená s pohledávkami,
- a jiné aspekty. (Paták, 2006, s. 213-214)

Salek (2005, s. 2-3) definuje řízení pohledávek jako velmi složitý proces. Systém řízení pohledávek výrazným způsobem ovlivňuje:

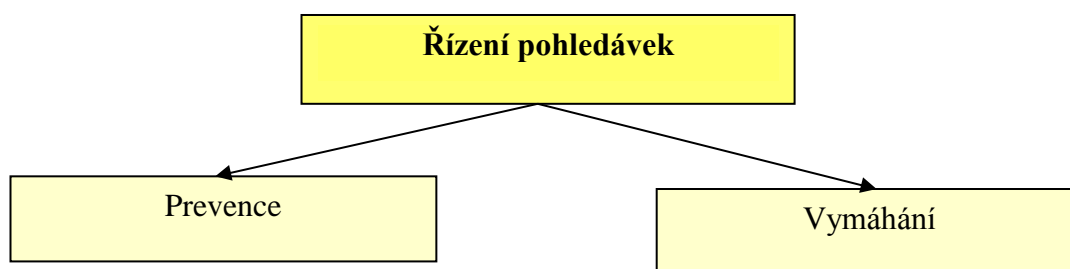
- stav domácí i světové ekonomiky,
- úrokové sazby,
- měnové kurzy,
- a další faktory.

Kvalitní systém řízení pohledávek spočívá v kombinaci správného obchodního vedení, technologických nástrojů, dovedností zaměstnanců, motivace, firemní kultury, chování zaměstnanců, obchodních procesů atd. (Salek, 2005, s. 3)

Kislingerová (2010, s. 474) tvrdí, že velmi tvrdá politika řízení pohledávek bude mít za následek minimální počet zákazníků platících po splatnosti faktur a minimum nedobytných pohledávek. Cílem řízení pohledávek není vyvarovat se pozdě platících zákazníků nebo nedobytných pohledávek úplně, i když by to byla ideální situace. Každý podnikatel na trhu získává odměnu za podstoupení rizika. Pokud by se společnosti snažily odstranit veškerá rizika ze svého podnikání, připravily by se o odměnu ve formě marže. Tento princip je nezbytné mít neustále na paměti, zejména při stanovování opatření v oblasti řízení pohledávek. Společnosti musí zvážit, zda při podstoupení určitého rizika nelze mnohonásobně více zvýšit obrát se zajímavou marží.

Kislingerová (2010, s. 475) uvádí dvě dimenze řízení pohledávek:

1. prevence,
2. vymáhání.



Obrázek 1 Dimenze řízení pohledávek (Kislingerová, 2010, s. 475)

Cílem **prevence** je snaha, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. (Kislingerová, 2010, s. 475)

**Vymáhání** nastupuje v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit včasnost úhrady pohledávky. Preventivní opatření je nutno zakomponovat již do prodejních procesů tak, aby se nemuselo příliš často přistupovat k vymáhacím procesům, což znamená nejen pozdě hrazené pohledávky, ale také náklady spojené se samotným vymáháním. (Kislingerová, 2010, s. 475)

## 2.1 Evidence pohledávek

Evidenci pohledávek v České republice si zajišťují buď jednotlivé podnikatelské subjekty samy, nebo lze k evidenci pohledávek využít existující soukromé firmy. Rozhodnutí o využití externích firem závisí na množství dlužníků a výši dlužných pohledávek. Evidence pohledávek je nezbytná zejména pro nezmeškání lhůt splatností, přehlednost pohledávek

a jejich časovou posloupnost. Společnosti mají většinou pro evidenci pohledávek zřízen speciální program. (Pohledávky, 2009)

V případě, že věřitel disponuje pouze malým množstvím dlužníků, vede si evidenci pohledávek většinou v papírové podobě. Nejdůležitějšími dokumenty jsou zejména listiny dokládající vzniklý smluvní vztah, nárok na úhradu dlužné částky a identifikaci dlužníka. Správná identifikace spočívá ve správném jméně, příjmení, datu narození nebo rodném čísle, adrese dlužníka atd. Jedná-li se o větší společnosti, nevedou evidenci v papírové podobě, ale elektronicky prostřednictvím speciálních programových vybavení. Rozhodne-li se věřitel, že pro evidenci pohledávek využije služeb externí firmy, je povinen za takovou službu zaplatit. (Pohledávky, 2009)

Evidence pohledávek by měla minimálně obsahovat:

- označení dokladu,
- název či jméno dlužníka,
- předmět pohledávky,
- hodnotu pohledávky v Kč,
- datum splatnosti,
- datum a výši úhrady. (Drbohlav, 2011, s. 24)

## 2.2 Správa pohledávek

Správa pohledávek představuje soubor pravidel a postupů, které vedou k minimalizaci rizika nesplacení pohledávek odběrateli. Jednotlivá pravidla a postupy správy pohledávek je nezbytné definovat prostřednictvím vnitropodnikové směrnice, která jednoznačně a srozumitelně stanovuje pro jednotlivé skupiny odběratelů:

- úvěrové limity,
- lhůty splatnosti,
- zajištění pohledávek,
- zdroj platebních informací,
- vyhodnocení získaných informací,
- termíny a forma telefonických a písemných upomínek,
- termíny a forma mimosoudního vymáhání (např. zveřejnění dlužníků v registru dlužníků),
- termíny soudního vymáhání. (BPX, 2008)



Některé společnosti vedou správu pohledávek samy, jiné využívají služeb specializovaných agentur. Je mnohem efektivnější si na správu pohledávek najmout externí společnost, která se o agendu pohledávek detailně postará. Je to z toho důvodu, že zaměstnanci se mnohdy ve správě pohledávek nevyznají a z toho důvodu většinou dochází k hrazení pohledávek po splatnosti či nehrazení pohledávek vůbec, a tak k nárůstu zbytečných dluhů. (Pohledávky, 2009)

## 2.3 Ovlivňování pohledávek

Pohledávky představují nutnou složku aktiv společnosti, a to z důvodu ekonomických, praktických i technických. Odběratelé nemusí být ochotni hradit pohledávky, dokud se nepřesvědčí o tom, že dodávky zboží či služeb jsou v souladu s objednávkou a kupní smlouvou. Proces řízení pohledávek je velmi složitý, jelikož pohledávky jsou velmi různorodé a ovlivňuje je množství vnějších a vnitřních faktorů a jsou taktéž ovlivňovány tržním prostředím a ekonomickým postavením jednotlivých odběratelů a dodavatelů. (Vozňáková, 2004, s. 13)

### 2.3.1 Využívání informací o odběratelích

Paták (2006, s. 218) tvrdí, že informace jsou jeden z velmi důležitých zdrojů každé společnosti, jelikož ji mohou výrazně ovlivňovat. Informace o jednotlivých odběratelích mají zjistit zejména postavení odběratele a jeho platební schopnost. Využívání těchto informací je vysoce žádoucí zejména u nových, neznámých či zahraničních odběratelů. K získání informací o odběratelích lze využít různých zdrojů:

- vlastní sběr informací o odběratelích,
- využití služeb institucí, specializujících se na sběr dat a zkoumání úvěrové schopnosti podniků,
- využívání jiných pramenů.

Vozňáková (2004, s. 13-14) rozlišuje čtyři základní úrovně informací potřebných k hodnocení odběratelů:

- **1. úroveň** - jedná se vlastně o identifikaci - název společnosti, právní forma, vlastníci, adresa atd. Tyto informace lze jednoduše zjistit z obchodního a živnostenského rejstříku.

- **2. úroveň** - zahrnuje základní hospodářské informace o velikosti společnosti, obratu, managementu atd. I tyto informace jsou poměrně dostupné.
- **3. úroveň** - tvoří podrobnější hospodářské informace týkající se výkonnosti, zadluženosti, platební morálky atd.
- **4. úroveň** - obsahuje informace, které zahrnují společnou strategii společností, je zde nezbytná vzájemná informační výměna.

Další informace o obchodních partnerech lze získat z vnitřních a vnějších zdrojů

### Vnitřní zdroje

Každý informační systém společnosti by měl ideálně obsahovat veškeré záznamy o styku zákazníka s kterýmkoliv pracovníkem společnosti. Informace jsou čerpány jak z finančního, manažerského tak i daňového účetnictví. (Vozňáková, 2004, s. 14-15)

### Vnější zdroje

Vozňáková (2004, s. 15) dělí vnější zdroje na:

- **Kancelářské informace** - obsahují veřejné informace z dostupných zdrojů (obchodní, živnostenský rejstřík), jedná se o název firmy, právní formu, rok založení, adresy, telefonní a faxová čísla, e-mail, identifikační čísla, bankovní spojení, obor podnikání, jména, funkce, vedoucí pracovníky, základní kapitál, roční obrat atd.
- **Kreditní informace** - zejména slouží k analýze solventnosti odběratele. Obsahují finanční charakteristiky, aktiva a pasiva, platební disciplínu, bonitu firmy atd. Získání těchto informací není běžně dostupné a souvisí také s vyššími náklady na jejich získání.
- **Bankovní informace** - lze je získat legálně podle zákona o bankovním tajemství. Bankovní informace zahrnují specifické informace, které banka shromažďuje o svých klientech. Banka je schopna vydat tyto informace pouze se souhlasem jejího klienta. Společnost má zájem získat detailní informace o finanční pozici jejího klienta a také informace o jeho celkovém platebním chování.

## 2.4 Zajištění pohledávek

Pohledávky představují významnou složku aktiv podniku. Pohledávky jsou zahrnuty v oběžném majetku podniku a jejich výše a rychlost splacení má vliv na likviditu společnosti. Pohledávkou všeobecně rozumíme právo na zaplacení určité částky. Každá společ-

nost by si měla vytvořit přehledný systém řízení pohledávek podle svých zkušeností, rozsahu a druhu činnosti, kterou vykonává. V současné době představuje platební neschopnost jeden z vážných ekonomických ukazatelů, který velmi vážně ovlivňuje finanční zdraví podniku. Pro řadu podniků může platební neschopnost znamenat vážné nebezpečí. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11)

#### **2.4.1 Preventivní zajištění pohledávek**

Zajištění pohledávek se uskutečňuje prostřednictvím tzv. zajišťovacího prostředku, který svou samostatnou existencí nutí odběratele k uhrazení pohledávek a v případě potřeby také zajišťuje nedobrovolnou úhradu pohledávky dlužníkem. Proto se zde mluví jak o funkci zajišťovací, tak o funkci donucovací. (BPX, 2008)

Dle Patáka (2006, s. 218) se pohledávky mohou poskytovat jako:

- **nezajištěné** - při pravidelných, pozitivně ověřených stycích a placení zákazníkem,
- **jištěné** - při dodání novým, doposud neznámým či méně spolehlivým zákazníkům, případně při velkých jednorázových dodávkách.

Existuje mnoho způsobů, jak zajistit pohledávky:

##### **2.4.1.1 Smlouva**

Jedním z nejdůležitějších aspektů pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy. Pro případné vymáhání pohledávky jsou nejdůležitější tyto náležitosti:

- obsah smlouvy,
- dodací podmínky,
- platební podmínky.

V případě výskytu jakýchkoliv změn či odchylek od smlouvy, je nezbytné tuto situaci řešit vždy písemným dodatkem, se souhlasem všech zúčastněných stran. V praxi se většinou setkáváme se smlouvou mezi dvěma podnikateli (prodávající - kupující), ale není vyloučena také existence smlouvy mezi vícero účastníky, v tomto případě je nutná dohoda všech účastníků smlouvy. Vždy je vhodné prověřit, zda osoba, která uzavírá smlouvu, je k tomuto právnímu jednání oprávněna. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12)

### 2.4.1.2 *Záloha*

V současné době je využívání zálohových plateb velice rozšířené. Formou záloh dochází k zaplacení části či celé hodnoty smlouvené ceny dodávky. Výše zálohy není předepsána žádným zákonem ani předpisem a závisí tedy jen na individuální dohodě mezi dodavatelem a odběratelem. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 15)

### 2.4.1.3 *Pojištění pohledávek*

V podmínkách České republiky je možné také pohledávku pojistit. Jedná se o pojištění rizika nezaplacení pohledávek za tuzemskými či zahraničními odběrateli, které vzniká nejčastěji z důvodu:

- platební neschopnosti odběratele,
- jeho nevůli,
- teritoriálních rizik na straně zahraničního odběratele. (Kupeg, 2011)

Pojištění pohledávek je komplexní produkt, který chrání nejen podnikání před ztrátami z neuhrazených pohledávek, ale zároveň také poskytuje přehled o aktuální rizikovosti odběratelů, a tím umožňuje efektivněji směřovat obchodní aktivity společnosti. (Kupeg, 2011)

V České republice existují společnosti zabývající se pojištěním plateb. Mezi nejznámější patří EGAP, ČESCOB a Gerling. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 16)

### 2.4.1.4 *Zástavní právo*

Mezi další zajišťovací prostředek lze řadit také zástavní právo. Zástavní právo patří mezi věcná práva k cizí věci a slouží k zajištění dluhu v ujednané výši pro případ, že nebude dlužníkem včas a řádně splněn. Mezi účastníky patří zástavní věřitel a zástavní dlužník. Předmětem zástavního práva je zástava, která může být v případě nesplnění pohledávky zpeněžena a následný výtěžek získá zástavní věřitel. (Wikipedie, 2015)

Zástavní právo plní funkci:

- **zajišťovací** - nutí dlužníka ke splnění povinnosti,
- **nahrazovací** - v případě, že dlužník svůj dluh nesplní, dává věřiteli možnost uspokojit svou pohledávku z předmětu zástavy. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 17-18)

Zástavní právo lze zřídit jak k pohledávce peněžité, tak k nepeněžité. Může se také vztahovat k pohledávce, která vznikne až v budoucnu. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 17-18)

Zástavní právo vzniká na základě:

- písemné smlouvy,
- soudem schválené dědické smlouvy,
- ze zákona. (Vozňáková, 2004, s. 71)

V písemné smlouvě musí být určen předmět zástavního práva a zajišťovaná pohledávka. Předmětem zástavy může být jak věci movitá, tak i nemovitá, dále také cenný papír či pohledávka. Jako zástava může být poskytnuta pouze věc, ke které má zástavce vlastnické právo. Cizí věc lze zastavit pouze se souhlasem vlastníka. (Vozňáková, 2004, s. 71)

#### **2.4.1.5 Ručení**

Ručení představuje zajišťovací vztah, který nevzniká mezi věřitelem a dlužníkem, jak je tomu u zástavního práva, ale vzniká mezi věřitelem a třetí osobou, která je odlišná od dlužníka. Ručení slouží jako zajišťovací prostředek, který zabezpečuje uspokojení pohledávky věřitele, který může své uspokojení pohledávky dosáhnout z majetku třetí osoby tj. ručitele. Tím dochází ke snížení rizika spojeného s návratností pohledávky. Ručením lze zajistit i pohledávku, která vznikne v budoucnu. Ručitel je tedy osoba, která je povinna uspokojit pohledávku věřitele v případě, že ji neuspokojí dlužník. Za jednu pohledávku se může zaručit jeden anebo více ručitelů. Ručitel může ručit za pohledávku jako celek, nebo za její část. Ručení jakožto zajišťovací prostředek vzniká na základě písemného prohlášení ručitele, které je adresované věřiteli, čímž ručitel bere na sebe odpovědnost vůči věřiteli, že v případě nesplacení pohledávky dlužníkem, za ni přebírá zodpovědnost. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 19-20)

V prohlášení musí být uveden:

- věřitel,
- dlužník,
- pohledávka,
- omezení ručení na část pohledávky nebo na určitou dobu.

V případě, že v pohledávce není uvedeno žádné omezení ručení, ručí za celou pohledávku neomezeně. (Vozňáková, 2004, s. 72)

#### 2.4.1.6 *Bankovní záruka*

Jedním z dalších zajišťovacích nástrojů je bankovní záruka. Bankovní záruka zajišťuje platební i neplatební závazky. Bankovní záruka je písemné prohlášení banky, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky, jestliže dlužník nesplní svůj závazek. Základem bankovní záruky je záruční listina, ve které si strany určí rozsah ručené a další podmínky s ručením spojené. (Epravo, 2016)

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 22) rozlišují tyto typy bankovních záruk:

- **platební** (zajišťující splacení finančních závazků), bankovní zárukou lze zajistit zaplacení hladké platby, dokumentárního inkasa, úvěru, leasingu atd.
- **neplatební** (zajišťující plnění jiných povinností dlužníka), akontační záruka, kauční záruka, záruka za zádržné, záruka za ztracené dokumenty atd.

#### 2.4.1.7 *Dokumentární akreditiv*

Máče (2006, s. 73) definuje dokumentární akreditiv jako dokumentární závazkový platební instrument, jehož vznik si vynutila relativně vysoká rizika spojená s platbami a to zejména ve vztahu k zahraničním subjektům. Za pomoci dokumentárního akreditivu lze riziko nezaplacení eliminovat.

Dokumentární akreditiv představuje písemný závazek banky, zavazující se na základě žádosti klienta (odběratele) a na jeho účet zaplatit oprávněné osobě (dodavateli), v případě, že tato osoba splní do určité doby předem stanovené podmínky. (Hospodářská komora ČR, 2013)

Mezi tyto podmínky se řadí předání přesně stanovených dokumentů (proto se jedná o akreditiv dokumentární). Tyto dokumenty jsou uvedeny v žádosti o otevření akreditivu. Beneficiet (dodavatel) je povinen splnit veškeré podmínky plynoucí z akreditivu, aby mohl akreditiv čerpat. Požadovanými dokumenty může být například certifikát jakosti, předávací dokumenty v místě určení, faktura, doklady o přepravě zboží, pojistné dokumenty atd. (Vozňáková, 2004, s. 73)

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 23) rozlišují jednotlivé typy akreditivů:

- **Nepotvrzené** - závazek vůči prodávajícímu má banka, která vystavila akreditiv (banka odběratele - příkazce).

- **Potvrzené** - potvrzením akreditivu vstupuje do vztahu vůči prodávajícímu (dodavateli) další banka společně s bankou, která akreditiv otevřela.
- **Odvolatelné** - akreditiv může být kdykoliv odvolán nebo změněn, a to bez souhlasu prodávajícího.
- **Neodvolatelné** - zrušení či změna akreditivu může být provedena pouze se souhlasem všech stran.
- **Odběratelský** - importní - využívá se při dovozu zboží do ČR, případně při koupi zboží v ČR.
- **Dodavatelský** - exportní - využívají se při vývozu zboží z ČR nebo při prodeji zboží v ČR.

#### 2.4.1.8 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso představuje dokumentární bezzávazkový platební instrument, který představuje z hlediska banky zprostředkovatelskou činnost prováděnou pouze na žádost klienta. Dokumentární inkaso představuje závazek odběratele na rozdíl od dokumentárního akreditivu, který představuje závazek banky. Dokumentární inkaso je využíváno zejména při obchodování se zahraničím. V rámci dokumentárního inkasa je vydání dokumentů odběrateli podmíněno jeho zaplacením. Tento typ je výhodný zejména pro odběratele, jelikož je mu umožněno platit až v době převzetí dokumentů. (Máče, 2006, s. 66)

Rozlišují se dva druhy dokumentárního inkasa:

- **Dokumenty proti zaplacení** - kupující zaplatí bance inkasní částku a obdrží potřebné inkasní dokumenty.
- **Dokumenty proti akceptaci směnky** - kupující akceptuje směnku, která je na něj vystavena a za ni získá potřebné dokumenty. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 25)

#### 2.4.1.9 Zajišťovací převod práva

Jedním z dalších zajišťovacích prostředků je možnost dlužníka využít pro zajištění svého závazku převedení svého majetkového práva na věřitele. Převedeno může být v podstatě jakékoliv právo, které je svou podstatou převoditelné. Nejčastěji se jedná o pohledávku vůči třetí osobě, může se ovšem jednat i o vlastnické právo či právo spojené s CP. V žádném případě nelze převést právo, které je svou podstatou nepřevoditelné, jako je právo autorské, právo na plnění určitou osobou atd. Způsob zajištění spočívá v tom, že v případě nesplnění závazku dlužníkem bude věřitel uspokojen převedením práva místo úhradou

dluhu. Převod práva k zajištění pohledávky se uskutečňuje na základě smlouvy, která musí mít výhradně písemnou formu. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 25)

#### 2.4.1.10 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta představuje v podstatě náhradu škody při porušení povinností, které si strany sjednaly. Podstata náhrady spočívá v tom, že pokuta musí být uhrazena při porušení sjednané povinnosti a to bez ohledu na to, zda škoda skutečně vznikla či nikoliv. Smluvní pokutou lze zajistit jakékoliv porušení závazku (např. pozdní placení, pozdní dodávka zboží, vady produktu atd.). Dohoda o smluvní pokutě musí být v písemné formě, a to i tehdy, kdy smlouva, k níž se pokuta váže, písemná není. Důležitou náležitostí této smlouvy je určení výše pokuty nebo způsobu, jakým má být určena. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 27)

#### 2.4.1.11 Směnka

Směnka pro svou jednoduchost a návratnost představuje jeden z oblíbených prostředků k zajištění pohledávek. Jednoduchost proto, že zákon přesně vymezí obsahové náležitosti, a návratnost proto, že zákon zabezpečuje soudní vymáhání ve zkráceném řízení. (Vozňáková, 2004, s. 74)

Režňáková (2010, s. 80) definuje směnku jako převoditelný cenný papír dluhový, ze kterého vyplývá bezpodmínečný dlužnický závazek sepsaný zákonem stanovenou formou. Směnka má charakter abstraktního závazku, tzn., že na směnce nejsou uvedeny důvody a okolnosti týkající se závazku. Směnka poskytuje majiteli právo požadovat ve stanovenou dobu zaplacení peněžní částky uvedené na směnce. Směnka je ze zákona cenným na řad, který lze převést na jinou osobu indosamentem (rubopisem).

Při použití směnky k zajištění pohledávek je nejdůležitější dělení:

1. Podle toho, *kdo směnku vystavuje*:

- **směnka vlastní** - výstavce, kterým je dlužník, se zavazuje věřiteli, že mu zaplatí stanovenou sumu v určitý den na určitém místě,
- **směnka cizí** - výstavce dává příkaz dlužníkovi, aby zaplatil výstavci stanovenou sumu v určitý den na určitém místě.

2. Podle *údaje splatnosti*:

- **vistasměnka** - placená v okamžiku, kdy je předložena dlužníkovi ("na viděnou"),



- **lhůtní vistasměnka** - zaplacená ve lhůtě, která následuje po vidění,
- **datosměnka** - přesně uvedený čas zaplacení na směnce od data vystavení,
- **směnka fixní, denní** - konkrétní den zaplacení směnky (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 28-29).

Pro zákonnou platnost směnky se vyžaduje, aby byla vystavena v písemné formě.

Režňáková (2010, s. 81) uvádí, že aby byla směnka platná, musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti:

1. **Označení listiny**, že se jedná o **směnku**.
2. **Bezpodmínečný příkaz zaplatit určitou peněžní částku**.
3. **Uvedení jména toho, kdo má platit**, tedy směnečníka. V případě, že u směnky cizí napíše výstavce jako směnečníka sám sebe, jedná se o tzv. zastřenou směnku vlastní.
4. Stanovení možnosti **určení splatnosti směnky** - na viděnou, na určitý čas po viděné, na určitý čas po dni vystavení směnky, na určitý den.
5. **Údaj místa, kde má být placeno**.
6. **Jméno remitenta** - tedy toho, na jehož řad má být placeno.
7. **Datum a místo vystavení směnky**.
8. **Vlastnoruční podpis výstavce** pod textem.

#### **2.4.1.12 Faktoring**

Faktoring jakožto zajišťovací prostředek spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Faktoringové společnosti odkupují pohledávky, které nejsou žádným způsobem zajištěny. Faktoringová smlouva se většinou uzavírá na předem stanovené časové období. Jde vždy o písemnou smlouvu o postoupení pohledávky. Faktor odkoupí od klienta všechny pohledávky, splňující podmínky faktoringové smlouvy. K postoupení těchto pohledávek není nutný souhlas dlužníka. Výhodou faktoringu je, že dává společnostem k dispozici hotovost, kterou potřebují ke své další činnosti. Ty pak nemusí mít vázané finanční prostředky v pohledávkách. Faktoring představuje tedy alternativní zdroj financování. (Vozňáková, 2004, s. 75-76)

#### **2.4.1.13 Forfaiting**

Režňáková (2010, s. 94) definuje forfaiting jako speciální formu refinancování pohledávek z obchodního styku, která se využívá zejména v zahraničním obchodě. Forfaiting předsta-

vuje odkup dosud nesplatných střednědobých a dlouhodobých pohledávek, které jsou zajištěny:

- bankovní zárukou,
- směnkou avalovanou bankou,
- dokumentárním akreditivem zpravidla s odloženou splatností.

## **2.4.2 Zajištění pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou**

### **2.4.2.1 Inkasní kancelář**

Každá společnost se musí rozhodnout, zdali bude pohledávky vymáhat vlastní cestou nebo při vymáhání využije pomoc specializované inkasní kanceláře. Náklady na vymáhání pohledávek vlastní cestou lze těžko odhadnout, nejsou zahrnuty do účetnictví. Naproti tomu náklady, které vzniknou při využití inkasní kanceláře, jsou podloženy daňovým dokladem a jsou tedy daňově uznatelným nákladem. Kvalitní inkasní kancelář nabízí kromě inkas pohledávek také kompletní správu a evidenci pohledávek. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 43)

### **2.4.2.2 Uznání závazku**

Uznání závazku představuje nejsnadnější způsob, jakým věřitel právně zajistí svou pohledávku. Podstata uznání závazku spočívá v prohlášení dlužníka, který potvrzuje věřiteli, že svůj závazek uznává. Tím, že dlužník svůj závazek v předepsané právní formě uzná, zakládá se právní domněnka, že závazek v době uznání existoval.

Podstatné náležitosti uznání závazku:

- uznání závazku musí být vždy písemné,
- musí z něj být zřejmé, o jaký závazek se jedná,
- musí obsahovat označení osoby věřitele a vyjádření vůle dlužníka, že závazek uznává. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 44)

### **2.4.2.3 Zápočet pohledávek**

Dalším velmi jednoduchým způsobem, jak zajistit splatnost pohledávky, je uzavření dohody o vzájemném vyrovnání pohledávek a závazků tzv. zápočet. Má-li věřitel a dlužník vzájemné pohledávky, jejichž plnění je stejného druhu, zaniknou započtením. (Business center, 2016)

#### **2.4.2.4 Postoupení pohledávek**

Postoupením pohledávky rozumíme zpravidla její prodej, tedy postoupení úplatné. Tímto způsobem je také postoupena naprostá většina pohledávek. Existuje však i bezúplatné postoupení pohledávky (např. její vklad). (Machová, 2009)

#### **2.4.3 Zajištění pohledávek po splatnosti soudní cestou**

##### **2.4.3.1 Soudní řízení**

Soudní vymáhání představuje vymáhání pohledávky formou státního donucení, tj. provádění úkonů od podání žaloby až po výkon soudního rozhodnutí, jakož i přihlášení pohledávky do konkurzního řízení, případné podání návrhu na prohlášení konkurzu na majetek dlužníka a účast v tomto řízení. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 56)

Řízení před soudy se zahajuje na návrh, který se označuje jako žaloba. V žádosti o podání žaloby by mělo být uvedeno zejména:

- obchodní firma,
- místo podnikání, IČ dlužníka,
- částka, která má být u soudu uplatněna. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 56)

Dále je nutné přiložit ve 2 fotokopiích tyto doklady:

- smlouvu, včetně veškerých příloh a dodatků,
- fakturu,
- uvedení veškerých údajů o datech a formě zaplacení částečných úhrad pohledávky, pokud byly provedeny,
- upomínky,
- další korespondence,
- rozhodující skutečnosti o jednání s dlužníkem. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 56-57)

Soudní poplatky za žalobu, jejímž předmětem je peněžité plnění:

a) do částky 20 000 Kč včetně	1000 Kč
b) částka od 20 000 Kč do 40 000 000Kč	5 % z této částky
c) částka vyšší než 40 000 000 Kč	2 000 000 Kč + 1% z částky přesahující 40 000 000 Kč

(Poradna věřitele, 2016)

### 2.4.3.2 Elektronický platební rozkaz

Nejjednodušším způsobem jak uplatnit nárok věřitele na zaplacení peněžitého plnění u příslušného soudu, je vyplnění elektronického formuláře „návrh na vydání elektronického platebního rozkazu“. Tento formulář vydává Ministerstvo spravedlnosti ČR a lze jej použít za podmínky, že žalobcem není požadováno peněžité plnění vyšší než 1 000 000 Kč. Jestliže návrh na vydání elektronického platebního rozkazu obsahuje všechny zákonem stanovené náležitosti, vydá soud elektronický platební rozkaz. V něm žalovanému uloží, aby do 15 dnů od doručení elektronického platebního rozkazu žalobci zaplatil dlužnou částku a náklady řízení. (Business info, 2014)

Za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžité plnění

a) do částky 20 000 Kč včetně	800 Kč
b) v částce vyšší než 20 000 Kč	4 % z této částky

(Poradna věřitele, 2016)

## 2.5 Vymáhání pohledávek

### 2.5.1 Principy vymáhání pohledávek

Každá společnost má snahu přimět své zákazníky, aby zaplatili včas. V případě, že preventivní opatření nezabrání vzniku pozdě hrazených pohledávek, musí se společnosti zaměřit na jejich vymáhání. Dříve než zvolí vhodné metody pro jejich vymáhání, musí si uvědomit, co vede jejich zákazníky k neplnění závazků. Zákazníci buď:

- **Nemohou** zaplatit - dlužník má nedostatek kapitálu pro financování svého hoto-  
vostního cyklu nebo celého podnikání.

- **Nechtější** zaplatit - dlužník zná slabší pozici věřitele z důvodu nedostatečného ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky a v podstatě čeká na poslední chvíli než "pohár trpělivosti přeteče", místo úhrady svého dluhu spíše financují jiné aktivity, mnohdy i soukromého rázu. (Kislingerová, 2010, s. 492)

### 2.5.2 Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti

Základním principem politiky vymáhání pohledávek je určení jejich postupu vymáhání. Stanovení tohoto postupu závisí na individuálních podmínkách každého dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek. (Kislingerová, 2010, s. 493)

Na úplném začátku by měl finanční manažer kontaktovat dlužníka (telefonicky, písemně atd.) s dotazem na důvody opoždění platby a předpokládanou dobu úhrady, případně nabídnout splátkový kalendář. V další fázi může jít o zaslání ostřeji formulovaných upomínek až po připojení penalizační faktury. V případě opakovaného neúspěchu může společnost pokračovat buď **mimosoudní** či **soudní** cestou. Mimosoudní cesta může vést k najmutí **inkasní firmy**. (Kislingerová, 2010, s. 493-494)

### 2.5.3 Způsoby vymáhání pohledávek

#### 2.5.3.1 Telefonický kontakt

Telefonický kontakt, jakožto způsob vymáhání pohledávek, je efektivní zejména u těch společností, které mají větší množství zákazníků s relativně menšími objemy pohledávek. Telefonický kontakt je málo nákladný a rychle pomůže odhalit a vyřešit mnoho problémů. Na druhou stranu tento způsob nestačí na složitější případy, pro které je vhodnější osobní jednání. (Kislingerová, 2010, s. 494)

#### 2.5.3.2 Osobní kontakt

Osobní kontakt přináší většinou lepší výsledky než telefonní upomínání, jelikož lidé mají všeobecně větší respekt před dáním slibu osobně než do telefonu. Na druhou stranu jedná se o nákladnější způsob vymáhání, a to ve smyslu času a cestovních nákladů. Tento způsob je využíván zejména u pohledávek většího objemu. (Kislingerová, 2010, s. 496)

#### 2.5.3.3 Písemné upomínky

Písemné upomínky, které jsou tisknuté automaticky z účetního systému bez podpisu, postupem času degradovaly tento způsob urgencye. Jedná se spíše o dokumentační účel před

zahájením soudního řízení. Poslední upomínka před zahájením soudního řízení musí mít charakter pokusu o smír a musí být poslána doporučenou poštou. (Kislingerová, 2010, s. 496)

#### **2.5.3.4 Vymáhací agentury**

V případě, že selžou veškeré snahy o domluvu s dlužníkem o zaplacení jeho pohledávky, jako další krok se osvědčuje využití služeb specializovaných agentur, které zajišťují mimosoudní inkaso pohledávek. Vymáhání pohledávky specializovanou agenturou je nesrovnatelně rychlejší než vymáhání soudní cestou. Ale ani tento způsob vymáhání neřeší veškeré problémy a navíc přináší další náklady. Tyto společnosti zajišťují telefonické i písemné upomínání a osobní návštěvy. K tomu dále poskytují celou řadu dalších souvisejících služeb.

Odměna těchto vymáhacích agentur se skládá nejčastěji z úvodního fixního poplatku za převzetí případu a z provize za skutečně zinkasovanou částku (od 6 do 30 %). Výhodou těchto vymáhacích agentur je jejich velká zkušenost s řešením nedobytných pohledávek a mohou také poradit se systémem řízení pohledávek. (Kislingerová, 2010, s. 496-197)

#### **2.5.3.5 Soudní vymáhání**

Neuhrazené pohledávky lze také řešit soudní cestou. Je ale nutné v tomto případě počítat se soudním poplatkem ve výši 4 % z žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a s 2 % pro výkon rozhodnutí. Další náklady představují náklady spojené s právním zastoupením. (Kislingerová, 2010, s. 497)

#### **2.5.3.6 Exekuce**

Exekuce je způsob, jak se domoci svého práva i proti vůli dlužníka. K provedení exekuce je třeba určitá součinnost soudu, který provedením exekuce pověřuje soudního exekutora. Exekuce může být nařízena pouze v případě, že má věřitel tzv. exekuční titul, což může být například rozsudek soudu či platební rozkaz. Exekutoři na základě exekučního rozhodnutí zpeněží majetek dlužníka a ze získaných prostředků uspokojí věřitelovu pohledávku. (Právní praxe, 2014)

### 2.5.3.7 *Konkurs*

Nejkrajnější možností řešení nedobytných pohledávek je vyhlášení konkurzu. Do konkurzního řízení se dostávají obvykle společnosti, které nemají už téměř žádný majetek. Konkurs je způsob řešení úpadku, který spočívá v tom, že na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zjištěné pohledávky věřitelů zásadně poměrně uspokojeny z výnosů zpeněžení majetkové podstaty s tím, že neuspokojené pohledávky nezanikají. (Insolvenční zákon.cz, 2016)

### 3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza slouží zejména ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti. Napomáhá odhalit, zda je společnost dostatečně zisková, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svá aktiva, zda je schopna včas splácet své závazky a další významné skutečnosti. Znalost finanční situace napomáhá manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních zdrojů, při rozdělení zisku atd. Finanční analýza je nezbytnou součástí finančního řízení, jelikož působí jako zpětná informační vazba o tom, kam podnik v jednotlivých letech dospěl, čeho se mu podařilo dosáhnout, jaké cíle se mu podařilo splnit a jaké naopak ne. Výsledky finanční analýzy slouží nejen pro interní potřeby, ale také pro další uživatele, kteří nejsou součástí společnosti, ale jsou s ní spjati hospodářsky, finančně a tak podobně. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17)

Kalouda (2015, s. 51) vyjadřuje finanční analýzu jako nástroj, prostřednictvím kterého lze získat, z běžně dostupných zdrojů podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow), důležité informace, které jinak nejsou příliš dostupné, informace s přidanou hodnotou.

Ukazatele finanční analýzy lze členit následujícím způsobem:

- Absolutní ukazatele - ukazatele zisku, ukazatele cash flow, horizontální a vertikální analýza účetních výkazů.
- Rozdílové ukazatele - ukazatel čistého pracovního kapitálu.
- Poměrové ukazatele - ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity.
- Souhrnné soustavy ukazatelů (FEBMAT, 2016)

Pro pochopení hospodářské situace společnosti je nutné provést horizontální a vertikální analýzu výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Je nutné zhodnotit veškeré oblasti hospodaření - zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu.

V souvislosti se zefektivněním systému řízení pohledávek je užitečné využít výsledky finanční analýzy a to zejména z důvodu objasnění silných a slabých stránek podniku, jeho výkonnosti a také zanalyzování obratovosti a doby obratu pohledávek.



### 3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza je založena na analýze trendů. Sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase. Vyhodnocení horizontální analýzy se provádí pomocí vyčíslení absolutních a relativních změn položek výkazů. (Management Mania, 2016)

Výpočet je následující:

Absolutní změna = ukazatel<sub>t</sub> – ukazatel<sub>t-1</sub>

% změna = (absolutní změna x 100) / ukazatel<sub>t-1</sub>

### 3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza je založena na procentním rozboru finančních výkazů, vyčísluje procentní podíl položek na celku. (Management Mania, 2016)

### 3.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží zejména k analýze řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele lze zařadit čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, který lze definovat jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má velmi významný vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83)



Obrázek 2 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83)

### 3.4 Poměrové ukazatele

Jedním ze základních nástrojů finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Analýza účetních výkazů prostřednictvím poměrových ukazatelů umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru jednotlivé položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát atd. Je tedy možné zkonstruovat velké množství ukazatelů. V praxi nejpoužívanějšími ukazateli jsou ukazatel zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity atd. U jednotlivých ukazatelů jsou vždy doporučovány určité doporučené hodnoty, které jsou ovšem orientační a vycházejí z běžné praxe finanční analýzy. S doporučenými hodnotami je nutné pracovat velmi obezřetně, jelikož každý podnik je jedinečný. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 84)

#### 3.4.1 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastních a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu aktuálně daří. Určitá výše zadlužení je však pro společnost užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno zejména tím, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku (tzv. daňový efekt).

#### Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30-60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

#### Míra zadluženosti

Dalším často využívaným ukazatelem zadluženosti, je míra zadluženosti, která poměruje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

### Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí znázorňuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení jednotlivých úroků věřitelům, ale na stát v podobě daní a především na vlastníka v podobě čistého zisku již nic nezbylo.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

### Krytí DM vlastním kapitálem

V případě, že výsledek tohoto ukazatele je vyšší než 1 znamená to, že podnik používá vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv, což svědčí o tom, že podnik dává přednost finanční stabilitě před výnosem.

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

### 3.4.2 Analýza likvidity

Likvidita podniku představuje schopnost podniku hradit včas své platební závazky. Nedostatečná likvidita podniku vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se mu v podnikání naskytují. Likvidita je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostat svým závazkům. (Růčková, 2015, s. 54-55)

#### Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují mezi 1,5 - 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

#### Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Doporučená hodnota pro ukazatel pohotové likvidity se pohybuje v rozmezí 1 - 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

### Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně)

Tento ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 - 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele hotovostní likvidity svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

### 3.4.3 Analýza rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu představuje měřítko schopnosti podniku dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu, tzn. schopnost podniku vytvářet nové zdroje.

#### Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv je jeden z velmi důležitých ukazatelů, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

#### Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je velmi důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{Tržby}}$$

#### Rentabilita vlastního kapitálu

Měřením tohoto ukazatele lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

### 3.4.4 Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity umožňují zjistit, zdali je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným hospodářským aktivitám přiměřená, měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Jednotlivé ukazatele aktivity lze vyjádřit v podobě **obratu** jednotlivých položek aktiv nebo v podobě **doby obratu** jednotlivých aktiv. Všeobecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto uka-

zatele je 1. Nízká hodnota ukazatele upozorňuje na neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 103-104)

#### 3.4.4.1 Analýza pohledávek

**Obrat pohledávek** (rychlost obratu pohledávek) je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Udává počet obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměněny na peněžní prostředky. (Holečková, 2008, s. 85)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

Všeobecně lze říci, že čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1. Nízká hodnota tohoto ukazatele svědčí o neúměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivní využití.

**Doba obratu pohledávek** (doba splatnosti pohledávek) je definována jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 105)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu pohledávek je existence kapitálu ve formě pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, tím i vyšší náklady. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 105)

## 4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část práce se v úvodu zabývala vymezením základních znaků týkající se pohledávek. První část práce byla zaměřena na vymezení pozitivních a negativních stránek pohledávek. Mezi pozitiva řadíme zejména to, že odložená splatnost se může stát pro společnost konkurenční výhodou, významným negativem je skutečnost, že při odložené splatnosti existuje riziko nezaplacení a společnost při poskytnutí dodavatelského úvěru je nucena tento úvěr financovat. Další část práce se zaměřila na definování různých typů pohledávek, jakým způsobem pohledávky vznikají a zanikají a jakým způsobem se oceňují. Byla zde vymezena také problematika týkající se opravných položek (účetních a daňových) a možnost odpisu pohledávek. V další části se práce zabývala systémem řízení pohledávek, zejména pak problematikou evidence, správy a ovlivňování pohledávek. Dále bylo nezbytné vymezit jednotlivé možné způsoby zajištění pohledávek a také jednotlivé principy, postupy a způsoby při vymáhání pohledávek po splatnosti. Zajištění pohledávek je nezbytné zejména pro snížení rizika neuhrazení pohledávek. Využití některé z možností zajištění pohledávek poskytuje věřiteli vyšší stupeň jistoty, že dlužník řádně a včas splní své platební povinnosti. Zajištění pohledávek lze provést buď jako preventivní, mimosoudní či soudní cestou. Preventivně lze pohledávky zajistit pomocí uzavření smlouvy, přijetím zálohy, pojištěním pohledávek, sjednáním zástavního práva, využitím ručení či například sjednáním dokumentárního akreditivu nebo inkasa. K zajištění pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou lze využít služeb inkasní kanceláře, postoupení pohledávky, uznání závazku či vzájemný zápočet. V případě zajištění pohledávek soudní cestou je možné vystavit elektronický platební rozkaz. Poslední část se zabývala problematikou týkající se finanční analýzy. Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Byly zde vymezeny jednotlivé druhy ukazatelů, které je nezbytné provést pro správné vyhodnocení finanční výkonnosti podniku. Jednalo se o absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ se sídlem ve Zlíně vznikla v roce 2000 na základě koncesní listiny jako sdružení dvou fyzických osob. Předmětem podnikání byla silniční motorová doprava nákladní, vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidly, jejichž užitná hmotnost nepřesahuje 3,5 tuny nebo celková hmotnost 6 tun. Účastníci sdružení se v té době dělili o zisk rovným dílem. Společnost téhož času vlastnila jedno vozidlo.

V roce 2002 do společnosti přistoupil třetí účastník, čímž došlo k situaci, že se účastníci dělili o zisk v poměru 40 % : 40 % : 20 %. V tomto roce také společnost zaměstnala prvního zaměstnance.

V roce 2004 přistoupil do společnosti poslední čtvrtý účastník. Nyní se zisk dělil rovným dílem mezi všechny účastníky.

Průlomovým rokem se stal rok 2006, kdy se účastníci rozhodli 31. ledna 2006 změnit právní formu podnikání na společnost s ručením omezeným a to zapsáním do obchodního rejstříku. Společnost se tedy zařadila mezi kapitálové společnosti, které jsou jednou z forem právnických osob. Společnost má základní kapitál 200 tis. Kč, který je splacen v plné výši, a každý ze společníků se na něm podílel rovnoměrně. Statutárním orgánem, jenž jedná jménem společnosti, jsou jednatelé, kteří jsou též majitelé společnosti XYZ, s. r. o. Společnost se následně začala rozrůstat, rozšiřovat svůj vozový park a spolu s ním i narůstal počet zaměstnanců.

Poslední zásadní změna, která nastala ve společnosti, se udála v roce 2013, kdy ze společnosti, z důvodu nemoci, musel odejít jeden ze zakládajících členů a převedl svůj obchodní podíl na zbylé spoluvlastníky, a to rovným dílem.

K 31. 01. 2016 společnost zaměstnávala 16 zaměstnanců a vlastnila 18 vozidel, které jsou využívány výhradně k podnikatelské činnosti.

Společnost XYZ, s. r. o. se v průběhu několika let stala velmi prosperující a dynamickou společností, která se neustále rozvíjí.

Předmětem podnikání společnosti je:

- silniční motorová doprava,
- výroba, obchod a služby. (RZP, 2016)



Společnost nemá zavedeny žádné vnitropodnikové směrnice, které by vymezovaly práva, povinnosti a postupy konkrétních osob při správě a řízení pohledávek. Veškeré činnosti související se správou, evidencí a vymáháním pohledávek zajišťuje jednatelka společnosti. Jednatelka společnosti se vždy intenzivně snažila pohledávky vymáhat prostřednictvím emailu či telefonicky. V mnohých případech ovšem nebyla úspěšná, jelikož společnosti měly velké finanční problémy, dostaly se do úpadku, a tudíž nebyly schopny vypořádat své závazky. Navíc byla zavalena velkým množstvím jiných činností, které musela vykonat. Nebylo možné vymáhání pohledávek nadřadit ostatním činnostem. Proto v rámci této práce bude navržena vnitropodniková směrnice, která by měla tuto problematiku obsáhnout.

## 6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Následující kapitola se zabývá provedením finanční analýzy, jejímž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Pro vyhodnocení finančního zdraví podniku je důležité zanalyzovat jeho majetkovou a finanční strukturu, nezbytné je také zjistit, jak se vyvíjely náklady a výnosy společnosti. V souvislosti s výpočty konkrétních ukazatelů byly použity data z účetních výkazů, zejména z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Pro větší přehlednost je provedena horizontální a vertikální analýza.

### 6.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

#### 6.1.1 Analýza majetkové struktury

Z hlediska celkového majetku společnosti můžeme pozorovat stále rostoucí trend bilanční sumy aktiv, která se v období let 2011-2015 zvýšila o téměř 95 %. V roce 2015 dosáhla bilanční suma nejvyšší hodnoty, a to 40 687 tis. Kč.

Podíl oběžných aktiv k dlouhodobému majetku se pohybuje přibližně na úrovni 75:25, tzn., že oběžná aktiva jsou 3x větší, což je způsobeno tím, že společnost má velký podíl krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Z rozvahy vyplývá, že dominantní položku v oběžných aktivech tvoří krátkodobé pohledávky (zejména pohledávky z obchodních vztahů) spolu s krátkodobým finančním majetkem. Je tomu tak ve všech analyzovaných letech. Krátkodobé pohledávky tvoří v průměru 19 % z aktiv, krátkodobý finanční majetek představuje cca 65 % z celkových aktiv. Významnou změnu lze pozorovat v letech 2012 a 2014, kdy hodnota krátkodobých pohledávek výrazně klesla a zároveň došlo ke zvýšení krátkodobého finančního majetku, což vypovídá o tom, že dlužníci uhradili své závazky. Další významnou položku tvoří dlouhodobý majetek, který zaznamenává výrazný nárůst v roce 2014, a to nárůst téměř o 144 %. To znamená, že společnost výrazně zvýšila svou majetkovou vybavenost, a to zejména nákupem nových vozů. V roce 2015 došlo k významnému nárůstu položky stát – daňové pohledávky, která vzrostla o 1 390 % a to z důvodu přeplatku na dani z příjmu a DPH.

Tabulka 1 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
<b>AKTIVA</b>	<b>20 866</b>	<b>21 538</b>	<b>28 566</b>	<b>37 973</b>	<b>40 687</b>
<b>Dl. majetek</b>	<b>3 093</b>	<b>2 084</b>	<b>3 417</b>	<b>8 322</b>	<b>8 312</b>
DHM	3 093	2 084	3 417	8 322	8 312
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>17 400</b>	<b>19 246</b>	<b>24 888</b>	<b>29 432</b>	<b>32 137</b>
Kr. pohledávky	5 730	3 834	6 164	5 433	5 113
Pohledávky z obchodních vztahů	5 730	3 834	5 916	5 403	4 635
Stát – daňové pohledávky	0	0	26	30	447
Kr. poskytnuté zálohy	0	0	222	0	31
KFM	11 670	15 412	18 724	23 999	26 711
<b>Časové rozlišení A</b>	<b>373</b>	<b>208</b>	<b>261</b>	<b>219</b>	<b>238</b>

Tabulka 2 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti  
(vlastní zpracování)

(v %)	2011	2012	2013	2014	2015	11/12	12/13	13/14	14/15
<b>AKTIVA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>3,22</b>	<b>32,63</b>	<b>32,93</b>	<b>7,15</b>
<b>Dl. majetek</b>	<b>14,82</b>	<b>9,67</b>	<b>11,96</b>	<b>21,92</b>	<b>20,43</b>	<b>-32,62</b>	<b>63,96</b>	<b>143,55</b>	<b>-0,12</b>
DHM	14,82	9,67	11,96	21,92	2,43	-32,62	63,96	143,55	-0,12
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>83,39</b>	<b>89,36</b>	<b>87,12</b>	<b>77,51</b>	<b>78,99</b>	<b>10,61</b>	<b>29,32</b>	<b>18,26</b>	<b>9,19</b>
Kr. pohledávky	27,46	17,80	21,58	14,31	12,57	-33,09	60,77	-11,86	-5,89
Pohledávky z obch. vzt.	27,46	17,80	20,71	14,23	11,39	-33,09	54,30	-8,67	-14,21
Stát	0	0	0,091	0,08	1,1	0	100	15,38	1 390
Kr. posk. zálohy	0	0	0,78	0	0,08	0	100	-100	100
KFM	55,93	71,56	65,54	63,20	65,65	32,06	21,49	28,17	11,30
<b>Časové rozlišení A</b>	<b>1,79</b>	<b>0,97</b>	<b>0,92</b>	<b>0,58</b>	<b>0,58</b>	<b>-44,24</b>	<b>25,48</b>	<b>-16,09</b>	<b>8,68</b>

### 6.1.2 Analýza finanční struktury

Při analýze finanční struktury byl zaznamenán neustálý růst vlastního kapitálu společnosti, což při stálé výši základního kapitálu znamená, že společnost je neustále zisková. Vývoj vlastního kapitálu v letech 2011-2015 představuje nárůst o téměř 83 %. Společnost dává přednost použití vlastních zdrojů před cizími, což je zřejmé i z rozvahy, kdy společnost nedisponuje žádnými dlouhodobými zdroji ani bankovními úvěry. Krátkodobé závazky tvoří převážně závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům, zaměstnancům a závazky k OSSZ, ZP a FÚ. V roce 2012 došlo k významnému poklesu krátkodobých závazků o téměř 90 % oproti předchozímu roku, a to zejména díky položce závazků z obchodního vztahu a položce Stát – daňové závazky. Společnost měla v roce 2011 velké množství neuhrazených faktur vůči dodavatelům, jejichž splatnost se překlenuje přes rok a poté se uhradily. Společnost měla v roce 2012 přeplatek na dani z příjmu PO ve výši 400 000Kč. V následujících letech položka krátkodobých závazků vykazuje nárůst, a to např. v roce 2014 zejména z důvodu růstu závazků z obchodního vztahu a také díky výraznému růstu závazků ke společníkům – k tomu došlo z důvodu toho, že společníci půjčili peníze do firmy ve výši 2 600 000Kč. Obdobná situace nastává také v roce 2015, kdy položka závazků z obchodních vztahů vzrostla o 63% a opět došlo k situaci, kdy společníci půjčili podniku své peníze, čímž došlo k nárůstu položky závazky ke společníkům o 78 % oproti předchozímu roku

Z analýzy finanční struktury podniku je také zřejmé, že podnik ponechává vydělané zisky ve společnosti pro její další rozvoj, což je patrné ze stále rostoucího výsledku hospodaření minulých let.

Tabulka 3 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PASIVA</b>	<b>20 866</b>	<b>21 538</b>	<b>28 566</b>	<b>37 973</b>	<b>40 687</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>19 143</b>	<b>21 001</b>	<b>26 638</b>	<b>33 862</b>	<b>34 898</b>
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Rezervní fondy	20	20	20	20	20
VH minulých let	14 820	18 923	20 781	26 418	28 992
VH úč. období	4 103	1 858	5 637	7 224	5 686
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 258</b>	<b>124</b>	<b>1 888</b>	<b>4 106</b>	<b>5 784</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>1 258</b>	<b>124</b>	<b>1 888</b>	<b>4 106</b>	<b>5 784</b>
Závazky z obchodních vztahů	259	158	738	459	750
Závazky ke společníkům	147	157	0	2 600	4 637
Závazky k zaměstnancům	76	82	246	226	244
Závazky ze SP,ZP	130	136	139	126	122
Stát - daňové závazky	646	-409	765	657	31
Jiné závazky	0	0	0	38	0
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>465</b>	<b>413</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)

(v %)	2011	2012	2013	2014	2015	11/12	12/13	13/14	14/15
<b>PASIVA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>3,22</b>	<b>32,63</b>	<b>32,93</b>	<b>7,15</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>91,74</b>	<b>97,51</b>	<b>93,25</b>	<b>89,17</b>	<b>85,77</b>	<b>9,71</b>	<b>26,84</b>	<b>27,12</b>	<b>3,06</b>
Základní kapitál	0,96	0,93	0,7	0,53	0,49	0	0	0	0
Rezervní fondy	0,1	0,09	0,07	0,05	0,05	0	0	0	0
VH minulých let	71,02	87,86	72,75	69,57	71,26	27,69	9,82	27,13	9,74
VH úč. období	19,66	8,63	19,73	19,02	13,97	-54,7	203,4	28,15	-21,29
<b>Cizí zdroje</b>	<b>6,03</b>	<b>0,58</b>	<b>6,61</b>	<b>10,81</b>	<b>14,22</b>	<b>-90,1</b>	<b>1 422,6</b>	<b>117,5</b>	<b>40,87</b>
Kr. závazky	6,03	0,58	6,61	10,81	14,22	-90,1	1 422,6	117,5	40,87
- z obch. vztahů	1,24	0,73	2,58	1,21	1,84	-38,9	367,08	-37,8	63,40
- ke společníkům	0,7	0,73	0	6,85	11,40	6,8	-100	100	78,35
- k zaměstnancům	0,36	0,38	0,86	0,60	0,60	7,89	200	-8,13	7,96
-k SP, ZP	0,62	0,63	0,49	0,33	0,30	4,62	2,21	-9,35	-3,17
Stát	3,1	-	2,68	1,73	0,08	-163,3	-287,04	-14,12	-95,28
Jiné závazky	0	0	0	0,1	0	0	0	100	-100
<b>Časové rozlišení P</b>	<b>2,23</b>	<b>1,92</b>	<b>0,14</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>-12,6</b>	<b>-90,3</b>	<b>-87,5</b>	<b>0</b>

### 6.1.3 Analýza pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti

Přehled o pohledávkách po lhůtě splatnosti je uveden v následující tabulce. Lze pozorovat klesající trend pohledávek po splatnosti, to vypovídá o zlepšení efektivity v řízení systému vymáhání pohledávek.

Tabulka 5 Pohledávky po lhůtě splatnosti a jejich podíl na pohledávkách společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku (tis. Kč)	5 730	3 834	5 916	5 403	4 635
Pohledávky po splatnosti (tis. Kč)	1 228	697	782	597	953
Pohledávky po splatnosti	21,43 %	18,18 %	13,22 %	11,05 %	20,56 %

Následující tabulka vyjadřuje přehled o závazcích po lhůtě splatnosti a jejich podílu na závazcích podniku. Opět je zde vidět klesající trend závazků po splatnosti, což vypovídá o tom, že se společnost snaží platit své závazky včas.

Tabulka 6 Závazky po lhůtě splatnosti a jejich podíl na závazcích společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé závazky z obchodního styku (tis. Kč)	259	158	738	459	750
Závazky po splatnosti (tis. Kč)	26	19	10	3	9
Závazky po splatnosti	10,04 %	12,03 %	1,36 %	0,65 %	1,2 %



#### 6.1.4 Analýza výnosů

Z hlediska dosažených výnosů je evidentní, že se jedná o podnik zaměřený na poskytování služeb, konkrétně položka tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb činí v jednotlivých letech cca 95 % celkových výnosů. Další položkou jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku, avšak tato položka spolu s ostatními provozními a finančními výnosy tvoří nepodstatnou část celkových výnosů. Položky byly v jednotlivých letech relativně vyrovnané, významnější změnu zaznamenala položka výkonů v roce 2012, kdy poklesla o 21,77 %, což bylo zapříčiněno poklesem tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

V roce 2012 došlo k poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a to z důvodu toho, že společnosti odpadl významný smluvní partner, došlo také k výraznému poklesu cen přeprav a to na ½ a tyto skutečnosti se výrazně promítly do poklesu položky tržeb. V následujících letech položka výkonů postupně roste. Výnosové úroky dosahuje společnost od roku 2014, jelikož uložila část peněžních prostředků na spořicí účet. Zajímavou položkou je také položka Ostatních finančních výnosů, která v roce 2013 vzrostla o 643 % a to z důvodu dosažení kurzového zisku, při směně peněžních prostředků z EUR na CZK, opačná situace nastává v roce 2015, kdy položka ostatních finančních výnosů poklesla o 96 % oproti předchozímu roku.

Tabulka 7 Analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	-	-	61	-	-
Výkony	26 170	20 472	25 103	27 388	27 781
<i>-tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>26 170</i>	<i>20 472</i>	<i>25 103</i>	<i>27 388</i>	<i>27 781</i>
Tržby z prodeje DM	580	305	643	1 723	248
Ostatní provozní výnosy	252	535	316	379	191
Výnosové úroky	-	-	-	10	22
Ostatní finanční výnosy	482	149	1 108	228	9
Mimořádné výnosy	-	-	-	-	-
<b>VÝNOSY</b>	<b>27 484</b>	<b>21 461</b>	<b>27 231</b>	<b>29 728</b>	<b>28 251</b>

Tabulka 8 Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)

(v %)	2011	2012	2013	2014	2015	11/12	12/13	13/14	14/15
Tržby za prodej zboží	-	-	0,22	-	-	-	-	- 100	-
Výkony	95,22	95,39	92,19	92,16	98,34	-21,77	22,62	9,10	1,43
<i>-tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	95,22	95,39	92,19	92,16	98,34	-21,77	22,62	9,10	1,43
Tržby z prodeje DM a mat.	2,11	1,42	2,36	5,80	0,88	-47,41	110,82	167,96	-85,6
Ostatní provozní výnosy	0,92	2,49	1,16	1,28	0,68	112,30	-40,93	19,94	-49,6
Výnosové úroky	-	-	-	0,03	0,08	-	-	-	120
Ostatní finanční výnosy	1,75	0,69	4,07	0,77	0,03	-69,09	643,62	-79,42	-96,1
<b>VÝNOSY</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-21,91</b>	<b>26,89</b>	<b>9,13</b>	<b>-4,97</b>

### 6.1.5 Analýza nákladů

Z hlediska analýzy nákladů je možné konstatovat nejvyšší zastoupení spotřeby materiálu a služeb podílející se na celkových nákladech zhruba 60 %. V roce 2013 došlo k nárůstu těchto nákladů o cca 28 %, což svědčí o zdražení vstupního materiálu a energií, jednalo se zejména o zdražení pohonných hmot, pneumatik, ochranných pracovních pomůcek a náhradních dílů. Druhou nejvýznamnější položkou jsou osobní náklady, které se podílejí na

celkových nákladech 20 %. V průběhu let 2011-2014 dochází ke klesajícímu trendu u položky osobních nákladů, což je způsobeno snižujícím se počtem zaměstnanců. Důležité je také zmínit položku odpisů, které postupně klesají a v roce 2012 zaznamenaly rapidní pokles o zhruba 50 %, což svědčí o odepsání většiny majetku v podniku. Od roku 2014 položka odpisů postupně narůstá, což znamená, že společnost obnovila svůj vozový park. Další významnou položkou jsou ostatní finanční náklady, které zaznamenaly rapidní nárůst v roce 2015 a to nárůst o 1 638 % a to zejména z důvodu dosažení kurzové ztráty při směně většího množství peněžních prostředků z EUR na CZK, a také z důvodu zvýšení bankovních poplatků.

Tabulka 9 Analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady na zboží	-	-	58	-	-
Výkonová spotřeba	13 315	11 481	13 046	13 851	11 426
-spotřeba mat. a energie	5 881	5 129	6 600	6 961	5 224
-služby	7 434	6 352	6 446	6 890	6 202
Osobní náklady	5 069	5 005	4 834	4 660	5 034
Daně a poplatky	45	60	220	122	1 500
Odpisy DHM a DNM	3 045	1 624	1 318	1 419	2 071
ZC prodaného DM a mat.	262	0	105	417	38
Změna stavu rezerv, ... (provoz.)	-15	-7	71	-10	24
Ostatní provozní náklady	376	651	420	524	537
Ostatní finanční N	302	342	196	47	817
Daň z příjmu	982	447	1 326	1 474	1 118
<b>NÁKLADY</b>	<b>23 381</b>	<b>19 603</b>	<b>21 594</b>	<b>22 504</b>	<b>22 565</b>

Tabulka 10 Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

(v %)	2011	2012	2013	2014	2015	11/12	12/13	13/14	14/15
Náklady na zboží	-	-	0,27	-	-	-	-	-100	-
Výkonová spotřeba	56,95	58,57	60,41	61,55	50,64	-13,8	13,63	6,17	-17,5
<i>-spotřeba mat. a energie</i>	<i>25,15</i>	<i>26,16</i>	<i>30,56</i>	<i>30,93</i>	<i>23,15</i>	<i>-12,8</i>	<i>28,68</i>	<i>5,47</i>	<i>-24,9</i>
<i>-služby</i>	<i>31,8</i>	<i>32,4</i>	<i>29,85</i>	<i>30,62</i>	<i>27,49</i>	<i>-14,6</i>	<i>1,48</i>	<i>6,89</i>	<i>-9,99</i>
Osobní náklady	21,68	25,53	22,39	20,71	22,31	-1,26	-3,42	-3,60	8,03
Daně a poplatky	0,19	0,31	1,02	0,54	6,65	33,33	266,67	-44,6	1130
Odpisy DHM a DNM	13,02	8,28	6,1	6,31	9,18	-46,5	-18,84	7,66	45,95
ZC prodaného DM a mat.	1,12	-	0,49	1,85	0,17	-100	-	297,1	-90,9
Změna stavu rezerv, ... (provoz.)	-0,06	-0,04	0,33	-0,04	0,11	53,33	1 114,3	-114	-340
Ostatní provozní náklady	1,61	3,32	1,94	2,33	2,38	73,14	-35,48	24,76	2,48
Ostatní finanční náklady	1,29	1,74	0,91	0,21	3,62	13,25	-42,69	-76,1	1638
Daň z příjmu	4,2	2,28	6,14	6,55	4,95	-54,5	196,64	11,16	-24,2
<b>NÁKLADY</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-16,2</b>	<b>10,16</b>	<b>4,21</b>	<b>0,27</b>

## 6.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

### 6.2.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

V následující tabulce je znázorněn vývoj čistého pracovního kapitálu, který je kladný a pohybuje se poměrně vysoko nad nulou. Analýza daného ukazatele je důležitá zejména z hlediska krátkodobé finanční stability podniku. Konkrétní společnost má dostatečně velký "finanční polštář", mohla by dané finanční prostředky například investovat a získávat tak alespoň výnosové úroky oproti držení peněz. Z následujícího také vyplývá, že společnost upřednostňuje konzervativní způsob financování.

Tabulka 11 Analýza ČPK společnosti (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK	16 142	19 122	23 000	25 326	26 353
ČPK/OA	0,927	0,993	0,924	0,860	0,82

## 6.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

### 6.3.1 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost je v průměru na úrovni 8 % za sledované období. V porovnání s doporučenými hodnotami, které se pohybují v intervalu 30 - 60 %, jsou výsledky analyzované společnosti dosti podprůměrné. Společnost by mohla více využívat financování z cizích zdrojů, například k obnově vozového parku. Zda by zvýšení zadluženosti společnosti vedlo ke zvýšení rentability, závisí na analýze finanční páky.

Důležitým parametrem pro posuzování finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobý majetek byl krytý dlouhodobým kapitálem. Tento požadavek byl ve všech sledovaných letech splněn. Tento ukazatel také nasvědčuje tomu, že společnost využívá konzervativního přístupu financování, který je sice bezpečnější, avšak na druhou stranu se jedná o dražší způsob financování.

Tabulka 12 Analýza zadluženosti společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadluženost</b>	6,03 %	0,57 %	6,61 %	10,81 %	14,22 %
<b>Míra zadluženosti</b>	6,57 %	0,59 %	7,08 %	12,13 %	16,57 %
<b>Krytí DM vlastním kapitálem</b>	6,19	10,07	7,79	4,07	4,20
<b>Krytí DM dlouhodobými zdroji</b>	6,19	10,07	7,79	4,07	4,20

### 6.3.2 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti, nejméně likvidní je dlouhodobý majetek. Z dosažených výsledků vyplývá, že společnost nemá problémy s úhradou svých závazků.

V celém sledovaném období se hodnoty ukazatelů všech tří typů likvidit pohybují nadměrně vysoko než doporučené hodnoty. Běžná likvidita má doporučené hodnoty 1,5 - 2,5, u analyzované společnosti tento ukazatel nabývá vyšších hodnot, než jsou hodnoty doporučované. U pohotové likvidity jsou doporučované hodnoty v rozmezí 1 - 1,5 a u hotovostní likvidity 0,2 - 0,5 v obou případech společnost dosahuje vyšších hodnot. Především se jedná o rok 2012, kdy jsou hodnoty extrémně vysoké. Tato skutečnost vypovídá o tom, že společnost hospodaří s velkým nadbytkem finančních zdrojů na úkor rentability. Finanční prostředky tedy využívá neefektivně. Příliš vysoké hodnoty likvidity jsou nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch zhodnocování finančních prostředků. Společnost pouze drží peněžní prostředky, místo aby se je snažila nějakým způsobem investovat a přispět tak k jejich zhodnocování.

Výsledky také ukazují, že společnost má ve sledovaných letech dostatek oběžného majetku na úhradu krátkodobých dluhů.

Tabulka 13 Analýza likvidity společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Běžná likvidita</b>	13,83	155,21	13,18	7,17	5,56
<b>Pohotová likvidita</b>	13,83	155,21	13,18	7,17	5,5
<b>Hotovostní likvidita</b>	9,27	124,29	9,92	5,84	4,62

### 6.3.3 Analýza rentability

Ukazatele rentability signalizují, že společnost byla v celém analyzovaném období trvale zisková. Zisková marže (ROS) v průběhu let 2011-2015 mírně kolísala. Hodnoty ziskové marže jsou dosti nadprůměrné, což signalizuje, že se společnosti daří.

Tabulka 14 Analýza rentability společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROS (EBIT/T)</b>	19,43 %	11,26 %	27,67 %	31,76 %	24,49 %
<b>ROA (EBIT/A)</b>	24,37 %	10,70 %	24,37 %	22,91 %	16,72 %
<b>ROE (EAT/VK)</b>	21,43 %	8,84 %	21,16 %	21,33 %	16,29 %

### 6.3.4 Analýza aktivity

Z hlediska obratovosti aktiv podnik dosáhl požadované hodnoty 1 pouze v roce 2011 a v roce 2012 se k ní blížil. Z výsledků lze usoudit, že je zde viditelný klesající trend obratu aktiv v průběhu analyzovaných let. V průběhu let 2013-2015 podnik nedosáhl minimální požadované hodnoty, což svědčí o neefektivním nakládání s majetkem společnosti.

Dalšími analyzovanými ukazateli jsou doba obratu pohledávek a závazků, zde podnik dosáhl značného časového rozdílu mezi dobou inkasa peněz a dobou platby za své závazky. Podnik čeká v průměru kolem 75 dnů, než mu dlužník splatí své závazky. Naopak daný podnik platí za své závazky příliš brzy, v průměru se jedná o 35 dní. Tato skutečnost poukazuje na nesprávné řízení doby obratu pohledávek a závazků, ale na druhou stranu podnik

platí včas za své závazky, což hodnotím kladně. Vytváří si tak povědomí o spolehlivé a likvidní firmě. Podnik tedy úvěruje své odběratele. To se může projevit ve vyšší spokojenosti zákazníka, což se může projevit v růstu tržeb a vyšší hodnotě EVA. Lze pozorovat klesající trend doby obratu pohledávek a rostoucí trend doby obratu závazků, což lze hodnotit kladně.

Tabulka 15 Analýza aktivity společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obrat aktiv</b>	1,25	0,95	0,87	0,72	0,68
<b>DO pohledávek</b>	78 dnů	67 dnů	88 dnů	72 dnů	67 dnů
<b>DO závazků</b>	17 dnů	2 dny	27 dnů	54 dnů	75 dnů.

#### 6.3.4.1 Analýza pohledávek

Tabulka 16 Analýza pohledávek společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obrat pohledávek</b>	4,57	5,34	4,08	5,04	5,43
<b>DO pohledávek</b>	78 dnů	67 dnů	88 dnů	72 dnů	67 dnů

Obrat pohledávek udává, kolikrát se položka pohledávek v podniku za rok obrátí. Obrat pohledávek se v analyzovaných letech pohybuje na úrovni 5. U obratovosti pohledávek by byla žádoucí rostoucí tendence. Z tabulky je ovšem zřejmé, že se jedná o nepravidelný a kolísající trend, avšak od roku 2014 je zaznamenán rostoucí trend, nejlépe na tom společnost byla v roce 2015, kdy hodnota obratu pohledávek byla nejvyšší.

Doba obratu pohledávek ukazuje, kolik dní trvá, než společnost obdrží finanční prostředky od svých odběratelů. Jakou dobu, jak dlouho je kapitál vázán v podobě pohledávek. Z výsledků porovnání s dobou obratu závazků, je doba obratu pohledávek podstatně vyšší v letech 2011-2014. Žádoucí je, aby doba obratu pohledávek byla nižší nebo alespoň stejná jako je doba obratu závazků. Analyzovaná společnost tedy dosahovala v letech 2011-2014 přesně opačných výsledků, tudíž závazky hradila dříve, než inkasovala pohledávky. Bylo



tomu tak z toho důvodu, že společnost při uzavírání obchodních styků s odběrateli vystavuje faktury za provedené služby, jejichž splatnost bývá minimálně 60 dnů. Naopak přijaté faktury mívají většinou splatnost na úrovni 14 dnů. Společnost nevyužívá žádné formy skont za předčasnou úhradu. Významná změna nastává od roku 2015, kdy hodnota doby obratu pohledávek je nižší než doby obratu závazků. Jedná se o pozitivní jev, jelikož společnost dostává zaplacená za své pohledávky dříve, než sama platí za své závazky, tudíž nedochází k úvěrování odběratelů.

#### **6.4 Zhodnocení finanční analýzy a závěrečná doporučení**

Analyzovaný podnik v jednotlivých analyzovaných letech nečerpá žádnou formu cizího kapitálu, jako jsou bankovní úvěry či leasingy. Z výše uvedené finanční analýzy vyplývá, že společnost je finančně stabilní, dosahuje vysokých hodnot rentability i dalších ukazatelů. Co se týče strategie financování, podnik preferuje konzervativní typ.

Průměrné zadlužení podniku činí 8 %, což je zanedbatelné procento v porovnání s doporučenými hodnotami 30 - 50 %. Podnik dosahuje průměrné výše ROA 20 %. V případě, že by si podnik chtěl vypůjčit cizí zdroje, mohl by počítat u podnikatelského úvěru u FIO banky s úrokovou mírou okolo 5,9 %. Jelikož je ROA větší než velikost úrokové míry, působí finanční páka pozitivně. Má to tedy pozitivní vliv na zvýšení ROE.

Analyzovaný podnik má neskutečně vysoké hodnoty ukazatele likvidity. Za zmínku stojí například hotovostní likvidita v roce 2012 ve výši 125, jejíž doporučená hodnota je mezi 0,2 - 0,5. Přebytná likvidita ovšem svědčí o neefektivním umrtvování peněz v různých formách oběžného majetku, na druhou stranu je podnik schopen rychle splácet závazky a reagovat na případné výkyvy v ekonomice. Na základě neexistence dlouhodobých cizích zdrojů lze konstatovat, že je společnost řízena konzervativním stylem, což má dopad jednak na ukazatele likvidity, které jsou vysoké a působí negativně na rentabilitu a jednak na ukazatele zadluženosti, které dosahují nízkých hodnot.

Společnosti bych doporučila lépe využít volné peněžní prostředky, kterými disponuje. Nabízí se zejména možnost investice peněžních prostředků do nových automobilů, které potřebuje pro výkon své podnikatelské činnosti. Další možností je investovat do cenných papírů, na spořicí účty či různé jiné druhy obchodování.

## **7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Pro potřeby diplomové práce jsou sledovány pohledávky ve tříletém časovém období, a to v letech 2013-2015. V tomto analyzovaném období společnost nevykazovala žádné dlouhodobé pohledávky s dobou splatnosti delší jak 1 rok. Zdrojem pro zpracování analýzy pohledávek jsou pouze krátkodobé pohledávky, které jsou tvořeny především pohledávkami z obchodního styku. Další podíl na krátkodobých pohledávkách zaujímají daňové pohledávky vůči státu a krátkodobé poskytnuté zálohy.

### **7.1 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2013**

Společnost eviduje pohledávky z obchodního styku z jednotlivých vydaných faktur. K 31. 12. 2013 společnost eviduje pouze krátkodobé pohledávky, dlouhodobé pohledávky se ve společnosti nevyskytují.

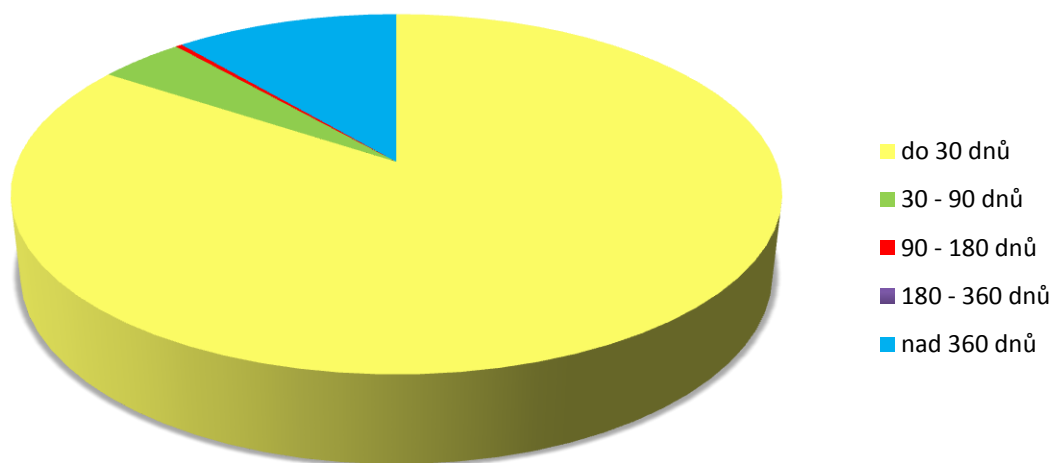
Celková hodnota pohledávek k 31. 12. 2013 je 5 775 827 Kč. Největší podíl na celkové hodnotě pohledávek mají pohledávky do splatnosti, a to ve výši 4 982 720 Kč. Pohledávky po lhůtě splatnosti společnost eviduje ve výši 793 107 Kč.

Podíl pohledávek ve splatnosti tvoří zhruba 86,27 % z celkové hodnoty pohledávek, zbytek 13,73 % tvoří pohledávky po splatnosti. V tabulce číslo 17 jsou také rozděleny jednotlivé pohledávky po splatnosti ve členění do 30, 90, 180, 360 a nad 360 dnů po splatnosti. Z již zmíněné tabulky je zřejmé, že v případě pohledávek po splatnosti mají největší zastoupení pohledávky do 30 dnů po splatnosti, a to ve výši 84,29 % z celkových pohledávek po splatnosti.

Tabulka 17 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2013 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

2013			
Lhůta splatnosti	v Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
<b>Do splatnosti</b>	<b>4 982 720</b>	<b>86,27</b>	<b>-</b>
<i>Do 30 dnů po splatnosti</i>	668 518	11,57	84,29
<i>30 - 90 dnů po splatnosti</i>	33 653	0,58	4,24
<i>90 - 180 dnů po splatnosti</i>	2 500	0,04	0,32
<i>180 - 360 dnů po splatnosti</i>	-	-	-
<i>Nad 360 dnů po splatnosti</i>	88 436	1,53	11,15
<b>Σ Pohledávky po splatnosti</b>	<b>793 107</b>	<b>13,73</b>	<b>100</b>
<b>Σ Pohledávky celkem</b>	<b>5 775 827</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

### Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2013



Graf 1 Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2013 (vlastní zpracování)

Společnost v roce 2013 vytvořila opravné položky k nepromlčeným pohledávkám dle § 8a odst. 1 a dle § 8c.

**a) Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám dle § 8a odst. 1**

Tabulka 18 Opravné položky dle § 8a odst. 1 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

Společnost	Datum splatnosti	Doba po splatnosti (měs.)	Částka (Kč)	Opravná položka (20 %)
D11 Service s.r. o.	27.9.2011	> 6	2 600	520
	<b>Celkem</b>		<b>2 600</b>	<b>520</b>

Tabulka 19 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Výše opravné položky (Kč)	Zaúčtování
520	558.100/391.200

Společnost k 31. 12. 2013 tvořila opravné položky podle zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách, konkrétně dle § 8a odst. 1 tohoto zákona.

Společnost v této záležitosti evidovala pouze jednu fakturu, která byla splatná v roce 2011, tudíž byla splněna podmínka uplynutí doby splatnosti více než 6 měsíců. Proto mohla účetní jednotka vytvořit opravnou položku ve výši 20 % z rozvahové hodnoty. Celková výše opravné položky činila 520 Kč.

## a) Opravné položky dle § 8c

Tabulka 20 Opravné položky dle § 8c (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

Společnost	Datum splatnosti	Doba po splatnosti (měs.)	Částka (EUR)	Částka (Kč)	Opravná položka (100 %)
<b>Redel Sped s.r.o.</b>	1.1.2010	12	-	4 760	4 760
<b>Rudolf Roock</b>	10.2.2010	12	220	6 033,5	6 033,5
<b>SLS Sigrist</b>	6.2.2011	12	220	6 033,5	6 033,5
<b>ELODRIVE GmbH</b>	4.5.2011	12	210	5 759,25	5 759,25
<b>DOS Trenčín s.r.o.</b>	10.3.2012	12	500	13 712,5	13 712,5
<b>FST Transport</b>	3.5.2012	12	180	4 936,5	4 936,5
<b>Radiálka Hradec</b>	5.6.2012	12		2 640	2 640
<b>ROWA Trans</b>	8.10.2012	12	200	5 485	5 485
<b>ROWA Trans</b>	3.11.2012	12	280	7 679	7 679
<b>nordSud Guterve</b>	2.12.2012	12	700	19 197,5	19 197,5
<b>Trans- Industrie</b>	8.12.2012	12	350	9 598,75	9 598,75
	<b>Celkem</b>			<b>85 835,5</b>	<b>85 835,5</b>

Tabulka 21 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Výše opravné položky (Kč)	Zaúčtování
85 835,5	558.105/391.400

Společnost k 31. 12. 2013 tvořila opravné položky podle zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách, konkrétně dle § 8c tohoto zákona.

Společnost dle § 8c vytvořila opravné položky k jedenácti pohledávkám splatných v letech 2011-2012, a to v zákonem stanovené výši 100 %. Byla splněna také podmínka uplynutí lhůty splatnosti více než 12 měsíců a fakturovaná částka nepřesáhla 30 000 Kč. Celková hodnota opravných položek dle § 8c dosáhla výše 85 835,5 Kč.

## **7.2 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2014**

Společnost k 31. 12. 2014 eviduje, stejně jako v předchozím roce, pouze krátkodobé pohledávky, dlouhodobé pohledávky neeviduje.

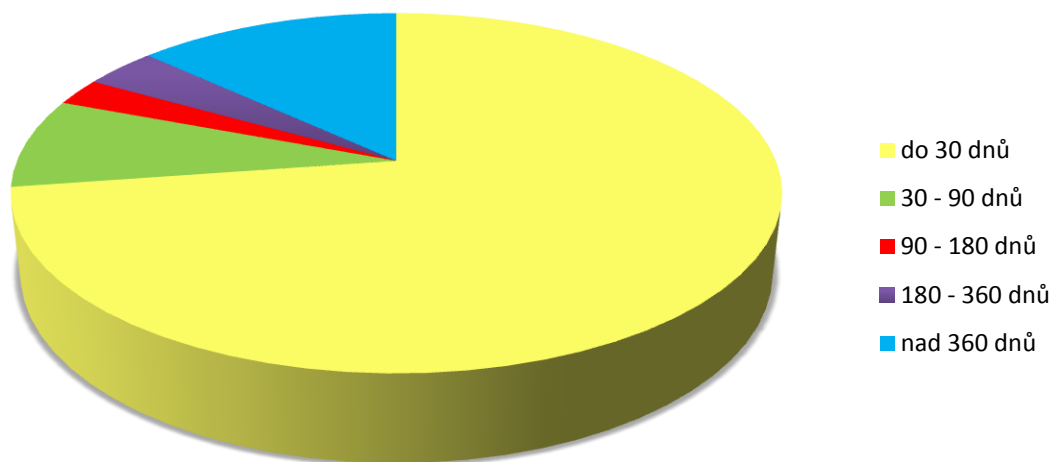
Celková hodnota pohledávek klesla oproti předchozímu roku, a to na hodnotu 5 253 263 Kč. Největší zastoupení na celkové hodnotě pohledávek mají opět pohledávky do splatnosti, které jsou evidovány ve výši 4 656 725 Kč, zbytek tvoří pohledávky po splatnosti, a to ve výši 596 538 Kč.

Podobně jako v minulém roce, představují největší zastoupení pohledávky ve splatnosti, a to 88,64 % z celkové hodnoty pohledávek, což je vyšší % podíl oproti předchozímu roku. Podíl na pohledávkách po splatnosti tak klesl na 11,36 % z původních 13,73 %.

Tabulka 22 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

2014			
Lhůta splatnosti	v Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
<b>Do splatnosti</b>	<b>4 656 725</b>	<b>88,64</b>	<b>-</b>
<i>Do 30 dnů po splatnosti</i>	433 542	8,25	72,68
<i>30 - 90 dnů po splatnosti</i>	48 242	0,92	8,09
<i>90 - 180 dnů po splatnosti</i>	14 694	0,28	2,46
<i>180 - 360 dnů po splatnosti</i>	21 626	0,41	3,63
<i>Nad 360 dnů po splatnosti</i>	78 434	1,49	13,15
<b>∑ Pohledávky po splatnosti</b>	<b>596 538</b>	<b>11,36</b>	<b>100</b>
<b>∑ Pohledávky celkem</b>	<b>5 253 263</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

### Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2014



Graf 2 Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování)

Společnost v roce 2014 evidovala opravné položky k nepromlčeným pohledávkám dle § 8a odst. 1 a dle § 8c.

**a) Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám dle § 8a odst. 1**

Tabulka 23 Opravné položky dle § 8a odst. 1 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

Společnost	Datum splatnosti	Doba po splatnosti (měs.)	Částka (Kč)	Opravná položka (20 %)
D11 Service s. r. o.	29.9.2011	> 6	2 600	520
	<b>Celkem</b>		<b>2 600</b>	<b>520</b>

Tabulka 24 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Výše opravné položky (Kč)	Zaúčtování
520	558.100/391.200

Společnost eviduje k 31. 12. 2014 dle § 8a odst. 1 opravné položky z roku 2013, a to ve stejné výši 520 Kč. Tato opravná položka zůstává v účetnictví pro zachování věrného a poctivého zobrazení účetnictví. Opravnou položku společnost eviduje až do doby, kdy dojde k jejímu zaplacení nebo promlčení, a to podle toho, co nastane dříve.



## b) Opravné položky dle § 8c

Tabulka 25 Opravné položky dle § 8c (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

Společnost	Datum splatnosti	Doba po splatnosti (měs.)	Částka (EUR)	Částka (Kč)	Opravná položka (100 %)
<b>SLS Sigrist</b>	6.2.2011	12	220	6 099,5	6 099,5
<b>ELODRIVE GmbH</b>	4.5.2011	12	210	5 822,25	5 822,25
<b>DOS Trenčín s.r.o.</b>	10.3.2012	12	500	13 862,5	13 862,5
<b>FST Transport</b>	3.5.2012	12	180	4 990,5	4 990,5
<b>Radiálka Hradec</b>	5.6.2012	12		2 640	2 640
<b>ROWA Trans</b>	8.10.2012	12	200	5 545	5 545
<b>ROWA Trans</b>	3.11.2012	12	280	7 763	7 763
<b>nordSud Guterve</b>	2.12.2012	12	700	19 407,5	19 407,5
<b>Trans- Industrie</b>	8.12.2012	12	350	9 703,75	9 703,75
	<b>Celkem</b>			<b>75 834</b>	<b>75 834</b>

Tabulka 26 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Výše opravné položky (Kč)	Zaúčtování
75 834	558.105/391.400

Dle § 8c zákona o rezervách společnost k 31. 12. 2014 eviduje opravné položky k devíti pohledávkám. Tyto opravné položky zůstávají v účetnictví nadále pro zachování věrného a poctivého zobrazení účetnictví. Opravné položky společnost eviduje až do doby, kdy dojde k jejich uhrazení nebo promlčení, a to podle toho, co nastane dříve. K 31. 12. 2014 došlo k promlčení dvou pohledávek za společností Redel Sped s. r. o. a Rudolf Roock z roku 2010, proto jsou z účetnictví vyřazeny. Jednotlivé faktury, ke kterým se tvořily opravné položky, jsou vedeny v měně EUR a je tedy nezbytné je každý rok k 31. 12. je přepočítat na měnu CZK vždy aktuálním kurzem vyhlašovaným ČNB. Celková hodnota opravných položek činí 75 834 Kč.

### **7.3 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2015**

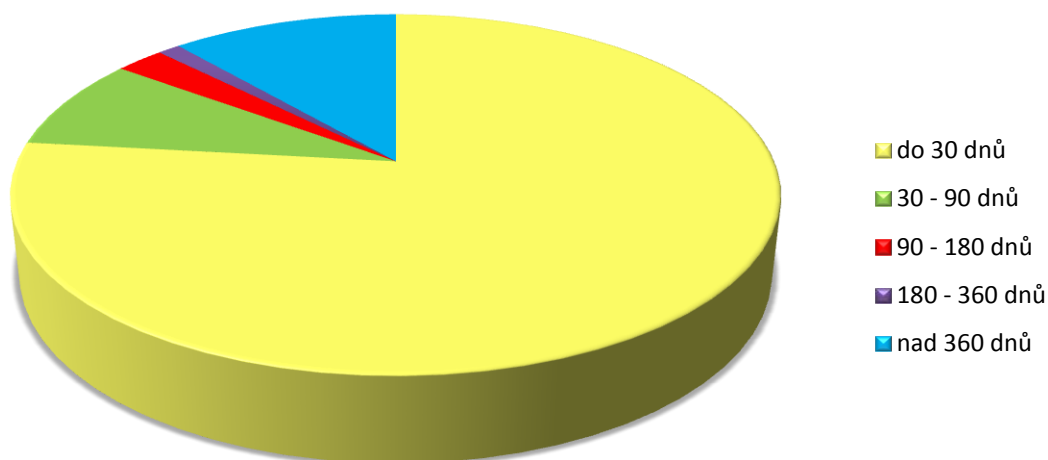
K 31.12.2015 činí hodnota pohledávek z vydaných faktur 4 523 309 Kč. Oproti minulému roku se tato hodnota snížila. Stejně jako v předchozím roce největší zastoupení na celkových pohledávkách představují pohledávky ve splatnosti a to ve výši 3 516 138 Kč, pohledávky po splatnosti tvoří 1 007 171 Kč. Tato hodnota oproti předchozímu roku vzrostla o téměř 70 %.

Největší zastoupení tvoří pohledávky ve splatnosti, které představují 77,73 % podíl na celkových pohledávkách. Podíl pohledávek po splatnosti oproti předchozímu roku vzrostl na 22,27 % z celkové hodnoty pohledávek.

Tabulka 27 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2015 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

2015			
Lhůta splatnosti	v Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
<b>Do splatnosti</b>	<b>3 516 138</b>	<b>77,73</b>	<b>-</b>
<i>Do 30 dnů po splatnosti</i>	<i>773 077</i>	<i>17,09</i>	<i>76,76</i>
<i>30 - 90 dnů po splatnosti</i>	<i>83 588</i>	<i>1,85</i>	<i>8,30</i>
<i>90 - 180 dnů po splatnosti</i>	<i>24 525</i>	<i>0,54</i>	<i>2,44</i>
<i>180 - 360 dnů po splatnosti</i>	<i>11 351</i>	<i>0,25</i>	<i>1,13</i>
<i>Nad 360 dnů po splatnosti</i>	<i>114 630</i>	<i>2,53</i>	<i>11,38</i>
<b>Σ Pohledávky po splatnosti</b>	<b>1 007 171</b>	<b>22,27</b>	<b>100</b>
<b>Σ Pohledávky celkem</b>	<b>4 523 309</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

### Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2015



Graf 3 Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2015 (vlastní zpracování)

Společnost v roce 2015 evidovala tyto opravné položky dle § 8c.

**a) Opravné položky dle § 8c**

Tabulka 28 Opravné položky dle § 8c (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti)

<b>Společnost</b>	<b>Datum splatnosti</b>	<b>Doba po splatnosti (měs.)</b>	<b>Částka (EUR)</b>	<b>Částka (Kč)</b>	<b>Opravná položka (100 %)</b>
<b>DOS Trenčín s.r.o.</b>	10.3.2012	12	500	13 512,5	13 512,5
<b>FST Transport</b>	3.5.2012	12	180	4 864,5	4 864,5
<b>Radiálka Hradec</b>	5.6.2012	12	-	2 640	2 640
<b>ROWA Trans</b>	8.10.2012	12	200	5 405	5 405
<b>ROWA Trans</b>	3.11.2012	12	280	7 567	7 567
<b>nordSud Guterve</b>	2.12.2012	12	700	18 917,5	18 917,5
<b>Krekel Spedition</b>	15.5.2014	12	290	7 837,25	7 837,25
<b>Krekel Spedition</b>	14.6.2014	12	290	7 837,25	7 837,25
<b>Krekel Spedition</b>	14.6.2014	12	200	5 405	5 405
<b>United Road Logistic</b>	16.8.2014	12	150	4 053,75	4 053,75
<b>PS-LOGISTIK</b>	13.9.2014	12	380	10 269,5	10 269,5
<b>JKD SPED s.r.o.</b>	2.12.2014	12	-	12 100	12 100
	<b>Celkem</b>			<b>100 409,25</b>	<b>100 409,25</b>

Tabulka 29 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Výše opravné položky (Kč)	Zaúčtování
112 030	558.105/391.400

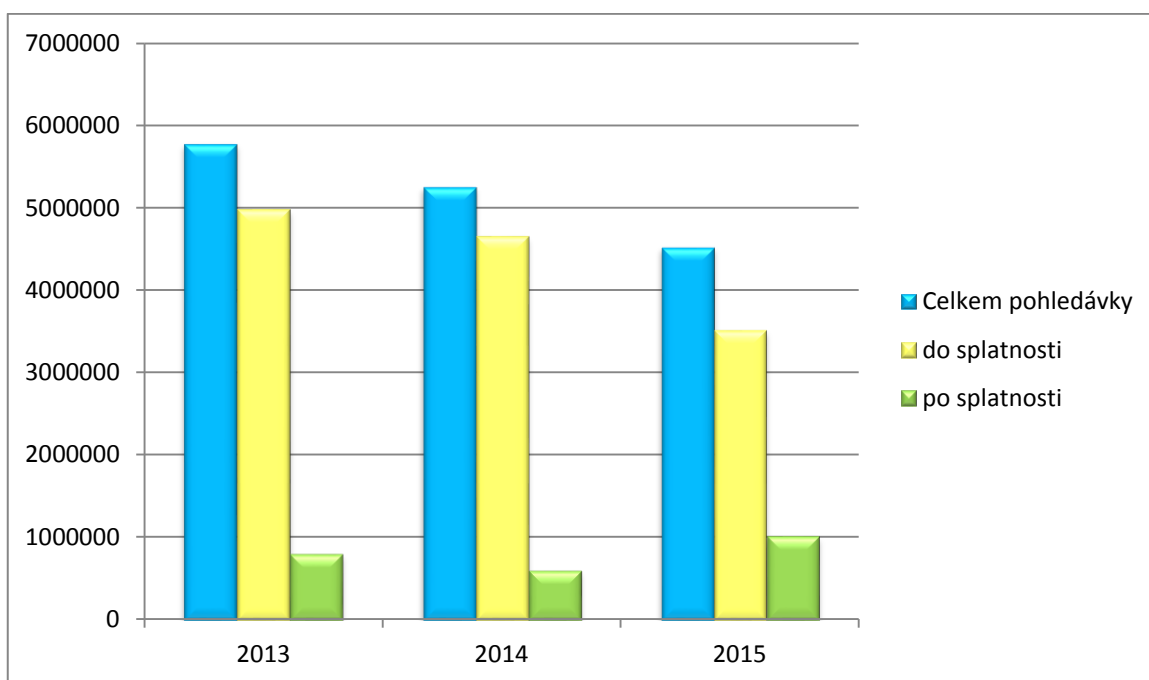
K 31. 12. 2015 společnost eviduje pouze opravné položky dle § 8c, jelikož dle § 8a odst. 1 došlo k promlčení pohledávky za společností D11 Service s. r. o., a tak musela být tato pohledávka z účetnictví vyřazena.

Dle § 8c zákona o rezervách společnost eviduje k 31. 12. 2015 dvanáct opravných položek k neuhrazeným pohledávkám. Opět je nezbytné přepočítat jednotlivé faktury v EUR, aktuálním kurzem k 31.12.2015 vyhlášeným ČNB, na CZK. Účetní jednotka také musela vyřadit z evidence opravných položek fakturu za společností SLS Sigrist a ELODRIVE GmbH, jelikož tyto pohledávky byly splatné v roce 2011 a tudíž v roce 2015 jsou již promlčeny. Faktura za společností Trans-Industrie byla v roce 2015 doplacena, a to na základě insolvenčního řízení, proto je opravná položka zrušena. Celková hodnota opravných položek k 31.12.2015 činí 100 409,25 Kč.

#### 7.4 Vyhodnocení pohledávek za období 2013-2015

Jelikož společnost nemá vytvořeny žádné vnitropodnikové směrnice, které by určovaly práva, povinnosti a postup konkrétní osoby při správě a řízení pohledávek, veškeré činnosti související s vymáháním pohledávek zajišťovala jednatelka společnosti. Ta se v průběhu analyzovaných let 2013-2015 snažila vymáhat pohledávky po splatnosti jednak telefonicky, ale také emailem či osobním kontaktem s konkrétním dlužníkem. Nebyla ovšem úspěšná, jelikož společnosti měli velké finanční problémy, dostaly se do úpadku, a tudíž nebyly schopny vypořádat své závazky.

V současné době společnost žádné další kroky pro vymáhání těchto pohledávek nečiní, jelikož většina společností se dostala do insolvence, konkurzu nebo je v likvidaci.



Graf 4 Srovnání pohledávek za období 2013-2015 (vlastní zpracování)

Výše uvedený graf názorně zaznamenává vývoj celkových pohledávek a jejich rozložení na pohledávky ve splatnosti a po splatnosti v letech 2013 - 2015. Z grafu je zřejmé, že nejvyšší hodnota pohledávek byla v roce 2013. Z grafu lze také jednoznačně říci, že ve všech analyzovaných letech bylo zastoupení pohledávek ve splatnosti několikrát vyšší než pohledávek po splatnosti. Je zde zřejmý spíše klesající trend, což může vypovídat o pozitivní platební morálce odběratelů, kteří se snaží své závazky hradit včas.

## **8 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Základním cílem řízení pohledávek je zajištění, aby platby od odběratelů byly připsány na účet v termínech splatnosti, a v případě včasného nehrzení faktur, jejich okamžité vymáhání. Systém řízení pohledávek neznamená pouze jejich zajištění a vymáhání, ale také jejich správu a evidenci.

### **8.1 Správa a evidence pohledávek ve společnosti**

Správa pohledávek snižuje riziko nedobytných pohledávek. Společnost nevyužívá při evidenci a správě svých pohledávek žádnou specializovanou agenturu, která by ulehčila práci účetnímu oddělení. Veškeré činnosti související s pohledávkami vede účetní oddělení, které k evidenci a správě využívá účetní software BYZNYS. V programu jsou evidovány všechny pohledávky společnosti za danými odběrateli za dané období, je možné vygenerovat pohledávky, které jsou zaplacené, které jsou do splatnosti a které jsou po splatnosti.

Společnost nemá stanoveny žádné vnitřní směrnice pro správu a řízení pohledávek, ve které by bylo jasně definováno, kdo je skutečně za správu a evidenci pohledávek zodpovědný. Proto se ve svém projektu budu tvorbou vnitřních směrnic zabývat, jelikož jsou nezbytné pro efektivní řízení pohledávek.

Společnost využívá při tvorbě vystavených faktur specializovaný účetní program. Přijaté i vystavené faktury eviduje v papírové podobě v šanonech, které následně uchovává a archivuje. Účetní software BYZNYS umožňuje účetní zobrazovat jednotlivé pohledávky a závazky v různých sestavách podle odběratele, dodavatele, splatnosti, částky atd. Splátlost jednotlivých faktur se pohybuje nejčastěji okolo 60 dnů. Společnost nejčastěji obchoduje se zahraničními odběrateli a to na základě smlouvy o přepravě, ve které je jasně předem definovaná doba splatnosti, kterou společnost musí uvést na faktuře.

Dále se budu zabývat návrhem vnitropodnikové směrnice, která je nezbytná pro zefektivnění současného systému řízení. Tato vnitropodniková směrnice vymezí jednotlivá práva a povinnosti konkrétních pracovníků, kteří se řízením pohledávek budou zabývat. Dále navrhnou možné způsoby zajištění pohledávek, které by byly vhodné pro danou společnost. V závěru nastíním jak postupovat při vymáhání konkrétní pohledávky v jednotlivých krocích.

## 8.2 Návrh vnitropodnikové směrnice

### Obsah a účel směrnice

Hlavním účelem této vnitropodnikové směrnice je stanovení pravidel, podmínek, povinností a pravomocí týkající se systému řízení pohledávek. Tato vnitropodniková směrnice obsahuje pravidla a postupy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti.

#### 8.2.1 Odpovědnost za pohledávky

Za pohledávky je po celou dobu jejich existence, až do doby jejich uhrazení, odpovědný vedoucí účetního oddělení, popřípadě specializovaný pracovník, který se zaměřuje výhradně na řízení pohledávek.

#### 8.2.2 Lhůta splatnosti

Lhůta splatnosti je stanovena na 30 dnů, vzhledem k tomu, že společnost obchoduje především se zahraničními odběrateli. Výjimečně, v případech ověřených a spolehlivých odběratelů, je možné dobu splatnosti prodloužit. Tento krok musí schválit jednatel společnosti. V případě, že odběratel má přesně definovanou lhůtu splatnosti ve smlouvě o přepravě, tuto lhůtu splatnosti je povinná účetní uvést do faktury.

#### 8.2.3 Zdroje informací

Před každým navázáním obchodního styku mezi odběratelem a dodavatelem je nezbytné zjistit podstatné informace o jednotlivých partnerech s cílem snížení možnosti vzniku pohledávek po splatnosti. Základní informace zjistí vedoucí účetního oddělení z účetního softwaru BYZNYŠ, v případě, že s daným odběratelem již nějaký obchodní styk proběhl. Zdrojem informací o nových, neproověřených odběratelích pro společnost jsou:

- **Obchodní rejstřík** - jedná se o veřejný seznam fyzických a právnických osob, který je veden příslušným rejstříkovým soudem. Obchodní rejstřík obsahuje základní informace o společnostech, dále informace o tom, zdali je odběratel v konkurzu, likvidaci či insolventi.
- **Databáze dlužníků a neplatičů** - na základě zadání IČ nebo rodného čísla se prověří, zdali je odběratel solventní či nikoliv.

Platební morálka je prověřována v několika registrech:

- dlužníci Všeobecné zdravotní pojišťovny,
- dlužníci Zdravotní pojišťovny MVČR,



- ARES - firmy v likvidaci, vyhlášené exekuce,
- ARES - zaniklé firmy a ukončení registrace v obchodním rejstříku,
- Centrální evidence úpadců,
- Insolvenční rejstřík.

#### 8.2.4 Postup při pohledávkách po splatnosti

Vedoucí účetního oddělení má povinnost pravidelně kontrolovat vývoj pohledávek jednotlivých odběratelů v průběhu jejich existence. V pravidelných intervalech si tiskne sestavy z účetního softwaru BYZNYS vypovídající o jednotlivých neuhrazených pohledávkách za konkrétními odběrateli.

Za neuhrazenou pohledávku se považuje pohledávka po splatnosti minimálně 14 dnů. Jakmile pohledávka není uhrazena do 14 dnů po splatnosti, vedoucí účetního oddělení či specializovaný pracovník je povinen začít s upomínáním pohledávky. Jednotlivé upomínky budou zaslány e-mailem, písemně či proběhne telefonický rozhovor. Veškeré způsoby upomínání dlužníka musí být pečlivě vedeny a evidovány z důvodu možného dokazování u soudu.

Postup u pohledávek po splatnosti:

- **pohledávky po splatnosti více než 14 dnů** - vedoucí účetního oddělení je povinna urgovat dlužníka e-mailem či telefonicky.
- **pohledávky po splatnosti více než 30 dnů** - vedoucí účetního oddělení je povinna vystavit a zaslat první písemnou upomínku.
- **pohledávky po splatnosti více než 60 dnů** - vedoucí účetního oddělení musí o dané situaci informovat jednatele společnosti, který je povinen požádat o osobní setkání s cílem získat písemné uznání závazku a splátkový kalendář. Účetní současně vystaví a zašle druhou písemnou upomínku se snahou o smír.
- **pohledávky po splatnosti více než 90 dnů** - vedoucí účetního oddělení je povinna navrhnout konkrétní způsob dalšího vymáhání pohledávky. Osloví buď externí firmu, která se zabývá mimosoudním vymáháním pohledávky, nebo osloví externího právníka. Současně vedoucí účetního oddělení vystaví a zašle poslední třetí upomínku o neuhrazené faktuře s dodatkem, že v případě neuhrazení bude společnost nucena řešit pohledávku soudní cestou.

Další možnost vymáhání pohledávky připadá v úvahu v případě, že se jedná o zahraničního odběratele, kterého společnost získala přes dopravní systém TimoCom. U takového odběratele, který neuhradil fakturu déle jak 30 dnů po splatnosti, nabízí společnost TimoCom inkasní servis a za poplatek pomůže pohledávku úspěšně vymoci. Vedoucí účetního oddělení je povinna vyplnit inkasní příkaz a zaslat ho na adresu společnosti TimoCom (vzor inkasního příkazu TimoCom je uveden v příloze P IV).

Samozřejmostí je, že vedoucí účetního oddělení musí o veškerých krocích informovat pravidelně a včas jednatele společnosti.

V případě, že je to možné, snaží se společnost provést s dlužníkem vzájemné zápočty. O případném vymáhání soudní cestou rozhoduje jednatel společnosti na návrh vedoucího účetního oddělení. Pokud existuje šance na získání úhrady pohledávky, přistoupí společnost k soudnímu řízení, ovšem za předpokladu, že náklady na soudní vymáhání nepřesáhnou hodnotu pohledávky.

### 8.2.5 Vymáhání pohledávek

Osobou pověřenou vymáháním pohledávek je vedoucí účetního oddělení, popřípadě jiný specializovaný pracovník, pokud jej společnost má.

Vedoucí účetního oddělení, v pravidelných měsíčních intervalech, kontroluje vývoj jednotlivých pohledávek ve členění do splatnosti a po splatnosti. Z účetního softwaru BYZNYS si vygeneruje pohledávky, které jsou více jak 14 dnů po splatnosti a začne s procesem jejich urgování a vymáhání.

Všichni pracovníci, kteří se účastní procesu vymáhání pohledávky, dodržují pravidla slušného chování vůči zákazníkům. Vymáhají se ty pohledávky, které jsou déle jak 14 dnů po splatnosti. Osoba, která pohledávku vymáhá, musí vyvinout maximální úsilí vedoucí k dosažení splnění závazků odběratele vůči společnosti.

Kroky vedoucí k vymáhání pohledávky:

1. Vedoucí účetního oddělení kontaktuje dlužníka a seznámí ho s jeho závazkem (e-mailem, telefonickým rozhovorem či jiným způsobem),
2. Žádost o uhrazení faktury,
3. Dohoda na formě a termínu úhrady faktury,
4. Příjem peněz v hotovosti, popřípadě kontrola úhrady na účet společnosti,
5. V případě inkasa peněz v hotovosti, předání hotovosti do pokladny,

6. V případě nesplnění závazku, předání agendy nevyhozených pohledávek odpovědnému pracovníkovi.

Vedoucí účetního oddělení jakožto vymáhající osoba se také zabývá kontrolou jednotlivých dokladů, zdali mají podstatné náležitosti. Dále také navrhuje různé způsoby řešení pohledávek po splatnosti, jako je návrh splátkového kalendáře či vyplnění různých zajišťovacích instrumentů. V závěru musí také informovat o veškerém průběhu vymáhání pohledávek jednatele společnosti.

V případě neúspěšného mimosoudního vymáhání předává vedoucí účetního oddělení či specializovaný pracovník, v případě, že jej společnost má, nevymahatelné pohledávky jednatele společnosti, který zajistí jejich právní vymáhání.

#### **8.2.5.1 Vymáhání pohledávek soudní cestou**

Standardní cestou k získání exekučního titulu vůči dlužníkovi je soudní řízení, které se zahajuje na základě žaloby anebo návrhem na vydání platebního rozkazu či elektronického platebního rozkazu. Předmětem soudního řízení jsou nezaplacené pohledávky.

K vymáhání pohledávek soudní cestou je nezbytné doložit následující doklady (v případě, že jsou k dispozici):

- Faktura, kupní smlouva,
- Smlouva zakládající smluvní vztah mezi věřitelem a dlužníkem (písemná objednávka s podpisem objednatele),
- Dodací listy nebo jiné dokumenty prokazující splnění,
- Písemné upomínky,
- Potvrzení uznání dluhu dlužníkem (součástí je splátkový kalendář),
- Jiné záznamy o řešení pohledávek po splatnosti.

#### **8.2.6 Nakládání s hotovými penězi**

Za finanční hotovost je plně zodpovědný ten pracovník, který provádí inkaso hotových peněz, anebo mu jsou hotovostní prostředky svěřeny. Jakýkoliv příjem či výdej peněžních prostředků z/do pokladny je nezbytné opatřit příslušným písemným dokladem - Příjmový pokladní doklad a Výdajový pokladní doklad.

Za stav peněžních prostředků v pokladně odpovídá pokladník, který má hmotnou odpovědnost. Ten je povinen pravidelně (1x týdně) provádět fyzickou inventuru peněžních pro-

středků. V případě překročení pokladního limitu (100 000 Kč) je pokladník povinen převést nadbytečné peněžní prostředky na bankovní účet společnosti. V případě nutnosti evidence vyšší peněžní částky (nad 100 000 Kč) je povinen pokladník uložit hotovost do firmního trezoru.

### **8.2.7 Ukončení, nenavázání dodavatelsko-odběratelského vztahu**

Pravidelně se opakujícího či dlouhodobé problémy s úhradami faktur od konkrétních odběratelů oznámí vedoucí účetního oddělení odpovědným pracovníkům dispečinku, kteří bez souhlasu jednatelů společnosti nesmí dále rozvíjet stávající a navazovat nové obchodní vztahy s těmito nespolehlivými odběrateli.

O navázání nového či rozvíjení stávajícího obchodní vztahu u rizikových odběratelů může rozhodnout pouze jednatel společnosti.

### **8.2.8 Tvorba a užívání opravných položek**

Pohledávky, které jsou po splatnosti, postupně ztrácejí na hodnotě, a s postupujícím časem se šance na jejich zaplacení snižuje. Taková pohledávka představuje pro společnost určité riziko, které musí do účetnictví zahrnout prostřednictvím opravných položek.

Opravné položky představují přechodné snížení hodnoty pohledávky.

Tvorba a účtování opravných položek vychází z požadavku správného, úplného a věrného zobrazení předmětu účetnictví.

### **Tvorba opravných položek k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení - § 8 zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách**

Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, které jsou výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, mohou vytvořit poplatníci daně z příjmu až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek přihlášených u soudu od zahájení insolvenčního řízení do konce lhůty stanovené v rozhodnutí soudu o úpadku nebo do konce lhůty podle insolvenčního zákona.

Opravné položky se zruší v návaznosti na výsledky insolvenčního řízení nebo v případě, že pohledávku účinně popřel insolvenční správce, věřitel nebo dlužník a zvláštní právní předpis těmto osobám právo popřít pohledávku přiznává.

**Tvorba opravných položek k nepromlčeným pohledávkám 31.12.1994 -31.12.2013, § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách**

Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994, jejichž rozvahová hodnota **nepřesáhne částku 200 000 Kč** a jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, mohou vytvářet poplatníci daně z příjmu opravné položky v případě, že od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než: 6 měsíců, až do výše 20 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Vyšší opravné položky lze vytvářet k pohledávkám jen v případě, bylo-li ohledně těchto pohledávek zahájeno rozhodčí řízení, soudní řízení nebo správní řízení, jehož se poplatník daně z příjmu řádně a včas účastní, za podmínky uplynulo-li od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky více než:

- a) 12 měsíců, až do výše 33 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- c) 24 měsíců, až do výše 66 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- d) 30 měsíců, až do výše 80 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- e) 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994, jejichž rozvahová hodnota v okamžiku vzniku je **vyšší než 200 000 Kč** a nejsou k nim vytvářeny opravné položky podle § 8 a § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách, mohou poplatníci daně z příjmu, v případě, že bylo **zahájeno ohledně těchto pohledávek rozhodčí řízení, soudní řízení či správní řízení**, tvořit opravné položky za podmínky, že od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- a) 6 měsíců, až do výše 20 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 12 měsíců, až do výše 33 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- c) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- d) 24 měsíců, až do výše 66 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- e) 30 měsíců, až do výše 80 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- f) 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Opravné položky nelze uplatnit u pohledávek již odepsaných a dále u pohledávek:

- za společníky, akcionáře, členy družstev,
- mezi spojenými osobami.

Opravné položky se zruší v případě, že pominou důvody pro jejich existenci nebo pokud pohledávka, k níž byla vytvořena opravná položka se promlčela, popřípadě nastaly důvody, za nichž se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle ustanovení zákona o daních z příjmu.

#### **Tvorba opravných položek k malým pohledávkám - § 8c zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách**

Ve zdaňovacím období může poplatník vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství v případě, že:

- a) se nejedná o pohledávku vymezenou v § 8a,
- b) rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč,
- c) od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců,  
a
- d) celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi nepřesáhne částku 30 000 Kč.

#### **Tvorba opravných položek k nepromlčeným pohledávkám vzniklým po 1. 1. 2014 - § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách**

U pohledávek vzniklých po 1. lednu 2014 bude účetní jednotka přistupovat k tvorbě opravných položek dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách. Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, vytváří poplatník daně z příjmu opravné položky v případě, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky .

U pohledávek, jejichž rozvahová hodnota je **vyšší jak 200 000 Kč**, je možné tvořit opravné položky **bez nutnosti zahájit soudní, rozhodčí či správní řízení**.

U pohledávek **nabytých postoupením** hranice **200 000 Kč** zůstává zachována. Pro uplatnění opravných položek je **nutné zahájit soudní, rozhodčí či správní řízení**.

Opravné položky se zruší v případě, že pominou důvody pro jejich existenci nebo pokud pohledávka, k níž byla vytvořena opravná položka se promlčela, popřípadě nastaly důvody,

za nichž se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle ustanovení zákona o daních z příjmu.

Při účtování zákonných opravných položek se vznik opravné položky účtuje na straně MD účtu 558 a Dal účtu 391.1. Při zrušení opravné položky se účtuje na straně MD účtu 391.1 a Dal účtu 558.

### **Tvorba opravných položek k nepromlčeným pohledávkám vzniklým po 1. 1. 2015 - § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách**

U pohledávek vzniklé po 1. lednu 2015 bude účetní jednotka přistupovat k tvorbě opravných položek dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách. Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, vytváří poplatník daně z příjmu opravné položky v případě, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

### **Tvorba účetní opravné položky**

Společnost vytváří účetní opravné položky k nedobytným pohledávkám s cílem dodržení věrného a poctivého zobrazení účetnictví a dodržení zásady opatrnosti. Opravná položka představuje přechodné snížení hodnoty pohledávky, které může být dočasného charakteru.

Společnost tvoří opravné položky k rozvahovému dni u pohledávek, u nichž od konce sjednané doby splatnosti uplynulo více než:

- a) 60 dnů, až do výše 25 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 90 dnů, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- c) 180 dnů, až do výše 75 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- d) 360 dnů, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Při účtování účetních opravných položek se vznik opravné položky účtuje na straně MD účtu 559 a Dal účtu 391.2. Při zrušení opravné položky se účtuje na straně MD účtu 391.2 a Dal účtu 559.

## 8.2.9 Odpis pohledávek

### Účetní odpis pohledávek

Účetní odpis provádí vedoucí účetního oddělení na základě vzájemné dohody s jednatelem v případě, že pohledávka byla již promlčena a šance na vymožení dlužné hodnoty je nulová nebo by vymáhání bylo nákladnější než samotná hodnota pohledávky. Pokud k dané pohledávce byla vytvořena opravná položka, musí být rozpuštěna a pohledávka následně zcela odepsána.

Při účtování účetního odpisu pohledávek účtujeme na straně MD účtu 546.1 a Dal účtu 311.

### Daňový odpis pohledávky

Společnost v souladu s ustanovení § 24 odst. 2 písm. y) odepisuje nedobytné pohledávky nebo jejich neuhrazenou část do daňově uznatelných nákladů v případech, kdy:

- soud zrušil konkurz z důvodu, že majetek dlužníka je zcela nepostačující a pohledávka byla poplatníkem přihlášena u insolvenčního soudu a měla být vypořádána z majetkové podstaty,
- dlužník je v úpadku nebo mu úpadek hrozí na základě výsledků insolvenčního řízení,
- dlužník zemřel a pohledávky nemohly být uspokojeny,
- dlužník byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce,
- na majetek dlužníka je uplatňována veřejná dražba,
- majetek dlužníka je postižen exekucí.

Při účtování daňového odpisu pohledávek účtujeme na straně MD účtu 546.1. a Dal účtu 311.

## 8.2.10 Závěrečná ustanovení

Tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Vnitropodniková směrnice je k dispozici každému zaměstnanci v elektronické podobě na serveru společnosti. O změnách této vnitropodnikové směrnice může rozhodovat pouze jednatel společnosti. V případech aktualizací směrnice jsou jednatele společnosti povinni zajistit seznámení všech zaměstnanců s těmito změnami.



### 8.3 Zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek se využívá zejména pro snížení rizika neuhrazení pohledávek. Zajištění poskytuje věřitelům vyšší stupeň jistoty, že dlužník řádně a včas splní své platební povinnosti.

Zajištění pohledávek se provádí preventivně např. při vzniku smlouvy, či zajištění pohledávek po splatnosti mimosoudní nebo soudní cestou.

Vzhledem k tomu, že společnost disponuje velkým množstvím pohledávek po splatnosti a jen zřídka kdy se podaří, že odběratelé uhradí své závazky do splatnosti, je na místě, aby společnost zvážila využití zajišťovacích prostředků, jelikož v současné době nevyužívá žádný z nich.

#### 8.3.1 Preventivní zajištění pohledávek

Jednou ze základních forem preventivního zajištění pohledávek, kterou společnost využívá, je uzavření **smlouvy**. Uzavření smlouvy představuje základ pro vznik pohledávek. Pro případné vymáhání pohledávky je velmi důležité, jaký je obsah smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky. Většinou jde o smlouvu uzavřenou mezi dvěma podnikateli.

Společnost ve většině případů uzavírá písemné smlouvy. Většinu dodávek provádí na základě přijatých objednávek a následné fakturace. Při uzavírání smlouvy je nezbytné přesné a správné označení stran.

Společnost u fyzických osob uvádí:

- jméno,
- příjmení,
- datum narození,
- bydliště.

U právnických osob uvádí:

- obchodní firmu (včetně právní formy podnikání, která vypovídá a způsobu ručení za závazky),
- IČ,
- sídlo společnosti.

Dalším zajišťovacím prostředkem, který bych společnosti doporučila využít, je **záloha**. Jak jsem již zmínila výše, zálohou může být splacena část či celá hodnota ceny zakázky. Společnost by mohla zálohy využívat zejména u dodávek uzavřených na vyšší částku, či u dodávek uzavřených s neznámými, neproověřenými odběrateli, u kterých je vyšší riziko nesplacení.

Dále bych společnosti navrhovala, aby využila **pojištění pohledávek**, jakožto další ze způsobů zajištění pohledávek. Vzhledem k tomu, že 90 % pohledávek, které společnost uzavírá, je ze zahraničí, bylo by na místě o tomto způsobu zajištění uvažovat, jelikož při obchodování se zahraničím vzniká spousta rizik. V ČR existuje v současné době řada společností, které se zabývají pojištěním pohledávek. Nejznámější jsou společnosti EGAP, EULER HERMES a Atradius. Pojištění pohledávek funguje následujícím způsobem:

Společnost předá dané pojišťovně v dotazníku údaje o sobě a své činnosti a jmenovitě identifikační údaje zákazníků, které má zájem pojistit. Pojišťovna je následně prověří na základě jejich finančních výkazů a analýzy platební morálky, a vystaví na ně limit do výše předpokládaného obrátu společnosti s nimi. Od té chvíle všechny faktury, které daná společnost vystaví, budou pojištěny. Každého odběratele lze v průběhu pojistného období do pojištění zahrnout či vyjmout. Velká výhoda pojištění pohledávek spočívá zejména v tom, že pojišťovna včas upozorní, že daný zákazník je problémový, nebo že se mu zhoršuje jeho platební morálka. To se projeví tak, že pojišťovna odběratele buď rovnou nepojistí, případně jej z pojištění odebere, a oznámí společnosti zvýšení rizika. Společnost s daným odběratelem samozřejmě může i nadále obchodovat avšak již na své vlastní riziko.

Pojistné za pojištění pohledávek se vypočítává z obrátu s pojištěnými odběrateli nebo z celkového obrátu společnosti a od jeho výše se odvíjí sazba. Standardně je pojistné ve výši kolem 0,5 % a platí, že čím větší obrat je pojištěn, tím příznivější je cena. Výše pojistné sazby je ovlivněna řadou faktorů a to zejména:

- zvoleným rozsahem pojištění,
- předpokládanou výší pojistitelného obrátu,
- zemí pojištění,
- rozložení rizika,
- obor podnikání atd.

Pokud by se společnost rozhodla pojištění pohledávek využít u společnosti Atradius, musí se nejdříve rozhodnout, zda využije pojištění:

1. celého obratu společnosti,
2. pojištění obratu s největšími odběrateli,
3. pojištění obratu s největšími odběrateli, s výjimkou některých odběratelů, které společnost nechce pojistit.

Pokud by se rozhodla využít první varianty a to tedy pojištění celkového obratu společnosti. Pojistná sazba by se při ročním obratu do 50 mil. Kč pohybovala zhruba na úrovni 0,5 %, což by představovalo roční náklad za pojištění pohledávek ve výši 250 000 Kč.

### 8.3.2 Zajištění pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

Každá společnost při řízení svých pohledávek se musí rozhodnout, zdali bude pohledávky vymáhat svépomocí nebo si na vymáhání najme specializovanou agenturu. Náklady na vymáhání pohledávek **inkasní kanceláří** jsou jasně podloženy daňovým dokladem a jsou tedy daňově uznatelným nákladem. Společnost nevyužívá možnosti spolupráce, při vymáhání svých pohledávek, specializovaných inkasních kanceláří. Pohledávky vymáhá svými vlastními silami. Společnost má ovšem dostatek volných prostředků, takže spolupráci s inkasní kanceláří by si zajisté mohla dovolit, což bych jí doporučila. Tímto krokem by mohla ušetřit čas při vlastním vymáhání a věnovat se jiným činnostem pro rozvoj společnosti.

V případě, že by se společnost rozhodla využít služeb inkasní agentury, například u společnosti Vymůžeme pohledávky, s. r. o., která mimo jiné zajišťuje i správu pohledávek, vymáhání neuhrazených faktur, hlídání a přihlašování pohledávek do insolvenčních řízení a také soudní a exekuční vymáhání. Správu pohledávek provádí na základě Příkazní smlouvy a plné moci. Při využití služby správy pohledávek je nezbytné každé pondělí zaslat inkasní agentuře aktuální stav saldokonta, podle kterého agentura spravuje dané pohledávky. Tato služba se pohybuje kolem 15 000 Kč za měsíc.

**Vzájemný zápočet pohledávek a závazků** společnost velmi často využívá. Dohoda o vzájemném vyrovnání pohledávek a závazků musí být uzavřena písemně mezi jednotlivými stranami a musí být stvrzena podpisy statutárních orgánů společnosti. Tento způsob zajištění pohledávek se využívá v případě, kdy společnost je současně věřitelem i dlužníkem.

Dalším mým návrhem, jak by společnost mohla mimosoudně zajistit pohledávky je **postoupení pohledávek**. Pohledávky je možné postoupit jak ve lhůtě splatnosti, tak i po lhůtě splatnosti. Při postoupení pohledávky získává většinou věřitel nižší hodnotu, než byla původní hodnota pohledávky.

Výhodou postoupení pohledávek je, že věřitel neváže finanční prostředky v těchto pohledávkách, ale může je dále investovat a tak si zvyšovat zisk. Společnost tento způsob zajištění v současné době nevyužívá.

Pokud by společnost měla zájem postoupit pohledávku za společnosti JKD SPED, s. r. o., která je ve výši 12 100 Kč se splatností 02.12.2014, za prodej této pohledávky by obdržela zhruba 8 000 Kč, což je určitě výhodnější, než pohledávku neúspěšně vymáhat případně ji nechat promlčet.

### 8.3.3 Zajištění pohledávek po splatnosti soudní cestou

V případě soudního zajištění pohledávek bych společnosti jednoznačně doporučila zajištění ve formě **elektronického platebního rozkazu**, a to v tom případě, že dlužník nereaguje na jednotlivé výzvy a upomínky k zaplacení. V tomto případě je nezbytné podat Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu.

Pokud se společnost rozhodne řešit pohledávku za dlužníkem JKD SPED, s. r. o. soudní cestou, musí podat návrh na vydání elektronického platebního rozkazu u soudu. Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu se podává na zvláštním elektronickém formuláři opatřeném elektronickým podpisem. Elektronický podpis lze zřídit na kterékoliv pobočce České pošty, kde se nachází Czech point. Vyřízení elektronického podpisu společnost vyjde na 396 Kč na 1 kalendářní rok.

Pohledávka zní na částku 12 100 Kč, je tedy možné využít elektronický platební rozkaz, jelikož částka nepřevyšuje 1 000 000 Kč, což je podmínka pro uplatnění pohledávky na základě elektronického platebního rozkazu. Za vydání elektronického platebního rozkazu společnost vynaloží 800 Kč.

Další možností je **přihlášením pohledávek do insolvenčního řízení**, v případě že je na dlužníka vyhlášeno. V případě, že se dlužník dostane do úpadku a není schopen hradit své závazky, je na něj podán insolvenční návrh. Insolvenční řízení se zahajuje dnem, kdy insolvenční návrh dorazí věcně příslušnému soudu. Insolvenční soud vyzve věřitele, kteří chtějí své pohledávky uplatnit v insolvenčním řízení, aby podali přihlášku pohledávky.

Příhlášku pohledávky lze podat pouze na předepsaném formuláři, náležitosti přihlášky upravuje insolvenční zákon. Za správnost údajů v přihlášce odpovídá věřitel.

## 8.4 Vymáhání pohledávek

### 8.4.1 Obecný postup při vymáhání pohledávek

Odovědnou osobou při vymáhání pohledávek je vedoucí účetního oddělení, která po uplynutí 14 dnů po splatnosti začíná s procesem urgování a vymáhání jednotlivých pohledávek. Společnost se snaží nejdříve pohledávky vymáhat vlastní cestou, v případě neúspěchu volí vymáhání soudní cestou.



Obrázek 3 Postup při vymáhání pohledávek (vlastní zpracování)

Společnost 14 dnů po splatnosti faktury upomíná dlužníka nejdříve telefonicky či e-mailem. V případě, že dlužník nereaguje na e-maily či telefonické rozhovory, přichází 30 dnů po splatnosti zaslání první písemné upomínky. Po 60 dnech po splatnosti se zasílá druhá písemná upomínka a jednatel společnosti žádá o osobní setkání s cílem získat uznání závazku a sestavení splátkového kalendáře. Následně 90 dnů po splatnosti faktury se zasílá poslední třetí důrazná upomínka. Vedoucí účetního oddělení je povinna navrhnout další způsob vymáhání, osloví se buď externí firma či externí právník a v případě neúspěchu jednatel musí zvolit vymáhání pohledávky soudní cestou. Nejčastěji se využívá návrh na vydání platebního rozkazu s následným návrhem na nařízení exekuce.

### 8.4.2 Postup při vymáhání pohledávky za odběratelem JKD SPED, s.r. o.

#### 1. Krok - Ověření odběratele v registru dlužníků

Společnost by měla v první řadě ověřit dlužníka v některém z registru dlužníků, který je dostupný například zdarma na stránkách [www.bpx.cz](http://www.bpx.cz). Zde je na základě zadání IČ společnost zjistí, zdali je odběratel solventní či nikoliv. Tento zdroj je sice neoficiální, ale společnosti určitě poslouží jakožto orientační zdroj informací.

Dalším krokem je podívat se do obchodního rejstříku na stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kde lze snadno zjistit, zdali se dlužník nachází v konkurzu, likvidaci či insolvenční.

Dle registru dlužníků na stránkách [www.bpx.cz](http://www.bpx.cz) je společnost JKD SPED, s. r. o. solventní a není v registru zaznamenána jako problémová. Na stránkách obchodního rejstříku na [www.justice.cz](http://www.justice.cz) působí společnost JKD SPED, s. r. o. jako bezproblémová, normálně fungující společnost, není zde žádný záznam o konkurzu, likvidaci či insolvenční. Z výše uvedeného vyplývá, že společnost JKD SPED, s. r. o. by měla být schopna uhradit svůj závazek vůči společnosti, jelikož nemá žádný zásadní problém, který by ji v úhradě pohledávky omezoval.

## 2. Krok - Zasílání upomínek k úhradě pohledávky

Dalším krokem při vymáhání pohledávek by mělo být zahájení urgování a zasílání upomínek k úhradě.

V prvním kroku je třeba 14 dnů po splatnosti faktury kontaktovat buď **e-mailem** či zvolit **telefonický rozhovor** a upozornit dlužníka, že je pohledávka po splatnosti a měl by ji co nejdříve uhradit.

V případě neúspěchu, dochází k zaslání **první písemné upomínky**. Písemné upomínky je nutné shromažďovat a evidovat, jelikož slouží jako důkazní prostředek v případě soudních sporů. Následuje **druhá písemná upomínka**, ve které je nutné zmínit, že v případě neuhrazení pohledávky přistoupí společnost ke zveřejnění dlužníka JKD SPED, s. r. o. v registru dlužníků a neplatičů. Tato skutečnost by měla dlužníka motivovat k úhradě, protože jinak by mohlo dojít k poškození jeho pověsti. Pokud ani druhá písemná upomínka nepomůže, je na řadě poslední, **třetí písemná upomínka**, která představuje před-žalobní upomínku neboli výzvu k uhrazení dluhu. V této upomínce je třeba důrazně upozornit dlužníka, že v případě opětovného neuhrazení pohledávky, bude společnost nucena přistoupit k soudnímu řízení.

Písemné upomínky by představovaly pro společnost náklad ve formě poštovního, a to v hodnotě 37 Kč za doporučený dopis v případě vlastnění Zákaznické karty České pošty a 15 Kč za dodejku, tudíž celková cena 52 Kč za jednu písemnou upomínku.

Vzor před-žalobní upomínky je uveden v příloze P I.

### 3. Krok - Uznání závazku a splátkový kalendář

V případě, že pohledávka není uhrazena, je vedoucí účetního oddělení povinna tuto skutečnost sdělit jednateli společnosti, který musí osobně zkontaktovat společnost JKD SPED, s. r. o. a předložit jí dokument pro uznání závazku. Tento dokument kromě uznání závazku musí obsahovat také návrh splátkového kalendáře.

#### Návrh splátkového kalendáře

Jelikož je dlužná částka ve výši 12 100 Kč, navrhovala bych splátkový kalendář zahrnující 5 splátek. Dlužník se zavazuje, že uhradí svůj dluh 12 100 Kč v 5 splátkách dle stanoveného splátkového kalendáře:

Tabulka 30 Návrh splátkové kalendáře společnosti JKD SPED, s.r. o.

Splátka	Datum splatnosti	Výše splátky (v Kč)
1.	02.03.2015	2 420,--
2.	02.04.2015	2 420,--
3.	02.05.2015	2 420,--
4.	02.06.2015	2 420,--
5.	02.07.2015	2 420,--

Návrh uznání závazku a splátkového kalendáře je uveden v příloze P II.

### 4. Krok - Soudní vymáhání, vydání elektronického platebního rozkazu

Pokud se jednatel společnosti nedohodne s dlužníkem JKD SPED, s. r. o. na uznání závazku a splácení splátkového kalendáře, měla by společnost podat návrh na vydání elektronického platebního rozkazu u soudu. Elektronický platební rozkaz lze vydat pouze na návrh žalobce, podaném na zvláštním elektronickém formuláři a podepsaném elektronickým podpisem. Jelikož je pohledávka na částku 12 100 Kč, je možné využít elektronický platební rozkaz, jelikož částka nepřevyšuje 1 000 000 Kč, což je hranice pro uplatnění pohledávky na základě elektronického platebního rozkazu.

#### Náležitosti formuláře návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu:

- Soud, kterému je návrh určen,
- Účastníci a jejich zástupci,



- **Předmět - právo na zaplacení peněžité částky** dle faktury č. 20141799 ve výši 12 100 Kč, splatné dne 02. 12. 2014.

Za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžítí plnění

- |                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| c) do částky 20 000 Kč včetně   | 800 Kč            |
| d) v částce vyšší než 20 000 Kč | 4 % z této částky |

Návrh na elektronický platební rozkaz je uveden v příloze P III.

### **5. Krok - Exekuce**

Zahájení exekuce by nastalo v případě, že dlužník JKD SPED, s. r. o. neuhradil splátky dle splátkového kalendáře nebo v případě, že byl vydán platební rozkaz na dlužníka a ten i přesto dlužnou částku neuhradil. V tom případě je nezbytné se obrátit na příslušný soud, který na základě exekučního titulu pověří soudního exekutora.

## 8.5 Vyhodnocení projektu

V tomto projektu byly navrženy nejefektivnější a nejméně nákladné způsoby řízení a vymáhání pohledávek.

V první části projektu byla zmíněna správa a evidence pohledávek ve společnosti prostřednictvím specializovaného účetního softwaru BYZNYS, ke kterému má přístup účetní oddělení a jednatelka společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nevyužívá žádnou specializovanou agenturu pro správu a řízení pohledávek, veškerá kompetence spadá pod jednatelku společnosti. Z výše uvedené finanční analýzy vyplývá, že společnost je vysoce likvidní, a tak by byla schopna financovat specializovanou agenturu na řízení pohledávek. Tím by se značně odlehčila zátěž jednatelky společnosti, která by měla více času na svou práci, a proces vymáhání pohledávek by byl přenesen na specializovanou firmu. Tato služba by společnost vyšla zhruba na 15 000 Kč za měsíc.

V další části projektu byla navržena nová vnitropodniková směrnice, týkající se procesu řízení pohledávek. Bylo navrženo, že zodpovědnost za pohledávky od jejich vzniku až do jejich zániku nese vedoucí účetního oddělení, případně jiný pracovník. Vedoucí účetního oddělení má nejrozšířenější uživatelský přístup do účetního softwaru BYZNYS, tudíž má dostupné veškeré informace týkající se jednotlivých pohledávek. Společnosti nevznikají žádné dodatečné náklady s proškolením vedoucí účetní oddělení, jelikož ta software aktivně využívá a tak jej plně ovládá. V případě, že by se společnost rozhodla pro správu a vymáhání pohledávek využít jiného pracovníka vznikly by jí náklady na proškolení toho pracovníka. Pracovník by musel být proškolen na základní funkce tohoto účetního softwaru, aby byl schopen se v evidenci pohledávek zorientovat.

V případě, že by se společnosti vnitropodniková směrnice líbila, mohla by ji využít jako vnitropodnikový dokument zahrnující základní metodiky, postupy, práva, povinnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců ve společnosti. V tomto případě by bylo nutné seznámit všechny zaměstnance se změnou ve vnitropodnikové směrnici, prostřednictvím školení, což by společnosti přineslo náklady ve formě času potřebného na proškolení a seznámení zaměstnanců s novou vnitropodnikovou směrnicí.

V projektu byly dále navrženy nejvhodnější způsoby zajištění pohledávek, které by daná společnost mohla využít s cílem snížit objem nedobytných pohledávek.

Poslední část projektu byla věnována návrhu konkrétního postupu při vymáhání pohledávky po splatnosti za dlužníkem JKD SPED, s. r. o. a to v jednotlivých krocích. Dlužná částka byla 12 100 Kč.

Doposud se správou, evidencí a vymáháním pohledávek zabývala jednatelka společnosti, která v případě využití návrhů tohoto projektu získá vícero času na svou práci a své pracovní aktivity. Veškerá činnost související se správou a vymáháním pohledávek bude přenesena na jiného pracovníka, který bude s odběrateli pravidelně jednat a pravidelně se bude věnovat tomuto procesu vymáhání.

Řízení pohledávek je velmi složitá činnost, proto by ji společnost měla do budoucna věnovat značnou pozornost. Přizpůsobit systém řízení pohledávek takovým způsobem aby co nejvíce snížila riziko vzniku pohledávek po splatnosti.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována na téma Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti.

V první části práce byly popsány teoretické poznatky týkající se základních znaků pohledávek. Dále byly zmíněny preventivní způsoby zajištění pohledávek, zajištění pohledávek mimosoudní a soudní cestou, které může zvolená společnost využít. V další části byly popsány způsoby a postupy při vymáhání pohledávek.

V úvodu praktické části byla stručně charakterizována vybraná společnost, pro kterou je projekt zefektivnění řízení pohledávek zpracován. V další části je provedena finanční analýza a analýza pohledávek této společnosti, která vypovídá o její finanční situaci. Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že společnost je finančně stabilní, dosahuje vysokých hodnot rentability i dalších ukazatelů. Co se týče strategie financování, podnik preferuje konzervativní typ financování. Ve všech analyzovaných letech společnost dosahuje zisku. Z finanční analýzy také vyplývá, že společnost si udržuje likviditu na velmi dobré úrovni, což vypovídá o solventnosti společnosti. Společnost dosahuje velmi nízkých hodnot zadluženosti. To vypovídá o tom, že využívá ke svému podnikání pouze vlastní zdroje financování. Z analýzy pohledávek je zřejmé, že v období 2011-2015 byla doba obratu závazků kratší než doba obratu pohledávek, což nebylo příliš uspokojivé, jelikož společnost hradila své závazky dříve, než inkasovala peníze od svých odběratelů. Vyplývalo to zejména ze skutečnosti, že společnost má splatnost svých vystavených faktur vždy minimálně 60 dnů, na druhou stranu přijaté faktury jsou běžně splatné kolem 14 dnů. Zásadní zlom nastal v roce 2015, kdy se tato situace změnila a doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků, to znamená, že společnost inkasuje peněžní prostředky od svých odběratelů dříve, než platí své závazky. V další části je provedena analýza současného stavu řízení pohledávek ve vybrané společnosti. Jsou zde vyčísleny pohledávky v samostatném členění do splatnosti a po splatnosti a také vyčíslení opravných položek za konkrétními odběrateli, které společnost tvořila ve sledovaných letech a také způsob jejich vymáhání.

Poslední část diplomové práce obsahuje návrh zefektivnění systému řízení pohledávek, v němž je názorně popsán systém řízení, evidence a správy pohledávek. Projekt obsahuje jednotlivá preventivní opatření i následné kroky při vymáhání pohledávek. V první části projektu je uveden návrh nové vnitropodnikové směrnice, která upřesňuje odpovědnost za pohledávky, lhůty splatnosti, zdroje informací o odběratelích, postup při

pohledávkách po splatnosti, vymáhání pohledávek, nakládání s hotovými penězi, ukončení dodavatelsko-odběratelského vztahu, tvorbu a užití opravných položek a odpis pohledávek. Tato nová vnitropodniková směrnice poslouží jako interní doklad, který definuje metodiku při řízení pohledávek a jednotlivá práva, povinnosti a pravomoci zaměstnanců při řízení pohledávek. V projektu byly také navrženy jednotlivé způsoby, které by společnost mohla využít při zajištění pohledávek. A také jejich finanční nákladnost. V poslední části projektu byl navržen konkrétní postup při vymáhání pohledávky za odběratelem JKD SPED, s. r. o., a jeho nákladová stránka. V tomto projektu byly navrženy nejefektivnější a nejméně nákladné způsoby vymáhání pohledávek.

Bylo navrženo, aby společnost postupovala při vymáhání pohledávek v jednotlivých krocích. V prvním kroku si společnost musí ověřit odběratele v registru dlužníků, v němž si ověří, zdali je odběratel solventní či nikoliv. Ve druhém kroku společnost uskutečňuje upomínky, nejdříve se jedná o telefonické či emailové upomínky. V případě neúspěchu následují písemné upomínky, v nichž upomíná odběratele, aby zaplatil dlužnou částku. Při opětovném neúspěchu o uhrazení pohledávky, přistupuje společnost ke třetímu kroku, v němž se snaží o potvrzení dokumentu uznání závazku s návrhem splátkového kalendáře. Pokud opět nedojde k uhrazení dluhu, přichází na řadu čtvrtý krok, a to soudní vymáhání s vydáním elektronického platebního rozkazu. Posledním pátým krokem, při neuhrazení dluhu, je nařízení exekuce. Konkrétní písemné upomínky, návrh splátkového kalendáře a návrh na vydání elektronického platebního rozkazu jsou v projektu zpracované pro konkrétního odběratele.

Do budoucna je nutné, aby společnost přistupovala k řízení pohledávky zodpovědným způsobem a využívala více preventivní zajištění pohledávek, díky kterým by mohla vzniku nedobytných pohledávek předcházet.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] *Business center.cz* [online]. 2016. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p189-zapocetni-pohledavek.aspx>
- [3] *Business info* [online]. 2014 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-vymahat-pohledavky-ppbi-55880.html#!&chapter=3>
- [4] *BPX: pohledávky, vymáhání, prevence* [online]. 2008. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/>
- [5] DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. 2011. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- [6] *Epravo.cz* [online]. 2016. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/prakticke-rady/bankovni-zaruka-16394.html>
- [7] *FEBMAT* [online]. 2016 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <http://www.febmat.com/clanek-cleneni-metod-financni-analyzy-a-jejich-ukazatelu/>
- [8] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. 2008. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [9] *Hospodářská komora ČR* [online]. 2013. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/zahranicni-obchod-a-preshranicni-poskytovani-sluzeb/platebni-a-dodaci-podminky-v-zahranicnim-obchode/dokumentarni-akreditiv.aspx>
- [10] *Insolvenční zákon* [online]. 2016 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html>

- [11] KADLEC, Michal. 2013. *Opravné položky k pohledávkám* [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/opravne-polozky-k-pohledavkam/>.
- [12] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.
- [13] KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Manažerské finance: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [14] KÖNIGOVÁ, Lenka. *Váš daňový poradce* [online]. 2014 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.vasdanovyporadce.cz/opravna-polozka-k-pohledavce/>
- [15] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [16] KRÁČALÍKOVÁ, Gabriela. 2004. *Zajištění a vymáhání pohledávek v rámci konkurzního řízení kapitálových společností v právních, daňových a účetních souvislostech*. 1.vyd. Praha: VOX. Ekonomie (VOX). ISBN 80-863-2437-0.
- [17] KUPEG [online]. 2011. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.kupeg.cz/produkty-a-sluzby/pojisteni-pohledavek>
- [18] LEVOVÁ, Jitka. *Notia* [online]. 2015 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <http://www.notia.cz/opravne-polozky-k-pohledavkam.html>
- [19] MACHOVÁ, Helena. 2009. *Daňáři online: Portál daňových poradců a profesionálů* [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d7001v9940-postoupeni-pohledavek/?search\\_query=](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d7001v9940-postoupeni-pohledavek/?search_query=)
- [20] *Management mania* [online]. 2016. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>

- [21] MÁČE, Miroslav. 2006. *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada. Osobní a rodinné finance. ISBN 80-247-1725-5.
- [22] PASEKOVÁ, Marie. 2008. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-735-4.
- [23] PATÁK, Milan R. 2006. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis. ISBN 80-859-7052-X.
- [24] PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- [25] *Pohledávky* [online]. 2009. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.pohledavky.info/>.
- [26] *Poradna věřitele: Pomůžeme vám získat zpět vaše finance* [online]. 2016 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <http://www.poradnaveritele.cz/soudni-poplatky/>
- [27] *Právní praxe* [online]. 2014 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <http://www.pravnipraxe.com/exekuce>
- [28] *Registr živnostenského podnikání* [online]. 2016. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND).
- [29] REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku: klasický a elektronický*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [30] RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [31] SALEK, John. 2005. *Accounts Receivable Management Best Practices*. Hoboken: John Wiley. ISBN 04-717-4191-4.



- [32] SCHÖNFELD, Jaroslav. 2011. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-302-8.
- [33] ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1920-3.
- [34] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.
- [35] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2015. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1stavn%C3%AD\\_pr%C3%A1vo](https://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1stavn%C3%AD_pr%C3%A1vo)
- [36] WILD, John J. c2008. *Financial accounting: information for decisions*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill. ISBN 978-007-3043-753.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
D	Strana účtu DAL
DO	Doba obratu
DPH	Daň z přidané hodnoty
FÚ	Finanční úřad
MD	Strana účtu Má dáti
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
ZP	Zdravotní pojišťovna

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Dimenze řízení pohledávek (Kislingerová, 2010, s. 475) .....	23
Obrázek 2 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83) .....	41
Obrázek 3 Postup při vymáhání pohledávek (vlastní zpracování) .....	94

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2013 (vlastní zpracování).....	67
Graf 2 Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování).....	71
Graf 3 Pohledávky po splatnosti ve dnech k 31. 12. 2015 (vlastní zpracování).....	75
Graf 4 Srovnání pohledávek za období 2013-2015 (vlastní zpracování) .....	78

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování) .....	51
Tabulka 2 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 3 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 5 Pohledávky po lhůtě splatnosti a jejich podíl na pohledávkách společnosti (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 6 Závazky po lhůtě splatnosti a jejich podíl na závazcích společnosti (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 7 Analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 8 Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování) .....	58
Tabulka 9 Analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 10 Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 11 Analýza ČPK společnosti (vlastní zpracování) .....	61
Tabulka 12 Analýza zadluženosti společnosti (vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 13 Analýza likvidity společnosti (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 14 Analýza rentability společnosti (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 15 Analýza aktivity společnosti (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 16 Analýza pohledávek společnosti (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 17 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2013 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	67
Tabulka 18 Opravné položky dle § 8a odst. 1 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	68
Tabulka 19 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti) .....	68
Tabulka 20 Opravné položky dle § 8c (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	69
Tabulka 21 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti) .....	69

Tabulka 22 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	71
Tabulka 23 Opravné položky dle § 8a odst. 1 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	72
Tabulka 24 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti) .....	72
Tabulka 25 Opravné položky dle § 8c (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	73
Tabulka 26 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti) .....	73
Tabulka 27 Struktura pohledávek vybrané společnosti k 31. 12. 2015 (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	75
Tabulka 28 Opravné položky dle § 8c (vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti).....	76
Tabulka 29 Rekapitulace a zaúčtování opravné položky (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti) .....	77
Tabulka 30 Návrh splátkové kalendáře společnosti JKD SPED, s.r. o. ....	96

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- PŘÍLOHA P I:** VZOR PŘEDŽALOBNÍ UPOMÍNKY
- PŘÍLOHA P II:** NÁVRH SPLÁTKOVÉHO KALENDÁŘE
- PŘÍLOHA P III:** NÁVRH NA VYDÁNÍ ELEKTRONICKÉHO PLATEBNÍHO ROZKAZU
- PŘÍLOHA P IV:** INKASNÍ PŘÍKAZ TIMOCOM

## **PŘÍLOHA P I: VZOR PŘEDŽALOBNÍ UPOMÍNKY**

Adresát:

JKD SPED, s. r. o.

Mostecká 3182

272 01 KLADNO

### **Věc: předžalobní upomínka**

Vážený dlužníku,

upozorňuji Vás, že jste doposud neuhradil svůj dluh ve výši 12 100,- Kč, který byl splatný 02.12.2014.

Dluh vznikl na základě: objednávky číslo 101142299 ze dne 25.09.2014.

Vyzývám Vás proto k úhradě Vašeho dluhu. Požadovanou částku zaplaťte do 02.04.2015.

Zároveň Vás upozorňuji, že pokud nebude uvedený dluh uhrazen, budu na Vás uvedenou částku vymáhat v soudním, případně rozhodčím řízení.

Ve Zlíně dne 02.03.2015

.....

Petr Novák, jednatel

XYZ, s. r. o.

M. Alše 610

760 01 ZLÍN



## **PŘÍLOHA P II: NÁVRH SPLÁTKOVÉHO KALENDÁŘE**

### **Věřitel:**

XYZ, s. r. o.

M. Alše 610

760 01 ZLÍN

IČ: 27672883

(dále jen "věřitel")

a

### **Dlužník:**

JKD SPED, s. r. o.

Mostecká 3182

272 01 KLADNO

IČ: 28545401

(dále jen "dlužník")

Uzavřeli dle § 407 obchodního zákoníku tuto

## **Dohodu o uznání závazku a splátkový kalendář**

Dlužník dluží věřiteli celkovou částku 12 100 Kč za poskytnutou přepravu.

Věřitel prohlašuje, že nebude po dlužníkovi vyžadovat žádný úrok, bude-li dodržen níže uvedený splátkový kalendář. Nebudou-li ovšem níže uvedené podmínky dodrženy, vyhrazuje si věřitel právo na jednostranné přezkoumání tohoto svého rozhodnutí, s čímž dlužník souhlasí. Dlužník s výší dlužné částky vůči věřiteli dále souhlasí co do důvodu i výše, což svým podpisem pod touto dohodou a splátkovým kalendářem potvrzuje.

## Splátkový kalendář

Dlužník se zavazuje uhradit věřiteli svůj závazek ve výši 12 100 Kč v následujících splátkách:

Splátka	Datum splatnosti	Výše splátky (v Kč)
1.	02.05.2015	2 420,--
2.	02.06.2015	2 420,--
3.	02.07.2015	2 420,--
4.	02.08.2015	2 420,--
5.	02.09.2015	2 420,--

Jednotlivé splátky závazku budou poukázány na účet vedený u České spořitelny, č. ú: 1234567891/0800 nebo proti podpisu v hotovosti na viděnou.

Datum a místo: Ve Zlíně 02.04.2015

.....

věřitel

.....

dlužník

# PŘÍLOHA P III: NÁVRH NA VYDÁNÍ ELEKTRONICKÉHO PLATEBNÍHO ROZKAZU



## Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu

### A) Soud, kterému je návrh určen

Soud   
Odůvodnění místní příslušnosti

### B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOBCE

Žalobce - A  Fyzická osoba  Fyzická podnikající  Právnícká osoba

Název

IČ  Jiné reg. č.

Sídlo:

Ulice  Č.p./e.  Č.o.  Obec

Stát  PSČ  Telefon

Spisová značka

Způsob, kterým má soud doručovat:

Zástupce

### B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOVANÝ

Žalovaný - 1  Fyzická osoba  Fyzická podnikající  Právnícká osoba

Název

IČ  Jiné reg. č.

Sídlo:

Ulice  Č.p./e.  Č.o.  Obec

Stát  PSČ  Telefon

Další kontaktní údaje:  Emailová adresa/DS  Doručovací adresa

Zástupce

### C) Předmět - právo na zaplacení peněžité částky

NÁROK - 1  Pohledávka (jistina)  Úrok/poplatek z prodlení  Náklady spojené s uplatněním pohledávky

Pohledávka - 1

Výše pohledávky  Kč

Skutečnosti významné pro rozhodnutí

Týká se

Skutečnosti, z nichž vyplývá uplatněné právo na zaplacení pohledávky, úroků/poplatků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky (skutková tvrzení a označení důkazů)

Částečná rekapitulace

Celková hodnota pohledávky bez příslušenství	12 100	Kč
--	--------	----

#### D) Náhrada nákladů řízení

Vzdávám se práva na náhradu nákladů řízení  ano  ne

Výzva podle § 142a o.s.ř. byla zaslána  ano  ne

Na náhradě nákladů řízení požaduji:

Soudní poplatek \*  Kč

\* Uvedená výše soudního poplatku je pouze informativní a nemusí odpovídat výši soudního poplatku vyměřeného soudem.

Odměna právního zástupce	za 1 úkon právní služby	zvolený úkon právní služby
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Paušální odměny počet  po 300 Kč celkem  Kč

Náklady jiné  Kč

Náklady celkem  Kč

Jsem plátcem DPH  ano  ne

#### E) Soudní poplatek

Osvobození od soudních poplatků  ne  ano

Žalobce žádá o sdělení čísla účtu a variabilního symbolu k zaslání soudního poplatku

#### F) Bankovní údaje

	Účet	Variabilní symbol	Specifický symbol
Údaje pro zaplacení žalované částky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Údaje pro zaplacení nákladů řízení	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Údaje pro vrácení soudního poplatku	<input type="text" value="123456891/0800"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Vlastníkem účtu pro vrácení soudního poplatku je  žalobce  právní zástupce

#### G) Petit

Generuj petit

#### H) Přílohy

Vložit přílohy

Souhlasím s rozhodnutím ve věci bez nařízení jednání dle § 115a o.s.ř.  ano  ne

Žádám o potvrzení přijetí návrhu na elektronickou adresu

Elektronický podpis\*



Odeslat

\* Zaručený elektronický podpis založený na kvalifikovaném certifikátu vydaném akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb.

Identifikátor návrhu (GUID)

# PŘÍLOHA P IV: INKASNÍ PŘÍKAZ TIMOCOM



## Příkaz k inkasu

Firma TimoCom Soft- und Hardware GmbH je tímto pověřena od:

Věřitel	
Firma XYZ, s.r. o.	TimoCom ID 012345
Kontaktní osoba Petr Novák	E-mail xyz@seznam.cz
Telefon 777 777 777	Fax
Proti dlužníkovi	
Firma CSS spedition	TimoCom ID 678910
Pohledávka	
za fakturu/ dobropis (č./ datum)	
20151961	
upomínka (datum) 04.01.2016	kvóta odevzvané částce v € 1030

od 30 dnů po splatnosti výše jmenované pohledávky a odeslání upomínky intervenovat a podporovat objednavatele při inkasu této pohledávky.  
(Prosíme přiložit: fakturu/dobropis, objednávku a přepravní list, poslední upomínku, případně výpis nabídky v TimoCom)

### Úhrada

Za tento příkaz se sjednává manipulační poplatek ve výši 15,00 €.

V případě úspěchu účtuje TimoCom zadavateli odměnu, která již manipulační poplatek obsahuje.

V souladu se zákonnými předpisy RVG (Zákon o odměnách advokátů) činí tato odměna:

Pohledávka v € do	500	1.000	1.500	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000
Odměna v €	32,40	57,60	82,80	108,00	140,60	171,20	201,80	232,40	263,00

Všechny poplatky jsou uvedeny bez DPH.

Na [www.timocom.cz/Bezpecnost/TimoCom-CashCare](http://www.timocom.cz/Bezpecnost/TimoCom-CashCare) můžete najít další informace k hodnotám a poplatkům.

Zadavatel se zavazuje neprodleně informovat TimoCom o došlých platbách, dobropisech nebo zápočtech k výše uvedené pohledávce. Příkaz se uděluje výhradně za aktuálně platných podmínek, do kterých lze nahlédnout na adrese <http://agb.timocom.com> a které jsou tímto podpisem výslovně uznány.

Potvrzení	
místo, datum Ve Zlíně, 04.02.2016	podpis + razítko
Vyplněný a podepsaný formulář zašlete prosím faxem na číslo: +420 477 05 99 72	

Dazone GmbH, Pfleddorfer Straße 1, 40714 Düsseldorf, Deutschland  
Pojistitel odpovědnosti: R+V AG, Versicherung AG, Traunstr. 1, 45173 Wiesbaden, Nr. 110 25 117903945, územní pobočka: EU