

Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti

Bc. Marie Sábová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Sábová**
Osobní číslo: **M190636**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
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 kritické literární rešerše zpracujte poznatky týkající se pohledávek a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte současný systém řízení pohledávek ve společnosti.
- Na základě analýzy vypracujte projekt na zlepšení stávajícího systému řízení pohledávek.
- Proveďte vyhodnocení projektu řízení pohledávek.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Allen FRANKLIN. *Principles of corporate finance*. 12th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
ONDREJOVÁ, Dana. *Průvodce uzavíráním smluv*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 456 s. ISBN 978-80-755-2809-4.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. 12th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 912 s. ISBN 978-1-260-09190-8.
ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 122, 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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/bakalářské 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

Jméno a příjmení: Marie Sáblová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na systém řízení pohledávek ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce je navrhnout systém, který by přispěl k efektivnějšímu řízení pohledávek. V teoretické části je podrobně popsána jejich základní charakteristika, zajištění, evidence, správa a vymáhání pohledávek. Následně je v praktické části provedena finanční analýza, ve které byly využity účetní data společnosti. Dále je provedena analýza vzniku pohledávek, nástroje pro zajištění pohledávek, které společnost využívá. V současné době má společnost vysoké hodnoty pohledávek po splatnosti a pohledávky řídí jen minimálně. V poslední části z provedené analýzy vyplývá projekt zefektivnění systému řízení pohledávek. Ten obsahuje nejen preventivní kroky pro předcházení vzniku pohledávek, ale i možnosti soustavného monitorování pohledávek a také postupy při jejich vymáhání.

Klíčová slova: pohledávka, evidence, vymáhání, systém řízení, prevence vzniku

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on the receivables management system in a selected company. The main goal of this work is to design a system that would contribute to more effective receivables management. The theoretical part describes in detail their basic characteristics, securing, registration, administration and recovery of receivables. Subsequently, in the practical part, a financial analysis is performed, in which the company's accounting data were used. Furthermore, there is an analysis of the origin of receivables, a tool for securing receivables, which the company uses. The company has high values of overdue receivables currently and it manages receivables only minimally. In the last part, the analysis shows the project of streamlining the receivables management system. It contains not only preventive steps to forego the occurrence of receivables, but also the possibility of continuous monitoring of receivables and procedures for their recovery.

Keywords: receivable, registration, enforcement, management system, prevention

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za odborné vedení, rady, vstřícný přístup a také čas, který věnovala mé diplomové práci. Mé poděkování patří i obchodnímu a ekonomickému oddělení vybrané společnosti za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných informací. Velké poděkování patří mé rodině a příteli Ing. Lukášovi Gargulákovi za podporu, toleranci a trpělivost nejen při psaní diplomové práce, ale také v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 POHLEDÁVKY	14
1.1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK.....	14
1.1.1 Právní pohled	15
1.1.2 Účetní pohled	16
1.1.3 Daňový pohled	16
1.2 VZNIK POHLEDÁVEK	16
1.3 ČLENĚNÍ POHLEDÁVEK.....	17
1.3.1 Podle vzniku.....	17
1.3.2 Podle doby splatnosti	17
1.3.3 Podle jistoty plnění pohledávky	18
1.3.4 Podle rizikovosti.....	18
1.4 OCEŇOVÁNÍ POHLEDÁVEK	19
1.4.1 Jmenovitá hodnota	19
1.4.2 Pořizovací cena	19
1.4.3 Reálná hodnota.....	20
1.4.4 Cizí měna	20
1.5 NEGATIVNÍ DOPADY POHLEDÁVEK.....	20
1.5.1 Nedobytné pohledávky a jejich dopad	21
1.5.2 Pozdě hrazené pohledávky	21
1.6 TVORBA ZÁKONNÝCH OPRAVNÝCH POLOŽEK K POHLEDÁVKÁM	21
1.6.1 Účetní zachycení opravných položek.....	22
1.6.2 Zákonné (daňové) opravné položky	22
1.7 ODPIS POHLEDÁVEK	23
1.7.1 Daňově účinný odpis pohledávek	23
1.7.2 Daňově neúčinný odpis pohledávek.....	23
1.7.3 Odpis pohledávek v cizí měně	24
1.8 ZÁNİK POHLEDÁVEK	24
1.8.1 Promlčení	24
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A JEJICH VYMÁHÁNÍ	25
2.1 ADMINISTRACE POHLEDÁVEK	26
2.2 PREVENCE VZNIKU PROBLÉMOVÝCH POHLEDÁVEK	27
2.2.1 Analýza důvěryhodnosti klienta.....	27
2.2.2 Stanovení obchodních podmínek	29
2.3 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	31

2.3.1	Smlouva.....	32
2.3.2	Smluvní záloha.....	32
2.3.3	Smluvní pokuta	33
2.3.4	Uznání dluhu	33
2.3.5	Pojištění pohledávek	33
2.3.6	Zástavní právo	33
2.3.7	Ručení	34
2.3.8	Bankovní záruka.....	34
2.3.9	Faktoring	34
2.3.10	Forfaiting.....	35
2.4	EFEKTIVNÍ VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	35
2.4.1	Principy vymáhání pohledávek	36
2.4.2	Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti.....	36
2.4.3	Způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou	37
2.4.4	Způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou	39
3	VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	41
3.1	ANALÝZA FINANČNÍCH VÝKAZŮ	41
3.2	POMĚROVÉ UKAZATELE	42
3.2.1	Ukazatele aktivity.....	42
3.2.2	Ukazatele likvidity	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46
4.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	47
4.2	ZAMĚSTNANCI.....	47
4.3	ODBĚRATELÉ.....	48
5	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	49
5.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	49
5.2	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY	51
5.3	ANALÝZA AKTIVITY	53
5.4	ANALÝZA LIKVIDITY	55
5.5	ANALÝZA TRŽEB	56
5.5.1	Pohled na tržby z teritoriálního hlediska.....	56
5.6	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI.....	57
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A JEJICH STRUKTURA ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ 2016-2019.....	59
6.1	VZNIK POHLEDÁVEK A SPOLUPRÁCE S ODBĚRATELI	59
6.1.1	Maloobchod.....	60
6.1.2	Velkoobchod	60
6.1.3	Spolupráce s novými i stávajícími a odběrateli a jejich prověřování.....	61
6.2	EVIDENCE POHLEDÁVEK	62

6.3	NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ PRO PREVENCI VZNIKU POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI	63
6.3.1	Záloha.....	63
6.3.2	Sleva navíc za platbu předem v celkové výši zakázky.....	63
6.3.3	Rámcová smlouva	64
6.3.4	Smlouva o dílo	64
6.4	VYMÁHÁNÍ VZNIKLÝCH POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI.....	65
6.4.1	Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou v rámci velkoobchodu.....	65
6.4.2	Vymáhání pohledávek soudní cestou v rámci velkoobchodu	67
6.4.3	Vymáhání pohledávek v rámci maloobchodu.....	67
6.5	STRUKTURA A STAV POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI VE SLEDOVANÝCH LETECH 2016-2019.....	68
6.5.1	Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2016	68
6.5.2	Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2017	69
6.5.3	Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2018	70
6.5.4	Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2019	70
6.5.5	Zhodnocení vývoje pohledávek za sledované období 2016-2019	71
6.6	TVORBA A VÝŠE OPRAVNÝCH POLOŽEK K POHLEDÁVKÁM VE SLEDOVANÝCH LETECH 2016-2019.....	73
6.7	ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI	75
7	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	76
7.1	SPRÁVA A EVIDENCE POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI	76
7.2	ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O ZÁKAZNÍCÍCH	77
7.2.1	Černá listina zákazníků	79
7.3	VZNIK POHLEDÁVKY A JEJÍ ZAJIŠTĚNÍ	79
7.3.1	Vznik pohledávky u nového odběratele – prověřený.....	80
7.3.2	Vznik pohledávky u nového zákazníka – neproověřený.....	80
7.4	MOTIVACE ODBĚRATELŮ.....	81
7.5	SEGMENTACE A ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ	81
7.6	KATEGORIZACE ODBĚRATELŮ	82
7.6.1	Nový odběratel	82
7.6.2	Standardní odběratel.....	83
7.6.3	Nadstandardní odběratel.....	83
7.6.4	VIP odběratel	83
7.7	POSTUP PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	84
7.7.1	Návrh postupu vymáhání pohledávek	84
7.8	NÁVRH VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE	86
7.8.1	Účel a obsah	86
7.8.2	Vznik pohledávky	86
7.8.3	Odpovědnost za pohledávky	86
7.8.4	Proověření odběratele.....	87

7.8.5	Uzavření spolupráce s odběratelem a platební podmínky.....	87
7.8.6	Postup při pohledávkách po splatnosti.....	88
7.8.7	Ukončení spolupráce s odběratelem.....	89
7.8.8	Závěrečná ustanovení.....	89
8	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99

ÚVOD

Pohledávky jsou v současné době něčím, s čím se musí potýkat mnoho společností. Já jsem se ve své práci zaměřila na vybranou společnost, kde pohledávky od odběratelů vznikají pravidelně, a to v řádech milionů. Bylo mi umožněno nahlédnout do systému jejich řízení a zpracovat analýzy jejich vzniku a dopadů pro společnost.

V teoretické části se nejprve pokusím o všeobecný popis pohledávek, jejich členění, oceňování a dopady jejich vzniku. Na pohledávky lze nahlížet z mnoha různých hledisek, např. právního, účetního, daňového. Toto vše včetně jejich využití, popisu negativních dopadů a případných odpisů je součástí prvního oddílu teoretické části.

Dále se teoretická část této diplomové práce zabývá detailněji systémem řízení pohledávek, jejich evidencí, správou a celkovou administrací pohledávek. Dále také možnostmi zajištění pohledávek, a to takovými, které jsou dnes nejvyužívanější a snadno dostupné. V závěru teoretické části jsou popsány principy a způsoby vymáhání pohledávek.

Praktická část práce bude zaměřena na konkrétní společnost a její představení. Bude provedena analýza majetkové a finanční struktury této společnosti a její postavení na trhu. Důležitým prvkem pro tuto práci bude také analýza ukazatelů aktivity a likvidity.

Následná analýza současného stavu systému řízení pohledávek bude zásadní pro vznik návrhu, který má být hlavním cílem této diplomové práce. Vznik, evidence a nástroje využívané společností pro předcházení i vymáhání pohledávek budou analyzovány v této části práce. Dále zde bude graficky zpracována struktura pohledávek v letech 2016-2019.

V závěru praktické části pak bude navržen postup v oblasti zefektivnění systému řízení, který vyplývá z konkrétních zjištění výše uvedených analýz. Dá se předpokládat, že pokud společnosti každoročně vznikají pohledávky po splatnosti v řádech milionů, systém jejich řízení obsahuje zřejmě některé nedostatky. Ty by se mohly odstranit např. větší prevencí vzniku pohledávek, větší motivací buď odběratelů či kompetentních zaměstnanců pohledávky nevytvářet či rychleji řešit. Toto bude předmětem závěrečného projektu zefektivnění systému řízení pohledávek, tak aby byl co nejméně finančně náročný, lehce proveditelný, nezatěžující současný systém a zaměstnance a zároveň maximálně účinný a dlouhodobě udržitelný.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

System řízení pohledávek je potřeba správně nastavit v každé společnosti, která dodává výrobky, zboží a služby s odloženou splatností svým zákazníkům. Společnost by měla mít pohledávky pod kontrolou a co nejlépe je řídit, aby nedocházelo k tomu, že zákazníci neplatí v daném termínu splatnosti a společnost musí řešit jejich vymáhání. Hlavním cílem práce je zefektivnění systému řízení ve vybrané společnosti.

Tohoto cíle bude v práci dosaženo pomocí dílčích cílů. Prostřednictvím teoretické části práce a vytvořením teoretického východiska pro řízení pohledávek bude realizován první dílčí cíl. Následující dva dílčí cíle budou realizovány v praktické části. Jedním z nich je vyhodnocení hospodaření společnosti a druhým dílčím cílem je vyhodnocení současného stavu systému řízení pohledávek, tak jak je ve společnosti nastaven.

K naplnění jednotlivých cílů bude provedena literární rešerše, která poskytne informace tykající se vzniku pohledávek a nástrojů na zajištění pohledávek. Následně budou sběrem dat pomocí kvalitativního výzkumu zkoumána účetní a interní data společnosti, ze kterých bude provedena finanční analýza, která poskytne údaje o stavu a finančním zdraví vybrané společnosti. Pro srovnání výsledků finanční analýzy společnosti, s průměrnými hodnotami společností podnikajících ve stejném odvětví získaných ze statistických údajů MPO ČR, bude použita metoda komparace. Pomocí rozhovoru a průzkumu používaného systému bude provedena analýza současného systému řízení pohledávek a také vývoj pohledávek v letech 2016-2019.

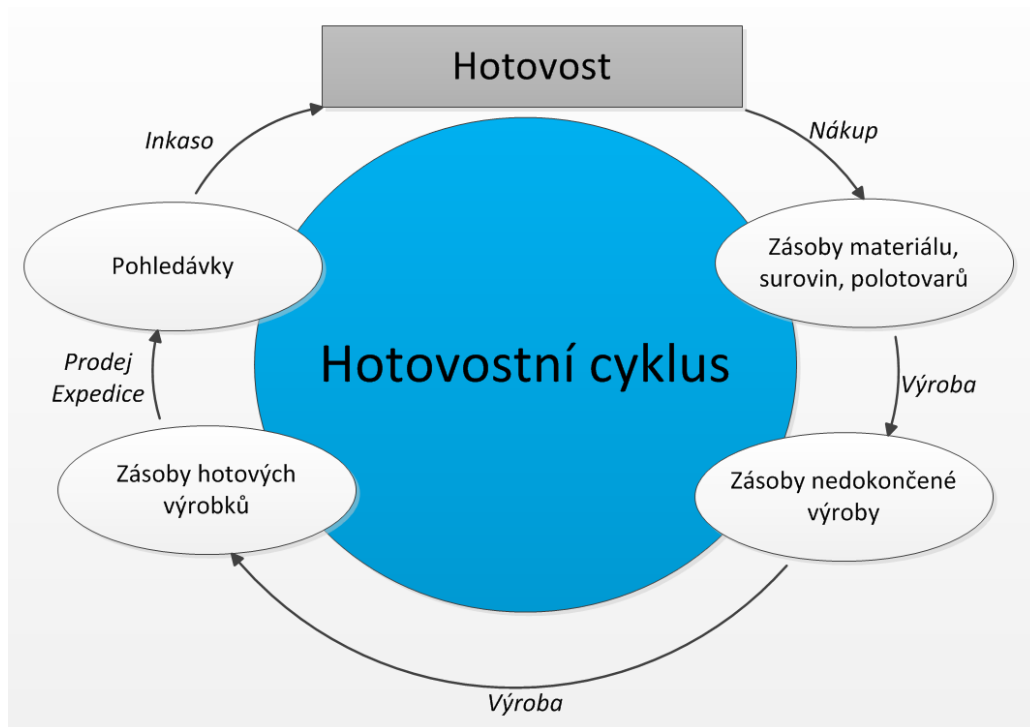
Veškeré informace získané pomocí uvedených technik a analýz budou shrnuty a zhodnoceny. V projektové části je použita syntéza praktických i teoretických poznatků z předchozích částí a je zde navrhnut efektivnější systém řízení pohledávek ve společnosti, který se zaměřuje především na obchodní oddělení. Účelem tohoto systému je snížit objem pohledávek po splatnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

Obecně pohledávce a jejímu vzniku nejde z pochopitelných důvodů úplně zabránit, jelikož převážná část obchodů probíhá bezhotovostním stykem, a je tedy potřeba pomocí státem vytvořených mechanismů pohledávky přirozeným způsobem regulovat. Rozvoj pohledávek v hospodářské sféře je vždy nežádoucím jevem, jelikož blokuje tržní pohyb peněz proti pohybu zboží a vede k druhotné platební neschopnosti podniků (Šantrůček a Štědra, 2012, s. 6).

Pohledávky jsou součástí hotovostního cyklu peněz, jak můžeme vidět na níže uvedeném obrázku. Brealey, Myers a Allen (2017, s. 765) uvádějí, že společnost podniká velmi jednoduše, jelikož nakupuje suroviny za hotovost či na úvěr, které dále zpracuje na hotové výrobky a poté je prodá na úvěr, čímž vznikají pohledávky vůči odběratelům.



Obrázek 1: Hotovostní cyklus (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 175 a vlastní zpracování)

1.1 Charakteristika pohledávek

Šantrůček a Štědra (2012, s. 11) definují pohledávku jako oprávnění věřitele a jeho nárok na prospěch z plnění. Závazkem (dluhem) je nazývána povinnost dlužníka ze závazkového právního vztahu, kdy účastníci vystupují navzájem jako nositelé práv a povinností. Platí, že věřitel je oprávněn vyžadovat od dlužníka splnění povinnosti, pokud má dlužník povinnost vůči věřiteli.

Šteker a Otrusinová (2016, s. 90) představují pohledávku jako majetkové právo na úhradu peněz, kdy vznik pohledávky je spojen s výnosem a typickým příkladem jsou tržby za prodej výrobků na fakturu. Pohledávku lze tedy chápat jako dosud neuspokojený (neuhrazený) nárok podniku (věřitele) vůči jiným fyzickým nebo právnickým osobám (dlužníkům).

Hrdý a Krechovská (2016, s. 185) definují pohledávku jako nárok věřitele na příjem určitého plnění, a to peněžního nebo věcného ze strany dlužníka, které bylo časově odloženo. Pro podnik jsou pohledávky z finančního hlediska přítěží, jelikož váží finanční prostředky, ale z hlediska marketingového jsou ovšem nezbytné.

Podle Rubákové (2015, s. 17) jsou pohledávky představovány jako právně podložené nároky účetní jednotky za vnějším okolím, které vyplývají z uskutečněných dodávek výrobků, prací a služeb a jejich vyfakturováním odběratelům.

Randáková a kol. (2018, s. 141) mezi základní charakteristiky pohledávky uvádí:

- nepeněžní aktivum účetní jednotky;
- vyjadřuje právo věřitele požadovat po dlužníkovi plnění závazku;
- věřitel má právo toto plnění vymáhat;
- dlužník má povinnost pohledávku splatit;
- pohledávka zaniká uspokojením věřitele.

1.1.1 Právní pohled

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. 2. 2012 občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který vešel v účinnost od 1. 1. 2014 upravuje problematiku pohledávek a závazků. Drbohlav a Pohl (2011, s. 17) představují pohledávku z právního hlediska jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Obsahem tohoto práva je vyžadovat určité přesně vymezené plnění, a to z určitého právního důvodu. Účastníky tohoto právního vztahu jsou věřitel a dlužník. Vznik právního vztahu je nejčastěji na základě smlouvy, kdy věřitel má právo od dlužníka obdržet určité plnění a dlužník má povinnost vůči věřiteli toto plnění mu poskytnout.

1.1.2 Účetní pohled

Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. 12. 1991, o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a Vyhláška č. 500/2002 Sb. ze dne 6. 11. 2002, ve znění pozdějších předpisů, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví a České účetní standardy pro podnikatele upravují pohledávky a účetní operace s nimi spojené. Podle těchto platných předpisů postupují poplatníci, kteří jsou účetní jednotkou, při zdaňování příjmů, respektive výnosů ze vzniklých pohledávek. Pohledávka na základě faktury, která byla vystavena účetní jednotkou z titulu prodeje zboží, proúčtuje na stranu MD aktiv a současně na výnosový účet strany Dal. Poté je účetní výnos zároveň výnosem, který podléhá zdanění daně z příjmů, a to bez ohledu na to, kdy bude pohledávka dlužníkem uhrazena (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 21).

Ve směrné účtové osnově je pro pohledávky vymezena účtová třída 3 – Zúčtovací vztahy, a to bez ohledu na to, zda jsou krátkodobé či dlouhodobé. K syntetickým účtům vytvářejí účetní jednotky i analytické účty, a to podle potřeb a požadavků právních předpisů. Pohledávky z obchodních vztahů se nacházejí v účtové skupině 31 – Pohledávky, které jsou především za odběrateli (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 22).

1.1.3 Daňový pohled

Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů a Zákon č. 593/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o rezervách pro zjištění základní daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, právní normy upravují oblast tvorby a výši rezerv a opravných položek, které jsou výdajem (nákladem) vynaloženým na dosažení, zajištění a udržení příjmů u poplatníků daní z příjmů. Pro účetní jednotku při poskytnutí dodávky zboží nebo služby se zdaňovaný výnos váže ke dni tohoto poskytnutí, a to bez ohledu na to, zda je pohledávka uhrazena. Daňová legislativa umožňuje poplatníkům za vymezených podmínek jednorázový odpis pohledávky po lhůtě splatnosti do daňových nákladů a vytvoření opravných položek k nepromlčeným pohledávkám po splatnosti do daňově uznatelných nákladů (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 25-26).

1.2 Vznik pohledávek

Pohledávka vzniká k určitému okamžiku, který již nastal nebo nastane a s dohodnutou lhůtou splatnosti. Vznik pohledávky je vázán na přechod vlastnických práv, na splnění

dodávky, na převedení práv a povinností z dodaného zboží či z poskytnutých služeb odběrateli (Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11).

Dále uvádí Scholleová (2017, s. 97) vznik pohledávky jako dodání zboží, kdy odběratel převezme toto zboží a na základě smlouvy je mu dovoleno za toto zboží zaplatit s určitým odkladem, a to bez jakýchkoli sankcí, jedná se o nastavení doby splatnosti po převzetí. Zde by podnik mohl uvažovat o minimalizování problémů spojenými s pohledávkami v rámci jejich úhrady, a to tím způsobem, že by mohl požadovat placení v okamžiku dodání. Tento způsob je potřeba zvážit, jelikož odběratelé by mohli upřednostnit jiného dodavatele, který jim nabídne lepší platební podmínky.

1.3 Členění pohledávek

Níže jsou uvedeny nejběžnější pohledy členění pohledávek dle různých hledisek.

1.3.1 Podle vzniku

Šantrůček a Štědra (2012, s. 11) uvádí základní rozdělení pohledávek podle vzniku na:

- **pohledávky z obchodního styku** – jedná se o nejběžnější a nejčetnější pohledávky, které vznikají vystavením platebního dokladu dodavatele vůči odběrateli a zanikají úhradou částky, která je uvedena na platebním dokladu od odběratele na účet dodavatele;
- **pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů** – jsou to pohledávky z finančních mezipodnikových půjček a výpomocí mezi fyzickými osobami, dále se zde zahrnují i pohledávky z dluhopisů (například obligace, směnky), které mají písemnou smluvní formu, ve které je zahrnut termín a způsob úhrady pohledávky;
- **pohledávky ostatní** – jedná se o pohledávky z pracovně právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění, daňové pohledávky státu, kdy u tohoto typu pohledávek se nevyužívají zajišťovací instrumenty.

1.3.2 Podle doby splatnosti

Další rozdělení, které uvádí Šteker a Otrusínová (2016, s. 90) z hlediska doby splatnosti, kdy pro vykázaní pohledávky v rozvaze je určující zbývající doba splatnosti pohledávky v okamžiku, ke kterému je sestavována účetní závěrka. Nejedná se tedy o celkovou dobu splatnosti, která je uvedena např. na faktuře, ve smlouvě. Členění je pak následující:

- **krátkodobé** – jsou zde obsaženy takové pohledávky, které v okamžiku, k němuž je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti jeden rok a kratší;
- **dlouhodobé** – jsou zde obsaženy takové pohledávky, které v okamžiku, k němuž je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než 1 rok a odloženou daňovou pohledávku.

1.3.3 Podle jistoty plnění pohledávky

Jak uvádí Bařinová a Vozňáková (2007, s. 71) můžeme pohledávky členit dle jistoty plnění na:

- **běžné** – zařídíme zde pohledávky, u kterých nemáme pochybnost o včasném vyrovnání, jelikož dlužník se nachází v příznivé finanční situaci;
- **sporné** – jsou zde zařazovány pohledávky, u kterých dlužník nesouhlasí s určitou náležitostí pohledávky (např. částka, doba splatnosti);
- **pochybné** – jsou zde pohledávky po splatnosti, kdy dlužník byl vyzván k úhradě (například formou upomínky), poté je tedy úplná nebo částečná úhrada pohledávky možná a pravděpodobná;
- **nedobytné** – zde jsou zařazeny pohledávky kdy dlužník je v konkurzním řízení a pohledávka má znaky nenávratnosti nebo je částečně návratná v malé hodnotě.

1.3.4 Podle rizikovosti

Dále můžeme pohledávky členit i podle míry rizikovosti, což je běžné v bankovním sektoru, ale i mimo něj. Podle níže uvedeného třídění je potřeba průběžně sledovat chování dlužníka a jeho bonitu, aby podnikatel v budoucnu nemusel vynakládat vysoké náklady spojené s vymáháním pohledávky. Členění je následující (Perthen, 2015, s. 7-8):

- **standardní pohledávky** – jsou zde zařazeny pohledávky, které jsou dlužníkem uhrazeny podle dohodnutých podmínek;
- **sledované pohledávky** – podle prováděného hodnocení bonity dlužníka můžeme očekávat, že jistina, úroky i poplatky budou uhrazené v plné výši, ale ve srovnání se standardními pohledávkami dojde ke zhoršení skutečností ovlivňujících splácení od doby, kdy byl úvěr poskytnut;

- **nestandardní pohledávky** – podle hodnocení můžeme očekávat, že splacení v plné výši ze strany dlužníka je velmi nejisté, ale částečné splacení je vysoce pravděpodobné;
- **pochybné pohledávky** – zde podle hodnocení očekáváme, že splacení v plné výši ze strany dlužníka je vysoce nepravděpodobné, ale částečné splacení je možné;
- **ztrátové pohledávky** – podle hodnocení mají pohledávky všechny nedostatky a ze strany dlužníka očekáváme, že splacení je téměř nemožné, tyto pohledávky se v plné výši jeví jako nenávratné a pokud v budoucnosti dojde k návratnosti, tak již jen v částečné výši.

1.4 Oceňování pohledávek

Podle Šantrůčka a Štědry (2012, s. 6) je oceňování pohledávek zavádějící a dle jejich názoru jde o nesprávný pojem, protože pohledávka má svoji cenu totožnou s účetní hodnotou již v době svého vzniku. Od této doby má pohledávka svoji pevnou jmenovitou hodnotu. Pokud je pohledávka dále po svém vzniku převáděna mezi různými subjekty a dochází k jejímu postoupení (cesi) z původního věřitele na nového, tak oceňována není přímo předmětná pohledávka jako taková, jelikož ta už má celkovou jmenovitou hodnotu, ale je odhadována přiměřeně výše úplaty za její postoupení.

Pro ocenění pohledávek platí níže uvedená pravidla, která uvádí Rubáková (2015, s. 118):

- při **vzniku** se oceňuje **jmenovitou hodnotou**;
- při **nabytí za úplatu** nebo **vkladem** se oceňuje **pořizovací cenou**;
- při vyjádření v **cizí měně** v přepočtu **kurzem ČNB** platným pro danou účetní jednotku (pevný nebo denní kurz), a to ke dni uskutečnění účetního případu nebo ke dni sestavení účetní závěrky.

1.4.1 Jmenovitá hodnota

Jmenovitá hodnota je hodnota, která je udána na pohledávku v době jejího vzniku (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 72).

1.4.2 Pořizovací cena

Pořizovací cenou se oceňují pohledávky, které jsou nabyté za úplatu nebo vkladem. Součástí pořizovací ceny pohledávek je cena pořízení a dále náklady, které souvisejí

s pořízením, např. náklady na znalecké ocenění, odměny právníkům a provize (Pilátová a Richter, 2011, s. 46-47).

1.4.3 Reálná hodnota

Oceňování pohledávek reálnou hodnotou je zvláštní režim, který se používá pro ocenění pohledávek ke dni roční účetní závěrky. Stanovení této hodnoty může být problém, proto by účetní jednotka měla využít ocenění kvalifikovaným odhadcem nebo posudkem znalce. Při stanovení je nutné brát v úvahu tři základní kritéria, které jsou časové hledisko, způsob zajištění pohledávky, informace o dlužníkovi a jeho ekonomické situaci. Tyto kritéria mohou snížit výrazně hodnotu pohledávky (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 73).

1.4.4 Cizí měna

Pilátová a Richter (2011, s. 47) uvádí, že pokud máme pohledávku, která je v cizí měně, musí ji účetní jednotka před zaúčtováním převést na korunovou hodnotu. Pro tento účel je potřeba aby společnost měla vnitřním předpisem stanoveny, jaký kurz bude používat, kdy v souladu se zákonem o účetnictví se může jednat o:

- aktuální denní kurz ČNB;
- pevný kurz stanovený účetní jednotkou, a to ve vazbě na kurz ČNB.

Pro tyto účely dále musí účetní jednotka stanovit tzv. okamžik uskutečnění účetního případu. Oceňování pohledávek, které jsou vyjádřeny v cizích měnách lze podle Českého účetního standardu **001 Účty a zásady účtování na účtech** může dodavatel za okamžik uskutečnění účetního případu považovat:

- den splnění dodávky;
- den vystavení faktury nebo daňového dokladu (Pilátová a Richter, 2011, s. 47).

1.5 Negativní dopady pohledávek

Podle Kislingerové (2010, s. 464) jsou ve společnosti pohledávky označovány za dobré ty, které jsou hrazeny ve splatnosti. Naopak za špatné, které mají negativní dopad, jsou označovány ty, které nejsou zaplacené vůbec, nebo jejich inkaso vyžaduje značné úsilí a náklady. Pokud se tedy ve společnosti vyskytnou v účetnictví nedobytné, problematicky vymahatelné nebo pochybné pohledávky je vhodné rozhodnout o odpisu těchto pohledávek.

1.5.1 Nedobytné pohledávky a jejich dopad

Mrkvička a Strouhal (2014, s. 100) uvádí, že pro věřitele má nedobytná pohledávka za následek ztrátu nákladů, které byly vynaloženy na výrobu nebo pořízení dodaného zboží, odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmů. Věřitel také přichází o ziskovou marži. Do určité míry lze z hlediska daně z příjmů nedobytné pohledávky kompenzovat pomocí daňově uznatelných opravných položek, a to je jediné pozitivum, které se dá u těchto nedobytných pohledávek využít.

1.5.2 Pozdě hrazené pohledávky

Pokud věřitel počítá s příjmy z vystavených faktur ve svém rozpočtu cash flow a dlužník svůj závazek nejpozději v den splatnosti neuhradí, může se věřitel dostat do problémů s financováním svých závazků, pokud nemá značné rezervy peněz v hotovosti nebo na bankovním účtu. V případě, že tyto rezervy nemá tak musí sáhnout nejčastěji po krátkodobém nebo kontokorentním úvěru. Za poskytnutí těchto zdrojů věřitel bance platí úroky a jsou to pro něj náklady navíc (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 100).

1.6 Tvorba zákonných opravných položek k pohledávkám

Pilařová (2020, s. 70) uvádí, že tvorba a rozpuštění zákonných opravných položek se řídí dle podmínek stanovených zákonem o rezervách. Podstatou tvorby opravné položky k pohledávce je vznik daňově účinného nákladu a snížení základu daně. Pro vytvoření opravné položky nestačí jen skutečnost, že pohledávka je po lhůtě splatnosti, je potřeba zkoumat a vyloučit pohledávky, které jsou k tvorbě zákonné opravné položky nezpůsobilé. Zákon o rezervách vymezuje absolutní zákaz tvorby zákonných opravných položek v případě, kdy:

- o pohledávce nebylo účtováno do výnosů;
- se jedná o bezúplatně nabytou pohledávku;
- se jedná o soubor pohledávek;
- se jedná o pohledávku vzniklou z titulu cenných papírů či ostatních investičních nástrojů, úvěrů, zápůjček, ručení;
- se jedná o výnos, který je od daně z příjmů osvobozený či zdaněný zvláštní sazbou daně či zahrnovaný do samotného základu daně;

1.6.1 Účetní zachycení opravných položek

Jak uvádí Strouhal (2018, s. 148) je tvorba a účetní zachycení opravných položek v souladu se zásadou opatrnosti za situace, kdy jsou pohledávky po lhůtě splatnosti. Účetní jednotky často tvorbu opomíjejí a zkreslují tak hodnotu pohledávek v rozvaze. Šteker a Otrusínová (2016, s. 104) popisují tvorbu opravných položek jako přechodné snížení hodnoty. V rámci inventarizace se posuzuje výše a odůvodněnost vytvořených opravných položek.

V Českých účetních standardech je tvorba a rozpuštění opravných položek řešena ve standardu **005 Opravné položky**. Tvorba opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů se účtuje jako zvýšení provozního nákladu souvztažně se snížením hodnoty příslušné pohledávky. Tato tvorba má dopad do aktiv společnosti, kdy dochází ke zvýšení hodnoty rozvahového sloupce korekce. Rozpuštění opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů se účtuje jako snížení provozního nákladu souvztažně se zvýšením hodnoty příslušné pohledávky. Toto rozpuštění má dopad do aktiv společnosti, kdy dochází ke snížení hodnoty rozvahového sloupce korekce (Strouhal, 2016, s. 149).

1.6.2 Zákonné (daňové) opravné položky

Zákon č. 593/2012 Sb. o rezervách řeší pravidla tvorby opravných položek, které snižují výsledek hospodaření a také základ pro výpočet daně z příjmů. Mezi nejčastěji tvořené opravné položky můžeme zařadit podle Děrgela (2016, s.192):

- insolvenční opravné položky – dle § 8 Zákona o rezervách lze k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení vytvořit opravnou položku až do výše pohledávky přihlášené u soudu;
- časové opravné položky – dle § 8a Zákona o rezervách lze k nepromlčeným pohledávkám po lhůtě splatnosti, kdy od sjednané lhůty uplynulo více než 18 měsíců (vytvořit opravnou položku až do výše 50 % hodnoty pohledávky) nebo více než 30 měsíců (vytvořit opravnou položku až do výše 100 % hodnoty pohledávky);
- malé opravné položky – dle § 8c Zákona o rezervách lze k malým pohledávkám do 30 000 Kč, kdy od sjednané lhůty uplynulo více než 12 měsíců (vytvořit opravnou položku až do výše 100 % hodnoty pohledávky).

1.7 Odpis pohledávek

Podle Pilařové (2020, s. 74) je odpis pohledávek nenávratným procesem snížení hodnoty pohledávek, který nelze zaměňovat s tvorbou opravných položek. Odpis pohledávky je nutné použít v případě právního zániku pohledávky, například prominutím nebo zánikem dlužníka bez právního nástupce. Odpis pohledávky je možné realizovat pouze jednorázově na rozdíl od tvorby opravných položek, které je možné tvořit po částech. Odpis pohledávky lze provést i dobrovolně, a to pouze v případech, kdy se věřitel již nemůže domoci úhrady své pohledávky a náklady spojené s vymožením pohledávky by převýšily předpokládaný výnos z vymožené pohledávky. Tento dobrovolný odpis je spojen se zásadou věrného zobrazení, kdy pohledávka je prakticky nevymahatelná a její reálná hodnota směřuje k nule.

1.7.1 Daňově účinný odpis pohledávek

Tento odpis pohledávek je upraven Zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (§ 24 odst. 2y), kdy podmínkou je, aby pohledávka byla evidována v účetnictví a nebyla již dříve odepsána. Daňový náklad lze uznat ve výši jmenovité hodnoty pohledávky nebo za cenu pořízení pohledávky nabyté postoupením za předpokladu, že již při vzniku pohledávky bylo o ní účtováno ve zdanitelných výnosech a je možné k této pohledávce tvořit daňovou opravnou položku za dlužníkem:

- který je v úpadku nebo jemuž úpadek hrozí, na základě výsledků insolvenčního řízení;
- který zemřel a pohledávka nemohla být vymáhána na dědicích dlužníka;
- na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba;
- na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí (Müllerová a Šindelář, 2019, s. 127).

1.7.2 Daňově neúčinný odpis pohledávek

Tento odpis provede účetní jednotka na základě svého rozhodnutí. Může se jednat například o pohledávky, u nichž by náklady na vymáhání přesáhly jejich výtěžek, dále o pohledávky, u kterých je dlužník neznámého pobytu, podle informací od příslušného orgánu (policie či soud). Náklad takto odepsaných pohledávek je daňově neuznatelný. Pro

rozlišení daňového a nedaňového odpisu je vhodné účet 546 – Odpis pohledávky analyticky členit (Müllerová a Šindelář, 2019, s. 127).

1.7.3 Odpis pohledávek v cizí měně

Podle Pilařové (2020, s. 78) musí účetní jednotka před odepsáním pohledávku v cizí měně přepočítat na české koruny kursem, který v účetní jednotce platí ke dni, kdy vedení společnosti rozhodlo o odpisu této pohledávky. Při odpisu poté vzniká kursový rozdíl.

1.8 Zánik pohledávek

Smejkal a Rais (2013, s. 210) uvádějí, že nejčastěji zaniká pohledávka splněním závazku, ke kterému se dlužník zavázal. Toto splnění peněžitého závazku probíhá hotovostním nebo bezhotovostním převodem. Podle Šantrůčka a Štědry (2012, s. 20) se zánikem pohledávky rozumí ukončení závazkového právního vztahu, které nastává na základě právního úkonu, jako je úhrada či splnění, zápočet úkonem jedné nebo obou stran, odstoupením od smlouvy, prominutím dluhu, zánik závazku v důsledku zániku osoby dlužníka nebo věřitele.

1.8.1 Promlčení

Občanský zákoník č. 89/2012 podle § 629 ustanovuje promlčecí lhůtu na 3 roky. Strany si mohou ujednat kratší nebo delší promlčecí lhůtu, nejméně však v trvání jednoho roku a nejdéle v trvání patnácti let.

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A JEJICH VYMÁHÁNÍ

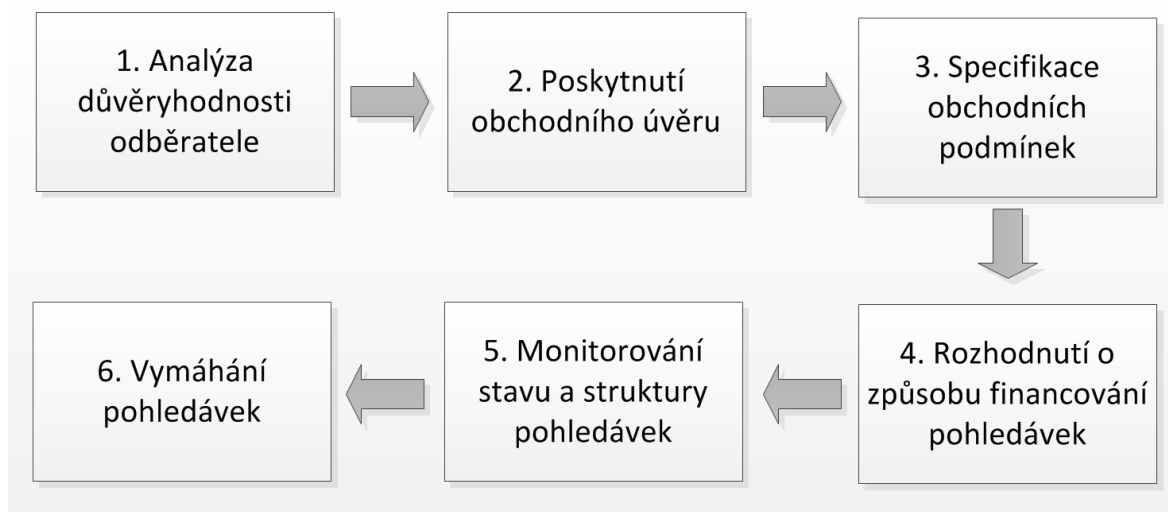
V každé společnosti je nutné vytvořit přehledný systém řízení pohledávek podle rozsahu a druhu činnosti, kterou se zabývá. V současné době platební neschopnost jako ekonomický ukazatel ovlivňuje finanční zdraví podniku. Nejúčinnější ochrana před vznikem problémových pohledávek je zabezpečení pohledávky už před jejich vznikem nebo v době, kdy vznikají. Mezi zabezpečovací instrumenty patří zjišťování informací o současných nebo budoucích obchodních partnerech, dále důsledné zpracování obchodních smluv či jištění pohledávek. Mezi zajišťovací instrumenty patří dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso, směnka, zástavní právo, smluvní pokuta, bankovní záruka, pojištění pohledávek (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11).

Podle Pevné (2017, s. 98) je systém řízení pohledávek představován jako činnost podnikatelských subjektů, která vědomě a záměrně usměrňuje jejich pohledávky. Především se jedná o rozhodování, kterému odběrateli poskytnout obchodní úvěr, a kterému ne. V rámci systému řízení je nutné identifikovat potenciální dlužníky v množině odběratelů. Podle Kislingerové (2010, s. 474) má systém řízení pohledávek dvě dimenze:

- **prevence** – snaží se předcházet vzniku problémových pohledávek, tedy pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek;
- **vymáhání** – pokud se nepodaří zajistit úhradu pohledávky, přichází na řadu její vymáhání.

Smyslem řízení pohledávek je, aby se společnost chránila před vysokým podílem faktur, které odběratelé platí se zpožděním. Dále aby minimalizovali podíl nedobytných pohledávek, u kterých by bylo možné inkaso pouze s vynaložením relativně vysokých nákladů. Pokud společnost nastaví velmi tvrdou politiku řízení pohledávek, dosáhne minimálního počtu pozdě platících odběratelů, ale musí počítat s tím, že nebude snadné dosáhnout vysokých prodejů. Pokud se společnost vydá cestou, kdy nastaví benevolentní politiku, dosáhne relativně vysokého objemu prodeje, ale dojde také k vyššímu podílu nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek. Ze strany společnosti je pro řízení pohledávek potřeba nalézt optimální politiku, která sníží podíl pozdě hrazených pohledávek a nebude výrazně omezen prodej. Nalezení tohoto optima je obtížné, neexistuje jednoduchý vzorec nebo návod, ale pomůže řada nástrojů a postupů, které může společnost aplikovat (Kislingerová, 2010, s. 474).

Hrdý a Krechovská (2016, s. 187) popisují systém řízení pohledávek jako několik po sobě jdoucích kroků.



Obrázek 2: Systém řízení pohledávek (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 187 a vlastní zpracování)

Z výše uvedeného obrázku můžeme kroky 1. až 5. zařadit do dimenze prevence, která se snaží předcházet vzniku problémových pohledávek. Pokud nedojde k inkasu pohledávky je potřeba v rámci řízení řešit i vymáhání pohledávky.

Každá společnost na trhu získává odměnu ve formě marže, a to za podstoupení určitého rizika. Cílem správně nastaveného systému řízení pohledávek není vyvarovat se nedobytným pohledávkám nebo pozdě platícím odběratelům, ale umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow (Kislíngrová, 2010, s. 474).

2.1 Administrace pohledávek

Správně fungující proces řízení pohledávek zahrnuje administraci pohledávek, která musí mít vazbu na smlouvy vzniklé z obchodního styku a současně musí odpovídat závazným účetním a právním předpisům, které jsou stanoveny. Abychom pohledávky měly účelně a přehledně uspořádány, je potřeba v rámci administrace každou pohledávku doplnit či vybavit údaji o (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 132):

- dlužníkovi včetně daňových identifikačních údajů a jeho dostupnosti;
- výši pohledávky a její splatnosti;
- aktuálním stavu pohledávky (např. uznání závazku, splátkový kalendář);

- dokladech, které prokazují oprávněnost nároku na plnění (např. kupní smlouva).

Samotnou administraci může podnik obstarávat vlastními silami a prostředky. V některých případech je pro podnik ekonomicky výhodnější zadat správu pohledávek externím subjektům. Pokud je administrace prováděna uvnitř podniku je potřeba jednoznačně stanovit interně platné zásady a principy administrace, kdy je vhodné (Machková, Černohlávková a Sato, 2014, s. 132):

- rozdělit kompetence uvnitř společnosti a stanovit vzájemné vazby;
- oddělit správu pohledávek od aktivit jiných organizačních složek společnosti;
- omezit osobní a pracovní vazby na dlužníka.

2.2 Prevence vzniku problémových pohledávek

Správně nastavený systém správy pohledávek ve společnosti by měl předcházet vzniku problémových pohledávek. Součástí tohoto systému řízení pohledávek je hodnocení odběratelů a zkoumání jejich bonity, dále stanovení platebních podmínek, uznání dluhu a zajištění pohledávek (Pevná, 2017, s. 99).

Podle Kislingerové (2010, s. 475) je nutné, aby společnost preventivní opatření zakomponovala už do prodejních procesů, aby nedocházelo příliš často k vymáhání pohledávky. Správné rozhodování v politice řízení pohledávek je ve společnosti upravováno formou vnitřního předpisu, který se uplatňuje vůči zákazníkům v oblasti pohledávek, přiděluje zodpovědnosti a pravomoci a stanovuje pravidla, která se musí respektovat v každodenním styku se zákazníky. Tím, že má společnost zpracovaný vnitřní předpis, podle kterého se řídí a soustředí se na prevenci vzniku problémových pohledávek, nedochází k následnému kroku, což je vymáhání pohledávky.

Perthen (2015, s. 9) uvádí rozdělení pohledávek podle rizikovosti, které bylo uvedeno v první kapitole, kdy pro podnikatele je nejlepší, aby se pohledávkám nestandardním, pochybným a ztrátovým vyhýbaly. Proto je potřeba hned na začátku si stanovit obvyklou výši svých pohledávek za odběrateli či obchodními partnery a podle toho zohlednit hodnocení vstupních údajů a informací.

2.2.1 Analýza důvěryhodnosti klienta

V rámci preventivních opatření je důležitá analýza informací, která je rozhodující pro posouzení obchodních a úvěrových rizik. Výsledky získané analýzou jsou ukazatelem

důvěryhodnosti a platební či komerční způsobilosti zákazníka (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 133). V praxi je pro tuto analýzu potřeba rozlišovat dva případy, kdy se jedná o **zákazníka, který je pravidelným odběratelem**. Poté tedy společnost uchovává platební historii ve svém informačním systému, která je dostupná pro všechny, kteří s ní pracují. Dále se jedná o **případy nových zákazníků**, se kterými společnost nemá dosud žádné vlastní zkušenosti a zjišťuje tedy informace o jeho platební morálce z dostupných zdrojů, mezi které patří (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 102; Pevná, 2017, s. 99-100):

- **Výroční zpráva** – zde můžeme získat informace o vývoji výkonnosti, aktivitách a stávajícím hospodářském postavení podnikatelského subjektu;
- **Obchodní rejstřík** – jedná se o veřejně dostupný zdroj, kde nalezneme základní informace o firmě, slouží také k ověření údajů, které jsou uvedeny v kupní smlouvě;
- **Registr dlužníků** – jedná se o zdroj, který je provozován pod dohledem státu a umožňuje evidenci informací o subjektech, které své závazky neplní včas nebo je neplní vůbec;
- **Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES)** – jedná se o otevřený zdroj informací, který je dostupný na serveru Ministerstva financí České republiky a můžeme v něm vyhledat údaje z obchodního rejstříku, z registru živnostenského podnikání a dále údaje z registru plátců DPH;
- **Rejstřík trestů** – jedná se o veřejně přístupný zdroj informací, který je dostupný na webovém portálu Ministerstva spravedlnosti České republiky a slouží k prověřování důvěryhodnosti a profesionality obchodních partnerů (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 133-134; Pevná, 2017, s. 99-100).

Perthen (2015, s. 11) jako zdroj uvádí **Insolvenční rejstřík (ISIR)** ve kterém je možné předem odhalit problémové zákazníky. Tento rejstřík je dostupný na www.justice.cz a eviduje veškeré fyzické či právnické osoby, proti kterým byl podán nebo které samy na sebe podaly insolvenční návrh. Pokud nalezneme dlužníka v ISIR znamená to, že jeho majetková situace je velmi špatná, respektive bude úpadková.

Pokud se mezi dlužníky budou nacházet i fyzické osoby, u kterých informace o jejich příjmech nejsou veřejně dostupné, může si je podnikatel vyžádat předem, a to ve formě **potvrzení o příjmech** od zaměstnavatele. Dalším otevřeným zdrojem informací, který

může podnikatele varovat před problémovým odběratelem je **Centrální evidence exekucí**, která po registraci umožňuje dálkový přístup každému za určité poplatky. Tato evidence je spravována Exekutorskou komorou ČR a je dostupná na webové adrese www.ceecr.cz. V evidenci můžeme zjišťovat informace o konkrétních exekučních řízeních, tato evidence neobsahuje údaje o výkonech rozhodnutí vedených soudy, dále exekucích vedených orgány státní správy a samosprávy, finančními orgány či zdravotními pojišťovnami (Perthen, 2015, s. 10-11).

Mrkvička a Strouhal (2014, s. 102-103) uvádí, že získané informace může společnost zpracovávat v různých systémech. Pro analýzu důvěryhodnosti klienta je nutné vzít v úvahu, že výše uvedené zdroje nejsou zadarmo a je potřeba stanovit nějakou hranici, za níž se detailní analýza už nevyplatí.

2.2.2 Stanovení obchodních podmínek

Podstatou tohoto kroku ve společnosti je rozhodování o objemu a délce poskytnutého obchodního úvěru. Obchodním úvěrem se rozumí odklad splatnosti závazku o určitý čas, který se v praxi pohybuje od 10 do 90 dnů. Ještě dnes se můžeme setkat s dávno zrušenou fakturační vyhláškou platnou v období před rokem 1990, kdy splatnost všech faktur byla stanovena jednotně na 14 dnů. I dnes některé používané účetní programy mají jako výchozí splatnost faktur nastavenou na 14 dnů. Pro odběratele se tento úvěr stává velmi atraktivním zdrojem krátkodobého financování, jelikož za něj neplatí žádný poplatek nebo úrok. Níže jsou jednotlivé body tohoto kroku popsány (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 103). Ross, Westerfield, Jordan (2019, s. 674) doplňují, že důvodem, proč firmy poskytují úvěr, je ten, že chtějí stimulovat svůj prodej. Samozřejmě musí počítat s náklady, které vzniknou s poskytnutím úvěru, jelikož může dojít k tomu, že odběratel nezaplatí pohledávku.

1. Objem obchodního úvěru

Stanovení určité maximální výše obchodního úvěru může společnost přiznávat odběratelům pomocí (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 103-104):

- **hranice úvěrového limitu** – tato hranice představuje maximální částku všech v daném okamžiku neuhrazených faktur, které je společnost ochotna u daného odběratele tolerovat;

Pomocí úvěrového limitu se společnost nechrání před vznikem pozdě placených pohledávek, ale pokud odběratel požaduje další dodávku a svůj úvěrový limit již vyčerpал, musí uhradit alespoň část faktur, které jsou již po splatnosti.

Podle Kislingerové (2010, s. 476) je potřeba odběratele začlenit do předem definovaných skupin, kdy každá skupina bude mít vyšší úvěrového limitu a správně nastavené platební podmínky. Pro rozdělení si sám podnik určí kritéria, která jsou pro něj důležitá, a podle nich si odběratele rozčlení, např. členění podle podílu na tržbách.

2. Délka obchodního úvěru

Další z podstatných nástrojů při prevenci proti vzniku problémových pohledávek je délka odkladu splatnosti faktur. Tato doba není stanovena žádnou závaznou vyhláškou nebo normou. Nelze tedy ani podle vzorce či modelu tuto dobu splatnosti určit. Pro odběratele je výhodná co nejdelší doba splatnosti, pro dodavatele zase co nejkratší doba splatnosti. Při rozhodování o nabízené délce obchodního úvěru se dodavatel rozhoduje, zda bude maximalizovat svůj prodej a tím pádem nabídne benevolentní platební podmínky, tj. dlouhou dobu splatnosti faktur. Pokud dodavatel bude chtít minimalizovat nároky na financování, bude nabízet dobu splatnosti faktur co nejkratší (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 105).

Podle Kislingerové (2010, s. 489) jsou z hlediska doby splatnosti faktur k dispozici následující varianty řešení:

- **platba předem** – tato varianta bude využívána u zákazníků, kteří v minulosti měli problémy s platební morálkou a také u výrobků vyráběných na zakázku, které společnost nemůže prodat jinému odběrateli, platbu předem lze požadovat v celé výši nebo alespoň v částečné;
- **prodej za hotové při předání dodávky** – tato varianta má své opodstatnění u malých, nepravidelných nebo nových odběratelů, u nichž dodavatel nezkoumá bonitu;
- **splatnost obvyklá v příslušném oboru podnikání** – běžné platební podmínky v daném oboru, bude dostávat většina odběratelů, aby nabídka dodavatele nebyla méně výhodná než u konkurence;
- **nadstandardní splatnost** – pokud dodavatel usiluje o ovládnutí větší části trhu, bude poskytovat delší termíny splatnosti faktur, nebude vyžadovat zajištění za

velmi vysoké objemy dodavatelských úvěrů, toto zvýšené riziko a vyšší nároky na financování jsou pro dodavatele cenou za snahu podpořit prodej.

V rámci prodeje za hotové při předání dodávky je podle Ondřejové (2017, s. 159-160) uváděn maximální limit, kdy může být platba učiněna bezhotovostně, a to v částce 270 000 Kč v průběhu jednoho kalendářního dne provedené mezi tímž poskytovatelem platby, témuž příjemci platby. Pokud je částka překročena, je poskytovatel platby povinen provést platbu bezhotovostně.

Na závěr k těmto platebním podmínkám můžeme dle Pevné (2017, s. 100) říct, že pohledávky nevznikají při placení předem a při placení v hotovosti při dodávce, ale vznikají jen při placení s odkladem.

3. Skonto

V rámci platebních podmínek může dodavatel nabídnout odběrateli skonto, tedy slevu z prodejní ceny. Pokud odběratel skonto využije, zaplatí za dodávku dříve, než byla dohodnutá standardní splatnost a tím získává určitou slevu. Negativní efekt pro dodavatele spočívá ve snížení ceny výrobku. Pro dodavatele poskytnutí skonta přináší i pozitivní efekty, které jsou v zásadě tři:

- menší objem pracovního kapitálu, který by bylo potřeba financovat;
- menší riziko vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek;
- menší administrativní náklady spojené se sledováním, případně s vymáháním pohledávek (Kislingerová, 2010, s. 490).

Podle Mrkvičky a Strouhala (2014, s. 108) přijetí nabídky skonta připadá v úvahu pro odběratele, kteří mají dostatek volné hotovosti nebo snadný přístup ke krátkodobým zdrojům financování. Naopak odběratelé, kteří mají slabší pozici hotovosti, tak spíše plně využijí nebo i úmyslně překročí celou dobu splatnosti závazku.

2.3 Zajištění pohledávek

Podle Pevné (2017, s. 101) je součástí řízení pohledávek i jejich zajištění, které představuje významný způsob, jak se vyhnout riziku neuhrazení pohledávky ze strany odběratele. Dále Režňáková a kol. (2010, s. 80) uvádí, že dodavatel poskytuje nezajištěné obchodní úvěry, a to v případě odběratelů pravidelných s dobrou platební morálkou. Samozřejmě dodavatel má snahu minimalizovat riziko nezaplacení, protože s výrobou a dodáním zboží mu

vznikly náklady, které potřebuje uhradit. Výpadek platby může prodávajícímu způsobit dodatečné problémy v řízení cash flow, a proto provádí zajištění pomocí prostředků, které budou v této části kapitoly popsány.

2.3.1 Smlouva

Uzavření smlouvy je rozhodující předpoklad pro vznik pohledávky. Pokud je potřeba provádět změny nebo odchylky od smlouvy je nutné tohle řešit písemným dodatkem se souhlasem zúčastněných stran, v praxi se jedná o prodávajícího a kupujícího. V kupní smlouvě či v jiných smlouvách musí být smluvní strany správně označeny. Jméno a příjmení, případně rodné číslo a bydliště je potřeba uvést u fyzické osoby. Název obchodní firmy případně identifikační číslo a sídlo organizace je potřeba uvést u právnické osoby. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12).

Ondrejová (2017, s. 44-45) představuje i možnost, že smluvní strany si mohou zvolit, zda v každém konkrétním případě budou uzavírat smlouvu (např. kupní) ve které budou vyjednávat dílčí náležitosti nebo zvolí pro svůj smluvní vztah tzv. rámcovou smlouvu. Uzavření rámcové smlouvy má význam v případě opakovaných závazkových vztahů mezi dvěma smluvními stranami a zejména pokud se bude jednat o smluvní vztahy dlouhodobějšího charakteru. Rámcová smlouva standardně obsahuje vymezení smluvních podmínek, jako jsou způsob tvorby cen, fakturační a platební podmínky, smluvní pokuty, odpovědnost za vady, reklamační proces a důvody odstoupení od smlouvy.

V rámci smlouvy se často sjednávají i náležitosti faktury, například nezbytnost přesného označení objednávky, jelikož faktura se považuje za účetní a daňové doklady a také jako výzva k plnění (Ondrejová, 2017. s. 147-148).

Dále uvádí Perthen (2015, s. 14), že pro případné vymáhání pohledávky je potřeba, aby z obsahu smlouvy bylo zřejmé, kdo ji uzavírá, co je jejím předmětem, kdy má dojít k plnění a co za to.

2.3.2 Smluvní záloha

Mezi často využívaný zajišťovací prostředek, který poměrně účinně zajistí splnění peněžitého závazku je právě smluvní záloha, a to v částečné nebo celé výši ceny. Tato výše nevyplývá z žádného právního předpisu, ale závisí zcela na dohodě účastníků závazkového vztahu, tedy mezi dodavatelem a odběratelem (Pilátová a Richter, 2011, s. 24).

2.3.3 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je náhradou škody při porušení povinnosti, kterou si strany sjednaly. Může se jednat o porušení závazku v rámci pozdního placení, pozdní dodávka zboží nebo vady díla. Dohoda o smluvní pokutě musí být uzavřena písemně a náhrada musí být uhrazena při porušení povinnosti bez ohledu na to, zda škoda skutečně vznikla či nikoli (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 26-27).

2.3.4 Uznání dluhu

Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. § 2053 ustanovuje, že uzná-li někdo svůj dluh co do důvodu i výše prohlášením učiněným v písemné formě, má se za to, že dluh v rozsahu uznání, v době uznání trvá. Šperková (2015) uvádí, že podpis dlužníka nemusí být v rámci uznání dluhu úředně ověřen. Podmínkou platného uznání je, že musí být s odkazem na jinou listinu, tedy např. na fakturu. Okamžikem uznání začíná běžet nová promlčecí lhůta, uzná-li dlužník svůj dluh, promlčí se právo za deset let ode dne, kdy k uznání dluhu došlo.

2.3.5 Pojištění pohledávek

Pokud ve společnosti dochází k obchodování se zahraničím, lze pohledávku pojistit, abychom zabránili platebním potížím. V České republice existují společnosti, které se zabývají pojištěním pohledávek, kdy nejznámější je společnost EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.). V případě pojistné události společnost EGAP vyplatí pojistné plnění, převezme pohledávky a zabezpečí jejich vymáhání (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 16).

2.3.6 Zástavní právo

Jako další ze zajišťovacích prostředků je uznáváno zástavní právo, ve kterém účastníci právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Zástavní právo lze zřídit k pohledávce peněžité i nepeněžité, také se může vztahovat na pohledávku, která vznikne až v budoucnu. Předmětem zástavy může být věc movitá i nemovitá, cenný papír či pohledávka (Bařinová a Vozňáková, 2017, s. 17-18). Podle Pevné (2017, s. 101) je zástavní právo k zajištění pohledávky využíváno tím způsobem, že umožňuje věřiteli v případě, že dlužník nesplní svoje závazky včas, domáhat se plnění pohledávky z věci zastavené. Zástavní právo se zřizuje zástavní smlouvou a je upraveno Občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. a ustanoveními podle § 1309 až 1394.

2.3.7 Ručení

Ručení je zajišťovací vztah, který vzniká mezi věřitelem a třetí osobou odlišnou od dlužníka. Na základě ručení se zabezpečuje uspokojení pohledávky věřitele, v případě že dlužník svůj závazek nesplní, dochází k uspokojení z majetku třetí osoby, tedy od ručitele. Za jednu pohledávku se může zaručit jeden nebo více ručitelů, lze také ručit za celou pohledávku nebo pouze za část. Vznik ručení je na základě písemného prohlášení ručitele, které je adresováno věřiteli. Ručení zaniká zánikem dluhu, který zajišťuje (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 19-20).

2.3.8 Bankovní záruka

Mezi další ze zajišťovacích instrumentů lze použít bankovní záruku, kdy podle Kislingerové a kol. (2010, s. 485) se jedná o písemné prohlášení banky v záruční listině, že uspokojí pohledávku věřitele do výše určité peněžní částky, pokud dlužník nesplní určitý závazek, který je specifikován v záruční listině. Bankovní záruku vystavuje odběrateli jeho banka (tzv. ručící banka), kterou dodavatel nezná a nemá tedy k ní důvěru, a proto do vztahu může vstoupit banka dodavatele (tzv. potvrzující banka), která tento závazek potvrdí. V praxi se můžeme s bankovními zárukami setkat ve stavebnictví nebo u jiných dodávek na zakázku s vyššími objemy obchodu.

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 22) doplňují, že součástí přílohy kupní smlouvy, by měla být bankovní záruka, ve které by mělo být uvedeno na jakou částku zní a jaká je doba splatnosti záruky, která by měla být delší než splatnost závazku, který je zárukou zajištěn.

2.3.9 Faktoring

Dodavatelé, kteří dodávají své zboží nebo služby svým odběratelům opakovaně s určitou pravidelností mohou využít financování formou faktoringu. Služby jako jsou financování, správa, inkaso, odkup a případně zajištění krátkodobých pohledávek, které vznikly na základě dodávek zboží nebo služeb lze souhrnně označit jako faktoring. Pohledávky, které jsou předmětem financování, správy a inkasa jsou se splatností standardně do 90 dnů (Janatka, 2011, s. 40-41).

Faktoring spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti a standardně se splatností do 90 dnů. Odkupované pohledávky nejsou většinou jistěny žádným zajišťovacím instrumentem. Odkup těchto pohledávek provádí specializovaná faktoringová společnost, která je v písemné smlouvě o postoupení pohledávky s klientem

označována jako faktor. Smlouvou se faktor zavazuje, že určitou část pohledávek bude klientovi/dodavateli proplácet, bez ohledu na to, zda odběratel pohledávku skutečně zaplatí. Je důležité, aby o postupování pohledávek byl informován odběratel, tedy dlužník, a to formou oznamovacího dopisu před začátkem spolupráce. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 35; Janatka, 2011, s. 40). Dle Janatky (2011, s. 40-42) faktor poskytuje správu pohledávek, která zahrnuje přesnou evidenci pohledávek jako takových a sleduje jejich splatnost, eviduje počty dnů do i po splatnosti, informace pouze o částečných úhradách a také údaj o skutečném uhrazení v plné výši. Veškeré informace poskytuje dodavateli a také provádí upomínkové řízení, pokud pohledávka nebyla uhrazena ve splatnosti.

2.3.10 Forfaiting

Forfaiting je také alternativní zdroj financování, který je založený na odkupu pohledávek s odloženou splatností. Cílem prodeje pohledávky je převedení rizika a odpovědnosti související s inkasem této pohledávky na forfaitera, tedy na kupujícího této pohledávky. Dalším cílem tohoto prodeje je získání finančních prostředků zpravidla okamžitě po dodání zboží či služeb, a nikoliv v době splatnosti pohledávky, která může být dlouhá několik měsíců, ale i let (Janatka, 2011, s. 52).

Dále Janatka (2011, s. 53) popisuje průběh forfaitingu, kdy forfaiter kupuje pohledávku bez postihu vůči prodávajícímu, a tedy přebírá riziko z nezaplacení pohledávky na sebe. Forfaiter proplatí prodávajícímu hodnotu pohledávky sniženou o dohodnutou sazbu za období od data odkupu do data splatnosti, toto snížení se nazývá diskont. Forfaiter nečeká do splatnosti odkoupené pohledávky, ale prodává ji dále na sekundárním trhu jiné osobě, která tuto pohledávku může před splatností prodat nebo zinkasovat v době splatnosti. V rámci forfaitingu se věřitel může několikrát změnit, ale osoba dlužníka zůstává.

2.4 Efektivní vymáhání pohledávek

V rámci řídicího procesu pohledávek je závěrečným krokem jejich inkaso. Běžným a přirozeným ukončením každé obchodní operace je vyrovnání pohledávky ve lhůtě splatnosti. Pokud dohoda nebyla dodržena, dochází k porušení závazkově-smluvních vztahů vycházejících z kupní smlouvy. Podnik se tedy na cestě k řešení platební nevůle nebo platební neschopnosti rozhoduje, zda vymáhání pohledávky bude provádět vlastními silami nebo zda vymáhání svěří třetí osobě, případně použije kombinaci obou postupů. Rozhodnutí záleží na počtu a výši pohledávek po splatnosti, a na struktuře dlužníků, tedy

celkový počet dlužníků a celková výše pohledávek za každým z nich (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 135-136).

Podle Kislingerové (2010, s. 494) je potřeba určit kdo má ve společnosti zodpovědnost za vymáhání pohledávek, zda obchodní útvar nebo finanční útvar. Pokud je zodpovědnost přenesena na obchodní útvar, tak právě obchodní zástupci, kteří jsou v úzkém kontaktu s odběrateli, mohou lépe posoudit ten nejlepší postup pro vymáhání. Optimálně nastavený systém ve společnosti je ten, pokud mají obchodní zástupci zodpovědnost jak za objem prodeje, tak za výši uhrazených pohledávek a k tomu odpovídající vyvážené odměňování za obě měřítka. Naopak pokud je zodpovědnost předána na finanční útvar, tak obchodní zástupci se soustředí výhradně na prodej a zbývající část v rámci vymáhání pohledávky již není v jejich kompetenci.

Machková, Černošlávková a Sato (2014, s. 136-137) ještě doplňují, že k dlužníkovi je potřeba přistupovat uvážlivě a citlivě, aby případně nevhodný přístup k vyrovnání pohledávky nezkomplikoval budoucí spolupráci.

2.4.1 Principy vymáhání pohledávek

Podle Kislingerové (2010, s. 492) musí společnost ještě před tím, než zvolí vhodné metody, které budou vůči svým dlužníkům uplatňovat, zjistit a zamyslet se nad tím, co vede jejich zákazníky k nesplnění závazků. Může se jednat o dvě možnosti:

- **zákazníci zaplatit nemohou** – zde se nachází odběratelé, kteří mají nedostatek kapitálu pro financování svého podnikání, nemají přístup k externím zdrojům financování od bank nebo se dostali do platební neschopnosti vinou svých zákazníků;
- **zákazníci zaplatit nechtějí** – zde spadají odběratelé, kteří znají ošetření vymahatelnosti pohledávky a čekají tedy na poslední chvíli, než je dodavatel vyzývá k úhradě, poté tedy peněžními prostředky financují jiné aktivity, třeba i soukromé.

2.4.2 Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti

Předem stanovený postup pro vymáhání pohledávek zabrání možným chybným rozhodnutím, které by byly učiněny pod tlakem. Samozřejmě ve společnosti nemůže být prováděný stejný postup na každou pohledávku. Stanovení postupu závisí tedy na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a na možnostech

vymáhání pohledávek. V níže uvedené tabulce je typický postup vymáhání ve společnosti s pohledávkami v řádu desítek až statisíců korun (Kislingerová, 2010, s. 493).

Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti (Kislingerová, 2010, s. 493 a vlastní zpracování)

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost - 3 dny	Telefonický kontakt	Ještě před splatností faktury se společností vyplatí ověřit, zda ji odběratel má a zda se jí chystá uhradit.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	Ukončení dodávek odběrateli na úvěr.
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Formální žádost o navržení reálného splátkového kalendáře a pokus o smír.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

2.4.3 Způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

Ještě před tím, než věřitel přistoupí k soudnímu vymáhání pohledávek, pokusí se upravit závazkově právní vztahy mezi dlužníkem a věřitelem smírnou cestou, tedy bez použití rozhodčích nebo obecných soudů a vymáhání provádí vlastními silami a prostředky (Machková, Černošková a Sato, 2014, s. 137).

Telefonický kontakt

Pomocí tohoto způsobu společnost zjišťuje důvod nezaplacení a lze se domluvit na tzv. splátkovém kalendáři. Další z možností, kterou může společnost využít je zařadit dlužníka na tzv. „stop list“ a další dodávky již nevyrábět ani neexpedovat (Pevná, 2017, s. 102). Podle Kislingerové (2010, s. 494) je telefonický kontakt efektivní u společností, které mají větší množství odběratelů s relativně menšími objemy pohledávek. Je to způsob, který je málo nákladný a rychle pomůže odhalit nebo vyřešit mnoho problémů.

Písemné upomínky

Často používanými způsoby pro vymáhání je zasílání písemných upomínek, které mají dokumentační účel ještě před zahájením soudního vymáhání. Aby zasílání písemných

upomínek bylo účinné, doporučuje se v textu navrhnout způsob řešení a naznačit případný další postup při neuhrazení a také vyčíslit úroky z prodlení (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 111). Machková, Černošlávková a Sato (2014, s. 137) doplňují, že upomínky může předkládat sám věřitel svým jménem nebo může k této činnosti zmocnit správce pohledávky, který upomíná na základě mandátní smlouvy jménem svým. Kislingerová (2010, s. 496) ještě doplňuje, že poslední upomínka před předáním k vymáhání soudu, musí mít charakter pokusu o smír a být poslána doporučenou poštou.

Nepeněžní sankce

Pokud dlužník na výzvy věřitele nebo správce svěřené pohledávky nereaguje, nechová se dostatečně vstřícně a neprojevuje úmysl pohledávku vyrovnat, mohou být nepeněžní sankce za neuhrazenou pohledávku použity. Pokud společnost k tomuto kroku přistoupí, lze dlužníka nechat zanést do některé z databází dlužníků (tzv. „černých listin“), které využívají banky a pojišťovny jako registr neplatičů. Také mohou navrhnout snížení jeho bonity nebo případně informovat další obchodní partnery dlužníka o jeho jednání (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 137).

Osobní kontakt

Dalším používaným a efektivnějším způsobem je osobní kontakt, který je mnohem nákladnější ve smyslu času a cestovních nákladů. Je používán u pohledávek, které jsou většího objemu. Veškeré dohody o splácení by při osobním jednání měly být potvrzené písemně formou uznání dluhu (Kislingerová, 2010, s. 496).

Najmutí vymáhací (inkasní) agentury

Mrkvička a Strouhal (2014, s. 111) uvádějí, že pokud selžou všechny pokusy o domluvu s dlužníkem o splacení jeho dluhu, připadají v úvahu specializované agentury zajišťující mimosoudní inkaso pohledávek, které jsou nesrovnatelně rychlejší než vymáhání soudní cestou. Použití tohoto způsobu pro vymáhání pohledávky je spojeno s dalšími náklady, jelikož odměna agentury se skládá z úvodního fixního poplatku za převzetí případu a z provize za skutečně inkasovanou částku. Pevná (2017, s. 102) uvádí, že v České republice působí Asociace inkasních agentur (AIA), zájmové sdružení právnických osob, která sdružuje významné české společnosti podnikající v oboru správy a inkasa pohledávek.

Kislingerová (2010, s. 497) zmiňuje výhody inkasní agentury, které spočívají v tom, že mají velké zkušenosti s řešením nedobytných pohledávek a může také poradit se systémem

řízení pohledávek. Pokud se v rámci vymáhání pohledávky angažuje agentura, může to být pro dlužníka signál, že dodavatel to s inkasem pohledávky myslí opravdu vážně.

2.4.4 Způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou

Po neúspěšném vymáhání mimosoudní cestou věřitel řeší nesplacené pohledávky dále, a to soudní cestou, kdy musí počítat se soudními poplatky.

Rozhodčí řízení

Podstatou rozhodčího řízení je přenesení z obecných soudů na rozhodčí soudy, které mají rozhodnout spornou otázku. Podmínkou pro rozhodování věci v rozhodčím řízení je existence rozhodčí smlouvy nebo rozhodčí doložky. Zahájení rozhodčího řízení je na základě žaloby, kdy výsledkem tohoto řízení je rozhodčí nález. Tento nález, který nelze přezkoumat nebo u něj uplynula lhůta k podání žádosti o přezkoumání, nabývá dnem doručení účinku pravomocného soudního rozhodnutí a je tedy soudně vykonatelný, tzn. stává se exekučním titulem. Výhodou tohoto řízení je rychlost, neveřejnost, vymahatelnost rozhodčího nálezu a nižší náklady. V České republice mezi stálé rozhodčí soudy patří např. Rozhodčí soud při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR, Burzovní rozhodčí soud (Pevná, 2017, s. 102-103).

Soudní řízení

Pokud věřitel nemá s dlužníkem sjednanou rozhodčí doložku a dochází k tomu, že dlužník dobrovolně neuhradí pohledávku nebo nedodrží sjednané splátky může věřitel přistoupit k podání žaloby u soudu. Soudní řízení se zahajuje na návrh, který ve dvoustranných právních poměrech mezi žalobcem a žalovaným se nazývá žalobou. V soudním řízení jako žalobce vystupuje věřitel, který při podání žaloby musí zaplatit soudní poplatek (Pevná, 2017, s. 103).

Soudní výkon rozhodnutí, exekuce

Pokud oprávněný (věřitel) podá návrh na zahájení výkonu rozhodnutí soudu, musí v tomto návrhu na výkon rozhodnutí, které ukládá zaplacení peněžité částky, uvést způsob jakým má být výkon rozhodnutí proveden. V případě, že oprávněný navrhuje výkon rozhodnutí příkázáním pohledávky z účtu, musí v návrhu označit peněžní ústav a číslo účtu, z něhož má být pohledávka odepsána. Po nařízení výkonu rozhodnutí se postará soud o jeho provedení. V dalším případě může oprávněný podat návrh na zahájení exekučního řízení, kdy po vydání soudního pověření může exekutor zjišťovat a zajišťovat majetek povinného

(dlužníka). Exekutor zasílá oprávněnému vyrozumění o zahájení exekuce a povinnému zašle vyrozumění s prvním exekučním příkazem. Po zapsání do rejstříku zahájených exekucí, exekutor posoudí, jak bude exekuce provedena a vydá nebo zruší exekuční příkaz ohledně majetku, který má být exekucí postižen. Pokud se exekucí ukládá zaplacení peněžité částky, lze ji provést např. srážkami ze mzdy, prodejem movitých a nemovitých věcí či postižením závodu (Pevná, 2017, s.103-104).

Konkurz

Mrkvička a Strouhal (2014, s. 111) představují jako krajní možnost řešení nedobytných pohledávek pomocí konkurzního řízení, kam většinou spadnou korporace, které již nemají skoro žádný majetek. Ze zpeněžené konkurzní podstaty se v první řadě uspokojují nároky správce konkurzní podstaty, dále pohledávky státu a až pak přicházejí na řadu pohledávky ostatních věřitelů.

Závěrem je třeba uvést, že pohledávku lze stejně jako jiný majetek také prodat. Je však třeba počítat s vysokými diskonty z nominální hodnoty – obvykle v řádu desítek procent – a s tím, že o nedobytné pohledávky pravděpodobně nebude zájem vůbec (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 111).

3 VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Nedílnou součástí finančního řízení je finanční analýza, která je zpětnou vazbou o úspěšnosti nebo neúspěšnosti minulých finančních rozhodnutí. Výsledky finanční analýzy poskytují cenné informace pro budoucnost podniku. Je potřeba zvážit pro koho je finanční analýza zpracována, jelikož každá zájmová skupina (manažeři podniku, investoři, obchodní partneři) preferují jiné informace. Např. pro vlastníky podniku je důležitá návratnost jejich prostředků, tedy hodnocení rentability (ziskovosti) vloženého kapitálu. Můžeme tedy říct, že finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Analýza sděluje, zda je podnik dostatečně ziskový, má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svá aktiva, dále zda splácí včas své závazky a mnoho dalších skutečností. Předmětem této diplomové práce jsou pohledávky, a proto zaměření finanční analýzy bude na vybrané ukazatele a postupy, které zasahují do oblasti pohledávek (Knápková et al., 2017, s. 17).

3.1 Analýza finančních výkazů

Základní zdroj dat pro finanční analýzu představují účetní výkazy podniku. Čerpat informace lze z výročních zpráv, ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu či zaměstnanosti a dalších hodnocení a prognóz (Knápková et al., 2017, s. 18).

Růčková (2019, s. 23) představuje **Rozvahu** jako základní přehled o majetkové situaci podniku, v jejímž rámci můžeme zjistit v jakých konkrétních druzích je majetek vázán a jak je oceněn, nakolik je opotřeben. Dále jde o oblast, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. Pohyb výnosů a nákladů zachycuje **Výkaz zisku a ztráty**, který v rámci finanční analýzy je podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti (Růčková, 2019, s. 32).

Procházková a Jelínková (2018, s. 139) jako vhodnou metodu pro zpracování finančních výkazů uvádějí horizontální a vertikální analýzu. **Horizontální analýza** většinou srovnává dvě po sobě jdoucí období, případně i více období a sleduje vývoj položek v čase. Analýzu je možné provádět podílově nebo rozdílově, ta je pro podnik méně přehledná. **Vertikální analýza** se zabývá jen jedním obdobím a zkoumá, jak se na vybrané souhrnné veličině podílely veličiny dílčí.

3.2 Poměrové ukazatele

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů patří mezi oblíbenou metodu, jelikož umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Jejich podstatou je, že dávají do poměru různé položky rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Pro některé ukazatele jsou uvedeny doporučené hodnoty, které jsou orientační a vycházejí z běžné praxe finanční analýzy (Knápková et al., 2017, s. 87).

3.2.1 Ukazatele aktivity

Jak uvádí Procházková a Jelínková (2018, s. 142) pomocí ukazatelů aktivity můžeme vidět, jak podnik využívá vybrané majetkové části, jak nakládá se svým majetkem a zda disponuje přebytečnými kapacitami či naopak. Ukazatel aktivity pracuje s jednotlivými majetkovými oblastmi a poměruje se zpravidla k tržbám. Tyto ukazatele lze rozdělit na dvě skupiny, kdy první skupina zkoumá **počet obrátek** majetku za určité období. Čím vyššího počtu obrátek podnik dosáhne, tím pro něj lépe, protože to znamená dobré využití majetku a navýšení jeho tržeb. Druhá skupina zkoumá **dobu obratu**, tedy průměrnou dobu jedné obrátky majetku. Zde platí, že čím nižší hodnoty doby obratu podnik dosáhne, tím pro něj lépe a znamená to dobré využití majetku v kratším časovém úseku a možnost uskutečnění i většího počtu obrátek.

Doba obratu zásob

Na základě tohoto ukazatele můžeme zjistit průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány až do fáze jejich spotřeby nebo do fáze jejich prodeje (Procházková a Jelínková, 2018, s. 143). Podle Mareše (2017, s. 126) jsou zásoby obvykle oceněny v nákladech na jejich pořízení, a proto je vhodnější místo tržeb použít náklady na prodané zboží, které souvisejí s obchodní činností, tento přístup lze uplatnit pouze u obchodní firmy. Pokud máme výrobní a zároveň obchodní firmu, kdy své výrobky i distribuujeme, tak není možné tento přístup zvolit, jelikož obrat firmy je i za výrobky vyrobené. Výpočet může být tedy následující:

$$\frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (1)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek. V rámci tohoto ukazatele je vyjádřeno období, po které musí podnik v průměru čekat od okamžiku prodeje

na obchodní úvěr až po okamžik obdržení plateb od svých odběratelů. Čím delší průměrná doba inkasa pohledávek je, tím má podnik větší potřebu úvěrů a tím i vyšší náklady (Knápková et al., 2017, s. 108). Výpočet vypadá takto:

$$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (2)$$

Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady, kdy obecně by měl tento ukazatel dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Pokud je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, tak dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, a to je pro podnik výhodné. Tato výhoda se ovšem může projevit v nízkých hodnotách likvidity. Při výpočtu tohoto ukazatele vzniká problém, které položky závazků do výpočtu zahrnout. Za základní jsou považovány krátkodobé závazky z obchodních vztahů, ke kterým lze přičíst i závazky ostatní. Cílem je co nejpřesnější zobrazení běžných závazků podniku, které pravidelně vznikají a jsou hrazeny. Při výpočtu jsou možné dvě varianty, a to vztažení krátkodobých závazků k výkonové spotřebě nebo k tržbám, což je výhodnější pro srovnávací základnu s dobou obratu pohledávek (Knápková et al., 2017, s. 109). Výpočty jsou poté následující:

$$\frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (3)$$

$$\frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba}} \times 360 \quad (4)$$

3.2.2 Ukazatele likvidity

Procházková a Jelínková (2018, s. 143) představují ukazatele likvidity jako vyjádření míry schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky, a to v daných termínech. Ukazatelé udávají kolikrát je podnik schopen uspokojit požadavky věřitelů, pokud promění veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky.

Pokud podnik nemá dostatek likvidity, může docházet tomu, že není schopen hradit své běžné závazky, což může vést až k platební neschopnosti. Naopak vysoká míra likvidity je pro vlastníky podniku nepříznivá a znamená to, že finanční prostředky jsou vázány v aktivech a nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků (Růčková, 2019, s. 57-58).

Běžná likvidita

Označována také jako likvidita III. stupně, která udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5-2,5. Pokud je hodnota ukazatele rovna 1, znamená to, že podniková likvidita je značně riziková a podnik využívá část krátkodobých závazků k financování dlouhodobého majetku. Naopak vysoká hodnota tohoto ukazatele svědčí o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování (Knápková et al., 2017, s. 94). Výpočet vypadá takto:

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Pohotová likvidita

Někdy nazývána jako likvidita II. stupně, která podle Růčkové (2019, s. 59) je ideální, pokud výsledná hodnota je v poměru 1:1, což by znamenalo pro podnik schopnost vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Podle Knápkové et al. (2017, s. 95) může ukazatel nabývat i hodnoty v rozmezí 1-1,5. V případě, že poměr je menší než 1, musí podnik spoléhat na případný prodej zásob. Výpočet je následující:

$$\frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Okamžitá (hotovostní) likvidita

Bývá označována jako likvidita I. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity, do které vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Hodnota ukazatele by měla nabývat v rozmezí 0,2-0,5. Pokud podnik dosahuje vysokých hodnot, svědčí to o neefektivním využití finančních prostředků (Růčková, 2019, s. 58; Knápková et al., s. 95). Výpočet je následující:

$$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V praktické části této práce se soustředím na zpracování efektivního systému řízení pohledávek u vybrané společnosti, která si z důvodu všech uvedených a citlivých údajů nepřeje být jmenována. Tato společnost byla založena v roce 1999 jako společnost s ručením omezeným.

V současné době se společnost zabývá výrobou a prodejem svých výrobků, jako jsou plastová okna, hliníková okna, vchodové dveře a garážová vrata. Svůj sortiment má společnost velice rozsáhlý, jelikož nabízí i výrobu a prodej sortimentu z řady interiérové a exteriérové stínící techniky. Společnost se nachází ve Zlínském kraji, kde také probíhá veškerá výroba. V rámci České republiky má společnost svou síť prodejen, které jsou situovány ve větších městech. Svou činnost společnost provozuje v rámci velkoobchodu i maloobchodu.

Z hlediska klasifikace odvětvových a ekonomických činností podle Českého statistického úřadu CZ-NACE můžeme vybranou společnost zařadit podle hlavní podnikatelské činnosti následovně:

- sekce C: Zpracovatelský průmysl
- oddíl 22: Výroba pryžových a plastových výrobků
- skupina 22.2: Výroba plastových výrobků
- třída 22.23: Výroba plastových výrobků pro stavebnictví

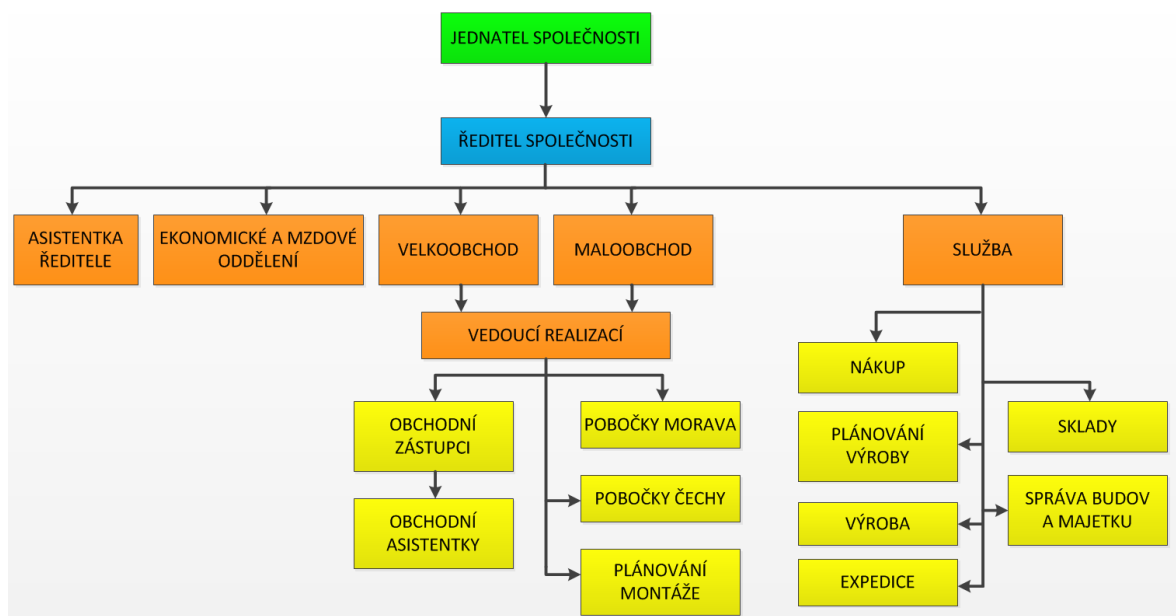
Zařazení dle této klasifikace bude využito v následující části práce, a to při finanční analýze, kdy hodnoty vybrané společnosti budou srovnány s průměry firem v rámci stejného odvětví.

Účetní závěrka společnosti je sestavena vždy k 31. 12. 20xx, což znamená, že účetní období se shoduje s běžným kalendářním rokem. Účetní závěrka je sestavena na základě českých účetních předpisů a skládá se z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, a přílohy. Účetní závěrka a výroční zpráva společnosti podléhá ověření nezávislým auditorem.

V praktické části budou k analýze použity údaje z let 2016, 2017, 2018 a 2019. Veškeré informace pro práci byly získány na základě podkladů z ekonomického a obchodního oddělení společnosti.

4.1 Organizační struktura společnosti

Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět organizační schéma struktury dané společnosti. Nejvyšším subjektem dané společnosti je sám jednatel, pod kterého spadá ředitel společnosti. Ředitel společnosti zodpovídá a koordinuje činnost v rámci ekonomického oddělení, dále oddělení velkoobchodu a maloobchodu. Z dané struktury vyplývá, že společnost je jak obchodní, tak výrobní podnik. Oddělení nákupu, plánování výroby, samotná výroba, expedice zakázek spadá pod přímého vedoucího, který dohlíží na jednotlivá oddělení.



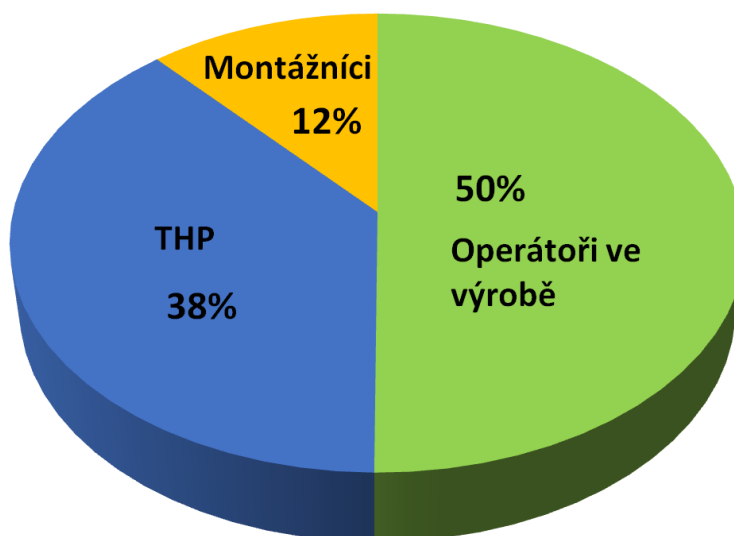
Obrázek 3: Organizační struktura (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

4.2 Zaměstnanci

Vybraná společnost na začátku roku 2021 zaměstnávala 405 zaměstnanců, které můžeme rozdělit na operátory výroby, THP a montážní pracovníky. Na níže uvedeném grafu můžeme vidět, že největší část tedy 50 % tvoří operátoři ve výrobě. Poté o něco menší skupinou jsou THP, kterých společnost čítá 155. Toto množství zaměstnanců na pozici THP je zapříčiněno i tím, že se společnost zabývá maloobchodním prodejem, a tím pádem má několik poboček po celé České republice a zaměstnává tedy i velký počet obchodních asistentek.

Poslední skupinou jsou montážní pracovníci, kterých je ve společnosti malý počet, a to 47 pracovníků. Společnost má vytvořené montážní skupiny, které v rámci maloobchodního prodeje provádějí realizaci zakázek od samého začátku až do finální montáže u zákazníka.

V rámci velkoobchodního prodeje společnost zajišťují pouze expedici zakázek ke svým odběratelům a montáž již neprovádí. V menší míře se vyskytnou v rámci velkoobchodu i zakázky od stavebních společností, kterým je realizace zakázky poskytnuta i včetně montáže.



Obrázek 4: Struktura zaměstnanců v % (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

4.3 Odběratelé

Vybraná společnost patří mezi středně velké tuzemské výrobce působící na trhu v daném segmentu. Převážná síť velkoobchodních odběratelů je také v rámci tuzemska, menší část odběratelů pochází ze Slovenska. Maloobchodní prodej ze strany společnosti je poskytován pouze na tuzemském trhu.

Velkou výhodou pro společnost je široká produkce výrobků podle specifických přání a potřeb zákazníka. Z tohoto důvodu se společnost snaží o průběžné zlepšování a udržování technické podpory ze strany společnosti pro své odběratele.

Koncem roku 2020 společnost spolupracovala přibližně s 250 odběrateli, kdy někteří z nich zrealizovali pouze jednu zakázku. Velká část odběratelů je rozdělena mezi 7 obchodních zástupců, kteří se o své odběratele starají. Každý obchodní zástupce má svou obchodní asistentku, která zpracovává poptávky od odběratelů a následně je zpracovává do zakázek, v případě objednání. Obchodní asistentky a zástupci mají zodpovědnost za uzavření zakázky, dále již úhradu vzniklých pohledávek nemají na starost.

5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V rámci pohledu na ekonomické zdraví společnosti bude v této kapitole provedena krátká finanční analýza, která bude srovnána s ekonomickými hodnotami příslušného odvětví, a to konkrétně se zpracovatelským průmyslem, sekce C a oddílem 22 Výroba pryžových a plastových výrobků. Finanční analýza dokáže zhodnotit finanční hospodaření v minulosti a je důležitým ukazatelem pro vedení společnosti a zobrazuje určité podklady pro budoucí rozhodování. Pro výpočty konkrétních ukazatelů jsou použity data z účetních výkazů společnosti, a to z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy za období 2016–2019.

5.1 Analýza majetkové struktury

Z hlediska celkového majetku společnosti můžeme pozorovat rostoucí hodnotu aktiv (tabulka 1 a 2). K velkému meziročnímu navýšení docházelo v položkách oběžných aktiv, které jsou téměř z poloviny tvořeny hodnotou peněžních prostředků.

Dlouhodobý majetek se podílí na celkových aktivech společnosti ve výši 5-8 %, což je velmi malý podíl, než je průměr v odvětví, kde se pohybuje dlouhodobý majetek ve výši 38-50 %. Z pohledu horizontální analýzy dochází k růstu především v oblasti hmotných movitých věcí, což je zapříčiněno investováním do výrobních strojů. V letech 2016 a 2017 můžeme vidět nulovou hodnotu na pozemcích a stavbách, což je zapříčiněno tím, že společnost své obchodní a výrobní aktivity provádí v pronajatých prostorách ve Zlínském kraji a dále zakázkových kancelářích zřízených po území Čech a Moravy.

Z oběžného majetku jsou nejvýznamnější položkou peněžní prostředky na účtech, kdy jejich podíl na celkových aktivech je 50-66 % ve sledovaných letech. Naopak v odvětví hodnota peněžních prostředků tvoří nejnižší podíl na celkových aktivech, a to ve výši 4-6 %. Další položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které ve sledovaných letech mají klesající tendenci. Tento klesající trend je pro společnost příznivý, jelikož neváže tak vysokou hodnotu zásob, které jsou nejméně likvidní složkou oběžných aktiv, a i pro výrobní společnost je značně neefektivní držet tak vysokou zásobu. V roce 2019 hodnota zásob klesla až na 15 %, což se přibližuje k hodnotám průměru firem v odvětví.

Pohledávky, které jsou předmětem této práce, se ve sledovaných letech mírně zvyšují, ale v posledním roce 2019 naopak dochází k velkému poklesu, a to až na 9,5 % z celkové hodnoty aktiv. Jejich podíl na celkových aktivech se v letech 2016-2018 pohybuje ve výši 15-27 %. Pokud porovnáme hodnoty s odvětvím, kde také docházelo k meziročnímu

poklesu, jsou zde hodnoty ve výši 19-24 %. Pohledávky společnosti jsou tvořeny krátkodobou a dlouhodobou složkou, která ve sledovaných letech je velice zanedbatelná. Z hlediska významnosti a také předmětu práce jsou pohledávky krátkodobé, které se na celkových aktivech pohybují ve výši 14-26 %. Ve sledovaných letech mají pohledávky rostoucí tendenci, ale právě k meziročnímu poklesu došlo mezi roky 2018 a 2019, kdy výše krátkodobých pohledávek klesla o 17 %. Pokud se podíváme na hodnoty průměru firem v odvětví, pohybují se zde pohledávky ve výši 20-24 % a můžeme zde vidět, že dochází k meziročnímu poklesu ve sledovaných letech.

Poslední položkou aktiv je časové rozlišení, které jak můžeme vidět, je ve sledovaných letech klesající a v analyzované společnosti netvoří významnou položku, protože se na celkových aktivech nepodílí ani ve výši 1 %.

Ze srovnání celkové majetkové struktury společnosti a průměrem v odvětví je zřejmé, že odvětví má vyšší podíl aktiv vázaný v dlouhodobé složce, a to až o 30-40 % více oproti hodnotám ve vybrané společnosti. Podíl oběžných aktiv v odvětví je vyšší než 50 %, ale rozhodně nedosahuje tak vysokých hodnot jako vybraná společnost.

Tabulka 2: Vybrané položky aktiv společnosti (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

	(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
	AKTIVA	225 253	269 151	367 825	412 684
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	11 414	17 192	32 070	33 580
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	23	563
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	11 414	17 192	32 047	32 917
B.II.1.	Pozemky a stavby	0	0	3 408	3 418
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	11 414	16 600	27 375	28 859
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	100
C.	Oběžná aktiva	211 785	251 352	335 219	378 605
C.I.	Zásoby	57 201	57 158	68 427	63 961
C.II.	Pohledávky	33 091	61 471	100 291	39 231
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1 409	1 849	4 234	1 534
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	31 682	59 622	96 057	37 697
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	23 412	54 214	89 795	30 479
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	8 270	5 408	6 262	7 218
C.II.2.4.3	Stát – daňové pohledávky	2 025	54	34	46
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 210	1 705	2 284	3 339
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	4 035	3 649	3 944	3 833
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	121 493	132 723	166 501	275 413
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	101	490	473	286
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	121 392	132 233	166 028	275 127
D.	Časové rozlišení aktiv	2 054	607	536	499

Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společnosti (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

	(v %)	2016	2017	2018	2019	2017/16	2018/17	2019/18
	AKTIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	19,5%	36,7%	12,2%
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.	Dlouhodobý majetek	5,1%	6,4%	8,7%	8,1%	50,6%	86,5%	4,7%
B.I.	Dl. nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.	Dl. hmotný majetek	5,1%	6,4%	8,7%	8,0%	50,6%	86,4%	2,7%
B.II.1.	Pozemky a stavby	0,0%	0,0%	0,9%	0,8%	0,0%	0,0%	0,3%
B.II.2.	HMV a jejich soubory	5,1%	6,2%	7,4%	7,0%	45,4%	64,9%	5,4%
B.III.	Dl. finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.	Oběžná aktiva	94,0%	93,4%	91,1%	91,7%	18,7%	33,4%	12,9%
C.I.	Zásoby	25,4%	21,2%	18,6%	15,5%	-0,1%	19,7%	-6,5%
C.II.	Pohledávky	14,7%	22,8%	27,3%	9,5%	85,8%	63,2%	-60,9%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0,6%	0,7%	1,2%	0,4%	31,2%	129,0%	-63,8%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	14,1%	22,2%	26,1%	9,1%	88,2%	61,1%	-60,8%
C.II.2.1.	Pohl. z obch. vztahů	10,4%	20,1%	24,4%	7,4%	131,6%	65,6%	-66,1%
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	3,7%	2,0%	1,7%	1,7%	-34,6%	15,8%	15,3%
C.II.2.4.3	Stát – daňové pohledávky	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	-97,3%	-37,0%	35,3%
C.II.2.4.4	Kr. poskytnuté zálohy	1,0%	0,6%	0,6%	0,8%	-22,9%	34,0%	46,2%
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	1,8%	1,4%	1,1%	0,9%	-9,6%	8,1%	-2,8%
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.IV.	Peněžní prostředky	53,9%	49,3%	45,3%	66,7%	9,2%	25,4%	65,4%
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%	385,1%	-3,5%	-39,5%
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	53,9%	49,1%	45,1%	66,7%	8,9%	25,6%	65,7%
D.	Časové rozlišení aktiv	0,9%	0,2%	0,1%	0,1%	-70,4%	-11,7%	-6,9%

Tabulka 4: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společností dle CZ-NACE 22 (MPO ČR, 2016-2019 a vlastní zpracování)

	(v %)	2016	2017	2018	2019	2017/16	2018/17	2019/18
	AKTIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	-2,8%	23,0%	16,7%
B.	Dlouhodobý majetek	37,8%	39,5%	45,4%	50,2%	1,5%	41,3%	29,1%
B.I. + B.II.	DNM a DHM	33,0%	34,8%	41,5%	47,2%	2,5%	46,6%	32,8%
B.III.	DFM	4,8%	4,7%	3,9%	3,0%	-4,8%	2,1%	-9,9%
C.	Oběžná aktiva	61,4%	59,8%	54,0%	49,2%	-5,2%	11,1%	6,3%
C.I.	Zásoby	12,0%	13,1%	11,6%	11,9%	6,2%	8,8%	19,8%
C.II.	Pohledávky	24,0%	23,1%	20,6%	19,1%	-6,2%	9,3%	8,6%
C.III.	KFM	18,8%	17,4%	14,6%	13,7%	-10,4%	3,4%	9,3%
C.IV.	Peněžní prostředky	6,5%	6,2%	7,2%	4,4%	-7,9%	44,1%	-28,1%
D.	Časové rozlišení aktiv	0,8%	0,7%	0,6%	0,6%	-15,7%	13,6%	14,9%

5.2 Analýza finanční struktury

Problematika pohledávek, které jsou předmětem této práce, nezasahují přímo do finanční struktury společnosti, proto bude tato analýza okomentována pouze ve zkratce, ale z důvodu posouzení ekonomického zdraví společnosti, nelze tuto část vynechat.

Z hlediska vývoje finanční struktury je možné si všimnout, že i když je společnost trvale zisková, tak hodnota základního kapitálu se nemění. Ve srovnání s průměrnými hodnotami odvětví je finanční struktura vybrané společnosti na téměř stejných hodnotách.

Tabulka 5: Vybrané položky pasiv společnosti (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

	(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
	PASIVA	225 253	269 151	367 825	412 684
A.	Vlastní kapitál	151 065	176 431	242 664	295 169
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.IV.	VH minulých let	130 963	150 965	176 331	241 246
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	130 963	150 965	176 331	241 246
A.V.	VH běžného účetního období	20 002	25 366	66 233	53 823
B.+C.	Cizí zdroje	73 899	92 555	124 304	117 268
B.	Rezervy	0	0	0	0
C.	Závazky	73 899	92 555	124 304	117 268
C.I.	Dlouhodobé závazky	614	794	1 347	1 869
C.II.	Krátkodobé závazky	73 825	91 761	122 957	115 399
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	39 476	52 136	65 780	73 394
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	18 780	25 173	32 062	23 934
C.II.8	Závazky ostatní	15 029	14 452	25 115	18 071
D.	Časové rozlišení pasiv	289	165	857	247

Vlastní kapitál vybrané společnosti ve sledovaných letech narůstá, a jeho podíl na celkových pasivech je ve výši 65-71 %. Nejvýznamnější složkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let. Výsledek hospodaření běžného období ve sledovaných letech narůstá a jeho podíl se pohyboval v rozmezí 8-18 %. Na první pohled si tedy lze všimnout, že podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech převažuje a společnost dává přednost využití vlastních zdrojů před cizími zdroji. Díky vysokému podílu vlastního kapitálu si společnost zajišťují finanční stabilitu, ale na druhou stranu to pro společnost znamená dražší formu financování oproti cizímu kapitálu. Cílem by mělo být zajištění optimální kapitálové struktury.

Další složkou pasiv jsou cizí zdroje, které tvoří pouze závazky, jelikož rezervy vybraná společnost netvoří. Vybraná společnost vykazuje závazky ve sledovaných letech na úrovních 28-34 % z bilanční sumy pasiv. Ve srovnání s průměry v odvětví se pohybují na úrovních 30-39 % z hodnoty celkových pasiv.

Závazky společnosti jsou tvořeny krátkodobou a dlouhodobou složkou, která je ve sledovaných letech velice zanedbatelná a nepodílí se na celkových pasivech ani ve výši 1 %. Z velké části jsou tedy závazky tvořeny závazky krátkodobými, které tvořily ve sledovaných letech výši 28-34 % z celkové bilanční sumy pasiv. Z finančních výkazů je

patrné, že zhruba 18 % jsou krátkodobé přijaté zálohy, dále 9 % jsou závazky z obchodních vztahů, které v roce 2017 a 2018 vzrostly, ale poté dochází k poklesu.

Poslední položkou pasiv je časové rozlišení, které netvoří významnou položku, jelikož na celkových pasivech se nepodílí ani ve výši 1 %.

Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek pasiv společnosti (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

	(v %)	2016	2017	2018	2019	2017/16	2018/17	2019/18
	PASIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	19,5%	36,7%	12,2%
A.	Vlastní kapitál	67,1%	65,6%	66,0%	71,5%	16,8%	37,5%	21,6%
A.I.	Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.IV.	VH minulých let	58,1%	56,1%	47,9%	58,5%	15,3%	16,8%	36,8%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk min. let	58,1%	56,1%	47,9%	58,5%	15,3%	16,8%	36,8%
A.V.	VH běžného účetního období	8,9%	9,4%	18,0%	13,0%	26,8%	161,1%	-18,7%
B.+C.	Cizí zdroje	32,8%	34,4%	33,8%	28,4%	25,2%	34,3%	-5,7%
B.	Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.	Závazky	32,8%	34,4%	33,8%	28,4%	25,2%	34,3%	-5,7%
C.I.	Dlouhodobé závazky	0,3%	0,3%	0,4%	0,5%	29,3%	69,6%	38,8%
C.II.	Krátkodobé závazky	32,8%	34,1%	33,4%	28,0%	24,3%	34,0%	-6,1%
C.II.3.	Kr. přijaté zálohy	17,5%	19,4%	17,9%	17,8%	32,1%	26,2%	11,6%
C.II.4.	Závazky z obch. vztahů	8,3%	9,4%	8,7%	5,8%	34,0%	27,4%	-25,4%
C.II.8.	Závazky ostatní	6,7%	5,4%	6,8%	4,4%	-3,8%	73,8%	-28,0%
D.	Časové rozlišení pasiv	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	-42,9%	419,4%	-71,2%

Tabulka 7: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek pasiv společností dle CZ-NACE 22 (MPO ČR, 2016-2019 a vlastní zpracování)

	(v %)	2016	2017	2018	2019	2017/16	2018/17	2019/18
	PASIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	-2,8%	23,0%	16,7%
A.	Vlastní kapitál	66,6%	62,4%	61,9%	57,4%	-8,9%	22,1%	8,2%
A.I.	Základní kapitál	12,4%	12,7%	10,6%	9,5%	-0,1%	2,8%	4,6%
A.IV.	VH min. let + fondy ze zisku	37,4%	34,6%	41,3%	39,0%	-10,2%	47,0%	10,3%
A.V.	VH běžného účetního období	16,8%	15,1%	10,0%	8,8%	-12,4%	-18,7%	3,2%
B.+C.	Cizí zdroje	32,8%	37,1%	37,6%	42,0%	9,9%	24,8%	30,3%
B.	Rezervy	2,3%	2,1%	1,7%	2,5%	-9,0%	-2,6%	77,1%
C.	Závazky	30,6%	35,0%	35,9%	39,5%	11,2%	26,4%	28,2%
C.I.	Dlouhodobé závazky	7,5%	7,5%	13,8%	12,0%	-2,7%	127,3%	1,3%
C.II.	Krátkodobé závazky	23,1%	27,5%	22,1%	27,5%	15,8%	-1,0%	44,9%
D.	Časové rozlišení pasiv	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%	-9,3%	15,4%	48,9%

5.3 Analýza aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze vyjádřit míru efektivity hospodaření s vybranými položkami aktiv nebo pasiv. S ohledem na analyzované téma práce budou vypočteny relevantní ukazatele, jako je doba obratu pohledávek, závazků a zásob.

Tabulka 8: Vybrané ukazatele aktivity společnosti a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 22 (finanční výkazy společnosti, MPO ČR 2016-2019 a vlastní zpracování)

(počet dnů)	Společnost/oddíl CZ-NACE 22	2016	2017	2018	2019
Doba obratu kr. pohledávek	Společnost	16	25	38	15
Doba obratu kr. pohl. z obch. vztahů	Společnost	12	23	35	12
<i>Doba obratu kr. pohledávek</i>	<i>CZ-NACE 22</i>	<i>61</i>	<i>57</i>	<i>62</i>	<i>57</i>
Doba obratu kr. závazků	Společnost	37	39	48	45
Doba obratu kr. závazků z obch. vztahů	Společnost	9	11	13	9
<i>Doba obratu kr. závazků</i>	<i>CZ-NACE 22</i>	<i>59</i>	<i>68</i>	<i>66</i>	<i>81</i>
Doba obratu zásob	Společnost	29	24	27	25
<i>Doba obratu zásob</i>	<i>CZ-NACE 22</i>	<i>31</i>	<i>32</i>	<i>35</i>	<i>35</i>

Pokud se podíváme na dobu obratu pohledávek z krátkodobých obchodních vztahů, tak na první pohled můžeme vidět, že společnost má od odběratelů velmi rychle zaplacenou za dodané výrobky, služby a zboží, jelikož doba obratu v roce 2016 vykazuje hodnotu 12 dní. V roce 2017 je doba obratu 23 dní, v roce 2018 došlo ke zvýšení na 35 dní, ale v roce 2019 opět došlo ke snížení na 12 dní.

Ve společnosti jsou tržby realizovány jak na obchodní úvěr, tak za hotové, tedy placené předem ve výši 100 %. Z tohoto důvodu tedy dochází k relativně nízkým hodnotám doby obratu pohledávek. Realizace tržeb placené ve výši 100 % předem je právě v odvětví maloobchodu, pro odběratele velkoobchodu je dodání realizováno především na obchodní úvěr. Pro analýzu je vycházeno z celkových tržeb, jelikož nebylo možné v rámci informací od společnosti sdělit výši tržeb v hotovosti, které by měly být správně pro výpočet odečteny. V další části práce je provedena analýza pohledávek, kde velká část je i po splatnosti, což je způsobeno hlavně odběrateli v rámci velkoobchodu.

Dobu obratu pohledávek je vhodné srovnat s dobou obratu závazků, kdy podle uvedených hodnot v tabulce můžeme vidět, že společnost se snaží svým dodavatelům platit řádně a včas. Tímto si společnost buduje pověst dobrého obchodního partnera a doba obratu závazků se pohybuje od 9 do 13 dní. Obecně by měla být doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, tohle se ale u pohledávek a závazků z obchodních vztahů ve společnosti neděje.

Ve srovnání s odvětvím je společnost na velmi dobrých hodnotách, jelikož v odvětví se doba obratu pohledávek pohybuje na hodnotách 60 dní, a doba obratu závazků je také na hodnotách 60 dní, pouze v roce 2019 se hodnota zvýšila na 80 dní.

Doba obratu zásob se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 24-29 dní, což ukazuje, že společnost neváže velké množství prostředků v zásobách a rychle se zásoby promění na

tržby. Ve srovnání s průměrnými hodnotami v odvětví, jsou hodnoty v letech 2017-2019 o něco vyšší než ve vybrané společnosti.

Společnost spolupracuje s ověřenými a zkušenými subdodavateli, např. BOPAL Holding, a.s. nebo společnost GEALAN. V rámci zásobování je potřeba zajistit výši zásob ve správném množství, dále na správném místě a v požadované kvalitě.

5.4 Analýza likvidity

Pro zjištění schopnosti podniku hradit své závazky, a také schopnost podniku přeměnit svá oběžná aktiva nebo jejich část, nám slouží ukazatelé likvidity. Pro výpočty ukazatelů v rámci odvětví byly použity celkové pohledávky, tedy i dlouhodobé, protože z údajů dle MPO nejsou rozlišovány na krátkodobé a dlouhodobé.

Tabulka 9: Vybrané ukazatele likvidity společnosti a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 22 (finanční výkazy společnosti, MPO ČR 2016-2019 a vlastní zpracování)

	Společnost/oddíl CZ-NACE 22	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita (III. stupně)	Společnost	2,9	2,7	2,7	3,3
	CZ-NACE 22	2,7	2,2	2,4	1,8
Pohotovostní likvidita (II. stupně)	Společnost	2,1	2,1	2,1	2,7
	CZ-NACE 22	2,1	1,7	1,9	1,4
Hotovostní likvidita (I. stupně)	Společnost	1,6	1,4	1,4	2,4
	CZ-NACE 22	1,1	0,9	1,0	0,7

Podle hodnot, které můžeme vidět ve výše uvedené tabulce lze říct, že společnost váže zbytečně velké množství finančních prostředků na bankovních účtech, kde jí nepřináší žádný úrok, což může působit negativně na výkonnost podniku. Ukazatelé tedy dosahují daleko vyšších hodnot, než jsou doporučované.

Pro běžnou likviditu jsou doporučeny hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5 kdy ve sledovaných letech společnost těchto hodnot nedosahovala, právě naopak měla hodnoty vyšší, než jsou doporučeny. Pokud se podíváme na hodnoty v odvětví, tak dosahují doporučených hodnot, pouze v roce 2016 je hodnota o něco vyšší než doporučovaná, a to ve výši 2,7.

Pokud se dále podíváme na pohotovostní likviditu, jsou doporučeny hodnoty v rozmezí 1 – 1,5, zde také společnost těchto doporučených hodnot nedosahovala a nacházela se ve vyšších hodnotách. V tomto případě jsou tyto vyšší hodnoty pro společnost pozitivní, jelikož je schopná hradit veškeré své dluhy a nemusí prodávat své zásoby. Hodnoty v odvětví ve sledovaných letech klesají a v posledním roce jsou na hodnotě 1,4, což se nachází v doporučeném rozmezí.

Posledním ukazatelem je hotovostní likvidita, která ve sledovaných letech nabývá vyšších hodnot, než jsou doporučeny v rozmezí 0,2 – 0,5. Dosahováním vysokých hodnot v tomto faktoru se dá zhodnotit tak, že společnost nevyužívá efektivně finanční prostředky. Vyšší, než doporučené hodnoty se nacházejí i v odvětví.

5.5 Analýza tržeb

V další části této kapitoly bude provedena analýza výkazu zisku a ztráty, a to především v oblasti tržeb a výsledku hospodaření společnosti. Na další položky výkazu zisku a ztráty nebude analýza zaměřena, a to s ohledem na téma práce.

Tabulka 10: Vybrané položky výkazu zisku a ztrát společnosti (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby	718 710	851 043	915 640	931 367
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	688 463	804 303	870 894	900 716
Tržby za prodej zboží	30 247	46 740	44 746	30 651
Výsledek hospodaření	20 002	25 366	66 233	53 823

Podle dosahovaných tržeb společnosti, jak můžeme vidět ve výše uvedené tabulce má společnost převážně výrobní charakter. Ve sledovaných letech mají celkové tržby rostoucí tendenci, kdy jsou tvořeny z 95 % ve všech letech právě za prodej vlastních výrobků a služeb. Zbývajících 5 % tržeb jsou tvořeny prodejem zboží, které v roce 2017 vzrostly, ale poté dochází k poklesu. Dále byl analyzován výsledek hospodaření, který ve sledovaných letech měl taktéž rostoucí tendenci. Mezi lety 2017 a 2018 společnost zaznamenala nejvýznamnější nárůst výsledku hospodaření, a to o 161 %.

Pokud srovnáme hodnoty s odvětvím, tak z níže uvedené tabulky je zřejmé, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosahují v průměru 85 % z celkových tržeb, což značí nepatrně menší míru výrobního charakteru ve firmách stejného odvětví.

Tabulka 11: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společností dle CZ-NACE 22 (MPO ČR, 2016-2019 a vlastní zpracování)

(v %)	2016	2017	2018	2019	2017/16	2018/17	2019/18
Tržby	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,1%	1,3%	18,5%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	84,9%	85,8%	84,1%	86,7%	1,1%	-0,6%	22,2%
Tržby za prodej zboží	15,1%	14,2%	15,9%	13,3%	-5,4%	13,1%	-1,0%

5.5.1 Pohled na tržby z teritoriálního hlediska

V poslední části analýzy se podíváme na tržby z pohledu teritoriálního, kde podle níže uvedené tabulky můžeme vidět, že vybraná společnost obchod v rámci tuzemska má velice

rozvinutý a podíl tržeb je zde ve výši 89-91 %. Ve všech sledovaných letech se tento podíl drží přibližně na stejné úrovni. Obchod na zahraničním trhu není tak rozvinutý a představuje podíl ve výši 9-11 %.

Tabulka 12: Přehled tržeb společnosti z pohledu teritoriálního (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby	718 710	851 043	915 640	931 367
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	688 463	804 303	870 894	900 716
<i>Tuzemsko</i>	637 191	756 203	824 795	850 315
<i>Zahraničí</i>	51 272	48 100	46 099	50 401
Tržby za prodej zboží	30 247	46 740	44 746	30 651
<i>Tuzemsko</i>	1 518	132	0	191
<i>Zahraničí</i>	28 729	46 608	44 746	30 460
(v %)	2016	2017	2018	2019
Tržby	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	95,8%	94,5%	95,1%	96,7%
<i>Tuzemsko</i>	88,7%	88,9%	90,1%	91,3%
<i>Zahraničí</i>	7,1%	5,7%	5,0%	5,4%
Tržby za prodej zboží	4,2%	5,5%	4,9%	3,3%
<i>Tuzemsko</i>	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Zahraničí</i>	4,0%	5,5%	4,9%	3,3%

Pohled na tržby z obchodního modelu, tedy rozdělení, jaký podíl na tržbách má velkoobchod a maloobchod je čistě obchodním tajemstvím, které mi nebylo prozrazeno. Tato informace není zveřejňována z toho důvodu, aby nevznikala mezi jednotlivými obchodními úseky řevnivost v rámci uskutečňování větších či menších tržeb pro společnost. Samozřejmě v rámci diplomové práce bylo potřeba i tyto údaje znát, a tak lze všeobecně sdělit, že velkoobchod se z větší části podílí na tržbách společnosti.

5.6 Shrnutí finanční analýzy společnosti

Na základě provedené finanční analýzy společnosti jsme získali přehled o hospodářské situaci. Ve sledovaných letech má společnost velmi malý podíl dlouhodobého majetku, můžeme tedy říct, že majetek má z velké části již odepsán a investice provádí v menší míře. Největším podílem na oběžných aktivech jsou právě peněžní prostředky na bankovních účtech, které společnosti nepřinášejí žádný úrok a nejsou nijak zhodnocovány.

V rámci provedené analýzy finanční struktury bylo zjištěno, že společnost dává přednost vlastním zdrojům a nevyužívá žádné cizí zdroje v podobě bankovních úvěrů.

Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů je vyšší než doba obratu závazků, společnost tedy svým dodavatelům platí řádně a včas. Obecně je doba obratu pohledávek na nízkých hodnotách, což je způsobeno realizací tržeb v hotovosti. Podle doby obratu zásob, zde společnost neváže velké množství prostředků a své zásoby rychle promění na tržby.

Dále na základě provedené analýzy společnost dosahuje vysokých hodnot likvidity a není tedy hlavním cílem pro zlepšení řízení pohledávek dosahovat ještě vyšších hodnot. Zavedení efektivního řízení pohledávek souvisí s jasně nastavenými pravidly a parametry, které by měli být společností dodržovány v rámci spolupráce s odběrateli.

V poslední části byla provedena analýza tržeb, ze které vyplynulo, že společnost má převážně výrobní charakter a její tržby ve sledovaných letech měly rostoucí tendenci. Svůj trh má společnost rozvinutý v rámci tuzemska, jelikož podíl z této oblasti dosahoval 89-91 % podílu tržeb. Zbývající část obchodu je realizován v rámci slovenského trhu.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A JEJICH STRUKTURA ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ 2016-2019

V této kapitole bude popsán systém řízení pohledávek ve společnosti, který zahrnuje úkony, jako jsou evidence pohledávek, jejich zajištění a případně i vymáhání. Správně nastavený systém řízení, který je dodržován směřuje k optimálnímu zajištění finančních prostředků potřebných pro fungování společnosti. V návaznosti na finanční analýzu bude provedena také analýza pohledávek společnosti.

Ve společnosti není zavedena žádná vnitropodniková směrnice, která by vymezovala práva, povinnosti a postupy konkrétních osob při správě a řízení pohledávek. Dále společnost plně nevyužívá vnitřní systém evidence zakázek, kde by bylo možné, vést kartu pravidelných odběratelů a jejich platební morálky. Veškeré činnosti, které souvisejí se správou, evidencí pohledávek zajišťuje obchodní a ekonomické oddělení. Samotné vymáhání pohledávek řeší vedoucí realizací, a to prostřednictvím emailu a písemných upomínek. V rámci vymáhání docházelo i k případům, kdy vymáhání nebylo úspěšné, jelikož odběratelé měli velké finanční problémy a dostali se až do úpadku, a tudíž nebyli schopni vypořádat své dluhy.

Veškerá data pro analýzu současného systému řízení pohledávek byla prováděna technikou rozhovoru s vedoucím realizací zakázek a zaměstnanci obchodního oddělení, případně ekonomického oddělení.

6.1 Vznik pohledávek a spolupráce s odběrateli

Vybraná společnost se zaměřuje z obchodního modelu na maloobchod i velkoobchod, a proto v rámci vzniku pohledávek bude popis těchto modelů uveden odděleně. Současný systém řízení pohledávek je ve společnosti nastaven tak, že obchodní oddělení, které komunikuje s odběrateli, má téměř vše na starosti. Pokud je potřeba prověřit nového odběratele nebo zpracovat Smlouvu o dílo, přichází pomoc ze strany vedoucího realizací. Zodpovědnost za vznik pohledávek přebírají zaměstnanci obchodního oddělení, dále jsou zodpovědní za nastavení platebních podmínek pro odběratele. Veškeré pohledávky vznikají na základě uzavření smlouvy, a pokud se jedná o odběratele velkoobchodu, který je stálým zákazníkem, tak za vznik pohledávky se považuje potvrzení objednávky.

6.1.1 Maloobchod

Spolupráci v odvětví maloobchodu společnost provozuje pouze na tuzemském trhu. Tato spolupráce je zahájena prvotním kontaktem ze strany zákazníka, a to na základě poptávky. Poptávka je přiřazena ke zpracování obchodní asistence na příslušné pobočce v rámci České republiky. Po vypracování cenové nabídky dochází k předání zákazníkovi, a to formou e-mailu. Pokud zákazníka nabídka osloví a požaduje realizaci, kontaktuje osobu, která nabídku zpracovala. Se zákazníkem je dohodnut termín pro zaměření zakázky, kdy po provedení zaměření dochází ke zpracování finální nabídky a následnému vypracování Smlouvy o dílo. Po potvrzení smlouvy dochází k vystavení zálohové faktury, zde je nastavena ze strany společnosti výše 70 % nebo 100 % ceny zakázky. Po úhradě zálohy je zakázka zpracována do výroby, po výrobě dochází k montáži v termínu, který byl se zákazníkem dohodnut. Po montáži je sepsán předávací protokol, díky kterému dochází k vyfakturování zbývající výše zakázky, pokud je vše předáno bez vad.

Podle interních informací není v oblasti maloobchodu problém s pohledávkami, které by byli ve velké výši z celkové sumy pohledávek po splatnosti. Nejedná se tedy o problémovou oblast v rámci odběratelů, a proto v rámci projektu na zefektivnění systému řízení pohledávek se nebudu na tuto oblast zaměřovat.

6.1.2 Velkoobchod

Své produkty společnost zaměřuje také na trh velkoobchodu, a to jak na tuzemský, tak na zahraniční s dodávkou na Slovensko. V rámci velkoobchodu společnost dodává stálým odběratelům, se kterými má uzavřenou Rámcovou smlouvu. Zákazníci, kteří jsou vedeni jako stálí, nejsou rozděleni do žádných určitých skupin. Pouze je zde rozdělení mezi obchodní zástupce, a ti mají své určité portfolio zákazníků, o které se starají.

Dále společnost v rámci velkoobchodu dodává pouze tuzemským odběratelům, jako jsou stavební firmy, a poskytuje dodávku včetně montáže a sestavuje s nimi Smlouvu o dílo, a to na každou zakázku. Stavební firmy nejsou pro společnost považovány za stálé odběratele, jelikož spolupráce s nimi není na pravidelné bázi. Na základě komunikace přímo s vedoucím realizací, který má zajištění těchto smluv na starosti nedochází k problémům týkající se úhrady pohledávky. Z tohoto důvodu nebude projekt na zefektivnění řízení pohledávek směřován na odběratele, tedy na stavební firmy.

6.1.3 Spolupráce s novými i stávajícími a odběrateli a jejich prověřování

Jak již bylo uvedeno, vybraná společnost na trhu spolupracuje v odvětví maloobchodu, ale také v odvětví velkoobchodu, kde obchodními partnery jsou stavební firmy, ale z velké části se jedná o odběratele, kteří odebírají výrobky a zboží a následně sami montují a uvádějí do provozu a nevyužívají dalších služeb ze strany společnosti.

Spolupráce s novými odběrateli

Získávání nových odběratelů je v současné době ovšem složitý proces, ale i zákazníci spolupracující s konkurenčními firmami, se vybraná společnost snaží přivést k sobě a navázat s nimi spolupráci. Společnost má několik obchodních zástupců, kteří si sami tyto odběratele vyhledávají a snaží se s nimi sjednat schůzku, na které řeší případnou spolupráci.

V rámci velkoobchodu vybranou společnost i sami odběratelé oslovují a snaží se navázat spolupráci, která je poté založena na základě Rámcové smlouvy. K oslovení dochází i ze stran stavebních firem, kdy je požadováno dodání zakázky včetně montáže, a proto je tato spolupráce ošetřena Smlouvou o dílo.

Spolupráce se stávajícími odběrateli

V rámci spolupráce se stávajícími odběrateli, kteří pravidelně odebírají výrobky a zboží mají se společností uzavřenou Rámcovou smlouvu, pokud se tedy jedná pouze o dodání bez poskytnutí montáže výrobků. Část těchto odběratelů má v rámci platebních podmínek nastavenou zálohu, která musí být uhrazena, jinak není zakázka zpracována ze strany obchodní asistentky do výroby. Odběratelé, se kterými v průběhu spolupráce nebyl problém s platební morálkou, mají dodáváno zboží na fakturu. Standardní doba splatnosti faktur je ve společnosti 14 dní. Nastavení delší doby splatnosti závisí na posouzení obchodního ředitele společně s obchodním zástupcem.

Prověřování odběratelů a jejich rozdělení

Prověřování nových případně i stávajících odběratelů provádí sám vedoucí realizací zakázek, kdy společnost má zřízen přístup do aplikace GNOSUS, ve které lze nalézt potřebné informace o společnostech a podnikatelích. Za přístup do této aplikace platí společnost poplatek, ale vzhledem k tomu, že zde zadává také data o svých odběratelích a jejich platební morálce je jí tento poplatek tímto snižován. Samozřejmě nelze zde nalézt a

prověřit úplně všechny odběratele, ale aspoň nějakou část. Prověřování odběratelů není prováděno na žádné pravidelné bázi.

V současné době nedochází ve společnosti k rozdělování zákazníků do specifických skupin. Odběratelé v rámci velkoobchodu jsou rozděleni pod obchodního zástupce, který má odběratele na starost a řeší s ním veškerou spolupráci. V rámci chybějícího rozdělení odběratelů ve společnosti nedochází k detailnější analýze odběratelů, která by byla založena na pravidelné bázi.

6.2 Evidence pohledávek

Již několik let je ve společnosti využíván systém ABRA, který slouží pro vedení účetnictví. V tomto systému je několik agend, kdy pro vytváření zálohových listů a konečných faktur slouží agenda prodeje. Přes tuto agendu obchodní asistentky vystavují zálohové listy. Dále lze přes tuto agendu vygenerovat faktury vydané, které jsou po splatnosti. Sama obchodní asistentka může tento stav zjistit, kdy po vygenerování se jí zobrazí tzv. kniha faktur vydaných, kterou můžeme vidět na níže uvedeném obrázku.

Kniha faktur vydaných - podrobná

Firma: Vybraná společnost s.r.o.

Výběrové podmínky pro sestavení tisku

Řádky: (Rozšířit o doklady bez řádků)
Třídění: +Datum splatnosti

Doklad	Firma	Datum	Splatnost	Vystaveno v měně	Fakturováno v CZK	Dobropisováno v CZK	K úhradě v CZK	Zaplaceno v CZK	Nezaplaceno v CZK
FVVT-102/2021	Odběratel A	29.01.2021	03.03.2021	CZK	4 385,00	0,00	4 385,00	0,00	4 385,00
FVVT-394/2021	Odběratel A	12.03.2021	17.04.2021	CZK	108 734,00	0,00	108 734,00	0,00	108 734,00
FVVT-578/2021	Odběratel A	08.04.2021	08.05.2021	CZK	31 464,00	0,00	31 464,00	0,00	31 464,00
FVVT-579/2021	Odběratel A	08.04.2021	08.05.2021	CZK	12 349,00	0,00	12 349,00	0,00	12 349,00
FVVT-580/2021	Odběratel A	08.04.2021	08.05.2021	CZK	50 865,00	0,00	50 865,00	0,00	50 865,00
FVVT-581/2021	Odběratel A	08.04.2021	08.05.2021	CZK	24 072,00	0,00	24 072,00	0,00	24 072,00
FVVT-587/2021	Odběratel A	09.04.2021	12.05.2021	CZK	34 676,00	0,00	34 676,00	0,00	34 676,00
FVVT-588/2021	Odběratel A	09.04.2021	12.05.2021	CZK	14 201,00	0,00	14 201,00	0,00	14 201,00
Celkem	Bez DPH	DPH	S DPH						
Fakturováno	232 021,49 CZK	48 724,51 CZK	280 746,00 CZK						
Dobropisováno	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK						
K úhradě	232 021,49 CZK	48 724,51 CZK	280 746,00 CZK						
Zaplaceno			0,00 CZK	0,00%					
Nezaplaceno			280 746,00 CZK	100,00%					

Obrázek 5: Náhled faktur vydaných již po splatnosti za Odběratelem A (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

V této knize faktur vydaných můžeme vidět označení dokladu, datum vystavení a také velmi důležité datum splatnosti, dále jaká částka je fakturována, případně zda již nějaká část z konkrétní faktury byla uhrazena a jaká výše zbývá uhradit. Tato kniha faktur byla ve společnosti generována dne 3. 6. 2021, kdy v této době měl Odběratel A dluh ve výši 280 746 Kč za společností. Společnost má nepsané pravidlo, že vždy za nějakou dobu, konkrétně tedy v nějakém časovém horizontu obchodní asistentka vygeneruje knihu faktur vydaných, kdy lze najednou vygenerovat i více odběratelů, jelikož každý obchodní

zástupce spadá pod určitou řadu, a proto při generování lze vybrat jen tuto řadu. Tuto knihu dále předá obchodnímu zástupci, který s odběratelem dále komunikuje a předběžně zjistí, zda faktury obdržel a upozorní ho na to, že faktury jsou nyní již po splatnosti a je potřeba je uhradit. Tohle je prvotní krok ze strany obchodního zástupce při začínajícím vymáhání pohledávky.

6.3 Nástroje využívané pro prevenci vzniku pohledávek po splatnosti

Níže budou uvedeny a popsány jednotlivé nástroje, které společnost využívá v rámci pohledávek. Pomocí těchto nástrojů se společnost snaží eliminovat pohledávky, které by byly po lhůtě splatnosti. Nástroje a ukazatele finanční analýzy pro řízení pohledávek nejsou společností vůbec sledovány.

V rámci nástrojů zahraničního obchodu společnost využívá pouze Rámcovou smlouvu, a to z důvodu, že v tomto směru není obchod tak rozvinutý a jeho podíl na tržbách je v rozmezí 9-11 %. Součástí Rámcové smlouvy jsou uvedeny platební podmínky ve formě zálohových plateb nebo dodání na obchodní úvěr a délka splatnosti faktur.

6.3.1 Záloha

Pokud je zakázka ze strany odběratele potvrzena a má platební podmínky takové, že musí být uhrazena zálohová platba před zpracováním zakázky do výroby, je ze strany obchodní asistentky tato zálohová faktura vystavena, a to v procentuální výši jakou má odběratel nastavenou. V rámci maloobchodu jsou zálohy vystavovány ve výši 70 % nebo 100 % ceny zakázky. V rámci velkoobchodu je to ve výši nejčastěji 50 % nebo 100 % ceny zakázky. Tato procentuální výše je dána obchodním zástupcem. Ze strany účetní je každé ráno zaslána kniha zálohových listů, ve které lze vidět, které zálohové platby byly uhrazeny, a na základě tohoto obchodní asistentka zpracuje zakázku dále do výroby.

Zálohová platba je pro společnost důležitá, a to především u neprověřených zákazníků, jelikož se snižuje riziko nezaplacení.

6.3.2 Sleva navíc za platbu předem v celkové výši zakázky

Tento nástroj pro zajištění pohledávky má společnost nastaven na základě svého rozhodnutí, kdy sleva navíc je využívána pouze pro zakázky maloobchodu, a jedná se o dodatečnou slevu navíc ve výši 5 %, pokud se zákazník rozhodne pro úhradu zakázky v plné výši předem. V cenové nabídce, která je zákazníkovi poslána je vyčíslena sleva navíc, kdy ve většině případů zákazníci tuto slevu přijímají a při realizaci uhrazují v rámci

zálohové platby částku ve výši 100 % ceny zakázky. Tímto nástrojem si společnost zajišťuje úhradu zakázky v plné výši předem, kdy poté společnost nemusí řešit případné vymáhání pohledávky, která je po splatnosti.

6.3.3 Rámcová smlouva

Rámcová smlouva je uzavřena s odběrateli v rámci velkoobchodu, kteří se společností mají v plánu dlouhodobě spolupracovat. Rámcová smlouva je jak pro odběratele na tuzemském, tak i zahraničním trhu. V této smlouvě jsou sjednány základní podmínky mezi prodávajícím a kupujícím, mezi které patří termíny dodání, kupní ceny, odpovědnost za vady, záruční lhůty, odstoupení od smlouvy a v neposlední řadě také platební podmínky.

V rámci platebních podmínek je zde uvedeno, zda odběratel za každý jednotlivý obchodní případ, tedy za každou potvrzenou objednávku uhrazuje zálohovou platbu předem. Pokud provádí úhradu zálohy, je zde uvedena procentuální výše z ceny zakázky. Po dodání a převzetí zboží na základě dodacího listu dochází k vystavení konečné faktury, kdy součástí platebních podmínek je uvedena splatnost, standardně 14 dní od data vystavení, tedy od převzetí zboží.

Samozřejmě společnost vede mnoho odběratelů, kteří mají po potvrzení objednávky ihned zpracováno do výroby, žádná záloha se nevystavuje. Poté jsou výrobky a zboží dodávány na obchodní úvěr, se standardní splatností 14 dní od data vystavení.

Pokud je kupující v prodlení vůči prodávajícímu s placením kupní ceny nebo její části u některé předešlé zakázky, delším než 30 dní, není společnost dále povinna dodat a předat další vyrobené zakázky. Tímto krokem společnost provede **stop návozu** a zákazníkovi další zakázky neexpeduje. Vzhledem k tomu, že odběratel již objednané zakázky potřebuje, snaží se co nejrychleji uhradit své dluhy, aby mu byly zakázky dodány. Tohle nefunguje u každého odběratele, jsou i takoví, kteří nemají z čeho uhradit své dluhy a dostávají se do problémů. V tomto případě, tedy společnosti zůstávají vyrobené výrobky na skladě, kdy přichází nejenom o ziskovou marži, ale také o vynaložené náklady na danou zakázku.

6.3.4 Smlouva o dílo

K zajištění pohledávky dochází prostřednictvím Smlouvy o dílo, v rámci realizace zakázek včetně montáže ze strany společnosti. Vzhledem k tomu, že realizace těchto zakázek je na delší časové bázi, jsou platební podmínky velmi individuální. Jako jedna z nejčastějších

platebních podmínek pro odběratele jako jsou stavební firmy, je taková, že vždy jednou za měsíc se odsouhlasí množství a rozsah skutečně provedených dodávek a prací, kdy o této skutečnosti se sepíše protokol, na základě, kterého dochází k fakturaci a splatnost faktury je v délce 30–60 dní, záleží na výši zakázky.

6.4 Vymáhání vzniklých pohledávek po splatnosti

V současné době nemá společnost v rámci vymáhání pohledávek stanoven přesný postup, který by určoval, kdo má vymáhání pohledávky na starost, a v jakých lhůtách se bude postupovat, co se týká kontaktování odběratelů a zasílání upomínek.

Pokud se jedná o pohledávky po splatnosti v rámci velkoobchodu je sám vedoucí realizací ve spolupráci s obchodním oddělením, kde dluhy jednotlivých odběratelů řeší přímo s obchodními zástupci a domlouvá se na postupu, případně zjišťuje bližší informace o odběrateli, pokud je obchodní zástupce o nich informován. Odběratelé nemohou zaplatit nejčastěji z důvodu, že sami čekají na platby od svých zákazníků.

V rámci maloobchodu se zde nacházejí odběratelé, kteří nechtějí zaplatit zbývající část zakázky, a to z důvodu reklamací a vad, které podle jejich slov brání v užívání dodaných výrobků. Dochází tedy k tomu i v případech, kdy reklamáce byla vyřízena a uzavřena.

V rámci velkoobchodu se zahraničními odběrateli se problémy s nesplacením faktur nevyskytují, pohledávky po splatnosti jsou v minimální výši a vždy po upozornění obchodního zástupce, dojde v krátké době k úhradě faktury. Pokud se zde nějaké problémy vyskytnou, tak se jedná o reklamace výrobků, které jsou v rámci reklamační lhůty vyřízeny, a poté dochází k úhradě konečné faktury, i když je již po splatnosti.

6.4.1 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou v rámci velkoobchodu

Obchodní zástupci ve společnosti nezodpovídají za úhradu pohledávky, ale podle nepsaného pravidla sami obchodní zástupci případně jejich asistentky nepravidelně, tedy jednou za nějakou dobu vygenerují z programu ABRA knihu faktur vydaných, kde zjistí, kteří odběratelé mají faktury po splatnosti, a to v jaké částce a délce dní po splatnosti. Po tomto zjištění sami dané odběratele kontaktují a prověří, zda obdrželi faktury z ekonomického oddělení a požádají o jejich úhradu v co nejkratší době.

1. upomínka

Po předběžném kontaktování odběratele ze strany obchodního zástupce dochází k dalšímu kroku, pokud pohledávky nejsou stále uhrazeny. Ze strany vedoucího realizací je e-mailem zasláno upozornění odběrateli, který je v prodlení s úhradou faktur delším jak 30 dní a je vyzván k úhradě obratem. V návaznosti na Rámcovou smlouvu je odběrateli proveden **stop návozu** a expedice dalších zakázek tedy neprobíhá.

2. upomínka

V případě, že nedošlo k úhradě faktur ze strany odběratele, vedoucí realizací v co nejkratší době zasílá druhou upomínku, která je již písemná a jedná se o doporučený dopis. Vzhledem k časové vytiženosti vedoucího realizací není ve společnosti stanoveno, po jaké době je druhá upomínka zaslána, zaleží tedy na časovém prostoru.

V rámci upomínky se jedná o **Uznání závazků**, a to ve smyslu ustanovení § 2053 zák. č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku je uznání dluhu zasláno společně s návrhem splátkového kalendáře. Pokud dlužník svůj dluh uzná, dochází k postupnému splácení dle navržených splátek. V případě prodlení s úhradou, byť jen jediné splátky, delšího než 2 dny, ztrácí dlužník výhodu splátek a zbývající částka dluhu se stává splatnou ihned, a musí být hrazena neprodleně na účet věřitele.

Zde se již odběratelé dostávají do situace, kdy jim nejsou dodávány již objednané zakázky, a proto tedy svůj dluh obvykle uznají, jelikož potřebují i nadále provozovat svou činnost. Díky provozování své činnosti mohou nadále získávat peněžní prostředky, aby mohli svůj dluh postupně splácet. V této situaci je postupováno tak, že při objednání další zakázky je požadována úhrada zálohy ve výši 100 % ceny zakázky. Po uhrazení je zakázka zpracována do výroby a odběratel může nadále svou činností získávat peněžní prostředky ke splácení dluhu.

3. upomínka

Posledním krokem před vymáháním soudní cestou je odběrateli zaslána třetí písemná výzva ve formě doporučeného dopisu s dodejkou. V této výzvě je uveden termín, do jakého má odběratel uhradit dluh a pokud tak neučiní, bude pohledávka v rámci vymáhání předána právnímu zástupci.

6.4.2 Vymáhání pohledávek soudní cestou v rámci velkoobchodu

V případě, že učiněné kroky ve formě upomínek jsou neúspěšné a odběratel stále neuhradil dlužnou částku, přistupuje dále společnost ke každé pohledávce individuálně. Vždy je společností zvažováno, zda bude pohledávku vymáhat soudní cestou, jelikož náklady na soudní řízení jsou ve velké výši. Ve společnosti je od vymáhání soudní cestou ustupováno v případech, kdy odběratel se dostal do velkých finančních problémů, nemá již žádný majetek a vyhlásil na sebe konkurz a podle společnosti nemá tedy smysl dál pohledávku vymáhat soudně.

Komunikaci se soudem a přípravou jednotlivých případů k soudnímu vymáhání je pověřen sám vedoucí realizací nebo právní zástupce společnosti. Pro soudní vymáhání jsou dány dohromady veškeré poklady, jako jsou smlouva, faktury, písemné uznání závazků včetně splátkového kalendáře a kopie upomínek, podepsané dodací listy o předání výrobků a zboží. Praxe je ovšem taková, že společnost se nezabývá vymáháním touto cestou a dále provádí obchodování, a to vše na základě rozhodnutí ředitele společnosti.

6.4.3 Vymáhání pohledávek v rámci maloobchodu

Vymáhání v rámci maloobchodu je o něco složitější, jelikož odběratel odebral pouze jednu zakázku, u které nedoplatil zbývající část a další již nerealizuje, není tedy možné přistoupit k zaslání upomínky ve formě pozastavení další zakázky.

Zde tedy dochází k zaslání písemné upomínky ve formě doporučeného dopisu. Od zaslání se čeká minimálně 3 roky, než skončí promlčecí doba u pohledávky. Po této lhůtě se vedoucí realizace k pohledávce vrací, napočítá penále, smluvní pokutu a zákonný úrok z prodlení. Opět odběrateli zasílá písemnou upomínku, kde sděluje, že v případě úhrady do 5 dní nebude vyžadováno penále, smluvní pokuta a úrok z prodlení. Dále je sděleno, že pokud nebude úhrada provedena, bude vše předáno právnímu nástupci pro vymáhání soudní cestou.

Podle informací ze společnosti jsou odběratelé, kteří i po tak dlouhé době svůj dluh uhradí a společnost tedy získá zbývající peníze za realizovanou zakázku. Ale jsou i odběratelé, kteří tak neučiní a dlužnou částku neuhradí. Jedná se o 30 % z výše zakázky, o kterou tedy společnost přichází, kdy se jedná hlavně o ziskovou marži, kterou společnost nezíská a další kroky pro vymáhání soudní cestou již neprovádí.

6.5 Struktura a stav pohledávek po splatnosti ve sledovaných letech 2016-2019

Následující část této kapitoly bude věnována analýze vývoje a struktury pohledávek ve vybrané společnosti v letech 2016-2019. Všechna data v rámci analýzy jsou uvedena k 31. prosinci daného roku a jsou čerpána z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou finanční výkazy, výroční zprávy a případně interní zdroje společnosti. Ve vybrané společnosti představují velkou část pohledávky krátkodobé, proto bude v analýzách pracováno pouze s těmito údaji.

Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávkami z obchodních vztahů a z důvodu jejich objemu a významnosti budou dále podrobněji zkoumány. Tyto pohledávky vznikají zejména z hlavní činnosti firmy, které účetní jednotka eviduje z vydaných faktur, kdy fakturace probíhá bezprostředně po dodání nebo po dokončení a předání zakázky odběrateli.

Tyto pohledávky můžeme rozčlenit dle struktury, a to na základě lhůty jejich splatnosti. Lhůta splatnosti nám udává dobu, do které by měl odběratel uhradit danou pohledávku. Samozřejmě ne u všech odběratelů se daří vyinkasovat pohledávky do doby jejich splatnosti. Vybraná společnost pohledávky po lhůtě splatnosti dále člení do detailnějších skupin, jak můžeme vidět v níže uvedených tabulkách.

6.5.1 Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2016

Pohledávky, které ve společnosti vznikají na základě faktur vydaných za příslušnými odběrateli, představují oprávnění věřitele a jeho nárok na prospěch z plnění od konkrétního dlužníka.

Tabulka 13: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2016 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (2016)			
Lhůta splatnosti pohledávek	(v tis. Kč)	Podíl na celkových pohledávkách (v %)	Podíl na pohledávkách po splatnosti
Pohledávky celkem	23 412	100,0%	/
Do lhůty splatnosti	2 122	9,1%	/
Po lhůtě splatnosti	21 290	90,9%	100,0%
Do 30 dní	2 324	9,9%	10,9%
30-90 dní	1 877	8,0%	8,8%
90-180 dní	319	1,4%	1,5%
180 a více	16 770	71,6%	78,8%

Celková hodnota pohledávek k 31. 12. 2016 byla ve výši 23 412 tis. Kč. Pohledávky do lhůty splatnosti činily pouze 2 122 tis. Kč, naopak velmi vysoký podíl činily pohledávky po lhůtě splatnosti v hodnotě 21 290 tis. Kč.

Pohledávky ve lhůtě splatnosti se podílí na celkových pohledávkách pouze ve výši 9,1 % a naopak velkou část zaujímají pohledávky po lhůtě splatnosti, které tvoří 90,9 %. V případě pohledávek po splatnosti mají největší zastoupení pohledávky 180 dní a více po splatnosti, a to ve výši 78,8 % z celkových pohledávek po splatnosti. Naopak nejmenší podíl 1,5 % představují pohledávky po splatnosti 90-180 dní v hodnotě 319 tis. Kč. Dále menší podíl 8,8 % představují pohledávky po splatnosti 30-90 dní v hodnotě 1 877 tis. Kč. Pohledávky po splatnosti do 30 dní představují podíl 10,9 % a jsou v hodnotě 2 324 tis. Kč.

6.5.2 Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2017

K 31. 12. 2017 činila celková suma pohledávek 54 214 tis. Kč což proti roku 2016 představuje nárůst pohledávek na více než dvojnásobnou hodnotu. Podíl pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti je na vyrovnanější bázi, nedochází zde k tak velké převaze jako v roce 2016.

Tabulka 14: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2017 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (2017)			
Lhůta splatnosti pohledávek	(v tis. Kč)	Podíl na celkových pohledávkách (v %)	Podíl na pohledávkách po splatnosti
Pohledávky celkem	54 214	100,0%	/
Do lhůty splatnosti	26 123	48,2%	/
Po lhůtě splatnosti	28 091	51,8%	100,0%
Do 30 dní	11 881	21,9%	42,3%
30-90 dní	4 338	8,0%	15,4%
90-180 dní	1 031	1,9%	3,7%
180 a více	10 841	20,0%	38,6%

V roce 2017 pohledávky po lhůtě splatnosti představují podíl ve výši 51,8 %, kdy největší podíl 42,3 % tvoří pohledávky po splatnosti do 30 dní v hodnotě 11 881 tis. Kč. O něco menší podíl zaujímají pohledávky po splatnosti 180 dní a více, které jsou v hodnotě 10 841 tis. Kč. Při porovnání v roce 2016 došlo tedy ke snížení hodnoty pohledávek po splatnosti 180 dní a více, a to o necelých 6 mil. Kč. Pohledávky po splatnosti 30-90 dní představují podíl 15,4 % a jsou v hodnotě 4 338 tis. Kč. Nejmenší podíl 3,7 % v tomto roce dosahovaly pohledávky po splatnosti 90-180 dní, a to v hodnotě 1 031 tis. Kč.

6.5.3 Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2018

Celková hodnota pohledávek k 31. 12. 2018 byla ve výši 89 795 tis. Kč, oproti roku 2017 dochází k navýšení celkové hodnoty pohledávek o 35,5 mil. Kč, což značí velký nárůst v tomto sledovaném období. Pohledávky do lhůty splatnosti mají podíl 31,4 % a jsou v hodnotě 28 181 tis. Kč na celkových pohledávkách. Pohledávky po lhůtě splatnosti jsou v tomto roce s podílem 68,6 % a ve výši 61 614 tis. Kč.

Tabulka 15: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2018 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (2018)			
Lhůta splatnosti pohledávek	(v tis. Kč)	Podíl na celkových pohledávkách (v %)	Podíl na pohledávkách po
Pohledávky celkem	89 795	100,0%	/
Do lhůty splatnosti	28 181	31,4%	/
Po lhůtě splatnosti	61 614	68,6%	100,0%
Do 30 dní	37 882	42,2%	61,5%
30-90 dní	7 814	8,7%	12,7%
90-180 dní	1 427	1,6%	2,3%
180 a více	14 491	16,1%	23,5%

Nejvyšší podíl na pohledávkách po splatnosti ve výši 61,5 % představovaly pohledávky po splatnosti do 30 dní v hodnotě 37 882 tis. Kč. Druhý nejvyšší podíl představovaly pohledávky po splatnosti 180 dní a více, a to v hodnotě 14 491 tis. Kč. Téměř polovinu jejich hodnoty představují pohledávky po splatnosti 30-90 dní, a to v hodnotě 7 814 tis. Kč. Nejmenší podíl v tomto roce představovaly pohledávky po splatnosti 90-180 dní, a to v hodnotě 1 427 tis. Kč.

6.5.4 Struktura a stav pohledávek k 31. 12. 2019

Na konci roku 2019 společnost evidovala celkovou sumu pohledávek ve výši 30 479 tis. Kč, můžeme tedy říct, že oproti roku 2017 a 2018 došlo k velkému snížení. I v tomto roce mají vyšší podíl pohledávky po lhůtě splatnosti, které jsou ve výši 22 208 tis. Kč s podílem 72,9 % na celkových pohledávkách. Pohledávky do lhůty splatnosti zaujímají pouze 27,1 % s hodnotou 8 271 tis. Kč.

Nejvyšší podíl 56,2 % na pohledávkách po splatnosti představovaly pohledávky po splatnosti 180 dní a více v hodnotě 12 488 tis. Kč. Druhý nejvyšší podíl 24,4 % představují pohledávky po splatnosti 30-90 dní, které jsou v hodnotě 5 425 tis. Kč. Pohledávky po

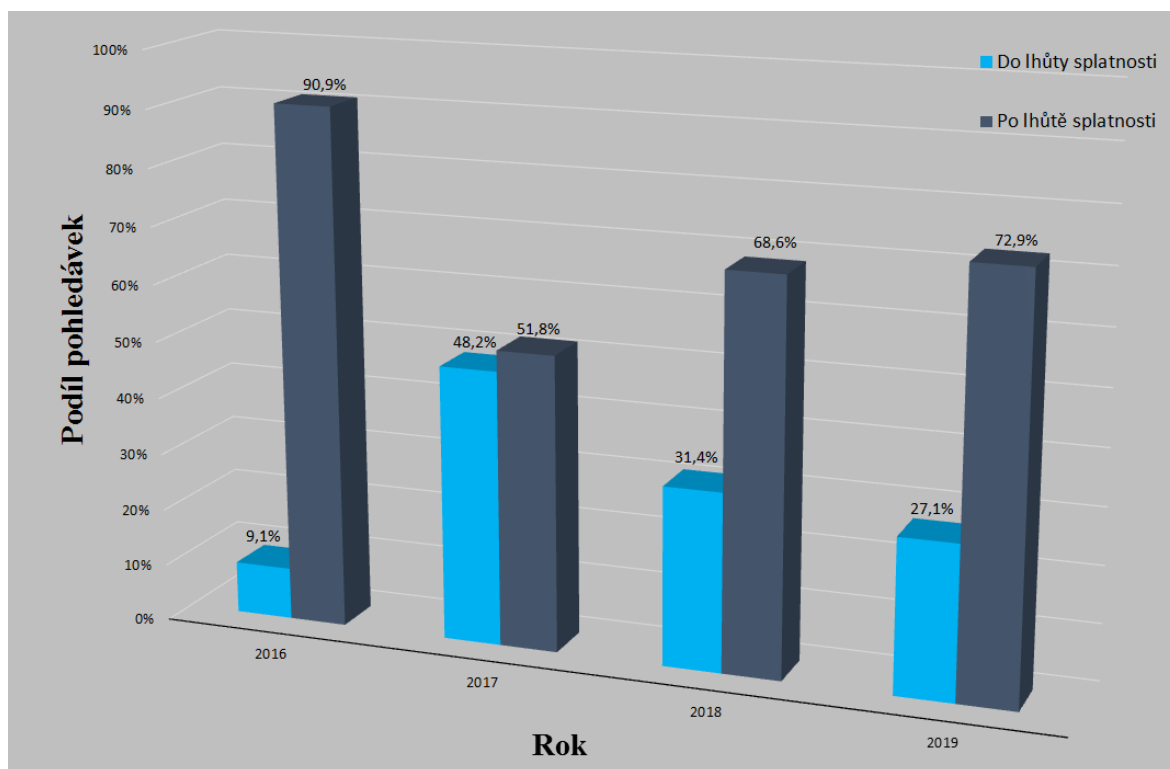
splatnosti do 30 dní zahrnují podíl 17,3 % a jsou ve výši 3 850 tis. Kč. Nejmenší podíl ve výši 2 % na pohledávkách po splatnosti tvoří pohledávky po splatnosti 90-180 dní.

Tabulka 16: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2019 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (2019)			
Lhůta splatnosti pohledávek	(v tis. Kč)	Podíl na celkových pohledávkách (v %)	Podíl na pohledávkách po splatnosti
Pohledávky celkem	30 479	100,0%	/
Do lhůty splatnosti	8 271	27,1%	/
Po lhůtě splatnosti	22 208	72,9%	100,0%
Do 30 dní	3 850	12,6%	17,3%
30-90 dní	5 425	17,8%	24,4%
90-180 dní	445	1,5%	2,0%
180 a více	12 488	41,0%	56,2%

6.5.5 Zhodnocení vývoje pohledávek za sledované období 2016-2019

V závěru této kapitoly bude zhodnocen vývoj pohledávek, kdy v níže uvedeném grafu je zobrazen procentuální podíl pohledávek z obchodních vztahů, ve lhůtě splatnosti a po lhůtě splatnosti, ve vztahu k celkové sumě pohledávek ve vybrané společnosti v jednotlivých letech sledovaného období 2016-2019.



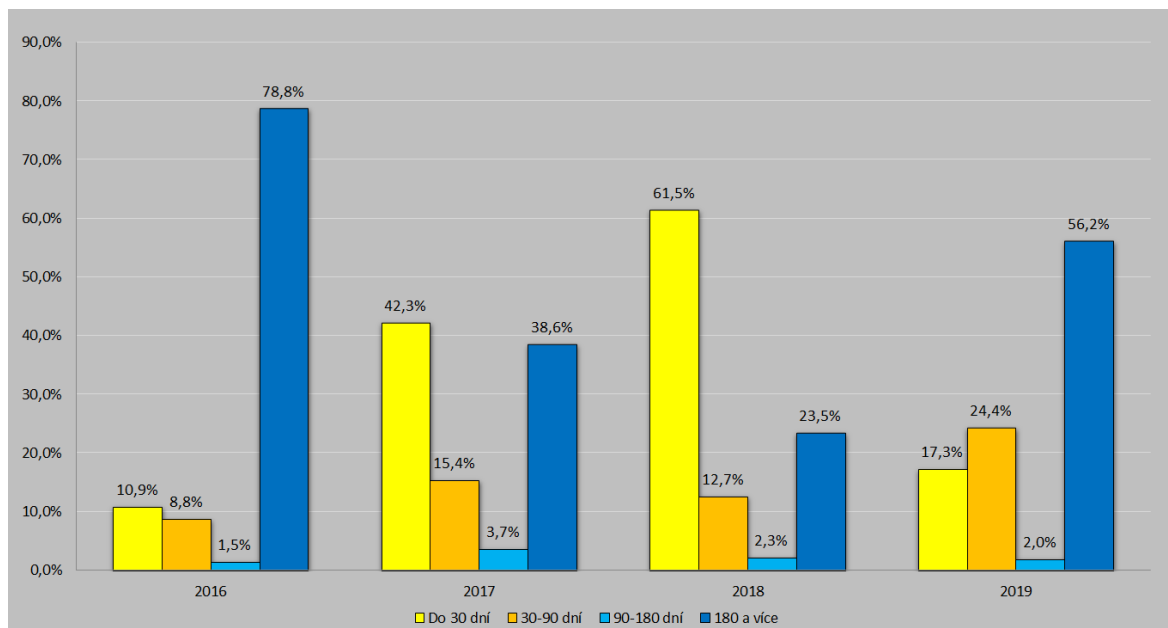
Obrázek 6: Podíl pohledávek z obchodních vztahů ve lhůtě splatnosti a po lhůtě splatnosti v letech 2016-2019 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu můžeme vidět, že největšího podílu pohledávek do lhůty splatnosti bylo dosaženo v roce 2017, kdy tento podíl činil 48,2 %. Nejmenší podíl pohledávek ve lhůtě splatnosti byl dosažen v roce 2016 a to ve výši 9,1 %. V roce 2018 podíl těchto pohledávek představoval 31,4 % a v roce 2019 činil podíl 27,1 %.

Největší podíl pohledávek po lhůtě splatnosti byl dosažen v roce 2016, kdy výše činila 90,9 % na celkové sumě pohledávek. V tomto roce byla nejnižší hodnota pohledávek, a přesto byl dosažen vysoký podíl po lhůtě splatnosti. V následujícím roce 2017 byl dosažen nejnižší podíl ve výši 51,8 %. Tento podíl se v tomto roce jeví jako pozitivní, jelikož s pohledávkami do lhůty splatnosti byl na téměř vyrovnané bázi a nebyl zde tak velký rozdíl. V roce 2018 a 2019 byl podíl pohledávek po lhůtě splatnosti na vysoké úrovni a dosahoval v průměru 70 %.

V zájmu společnosti by rozhodně mělo být udržování podílu pohledávek ve lhůtě splatnosti na co nejvyšší úrovni, což se ve sledovaných letech společnosti nedařilo. Společnost by měla usilovat o snížení podílu pohledávek po splatnosti na celkové sumě pohledávek. Z tohoto důvodu je potřeba zavést kvalitnější a přísnější systém řízení pohledávek, který bude ve společnosti dodržován. V rámci tohoto zavedení, je ale pochopitelně důležité udržet pozitivní obchodní vztahy s odběrateli, a docílit zlepšení jejich platební morálky. Je nutné podotknout, že i přes vysoké hodnoty podílů pohledávek po splatnosti není ohrožena existence společnosti. Na druhou stranu vázat velké množství peněžních prostředků v pohledávkách není ekonomicky zdravé, a proto je potřeba nastavit efektivnější způsob na řízení pohledávek.

V níže uvedeném obrázku č.8 je zobrazen graf vývoje pohledávek po splatnosti dle rozdělení do jednotlivých skupin na základě počtu dní po jejich splatnosti. V roce 2017 a 2018 dosahují nejvyššího podílu pohledávky po splatnosti do 30 dní. V letech 2016 a 2019 dosahují naopak velkého podílu pohledávky po splatnosti 180 dní a více. Nejmenší podíl představují pohledávky 90-180 dní po splatnosti, které ve sledovaných letech dosahovaly pouze 1,5-3,7 % na pohledávkách po lhůtě splatnosti. Nízkého podílu dosahují také pohledávky 30-90 dní, a to v letech 2016, 2017 a 2018 dosahují podílu 8,8-15,4 %. V roce 2019 byl tento podíl o něco vyšší, a to 24,4 % což odpovídalo druhému nejvyššímu podílu na pohledávkách po splatnosti ve sledovaném roce.



Obrázek 7: Podíl pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti v letech 2016-2019 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

Na závěr tohoto zhodnocení můžeme říct, že společnost má problém s pohledávkami po splatnosti do 30 dní. Znamená to tedy, že po vystavení faktury odběratelé vůbec nereagují na datum splatnosti, který je společností standardně nastaven na 14 dní, a v tomto termínu úhradu neprovedou. Aby společnost dosáhla nižšího podílu na těchto pohledávkách, měla by odběratele více motivovat k dřívějšímu zaplacení.

Společnost má dále problém s pohledávkami po splatnosti 180 dní a více, jsou to tedy takové, u kterých uplynulo už více než půl roku od vystavení faktury. Odběratelé vůbec neuhradili fakturu v datu splatnosti a dále tuto platbu odkládají. Tyto pohledávky začínají být pro společnost rizikové, jelikož se zde jeví známky nedobytnosti a společnost by měla nastavit pravidelnější kontrolu pohledávek po splatnosti, aby nedocházelo k velkému podílu pohledávek po splatnosti 180 dní a více. Pomocí této kontroly budou vymáhány pohledávky dříve a nedojde k tak vysokému počtu dní po splatnosti.

6.6 Tvorba a výše opravných položek k pohledávkám ve sledovaných letech 2016-2019

V rámci analýzy pohledávek se podíváme i na tvorbu a výši opravných položek k pohledávkám ve sledovaných letech. Vybraná společnost se zásadou opatrnosti tyto opravné položky vytváří, díky kterým provádí přechodné snížení hodnoty. Rozlišení účetní a daňové opravné položky je velmi důležité, jelikož pouze daňová opravná položka může společnosti snížit základ daně z příjmů.

V níže uvedené tabulce můžeme vidět, v jaké výši opravné položky společnost vytváří, a ke kterým pohledávkám, jako např. nepromlčeným pohledávkám nebo za dlužníky v insolvenční řízení.

Tabulka 17: Tvorba a výše opravných položek k pohledávkám (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

	2016		2017		2018		2019	
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
OP k pohl. dle § 8c	11	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
OP k pohl. dle § 8a	3 977	48,7%	2 120	35,9%	2 043	35,0%	0	0,0%
OP k pohl. v insolvenční řízení	2 643	32,3%	2 578	43,6%	2 578	44,2%	3 668	75,2%
OP k pohl. nedaňové	1 542	18,9%	1 210	20,5%	1 210	20,8%	1 210	24,8%
CELKEM	8 173	100,0%	5 908	100,0%	5 831	100,0%	4 878	100,0%

Opravná položka k pohledávkám dle § 8c

Podle Zákona České národní rady č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně dle § 8c může společnost v období, za které podává daňové přiznání vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené hodnoty. Tvorba opravné položky lze u pohledávky, která v okamžiku vzniku nepřesáhne částku 30 tis. Kč, dále také pokud od konce sjednané doby splatnosti uplynulo nejméně 12 měsíců.

Jak můžeme vidět z výše uvedené tabulky, tak společnost dle tohoto ustanovení vytvořila opravnou položku pouze v roce 2016 ve výši 11 tis. Kč.

Opravná položka k pohledávkám dle § 8a

Podle Zákona o rezervách se dle § 8a tvoří opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994.

Ve vybrané společnosti v roce 2016 byl podíl těchto opravných položek 48,7 %, což představuje hodnotu ve výši 3 977 tis. Kč. V následujícím roce 2017 celková hodnota opravných položek byla nižší a také podíl opravných položek k pohledávkám dle § 8a byl ve výši 35,9 %, jenž představuje hodnotu 2 120 tis. Kč. V roce 2018 byl podíl 35 %, který odpovídá hodnotě 2 043 tis. Kč. V posledním roce 2019 společnost žádnou opravnou položku k těmto pohledávkám nevytvořila.

Opravná položka k pohledávkám za dlužníky v insolvenční řízení

Za dlužníky, kteří jsou v insolvenční řízení společnost vytváří opravné položky, které ve sledovaném období mají procentuálně rostoucí tendenci. V roce 2016 byl podíl těchto opravných položek 32,3 %, což představuje hodnotu 2 643 tis. Kč. V následujícím roce byl

podíl 43,6 %, jenž představuje hodnotu 2 578 tis. Kč, která je nižší než v roce 2016. V dalším roce 2018 byl procentuální podíl vyšší, a to 44,2 %, ale hodnota byla ve stejné výši jako v roce 2017, tedy 2 578 tis. Kč. V posledním roce 2019 byla tato hodnota nejvyšší ve všech sledovaných letech a dosahovala výše 3 668 tis. Kč.

Opravná položka k pohledávkám – nedaňové

Poslední částí opravných položek, které společnost vytváří, jsou opravné položky k pohledávkám, které jsou nedaňové. V roce 2016 byl jejich podíl 18,9 %, jenž představuje hodnotu 1 542 tis. Kč. V dalších letech byla hodnota ve stejné výši, a to 1 210 tis. Kč.

6.7 Zhodnocení stávajícího systému řízení pohledávek ve společnosti

V současné době je systém řízení pohledávek ve společnosti velmi neefektivní a můžeme tvrdit, že pohledávky nejsou řešeny včas a preventivně, o čemž vypovídají i vysoké hodnoty pohledávek po lhůtě splatnosti. Cílem diplomové práce je návrh na zavedení efektivního systému řízení pohledávek, určení kompetencí a odpovědných osob, lhůt a postupů, které by bylo možné aplikovat v případě nahromadění pohledávek u stálých odběratelů, i v případě včasného zakročení u jednotlivých zakázek.

Rozdělení zákazníků do specifických skupin není společností vytvořeno. Dále se neprovádí pravidelné prověřování odběratelů, které by bylo následně evidováno v systému. Pravidelná kontrola pohledávek a jejich splatnost není plně nastavena, jelikož probíhá jen na nepravidelné bázi. Aby ve společnosti došlo ke snížení pohledávek po lhůtě splatnosti, je zapotřebí provádět pravidelné sledování doby splatnosti faktur u jednotlivých odběratelů. Toto má za následek zvýšené riziko narůstání nesplacených pohledávek u jednotlivých odběratelů, o čemž vlastně společnost nemá žádný přehled. A stává se, že při kontrole splatnosti se objevují pohledávky v řádu milionů. V rámci snížení podílů pohledávek po splatnosti by společnost mohla uvažovat o zavedení kreditního limitu, který nyní není využíván. Zajištění pohledávek je řešeno pouze v rámci zálohy, v případě maloobchodu poskytnutí slevy navíc při úhradě zakázky v celkové výši předem, a dále zajištění pomocí Rámcové smlouvy a Smlouvy o dílo. Na závěr v rámci vymáhání pohledávek není přesně stanoven postup, který by určoval, kompetenci vymáhání pohledávky a v jakých lhůtách se bude postupovat.

7 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě předchozí kapitoly, kde byl popsán systém řízení pohledávek, výše a struktura pohledávek po splatnosti ve sledovaných letech 2016-2019 vyplynulo několik závěrů. Dlouhodobě společnost eviduje více než polovinu pohledávek po lhůtě splatnosti, ke svým odběratelům je společnost vstřícná a snaží se vždy dohodnout smírnou cestou. Úrok z prodlení ani smluvní pokutu, na kterou má společnost nárok nepožaduje při jejich vymáhání. Cílem řízení pohledávek je zajištění, aby platby od odběratelů byly připsány na účet společnosti v termínu splatnosti. Pokud se tak nestane je nutné včas neuhrazené faktury řešit a zahájit jejich vymáhání. Účelem projektu bude navrhnout taková opatření, která povedou k nastavení efektivního systému řízení pohledávek, a tím dojde ke snížení objemu pohledávek po splatnosti.

V první řadě je potřeba stanovit zaměstnance, který bude mít na starosti správu a evidenci pohledávek. Procesu správy a evidenci pohledávek je potřeba věnovat velké množství času, ale jen správnou evidencí pohledávek bude mít společnost přehled o svých odběratelích a jejich dlužích za společnosti. Na základě tohoto je v rámci projektu navrženo zefektivnění systému řízení pohledávek a případná vnitřní směrnice, která by sjednotila a oficiálně stanovila postupy a osoby zodpovědné za správu a řízení pohledávek. Zaměření v projektu bude převážně na velkoobchod tuzemského trhu, jelikož v rámci analýzy se tato část jeví jako problémová.

7.1 Správa a evidence pohledávek ve společnosti

Systém řízení pohledávek neznamena pouze jejich zajištění a vymáhání, ale také jejich správu a evidenci, díky které ve společnosti dochází ke snížení rizika nedobytných pohledávek. Evidenci a správu svých pohledávek ve společnosti neprovádí žádná specializovaná agentura, která by ulehčila práci obchodnímu a ekonomickému oddělení. Veškeré činnosti související s pohledávkami provádí obchodní oddělení, ekonomické oddělení a vedoucí realizací. Pomocí účetního softwaru ABRA jsou evidovány vystavené faktury za odběrateli, které jsou dále evidovány v papírové podobě v šanonech a následně uchovávány a archivovány. Přístup do tohoto systému mají zaměstnanci obchodního a ekonomického oddělení. Všechny pohledávky za danými odběrateli a za dané období, je zde možné vygenerovat, a to v souhrnu již splacených a po datu splatnosti. Společnost

nejčastěji obchoduje na tuzemském trhu, a to na základě Rámcové smlouvy. Splatnost faktur se pohybuje nejčastěji okolo 14 dní.

Ve společnosti není jasně definováno a stanoveno kdo je zodpovědný za správu a evidenci pohledávek, tato část řízení je velice důležitá a měla by být ve společnosti zavedena a dodržována

Pro zefektivnění systému navrhuji zavedení pravidelného vygenerování knihy faktur vydaných např. obchodními asistentkami na čtrnáctidenní bázi. Tím se okamžitě odhalí počet a výše nesplacených faktur. Tento přehled pak postoupí obchodnímu zástupci, který tak bude schopen ověřit dodání faktury či progres splácení u jednotlivých odběratelů. Toto vše by se mělo vést ve vnitřním systému zakázek, v evidenci odběratelů. Takže pokud např. musí být odběratel častěji vyzýván k uhrazení po splatnosti, bude možné včas mu upravit platební podmínky, čímž se výrazně eliminuje riziko pozdních plateb. Změna platebních podmínek by měla nastat v tom, že odběrateli již nebudou výrobky a zboží dodávány na obchodní úvěr, ale bude jim vystavována zálohová faktura, a to ve výši 50 % nebo 100 % ceny zakázky.

Nastavením tohoto systému by přešla kompetence řešení pohledávek plně pod obchodní oddělení. Obchodní ředitel by tak mohl získat cenný přehled o platební morálce pravidelných velkých i menších odběratelů, což by jistě šlo využít i při nových i doplňkových obchodních vyjednáváních.

7.2 Zjišťování informací o zákaznících

V rámci velkoobchodu má společnost několik stálých odběratelů, ale i nově přicházejících kdy pro společnost by bylo vhodné zjišťovat potřebné informace o odběratelích a následně je v rámci vnitřního systému ukládat na kartě odběratele.

V současné době je pro prověřování odběratelů zřízen přístup do aplikace GNOSUS, kde ale není možné najít informace o všech odběratelích, a navíc zde má přístup pouze vedoucí realizací. Zaměstnanci z obchodního oddělení v současné době tento přístup nemají. Což je zejména u nových zákazníků problematické.

Nyní existuje mnoho různých placených i neplacených zdrojů ve kterých lze nalézt informace, se kterými by společnost měla dále pracovat a pravidelně aktualizovat. Níže uvádím a popisuji zdroje, ze kterých může společnost čerpat informace.

Jako informační zdroj, který je otevřený a informace jsou poskytovány bez poplatků je ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů na webovém serveru Ministerstva financí České republiky. V tomto systému lze nalézt data o plátcovství DPH, zda je tedy zákazník spolehlivý nebo nespolehlivý plátc DPH. V případě nespolehlivého plátce by pro společnost tohle mělo být signálem, že mohou být s odběratelem problémy. Na níže uvedeném obrázku je zobrazen výpis obchodní firmy JK OKNA-STAVITELSTVÍ s.r.o. jako nespolehlivý plátc.

Údaje o subjektu DPH

DIČ:	CZ04679351 Právnícká osoba
Obchodní firma / název:	JK OKNA-STAVITELSTVÍ s.r.o.
Sídlo:	Pod Habrovou 445/3 PRAHA 5 - HLUBOČEPY 152 00 PRAHA 52

Finanční úřad pro hlavní město Prahu

Územní pracoviště pro Prahu 5, Peroutkova 263/61, PRAHA 5, tel.: 251 112 111

Údaje zobrazeny dne 08.07.2021

Údaje o nespolehlivém plátc DPH

Nespolehlivý plátc:	ANO datum zveřejnění: 13.10.2019
---------------------	----------------------------------

Obrázek 8: Příklad výpisu v ARES – nespolehlivý plátc (MFČR, 2021 a vlastní zpracování)

Do dalšího zdroje se lze dostat přes webový portál www.justice.cz kde lze nalézt informace z veřejného rejstříku. Společnosti, které jsou na trhu již delší dobu, zde zveřejňují rozvahu a výkaz zisku a ztráty, kdy daná společnost by měla z těchto výkazů zjistit v jaké finanční situaci se zákazník nachází, zda disponuje volnými peněžními prostředky. Dále v jaké výši má majetek, který by v případě soudních sporů mohl být zpeněžen za účelem uhrazení pohledávek. Dále je možné zjistit informace v insolvenčním rejstříku, zda zákazník není v insolvenci, nebo na něj nebyl vyhlášen konkurz. Tyto informace jsou pro společnost přínosné a jsou dostupné bez poplatků.

Dalším zdrojem informací, který patří mezi zpoplatněné je Centrální evidence exekucí dostupná na webovém serveru www.ceecr.cz. Za každé poskytnutí elektronického údaje je částka 60 Kč. Výše částky se dále snižuje v závislosti na tom, kolik bylo žadateli v daném kalendářním roce poskytnuto elektronických údajů. Tato částka se odečítá z aktuální výše kreditu, který společnost má. Z tohoto zdroje lze získat informace o fyzických i

právnických osobách a společnost díky informacím může být upozorněna na rizikového zákazníka. I když je informace zpoplatněna, stále se jedná o malou částku ve srovnání s náklady, které by společnosti vznikly při vymáhání pohledávky nebo ztráty při jejím nezaplacení.

Zjišťování informací před zahájením spolupráce by mělo být prováděno především ze strany obchodního oddělení, o odběratelích by měla být vedena evidence v systému, aby veškeré potřebné informace byly vždy dostupné. Tyto informace by obchodní oddělení mělo pravidelně kontrolovat a aktualizovat, a to minimálně jednou za půl roku. V rámci zjišťování informací by měla společnost znát velikost potenciálního odběratele, jeho postavení na trhu a schopnost hradit své závazky. Získání informací o potenciálním zákazníkovi znamená provedení preventivního opatření s cílem zabránit vzniku pohledávek hrazených po lhůtě splatnosti, nedobytných pohledávek a s tím spojené náklady pro vymáhání.

7.2.1 Černá listina zákazníků

V rámci evidence o odběratelích by měla být vytvořena i tzv. černá listina zákazníků. Zde by měli být evidováni odběratelé se kterými společnost již spolupracovala, ale jednalo se o podvodné a nespolehlivé odběratele, proto byla spolupráce s nimi ukončena. Na základě vedení této listiny by společnost předcházela případným problémům, jelikož odběratelé, se kterými společnost ukončila spolupráci, se snaží po určité době navázat opět spolupráci přes jiného obchodního zástupce. Rozhodnutí, zda s odběratelem bude společnost znovu spolupracovat, by mělo být provedeno ze strany ředitele společnosti. Pokud bude zákazník z černé listy a ředitel schválí znovu navázání spolupráce, měl by mít nastaveny přísné platební podmínky, jako je například úhrada předem pomocí zálohové faktury, a to ve výši 100 % částky zakázky.

7.3 Vznik pohledávky a její zajištění

V souvislosti se vznikem pohledávky by společnost měla řešit i způsoby zajištění pohledávek. Jak již bylo uvedeno v prvním kroku, je potřeba **zjistit informace o odběrateli** zejména při získávání nových odběratelů.

V dalším kroku v rámci spolupráce s odběratelem, kdy se očekává spolupráce na pravidelné bázi je **uzavření Rámcové smlouvy**, pomocí které budou probíhat pravidelné dodávky výrobků a zboží. Součástí smlouvy budou uvedeny dodací a platební podmínky,

dále termíny dodání, odpovědnost za vady, záruční lhůty a případné odstoupení od smlouvy. Pokud je potřeba provést nějaké změny, je nutné opatřit změnu písemným dodatkem, se kterým musí souhlasit všechny zúčastněné strany.

Součástí Rámcové smlouvy by mělo být ujednání **smluvní pokuty**, pokud odběratel bude v prodlení se zaplacením faktury. Na smluvní pokutu má společnost nárok, a to ve výši 0,5 % z dlužné částky za každý den prodlení.

7.3.1 Vznik pohledávky u nového odběratele – prověřený

U nového odběratele by společnost podle zjištěných informací měla stanovit, zda bude potřeba vyžadovat zálohu a případně v jaké výši. Společnost se zabývá zakázkovou výrobou, kdy zakázky jsou vždy individuální a nelze je použít pro jiné účely nebo pro jiného odběratele. Z tohoto důvodu by společnost měla vyžadovat zálohu. Pokud budou dodávky poskytovány bez zálohy, a tedy na úvěr, je nutné sjednat, jaká doba splatnosti bude odběrateli poskytnuta. Dále zda bude mít odběratel úvěrový limit a v jaké výši. Pokud bude společnost své odběratele rozdělovat do určitých kategorií, jak je uvedeno v další části této kapitoly, bude hned zřejmé, jaké platební podmínky má nový odběratel. V případě, že se bude jednat o prověřeného odběratele, který má finanční prostředky a neměl by problém s úhradou může být zařazen i mezi standardní odběratele, kde jsou výhodnější platební podmínky.

7.3.2 Vznik pohledávky u nového zákazníka – neproověřený

V této skupině budou odběratelé, u kterých se nepodařilo zjistit informace, např. z důvodu, že se jedná o nově vzniklé firmy a nemají ještě žádnou platební historii. Této skupině odběratelů budou nastavena přísnější pravidla, a to taková, že bude vyžadována záloha ve výši 100 % hodnoty zakázky předem a nebude odběrateli nastaven kreditní rámec.

Pokud obchodní zástupce po jednom roce vyhodnotí spolupráci s odběratelem za bezproblémovou s ohledem na dlouhodobost a pravidelnost, a také s ohledem na jeho solventnost, lze na základě žádosti upravit platební podmínky. Tuto žádost předá řediteli společnosti, kdy po schválení je možná úprava platebních podmínek a zařazení pod standardní odběratele, dle kategorizace.

7.4 Motivace odběratelů

Ve společnosti se objevují případy, kdy odběratelé nedodržují stanovené platební podmínky, a proto by v rámci jejich dodržování mohla ze strany společnosti přijít motivace pro odběratele. Podle analýzy, která byla v úvodu praktické části provedena, společnost má velký podíl na tržbách, a proto v rámci motivačního systému by společnost mohla odběratelům nabídnout vyšší slevu z dalších realizovaných zakázek, pokud budou splatnost faktur dodržovat. Tímto způsobem společnost poníží své tržby, ale na druhou stranu ušetří náklady, které by vznikly v důsledku vymáhání pohledávek po splatnosti. Při vypracování cenových nabídek je odběrateli k výrobkům udělena procentuální sleva. Rozmezí těchto slev má společnost nastavené, a pokud by odběratelé dodržovali splatnost faktur, mohla by jejich sleva být navýšena dle jejich rozdělení. V kategorii standardních odběratelů by se jednalo o navýšení slevy ve výši 1,5 %, dále u nadstandardních odběratelů by navýšení slevy bylo ve výši 2 % a v poslední skupině nadstandardních odběratelů by toto navýšení činilo 2,5 %. Samozřejmě nelze zapomínat i na nové odběratele, kteří se společností teprve začínají spolupracovat, a pokud po jednom roce spolupráce bude jejich odběr na pravidelné bázi, tak i těmto odběratelům lze poskytnout slevu o 1 %.

Existuje velká pravděpodobnost, že pokud společnost tuto motivaci odběratelům poskytne, určitě docílí menšího podílu pohledávek po lhůtě splatnosti.

7.5 Segmentace a rozdělení zákazníků

Každá analýza platební schopnosti či podílení se na výši tržeb jednotlivého odběratele je časově a finančně náročná. Ale z důvodu segmentace a rozdělení zákazníků je tato analýza pro společnost důležitá. Z hlediska rozdělení dle významnosti, lze odběratele na základě jejich podílu na tržbách společnosti rozdělit. Na základě tohoto rozdělení se poté může společnost zaměřit na odběratele, kteří mají podstatný vliv na tržbách a jsou tedy pro společnost významní. Této skupině odběratelů by měly být nabídnuty nejvýhodnější obchodní i platební podmínky. Naopak druhou skupinou odběratelů budou ti, kteří nemají významný podíl na tržbách společnosti, v tomto případě budou mít standardní obchodní a platební podmínky. U těchto odběratelů by neměla společnost přistupovat na případný tlak prodlužování splatnosti.

Tabulka 18: Segmentace a rozdělení odběratelů dle významnosti (vlastní zpracování)

Skupina	Kategorizace	Hodnota ročních tržeb (v tis. Kč)
1	VIP odběratel	více než 10 001
2	Nadstandardní odběratel	5 001 - 10 000
3	Standardní odběratel	501 - 5 000
4	Nový odběratel	méně než 500

Ve výše uvedené tabulce je znázorněno rozdělení odběratelů do skupin 1 až 4 dle jejich významnosti, a to podle toho jakým podílem přispívají k celkovým tržbám společnosti. Pro skupinu 1 jsou nabízeny nejvýhodnější platební a obchodní podmínky, jelikož představují nejvíce významné odběratele. A poslední 4 skupině budou nabízeny standardní platební a obchodní podmínky, jelikož se jedná o méně významné odběratele. Můžeme o této skupině mluvit také jako o nových odběratelích, jelikož jejich podíl je v malé výši a vůbec se nejedná o pravidelné odběratele a se společností spolupracují pouze minimálně.

7.6 Kategorizace odběratelů

Pomocí kategorizace odběratelů, která by měla být ve společnosti zavedena lze stanovit určitá kritéria, které nelze překročit. Poté tedy celá spolupráce s odběrateli bude mít stanovený postup a dojde ke snížení pohledávek po lhůtě splatnosti. Jakmile tedy vznikne z obchodního oddělení spolupráce s novým odběratelem, budou jasně stanovené obchodní a platební podmínky. U stávajících odběratelů lze provádět pravidelnou kontrolu a případně upravovat jejich zařazení na základě realizovaných tržeb a platební morálky. Veškeré informace o platební morálce a podílu na tržbách je potřeba pravidelně aktualizovat a uvádět ve vnitřním systému. Níže budou jednotlivé kategorie odběratelů popsány, bude zde uveden jejich úvěrový limit a platební podmínky v rámci dodání výrobků a služeb.

7.6.1 Nový odběratel

Do této skupiny můžeme zařadit odběratele, kteří teprve začínají spolupracovat se společností, ale také i ty, kteří od společnosti nakoupili v průběhu roku pouze dvakrát nebo třikrát a více ne, nejedná se tedy o pravidelné odběratele. Úvěrový limit nebude pro tyto odběratele nastaven, jelikož bude vždy požadována zálohová platba, a to ve výši 100 % ceny zakázky. Může se stát, že odběratel bude mít zakázku za vyšší částku, a bude pro něj nereálné provést úhradu předem, v tomto případě bude společností navrženo, aby se zakázka rozdělila na části. Poté budou jednotlivé části uhrazovány a zpracovány do výroby

postupně. Zde i společnost ví, že pokud odběratel odebere první část zakázky, tak s největší pravděpodobností bude realizovat i zbývající části.

- platební podmínky – platba předem ve formě zálohové platby, a to ve výši 100 % ceny zakázky.

7.6.2 Standardní odběratel

Další skupinou jsou odběratelé, kteří budou zařazeni mezi standardní, z jejich strany dochází k pravidelným poptávkám a jejich odběr výrobků a služeb je na pravidelné bázi, tedy minimálně jednou za 14 dní. Tato skupina bude mít výhodnější podmínky, jako je zálohová platba pouze ve výši 50 % ceny zakázky. V tomto případě bude tedy i nastaven úvěrový limit, aby nebyla překročena výše pohledávek.

- platební podmínky – platba předem ve formě zálohové platby, a to ve výši 50 % ceny zakázky, zbývající část zakázky bude fakturována po dodání zboží s dobou splatnosti 14 dní;
- úvěrový limit – maximálně 250 000 Kč.

7.6.3 Nadstandardní odběratel

Mezi nadstandardní odběratele budou zařazeni ti, kteří mají pravidelné odběry výrobků a zboží a jejich zakázky se pohybují ve vyšších hodnotách. Z tohoto důvodu nebude vyžadována zálohová platba předem, bude tedy odběratelům dodáváno na obchodní úvěr. V rámci této spolupráce bude odběratelům nastaven úvěrový limit. Nemusí se jednat jen o odběratele, kteří realizují zakázky za vyšší částky, můžou zde být zařazeni i odběratelé, kteří mají své zakázky v nižších částkách a není u nich problém s platební morálkou, proto je důvod, aby společnost i těmto odběratelům poskytla výhodnější platební podmínky.

- platební podmínky – dodání na obchodní úvěr s dobou splatnosti 14 dní a možným navýšením na 30 dní v případě zakázky znějící na částku 250 000 Kč - 500 000 Kč;
- úvěrový limit – maximálně 1 000 000 Kč.

7.6.4 VIP odběratel

Poslední skupinou budou odběratelé, kteří jsou pro společnost velmi důležití. Tato část odběratelů nebude příliš velká, cílem společnosti by mělo být udržení této skupiny, aby nemohlo dojít k tomu, že budou chtít odejít ke konkurenci. Obchodní i platební podmínky

budou pro tuto skupinu ty nejvýhodnější, čím se rozumí dodání na obchodní úvěr a prodloužená doba splatnosti.

- platební podmínky – dodání na obchodní úvěr s dobou splatnosti 30 dní a možným navýšením na 45 dní;
- úvěrový limit – maximálně 1 500 000 Kč.

Podle tohoto rozdělení a nastavení platebních podmínek a výše úvěrových rámců by měla společnost aktualizovat Rámcové smlouvy s odběrateli. Původní smlouva by zanikla a vytvořila by se nová dle aktuálních podmínek.

Pravidelný monitoring je správnou cestou, jak předcházet problémům při vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Každá obchodní asistentka bude u odběratelů kontrolovat lhůty splatnosti pohledávek, pokud bude někde zaznamenána nedodržaná splatnost a překročení úvěrového limitu, ihned bude svého obchodního zástupce o této skutečnosti informovat. Tato činnost byla již zmíněna při evidenci a správě pohledávek.

7.7 Postup při vymáhání pohledávek

Na základě provedené analýzy není ve společnosti nastaven postup při vymáhání pohledávek, nejsou dány lhůty, v jakých by se mělo při vymáhání postupovat. Proto bude navržen postup, jaký by společnost měla dodržovat, pokud bude potřeba přistoupit k vymáhání, jelikož ne vždy se správným řízením pohledávek dá zabránit vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti.

7.7.1 Návrh postupu vymáhání pohledávek

V rámci vymáhání bude v první řadě podnikat kroky obchodní zástupce a po určité době i vedoucí realizací, který bude zasílat písemné upomínky odběratelům. Tento postup je platný pro všechny odběratele a zahrnuje jednotlivé úkony, které je potřeba provádět v uvedených časových intervalech, tedy po sjednaném termínu splatnosti. Postup bude navržen v rámci společnosti, tedy mimosoudní.

Splatnost – 3 dny

Před splatností faktury obchodní zástupce telefonicky kontaktuje odběratele a zjistí, zda fakturu obdržel a zda ji v nejbližší době uhradí.

Splatnost + 3 dny

Pokud je faktura po splatnosti obchodní zástupce opět kontaktuje odběratele a zjistí důvody, které odběrateli brání v uhrazení.

Splatnost + 2 týdny

Obchodní zástupce naposledy kontaktuje odběratele a ověřuje, zda se chystá své závazky uhradit.

Splatnost + 4 týdny

Pokud kontaktování odběratele ze strany obchodního zástupce bylo neúspěšné, předá obchodní zástupce informaci vedoucímu realizací, který následně zasílá první písemnou upomínku. V této upomínce bude uvedena formální žádost o urychlené uhrazení všech splatných závazků do 5 kalendářních dní. Pokud tak nebude učiněno dojde k pozastavení návozu zakázek.

Splatnost + 5 týdnů

Úhradu faktur nadále hlídá obchodní zástupce, pokud úhrada není provedena, je následně ze strany vedoucího realizací zaslána písemná informace odběrateli. V této informaci je odběrateli oznámeno, že dochází ke stop návozu a ukončení dodávek na úvěr.

Splatnost + 6 týdnů

Pokud nadále nedochází k úhradě faktury, zasílá vedoucí realizací druhou písemnou upomínku, která zahrnuje uznání závazků a návrh splátkového kalendáře.

V této části má společnost možnost a je potřeba rozhodnout ze strany ředitele společnosti, zda uznání dluhu bude formou notářského zápisu s doložkou přímo vykonatelnosti. Pokud bude rozhodnuto o této formě, tak společnost sepíše u notáře notářský zápis, kdy obsahem bude uznání dluhu a sjednání podmínek splatnosti. V této formě uznání sám dlužník dává společnosti svolení k exekuci nebo k přímé vykonatelnosti notářského zápisu. Pokud při uznání dluhu nebude v nově sjednané lhůtě pohledávka splacena, může se společnost obrátit přímo na exekutora, aby pohledávku vymohl.

Splatnost + 8 týdnů

V poslední fázi bude zaslána třetí písemná upomínka ve formě doporučeného dopisu, kde vedoucí realizací vyzve odběratele k úhradě.

Splatnost + 10 týdnů

Po neúspěšném vymáhání na základě písemných upomínek bude s ředitelem společnosti řešen odběratel, který má dluhy za společností. Ze strany vedoucího budou předány veškeré podklady, které byly pro vymáhání provedeny a společnost bude nucena rozhodnout, jaké další kroky k vymáhání budou následovat. Zde to již bude velice individuální, jelikož bude záležet o jakého odběratele se jedná a v jaké výši jsou neuhrazené pohledávky.

Návrh na postup v rámci soudního vymáhání nebude uveden, jelikož se předpokládá, že pokud ve společnosti dojde k zavedení správně nastaveného a řízeného systému pohledávek nebudou vznikat pohledávky, které by bylo potřeba soudně vymáhat.

7.8 Návrh vnitropodnikové směrnice

Součástí projektu bude navržena vnitropodniková směrnice, která bude závazná pro zaměstnance, především pro spolupráci s odběrateli v oblasti velkoobchodu, související se systémem řízení pohledávek a prevencí před vznikem pohledávek po splatnosti.

7.8.1 Účel a obsah

Hlavním účelem této vnitropodnikové směrnice je sjednocení a formální stanovení pravidel, podmínek, povinností a pravomocí týkající se systému řízení pohledávek. Tato vnitropodniková směrnice je určena pro vnitřní účely vybrané společnosti a je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. V rámci efektivního využití směrnice je potřeba provádět aktualizace dle platných právních předpisů.

7.8.2 Vznik pohledávky

Vznik pohledávky z obchodních vztahů je nejčastěji vůči odběratelům za dodání výrobků a poskytnutí služeb ze strany společnosti, a to na základě účetního dokladu jako je faktura vydaná.

7.8.3 Odpovědnost za pohledávky

Odpovědnost za pohledávky nese obchodní zástupce, a to od jejich vzniku až po dobu jejich zaplacení. Účetní z ekonomického oddělení je zodpovědná za správné účtování pohledávek, a to v souvislosti s různými účetními případy jako je dodání výrobků nebo dodání výrobků včetně poskytnutí služeb. Po zavedení pohledávky do systému dochází

k jejímu zaúčtování. Pokud k zaúčtování nedojde, je nutné provést tento krok nejpozději do konce kalendářního měsíce v němž došlo k zaevidování pohledávky.

7.8.4 Prověření odběratele

Před vznikem obchodního vztahu mezi odběratelem a dodavatelem musí obchodní zástupce v prvním kroku získat veškeré potřebné informace o daném odběrateli z veřejně informačních zdrojů a případně i z placených zdrojů, do kterých má společnost přístup, níže jsou zdroje uvedeny:

- aplikace GNOSUS;
- ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů;
- Obchodní rejstřík;
- Insolvenční rejstřík;
- Centrální evidence exekucí – zpoplatněna.

Mezi základní informace, které je potřeba zjistit a uvést do evidence patří název společnosti nebo jméno živnostníka, sídlo společnosti, informace o plátcovství DPH, jméno obchodního zástupce. Dále pokud společnost zveřejňuje své výkazy, tak zda disponuje volnými peněžními prostředky. Zjištěné informace obchodní zástupce zaznamená do evidence odběratelů v rámci vnitřního systému. U stálých odběratelů bude obchodní zástupce jednou za půl roku informace zjišťovat a aktualizovat. Do této evidence bude zaznamenána i informace o platební morálce odběratele.

7.8.5 Uzavření spolupráce s odběratelem a platební podmínky

Spolupráce s odběrateli bude uzavřena pomocí Rámcové smlouvy, ve které budou ujednány termíny dodání, odpovědnost za vady, záruční lhůty a případné odstoupení od smlouvy. Ve smlouvě musí být uvedeno i to, že vlastnické právo ke zboží přechází na kupujícího až úplným zaplacením kupní ceny. Součástí smlouvy jsou i platební podmínky, které budou nastaveny dle níže uvedené kategorizace odběratelů. V neposlední řadě, bude ve smlouvě zahrnuto, že pokud bude kupující v prodlení s úhradou faktur delším než 30 dní, společnost pozastavuje návoz dalších zakázek odběrateli.

Nový odběratel

- zálohová platba předem, a to ve výši 100 % ceny zakázky;

- zakázky ve vyšší částce a nereálnost v platbě ve výši 100 % ceny zakázky, bude obchodní zástupce konzultovat s ředitelem společnosti.

Standardní odběratel

- zálohová platba předem, a to ve výši 50 % ceny zakázky;
- zbývající část zakázky bude fakturována po dodání zboží s dobou splatnosti 14 dní;
- nastavení úvěrového limitu ve výši max. 250 000 Kč – tento limit bude hlídat obchodní asistentka případně sám obchodní zástupce.

Nadstandardní odběratel

- dodání na obchodní úvěr s dobou splatnosti 14 dní;
- u zakázek znějících na částku 250 000 Kč – 500 000 Kč je možné navýšení doby splatnosti na 30 dní;
- nastavení úvěrového limitu ve výši max. 1 000 000 Kč.

VIP odběratel

- dodání na obchodní úvěr s dobou splatnosti 30 dní a možným navýšením na 45 dní;
- nastavení úvěrového limitu ve výši max. 1 500 000 Kč.

Veškeré změny nebo přeřazení odběratele do jiné kategorie bude řešeno a schváleno ředitelem společnosti. Všechny změny bude obchodní zástupce zaznamenávat v evidenci.

7.8.6 Postup při pohledávkách po splatnosti

Obchodní asistentka případně sám obchodní zástupce jednou za 14 dní kontroluje vývoj pohledávek u jednotlivých odběratelů v programu ABRA. V těchto intervalech si tiskne knihu faktur vydaných, kde má přehled o pohledávkách po splatnosti nebo těsně před jejich splatností. Pokud je pohledávka před splatností 3 dny, obchodní zástupce telefonicky kontaktuje odběratele a zjistí, zda fakturu obdržel. Další kroky u pohledávek po splatnosti bude provádět obchodní oddělení s postupným předáním na vedoucího realizací, v průběhu vymáhání je o všem informován ředitel společnosti.

Postup u pohledávek po splatnosti

- **pohledávky po splatnosti 3 dny** – telefonicky obchodní zástupce kontaktuje odběratele a zjistí důvody, které brání v uhrazení;

- **pohledávky po splatnosti 2 týdny** – obchodní zástupce znovu kontaktuje odběratele a ověří, zda se chystá své dluhy uhradit;
- **pohledávky po splatnosti 4 týdny** – obchodní zástupce předává informaci vedoucímu realizací, který následně zasílá první písemnou upomínku a žádá o úhradu závazků do 5 kalendářních dní;
- **pohledávky po splatnosti 5 týdnů** – úhradu hlídá obchodní zástupce, pokud není provedena, tak vedoucí realizací zasílá písemnou informaci, že dochází k pozastavení návozu dalších zakázek a k ukončení dodávek na úvěř;
- **pohledávky po splatnosti 6 týdnů** – vedoucí realizací zasílá druhou písemnou upomínku se zahrnutím uznání závazků včetně návrhu splátkového kalendáře;
- **pohledávky po splatnosti 8 týdnů** – vedoucí realizací zasílá třetí písemnou upomínku ve formě doporučeného dopisu a vyzývá odběratele k úhradě;
- **pohledávky po splatnosti 10 týdnů** – vedoucí realizací předá informace o vymáhání řediteli společnosti.

Na základě předání podkladů řediteli společnosti pro obchodní oddělení a vedoucího realizací vymáhání končí. Následující postup vymáhání bude sám ředitel společnosti řešit individuálně, a to již za pomoci právního zástupce, pokud budou pohledávky vymáhány soudně.

7.8.7 Ukončení spolupráce s odběratelem

V případě pravidelně se opakujících problémů s úhradou faktur od konkrétních odběratelů, kteří jsou upomínáni, bude obchodní zástupce pokračování další spolupráce řešit s ředitelem společnosti. Pokud ředitel společnosti rozhodne o ukončení spolupráce, bude tato informace zaznamenána v černé listině zákazníků v rámci vnitřního systému.

7.8.8 Závěrečná ustanovení

Změny ve vnitropodnikové směrnici může provádět pouze hlavní účetní ekonomického oddělení, a to se souhlasem ředitele společnosti. V případě doplnění či úpravě směrnice má ředitel společnosti povinnost informovat všechny zaměstnance o těchto změnách či úpravách.

8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V projektu byly navrženy nejméně nákladné způsoby, které povedou k efektivnějšímu systému řízení pohledávek a jejich vymáhání. Navrhovaná doporučení budou provádět současní zaměstnanci, proto se nepředpokládá vznik vysokých nákladů. Určení času z hlediska projektu zefektivnění systému řízení pohledávek není směrodatné, jelikož se jedná o celý proces od vzniku spolupráce, přes vznik pohledávky a její zajištění, dále kontrola pohledávek a jejich splatnost a v samotném závěru vymáhání pohledávky, pokud nebude uhrazena v termínu splatnosti.

V první části projektu byla navržena správa a evidence pohledávek, která bude prováděna obchodním oddělením. Zaměstnanci znají účetní program ABRA i vnitřní systém, kde bude vedena evidence odběratelů, nebude tedy potřeba dlouhé zaškolení, pouze je potřeba ukázat, která data zjišťovat a sledovat a samozřejmě je evidovat a pravidelně aktualizovat. Ze strany společnosti bude tedy dostačující v rámci interního školení v průběhu 2 hodin tyto zaměstnance proškolit. Pro obchodní zástupce a obchodní asistentky se to může ze začátku jevit jako práce navíc, ale v průběhu pracovní doby lze provádět kontrolu odběratelů a sledovat průběh pohledávek a jejich splatnost. Nakonec je správné, aby obchodní oddělení, které obchod zajistilo, neslo zodpovědnost i za úhradu tohoto obchodu.

Implementací projektu a zavedením efektivnějšího systému řízení pohledávek by mohlo dojít k riziku, že s některými odběrateli bude ukončena spolupráce. Tohle je pro společnost asi nejzávažnější, jelikož nastavením přísnějších platebních podmínek nemusí být pro některé odběratele přínosné a raději odejdou ke konkurenci, kde jim budou nastaveny lepší platební i obchodní podmínky. Portfolio odběratelů má společnost široké, a proto není pravděpodobné, že by odchodem reagovali všichni. Pro společnost je tedy důležité zvážit významnost odběratele a případně mu nabídnout individuální podmínky, které bude odběratel akceptovat a zároveň tyto podmínky nesmí být pro společnost rizikové. Navíc pro odběratele je nabídnuta motivace při dodržování platebních podmínek, a to poskytnutí vyšší slevy na výrobky a zboží. Což by mohlo mít naopak pozitivní vliv na výši a rychlost splácení zakázek.

Dále může dojít k riziku, že zaměstnanci obchodního oddělení, na které bude přenesena zodpovědnost za úhradu pohledávek, nebudou plnit nově nastavené povinnosti. Důležité proto je, aby zaměstnanci byli nově správně finančně motivováni. Společnost by zaměstnance měla nově motivovat i za úhradu pohledávek, nejenom za uzavření obchodu.

Pro obchodní zástupce i obchodní asistentky se bude jednat o vyšší finanční ohodnocení, lze tedy předpokládat, že nově přidělené činnosti budou provádět.

Navrhovaná doporučení budou provádět současní zaměstnanci, proto se nepředpokládá vznik vysokých nákladů. Pro obchodní zástupce a obchodní asistentky byla jako motivace dodržování nového postupu při řízení pohledávek navržena odměna, a to ve formě vyššího výdělku. Vedení společnosti by mělo současný systém přehodnotit a doplnit odměnu i za výši uhrazených pohledávek za měsíc. Jaké jsou nyní nastaveny odměny za uzavření obchodu, není známo, jelikož nebyly z mé strany blíže ve společnosti zkoumány, a to z důvodu, že se jedná o informace, které nelze sdělovat. Pro společnost nastavení vyšší odměny za výši uhrazených pohledávek je jistě pro společnost nákladem, ale ne tak vysokým, aby své zaměstnance v tomto ohledu motivovala. Z důvodu vysokých hodnot likvidity si společnost může dovolit svým zaměstnancům navýšit odměny, jelikož tím docílí menšího podílu pohledávek po splatnosti.

Jako další z nejméně nákladných způsobů bylo navrženo v rámci vymáhání pohledávky, sepsat uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. Tyto náklady spojené se sepsáním spadají na dlužníka. Jedná se o zajištění velmi efektivní, a to vše bez soudního jednání. Při tomto způsobu společnosti mohou vzniknout náklady, pokud se exekucí zjistí, že dlužník je nemajetný, bude muset společnost uhradit odměnu exekutorovi. Společnost bude vždy postupovat velmi individuálně, a pokud dopředu ví, že dlužník nemá z čeho dluh uhradit nebude tento krok provádět a nadále bude řešit vymáhání s ředitelem společnosti, který podnikne další kroky. S tímto již obchodní oddělení nebude mít nic společného, vše přechází na právního zástupce společnosti, který podniká kroky po dohodě s ředitelem společnosti.

Řízení pohledávek je velmi složitá činnost, kterou by společnost měla provádět v rámci svých možností. Pohledávky jsou nedílnou součástí obchodu a je potřeba pomocí efektivního systému řízení snižovat jejich podíl po lhůtě splatnosti.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce si kladla za cíl zpracovat analýzu systému řízení pohledávek v dané společnosti a zejména návrh jejího zefektivnění. V teoretické části byly popsány pohledávky z více různých úhlů pohledu na ně. Jejich vznik, systém administrace, zajištění a způsoby pro vymáhání pohledávek.

V praktické části pak proběhlo představení společnosti a podrobná analýza nejen systému řízení pohledávek, ale i jejich vznik a dopady na konkrétní společnost. Grafická analýza struktury pohledávek z let 2016-2019 ukázala, že vznik i dlouhodobě neřešené pohledávky mohou být pro společnost problém, na který by se měla zaměřit. Z analýzy dále vyplynulo, že společnost nedostatečně nebo vůbec nepracuje s motivací odběratelů nevytvářet pohledávky po splatnosti. Nedostatečná kompetence zaměstnanců, časová vytíženost těch, jež mají na starost, a naprosto nepravidelná kontrola stavu pohledávek vytváří problematickou základnu pro systém řízení pohledávek. Jak se ukázalo, ve společnosti totiž zcela chybí určení odpovědnosti za vznik pohledávek a jejich řešení.

Vzhledem k výše uvedenému byl tedy zpracován podrobný návrh zlepšení systému řízení pohledávek, který se zabývá nejen prevencí jejich vzniku, ale i zlepšením jejich evidence, pravidelné kontroly, přidělením kompetencí k jejich řešení a v neposlední řadě přijetím vnitropodnikové směrnice, která by celý systém výrazně zlepšila a zrychlila. Formálně by tak vznikla odpovědnost jednotlivých pracovníků za vznik a řešení pohledávek. Co se týče prevence vzniku, byl navržen systém kategorií odběratelů, který by byl veden ve stávajícím vnitropodnikovém systému, ten by pracoval na bázi motivace odběratelů slevami z ceny při včasné hrazení pohledávek. A naopak vznik černé listiny odběratelů, kde by byli vedeni ti, kteří mají pravidelné či dlouhodobé problémy s hrazením svých závazků. Dále systém pravidelné kontroly stavu zakázek by mohl přinést zkrácení či snížení nesplacených pohledávek z důvodu pouhého opomenutí či nedodání faktur.

Nové rozdělení kompetencí a odpovědnosti za pohledávky díky vnitropodnikové směrnici by sice zřejmě vyžadovalo jistou finanční náročnost z hlediska nově vzniklých úkonů pro zaměstnance. Navýšení pracovních úkolů, v podobě pravidelného monitoringu stavu pohledávek, vedení evidence stálých odběratelů i častější kontakt s nimi by bylo potřeba pro zaměstnance finančně ohodnotit, ale vzhledem k výši pohledávek a dopadů, jež na společnost mají, se finanční náročnost tohoto kroku nezdá přílišná. Navíc, všechna ostatní

opatření jsou téměř beznákladová, dlouhodobě udržitelná a při minimálních nákladech maximálně účinná.

Společnost by tedy měla zvážit tento návrh a díky němu odstranit riziko, které s sebou dlouhodobě neřešený systém řízení pohledávek přináší. Nalezení, popsání a odstranění problému by mělo být součástí každé dobře vedené společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Allen FRANKLIN. 2017. *Principles of corporate finance*. 12th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- DĚRGEL, Martin, 2016. Daňové a nedaňové opravné položky a rezervy. *Poradce 2016*. Český Těšín: Poradce s.r.o., XXI. ročník (6/2016). s. 193-204. ISSN 1211-2437.
- DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL, 2011. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 241 s. ISBN 978-80-7357-599-1.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání Praha: Wolters Kluwer, 271 s. ISBN 978-80-7552-449-2.
- JANATKA, František, 2011. Rizika v komerční praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompl. aktual. vyd. Praha: Grada, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-2474-874-0.
- MAREŠ, David, 2017. Nové trendy ve financích a ekonomice. Praha: Wolters Kluwer, 217 s. ISBN 978-80-7552-920-6.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2016-2019. Panaroma zpracovatelského průmyslu ČR. [online]. [cit. 2021-02-22] Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/wa>
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ, 2019. Účetnictví obchodních společností v různých právních formách. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 179 s. Vysokoškolská skripta. ISBN 978-80-2452-304-0.

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2014. Manažerské finance. 3. aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 331 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-8671-692-3.

ONDREJOVÁ, Dana, 2017. Průvodce uzavíráním smluv. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 456 s. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-809-4.

PERTHEN, Ervín, 2015. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 92 s. ISBN 978-80-7478-952-6.

PEVNÁ, Jana, 2017. Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 151 s. ISBN 978-80-2452-225-8.

PILAŘOVÁ, Ivana, 2020. Účetní a daňové případy řešené v s.r.o. 7. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 203 s. ISBN 978-80-7598-731-0.

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. 119 s. ISBN 978-80-7263-768-5.

RANDÁKOVÁ, Monika, 2018, *Finanční účetnictví v České republice po 1.1.2016: (podnikatelské subjekty)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 269 s. ISBN 978-80-2452-289-0.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Branford D. JORDAN, 2019. *Fundamentals of corporate finance*. 12th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 912 s. ISBN 978-1-260-09190-8.

RUBÁKOVÁ, Věra, 2015, *Účetnictví pro úplné začátečníky 2015*. 9. vydání. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-5497-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýzy: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-2712-028-4.

STROUHAL, Jiří, 2018. Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 264 s. ISBN 978-80-7552-991-6.

STROUHAL, Jiří, 2016. Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů. Praha: Wolters Kluwer, 260 s. ISBN 978-80-7552-268-9.

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

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.

ŠPERKOVÁ, Kateřina, 2015. Uznání dluhu v nové právní úpravě. In: Epravo.cz [online]. Praha [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://epravo.cz/top/clanky/uznai-dluhu-v-nove-pravni-uprave-97115.html>

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada, 255 s. Expert. ISBN 978-80-2710-689-9.

Vybraná společnost s.r.o., 2016-2019. Účetní závěrky společnosti. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2021-02-22].

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupný z: https://mmr.cz/getmedia/b4ac912e-4cfc-4c15-86fe-005af246fe88/obcansky-zakonik_1.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIA	Asociace inkasních agentur
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
D	Dal
DPH	Daň z přidané hodnoty
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
ISIR	Insolvenční rejstřík
Kč	Koruna česká
MD	Má Dáti
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NACE	Evropská klasifikace ekonomických činností
OP	Opravná položka
OZ	Občanský zákoník
Sb.	Sbírka (zákonů)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
THP	technicko hospodářský pracovník
tzv.	takzvaně
§	paragraf
%	procento

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: <i>Hotovostní cyklus</i>	14
Obrázek 2: <i>System řízení pohledávek</i>	26
Obrázek 4: <i>Organizační struktura</i>	47
Obrázek 5: <i>Struktura zaměstnanců v %</i>	48
Obrázek 6: <i>Náhled faktur vydaných již po splatnosti za Odběratelem A</i>	62
Obrázek 7: <i>Podíl pohledávek z obchodních vztahů ve lhůtě splatnosti a po lhůtě splatnosti v letech 2016-2019</i>	71
Obrázek 8: <i>Podíl pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti v letech 2016-2019</i>	73
Obrázek 9: <i>Příklad výpisu v ARES – nespolehlivý plátce</i>	78

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti</i>	37
<i>Tabulka 2: Vybrané položky aktiv společnosti</i>	50
<i>Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společnosti</i>	51
<i>Tabulka 4: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společností dle CZ-NACE 22</i>	51
<i>Tabulka 5: Vybrané položky pasiv společnosti</i>	52
<i>Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek pasiv společnosti</i>	53
<i>Tabulka 7: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek pasiv společností dle CZ-NACE 22</i>	53
<i>Tabulka 8: Vybrané ukazatele aktivity společnosti a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 22</i>	54
<i>Tabulka 9: Vybrané ukazatele likvidity společnosti a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 22</i>	55
<i>Tabulka 10: Vybrané položky výkazu zisku a ztrát společnosti</i>	56
<i>Tabulka 11: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společností dle CZ-NACE 22</i>	56
<i>Tabulka 12: Přehled tržeb společnosti z pohledu teritoriálního</i>	57
<i>Tabulka 13: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2016</i>	68
<i>Tabulka 15: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2017</i>	69
<i>Tabulka 16: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2018</i>	70
<i>Tabulka 17: Stav a struktura pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2019</i>	71
<i>Tabulka 18: Tvorba a výše opravných položek k pohledávkám</i>	74
<i>Tabulka 19: Segmentace a rozdělení odběratelů dle významnosti</i>	82

