

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Řízení pohledávek ve společnosti s obratem vyšším než
5 miliard korun**

Petra Salačová

© 2010 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí

Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Salačová

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Řízení pohledávek ve společnosti s obratem
vyšším než 5 miliard korun**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Charakteristika společnosti
5. Řízení pohledávek ve společnosti
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar - VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Pohledávky - právně - daňově – účetně. 3. rozš. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1816-3.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X

VONDRÁKOVÁ, Alena et. al. Úspěšné řešení pohledávek v praxi: jak spolehlivě zabezpečit pohledávku a jak přimět dlužníka k zaplacení. Praha: Dashöfer, 2002. ISBN 80-86229-47-5

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0770-5

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Antonín Valder, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 7.1.2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení pohledávek ve společnosti s obratem vyšším než 5 miliard korun" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2010

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Antonínovi Valderovi CSc. za odborné a metodické vedení, za náměty a připomínky, kterých jsem využila při zpracování své diplomové práce.

Děkuji společnosti XXX, a. s., která si nepřeje být jmenována, za poskytnuté informace a údaje, které jsem taktéž v diplomové práci použila.

**ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI S
OBRATEM VYŠŠÍM NEŽ 5 MILIARD KORUN**

**MANAGEMENT OF RECEIVABLES OF THE
COMPANY WITH THE TURNOVER OF MORE
THAN 5 BILLION CROWNS**

Souhrn

Pohledávky představují významnou složku aktiv podniku a jsou neoddělitelnou součástí podnikání. Jejich výše a rychlost splácení ovlivňují likviditu podniku, ale také výši cash flow, které je potřebné pro chod celé společnosti, proto je nutné řídit pohledávky efektivně. Řízení pohledávek jsem rozdělila do tří dimenzí: prevence, monitorování a vymáhání. Každá společnost by měla dbát na preventivní opatření, která předcházejí vzniku polhůtních pohledávek. Monitorování pohledávek je zaměřené na evidenci, vývoj, stáří, vztah a způsob řízení pohledávek. Pokud selžou preventivní opatření, zákazník se zpožďuje s úhradou, je nutné přejít k vymáhání.

Předložená práce rozebírá způsob řízení pohledávek ve vybrané společnosti. Společnost má nastaven systém řízení pohledávek v podnikové směrnici, avšak směrnice je málo konkretizovaná a specifikovaná. Mým cílem, je na základě analýzy způsobu řízení pohledávek, navrhnout zlepšení systému řízení pohledávek. Jako nejzásadnější vidím nastavení odpovědnosti pracovníka správy pohledávek. V návrhu směrnice, která je součástí příloh, je konkretizováno ověřování zákazníků, nastavování kreditů u nových i stávajících zákazníků, pojištění zákazníků a také lhůty pro vymáhání.

Summary

Receivables represent a significant part of a company's assets and they are inseparable part of business activities. The amount and rate of repayment affect company liquidity, but also the amount of cash flow, which is necessary for the functioning of the whole company, therefore it is necessary to manage receivables effectively. I have sectioned the management of receivables into three dimensions: prevention, monitoring and collection of debt. Every company should be particular about taking preventative measures, which would prevent them from generating after-the-deadline debts. Monitoring claims is aimed at the evidence, evolution, age, relationship and way of management of receivables. If preventive measures fail and the customers delay with the payment then it is necessary to start recovering the debts.

The presented thesis analyses the methods of management of receivables in a chosen company. The company has set up a system of management of receivables in the corporate directive, however the directive is concretized and specified imperfectly. My aim is to propose a system to improve the management of receivables based on an analysis of the claims. I see the setting as a principal responsibility to officer management of receivables. The proposal directive, which is part of the annexes, is specified authentication of customers, setting credit for new and existing customers, insurance customers, as well as time for recovery.

Klíčová slova

Pohledávky
Řízení pohledávek
Prevence
Monitorování
Vymáhání
Odběratel
Věřitel
Dlužník
Pojištění
Pracovník správy pohledávek
Splatnost
Směrnice

Keywords

Receivables
Management of receivables
Prevention
Monitoring
Recovery of debts
Customer
Creditor
Debtor
Insurance
Officer management of receivables
Due date
Instructions

OBSAH

1. ÚVOD	11
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	12
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	13
3.1 Charakteristika pohledávek	13
3.1.1 Vymezení pohledávek	13
3.1.2 Vznik pohledávek	13
3.1.3 Ocenění pohledávek	14
3.1.4 Pohledávky z hlediska účetního a daňového	15
3.1.5 Zánik pohledávek	16
3.2 Řízení pohledávek	18
3.2.1 Prevence pohledávek	19
3.2.2 Monitorování pohledávek	29
3.2.3 Vymáhání pohledávek	29
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	37
4.1 Profil společnosti	37
4.1.1 Postavení společnosti	37
4.1.2 Hlavní předmět podnikání	38
4.1.3 Organizační a řídicí struktura	39
4.1.4 Základní ekonomické údaje	42
4.1.5 Systémy řízení	43
4.2 Vznik pohledávek	44
5. ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI	48
5.1 Současný stav řízení pohledávek ve společnosti	48
5.1.1 Prevence pohledávek	49
5.1.2 Monitorování pohledávek	58
5.1.3 Vymáhání pohledávek	60
5.2 Vlastní práce	66
5.2.1 Vnitropodniková směrnice	66

5.2.2 Určení zodpovědné osoby za řízení správy pohledávek	66
5.2.3 Prevence	67
5.2.4 Nastavování kreditů	68
5.2.5 Určení splatnosti.....	70
5.2.6 Zablokování zákazníků v interním systému.....	70
5.2.7 Pojištění pohledávek	71
5.2.8 Faktoring	71
5.2.9 Monitoring pohledávek	71
5.2.10 Vymáhání pohledávek.....	72
6. ZÁVĚR	74
7. SEZNAM LITERATURY	78
8. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	81
9. PŘÍLOHY	82
č. 1 Pohledávky po referentech	
č. 2 Sumární výhledy z odběratelských faktur k 30. 12. 2009	
č. 3 Směrnice „Řízení pohledávek“	

1. ÚVOD

„Pohledávky jsou neoddelitelnou součástí podnikání. Umožňují hladký průběh obchodů a pomáhají financovat odběratele.“ (Kislingerová, 2004).

V současné době je obtížné prosadit se na tak nestabilním trhu jako je nyní. S nástupem hospodářské krize se zhoršila platební morálka, vzrostla insolvence, snížil se objem zakázek téměř všem podnikatelským subjektům. Tento jev způsobil druhotnou platební neschopnost, což představuje situaci, kdy dlužník není schopen dostat svým závazkům z důvodu insolvence svých odběratelů.

Je proto zvláště důležité přehodnotit politiku správy pohledávek, která by měla být flexibilnější a především přísnější. Společnosti stojí před novým impulsem k urychlenému hledání nových příležitostí na trhu i vně společnosti.

Efektivní řízení pohledávek, je důležité pro chod celé společnosti, ukazuje finanční zdraví a prosperitu. Pohledávky představují peněžní toky, které plynou do společnosti a ovlivňují výši cash flow. Není-li cash flow v optimální úrovni, společnost se dostává do problémů s výpadky finančních prostředků, proto musí dbát na co nejrychlejší přeměnu pohledávek zpět ve finanční prostředky. Pro efektivnost pohledávek je nutné vyhodnocovat, zda objem peněžních prostředků, které jsou vázány v pohledávkách, a riziko nezaplacení jsou na optimální úrovni.

Existuje poměrně mnoho nástrojů, jak své pohledávky zajistit. Ale v mnoha společnostech využívají jen zlomek z nich. Zajištění pohledávek je jedním ze stavebních kamenů, jak správně a efektivně řídit pohledávky a především jak předcházet pohledávkám po splatnosti. I přes nastavení a zostření preventivních opatření se nelze mnohdy vyhnout situacím, kdy je nutné pohledávky vymáhat, což začíná od urgování platby přes upomínání, až končí u soudního vymáhání.

Cílem každé společnosti je růst prodeje bez zvyšování rizika vzniku problémových pohledávek. Proto je nutné nastavit efektivní systém řízení pohledávek.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je, na základě analýzy způsobu řízení pohledávek ve vybrané společnosti, navrhnout zlepšení systému řízení pohledávek.

K vypracování této diplomové práce byla použita odborná literatura, která se zabývala pohledávkami. Nejlepší knihy byly od autorky doc. Vozňákové „Efektivní řízení pohledávek“ nebo „Pohledávky-právně-daňově-účetně“, na které se také podílela spoluautorka doc. Bařinová. Tyto knihy se zabývaly pohledávkami v celé jejich šíři. Dále jsem využila literaturu od profesora Valacha, od Ing. Žehrové, od profesorky Kislingerové, Ing. Kunešové – Skálové a JUDr. Vageirta. Dále byl využit CD-ROM „Úspěšné řešení pohledávek v praxi“ od nakladatelství Verlag Dashöfer, ale také právní předpisy a další zdroje, které jsou citované v kapitole 7.

Kromě odborné literatury byly využity poznatky a zkušenosti z praxe, které jsem nabyla ve společnosti. K vypracování praktické části jsem použila výroční zprávu společnosti za rok 2009, ale také informace z účetního systému, které se staly podkladem pro tabulky a obrázky. Zásadním zdrojem byla směrnice „Řízení pohledávek“, se kterou se bylo možné seznámit a pracovat s ní.

Byla vybrána společnost XXX, a.s., která si nepřeje být jmenována. Patří mezi jednu z největších chemických společností v Ústí nad Labem. Společnost se v současné době potýká s problémy s pohledávkami, které v sobě vážou hodně finanční prostředků.

Společnost se při řízení svých pohledávek řídí směrnicí, která je však málo specifikovaná a konkretizovaná. Návrh upravené a doplněné směrnice je součástí příloh. V diplomové práci je popsán současný stav řízení pohledávek, který ve společnosti existuje a na základě něho jsou vyhodnoceny informace a zpracovány návrhy na zlepšení systému řízení pohledávek.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Charakteristika pohledávek

Charakteristika pohledávek představuje jejich vznik, ocenění, zánik, ale také jaké vztahy mezi nimi vznikají a co přinášejí.

3.1.1 Vymezení pohledávek

Pohledávky představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků (popř. věcná plnění od těchto subjektů) ve stanovené době a ve známé výši. Mají úvěrový charakter. (Valach et al., 1997).

Dle Bařinové a Vozňákové představují pohledávky významnou složku aktiv podniku. Jsou zahrnuty v oběžném majetku společnosti a jejich výše a rychlost splacení má vliv na likviditu podniku. Řádné a včasné plnění je jednou ze zásad poctivého obchodního vztahu.

Z právního hlediska je pojem pohledávka i závazek spojován s existencí smluvních vztahů, v nichž jedna strana je oprávněna očekávat a požadovat po druhé smluvní straně určité plnění (má tedy za touto stranou pohledávku) a druhá strana smlouvy má naopak povinnost (závazek) takové plnění poskytnout. (Vaigert et. al., 2006). Účastníci těchto právních vztahů se nazývají věřitel a dlužník.

3.1.2 Vznik pohledávek

Nejčastějším důvodem vzniku pohledávky je vznik právního vztahu na základě smlouvy. Smlouva je dvoustranný i vícestranný právní úkon, kdy věřitel má na jedné straně právo od dlužníka obdržet určité plnění a dlužník má povinnost vůči věřiteli mu toto plnění poskytnout.

Pohledávky vznikají z těchto důvodů (Valach, 1997) :

- a) z obchodních styků – vyplývající z předmětu činnosti, nejčastěji z prodeje výrobku, zboží, prováděných úkonů, prací a služeb, pokud odběratel dle dohodnutých podmínek tyto úkony platí s časovým odstupem po jejich uskutečnění. Pohledávky mohou být i vůči dodavatelům při placení předem či

poskytování záloh na dodávky zboží.

- b) z ostatních důvodů – vznikají jako nároky z poskytnutých půjček, odpočtů daní ze soudních rozhodnutí, nároky na dotace, ale také jako nároky vůči společníkům, zaměstnanců a dalším subjektům, jako jsou různé organizace, např. finanční úřad, zdravotní pojišťovny, státní správa sociálního zabezpečení, aj.

Dle Kunešové – Skálové (1998) je pro vznik a tedy i zaúčtování pohledávek důležitý okamžik (den) uskutečnění účetního případu. Tento den by měla mít každá účetní jednotka vymezena ve svých vnitřních směrnících s ohledem na svá specifika. Může docházet k určitým odchylkám, pokud jde o naplnění právního obsahu úkonu, dne zaúčtování (např. vydané nebo došlé faktury) a dne uskutečnění zdanitelného plnění (vyznačeno na daňovém dokladu). Tato data nemusí být vždy odlišná.

3.1.3 Ocenění pohledávek

Oceňování pohledávek je v České republice upraveno § 22 zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku. Tento zákon říká: „Peněžitá pohledávka a peněžitý závazek (dluh) se oceňují jmenovitou hodnotou, neodůvodňují-li zvláštní okolnosti, vyplývající zejména z rozhodnutí soudu, cenu vyšší nebo nižší. Ostatní pohledávky a závazky se oceňují způsoby uvedenými v tomto zákoně podle druhu předmětu pohledávky a závazku.“

Účetní jednotky oceňují majetek a závazky dle § 24 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví:

- a) k okamžiku uskutečnění účetního případu podle § 25 odst. 1 písm. g), a to:
 - ❖ pohledávky při vzniku **jmenovitou hodnotou**,
 - ❖ při nabytí za úplatou nebo vkladem **pořizovací cenou** pohledávky.
- b) ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se účetní závěrka sestavuje, podle § 27 odst. 1 (toto ocenění je povinná zaznamenat v účetních knihách) písm. f)
 - ❖ **reálnou hodnotou** se oceňují pohledávky, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování.

Oceňování pohledávek je třeba provádět jednak z důvodů účetních – pro stanovení majetku společnosti, jednak z důvodů nakládání s pohledávkami. Kromě toho při manipulacích s pohledávkami – např. při postoupení pohledávky na osobu mající zvláštní vztah k plátcí – může být vhodné stanovit obvyklou cenu pohledávky pro účely daňové kontroly. (Dashöfer, 2008)

Pohledávky vyjádřené v cizí měně

Dle § 4 odst. 12 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jsou účetní jednotky povinny vést účetnictví v české měně. V případě, že účetní jednotka vlastní pohledávky v české i cizí měně, je její povinností tyto pohledávky vést jak v české, tak i v cizí měně (tato povinnost platí i u opravných položek, rezerv a technických rezerv).

Při přepočtu cizích měn na českou měnu vznikají tzv. **kurzové rozdíly**. Vznikají jak při účtování v průběhu účetního období, tak při přepočtu cizích měn k poslednímu dni účetního období. Důvodem je jiná hodnota devizového kurzu v okamžiku ocenění pohledávky při jejím vzniku oproti hodnotě kurzu platného při následných operacích týkajících se takové pohledávky – inkaso, postoupení atd. (Dashöfer, 2008)

3.1.4 Pohledávky z hlediska účetního a daňového

Pro celkové zmapování pohledávek je nutné od účetní oblasti přejít k oblasti daňové. Zajímá nás, jaký dopad mají pohledávky na straně příjmů a naopak na straně výdajů.

Zákon o dani z příjmů poskytuje účetní jednotce nástroj, jak negativní dopady u rizikovějších pohledávek do určité míry zmírnit. Účetní jednotka může vytvořit opravné položky k zákonem stanoveným pohledávkám, čímž může ovlivnit základ daně z příjmu ve prospěch účetní jednotky (Vaigert et. al., 2005).

Účetní oceňování pohledávek, odpisy pohledávek a tvorba zákonných opravných položek k pohledávkám po lhůtě splatnosti vychází ze zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a má významné dopady právě v oblasti daňové. Tvorba a čerpání opravných položek k pohledávkám je upravena zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. (Dashöfer, 2008)

3.1.5 Zánik pohledávek

Přirozeným završením existence pohledávky je její zánik. Účastníci právních vztahů sjednávají vzájemná práva a závazky zejména proto, aby tyto byly naplněny (pokud je sjednávají svobodně a vážně). Zákon rozlišuje celou řadu způsobů zániku pohledávek, resp. k nim vázících se závazků. Základní právní úprava je již tradičně upravena v občanském zákoníku, obchodní zákoník pak jednotlivé způsoby zániku pohledávek více či méně modifikuje, resp. rozšiřuje. (Vaigert et. al., 2005)

Mezi nejčastější způsoby zániku pohledávek patří:

- a) splnění dluhu,
- b) započtení pohledávky (kompenzace),
- c) odstoupení od smlouvy,
- d) prekluze,
- e) promlčení.

Ad a) Splnění dluhu

Splněním dluh zanikne. Dluh musí být splněn řádně a včas. Věřitel je povinen přijmout i částečné plnění, neodporuje-li to dohodě nebo povaze pohledávky. Plní-li dlužník peněžítý dluh prostřednictvím peněžního ústavu nebo provozovatele poštovních služeb, je dluh splněn připsáním částky na účet věřitele vedený u peněžního ústavu nebo vyplacením částky věřiteli v hotovosti, není-li dohodnuto jinak. Věřitel je povinen vydat dlužníkovi na jeho požádání písemné potvrzení o tom, že dluh byl zcela nebo zčásti splněn. Dlužník je oprávněn plnění odepřít, nevydá-li mu věřitel zároveň potvrzení. (§ 559 – § 569 zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník)

Tento způsob zániku je v podstatě nejvýznamnějším, protože tímto dojde k reálnému uspokojení věřitele – věřitel tedy dostane to, co byl oprávněn požadovat a také oprávněně očekával. Nejčastější způsob zániku pohledávky je jeho splnění peněžní formou, tj. úhrada plná příp. částečná. Samotná transakce se uskutečňuje hotovostním nebo bezhotovostním převodem.

Ad b) Započtení pohledávky (kompenzace)

Započtení pohledávek a závazků je upraveno v § 580 až § 581 zákona

č. 40/1964 Sb., občanský zákoník a § 358 – § 364 zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Podle těchto ustanovení je možné provádět zápočty vzájemnou dohodou partnerů či jednostranným oznámením o započtení, dle níže uvedeného:

V praxi se setkáváme s jednostrannými, dvoustrannými, ale i třístrannými zápočty. Souhlas druhého účastníka v případě jednostranného započtení se nevyžaduje. K započtení pohledávek dojde na základě projevu vůle jedné strany, tj. oznámením adresovaným a doručeným druhé smluvní straně. Avšak pohledávky musí být na obou stranách po splatnosti. V případech, kdy dochází k započtení na základě dohody účastníků, lze započítat jakékoli vzájemné pohledávky (nestanoví-li zákon jinak), tzn. i pohledávky, které nejsou způsobilé k započtení či nejsou stejného druhu.

Ad c) Odstoupení od smlouvy

Od smlouvy lze odstoupit pouze v případech, které stanoví smlouva nebo zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Odstoupením od smlouvy smlouva zaniká, když v souladu s tímto zákonem projev vůle oprávněné strany odstoupit od smlouvy je doručen druhé straně; po této době nelze účinky odstoupení od smlouvy odvolat nebo měnit bez souhlasu druhé strany. Odstoupením od smlouvy zanikají všechna práva a povinnosti stran ze smlouvy.

Ad d) Promlčení

Promlčení je pro obchodní vztahy upraveno v § 387 – § 408 zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Často bývá prekluze zaměňována s promlčením, však v tomto případě právo nezaniká, ale dochází k jeho oslabení. V případě, že promlčecí doba skutečně uplynula a povinný vznese námitku promlčení, je toto právo nevymahatelné, soud je nemůže přiznat. Jestliže dlužník promlčenou pohledávku zaplatí, má se za to, že platil existující dluh a nemůže se domáhat vrácení zaplacené částky.

Promlčecí doba je v obchodních závazkových vztazích **čtyřletá**. Pro vztahy, které jsou upraveny dle občanského zákoníku č. 40/1964 Sb., platí **tříletá** promlčecí doba.

Uzná-li dlužník svůj závazek, běží nová čtyřletá promlčecí lhůta od tohoto uznání. Uznat závazek s tímto účinkem je možné i opakovaně, ale konečná promlčecí doba skončí vždy nejpozději po uplynutí **10 let**, kdy začala běžet poprvé.

Ad e) Prekluze

Pojem prekluze vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula. Pokud by dlužník prekludovaný dluh uhradil, byla by tato skutečnost posuzována jako plnění bez právního důvodu a jednalo by se ze strany věřitele o bezdůvodné obohacení. Dlužník by se mohl domáhat vrácení plnění. Prekludované právo nelze uplatnit u soudu. K zániku práva prekluzí dochází jen výjimečně. (Macek, Tomsa, 1994)

3.2 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek definuje Josef Valach v knize Finanční řízení podniku jako činnosti podniku směřující k optimálnímu usměrňování jeho pohledávek. Jeho předmětem jsou objem pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek podle různých kritérií, rentabilita (jejich výnosnost přisuzovaná jako přínos k čistému zisku), rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek, doba jejich splácení (inkasní lhůta pohledávek), likvidnost pohledávek (běžné, s prošlou lhůtou splatnosti, sporné, pochybné, nedobytné), subjekt pohledávek (výběr odběratelů, resp. dlužníků), rizika spojená s pohledávkami (pokles odbytu, resp. poptávky, platební neschopnost či nevěle odběratelů, spekulace, resp. podvody) a apod.

Řízení pohledávek je odrazem stavu ekonomického vývoje celé společnosti i vývoje podnikového řízení. V jednotlivých firmách lze rozlišit různé přístupy k řízení pohledávek. (Vozňáková, 2004)

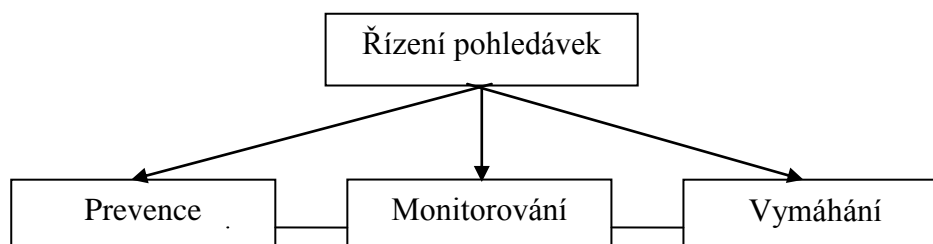
Dle Bařinové a Vozňákové (2007) by si měla každá společnost vytvořit přehledný systém řízení pohledávek podle svých zkušeností, rozsahu a druhu činnosti, kterou se zabývá.

Pro správné a efektivní řízení by podle Vozňákové (2004) měly být založeny specializované útvary, které by se staraly o tyto činnosti:

- ❖ péče o vzniklé pohledávky,
- ❖ orientace na vymáhání pohledávek,
- ❖ preventivní zajišťování (menší míra),
- ❖ kooperace mezi jednotlivými úvary, které musí na řízení pohledávek spolupracovat.

Pro lepší správu je možné řízení pohledávek rozdělit do třech dimenzí, které spolu souvisejí a vzájemně se ovlivňují.

Obrázek č. 1: Dimenze řízení pohledávek



Zdroj: Vlastní zobrazení

Pro efektivní řízení pohledávek by se, kromě zhodnocení pozice odběratele a rizik s obchodním úvěrem spojených, měly brát v úvahu i náklady v procesu řízení, ať už na zajištění a prevenci, odprodej, či na vymáhání po lhůtě splatnosti. (Vozňáková, 2004)

Dle Vozňákové (2004) odhad nákladů preventivního zajištění a monitorování pohledávek tvoří přibližně 2 – 5 % z celkové hodnoty podle výše pohledávek a použitého instrumentu. Jakmile pohledávku začneme vymáhat, ať už soudní či mimosoudní cestou, náklady na tuto pohledávku začnou růst mnohem rychleji (náklady na advokáty, soudní poplatky, popřípadě odkup pohledávek).

3.2.1 Prevence pohledávek

Prevence pohledávek je nejúčinnější ochranou před vznikem problémových pohledávek. Důležité je zabezpečit pohledávky ještě před jejich vznikem nebo v době, kdy vznikají. (Bařinová, Vozňáková, 2007). Prevence je základem řízení pohledávek.

Součástí preventivních opatření v řízení pohledávek by měl být nastaven systém hmotné zainteresovanosti zaměstnanců z prodejního oddělení (ti, co přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem). Prioritou prodejního oddělení je mít co nejvyšší tržby, ale mnohdy bez ohledu na solventnost zákazníků, čemuž by právě tento systém mohl zabránit. Například tak, že prodejní oddělení by nebylo ohodnoceno jen za výši prodeje, ale také za návratnost peněžních prostředků za dané zboží (nutnost hlídat jednotlivé zákazníky, jestli dodržují splatnosti, pokud nedodržují, efektivně je vymáhat).

Předcházení vzniku problémových pohledávek je zcela jistě levnější než jejich následné vymáhání (např. náklady spojené s předáním pohledávky k soudu, apod.), které přichází v úvahu, když zákazník má prodlení s úhradou. Toto opatření by mělo být ošetřeno již v obchodních smlouvách, ale také v podnikových směrnících.

Pokud ve společnosti selžou preventivní opatření, je potřeba provést analýzu jak interních dat (smluv, podnikových směrníc), tak externích (zjistit nové údaje o odběrateli, jestli na něj nebylo vyhlášeno insolvenční řízení či jestli podobné zkušenosti nemají i ostatní společnosti). Je nutno zjistit pochybení a v co nejkratší době ho napravit přísnějšími postupy pro podobné případy, které mohou vést ke vznikům problémových pohledávek.

Pravidla preventivního charakteru se nejčastěji zaměřují na obchodní politiku, která zahrnuje smluvní podmínky, prověření a stanovení bonity zákazníka, a zajišťovací instrumenty.

Obchodní politika

Důležitým faktorem prodejní úspěšnosti firmy v tržním hospodářství je časový prostor, který firma poskytne svým odběratelům k úhradě obdrženého zboží či služeb. Chce-li být firma konkurenceschopná, pak musí odběratelům poskytnout obchodní úvěr a evidovat tímto pohledávky, ve kterých má zpravidla vázány značné finanční prostředky. Obchodní úvěr by měl být úročen (čím delší lhůta splatnosti, tím vyšší úrok). Bylo by vhodné, aby se tento úrok stal součástí dohodnuté ceny s odběratelem. Samozřejmě jiný přístup bude k obchodnímu partnerovi dlouhodobému a strategickému a jiný k novému a neznámému. (Vozňáková, 2004).

Jestliže úvěrová politika tvoří koncepční rámec pro řízení pohledávek, pak musí vymezit podmínky, za kterých bude obchodní úvěr poskytován, stanovit minimální požadavky na úvěruschopnost z hlediska úvěrového rizika i přístupu k inkasu pohledávek. (Vozňáková, 2004).

Obchodní politika se zaměřuje především na smluvní ošetření vztahů, stanovení platebních a dodacích podmínek. Získání relevantních informací o zákazníkovi, dle kterých může být zvolena platební podmínka, ale i úvěrový rámec.

Smlouva

Rozhodujícím předpokladem pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy. Velice je důležitý obsah smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky. Smlouva by měla mít písemnou podobu. Veškeré změny a odlišnosti je nutné ošetřit dodatkem ke smlouvě. Obecná úprava, která platí pro obchodní vztahy je obsažena v § 43 a násl. zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v § 261 až § 408 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Při uzavírání obchodu je významné stanovit *cenu* a *dobu splatnosti*. Cenu lze vyjádřit v jakékoliv měně, a to buď v pevné podobě, nebo v určitém rozmezí, popř. pomocí vzorce. Podkladem pro úhradu dlužné částky je zpravidla faktura, ale může to být i proforma faktura (neboli zálohová faktura), která patří mezi zajišťovací instrumenty. Důležitý je termín „datum splatnosti“, jímž se rozumí nejzazší den připsání dlužné částky na účet dodavatele, ale také způsob úhrady, který je sjednán, buď formou hotovostní, anebo bezhotovostní. Je možné se domluvit na případném skontu, což je sleva při včasější úhradě (urychlení inkasa pohledávek). Skonto je vyjádřeno většinou v procentech a odvíjí se od doby, kdy je dlužná částka zaplácena (např. pokud odběratel zaplatí do 7 pracovní dnů, poskytne mu společnost skonto 3% z nominální hodnoty faktury).

Prověření zákazníků

Klíčovým faktorem rizika řízení pohledávek je především schopnost odběratele zaplatit pohledávku. Abychom tuto schopnost zjistili, potřebujeme důvěryhodné a co nejpřesnější informace o odběratelích. (Vozňáková, 2004)

Dle Vozňákové (2004) můžeme rozlišit čtyři úrovně informací potřebných k hodnocení:

1. úroveň – identifikace odběratele – název firmy, právní forma, vlastnictví, adresa apod. (Tyto údaje jsou v České republice dohledatelné v obchodním a živnostenském rejstříku).
2. úroveň – základní hospodářské informace o velikosti společnosti, obratu, managementu. (V ČR poměrně dostupné)
3. úroveň – podrobnější hospodářské informace jako je výkonnost, zadluženost, platební morálka.

4. úroveň – jedná se o informace, kdy je tvořena společná strategie společností, proto musí existovat vzájemná informační výměna.

K analýze odběratele lze využít informací z interních zdrojů a externích zdrojů. Mezi interní zdroje dle Bařinové a Vozňákové (2007) patří poznatky o dosavadní platební morálce daného obchodního partnera, se kterým máme platební historii a určité zkušenosti.

Externí zdroje se dle Vozňákové (2004) dělí:

- ❖ kancelářské – získány z otevřených zdrojů (obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, rejstřík Ministerstva financí (ARES), internetové vyhledávače, databáze dlužníků, burzy pohledávek, atd.) - název firmy, právní forma, rok založení, adresy, telefonní a faxová čísla, e-mailové kontakty, identifikační, registrační a daňová čísla, předmět činnosti, jména, tituly a funkce statutárních činitelů, základní kapitál, roční obrat, rozvaha, výkaz zisků a ztrát apod.
- ❖ kreditní informace – slouží k analýze solventnosti obchodního partnera. Kromě základní finanční charakteristiky (rozvaha, výkaz zisků a ztráty) obsahují ještě informace o dosavadní platební disciplíně, celkové bonitě společnosti a o zvláštních událostech ve společnosti. Získávání těchto informací je již poměrně náročné a nákladné. (Bařinová, Vozňáková, 2007)
- ❖ bankovní informace – je možné legálně získat podle ustanovení § 38 zákona č. 21/1992 Sb., o bankách (Bařinová, Vozňáková, 2007) – třetím osobám mohou být poskytnuty pouze se souhlasem klienta

Kancelářské a kreditní informace poskytují informační kanceláře. Výhodou těchto kanceláří je jejich nestrannost a nezávislost. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

V ČR existuje mnoho společností, které se zabývají správou pohledávek, jejich inkasem a shromažďováním informací o společnostech. Některé dokonce nabízejí mimosoudní vymáhání, odkup pohledávek, upomínání zákazníků apod.

Bonita odběratele

Dle Asociace na ochranu věřitelů České republiky je základem systému oceňování rizik určení celkové výše nesplacených pohledávek, do které bude dodavatel ochoten danému odběrateli dodávat na fakturu. Správné zhodnocení bonity dodavatele podstatně

napomáhá k minimalizaci rizika a eliminování problematických pohledávek.

Obvykle se stanovují kritéria nastavena v závislosti na objemu dodávaného produktu či služby a odráží se v nich délka vzájemný vztahů. Zpravidla se novým odběratelům neposkytují delší lhůty splatnosti a větší rámec dodavatelského úvěru. V průběhu spolupráce se obvykle uvedené ukazatele zvyšují v souladu s platební kázní odběratele nebo naopak snižují v případě vznikajících problémů. Výjimkou však mohou být velcí odběratelé, kteří získali status významného postavení na trhu nebo odběratelé, kteří mají pro dodavatele strategický význam.

Dle Asociace na ochranu věřitelů České republiky z hlediska praxe a možností vzniku problematických pohledávek není uvedený způsob pro dodavatele optimální. Stabilní platební morálka odběratele není ideálním kritériem, protože mnohé velké a střední firmy mající dnes problémy, ještě včera hradily své závazky poctivě a včas. Mimo to nejsou výjimkou ani případy, kdy zavedených platebních zvyklostí využívají zkušení podvodníci, kteří si v průběhu času vybudují u dodavatele důvěru a následně po odběru velkého objemu zboží prostě zmizí bez úhrady.

Na základě zkušeností Asociace na ochranu věřitelů České republiky doporučuje dodavatelům respektovat následující zásady:

- ❖ provést komplexní prověrku odběratele vlastními silami nebo externí profesionální agenturou (posouzení podnikatelské historie odběratele, jeho statutárních orgánů, solventnosti, platební morálky atd.)
- ❖ na základě této prověrky rozdělit odběratele do tří rizikových skupin:
 1. odloženou lhůtu splatnosti vůbec nedostanou
 2. limit do 100.000,- Kč a se čtrnáctidenní splatností
 3. zvláště bonitní odběratelé s možností získat delší splatnost a větší objem maximálního dodavatelského úvěru
- ❖ pokud dodavatel riskuje velkou nadstandardní obchodní transakcí, pak je výhodnější zabezpečit dohled nad jejím průběhem profesionální agenturou, která je schopna monitorovat odběratele v celém průběhu operace a přebírá kontrolu nad obchodem až do jeho úspěšného ukončení
- ❖ začlenění kvalitních zajišťovacích instrumentů a efektivních institutů řešení možných sporů do příslušných obchodních smluv

- ❖ při uskutečňování velkých dodávek produkce konkrétním odběratelům provádět řádný monitoring jejich ekonomické situace. V podmínkách ekonomické krize může zhoršení ekonomického zdraví jednotlivých subjektů proběhnout velmi rychle.

Smyslem prověření a stanovení bonity u zákazníka je snaha vyhnout se a předejít nedobytným pohledávkám, které mohou způsobit krizový stav v hospodaření dodavatele. Výsledkem by mělo být stanovení parametrů pro poskytnutí úvěru, tzn. určení smluvních, platební podmínek a nastavení úvěrového rámce.

Úvěrový limit

Účelem úvěrového limitu je stanovení maximální výše pohledávek za jedním odběratelem. Hranice úvěru by měla odpovídat nejvyšší možné částce, kterou při daných obchodních podmínkách a daném okamžiku může odběratel dlužit dodavateli.

Pokud je u odběratele nastavena určitá výše úvěrového limitu, neznamena to, že tato situace zabrání vzniku pozdě uhrazených pohledávek, ale pokud odběratel potřebuje další dodávku a má vyčerpaný limit, musí zaplatit alespoň část svého dluhu. Ke stanovení úvěrového limitu může posloužit i pojištění pohledávek

Zajišťovací instrumenty

Existence vhodných zajišťovacích instrumentů může mít rozhodující vliv na vymahatelnost pohledávek. Většinou se může jednat o zajištění vlastní pohledávky prostřednictvím dalších záruk ze strany dlužníka – např. nemovitým majetkem dlužníka nebo osobními zárukami ze strany statutárních orgánů dlužníka. Těmito zárukami může být např. přistoupení k závazku dlužníka (společnosti) i fyzickou osobou – jednatelem této společnosti (spoludlužník). Vhodným zajišťovacím instrumentem může být i směnka vystavená dlužníkem a avalovaná fyzickou osobou – jednatelem této společnosti (avalem je fyzická osoba). K závazku dlužníka může zcela analogicky přistoupit i další společnost nebo jiné subjekty. Zajišťovacím instrumentem může být v jistých situacích i závazek nepeněžitého charakteru jako např. zboží, zásoby apod. nebo peněžitého charakteru, kdy závazek dlužníka může být zajištěn např. úschovou cenných papírů nebo splatnými závazky třetích subjektů vůči dlužníkovi. (<http://www.anov.cz>)

Pomocí zajišťovacích instrumentů si můžeme zajistit „dobytnost“ naší pohledávky. Dobytnost pohledávek, tedy jejich skutečná inkasovatelnost, totiž bývá v mnoha případech problémem a často dokonce neřešitelným. (Vaigert et. al, 2006)

Zajišťovací prostředky plní zpravidla dvojí funkci – především svou existencí nutí dlužníka, aby svůj závazek splnil včas a řádně (funkce zajišťovací), teprve když dlužník pohledávku neuhradí nebo pohledávka nezanikne jiným způsobem, nastupuje uhrazovací funkce zajištění, tzn., že některé zajišťovací instrumenty dávají věřiteli možnost, aby jeho splatná pohledávka byla uspokojena, přestože není splněna dlužníkem dobrovolně. (<http://www.safin-invest.cz>)

K nejčastějším zajišťovacím instrumentům patří směnky, pojištění pohledávek, faktoring, záloha, dokumentární akreditiv a postoupení pohledávek.

Směnky

V České republice je směnka upravena zákonem směnečným a šekovým č. 191/1950 Sb., ale právní úprava je obsažena také v zákoně č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, a v zákoně č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád.

Směnka je obchodovatelný cenný papír, který podle Žehrové (2007) lze použít jako platební prostředek nebo jako prostředek k poskytnutí či získání úvěru.

Dle Bařinové a Vozňákové (2007) je směnka jako zajišťovací institut pohledávek pouze jedním z jejích praktických využití, ke kterým dále patří užití směnky jako úvěrového platebního prostředku, jako možnost získání peněz v hotovosti, získání likvidních prostředků.

Směnka je rovněž jedním z prostředků k zajištění nedobytných pohledávek v případě, že je vystavena po splatnosti pohledávky, jako např. „jistící“ nástroj pro věřitele a způsob oddálení případného soudního vymáhání dlužné částky. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

V praxi je směnka velice oblíbená. Její výhodou je jednoduchost a návratnost. Směnky většinou využívají velké společnosti, které si mohou klást podmínky obchodu (např. když je společnost dominantní na trhu).

Pojištění pohledávek

Základním prvkem úvěrového pojištění je ochrana věřitele před rizikem nezaplacení ze strany kupujícího. Mimo to úvěrové pojištění napomáhá významným způsobem podnikatelským subjektům získat financování takto pojištěných pohledávek. Pojistka zde slouží jednak jako ochrana před rizikem, že kupující nezaplatí, a také jako kolaterál/zajištění pro financující instituci, která úvěr na financování pohledávek poskytne. Tato „přidaná hodnota“ úvěrového pojištění je velmi významná a v řadě případů umožňuje klientům, aby se vůbec k úvěrům dostali, neboť financujícím institucím je nabízeno zajištění, které by jinak musel poskytnout klient zástavou svých aktiv. (www.kupeg.cz)

Pojišťoven, majících na starost pojištění pohledávek, je na českém trhu mnoho. Mezi nejznámější patří: KUPEG (Komerční úvěrová pojišťovna EGAP), Atradius, Coface, Euler Hermes, atd. Pojišťovny nabízejí kromě úhrady pojistného plnění, v případě vzniklé pojistné události, prověření a monitoring odběratelů, které si přeje dodavatel pojistit a chce u nich stanovit určitý úvěrový limit anebo zjistit, jestli je daný zákazník bonitní. Také jsou schopny pomoci s vymáháním dlužných pohledávek.

Pojištění pohledávek dle Vozňákové bude firmu stát přibližně 2 – 7% z hodnoty pohledávek v závislosti na riziku odběratele i dodavatele, na objemu pojištěných pohledávek, na poskytnuté lhůtě splatnosti a také na výši spoluúčasti pojištěného dodavatele. Spoluúčast se pohybuje kolem 10 – 20%.

Faktoring

Faktoring je odkup krátkodobých pohledávek před jejich splatností faktoringovou společností z iniciativy majitelů pohledávek (věřitelů) bez jejich zpětného postihu (Faktor přebírá za věřitele všechna uvedená rizika. Věřitel odpovídá za pohledávku pouze v případě, že poruší smluvní podmínky). (Žehrová, 2007).

Faktoring je spojen s určitými poplatky, které se pohybují ve výši 0,5 – 3,5 % z objemu nesplacených pohledávek, zahrnují v sobě rizikovou provizi, výlohy spojené s prováděním správy postoupených pohledávek a jiné náklady (celní poplatky, pojištění, apod.). Dále je účtován úrok z čerpaných a dosud nesplacených záloh, který se většinou odvíjí od úrokové sazby na mezibankovním trhu (PRIBOR nebo LIBOR), rozšířený o marži 2,5 – 5% p. a. (Vozňáková, 2004)

Záloha

V praxi je tento způsob zajištění velice rozšířen a často využíván. Dodavatel je chráněn proti nezaplacení dodávky, pro odběratele to však znamená, že musí za zboží nebo službu zaplatit dopředu. Formou zálohy může být zaplacená část nebo celá hodnota smluvené ceny dodávky nebo služby. Výše zálohy není dána žádným předpisem a závisí tedy jen na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem.

Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je upraven v § 682 až 691 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, a dále se řídí Jednotnými zvyklostmi a pravidly pro dokumentární akreditivy vydanými Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

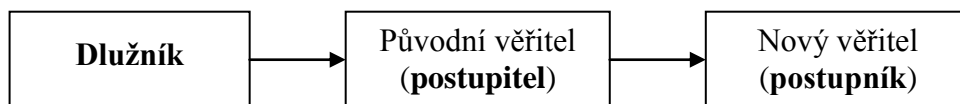
Dokumentární akreditiv (Letter of Credit nebo také L/C) je dle Vozňákové písemný závazek banky, která se podmíněně zavazuje na základě žádosti klienta (kupujícího – odběratel, v tomto případě je nazýván příkazcem) a na jeho účet zaplatí oprávněné osobě (prodávajícímu – dodavateli, v tomto případě beneficiantovi), jestliže tato osoba splní do určité doby stanovené podmínky. Těmito podmínkami je u dokumentárního akreditivu předání přesně stanovených dokumentů. Dokumentární akreditiv je využíván především při obchodování se zahraničím. Patří mezi platební a zároveň zajišťovací nástroje.

Dokumentární akreditiv je rozšířen a v praxi často používán, především ve vztahu k obchodům se zahraničím, ale v současné době se s ním můžeme setkat i v rámci tuzemského obchodování. Dokumentární akreditiv umožňuje eliminovat rizika (jako jsou pozdní platby či úplné nezaplacení, aj.). Dokumentární akreditiv poskytují téměř všechny banky (rozdílná je cena a další náklady související s akreditivem).

Postoupení pohledávek

Postoupení pohledávky je upraveno v § 524 – § 530 zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

Obrázek č. 2: Subjekty vystupující v postoupení pohledávek



Zdroj: Vlastní grafická úprava

Dlužník má vůči postupiteli závazek. Postupitel má za dlužníkem pohledávku, kterou postoupí pomocí Smlouvy o postoupení postupníkovi, bezúplatně nebo s úplatou (např. pohledávku si koupí o 10% nižší než je původní hodnota pohledávky, ale od dlužníka obdrží původní hodnotu). Postupitel je povinen předat postupníkovi všechny doklady a poskytnout všechny potřebné informace, jež se týkají postoupené pohledávky. Poté, co je pohledávka postoupena, musí postupitel tuto skutečnost bez zbytečného odkladu oznámit dlužníkovi. Oznámení dlužníkovi může provést i postupník tím, že se dlužníkovi prokáže smlouvou o postoupení pohledávky. Dokud postoupení pohledávky není oznámeno dlužníkovi nebo dokud postupník postoupení pohledávky dlužníkovi neprokáže, zproští se dlužník závazku plněním postupiteli. Oznámí-li dlužníku postoupení pohledávky postupitel, není dlužník oprávněn se dožadovat prokázání smlouvy o postoupení.

Pro vztah mezi postupitelem a postupníkem je určující, zda došlo k postoupení za úplatu nebo bez úplaty. Při bezplatném postoupení postupitel neodpovídá za existenci pohledávek. Úplatné postoupení pohledávky (prodej) se uskutečňuje za cenu v určité procentuální výši ze jmenovité hodnoty pohledávky. Původnímu věřiteli je tak hrazena částka za postoupenou pohledávku zohledňující hodnotu plnění, dobu splatnosti pohledávky a riziko spojené s úhradou pohledávky. Na druhé straně rychlé vyřešení pohledávky znamená pro postupitele i úsporu nákladů na vymáhání (inkasní agentury, právní kanceláře, případně vlastní zaměstnance) a finančních nákladů, které by podniku mohly vzniknout např. v souvislosti s půjčením peněžních prostředků od jiného subjektu. Prodej pohledávky je tak východiskem pro společnost, která potřebuje okamžitě hotovost. Proto jsou postupovány i pohledávky před splatností.

3.2.2 Monitorování pohledávek

Monitorování pohledávek představuje dlouhodobé sledování pohledávek zaměřené na evidenci, vývoj, stáří, vztah a způsob řízení pohledávek.

Pro správné a efektivní řízení pohledávek je nutné sledovat dobu splatnosti pohledávek (záleží na velikosti a síle firmy). Pokud dochází k tomu, že zákazníci ve větší míře nedodrží dobu splatnosti, je podnik často nucen získávat finanční prostředky z externích zdrojů, které nepříznivě ovlivňují hospodářský výsledek podniku, proto je třeba efektivně vymáhat pohledávky.

3.2.3 Vymáhání pohledávek

Snahou každé společnosti je přimět své zákazníky, aby platili včas. Pokud preventivní opatření nezabrání vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, musí se společnosti soustředit na jejich vymáhání. (Kislingerová, 2004)

Dle Kislingerové dříve než si společnost zvolí vhodné metody, které bude vůči svým dlužníkům uplatňovat, měla by se zamyslet nad tím, co vede její zákazníky k neplnění závazků. Dělí tyto zákazníky do dvou skupin, na ty co:

- ❖ nemohou – mají nedostatek kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu nebo celého podnikání, jsou velmi podkapitalizovaní, nemají přístup k externím zdrojům financování od bank nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků.
- ❖ nechtějí – znají slabší pozici věřitele z důvodu vysoké konkurence nebo nedostatečného ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky, čekají na poslední chvíli, než „pohár trpělivosti přeteče,“ financují jiné aktivity, třeba i soukromé.

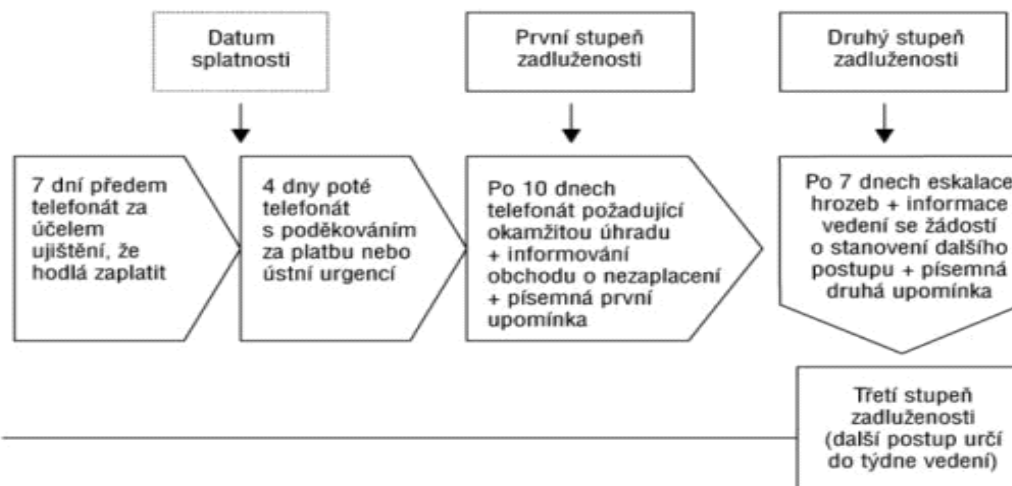
K zahájení vymáhání pohledávek by se mělo přistupovat v co nejranějším stádiu, jelikož čas hraje v tomto případě velkou roli, čím dříve společnost začne své dlužné pohledávky vymáhat, tím se zvyšuje šance na úspěch a dochází k úspoře nákladů. Každá firma stojí před rozhodnutím, zdali vymáhat své dlužné pohledávky po své linii, nebo využít služeb outsourcingu {Outsourcing je pojem, který vychází ze slov out (vnější) a source (zdroj) a znamená uskutečňování činností pomocí vnějších zdrojů. Outsourcing můžeme definovat jako převzetí péče o určitou činnost firmy, která není jejím hlavním předmětem podnikání. (Dashöfer, 2008)} nebo tyto dvě metody

kombinovat. Avšak každá zvolená metoda nebo její kombinace má své výhody a nevýhody, rozdílnou finanční náročnost a efektivnost. Stanovení metody vymáhání závisí na individuálních podmínkách dané společnosti, na konkurenčním prostředí, ale také na možnostech vymáhání pohledávek.

Proaktivní způsob řízení dlužníků

Dle Dashöfer (2008) vychází strategie řízení dlužníků běžných společností v první řadě z klasifikace pohledávky. V praxi platí tzv. pravidlo Pareta, že 20 % zákazníků generuje 80 % pohledávek z obchodního styku. Z toho vyplývá, že je efektivní se intenzivně věnovat těmto zákazníkům, protože tím pečujeme o rozhodující část inkasa. Intenzivní péče se nazývá proaktivním způsobem a je typická tím, že se s dlužníkem jedná dříve, než má pohledávku uhradit. Praktické provedení proaktivního způsobu má obvykle následující charakter:

Obrázek č. 3: Proaktivní způsob řízení dlužníků



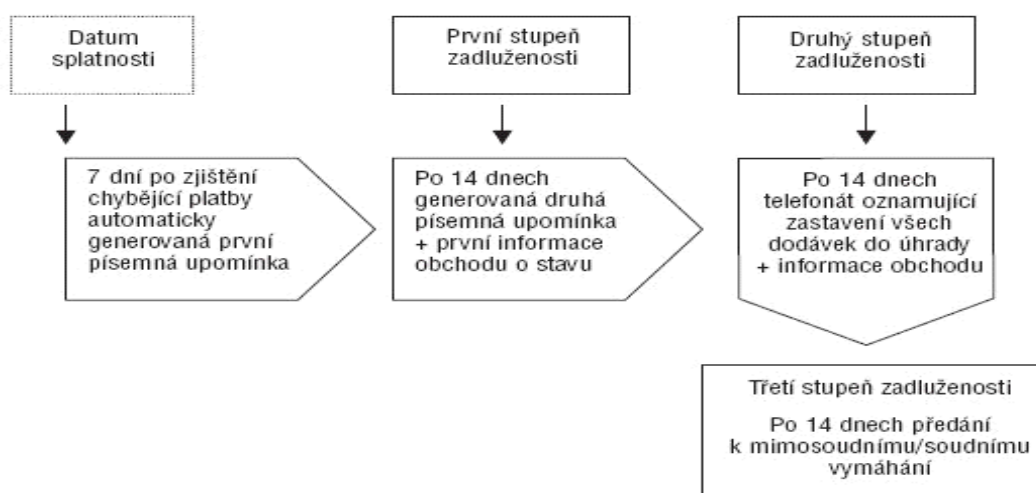
Zdroj: Úspěšné řešení pohledávek v praxi 1.4 (Dashöfer, 2008)

V praxi se občas setkáváme s názorem, že proaktivní způsob je nedůstojný a spíše odrazuje zákazníky od úhrad. Jednoznačně je třeba konstatovat, že proaktivní způsob je účinný a v zemích EU vzhledem k dosahovaným výsledkům obvyklý. (Dashöfer, 2008)

Reaktivní způsob řízení dlužníků

Dle Dashöfer (2008) je pro střední a malé zákazníky vhodnější reaktivní způsob, který je obvykle standardně zaveden. Při reaktivním způsobu pouze reagují na zjištění vážnoucí platby.

Obrázek č. 4: Reaktivní způsob řízení dlužníků



Zdroj: Úspěšné řešení pohledávek v praxi 1.4 (Dashöfer, 2008)

Způsoby vymáhání pohledávek

Způsobů vymáhání je mnoho, záleží na jednotlivé firmě, jaký způsob si zvolí, který pro ni bude výhodnější, finančně přijatelný a efektivní. Způsoby je možné rozdělit na mimosoudní a soudní vymáhání (forma státního donucení).

Mimosoudní vymáhání

Mimosoudní vymáhání je v praxi nejčastěji používané a méně finančně náročné a poměrně efektivní. Pokud vznikne pohledávka a blíží se k splatnosti nebo je již krátce po splatnosti, sám podnik zkusí dlužníka kontaktovat buď telefonicky (nízkonákladové, efektivní, rychlá odezva) nebo písemně (formou upomínek) nebo osobně (časově náročnější, náklady na cestovné) a zjišťuje možnosti úhrady pohledávek (např. splátkový kalendář, zápočet, postoupení pohledávky apod.).

Náklady na vymáhání vlastními silami lze těžko odhadnout, nejsou vidět v účetnictví (jsou zahrnuty v mzdových nákladech, poštovním, cestovním, nákladech

za právní služby apod.) (Bařinová, Vozňáková, 2007)

Pokud nedojde k úhradě v dohodnutém časovém horizontu (byly uplatněny telefonické a písemné upomínky), může společnost předat svou pohledávku vybrané advokátní kanceláři, která dlužníkovi zašle ostře formulovanou upomínku (obvykle je v upomínce zdůrazněno, že pokud dlužník do určitého dne pohledávku neuhradí, hrozí úrok z prodlení/ sankce/ pokuta, ale také informace o případném soudním vymáhání), pokud i přesto dlužník nereaguje nebo nezaplatí, nezbyvá nic jiného než využít specializovaných společností zabývajících se inkasem pohledávek.

Inkasní kanceláře

Pokud selžou veškeré snahy podniku o úhradu své dlužné pohledávky ze strany dlužníka, osvědčuje se využít služeb specializovaných společností zabývajících se inkasem pohledávek. Dle Kislíngerové (2004) tyto společnosti nabízejí celkovou správu portfolia pohledávek, zajišťují telefonické i písemné upomínání a osobní návštěvy, ale i jiné související služby.

V České republice se inkasem pohledávek zabývá mnoho společností, např. Intrum Justitia, Revital Finance, DC Group, Safin Invest, Deredes, Creditreform, atd. Výběr dané společnosti je důležitým rozhodnutím. Nejlepší je zvolit si společnost, o které jsou dobré reference (nejspolehlivější je získat reference přímo od klientů dané inkasní společnosti).

Inkasní společnosti pracují na základě mandátní smlouvy, v níž mandant zplnomocňuje mandátáře k vymáhání pohledávek. Dle Bařinové a Vozňákové (2007) seriózní inkasní kanceláře v tuzemsku dodržují zásadu „no success – no fee“, tedy zálohu nevyžadují a při neúspěšném inkasu neúčtují žádné dodatečné úhrady. Jejich odměnou je pouze provize z vymožené částky. Výše provize se odvíjí od stáří pohledávky, její výše, způsobu zajištění apod.

Náklady, které vzniknou při zapojení inkasní kanceláře, jsou podloženy daňovým dokladem, a tedy jsou daňově uznatelným nákladem. (Bařinová, Vozňáková, 2007).

Soudní vymáhání

Pokud mimosoudní vymáhání není efektivní, je potřeba pohledávku vymáhat soudní cestou. Dle Bařinové a Vozňákové (2007) se soudním vymáhání rozumí zejména vymáhání pohledávky formou státního donucení, tj. prováděním úkonů od podání žaloby až po výkon soudního rozhodnutí, jakožto i přihlášení pohledávky do konkursního řízení, případně podání návrhu na prohlášení konkursu na majetek dlužníka a účast na tomto řízení. Společnost však musí dopředu počítat se soudními poplatky a dalšími náklady, které jsou spojené také s právním zastoupením. (Kislingerová, 2004). Pro každou společnost je v této fázi důležité najít a zvolit si dobrého právního zástupce, který bude společnost zastupovat v soudním řízení, ale také si dobře zvážit likvidnost dané pohledávky (aby náklady za soudní vymáhání nebyly vyšší než nominální výše pohledávky).

Formy soudního vymáhání jsou žaloba, exekuční řízení, insolvenční řízení a konkurz.

❖ Žaloba

Návrh žaloby je upraven v § 79 zákona č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád. Účastníky řízení jsou podle § 90 zákona č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád, žalobce (věřitel) a žalovaný (dlužník).

V souvislosti se žalobou je nutné počítat se soudním poplatkem (dle zákona č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích) ve výši 4% z žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a 2 % pro výkon rozhodnutí. (Kislingerová, 2004)

V praxi se lze často setkat s tím, že společně se žalobou je podán návrh na vydání platebního rozkazu. Dle Bařinové a Vozňákové (2007) je výhodou platebního rozkazu skutečnost, že zajišťuje navrhovateli (věřiteli) nepromlčitelnost pohledávky na dobu 10 let od nabytí právní moci.

Dle Bařinové a Vozňákové (2007) je další skutečností, že pravomocné rozhodnutí soudu o povinnosti dlužníka zaplatit pohledávku včetně příslušenství (úroky z prodlení, náklady soudního řízení) ještě neznamená, že dlužná částka bude uhrazena. Věřitel může pohledávku vymáhat v rámci exekučního řízení.

❖ **Exekuční řízení**

V exekučním řízení se používá při označení původních obchodních partnerů těchto termínů: z věřitele (dodavatel) se stává oprávněný a z dlužníka (odběratel) povinný. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

Věřitel má možnost vymoci pohledávku dvěma způsoby: buď podáním návrhu na soudní výkon rozhodnutí podle občanského soudního řádu, nebo formou exekuce podle zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád). (<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-zanik-postup-opu/1000818/51672/>)

❖ **Insolvenční řízení**

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) upravuje:

- a) řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů,
- b) oddlužení dlužníka (vztahuje se na dlužníka – nepodnikatele).

Insolvenční návrh

Návrh na insolvenční řízení může podat jak dlužník sám, tak i věřitel. Pokud podá samotný dlužník, má určitou výhodu (nelze na něj uplatit exekuci, může lépe vyjednávat s věřiteli), avšak bude omezen – bude pod kontrolou, nebude mít možnost manipulovat se svým majetkem. Podání návrhu (forma není předepsána) je buď písemné (ošetřené ověřeným podpisem) nebo elektronické (ošetřené elektronickým podpisem).

V návrhu musí být specifikováno, kdo je navrhovatel a kdo je dlužník a proč existuje předpoklad úpadku. Návrh musí směřovat na krajský soud, v jehož obvodu má bydliště nebo sídlo dlužník. (<http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-info-prevence-upadku/nove-insolvencni-pravo.html>)

Je-li dlužník podnikatel, může v krátké lhůtě po zahájení insolvenčního řízení (nebo v hrozícím úpadku) požádat soud o moratorium (ochranu před věřiteli na max. 4 měsíce).

Přihlášení pohledávky

Přihlášku lze podat od okamžiku, kdy je v insolvenčním rejstříku (<https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>) zveřejněno zahájení insolvenčního řízení. Možnost přihlášení končí v době vymezené v rozhodnutí o úpadku.

Přihlášku je nutno podat na předepsaném formuláři. Přihláška musí být vyplněna zcela, tedy přesně podle toho, jaký jste věřitel, a doložena potřebnými přílohami (důvod pohledávky, důvod zajištění, je-li zajištěno). Obsah přihlášky má význam pro následné postavení v rámci insolvenčního řízení. (<http://insolvenni-zakon.justice.cz/obecne-info-prevence-upadku/nove-insolvenni-pravo.html>).

Úpadek

Dlužník je v úpadku {dle § 3 zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)} jestliže má: více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit.

Má se za to, že dlužník není schopen plnit své peněžité závazky, jestliže zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti, nebo není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí nebo exekucí, nebo nesplnil povinnost předložit seznamy uvedené v § 104 odst. 1, kterou mu uložil insolvenční soud.

Způsobem řešení úpadku {dle § 4 zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)} nebo hrozícího úpadku dlužníka v insolvenčním řízení se rozumí:

- a) konkurs,
- b) reorganizace (určena pro podnikatele) celkové hospodářské ozdravení dlužníka – ale má své výjimky § 316 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon),
- c) oddlužení,
- d) zvláštní způsoby řešení úpadku, které tento zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů.

Úpadek vznikne, pokud došlo k podání návrhu, prostudování dokumentů (návrhu a přihlášek včetně příloh) soudem, ten pak prohlásí dlužníka, že je v úpadku a tím se bude

pokračovat dále v insolvenčním řízení – bude určen způsob řešení úpadku (oddlužení, reorganizace, konkurs)

Po rozhodnutí o úpadku soud prohlásí konkurs (u nepodnikatele je možnost oddlužení – dlužník si musí požádat při podání návrhu, nebo pokud návrh podal věřitel, tak do 30 dnů od rozhodnutí, schvaluje soud).

❖ **Konkurs**

Konkurs je nejjednodušším způsobem řešení dlužníkovy úpadku. Správce konkursní podstaty má za úkol zpeněžit majetek a tak získané peníze rozdělit mezi věřitele (prostřednictvím rozvrhu). Pokud se v průběhu konkursu zjistí, že majetek je nedostačující, soud konkurs zruší.

Konkurz a vyrovnání je upraveno zákonem č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání. Účelem tohoto zákona je uspořádání majetkových poměrů dlužníka, který je v úpadku.

Konkursní řízení je nutné považovat většinou za dost nákladný proces vedoucí k minimálním výtěžkům. Statistiky ukazují, že přihlášené pohledávky bývají uspokojovány v průměru 10 % své hodnoty. Tedy poměr mezi vynaloženými náklady z konkursní podstaty na krytí pohledávek za podstatou vzniklých v průběhu konkursu a hodnotou, která je určena pro věřitele, je většinou ve velkém nepoměru v neprospěch věřitelů. (<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?ida=701>)

Vyrovnávací řízení

Vyrovnací řízení je upraveno v § 46 – § 66 zákona č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání. Vyrovnávací řízení schvaluje krajský úřad na základě návrhu dlužníka, ale pouze v případě, že nebyl na dlužníka ještě vyhlášen konkurs. Soud stanoví vyrovnávacího správce. Pokud soud povolí vyrovnávací řízení, pak dlužník nesmí činit žádné právní úkony, které by mohly některého z věřitelů poškodit. Nakonec soud zjistí, který z věřitelů souhlasí s nabídnutým vyrovnáním – pokud jsou splněny zákonné podmínky, soud potvrdí vyrovnání

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Profil společnosti

Pro praktickou část jsem si zvolila společnost XXX, a. s., která si nepřeje být jmenována, jež vznikla v roce 1990.

Společnost byla založena jednorázově dle zakladatelského plánu ministerstva průmyslu České republiky ze dne 31. 12. 1990 ve smyslu zákona č. 104/1990 Sb., o akciových společnostech a zákona č. 111/1990 Sb., o státním podniku, a v souladu se stanovami, založenými ve spise podnikového rejstříku. Společnost je právním nástupcem práv a povinností státního podniku a přejímá veškerý jeho majetek. (Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES).

4.1.1 Postavení společnosti

Dne 13. února roku 1856 bylo v paláci knížete Schwarzenberga ve Vídni, centru tehdejšího mocnářství Rakouska-Uherska, rozhodnuto o založení akciové společnosti (původní název zněl „Rakouský XXX“). Založení se ukázalo jako významné pro pozdější budování struktury českého chemického průmyslu a pro rozvoj samotného města Ústí nad Labem. Společnost zahájila svou dráhu jako podnik s velkým akciovým kapitálem a s velkými aspiracemi. (internetové stránky společnosti)

Vývoj a postavení společnosti v minulosti

Společnost byla v období od roku 1918 až do 40. let konkurenčně nejsilnějším chemickým podnikem monarchie ve střední Evropě, a v určitém období zcela ovládala většinu československé chemie. Reagovala rychle na technické novinky i objevy, a to ji umožnilo společně s růstem prestiže pronikat do příbuzných odvětví a posilovat se finančně natolik, že sama zakládala nové aktivity nebo prostřednictvím akvizic do dalších a nových závodů a odvětví vstupovala. Profilovaly se výrobní obory v anorganické chemii, která byla nosným oborem od samých počátků existence společnosti. Anorganika a barviva spolu s později vzniklým oborem syntetických pryskyřic.“ (internetové stránky společnosti)

Vývoj a postavení společnosti v současnosti

Rok 2008 byl pro společnost ve znamení nastupující celosvětové ekonomické recese. Cíle podnikatelského plánu ovlivnil v uvedeném kontextu především závěr roku. Přestože tržby dosáhly výše 5,1 miliardy korun, zůstaly za plánovaným očekáváním. Zisk byl vyčíslen na 100,5 mil. Kč. Celá Skupina dosáhla konsolidovaného výsledku - 221 mil. Kč. (výroční zpráva 2008)

Rok 2009 byl pro Společnost obdobím dramatických změn. Jejich potřebu vyvolala pokračující celosvětová ekonomická recese, která postihla odvětví klíčová pro odbyt společnosti – automobilovou a stavební výrobu. Při porovnání hrubých tržeb za rok 2008 ve výši 5 miliard Kč a 2009 ve výši 3,4 miliardy Kč je zřejmé, že dopad krize byl více než zřetelný. Proto byla za rok 2009 vyčíslena ztráta 340 mil. Kč. Pokles prodeje pocítila společnost hlavně u svého nosného oboru – epoxidových pryskyřic. Výrazný pokles poptávky a návazný nedostatek hotovosti si vyžádal důslednou proměnu stylu a struktury řízení společnosti. (citováno z výroční zprávy 2009)

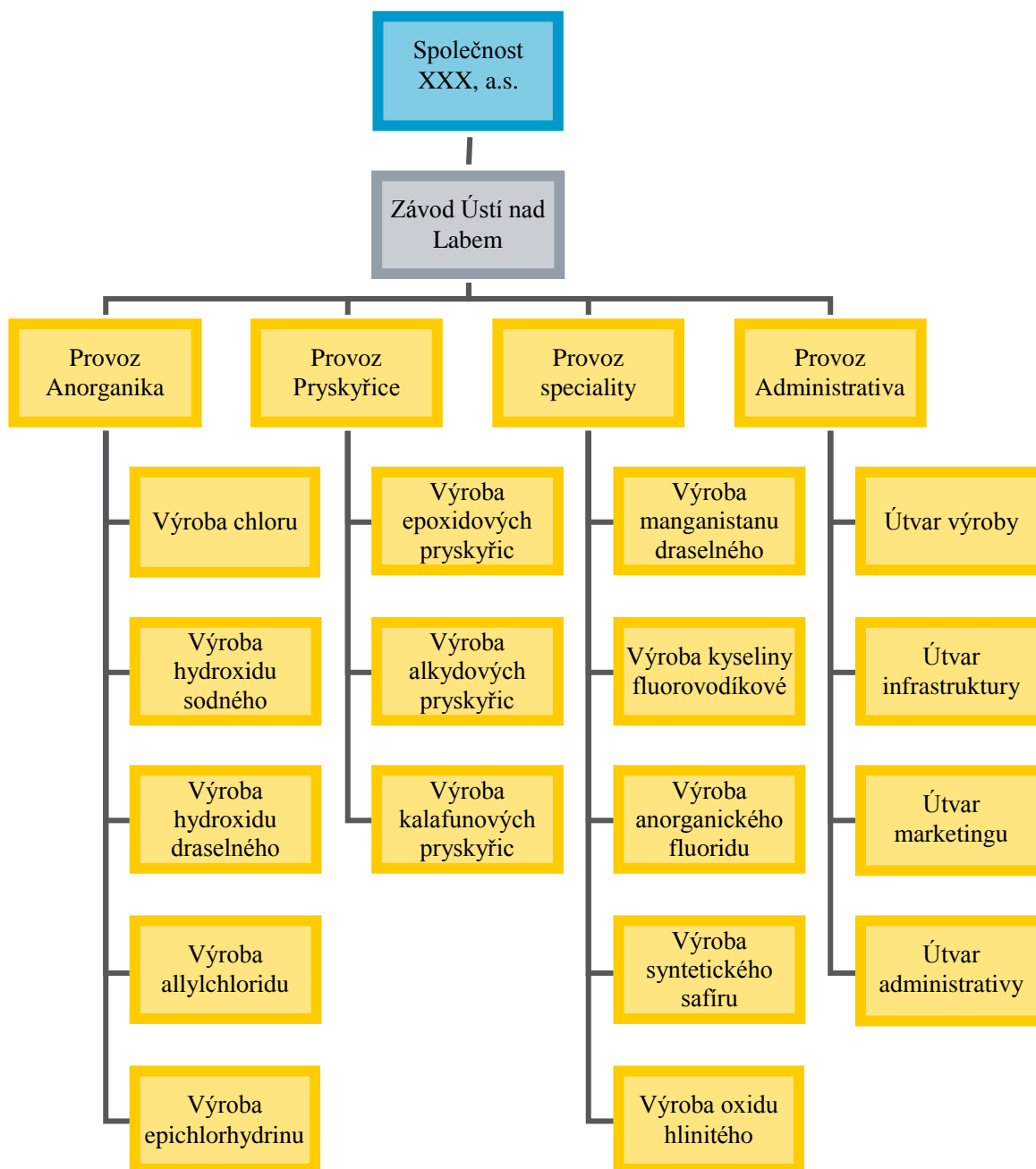
4.1.2 Hlavní předmět podnikání

- ❖ výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí, žíravé, dráždivé, senzibilující a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- ❖ výroba základních chemických látek nepodléhajících živnostem vázaným a koncesovaným,
- ❖ prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilující,
- ❖ prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí a další činnosti uvedené v článku 4 stanov společnosti.

(citováno z výroční zprávy 2009)

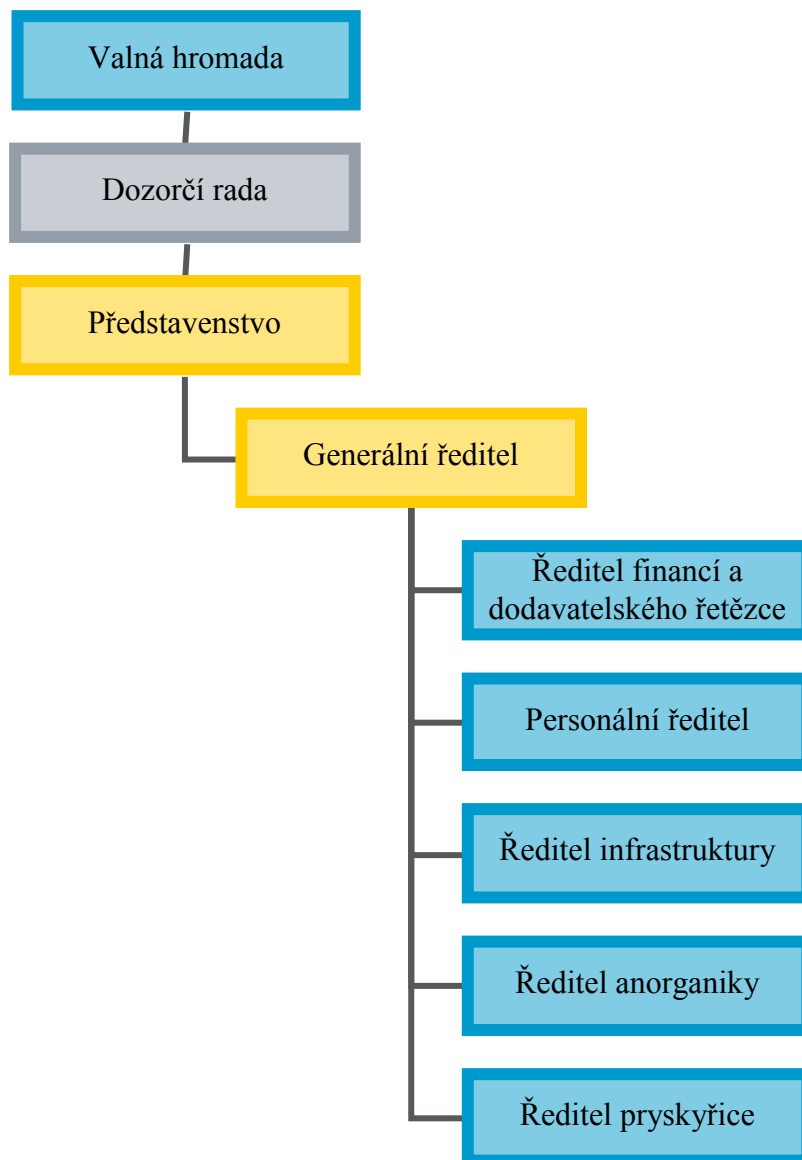
4.1.3 Organizační a řídicí struktura

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zobrazení

Obrázek č. 6: Řídicí struktura společnosti



Zdroj: vlastní zobrazení

= jedná se o liniiovou řídicí strukturu:

- jednoznačné vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- průhlednost systému
- lepší kontrola nadřízeným pracovníkem
- průhledný systém
- horší komunikační kanály (řídicí mezičlánky)

Orgány společnosti (k 31. 12. 2009):

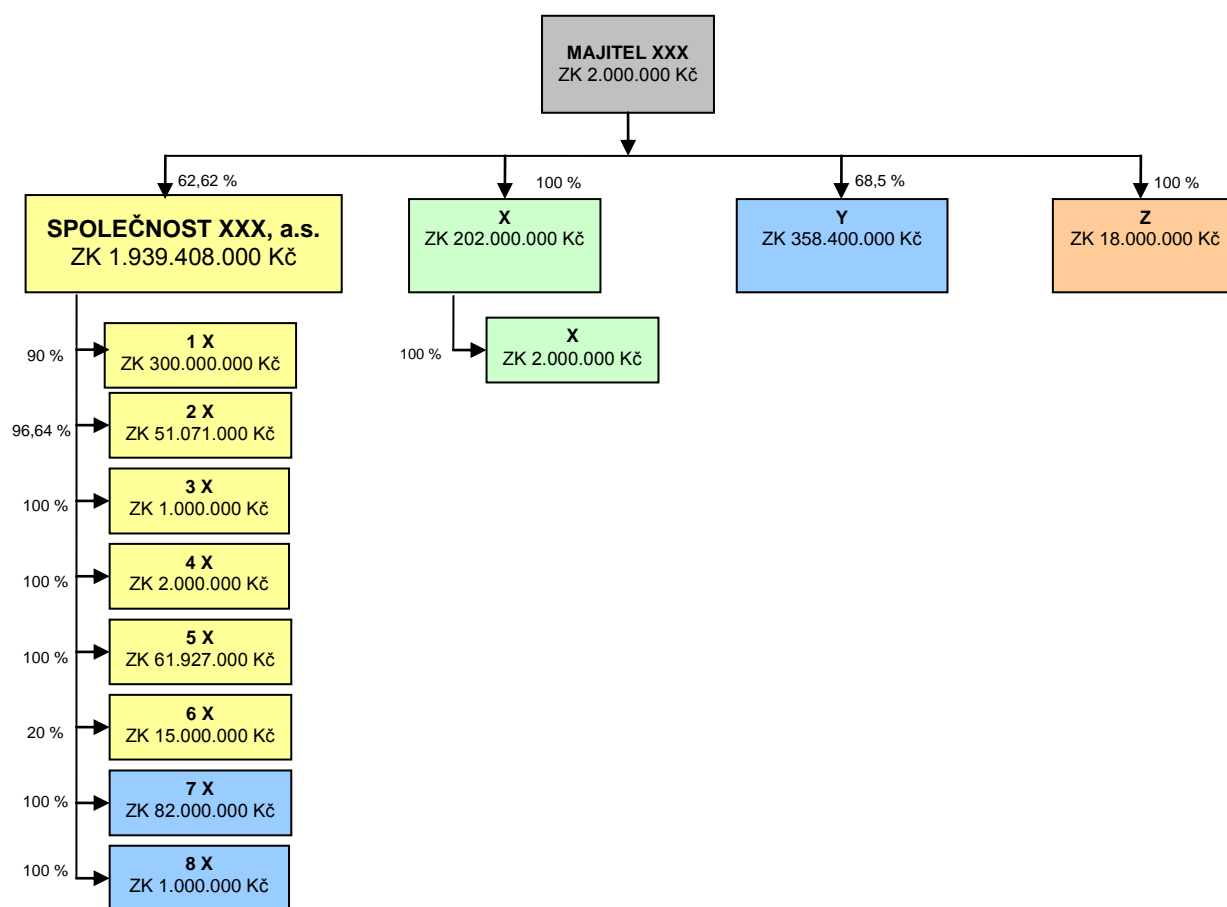
Statutární orgán – představenstvo

- 1 předseda představenstva
- 1 místopředseda představenstva
- 2 členové představenstva

Dozorčí rada

- 1 předseda dozorčí rady
- 1 místopředseda Dozorčí rady
- 1 člen Dozorčí rady

Obrázek č. 7: Struktura skupiny – vlastnická struktura (2009)



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Základní ekonomické údaje

- ❖ Počet akcií: **3 878 816 ks** (kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 500 Kč)
- ❖ Základní kapitál: **1.939.408.000 Kč** (splaceno: 100 %)
- ❖ Tržby: 3.395.268.000 Kč (za rok 2009) / 5.095.944.000 Kč (za rok 2008)
- ❖ Zisk z běžné činnosti po zdanění: - 340.450.000 Kč (2009) / 100.553.000 Kč (2008)
- ❖ Společnost je plátcem DPH – je zařazen mezi skupinové plátce od 1. 1. 2009

Tabulka č. 1: Počty a struktura zaměstnanců

	2009	2008	2007
Evidenční počet zaměstnanců k 31.12.	838	974	983
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	915	980	992
z toho: ženy	160	202	203
muži	678	772	780

Zdroj: výroční zpráva 2009

Tabulka č. 2: Kvalifikační struktura

Dosažené vzdělání zaměstnanců	2009	2008	2007
z toho: VŠ vzdělání	104	113	116
Střední vzdělání s maturitou a VOŠ	316	364	352
Vyučení	354	418	431
Základní vzdělání	64	79	84

Zdroj: výroční zpráva 2009

Tabulka č. 3: Očekávaná hospodářská a finanční situace v roce 2010 a ve víceletém výhledu

Hospodaření Společnosti v roce 2010		Hospodaření konsolidovaného celku v roce 2010	
– tržby na úrovni	4 218 mil. Kč	– tržby na úrovni	5 030 mil. Kč
– zisk na úrovni	119 mil. Kč	– zisk na úrovni	100 mil. Kč
– odpisy ve výši	242 mil. Kč	– odpisy ve výši	369 mil. Kč

Zdroj: výroční zpráva 2009

Tabulka č. 4: Finanční analýza – vybraní ukazatelé

Finanční ukazatel / rok	2008	2009
Běžná likvidita	0,8201	0,7224
Celková likvidita	0,487	0,3842
Doba obratu pohledávek	101,8755	117,182
Doba obratu zásob	38,0282	39,5929
Kapitálová struktura	1,8151	2,0838
Krytí oběžných aktiv	1,2069	1,3878
Krytí stálých aktiv	0,7488	0,6412
Rentabilita aktiv	0,0011	-0,0042
Rentabilita tržeb	0,0197	-0,1003
Výnosnost aktiv	0,0589	0,0423
Výnosnost tržeb	0,0574	-0,0901
Zadlužení	1,8137	2,0799

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Systémy řízení

Integrovaný systém řízení ve společnosti zahrnuje aplikaci mezinárodních norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Systém je certifikován nezávislou certifikační organizací TÜV Rheinland Cert GmbH.

Svaz chemického průmyslu České republiky udělil Společnosti Osvědčení – Responsible Care – odpovědné podnikání v chemii.

Časová posloupnost:

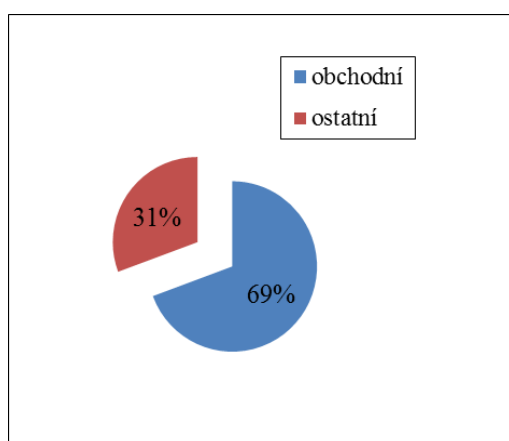
- 1. 7. 1997 – první certifikace ISO 9001 (každoroční audity – platnost certifikátu od 31. 5. 2010 – 30. 4. 2013)
- 18. 12. 1998 – první certifikace ISO 14001 (každoroční audity – platnost certifikátu od 31. 5. 2010 – 30. 4. 2013)
- 16. 11. 2006 – první certifikace OHSAS 18001 (každoroční audity – platnost certifikátu od 31. 5. 2010 – 7. 1. 2013)
- 1996 – první obhájení oprávnění užívat logo Responsible Care (po šesté obhajobě v roce 2008 – platnost do 10/2012)

4.2 Vznik pohledávek

Pohledávky z obchodního styku ve společnosti vznikají na základě uzavřené smlouvy nebo objednávky. Ostatní pohledávky vznikají jako nároky vůči zaměstnancům, státem, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, finančním úřadem apod.

Dle níže uvedeného obrázku lze vidět, že obchodní pohledávky zaujímají 69%, ostatní pohledávky, což jsou zmíněné nároky, 31%.

Obrázek č. 8: Pohledávky



Zdroj: vlastní zpracování (údaje z rozvahy za rok 2009)

Tabulka č. 5: Struktura pohledávek k 31. 12. 2009 (v tis. Kč)

Označení	AKTIVA	31. 12. 2009			31. 12. 2008
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	1	2	3	4
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 082 224	0	1 082 224	1 265 092
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	58 000	0	58 000	132 000
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	573 147	0	573 147	600 706
	Environmentální pohledávky	451 077	0	451 077	532 386
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0

C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 152 830	317 636	835 194	1 229 074
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	538 289	72 626	465 663	726 086
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	163 676	0	163 676	113 131
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	48 443	6 976	41 467	72 256
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	0	0
8.	Dohadné účty aktivní	2 203	0	2 203	57 077
9.	Jiné pohledávky	350 365	238 034	112 331	170 197
	Environmentální pohledávky	49 854	0	49 854	90 327

Zdroj: rozvaha společnosti k 31. 12. 2009

Celkové pohledávky poklesly o 10%, avšak obchodní pohledávky poklesly o více než 25%. Od výše pohledávek se odvíjí výše tržeb. Tržby z běžné činnosti v roce 2009 dosáhly 3,395 miliard Kč, v předchozím roce však přesáhly hranici 5 mld. Kč. Došlo k celkovému poklesu o 34%. Tento pokles byl ovlivněn celosvětovou krizí, která se promítla do všech obchodních sfér. Tato krize způsobila, že mnozí odběratelé se stali nesolventními a velice rizikovými.

Tabulka č. 6: Tržby z běžné činnosti ve sledovaných letech

Tržby z běžné činnosti v roce 2009

	Tuzemsko v tis. Kč	Zahraničí v tis. Kč	Celkem v tis. Kč
Anorganika	224 484	1 041 101	1 265 585
Speciality	8 078	154 242	162 320
Pryskyřice	162 039	1 492 539	1 654 578
Služby	308 120	4 665	312 785
Tržby celkem	702 721	2 692 547	3 395 268

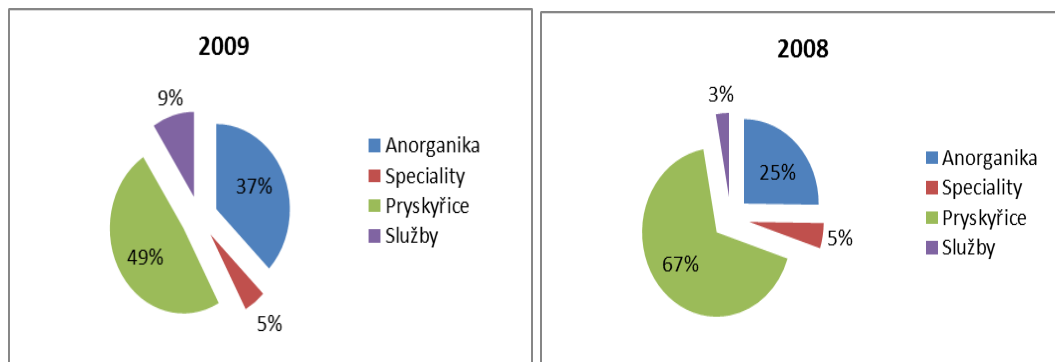
Zdroj: výroční zpráva společnosti za rok 2009

Tržby z běžné činnosti v roce 2008

	Tuzemsko v tis. Kč	Zahraničí v tis. Kč	Celkem v tis. Kč
Anorganika	162 136	1 123 076	1 285 212
Speciality	35 689	210 426	246 115
Pryskyřice	401 195	3 017 379	3 418 574
Služby	146 043	0	146 043
Tržby celkem	745 063	4 350 881	5 095 944

Nejvíce tržeb je generováno právě prodejem pryskyřic, sice tržby pryskyřic za rok 2009 oproti roku 2008 klesly více než o polovinu, přesto se podílí na tržbách z 49%, viz obrázek č. 9:

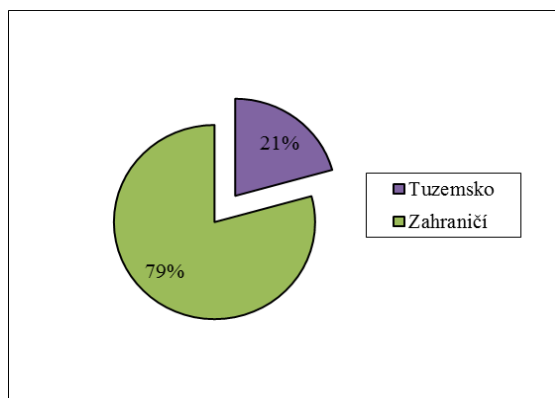
Obrázek č. 9: Činnost generující tržby ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zobrazení

Obchodní aktivity společnosti jsou převážně směřovány do zahraničí, z celkových tržeb se jedná o 79% (viz obrázek č. 10).

Obrázek č. 10: Tržby v roce 2009 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zobrazení

Dle níže uvedené tabulky je vidět, že nejvíce tržeb společnosti vytváří němečtí odběratelé, jak v roce 2008, tak i v roce 2009.

Tabulka č. 7: Analýza tržeb zahraničí ve sledovaném období

Analýza tržeb – zahraničí v roce 2009

Analýza tržeb – zahraničí v roce 2008

Země	Tržby - zahraničí (%)	Tržby - zahraničí (v tis. Kč)
Německo	35	942 829
Švédsko	7	188 925
Francie	6,4	171 237
Polsko	5,9	160 136
Nizozemsko	5,8	156 323
Rakousko	5,4	146 121
Španělsko	4,8	128 695
Belgie	4,5	122 463
Itálie	4,5	121 357
Slovensko	3,1	82 211
Velká Británie	2,9	78 088
USA	2,4	65 124
Švýcarsko	1,3	34 126
Ostatní	11	294 912
Celkem	100	2 692 547

Země	Tržby - zahraničí (%)	Tržby - zahraničí (v tis. Kč)
Německo	28,4	1 235 192
Nizozemsko	14,6	636 145
Francie	7,9	344 121
Itálie	6,7	290 107
Polsko	4,9	213 769
Švédsko	4,8	207 561
Velká Británie	4,6	200 117
Rakousko	3,7	160 632
Švýcarsko	3,2	140 289
Španělsko	3	131 864
Belgie	3	131 641
Slovensko	2,6	111 296
USA	2,1	90 344
Turecko	1,5	64 401
Ostatní	9	393 403
Celkem	100	4 350 881

Zdroj: výroční zpráva společnosti za rok 2009

5. ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI

5.1 Současný stav řízení pohledávek ve společnosti

Řízení pohledávek je ve společnosti upraveno v podnikové směrnici, která je aktualizovaná vždy jednou ročně. Účelem této směrnice je stanovit základní pravidla pro bezpečné obchodování se zákazníky společnosti se zaměřením na prevenci pohledávek po lhůtě splatnosti a zamezení obchodování s nesolventními zákazníky.

Význam funkcí a činností ve společnosti

- ❖ *Referent správy pohledávek* – zabývá se celkovou správou pohledávek od zavedení jednotlivých zákazníků do interního systému, po monitorování a vymáhání pohledávek. Spolupracuje s prodejním oddělením, hlídá pohledávky po splatnosti. Navíc provádí účetní operace s pohledávkami, jakožto vzájemné zápočty, účtování bank, přiřazování plateb k jednotlivým odběratelům i dodavatelům a další účetní činnosti.
- ❖ *Obchodník* – pověřený k uskutečnění obchodu - odpovídá za konkrétní obchodní případ a z něho vzniklou pohledávku. Sjednává obchody (včetně podmínek obchodu), předkládá nového zákazníka k zavedení do interního systému, spolupracuje s referentem správy pohledávek, reaguje flexibilně na změnu objemu obchodu jednotlivých odběratelů (např. změnou splatnosti nebo zvýšením kreditu), vymáhá pohledávky po své linii.
- ❖ *Vedoucí finančního oddělení* – má rozhodovací pravomoc a odpovědnost za pohledávky, schvaluje nové zákazníky, přehodnocuje nastavené parametry (zvýšení/ snížení kreditu, pojištění, splatnost či případné zastavení obchodování se zákazníkem), rozhoduje o následném vymáhání. Rozhoduje o celém chodu finančního oddělení, je podřízen finančnímu řediteli.

V literární rešerši v kapitole 3.2 je řízení pohledávek rozděleno do třech dimenzí – prevence, monitorování a vymáhání. Dále je uveden obsah těchto činností v podmínkách zkoumané společnosti.

5.1.1 Prevence pohledávek

Společnost se snaží být na průmyslovém trhu úspěšná a zisková, proto její prioritou je předcházení vzniku pohledávek po splatnosti. Pohledávky v prvotní fázi způsobují velký odliv finančních prostředků do zásob, ale také samotný prodej na fakturu s několikadenní splatností způsobuje neblahé „úvěrování“ odběratele. Čím je delší splatnost faktury (+ úhrada se zpožděním), tím více se společnost dostává do problémů s cash flow.

Schvalovací proces nových zákazníků

Snahou společnosti je provádět obchody v maximální výši, přitom bezpečně a bez vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Zároveň musí společnost, ve snaze dosahovat plné platební schopnosti, určovat pro jednotlivé zákazníky množství finanční zdrojů, kterými lze jednotlivé obchody profinancovat.

Důležitým krokem v obchodování s novým odběratelem je jeho zavedení do interního systému, bez tohoto kroku nelze se zákazníkem obchodovat. K zavedení zákazníka do systému je nutné shromáždit tyto údaje:

❖ tuzemský zákazník

- výpis z obchodního rejstříku nebo živnostenský list (kopie),
- splatnost (rozhodnutí daného obchodníka),
- návrh kreditu (výše objemu předpokládaného obchodu příp. výše první dodávky),
- údaj o penalizaci/ nepenalizaci (rozhodnutí daného obchodníka),
- bankovní údaje + kontakt (telefon nebo e-mail) na zákazníka.

❖ zahraniční zákazník

- adresa zákazníka doložená dokumentem (objednávka, kontrakt),
- splatnost (rozhodnutí daného obchodníka),
- návrh kreditu (výše objemu předpokládaného obchodu příp. výše první dodávky),
- VAT číslo („evropské DIČ“) u členských zemí EU,
- údaj o penalizaci/ nepenalizaci (na rozhodnutí daného obchodníka),
- kontakt (telefon nebo e-mail) na zákazníka.

Tyto údaje o novém zákazníkovi minimálně tři dny před zahájením obchodování odevzdává obchodník referentovi správy pohledávek. Obchodník (příp. referent z prodejního oddělení) může předávat informace a nutné dokumenty o novém zákazníkovi referentovi správy pohledávek průběžně a doplňovat je. Referent správy pohledávek má právo v průběhu schvalovacího řízení požadovat po obchodníkovi (příp. referentovi z prodejního oddělení) další doplňující údaje a ten je povinen je sdělit.

Referent správy pohledávek provádí prověření nového zákazníka za pomoci dostupných databází či bankovních informací. Prověří komplexně tyto informace s ohledem na možná propojení s jinými firmami či osobami. Konečné rozhodnutí, za jakých podmínek se bude se zákazníkem obchodovat, náleží vedoucímu finančního oddělení, který schválí nastavení kreditu, splatnosti a také rozhodne o případném pojištění zákazníka proti ztrátám z neuhrazených pohledávek.

Kreditní systém

Nastavení kreditů je součástí schvalovacího procesu nového zákazníka. Obecným kreditem u nového zákazníka je částka 50.000 Kč. U případů, kde je nastavován jiný než tento obecný kredit, referent správy pohledávek posoudí bonitu zákazníka, výši předpokládaného obchodu a lhůtu splatnosti na základě údajů připravených obchodníkem (příp. referentem prodejního oddělení) a zjištěné informace předkládá vedoucímu finančního oddělení, který následně rozhodne.

Nastavený kredit je při uzavírání obchodních případů nepřekročitelný. Pokud je daný zákazník pojištěn, kredit odpovídá maximální výši limitu poskytnutého pojišťovnou.

Změny nastavení kreditu:

- ❖ Zvýšení – návrh na zvýšení může podat jak obchodník, tak i referent správy pohledávek, konečné rozhodnutí náleží vedoucímu finančního oddělení. Obchodník musí svou žádost předložit písemně (možno prostřednictvím e-mailu) s opodstatněnými důvody. Pokud je zákazník pojištěný, je nutné před samotným nastavením v interním systému, požádat pojišťovnu o navýšení limitu, pokud pojišťovna daný limit schválí, kredit je roven maximální výši pojistného limitu. Pokud pojišťovna zamítne limit zvýšit, je poté rozhodnutí na vedoucím finančního

oddělení, jestli navrhovaný kredit zvýší a případně za jakých podmínek, tzn. do jakého rizika je ochoten jít, pokud by se daný kredit u zákazníka navýšil a jak toto riziko zajistit (např. pojištěním, směnkou apod.)

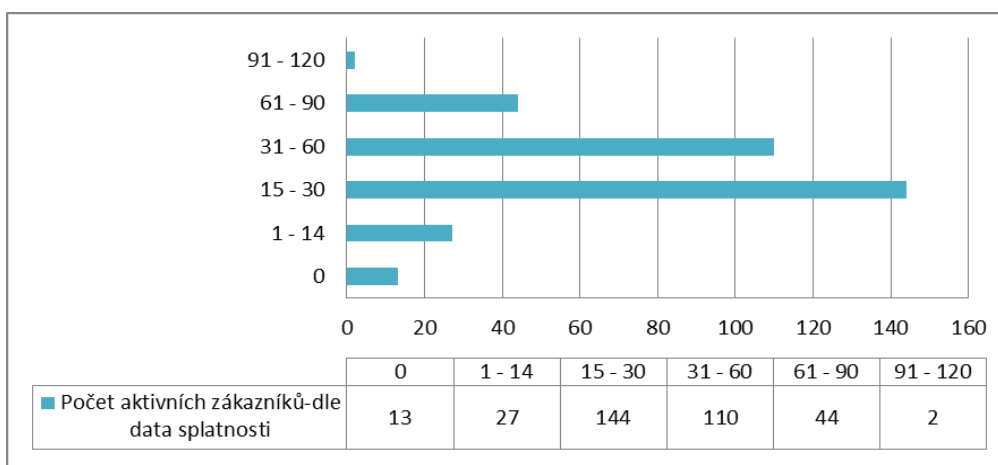
- ❖ Snížení – navrhuje referent správy pohledávek. Důvodem může být, že zákazník je po splatnosti nebo se delší dobu se zákazníkem neobchodovalo. Konečné rozhodnutí přísluší vedoucímu finančního oddělení.

Určení lhůty splatnosti

U nového zákazníka je obecnou lhůtou splatnost 30 dnů, avšak prvotní dodávka odběrateli jde na zálohu (pokud není odběratel předem pojištěn, příp. nejedná-li se o odnož známého odběratele). Konkrétní lhůtu splatnosti navrhne obchodník při schvalovacím procesu nového zákazníka.

Pokud obchodník má zájem splatnost v průběhu obchodování změnit, je nutné požádat referenta správy pohledávek, který tuto žádost předloží vedoucímu finančního oddělení. Maximální splatnost je 90 dnů, avšak ve výjimečných případech je nastavena splatnost 120 dnů (u společností, které jsou ve faktoringu).

Obrázek č. 11: Splatnost aktivních zákazníků



Zdroj: vlastní zobrazení

Z obrázku je patrné, že ve společnosti převládá lhůta splatnosti 15 – 30 dnů, což je optimální, avšak lhůta 31 – 60 dnů eviduje počet zákazníků 110. Průměrná doba splatnosti je ve společnosti 55 dnů, což je vyšší než průměrná splatnost v ČR v roce

2009, která byla 36 dní.

http://web.creditreform.cz/cs/resources/pdf/20100331_TZ_Vyzkum_platebni_moralky_2009_SV_Evropa8988.pdf). K odlišnosti zřejmě dochází proto, že Společnost neobchoduje jen s tuzemskými odběrateli, ale ve větší míře se zahraničními odběrateli, kteří mají často delší splatnosti než v ČR.

Zajišťovací instrumenty

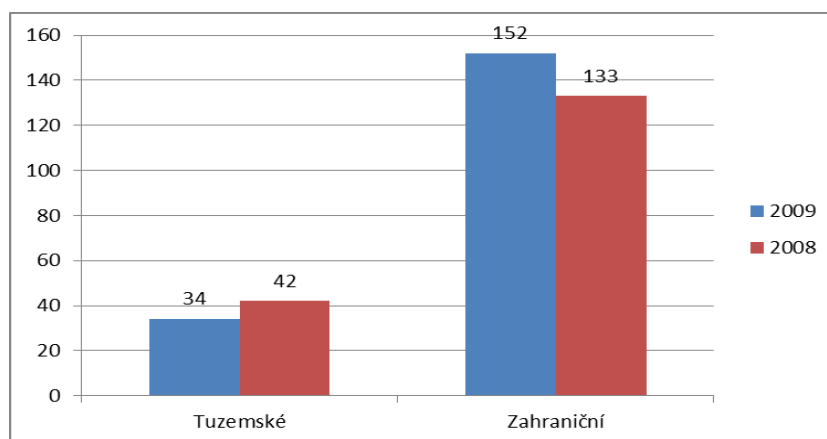
Zajišťovacích instrumentů společnost využívá poměrně dost. Níže jsou zmíněné ty, které jsou nejčastěji používány.

Záloha

Obchodování na zálohu je ve společnosti časté. Tohoto zajištění je využíváno převážně u nových zákazníků anebo u zákazníků problémových. U této formy nehrozí žádné riziko nezaplacení. Odběratel obdrží zálohovou fakturu, kterou zaplatí a po obdržení platby odběratelem, je zboží odběrateli dodáno. Tento obchod je pro společnost výhodný, avšak málo odběratelů na tyto podmínky chce přistoupit.

Je možné také zvolit metodu 50:50, což znamená, že z celkové hodnoty zboží je zaplaceno: 50% na zálohu + 50% na fakturu (např. se splatností 14 dnů), což pro mnohé zákazníky je schůdnější než 100% platba na zálohu.

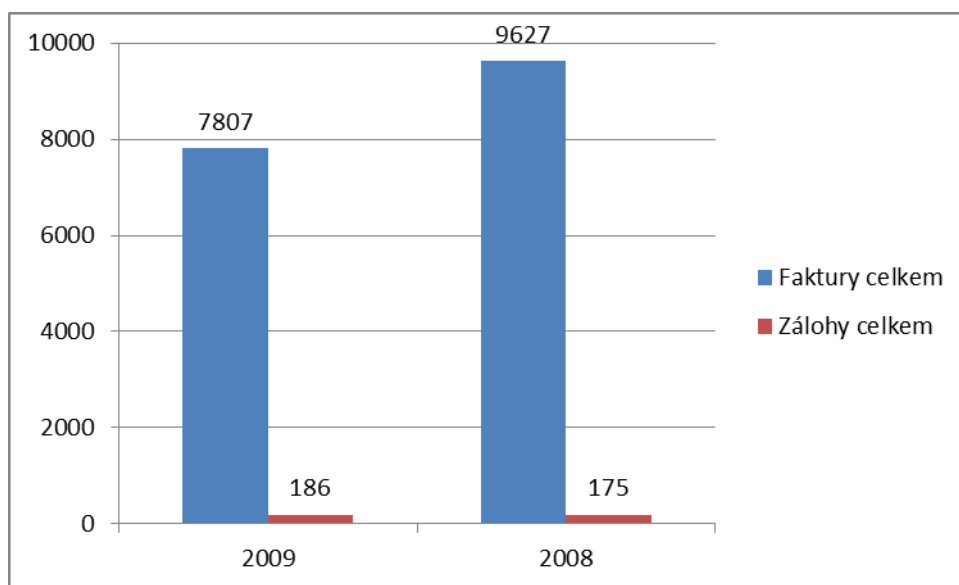
Obrázek č. 12: Počet záloh za sledované období



Zdroj: vlastní zobrazení

Z obrázku vyplývá, že převážně jsou vystavovány zahraniční faktury, tuzemských zálohových faktur je méně než čtvrtina.

Obrázek č. 13: Porovnání faktur a záloh za sledované období



Zdroj: vlastní zobrazení

Pro porovnání, v jak velkém objemu vystavuje společnost faktury a zálohy, je výše uvedený obrázek. Lze vidět, že záloh je vystavováno, v poměru faktur, úplně minimálně (jedná se o pouhá 2%).

Směnky

Vystavování a přijímání směnek není pravidelné a časté. Tato forma zajištění je výhodná a efektivní, avšak některé společnosti (zákazníci) na ni neradi přistupují a hledají jiné možnosti, jak zajistit svůj dluh vůči věřiteli.

Ve společnosti se touto formou zajišťoval dluh u jednoho dlouholetého zákazníka, který se dostal do finančních problémů. Vzniklý dluh byl ve výši 4,6 mil. Kč. Proto se společnost rozhodla tuto částku zajistit směnkou vlastní na řad společnosti. Směnka navíc byla ošetřena avalem, který zajistila mateřská společnost dlužníka. Směnce předcházelo uznání dluhu, které musel dlužník podepsat, a dále se vytvořil splátkový kalendář na 6 měsíců. Směnka se rovnala výši dluhu + 5% p. a. (ročně). Po uhrazení celkového dluhu měla být směnka znehodnocena a vrácena dlužníkovi.

Jelikož dlužník svůj dluh splácel, ale přesto chtěl od společnosti odebírat nové dodávky. Společnost se s dlužníkem dohodla na těchto doplňujících změnách:

- splatnost nových dodávek 60 dnů (z původních 90 dnů)
- každá nová dodávka zajištěna směnkou (po úhradě vráceny znehodnoceny s předávacím protokolem, které podepíší obě strany).
- dodržování původního splátkového kalendáře.

Dlužník byl schopen řádně platit nové dodávky, ale svůj starý dluh již nedokázal. Proto tato kauza skončila tím, že společnost chtěla směnku prodat mateřské společnosti dlužníka, jenže ta navrhla podmínky, které pro společnost nebyly akceptovatelné, proto směnku prodala se skontem 20 % jinému zájemci.

Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek a případné vymáhání pohledávek u pojištěných zákazníků se řídí aktuální pojistnou smlouvou. Každý z pojištěných zákazníků má stanovený maximální pojistný limit, který navrhuje finanční oddělení a schvaluje pojistitel. Pohledávky nad stanovený limit jsou nepojištěné.

Společnost pojištění pohledávek využívá od roku 2006. K výběru pojišťovny společnost od roku 2009 využívá služeb makléře. Makléř obdrží informace, jak velký objem pohledávek chce společnost pojistit a na základě této informace se poptá po vhodném pojištění, které by bylo pro společnost co možná nejvýhodnější. Makléř také funguje jako poradce při řešení neobvyklých záležitostí.

Pojišťovali se všichni noví zákazníci, se kterými bylo v plánu obchodovat (jinak než na zálohu). A také se ve většině případů pojišťovali problémovější zákazníci za účelem budoucího obchodu na hladkou platbu (tzn. na fakturu). Pokud pojišťovna výše pojistného limitu zamítla, následovalo diskutování, jaké obchodní podmínky nastavit, aby společnost na případném obchodu netratila. Počet pojištěných zákazníků bylo 93 ke konci roku 2009.

Tabulka č. 8 vykazuje, kolik společnost zaplatila v roce 2009 za pojistné u pojišťovny A.

Tabulka č. 8: Pojištění pohledávek A - pojistné

Rok 2009	Tržby v Kč celkem	Pojistné
leden	63 840 112,96	56 179,30
únor	61 602 414,28	54 210,12
březen	48 754 006,32	42 903,53
duben	62 288 126,49	54 813,55
květen	48 936 779,40	43 064,37
červen	59 950 137,70	52 756,12
červenec	44 383 261,61	39 057,27
srpen	38 118 472,25	34 306,63
září	40 817 773,60	36 736,00
říjen	22 747 006,22	20 472,31
listopad	49 349 392,52	44 414,45
prosinec	71 160 069,71	64 044,06
Celkem z 2009	611 947 553,06	542 957,70

Zdroj: interní údaje Společnosti

V době krize se uvažovalo o tom, pojistit všechny aktivní zákazníky (společnost k tomuto kroku byla nucena vlastníky, jelikož ti vyjednávali s bankami na úvěrování a právě požadavek banky byl – musí být zajištěny všechny pohledávky). V červnu se uzavřela další smlouva s novou pojišťovnou. Ale nakonec se od pojištění všech zákazníků upustilo a pojišťovali se jen problémovější nebo ti, které neschválila první pojišťovna. Společnost za období 6-12/2009 zaplatila na pojistném u pojišťovny B:

Tabulka č. 9: Pojištění pohledávek B – pojistné

Rok 2009	Tržby v Kč celkem	Pojistné
červen	16 738 871,85	44 023,00
červenec	85 010 717,31	222 400,00
srpen	86 029 482,66	224 553,00
září	80 939 357,01	211 785,00
říjen	44 732 239,95	120 829,00
listopad	20 160 274,98	53 277,00
prosinec	12 577 967,05	33 395,00
Celkem za 2009		910 262,00

Zdroj: vlastní zobrazení

Každý měsíc vždy po měsíční závěrce se hlásil obrat pojištěných pohledávek:

- ❖ Pojišťovna A: Pojistná sazba byla ve výši 0,88% do června 2009, od července 2009 se zvýšila na 0,90%. Výše poplatků za období 1 - 12/2009 se vyšplhala na částku 117.200 Kč {součástí poplatků je vstupní poplatek (i u zákazníka, u kterého pojišťovna zamítla pojištění) + monitorovací poplatky za daný měsíc - vyúčtováno vždy měsíčně}
- ❖ Pojišťovna B: Pojistná sazba v rozmezí 0,263 - 1,480 % (dle země odběratele a maximální splatnosti). Výše poplatků za období 6 - 12/2009 byla 87.810 Kč {součást poplatků je vstupní poplatek (pouze u schválených zákazníků) + monitorovací poplatky – fakturováno čtvrtletně}.

Společnost za rok 2009 zaplatila na pojištění pohledávek celkem **1.658.229,70 Kč**.

Je nutné každého zákazníka monitorovat, aby jeho pohledávka nebyla po splatnosti více než 30 dnů, poté je společnost nucena jej vymáhat (v této fázi není nutné hlásit pojišťovně) a musí jej automaticky zablokovat pro další obchodování. Maximální lhůta pro oznámení celého případu je 90 dnů po splatnosti u obou pojišťoven. Další kroky záleží na dané pojišťovně:

1. Pojišťovna A – maximálně 90. den po splatnosti bylo nutné nahlásit pojišťovně a zároveň předat k vymáhání inkasní společnosti (která byla uvedena v pojistné smlouvě) – inkasní společnosti se předávaly všechny dokumenty týkající se vzniku pohledávky (faktury, smlouvy, dodací, nákladní listy atd.). Další kroky záležely převážně na inkasní společnosti, která zkontaktovala a sama vymáhala pohledávky. Výše poplatků (vstupní a provize) musela společnost uhradit na účet inkasní kanceláři. Ale veškeré poplatky a provize jí byly zpětně proplaceny pojišťovnou (avšak bez DPH). S pojišťovnou se dalo domluvit, aby uznala splátkový kalendář, který si společnost se zákazníkem domluvila. Pokud by zákazník tento splátkový kalendář nedodržel, přišla by na řadu již zmíněná inkasní společnost.
2. Pojišťovna B: maximálně 90. den po splatnosti nutno nahlásit a předat veškeré dokumenty přímo pojišťovně, která pak převzala iniciativu ve vymáhání pohledávek. Společnost musela jen potvrzovat, jestli stále eviduje dluh jako nezaplacený či případně částečně nezaplacený.

Společnost zaznamenala v roce 2009 pouze jeden případ, že by pojištěný odběratel

nezaplatil:

1. Zákazník v Brazílii – celkový dluh 21 mil. Kč – pojišťovna A

- Pohledávky předány řádně pojišťovně, společnost se s dlužníkem domluvila, že bude splácen dluh dle splátkového kalendáře, avšak ten nebyl dodržován, proto pojišťovna doporučila brazilskou právničku, která již s tímto dlužníkem měla zkušenosti, avšak ani po upomínání brazilské právničky dlužné částky nepřicházely.
- celá tato kauza nebyla vyřešena ani v pololetí 2010

Faktoring

Společnost má s faktoringem zkušenosti. Nově ho začala využívat v červnu 2009 na základě rozhodnutí vlastníků. Faktoring zvolila proto, aby se dostala co nejrychleji k finančním prostředkům za své prodané výrobky, které byly placeny odběrateli s velkým zpožděním, celá tato situace vznikla právě kvůli celosvětové krizi.

Jako největší výhoda faktoringu je, že po vystavení faktury může společnost využívat téměř okamžitě finanční prostředky, které by normálně obdržela po lhůtě splatnosti, tzn. někdy i po 90 dnech od samotného prodeje, jak je známo většina odběratelů platí buď na splatnost, nebo po splatnosti, málo který zaplatí dříve než je sjednaná splatnost.

Po vystavení faktury a postoupení faktury na faktoringovou společnost, během 2 dnů dojde k proplacení 85% z celkové částky na účet společnosti. Zbytek, a to 15%, faktoringová společnost profinancuje, jakmile obdrží platbu od zákazníka, tzn. až například po 90 dnech. Pokud zákazník dlužnou fakturu nezaplatí, společnost je nucena 85% zálohu vrátit zpět faktoringové společnosti.

S faktoringem jsou však spojené poměrně velké poplatky – jedná se o úrokovou sazbu, která je 1M Euribor + 3,5% p. a. + poplatek 0,45 % z celkové hodnoty fakturované částky.

Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je uplatňován u zákazníků zahraničních – neevropských. Např. když se obchoduje s Izraelem, Iránem apod.

Postoupení pohledávek

K postoupení pohledávky v roce 2009 došlo u 4 firem v celkovém objemu 8.328.772,85 Kč. Každému postoupení předchází smlouva o postoupení pohledávek, kterou musí podepsat obě strany - postupitel a postupník (bez souhlasu dlužníka). Po podpisu smlouvy je dlužníkovi oznámeno, že vlastníkem jeho dluhu je nový věřitel (postupník).

K postoupení pohledávek také dochází u zahraničních odběratelů, kteří jsou dodavateli, ale i odběrateli, avšak dodavatelovo a odběratelovo jméno nebo sídlo není zcela totožné (odštěpená výroba). Pomocí postoupení dojde k tomu, že se může pohledávka a závazek započíst.

5.1.2 Monitorování pohledávek

Finanční oddělení eviduje všechny zákazníky, kteří neuhradili pohledávku společnosti ve smluveném termínu. Pod gescí tohoto odboru probíhá vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti.

Na monitoring je brán ve společnosti velký zřetel. Před krizí se každý týden vždy ve čtvrtek aktualizovaly tabulky, se kterými se dále pracovalo. Tabulky se rozdělily na jednotlivé obchodníky. Referent správy pohledávek barevně vyznačil, které pohledávky byly již po splatnosti. Tyto pohledávky bylo nutné následně řešit. Zvýrazněné tabulky se rozeslaly pomocí e-mailu jednotlivým obchodníkům, kteří do určitého termínu (do 2 dnů) museli poskytnout odpovědi k zákazníkům, kteří byli po splatnosti. Poté referent správy pohledávky jednal se svým vedoucím (tato schůzka se konala jednou týdně a později jednou měsíčně) a řešil, jaké možnosti na zlepšení řízení pohledávek existují.

Avšak v době krize se pohledávky konají jednou týdně. Vždy k pondělí musí obchodníci sdělit informace, které se od zákazníka dozvěděli (např. že již dlužnou fakturu zaplatil nebo že zákazník bude platit nebo že má problémy a opozdí se, apod.) Poté je na úterý domluveno jednání (setkání všech obchodníků s referentem správy pohledávek a vedoucím finančního oddělení) a objasňují se zjištěné informace. Poté se rozhodne, jaké kroky se uskuteční, aby vymožení pohledávky bylo co nejefektivnější. Všichni obchodníci musí sdělit, jaké kroky vyvinuli k tomu, aby byla pohledávka co nejrychleji splacena. Snahou je co nejvíce snížit pohledávky do splatnosti na výši

maximálně 50 mil. Kč. Proto obchodníci musí vyvíjet větší aktivitu i na zákazníky, kteří mají své faktury ještě do splatnosti.

Příloha č. 1 Pohledávky po referentech

Referent správy pohledávek na základě sumárních výhledů pohledávek, které zobrazují vývoj a stáří pohledávek, kontroluje zákazníky, kteří jsou více jak 30 dnů po splatnosti. U těchto zákazníků nastaví zákaz k obchodování a tyto pohledávky významně hlídá a upomíná.

Sumární výhledy pohledávek (příloha č. 2) rozdělují pohledávky do kategorií, které se dále zkoumají a provádějí se z nich závěry (zákaz obchodování, upomínání apod.).

Tabulka č. 10: Kategorizace zákazníků

a1	do dat splatnosti
a2	do 15 dnů
a3	16 - 30
b1	31 - 60
b2	61-90
b3	90 - 180
c1	180- 360
c2	nad 360

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Porovnání pohledávek dle kategorií

Kategorie	31.12.2008	30.12.2009	Rozdíl
a1	371 397 779	156 800 352	-214 597 427
a2	165 022 028	82 247 709	-82 774 319
a3	467 690 413	57 038 531	-410 651 882
b1	363 297 095	24 260 034	-339 037 061
b2	37 693 370	9 047 795	-28 645 575
b3	814 469	2 055 300	1 240 831
c1	219 808 556	901 277 545	681 468 989
c2	241 476 401	409 480 457	168 004 056
Celkový součet	1 867 200 111	1 642 207 723	-224 992 388

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce pohledávek je obsaženo v kategorii c1, což jsou pohledávky 180 - 360 dnů po splatnosti, jedná se jak o pohledávky, které vznikly z obchodní činnosti, avšak

810 mil. Kč představují majetkové účasti ve společnostech s rozhodujícím a podstatným vlivem. Kategorie c2 obsahuje pohledávky po splatnosti více než 360 dnů, které jsou v konkurzu nebo jsou v insolvenční apod.

Při srovnání roku 2009 s rokem 2008 je možné vidět, že pohledávky celkově klesly o více než 224 mil. Kč. Avšak je patrné, že pohledávky za majetkové účasti během dalšího roku klesaly z kategorie a3 až b1 na kategorii c2.

Příloha č. 2 Sumární výhledy pohledávek k 30. 12. 2009

Po monitoringu pohledávek přichází v úvahu vymáhání pohledávek, které nejsou uhrazené a jsou po splatnosti.

5.1.3 Vymáhání pohledávek

Při vymáhání pohledávek se uplatňuje reaktivní způsob řízení dlužníků, což znamená, že pohledávkami se ve většině případů zabývá až po uplynutí lhůty splatnosti. Avšak společnost plánuje změnit svůj přístup k řízení pohledávek na proaktivní, to znamená, že chce reagovat na vzniklé pohledávky již v před uplynutím splatnosti.

Společnost rozeznává:

1. Pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů

U pohledávek, které jsou po lhůtě splatnosti do 30 dnů, se postupuje následujícím způsobem:

- obchodník, který uzavřel konkrétní obchod, za pomoci korespondence, telefonického, či přímého obchodního jednání, jedná se svým obchodním partnerem razantně o urgentním uhrazení pohledávky.
- referent správy pohledávek vede písemná a telefonická jednání s ekonomickým útvarem zákazníka se snahou dosáhnout zaplacení pohledávky, či identifikace úhrady.

2. Pohledávky po lhůtě splatnosti o více než 30 dnů

U pohledávek, které překročily lhůtu splatnosti o více než 30 dnů, je nastaven zákaz obchodování. U těchto zákazníků provede v interním systému referent správy pohledávek označení zákazu obchodování. Tento zákaz může referent správy

pohledávek zrušit, jestliže obchodník referentovi správy pohledávek předloží řešení pohledávky, avšak konečné slovo patří vedoucímu finančního oddělení, ten rozhodne, jestli předložené podklady budou dostačující pro obnovení obchodování či za jakých podmínek. Referent správy pohledávek tohoto zákazníka sleduje a má právo obnovit zákaz obchodování při neplnění dohody.

Způsob vymáhání pohledávky nad 30 dní je u každého obchodního případu individuální.

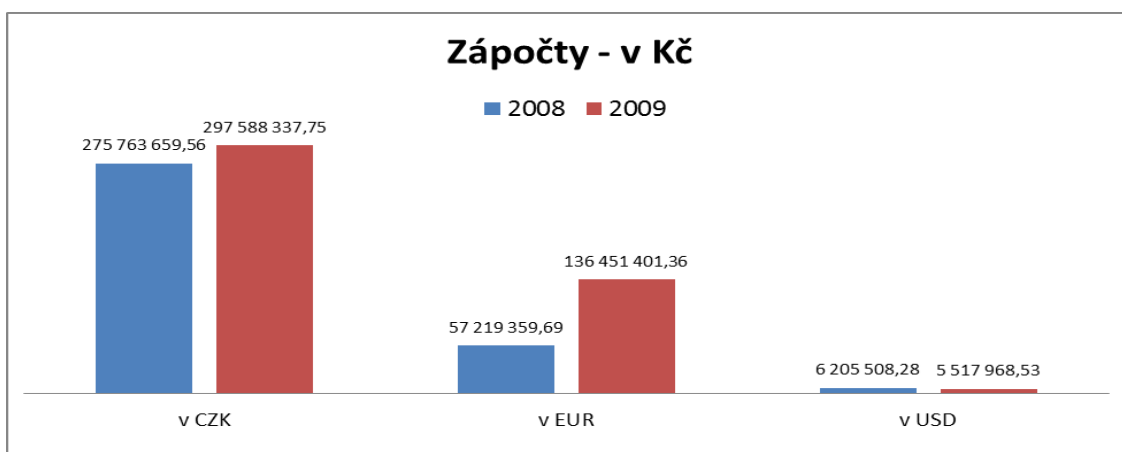
Metody k vymožení pohledávek

Pohledávky neuhrazené po 30 dnech po lhůtě splatnosti, u kterých referent správy pohledávek neobdržel žádné příznivé informace, jsou dále řešeny. Referent správy pohledávek v sounáležitosti s obchodníkem použije všech metod, které směřují k vymožení pohledávky. Mezi tyto metody zejména patří: započtení pohledávek a závazků, odprodej pohledávek, řízení o konkursu a vyrovnání, soudní vymáhání, vymáhání profesními firmami atd.

Zápočty

Společnost vzájemných zápočtů využívá v hojném počtu a poměrně velkém objemu:

Obrázek č. 14 Zápočty za dané sledované roky



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Zápočty 2008- 2009

Zápočty 2009	počet	v Kč*	Zápočty 2008	počet	v Kč*
CZK	646	297 588 337,75	CZK	493	275 763 659,56
EUR	98	136 451 401,36	EUR	31	57 219 359,69
USD	4	5 517 968,53	USD	4	6 205 508,28
Celkem	748	439 557 707,64	Celkem	528	339 188 527,53

* přepočítáno kurzem k 31. 12. daného roku

Zdroj: evidence zápočtů Společnosti – vlastní zobrazení

Po porovnání zápočtů, které byly provedeny v roce 2008 s rokem 2009, lze vidět, že celkový počet zápočtu vzrostl o 41,67%. Dále také vzrostla částka zápočtu v Kč o 7,914%, vzrostla také částka zápočtů v EUR o 138,5%, což je možné spatřit i u počtu zápočtu. Avšak počet zápočtu v USD zůstal stejný, ale celková částka klesla o 11,1 %. Celkově lze říci, že počet i částka zápočtů rapidně vzrostly.

Zápočty se provádí průběžně. Téměř denně přijde poštou několik zápočtů, většinou dvoustranných, ale také přicházejí jednostranné zápočty, které jsou pouze formálním oznámením o uskutečněném zápočtu.

Každý zápočet je nutno zkontrolovat:

- jestli je zápočet oprávněný, tzn., jsou-li na zápočtu uvedené správné faktury
- kontrola splatnosti:
 - zásadní je splatnost u jednostranných zápočtů, kde by splatnost měla být u všech faktur již po splatnosti (pokud tomu není, zápočet by neměl být proveden)
 - zápočet by měl být pro společnost výhodný (tzn., splatnosti vzájemných faktur by měly být minimálně stejné, ale lepší je, když se započítávají staré závazky společnosti proti novějším pohledávkám)

Vždy po polovině každého měsíce se provádí „hromadné“ započítávání. Nejprve se připraví v interním systému návrhy vzájemných zápočtů na cca 35 společností, poté se připraví dohody o vzájemném zápočtu. Hotové dohody o zápočtu jsou předloženy finančnímu řediteli k podpisu (dohody jsou vždy ve dvou vyhotoveních). Po podpisu se dohody (2 vyhotovení) + návrh zápočtu pošlou na adresu druhé strany (často se také

naskenují a pošlou se druhé straně e-mailem). Jakmile druhá strana jeden originál dohody o vzájemném zápočtu vrátí podepsaný (pro zaúčtování stačí kopie – skenem či faxem), celý zápočet se proúčtuje a založí.

Zápočty jdou špatně provést s některými státy jako je Srbsko, Ukrajina apod. Jejich zákony neuznávají vzájemné započítávání, proto je nutné se domluvit na jiném způsobu. Společnost si zvolila to, že dlužník XXX (=věřitel XXX) zaplatí dlužnou částku na účet společnosti a poté společnost svůj dluh zaplatí na účet věřitele XXX (=dlužník XXX), tím dojde k vyrovnání. Pro společnost je tento způsob poměrně výhodný, jelikož zaplatí svůj dluh z částky, kterou obdržela na účet od dlužníka. Vždy je nutné se domluvit, kdo komu zaplatí jako první a jak budou řešeny případné další faktury.

Upomínky

Upomínání není systémově nastaveno. Upomíná se většinou prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. Jak již bylo zmíněno, upomínají jak obchodníci, tak i referent správy pohledávek.

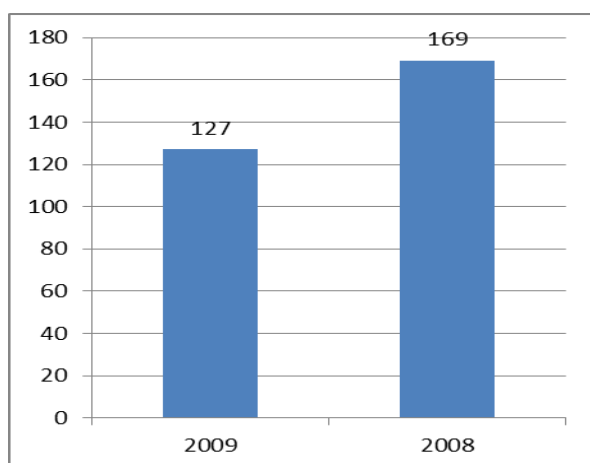
Písemné upomínky rozesílá referent správy pohledávek, ale často se tak neděje. Většinou jsou písemné upomínky rozesílány tuzemským dlužníkům. V upomínce je jasně sděleno, že pokud dlužník nezaplatí do určitého termínu, budou následovat soudní kroky.

Úroky z prodlení

Referent správy pohledávek vystavuje úrok z prodlení všem zákazníkům, kteří neuhradili své závazky v termínu splatnosti, ale pouze tehdy, překročí-li hodnota úroku 1.000 Kč. Tento úrok se vystavuje po úhradě pohledávky. Výjimkou jsou zákazníci, u kterých kompetentní osoby (obchodníci) předloží finančnímu oddělení jeden z následujících požadavků:

- se zákazníkem byla uzavřena písemná dohoda o nepenalizaci,
- se zákazníkem byla předem písemně dohodnuta výše úroku z prodlení (vyplývá ze smlouvy),
- žádost o nepenalizaci zákazníka z obchodních důvodů.

Obrázek č. 15: Počet vystavených penalizačních faktur



Zdroj: vlastní zobrazení

Po účetní závěrce k 31. 12. 2009 bylo nezaplaceno 6 penalizačních faktur, vystavených v roce 2009, a 3 penalizační faktury, vystavené v roce 2008 (k 31. 12. 2008 jich bylo nezaplaceno 57).

Sice se zdá, že zákazníci penalizační faktury řádně platí, avšak zhruba 75% penalizačních faktur bylo z obchodních důvodů zrušeno. Žádost o zrušení podali obchodníci referentovi správy pohledávek, který ji předložil svému vedoucímu ke schválení. Žádost musela obsahovat, jaké penalizační faktury mají být zrušeny a z jakého důvodu. Ve většině případů vedoucí finančního oddělení žádostem o zrušení penalizačních fakturu vyhověl. Možná i proto bylo v roce 2009 vystavováno méně penalizačních faktur oproti předchozímu roku.

Odprodej pohledávek

K odprodeji pohledávek došlo za sledované období pouze jednou, a to u směnky, která byla odprodána s 20 % skontem. Tato metoda je výhodná v tom, že věřitel obdrží potřebné finanční prostředky, avšak na prodeji pohledávky poměrně dost tratí (výše vždy souvisí s výběrem společnosti a dohodou, kterou mezi sebou mají).

Inkasní společnost

Vymáhání prostřednictvím inkasní společnosti je poměrně drahá záležitost. Za každý případ se platí vstupní poplatek a poté provize z vymožené částky. Společnost

dala ve sledované době vymáhat prostřednictvím inkasní kanceláře dva dlužníky. Jeden byl úspěšně vyřešen – Společnost za vymožení zaplatila celkem 1.200 Kč + 68.816 Kč (provize 14% z vymožené částky). Celkový dluh byl ve výši 18.905.50 EUR = cca 490 tis. Kč.

Druhý případ nebyl do pololetí 2010 vyřešen – inkasní kancelář dlužníka urgovala a dozvěděla se, že se dlužník dostal do insolvenčního řízení, inkasní kancelář zařídila přihlášení pohledávek k soudu. Zaplacen vstupní poplatek 1200 Kč + soudní poplatek. Předpokládaná provize měla být ve výši 506.165 Kč (16% z vymožené částky). Celkový dluh by ve výši 121.655 EUR.

Využití inkasní kanceláře byla předposlední možnost, kterou společnost volila, jelikož se jedná o poměrně drahou záležitost.

Žaloba

Pokud bylo jednání se zákazníkem neúspěšné, přišlo v úvahu podat žalobu. Žalovali se ve většině případů tuzemští dlužníci. Žaloba byla podána právním zástupcem společnosti. Referent správy pohledávek připravil veškeré nutné doklady (faktury, dodací listy, nákladní listy, penalizační faktury), ale také podklady, na základě kterých bylo zboží vyfakturováno (smlouvy nebo objednávka)}. Podání žaloby se vždy zvažovalo, braly se v úvahu poplatky, které se žalobou souvisí, ale také vymožitelnost této pohledávky.

Insolvence, konkurz

Ve společnosti není nastaven žádný systém, který by hlídal, jestli pohledávky, které společnost má, nejsou v insolvenčním řízení nebo v konkurzu. Ve většině případů se tato informace objeví se zpožděním, např. od obchodníka, který začne pohledávky vymáhat.

Pokud se společnost dozví o insolvenci nebo konkursu, požádá své právní zástupce, aby danou pohledávku přihlásil. Opět poskytne údaje, které jsou k přihlášce nutné (údaje o dlužníkovi, výše dluhu, doklady: faktury, dodací listy, nákladní listy, objednávky, smlouvy, penalizační faktury, příp. upomínky, atd.)

Společnost eviduje celkem 40 případů, které jsou soudně vymáhány.

5.2 Vlastní práce

5.2.1 Vnitropodniková směrnice

Vnitropodniková směrnice „Řízení pohledávek“ by měla být nastavena v každé společnosti. Směrnice musí být jasně definovaná, konkretizovaná a je nutno ji minimálně ročně aktualizovat podle aktuálního vývoje pohledávek a vývoje trhu. V příloze č. 3 bude uveden konkrétní návrh směrnice.

5.2.2 Určení zodpovědné osoby za řízení správy pohledávek

Největším definovatelným problémem je určení osoby odpovědné za řízení pohledávek. Každá společnost stojí před rozhodnutím, jestli své pohledávky vymáhat po své linii (tzn. vnitropodnikově) nebo raději pohledávky svěřit do rukou odborníků (tzn. outsourcingově). Outsourcing je vhodnější pro menší společnosti s menším počtem odběratelů.

Pro společnosti s větším počtem odběratelů a vyšším obratem je výhodnější vyčlenit si ve společnosti 1 - 2 pracovní místa, která se budou zabývat pouze řízením pohledávek. Spojit pracovníka zabývajícího se správou pohledávek s činností účetního je neefektivní, jelikož tento pracovník nedokáže kvalitně a především rychle reagovat na vzniklé změny s pohledávkami (tzn. preventivní opatření ale také pozdější reagování na polhůtní pohledávky).

Důležité je také stanovit zodpovědnost jak daného pracovníka, tak i samotného vedoucího. Pracovník správy pohledávek by měl mít větší zodpovědnost za svěřenou správu pohledávek. Sám by mohl rozhodovat např. o zvýšení či snížení kreditu, odblokování zákazníka, nastavení kreditu, splatnosti. Vedoucí by měl celou činnost správy pohledávek zaštiťovat a řešit by měl jen záležitosti, které jsou neobvyklé či komplikované.

Vhodné je ponechat zodpovědnost i na obchodnících, kteří budou motivováni nejen k tomu co nejvíce prodat, ale jejich odměna se bude odvíjet až od řádně a včas splacené pohledávky.

5.2.3 Prevence

Není efektivní zabývat se pohledávkami až po splatnosti, jelikož právě nejvíce finančních prostředků je vázáno v těch, které jsou do splatnosti. Čím je reakce rychlejší, tím je vyšší šance, že zákazník svůj dluh zaplatí včas nebo krátce po splatnosti.

Preventivním opatřením může být kontrola svých odběratelů jak na počátku obchodování, tak i v průběhu. Pokud společnost obchoduje se zahraničními zákazníky, pak musí počítat s vyššími náklady než u tuzemských zákazníků, kteří jsou poměrně snadno dohledatelní a náklady nejsou příliš vysoké.

Ověření nového zákazníka

A. Tuzemský zákazník

1. Administrativní registr ekonomických subjektů

http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

- a. Odkaz OR: Je nezbytné si prohlédnout úplný výpis z obchodního rejstříku (možné využít i stránek justice

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>). Je důležité v něm sledovat historii změn, které se ve společnosti udály.

- b. Odkaz DPH (nebo SkDPH) - Údaj o registraci k DPH.

- c. Odkaz RŽP – Údaje z registru živnostenského podnikání.

2. Prověření insolvenčního rejstříku <https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>

- zde lze vyhledat dlužníky, proti kterým bylo zahájeno insolvenční řízení.

3. Evidence dlužníků http://www.justice.cz/cgi-bin/sqw1250.cgi/upkuk/s_i8.sqw

- zde lze vyhledat dlužníky, proti kterým bylo zahájeno konkursní řízení.

4. Systém sledování vazeb <http://www.ssv.cz/?id=2&lang> - zde je možné sledovat propojenost společností a kreditní informace o nich (placená služba).

5. Prověření zadluženosti dlužníka na burzách pohledávek – např. www.bpx.cz nebo <http://www.otp.cz/>.

B. Zahraniční zákazník

Ověřování zahraničního zákazníka je poměrně obtížné. Proto je výhodné využít nabídek společností, které však poskytují placené informace. Např. <http://www.dnbczech.cz>

nebo <http://www.creditinfo.cz>.

Průběžná kontrola zákazníků:

A. Tuzemský zákazník

1. Monitoring insolvenčního rejstříku

<https://isir.justice.cz/isir/common/index.do> - nutno zadat sledované období, poté je možno údaje exportovat do Excelu a porovnat s interní databází.

2. Využití služeb společností, které se zabývají monitoringem zákazníků (např.

<http://www.dnbczech.cz> nebo <http://www.creditinfo.cz>) – placená služba

B. Zahraniční zákazník

1. u zahraničních zákazníků – obtížně dohledatelné – využít služeb společností,

které se zabývají monitoringem zákazníků (např. <http://www.dnbczech.cz>

nebo <http://www.creditinfo.cz>) – placená služba

5.2.4 Nastavování kreditů

Nastavování kreditů musí být ve směrnici jasně a přesně definované. Je vhodné pracovníkovi správy pohledávek ponechat rozhodování týkající se nastavování kreditů, případně by bylo vhodné nastavit určitý limit, např.:

- do 5 mil. Kč – rozhoduje pracovník správy pohledávek
- nad 5 mil. Kč - rozhoduje vedoucí.

V případě komplikovanějšího zákazníka – pracovník správy pohledávek předloží všechny relevantní informace svému vedoucímu, který rozhodne o dalších krocích.

Stanovení kreditu

Kredit navrhne obchodník, který se zákazníkem dojednává obchod. Pracovník správy pohledávek rozhodne, jestli výše kreditu je optimální. Ukázka, jak stanovit výši kreditu:

Hodnota ročního kontraktu: 12 000 tis. Kč

Varianta 1:

Úvěrový limit 1 000 000 Kč

- platební podmínka: 30 dní
- harmonogram dodávek: týdenní ve výši 250 tis. Kč

Varianta 2:

Úvěrový limit 3 000 000 Kč

- platební podmínka: 60 dní
- harmonogram dodávek (fakturace a dodávka pravidelně každý 1. den v měsíci - viz tabulka)

Vystavení faktury	Pohledávka dle harm. dodávek v tis. Kč	Splatnost faktury	Splacená pohledávka (z měsíce) v tis. Kč	Stav pohledávek ve splatnosti v tis. Kč	Výpočet v tis. Kč
1.1.2010	2000	28.2.2010	0	2000	
1.2.2010	1000	31.3.2010	0	3000	2000+1000
1.3.2010	1000	30.4.2010	2000 (leden)	2000	3000+1000-2000
1.4.2010	0	-	1000 (únor)	1000	2000-1000
1.5.2010	0	-	1000 (březen)	0	1000-1000
1.6.2010	2000	31.7.2010	0	2000	
1.7.2010	1000	31.8.2010	0	3000	2000+1000
1.8.2010	1000	30.9.2010	2000 (červen)	2000	3000+1000-2000
1.9.2010	2000	31.10.2010	1000 (červenec)	3000	2000+2000-1000
1.10.2010	1000	30.11.2010	1000 (srpen)	3000	3000+1000-1000
1.11.2010	1000	31.12.2010	2000 (září)	2000	3000+1000-2000

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazník musí být srozuměn, pokud překročí kredit, že do doby než zaplatí část dluhu, neobdrží žádnou novou dodávku, výjimkou může být pouze dodávka na zálohu.

Možnosti:

- Zákazník má nastaven kredit 5 mil. Kč a v současné době již mám vyfakturováno ve výši 4,5 mil. Kč. Další dodávka může odejít v maximální výši 500 tis. Kč.
- Zákazník je pojištěn na 5 mil. Kč – vyčerpal již 4,5 mil. Kč, přepokládána

další dodávka je ve výši 1 mil. Kč, svůj kredit by převýšil o 500 tis. Kč. Je nutné před dodáním zboží navýšit pojištění (viz pojištění podkapitola 5.2.7). Pokud pojišťovna limit schválí, je kredit navýšen a dodávka může odejít, pokud pojišťovna kredit nenavýší, zákazník musí zaplatit část dluhu a teprve následně může objednaná dodávka odejít.

Změny výše kreditu:

Zvýšení kreditu u bezproblémových zákazníků musí být podloženo odůvodněním ze strany potřeb prodejního oddělení. Pracovník z prodejního oddělení požádá písemně (možno prostřednictvím e-mailu) o navýšení. Pracovník správy pohledávek musí ověřit relevantnost a rozhodne podle zkušeností s platební morálkou zákazníka, jestli kredit v žádané výši nastavit či ne.

Pokud bude zákazník problémový, je nutné ho prověřit (viz průběžná kontrola zákazníků) a pokusit se tohoto zákazníka pojistit.

V případě snižování kreditu ponechat rozhodnutí na pracovníkovi správy pohledávek bez nutnosti souhlasu vedoucího.

5.2.5 Určení splatnosti

Ve směrnici by mělo být jednoznačně řečeno, jaké splatnosti budou standardně nastavovány.

U všech zákazníků nutno dodržovat – první dodávka vždy na zálohu (pokud není zákazník předem pojištěn či nejedná se o strategického zákazníka).

U všech zákazníků standardně nastavovat splatnost 30 dnů.

Pokud se bude obchodovat s „nestandardním“ zákazníkem, poté rozhodnutí na vedoucím (jedná se například o strategického partnera).

5.2.6 Zablokování zákazníků v interním systému

Ke všem zákazníkům musí být nastaven stejný přístup (výjimka strategických zákazníků). Pokud zákazník nezaplatí maximálně do 30 dnů po splatnosti, bude automaticky zablokován v interním systému, jakmile dlužnou polhůtní fakturu zaplatí, obchodování bude obnoveno.

K odblokování může dojít, pokud dlužník pošle kopii výpisu z účtu, na kterém je

provedena platba dlužné částky, nebo pokud je dlužná polhůtní faktura zaplacená.

U zákazníků, kteří se dostali do insolvence, je pozastaveno obchodování do doby, než jsou zjištěny všechny důvody, proč byl na zákazníka podán insolvenční návrh.

5.2.7 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je v dnešní době poměrně oblíbené a preferované. Velkou výhodou pojištění je ochrana věřitele před rizikem nezaplacení ze strany kupujícího.

Ve vnitropodnikové směrnici musí být jasně popsáno, které zákazníky pojišťovat. Záleží na společnosti, jestli preferuje pojistit všechny své zákazníky anebo bude pojišťovat jen nové zákazníky nebo jen ty problémovější. Tento výběr se odvíjí od částky, kterou chce daná společnost vložit do zabezpečení svých pohledávek.

Nejjednodušší variantou je pojišťovat nové zákazníky, u kterých není jistota, že jejich platební morálka bude optimální. Poté přichází v úvahu pojištění problémovějších zákazníků, u kterých vzniká určité riziko, že zaplatí nebo zaplatí s velkým zpožděním.

5.2.8 Faktoring

Faktoring je v současné krizové době dobrým řešením, jak se poměrně nejsnadněji a nejrychleji dostat k finančním prostředkům.

Dle smlouvy je stanoven maximální objem postoupených pohledávek. Je nutné tento objem maximálně využívat. Čím dříve jsou pohledávky postoupeny faktoringové společnosti, tím rychleji dojde k proplacení zálohy.

5.2.9 Monitoring pohledávek

Monitoring musí mít jasná pravidla, které musí být upraveny nejlépe ve vnitropodnikové směrnici.

Monitoring pohledávek musí probíhat v denním rytmu. Každý den musí pracovník správy pohledávek sledovat, které pohledávky se dostávají do zpoždění, či se blíží datum splatnosti jednotlivých faktur. Pracovník správy pohledávek musí být ten, kdo jednotlivé obchodníky informuje o tom, že daný zákazník se zpožďuje.

Kontrola pohledávek musí probíhat následovně:

Varianta 1: Pohledávky do splatnosti do 50 mil. Kč

- Pracovník správy pohledávek se spolu s obchodníky setká vždy jednou za 14 dní (například vždy v úterý)

Varianta 2: Pohledávky do splatnosti nad 50 mil. Kč

- Pracovník správy pohledávek se spolu s obchodníky setká každý týden (např. v úterý).

Na tomto setkání budou konstruktivně řešeni problémoví zákazníci a budou vyvozeny závěry, které budou jak pro pracovníka správy pohledávek, tak i pro obchodníky závazné (stanoven určitý termín pro naplnění).

5.2.10 Vymáhání pohledávek

Ve vymáhání pohledávek je nutné zmínit důslednost. Ve směrnici by mělo být jasně upraveno, kdy a za jakých podmínek využít služeb inkasních kanceláří či případně zvážit podání žaloby.

Pohledávky by měly být vymáhány následovně:

- -7 - +7 dnů po splatnosti - vymáhají obchodníci, kteří se dotáží zákazníka, kdy dlužnou fakturu zaplatí (telefonicky nebo e-mailem)
- 8 - 14 dnů po splatnosti - na vymáhání se podílí jak pracovník správy pohledávek, tak i obchodníci, kteří jsou za pohledávku zodpovědní. Pracovník správy pohledávek se snaží provést zápočet, nastavení splátkového kalendáře, postoupení pohledávky či případný odprodej
- 15 - 30 dnů po splatnosti - vymáháno telefonicky či e-mailem – poslána písemná upomínka
- 31 – 60 dnů po splatnosti – obchodování je zablokováno – upomínání intenzivnější – pomocí telefonu či e-mailu. 45. den po splatnosti poslána právní upomínka.
- 61. den po splatnosti – Varianta 1. - pohledávky předány inkasní společnosti, která pohledávky vymáhá za provizi a provádí veškeré kroky, aby pohledávku vymohla.
- 61. den po splatnosti – Varianta 2. – podána žaloba či návrh na insolvenční řízení.

Stane-li se, že dlužník se dostane do konkurzu nebo do insolvenčního řízení, je nutné v co nejkratším termínu předat právní kanceláři veškeré relevantní údaje, tak aby mohla být pohledávka co nejdříve přihlášena.

Zápočty

Zápočty je vhodné provádět průběžně, tak jak přicházejí poštou. Jednou měsíčně, zhruba v polovině měsíce, je vhodné vystavit zápočty, které do té doby nepřišly poštou. Datum započítávání může být aktuální den vystavení zápočtu nebo k poslednímu dni v měsíci. Zápočty se smí proúčtovat, jakmile přijde poštou (nebo e-mailem) originál podepsané dohody (tzn., musí být podepsána dvěma stranami, pokud se jedná o dvoustrannou dohodu).

Zápočty může podepisovat vedoucí nebo jeho zástupce (v zastoupení).

Upomínky

Upomínat průběžně již od data splatnosti, upomínky nemusí mít charakter jen písemné formy, ale mohou být rozesílány elektronicky (e-mailem).

Po 15 dnech prodlení odeslat doporučeně upomínku písemnou, ve které bude stanoveno, do kdy má být dluh zaplacen a pokud se tak nestane, budou následovat soudní kroky.

Po 45 dnech poslat upomínku, kterou vyhotoví právní kancelář, která společnost zastupuje v právních záležitostech.

6. ZÁVĚR

„Zavedení účinného způsobu řízení pohledávek přispívá k dosažení efektivity v přeměně pohledávek na finanční prostředky, které jsou v každém podnikání zásadní.“

Společnost XXX, a.s. byla zasažena celosvětovou krizí, která jí ovlivnila tržby, které v roce 2008 dosáhly výše 5,095 miliard Kč, avšak v roce 2009 klesly na úroveň 3,4 miliard Kč. Zatímco rok 2008 byl ziskový (100,5 mil. Kč), rok 2009 byl již ztrátový, a to ve výši - 340 mil. Kč. Společnost musela čelit odlivu odběratelů a tím snížení odbytu, zhoršila se platební morálka odběratelů a také vznikly problémy s nedostatkem hotovosti.

Cílem diplomové práce bylo, na základě analýzy způsobu řízení pohledávek ve vybrané společnosti, navrhnout zlepšení systému řízení pohledávek.

Efektivní řízení pohledávek především spočívá v definování činností směřujících k zlepšení správy pohledávek. Jako první je nutné stanovit si směrnici, která bude základním metodickým dokumentem pro řízení pohledávek.

Ve společnosti XXX a.s. existuje směrnice „Řízení pohledávek“, avšak je málo specifikovaná a konkretizovaná.

Hlavním problémem je řešení v určení zodpovědné osoby za správu pohledávek. Ve společnosti se v současné době správou zabývá referent správy pohledávek, který má na starost celou správu a navíc ještě provádí účetní operace s pohledávkami. Tento pracovník je velice vytížen, proto není flexibilní a řeší pohledávky mnohdy se zpožděním než by měl. Při řízení pohledávek je zodpovědnost na bedrech vedoucího finančního oddělení, který má na starost celý chod finančního oddělení. Proto často dochází k tomu, že jeho rozhodování je ovlivněno časovou tísň. V navržené směrnici je tento jev upraven tak, že správou pohledávek by se měl zabývat jeden pracovník, který bude mít na starost vyloženě jen správu pohledávek. Tímto krokem dojde k zefektivnění správy pohledávek, avšak společnost bude muset vyčlenit člověka, který se touto činností bude zabývat. Možnostmi jsou, že současného referenta správy pohledávek zbaví účetních operací, které přebere jiný pracovník, který se zabývá účetnictvím. Tím

pádem by společnost nemusela přijímat novou pracovní sílu, jen by přerozdělila pracovní náplň svých zaměstnanců. Největší výhodu spatřuji právě v kvalitněji odváděné práci ze strany pracovníka správy pohledávek, který by se mohl plně věnovat pohledávkám, větší zodpovědnost ho bude více motivovat a práci bude odvádět kvalitněji.

Společnost má poměrně optimální schvalovací proces zákazníků, avšak v současné době je důležité prověřit veškeré dostupné informace či si tyto informace o zákazníkovi vyžádat od společností, jež se zabývají monitoringem zákazníků. Tato služba je sice zpoplatněná, ale společnost bude mít jistotu, že daný zákazník je solventní. Jak již bylo zmíněno, referent správy pohledávek byl natolik vytížen, že nemohl prověřit všechny možné databáze a většinou byl zákazník zaveden jen na základě žádosti obchodníka. V navržené směrnici jsou uvedeny kroky, které je nutné před začátkem obchodování učinit.

Nastavování kreditu je ve společnosti upraveno, avšak rozhodování opět je závislé na vedoucím finančního oddělení, což není efektivní a navíc časově obtížnější. V navržené směrnici je upraveno, že pracovník správy pohledávek smí rozhodovat o nastavení a navyšování kreditu do 5 mil. Kč, jakmile se bude jednat o nastavení vyššího kreditu je nutné schválení vedoucího finančního oddělení. Bude-li se jednat o navýšení kreditu, žádost pracovníkovi správy pohledávek předkládá písemně (postačí e-mailem) obchodník. Zvýšení je možné po prověření situace zákazníka, zákazník nesmí dlužit polhůtní pohledávky a musí mít dobrou platební morálku (toleruje se maximální zpoždění 15 dnů). Nastavený kredit je nepřekročitelný.

U určení splatnosti jsem shledala, že optimální je standardní splatnost 14 dnů, ve společnosti je standard 30 dnů, a u nového zákazníka musí být vždy na první dodávku vystavena zálohová faktura nebo musí být zákazník pojištěn, aby mohl dostat dodávku na fakturu se splatností. U nestandardních zákazníků rozhoduje o splatnosti vedoucí finančního oddělení.

Pojištění pohledávek je ve společnosti využíváno na nové zákazníky. V příložené směrnici je navrženo, aby se pojišťovali i problémoví zákazníci. Pracovník správy pohledávek musí monitorovat pojištěné zákazníky a vycházet z uzavřené pojistné smlouvy, což se týká způsobu hlášení obratu pohledávek, prodlení zákazníků apod.

Blokování zákazníků je shodné se směrnici společnosti.

Monitorování pohledávek není ve směrnici společnosti vůbec popsáno. V navržené směrnici je monitorování pohledávek v denním režimu. Pracovník správy pohledávek musí hlídat vývoj pohledávek a musí informovat obchodníky o blížící se splatnosti či zpoždění pohledávek. Kontrolní mechanismus pohledávek má dvě varianty. Jedna je, pokud budou pohledávky do splatnosti do 50 mil. Kč, bude se pracovník s obchodníky setkávat jednou za 14 dní vždy v úterý. Varianta druhá, pokud budou pohledávky do splatnosti nad 50 mil. Kč, setkání bude probíhat v týdenním intervalu, každé úterý. Na setkání budou řešeni problémoví zákazníci a budou vyvozeny závěry, jak dále postupovat. Důvodem je snaha minimalizovat pohledávky, které jsou do splatnosti a ve kterých je nejvíce finančních prostředků. Pokud bude docházet k minimalizování těchto pohledávek, tím pádem se budou i snižovat pohledávky po splatnosti. Cílem společnosti by mělo být vymoci co nejvíce pohledávek do splatnosti a minimalizovat polhůtní pohledávky. Navíc je v navržené směrnici zmíněno průběžné kontrolování zákazníků, které by mělo probíhat minimálně jednou měsíčně. Tímto krokem by se mělo předejít tomu, že společnost se se zpožděním dozví o hrozící insolvenční situaci jejich zákazníků či může včas revidovat kredity či pojistné limity, které má u zákazníků nastavené, může reagovat flexibilněji na vzniklé situace.

Vymáhání pohledávek je ve směrnici společnosti upravené, avšak velice obecně. Rozeznává pouze pohledávky do splatnosti, po splatnosti do 30 dnů a po splatnosti nad 30 dnů. V navržené směrnici je vymáhání rozděleno do 5 etap. První etapa začíná již před splatností, a to -7 - + 7 dnů, kdy se obchodníci dotáží zákazníků, jestli již pohledávku zaplatili a pokud ne, kdy tak učiní. Další etapa je 8 - 14 dnů po splatnosti, do této fáze se již zapojuje pracovník správy pohledávek, který se bude snažit provést vzájemné zápočty, navrhne splátkový kalendář či případně zjistí možnosti odprodeje pohledávek. Ve třetí etapě 15 – 30 dnů po splatnosti je poslána písemná upomínka. Ve čtvrté etapě 31 - 60 dnů po splatnosti dochází k zablokování zákazníka, 45 den po splatnosti je poslána právní upomínka, kterou odešle právní kancelář, která zastupuje společnost v právních záležitostech. V poslední etapě (více než 60 dní po splatnosti) jsou navrženy dvě varianty: buď se pohledávky předají inkasní kanceláři, nebo bude podána žaloba. Rozhodnutí závisí na vedoucím finančního oddělení, který zváží výhody a související náklady.

Součástí vymáhání je také provádění zápočtů, které opět nejsou ve směrnici

společnosti uvedené. V navržené směrnici je nastaveno, že zápočty se budou provádět průběžně. Změna je také v podpisu zápočtu, je navržen místo podpisu finančního ředitele vedoucí finančního oddělení (případně jeho zástupce). Zápočet musí být pro společnost výhodný, sleduje se splatnost a oprávněnost.

Ve směrnici společnosti není upraveno, kdy se bude směrnice aktualizovat. V navržené směrnici je nastaveno, že se bude směrnice aktualizovat vždy k 1. 7. daného roku.

Změnou nastavení směrnice by mělo dojít k zlepšení a zefektivnění řízení pohledávek. Především se vzniku pohledávek po splatnosti a bude se více soustředit na pohledávky do splatnosti. Úprava zodpovědné osoby je vhodná, jak pro samotného pracovníka správy pohledávek, který bude s větším zájmem provádět pracovní úkony vedoucí k minimalizaci pohledávek po splatnosti, a vedoucí bude mít více času na řešení komplikovanějších záležitostí související s vedením oddělení.

7. SEZNAM LITERATURY

BAŘINOVÁ, Dagmar., VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Pohledávky - právně - daňově – účetně*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1816-3.

KISLINGEROVÁ a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN: 80-7179-802-9

KUNEŠOVÁ-SKÁLOVÁ, Jana. *Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled*. 3. doplněné vydání. Ostrava: Sagit, 1998. ISBN: 80-7208-060-1

MACEK, Jiří., TOMSA, Miloš. *Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích?* Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-15-1

VAIGERT, Dalibor et. al. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0881-3

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0770-5

ŽEHROVÁ, Jana. *Finance*. 4. přepracované vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. PEF. 2007. ISBN: 978-80-213-1692-8

Další zdroje:

VERLAG DASHÖFER. *Úspěšné řešení pohledávek v praxi 1.4* [elektronický zdroj]: [CD-ROM]. Praha: Dashöfer, 2008, ISSN: 1802-0291

ASOCIACE NA OCHRANU VĚŘITELŮ ČR. *Prevence vzniku pohledávek po splatnosti*. [online]. 2010. [citováno 20. 2. 2010]. Dostupné [www: <http://www.anov.cz/problematika-pohledavek/vseobecne/prevence-vzniku-pohledavek-po-splatnosti>](http://www.anov.cz/problematika-pohledavek/vseobecne/prevence-vzniku-pohledavek-po-splatnosti)

SAFIN INVEST. *Prevence vzniku pohledávek*. [online]. 2010. [citováno 21. 2. 2010]. Dostupné [www: <http://www.safin-invest.cz/kdo-jsme/prevence-vzniku-pohledavek/>](http://www.safin-invest.cz/kdo-jsme/prevence-vzniku-pohledavek/)

KUPEG. *Úloha pojištění při financování pohledávek*. [online]. 2010. [citováno 30. 8. 2010]. Dostupné [www: <http://www.kupeg.cz/pruvodce-pojistenim/uloha-pojisteni-pri-financovani-pohledavek.doc?sec=22&doc=398>](http://www.kupeg.cz/pruvodce-pojistenim/uloha-pojisteni-pri-financovani-pohledavek.doc?sec=22&doc=398)

BUSINESSINFO. *Pohledávky – zánik a postup při vymáhání pohledávek*. [online]. 2010. [citováno 21. 9. 2010]. Dostupné [<www: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-zanik-postup-opu/1000818/51672/>](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-zanik-postup-opu/1000818/51672/)

JUSTICE – INSOLVENČNÍ ZÁKON. *Obecné informace a prevence úpadku*. [online]. 2010. [citováno 30. 8. 2010]. Dostupné [www: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-info-prevence-upadku/nove-insolvencni-pravo.html>](http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-info-prevence-upadku/nove-insolvencni-pravo.html)

Schelle Karel a Schelleová Ilona. *Konkursní noviny. Malé uspokojení pohledávek*. Článek z vydání č. 22 ze dne 30. 10. 2003. [citováno 24. 10. 2010]. Dostupné [www: <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?ida=701>](http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?ida=701)

CREDITREFORM. *Tisková zpráva: Srovnání platební morálky v zemích střední a východní Evropy za rok 2009*. [online]. 2010. [citováno 3. 11. 2010]. Dostupné [www: <http://web.creditreform.cz/cs/resources/pdf/20100331_TZ_Vyzkum_platebni_moralky_2009_SV_Evropa8988.pdf>](http://web.creditreform.cz/cs/resources/pdf/20100331_TZ_Vyzkum_platebni_moralky_2009_SV_Evropa8988.pdf)

Výroční zpráva společnosti XXX, a.s.
Směrnice „Řízení pohledávek“ společnosti XXX, a.s.

Internetové stránky společnosti XXX, a.s.

<http://business.center.cz/>

<https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>

<http://www.dnbczech.cz/Czech/default.htm>

<http://www.creditinfo.cz>

<http://www.atradius.cz/>

http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>

www.google.cz

www.seznam.cz

<http://www.firmy.cz/>

http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/lang.do?fromWhichPage=vieshome&selectedLanguage=CS.

http://www.justice.cz/cgi-bin/sqw1250.cgi/upkuk/s_i8.sqw

<http://www.ssv.cz/?id=2&lang>

www.bpx.cz

<http://www.otp.cz/>.

Právní předpisy:

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších změn a předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších změn a předpisů

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový

Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších změn a předpisů

Zákon č. 151/1997 Sb., o zákon o oceňování majetku, v platné znění

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších změn a předpisů

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech

8. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Dimenze řízení pohledávek
- Obrázek č. 2: Subjekty vystupující v postoupení pohledávek
- Obrázek č. 3: Proaktivní způsob řízení dlužníků
- Obrázek č. 4: Reaktivní způsob řízení dlužníků
- Obrázek č. 5: Organizační struktura Společnosti
- Obrázek č. 6: Řídicí struktura Společnosti
- Obrázek č. 7: Struktura skupiny – vlastnická struktura (2009)
- Obrázek č. 8: Pohledávky
- Obrázek č. 9: Činnost generující tržby ve sledovaném období
- Obrázek č. 10: Tržby v roce 2009 v tis. Kč
- Obrázek č. 11: Splatnost aktivních zákazníků
- Obrázek č. 12: Počet záloh za sledované období
- Obrázek č. 13: Porovnání faktur a záloh za sledované období
- Obrázek č. 14: Zápočty za dané sledované roky
- Obrázek č. 15: Počet vystavených penalizačních faktur

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Počty a struktura zaměstnanců
- Tabulka č. 2: Kvalifikační struktura
- Tabulka č. 3: Očekávaná hospodářská a finanční situace v roce 2010 a ve víceletém výhledu
- Tabulka č. 4: Finanční analýza – vybraní ukazatelé
- Tabulka č. 5: Struktura pohledávek k 31. 12. 2009
- Tabulka č. 6: Tržby z běžné činnosti ve sledovaných letech
- Tabulka č. 7: Analýza tržeb zahraničí ve sledovaném období
- Tabulka č. 8: Pojištění pohledávek A – pojistné
- Tabulka č. 9: Pojištění pohledávek B – pojistné
- Tabulka č. 10: Kategorizace zákazníků
- Tabulka č. 11: Porovnání pohledávek dle kategorií
- Tabulka č. 12: Zápočty 2008 – 2009

9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Pohledávky po referentech

Příloha č. 2 Sumární výhledy pohledávek k 30. 12. 2009

Příloha č. 3 Směrnice „Řízení pohledávek“

Pohledávky po referentech

Celkem

Referent xxxxxxxxxxxxxxxx

Nezapláceno v Kč		Do splatnosti											
Typ zakaznika	Zakaznik	Interní číslo	Faktoring	Pojištění	-8 a méně	-1 až -7 dní	0-15 dní	16-30 dní	31-60 dní	61-90 dní	91-180 dní	181-360 dní	Celkový součet
Odběratel													
1	12355	Ano	ne	ne	11 200 417	671 734	1 128 942						13 001 093
2	10816	Ano	ne	ne	11 410 615	188 990			81 661				11 661 266
3	12198	Ne	ano	ano	2 001 313		3 510 058	1 977 902					7 489 273
4	11436	Ne	ne	ne	7 347 027								7 347 027
5	11945	Ano	ne	ne	3 275 753					50 613			4 227 628
6	12459	Ano	ne	ne	1 470 183	1 916 168	465 795	131 236	304 131				3 386 351
7	12355	Ano	ne	ne	2 936 048	198 376							3 134 424
8	14055	Ano	ne	ne	3 036 044								3 036 044
9	10949	Ano	ne	ne	2 491 918			178 256					2 670 175
10	12212	Ne	ne	ne	1 804 599	660 053				941			2 568 135
11	9184	Ano	ne	ne	1 821 797	430 619							2 252 416
12	12471	Ne	ne	ne	1 725 019	443 091							2 168 110
13	11966	Ne	ne	ne	1 275 902								1 275 902
14	12436	Ne	ne	ne	490 860		138 128						628 988
15	12358	Ano	ne	ne	1 520 881	175 988	87 454	88 010					1 872 333
16	7001	Ano	ne	ne	1 496 150								1 496 150
17	10817	Ne	ano	ano	1 437 007								1 437 007
18	11884	Ne	ne	ne		302 524	640 463						942 987
19	14207	Ne	ne	ne	742 684								742 684
20	10513	Ano	ne	ne	723 142								723 142
21	10852	Ne	ne	ne			687 853						687 853
22	11842	Ne	ne	ne	662 700								662 700
23	14398	Ne	ne	ne		640 232							640 232
24	14399	Ne	ne	ne	623 370								623 370
25	10222	Ne	ne	ne	565 318								565 318
26	8390	Ne	ne	ne	405 465								405 465
27	12261	Ne	ne	ne	365 114								365 114
28	12415	Ne	ne	ne			359 003						359 003
29	14083	Ne	no	no			323 918						323 918
30	11916	Ne	ne	ne	214 821								214 821
31	14116	Ano	ano	ano		201 577							201 577
32	4475	Ano	ne	ne	200 151								200 151
33	12133	Ne	ne	ne	183 348								183 348
34	6962	Ne	ne	ne	174 734								174 734
35	14196	Ne	ne	ne	69 841								69 841
36	11726	Ne	ne	ne	67 340								67 340
37	14364	Ne	ne	ne						2 591			2 591
38	8023	Ne	ne	ne						1 140			1 140
39	7802	Ne	ne	ne									1 140
Celkový součet					61 839 562	5 809 353	7 341 614	2 375 404	388 334	52 693	2 591	-4 414	77 805 137

Sumární výhledy z odběratelských faktur K:
30.12.2009

za aktivou společností

Katř	Podstatnost	do dat spl	Do 15 dnů	16 - 30	31 - 60	61-90	90 - 180	180-360	nad 360	Pohledávky	Peníze	Celkem	Limity celkem
a1	0	156 800 352	0	0	0	0	0	0	0	156 800 352	0	156 800 352	445 412 000
a2	26 195 292	56 052 415	26 195 292	0	0	0	0	0	0	82 247 709	0	82 247 709	277 007 000
a3	22 782 857	34 235 613	9 405 686	13 577 171	0	0	0	0	0	57 038 531	0	57 038 531	127 615 000
b1	10 138 156	14 121 878	2 668 884	1 121 868	6 407 404	0	0	0	0	24 260 034	0	24 260 034	105 500 004
b2	4 980 517	4 067 279	1 095 730	826 607	1 286 696	1 713 484	0	0	0	9 047 795	0	9 047 795	24 250 000
b3	2 055 300	0	0	0	0	2 055 300	0	0	0	2 055 300	0	2 055 300	130 150 000
c1	116 871 594	784 405 953	9 174 583	3 512 254	10 590 069	11 200 706	25 718 966	53 556 672	3 168 344	901 277 545	0	901 277 545	1 358 650 000
c2	409 480 457	0	0	0	0	0	38 467 883	24 450 549	326 562 025	409 480 457	0	409 480 457	3 910 000
Celk	592 504 173	1 049 703 552	48 478 175	18 537 900	18 234 169	15 029 490	84 186 849	78 007 221	329 730 369	1 642 207 723	0	1 642 207 723	2 490 494 004

Porovnání s předchozím hodnocením - celkem za kategori

Katř	23.12.2009	30.12.2009	Rozdíl
a1	203 584 117	156 800 352	-46 783 765
a2	79 200 470	82 247 709	3 047 239
a3	35 937 357	57 038 531	21 101 174
b1	17 554 208	24 260 034	6 705 776
b2	8 671 914	9 047 795	375 881
b3	2 055 300	2 055 300	0
c1	904 423 929	901 277 545	-3 146 384
c2	409 480 457	409 480 457	0
Celk	1 660 907 802	1 642 207 723	-18 700 079

Porovnání s předchozím hodnocením - po splatnosti

Katř	Kategorie	23.12.2009	30.12.2009	Rozdíl
a1		0	0	0
a2		23 864 912	26 195 292	2 330 380
a3		8 805 963	22 782 857	13 976 894
b1		7 830 597	10 138 156	2 307 559
b2		4 617 487	4 980 517	333 030
b3		2 055 300	2 055 300	0
c1		116 559 756	116 871 594	311 838
c2		409 480 457	409 480 457	0
Celkový součet		573 244 472	592 504 173	19 259 701

Vývoj pohledávek:

Katř	7.10.2009	14.10.2009	21.10.2009	28.10.2009	4.11.2009	11.11.2009	18.11.2009	25.11.2009	2.12.2009	9.12.2009	16.12.2009	23.12.2009	30.12.2009
a1	151 846 267	190 340 994	200 013 717	182 300 212	159 487 696	191 093 886	186 495 617	212 716 842	222 543 607	200 149 907	182 797 596	203 584 117	156 800 352
a2	83 815 796	59 832 008	44 500 166	61 071 385	136 952 396	78 712 715	63 354 335	34 332 185	91 535 991	70 710 947	101 048 987	79 200 470	82 247 709
a3	48 895 501	31 064 504	25 976 899	28 653 989	21 354 112	31 271 315	36 785 787	39 104 638	31 736 712	42 585 776	53 644 328	55 997 357	57 038 531
b1	564 739 253	517 425 536	506 530 957	489 664 972	438 120 839	7 502 243	13 520 595	10 936 139	18 730 482	21 445 382	18 104 809	17 554 208	24 260 034
b2	19 800 042	-5 211	20 955 440	22 305 006	28 223 782	453 911 447	453 467 076	441 889 354	442 010 035	19 436 257	23 712 062	8 671 914	9 047 795
b3	498 056	498 056	5 383	3 115	34 715 043	54 696 767	54 696 767	54 696 767	20 700	0	1 922 686	2 055 300	2 055 300
c1	401 439 034	507 864 520	507 804 923	500 556 243	502 341 483	504 680 872	485 613 400	490 826 697	486 430 766	916 537 111	908 886 348	904 423 929	901 277 545
c2	347 859 924	347 242 462	347 661 835	347 554 693	351 145 497	351 063 745	351 063 745	350 934 481	405 596 173	405 616 873	411 713 389	409 480 457	409 480 457
Celk	1 710 993 873	1 654 262 869	1 653 449 322	1 632 111 615	1 692 340 848	1 672 990 990	1 644 997 320	1 635 437 303	1 698 604 526	1 676 482 453	1 701 430 205	1 660 907 802	1 642 207 723

Vývoj pohledávek po lhůtách splatnosti:

Katř	7.10.2009	14.10.2009	21.10.2009	28.10.2009	4.11.2009	11.11.2009	18.11.2009	25.11.2009	2.12.2009	9.12.2009	16.12.2009	23.12.2009	30.12.2009
a1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a2	47 162 760	23 023 336	14 410 187	22 808 821	37 152 988	16 032 788	16 655 801	5 738 250	15 385 028	20 940 546	28 667 157	23 864 912	26 195 292
a3	13 108 377	12 382 922	14 460 117	18 404 468	6 853 093	15 946 782	15 738 614	12 105 426	9 162 716	6 883 424	9 946 550	8 805 963	22 782 857
b1	95 437 752	71 730 585	69 310 634	69 928 273	8 336 657	4 218 631	7 115 104	6 787 592	7 301 677	10 814 231	8 406 781	7 830 597	10 138 156
b2	19 789 516	-15 736	9 583 297	12 465 031	13 460 085	17 012 254	18 569 990	5 148 505	5 522 732	5 522 732	5 597 309	4 647 487	4 980 517
b3	498 056	498 056	5 383	3 115	54 715 043	54 696 767	54 696 767	54 696 767	20 700	0	1 922 686	2 055 300	2 055 300
c1	127 409 519	143 824 206	138 712 560	150 983 123	145 619 456	147 925 017	127 291 619	133 291 446	129 398 469	128 516 169	125 137 514	116 559 756	116 871 594
c2	347 859 924	347 242 463	347 661 836	347 554 694	351 145 498	351 063 746	351 063 745	350 934 481	405 596 173	405 616 873	411 713 388	409 480 457	409 480 457
Celk	646 265 904	598 685 837	614 146 016	613 147 825	617 791 800	606 895 965	591 129 640	566 702 465	572 049 777	578 293 975	591 391 385	573 244 472	592 504 173

č. 2 Sumární výhledy z odběratelských faktur k 30. 12. 2009

č. 3 Směrnice „Řízení pohledávek“

Úvod

Účelem této směrnice je stanovit postupy a zásady při řízení pohledávek, které budou závazné pro všechny pracovníky, kteří manipulují s pohledávkami.

Cílem je maximalizovat objemy prodejů při udržení stavu pohledávek do splatnosti a předcházení nárůstu polhůtních pohledávek.

Vymezení činnosti pracovníků

- *Pracovník správy pohledávek* – zodpovídá za celou správu pohledávek od zavedení zákazníka do interního systému, po monitorování, vymáhání a spolupracování s obchodním oddělením. Pracovník:
 - zakládá nové zákazníky do interního systému a schvaluje je,
 - rozhoduje o nastavení a navýšení úvěrového kreditu u zákazníka do výše 5 mil. Kč,
 - rozhoduje o snížení kreditu,
 - nastavuje splatnost,
 - rozhoduje o blokování a odblokování zákazníka,
 - pojišťuje nové i stávající zákazníky,
 - monitoruje pohledávky,
 - vymáhá splatné a polhůtní pohledávky,
 - vytváří zápočty a smlouvy o postoupení,
 - v případě komplikovaného případu - konzultuje další kroky s vedoucím finančního oddělení (nebo jeho zástupcem).
- *Vedoucí finančního oddělení* – má rozhodovací pravomoc a zodpovědnost za celé oddělení. Vedoucí finančního oddělení v rámci správy pohledávek:
 - rozhoduje o nastavení a navýšení úvěrového kreditu nad 5 mil. Kč,
 - rozhoduje o blokaci a odblokování zákazníka,
 - konzultuje s pracovníkem správy pohledávek komplikované případy,
 - navrhuje jiné možnosti řešení pohledávek,
 - podepisuje zápočty a smlouvy o postoupení pohledávek.

➤ *Obchodník* – je zodpovědný za uskutečněný obchodního případu a vymožení splatné i polhůtní pohledávky. Obchodník:

- uskutečňuje obchody v maximální výši se solventními zákazníky,
- žádá o zavedení nového zákazníka a předkládá veškeré potřebné dokumenty,
- vymáhá splatné a polhůtní pohledávky po své linii,
- spolupracuje s pracovníkem správy pohledávek.

Zavedení nového zákazníka do systému

Žádost o zavedení předkládá obchodník pracovníkovi správy pohledávek minimálně 2 dny před zahájením obchodování. Obchodník nebo zmocněný pracovník musí předložit tyto dokumenty (dle původu zákazníka):

1. tuzemský zákazník

- výpis z obchodního rejstříku nebo živnostenský list (kopie),
- údaj o DPH (plátce / neplátce),
- splatnost,
- návrh kreditu (výše objemu předpokládaného obchodu příp. výše první dodávky),
- údaj o penalizaci/ nepenalizaci,
- bankovní údaje + kontakt (telefon nebo e-mail) na zákazníka.

2. zahraniční zákazník

- identifikační údaje o zákazníkovi (název a sídlo), které jsou podloženy smlouvou nebo objednávkou,
- splatnost,
- návrh kreditu (výše objemu předpokládaného obchodu příp. výše první dodávky)
- VAT číslo („evropské DIČ“) u členských zemí EU,
- údaj o penalizaci/ nepenalizaci (na rozhodnutí daného obchodníka),
- kontakt (telefon nebo e-mail) na zákazníka.

Činnosti vedoucí k ověření nového zákazníka

Pracovník správy pohledávek prověří nového zákazníka za pomoci dostupných databází (dle původu zákazníka):

A. Tuzemský zákazník

1. Administrativní registr ekonomických subjektů

http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

- ❖ Odkaz OR: Je nezbytné si prohlédnout úplný výpis z obchodního rejstříku (možné využít i stránek justice

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>). Sleduje se historie změn, které se ve společnosti udály.

- ❖ Odkaz DPH (nebo SkDPH) - Údaj o registraci k DPH.

- ❖ Odkaz RŽP – Údaje z registru živnostenského podnikání.

3. Prověření zákazníka v internetových vyhledávacích např. www.google.cz, www.seznam.cz, <http://www.firmy.cz/>.

4. Prověření insolvenčního rejstříku <https://isir.justice.cz/isir/common/index.do> - zde lze vyhledat dlužníky, proti kterým bylo zahájeno insolvenční řízení.

5. Evidence dlužníků http://www.justice.cz/cgi-bin/sqw1250.cgi/upkuk/s_i8.sqw - zde lze vyhledat dlužníky, proti kterým bylo zahájeno konkursní řízení.

6. Systém sledování vazeb <http://www.ssv.cz/?id=2&lang> - zde je možné sledovat propojenost společností a kreditní informace o nich (placená služba).

7. Prověření zadluženosti dlužníka na burzách pohledávek – např. www.bpx.cz nebo <http://www.otp.cz/>.

B. Zahraniční zákazník

1. Ověření VAT (DIČ) u zákazníka, který je členem evropské unie

http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/lang.do?fromWhichPage=vieshome&selectedLanguage=CS.

2. Prověření zákazníka v internetových vyhledávacích např. www.google.cz.

3. (Prověření zákazníka u společnosti Dun & Bradstreet - získají se informace o solventnosti (rating), možném kreditu, reference apod. – pracovník správy pohledávek navrhne zákazníka, vedoucí finančního oddělení rozhodne)

Pokud jsou zjištěné informace pro společnost optimální, je nový zákazník zaveden do interního systému. Pokud informace nebudou pozitivní, vedoucí finančního oddělení rozhodne, za jakých podmínek se bude s tímto zákazníkem obchodovat.

Na základě prověření se zákazník rozdělí do 3 rizikových skupin:

1. rizikový - obchod pouze na zálohu
2. solventní – splatnost 30 dnů
3. bonitní - odběratelé mají možnost získat splatnost 30 – 90 dnů.

Veškeré shromážděné dokumenty se archivují a jsou k dispozici kdykoliv vedoucímu finančního oddělení, který může zasáhnout a může změnit nebo pozastavit obchodování s daným zákazníkem.

Nastavení kreditu

Nastavení kreditu je součástí zavádění a schvalování nového zákazníka. O nastavení a navýšení do 5 mil. Kč rozhoduje pracovník správy pohledávek, nad tuto výši musí rozhodnout vedoucí finančního oddělení (příp. jeho zástupce).

Nastavený kredit je nepřekročitelný, v případě, že zákazník chce novou dodávku a svůj kredit má již vyčerpaný, musí část dluhu zaplatit.

Pokud je zákazník pojištěn, musí předcházet žádost o navýšení pojistného limitu. V případě, že pojišťovna limit schválí, automaticky pracovník správy pohledávek kredit zvýší v interním systému. V případě, že pojišťovna limit nenavýší, je nutné posoudit riziko a rozhodnout se, jestli kredit navýšit (rozhoduje vedoucí finančního oddělení).

Plánuje-li se zákazníkem obchodovat ve větším objemu, požádá o navýšení obchodník. Předloží požadovanou výši objemu dodávek a poskytne důvody zvýšení. Žádost musí být podána písemně, postačí prostřednictvím e-mailu.

Navyšování kreditu musí vždy předcházet prověření solventnosti zákazníka:

- prověří se dle „Činnosti vedoucí k ověření zákazníka“,
- zákazník nesmí dlužit žádné polhůtní faktury,
- zákazník musí platit bez velkého zpoždění (max. 15 dnů prodlení).

Určení splatnosti

Za standardní je považována splatnost 14 dnů. Maximální splatnost je 90 dní. U nového zákazníka je vždy nastavena první dodávka na zálohu. Jedná-li se o nestandardního zákazníka, o splatnosti rozhodne vedoucí finančního oddělení.

Záloha

Tato forma obchodování se bude uplatňovat u všech nových zákazníků u první dodávky a dále u nesolventních zákazníků (špatná platební morálka). U zákazníků, kteří se zpožďují max. do 14 dnů, je možné nastavení 50:50, tzn. 50 % na zálohu: 50 % na fakturu se splatností 14 - 30 dnů (dle zkušeností se zákazníkem).

Směnky

Vystavování směnek se bude odvíjet od rozhodnutí vedoucího finančního oddělení.

Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek se řídí aktuální pojistnou smlouvou. U každého pojištěného zákazníka musí být nastaven maximální limit. O pojistný limit žádá pracovník správy pohledávek pojišťovnu, se kterou má uzavřenou pojistnou smlouvu.

Pracovník správy pohledávek pojistí všechny nové zákazníky (vyjma zákazníků, se kterými se bude obchodovat na zálohu) a pak dále ty zákazníky, kteří se pravidelně zpožďují s úhradou svých faktur.

Pracovník musí dbát na splnění všech povinností vyplývajících ze smlouvy (vývoj a stáří polhůtní pohledávky, překročení kreditu atd.)

Každý rok vždy ke konci roku pracovník správy pohledávek provede přehodnocení pojistných limitů, ve spolupráci s obchodníky, a rozhodne, je-li nutné daného zákazníka pojišťovat i nadále.

Faktoring

Má-li společnost uzavřenou smlouvu s faktoringovou společností, musí faktoring využívat maximálně. Všichni zákazníci se umístí do faktoringové linky, kromě výjimek: pravidelné zápočty, obchod na zálohovou fakturu nebo nestandardní zákazník.

Blokování zákazníků

U zákazníka, který je v prodlení déle než 30 dní, je nastaven příznak neobchodovat. K odblokování dojde, jakmile dlužník svou polhůtní pohledávku zaplatí. Odblokování může být provedeno, pošle-li dlužník výpis z účtu, ze kterého lze vidět, že úhrada byla provedena (nelze akceptovat avízo o platbě).

Monitorování pohledávek

Monitoring pohledávek musí probíhat denně. Každý den musí pracovník správy pohledávek sledovat, které pohledávky se dostávají do zpoždění, či se blíží datum splatnosti jednotlivých faktur. Pracovník správy pohledávek musí být ten, kdo jednotlivé obchodníky informuje o tom, že se daný zákazník zpožďuje.

Kontrolní mechanismus musí probíhat následovně:

1. Varianta: Pohledávky do splatnosti *do 50 mil. Kč*
 - Pracovník správy pohledávek se spolu s obchodníky setká vždy jednou za 14 dní v úterý.
2. Varianta: Pohledávky do splatnosti *nad 50 mil. Kč*
 - Pracovník správy pohledávek se spolu s obchodníky setká každý týden v úterý. Na tomto setkání budou konstruktivně řešeni problémoví zákazníci a budou vyvozeny závěry, které budou jak pro pracovníka správy pohledávek, tak i pro obchodníky závazné.

Pracovník správy pohledávek musí průběžně kontrolovat zákazníky (frekvence minimálně jednou měsíčně):

A. *Tuzemský zákazník*

- ❖ Aktuálnost výše pojistných limitů (kredit = pojistný limit)
- ❖ Monitoring insolvenčního rejstříku
<https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>
- ❖ Využití služeb společností, které se zabývají monitoringem zákazníků (např. <http://www.dnbczech.cz> nebo <http://www.creditinfo.cz>) – placená služba

B. *Zahraniční zákazník*

- ❖ Aktuálnost výše pojistných limitů (kredit = pojistný limit)
- ❖ u zahraničních zákazníků – využít služeb společností, které se zabývají monitoringem zákazníků (např. <http://www.dnbczech.cz> nebo <http://www.creditinfo.cz>) – placená služba

Vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek musí být důsledné. Pohledávky budou vymáhány následovně:

- *-7 – +7 dnů po splatnosti* - vymáhají obchodníci, kteří se dotáží zákazníka, kdy dlužnou fakturu zaplatí (telefonicky nebo e-mailem).
- *8 – 14 dnů po splatnosti* - vymáhá jak pracovník správy pohledávek, tak i obchodník. Pracovník správy pohledávek se snaží provést zápočet, nastavení splátkového kalendáře, postoupení pohledávky či případný odprodej.
- *15 – 30 dnů po splatnosti* - vymáháno telefonicky či e-mailem – poslána písemná upomínka.
- *31 – 60 dnů po splatnosti* – obchodování je zablokováno – upomínání intenzivnější – pomocí telefonu či e-mailu – 45. den po splatnosti je poslána *právní* upomínka.
- *od 61. dne po splatnosti – Varianta 1.* – pohledávky předány inkasní společnosti, která pohledávky vymáhá za provizi a provádí veškeré kroky, aby pohledávku vymohla (rozhodne vedoucí finančního oddělení)
- *od 61. dne po splatnosti – Varianta 2.* – podána žaloba či návrh na insolvenční řízení (rozhodne vedoucí finančního oddělení)

Dostane-li se dlužník do konkurzu nebo do insolvenčního řízení, je nutné v co nejkratším termínu (max. 3 dny od zjištění) předat právní kanceláři veškeré relevantní údaje, aby mohla být pohledávka co nejdříve přihlášena.

Zápočty

Zápočty se budou provádět průběžně. Datum započítání může být aktuální den vystavení zápočtu nebo k poslednímu dni v měsíci.

Zápočty se proúčtují, jakmile přijde poštou (nebo e-mailem) originál podepsané dohody (musí být podepsaná dvěma stranami, pokud se jedná o dvoustrannou dohodu). Přijde-li poštou jednostranný zápočet – oznámení o započtení, všechny faktury musí být po splatnosti, smí se proúčtovat, až po podpisu druhé strany.

Zápočty bude podepisovat vedoucí finančního nebo jeho zástupce (v zastoupení).

Zápočet musí být pro společnost výhodný, sleduje se splatnost faktur (dodavatelské

faktury musí být starší než odběratelské, příp. rovnocenné)

Upomínky

Upomínat se bude průběžně již od data splatnosti, buď prostřednictvím e-mailu, nebo telefonu (viz vymáhání).

Po 15 dnech prodlení se odešle doporučeně písemná upomínka, ve které bude stanoveno: „do kdy má být dluh zaplacen a pokud se tak nestane, budou následovat soudní kroky“.

45.den po splatnosti se odešle upomínka, kterou vyhotoví právní kancelář, která společnost zastupuje v právních záležitostech.

Platnost

Tato směrnice je platná pro celou Společnost XXX, a.s.

Aktualizace

Směrnice bude aktualizována vždy k 1. 7. daného roku.