



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce

Komplexní zpracování problematiky pohledávek po lhůtě
splatnosti, využití výsledků pro řízení podniku

Vypracovala: Bc. Luisa Smrtková

Vedoucí práce: doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.

České Budějovice 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Dne 14. dubna 2017

.....
Luisa Smrtková

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce, paní doc. Ing. Jindřišce Kouřilové, CSc. za pomoc a cenné rady, které mi poskytla, a pomohla tak k vypracování diplomové práce.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Luisa SMRTKOVÁ**
Osobní číslo: **E15630**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Komplexní zpracování problematiky pohledávek po lhůtě splatnosti, využití výsledků pro řízení podniku**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zpracovat schéma postupu agendy pohledávek po lhůtě splatnosti z pohledu všech dotčených disciplín v daném podniku, vyhodnotit provázanost a možnosti využití výsledků managementem.

Metodika: ad evidence pohledávek, způsoby jejich vymáhání, způsob řízení pohledávek, SWOT, legislativa, audit vč. vnitřního, controlling, výkaznictví, finanční analýza, účtování a daně, změna legislativy vč. revers chargé.

Rámcová osnova:

1. Hlavní důvody řízení pohledávek z obchodního styku v podniku.
2. Způsob řízení pohledávek; evidence pohledávek, způsoby jejich zajišťování, vymáhání.
3. Úloha managementu v řízení pohledávek, uplatnění metod, např. SWOT, PEST analýzy,
4. Stav legislativy a dopad její změny na vykazování.
5. Možnosti auditu vč. vnitřního.
6. Controlling pohledávek.
7. Předmět pohledávek ve finančním řízení podniku.
8. Předmět pohledávek v účetnictví a v oblasti daní, výkaznictví.
9. Zhodnotit agendu pohledávek v daném podniku dle bodů 2 až 8.
10. Navrhnout postup řízení pohledávek v konkrétním podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50-60**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bařinová, D., Vozňaková, I. (2003). Pohledávky: vzory smluv a podání. Praha: Grada.

Bařinová, D., Vozňaková, I. (2007). Pohledávky: právně, daňově, účetně. Praha: Grada.

Drbohlav, J., Pohl, T. (2011). Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s.

Pilátová, J., Richter, J. (2011). Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. Praha: ANAG.

Vozňaková, I. (2003). Efektivní řízení pohledávek. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.

Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce:

8. února 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

15. dubna 2017


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. února 2016

Obsah

Úvod	3
1 Literární řešerše	5
1.1 Hlavní důvody řízení pohledávek z obchodního styku v podniku.....	5
1.2 Způsoby řízení pohledávek	5
1.2.1 Způsoby zajišťování pohledávek	9
1.2.2 Pojištění pohledávek.....	12
1.2.3 Vymáhání pohledávek	12
1.2.4 Insolvenční řízení	15
1.3 Stav legislativy a dopad její změny na vykazování	15
1.4 Možnosti auditu	17
1.4.1 Interní audit	18
1.4.2 Testování pohledávek	19
1.4.3 Testy věcné správnosti.....	19
1.5 Controlling pohledávek.....	20
1.5.1 Monitorování pohledávek.....	22
1.6 Předmět pohledávek ve finančním řízení podniku	24
1.6.1 Ukazatele likvidity.....	24
1.7 Předmět pohledávek v účetnictví a v oblasti daní.....	26
1.7.1 Pohledávky z účetního hlediska	26
1.7.2 Pohledávky z daňového hlediska.....	30
2 Cíle a metodika.....	34
3 Praktická část.....	35
3.1 Základní informace o společnosti	35
3.2 Charakteristika pohledávek.....	38

3.3	Analýza podniku v oblasti pohledávek	41
3.3.1	Likvidita	41
3.3.2	Aktivita	43
3.3.3	Rentabilita.....	46
3.3.4	Struktura pohledávek.....	48
3.4	Pohledávky po lhůtě splatnosti	49
3.5	Opravné položky k pohledávkám	51
3.6	Úloha managementu; controlling.....	53
3.6.1	SWOT analýza.....	55
3.7	Psychologie vymáhání pohledávek.....	57
3.8	Audit	58
3.9	Pohledávky jako sporné aktivum.....	59
4	Zhodnocení agendy pohledávek, návrhy pro zlepšení.....	61
4.1	Controlling	61
4.2	Řízení a správa úvěrového limitu	62
4.3	Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru a uzavření smlouvy s odběratel....	63
4.3.1	4.3.1. Rámcové kupní smlouvy	63
4.4	Upomínání a vymáhání pohledávek	64
4.5	Náklady řízení pohledávek	64
	Závěr.....	67
	Summary.....	69
	Seznam použitých zdrojů.....	70
	Seznam obrázků, grafů, schémat a tabulek.....	74
	Příloha 1: Vnitropodniková směrnice.....	76

Úvod

Pohledávky hrají v podnikatelském prostředí velmi významnou roli. Pro jednotlivé podnikatelské subjekty je nezbytné prodávat své výrobky a služby, aby ale mohly rozvíjet svou ekonomickou činnost, musí za své výrobky a služby dostat zapláceno – tedy musí mít uhrazené pohledávky. Stav pohledávek se odráží v celkovém finančním hospodaření podniku.

V současné době se mnoho firem potýká s problémem druhotné platební neschopnosti, kdy jsou dlužníky za své závazky, což vyplývá z neuhrazených pohledávek. V České republice je vymahatelnost pohledávek velmi nízká. Lhůty na zaplacení faktur se prodlužují, případy částečně uhrazených nebo zcela neuhrazených faktur narůstají a následné vymáhání také není zárukou úspěchu. V případě neuhrazených pohledávek dodavateli vznikají tzv. pohledávky po lhůtě splatnosti, s nimiž nadále musí nakládat tak, aby finanční situace vlastního podniku nebyla touto nepříznivou situací poznamenána.

Úhrada pohledávek po lhůtě splatnosti měřená ve dnech je vlivem příznivého ekonomického vývoje zkracována, meziročně o den až dva. Faktury jsou po splatnosti v průměru 10 dní, přičemž důležitým faktorem pro předpoklady prodloužení hraje obor, ve kterém firma podniká.

Vzniku takovýchto škodlivých situací lze předcházet v momentě splácení a následného obtížného vymáhání. Nedobytnost pohledávek a zneužívání pohledávek jako obchodních úvěrů proto vyžaduje častější omezování pravděpodobných rizik nesplacení dluhů.

Řízení pohledávek vyžaduje náležitou pozornost, neboť odráží stav ekonomického vývoje podnikatelského řízení. Stejně tak ale odráží i ekonomický vývoj celé společnosti. Postupy uzavírání obchodních kontraktů a poskytování obchodních úvěrů řeší úvěrová politika, která v systému řízení pohledávek plní preventivní úlohu. Přestože existuje celá řada možností, jak vzniku pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek preventivně předcházet, mnoho společností se většinou zabývá až spíše problematikou upomínání a vymáhání. Přitom bývá efektivnější těmto pohledávkám předcházet na začátku podrobným výběrem odběratelů a zajišťovacích prostředků.

Důvodem výběru tématu diplomové práce je fakt, že jsou pohledávky v podniku velmi zásadním a v dnešní ekonomické praxi prakticky nevyhnutelným prvkem, což si pravděpodobně mnoho podnikatelů a majitelů firem neuvědomuje, nebo jen nechce zcela

připustit. Dalším problémem, na který práce volně naráží je skutečnost, že jsou pohledávky značně dotčeny psychologickým hlediskem vztahu dodavatel – odběratel. Samozřejmě, že na jedné straně nedostatečné či nesprávné řízení pohledávek bývá jedním z prvních velmi zásadních problémů pro další ekonomický rozvoj, na straně druhé je třeba zvážit, zda příliš striktní řízení pohledávek nevede ke ztrátě zákazníků a zhoršení konkurenceschopnosti společnosti. Dalším úskalím řízení pohledávek je rozhodně také to, z jakého pohledu na ně nahlíží jednotlivé složky podniku a jaká mají očekávání. Obchodní oddělení chtějí primárně prodat, účetní oddělení chtějí uhrazené faktury, vedení chce zhodnotit majetek společnosti. Je proto nutné vznik a řízení pohledávek posuzovat komplexně a ne jen z určitých specifických úhlů podnikání.

1 Literární rešerše

1.1 Hlavní důvody řízení pohledávek z obchodního styku v podniku

Oblast zúčtovacích vztahů (pohledávky a závazky) je jednou z nejdůležitějších oblastí podnikových financí. Základem členění pohledávek je jejich struktura a členění v rozvaze. (Ryneš, 2013)

Pohledávky v rámci firmy ovlivňují celou řadu stránek finančního hospodaření. Jedná se o majetkovou a finanční strukturu společnosti, likviditu společnosti, náklady a výnosy společnosti, neboť vzniká-li pohledávka, vzniká společnosti účetně výnos. Z účetního hlediska dochází ke vzniku pohledávky v okamžiku splnění dodávky či poskytnutí služby odběrateli. Pohledávky lze ovlivňovat po celou dobu jejich existence, a to jak v době, kdy již účetně existují a jsou splatné, dále v době po jejich splatnosti, ale i v době před podpisem kupní smlouvy. Okamžik, ve kterém dochází k ovlivňování pohledávek, je zásadním nejen z důvodu výběru zajišťovacích instrumentů a zjišťování potřebných informací, ale odráží se od něj výše nákladů, které v souvislosti s řízením pohledávek vzniknou. (Vozňáková, 2004)

1.2 Způsoby řízení pohledávek

Řízení pohledávek odráží stav ekonomického vývoje jednak podnikového řízení, ale především ekonomického vývoje celé společnosti. U jednotlivých firem lze rozlišit různě odlišné přístupy k řízení pohledávek. Nejúčinnější je, když se firma snaží ošetřit své pohledávky ještě před tím, než vzniknou. V případě vymáhání pohledávek je nutné zvážit, co všechno si firma může dovolit. Především je potřeba zvážit výši dodatečných nákladů na realizaci pohledávek, aby následně tyto náklady nepřevyšovaly samotnou výši pohledávky. (Vozňáková, 2004)

Základními předpoklady kvalitativního řízení pohledávek je:

- znalost světových trendů výrobního oboru, ve kterých firma podniká, i navazujících oborů, včetně oborů, v nichž podnikají odběratelé;
- provádění pravidelných marketingových studií průzkumu trhu;
- znalost zdrojů a objektivnost informací;
- pravidelná práce se zákazníkem, která vychází z informací o bonitě a situaci trhu;

- efektivní využívání platebních a zajišťovacích instrumentů s ohledem na situaci na trhu. (Vozňáková, 2004)

„Řízení pohledávek je složité, zejména proto, že jsou velmi různorodé, ovlivňuje je množství vnějších i vnitřních faktorů a jsou ovlivňovány tržním prostředím a ekonomickým postavením odběratelů i dodavatelů.“ (Vozňáková, 2004) Pro potřeby operativního financování pohledávek je nutná znalost pohledávek k určitému datu. V každé firmě by proto mělo být samozřejmostí monitorování vývoje pohledávek v objemu, struktuře a čase. Pokud je pohledávka nesplacená, přesouvá se rozhodování do hodnocení úrovně nákladů na její vymáhání a efektu z vymáhání vyplývajícího. Rozhodování o pohledávce ovlivňuje i možnost odpisu pohledávky. Nesplacené pohledávky mají negativní dopad především na likviditu firmy. Nebezpečí nesplacení lze zcela odstranit nebo alespoň zeslabit zajišťovacími instrumenty nebo převodem pohledávek.

Pohledávky ve většině firem představují značné procento všech aktiv. Investice do pohledávek, zejména v případě výrobních podniků, představují významnou část krátkodobého finančního řízení. Firmy zboží a služby prodávají obvykle za hotovost nebo na fakturu – kreditní báze. Samozřejmě by firmy raději prodávaly převážně za hotovost než na úvěr, ale konkurenční tlaky podniky k nabízení úvěrů tlačí. Rozšiřování obchodních úvěrů vede ke vzniku pohledávek. Pohledávky tak představují úvěrové prodeje. Pokud zákazníci své účty platí, firma hotovost spojenou s původním prodejem obdrží. Pokud však zákazníci neplatí, vznikají dluhy či ztráty. Je – li uskutečňován prodej na úvěr, dochází k následujícím událostem: zásoby se snižují v nákladech na prodané zboží – pohledávky se zvyšují v prodejních cenách. Rozdílem je zisk, který se přidává k nerozdělenému zisku minulých let. Pokud je prodej za hotovost, pak firma skutečně přijímá hotovost z prodeje. Pokud je prodáváno na úvěr, firma nepřijímá hotovost do doby splacení pohledávky. Pohledávky tak nesou přímé a nepřímé náklady. (Kontus, 2013)

Podle Chamberse a Lacey (2011) tak v řízení pohledávek existují tři základní problémy:

- komu bude na úvěr prodáváno
- jaké jsou podmínky úvěru
- jaký bude postup k získání peněz

Poskytování úvěrů by mělo být založeno na porovnávání nákladů a přínosů. Analýza musí stavět na nejistotě, protože budoucí platby jsou nejisté. Tento problém je řešen výpočty očekávaných nákladů a očekávaných přínosů prostřednictvím pravděpodobnosti zaplacení.

Podstatou řízení pohledávek je rozhodování o tom, komu lze prodávat na úvěr a komu ne. Na první pohled se může zdát, že jde o složitou otázku, ale odpověď je velmi snadná. Na úvěr lze prodávat tomu, kdo zaplatí. Je tedy možné hlavní problém zjednodušit do otázky kdo ze zákazníků je platičem a kdo neplatičem. (Marek, 2009)

Dle Marka (2009) lze pohledávky řídit v pěti následujících krocích.

Prvním krokem je analýza finanční důvěryhodnosti klienta a prověřování právní důvěryhodnosti na základě zkušeností známých o klientech, stejně tak o jeho manažerech či vlastnících. Pro příklad nedůvěryhodné firmy lze uvést společnost, jejíž manažeři jsou nebo byli personálně propojeni s firmami, které se v minulosti dostaly do bankrotu.

Po rozhodnutí zda na úvěr prodat nebo neprodat, následuje **druhý krok** a to stanovení obchodních podmínek s tím spojených. Jedná se především o dobu splatnosti, způsob placení a způsob zajištění. Smysl kvalitního zajištění pohledávek roste s tím, když jsou informace o dané firmě nepříznivé, nebo žádné. Žádné informace jsou ve své podstatě považovány za totéž, co nepříznivé. Pohledávky je dále nutné zajistit proti ostatním rizikům, jako jsou kursová rizika a úroková rizika.

Třetí krok spočívá v nutnosti rozhodnout o způsobu profinancování pohledávek. Za tímto účelem je možné využít některý ze zvláštních finančních instrumentů jako je faktoring, forfaiting nebo eskontní úvěr.

Ve čtvrtém kroku dochází k regulaci stavu a struktury pohledávek. Pro sledování stavu pohledávek je možné využít finanční ukazatele. Struktura pohledávek je sledována podle následujících hledisek:

- pohledávky do lhůty splatnosti versus pohledávky po lhůtě splatnosti;
- pohledávky krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé;
- pohledávky z obchodních vztahů a ostatní;
- pohledávky korunové a v cizí měně.

Poslední **pátý krok** následuje pouze tehdy, pokud pohledávka nebude uhrazena ve lhůtě. Jedná se o volbu vhodného způsobu vymáhání pohledávek a odpovídajících právních a účetních vypořádání. (Marek, 2009)

Samotné rozhodování o tom zda na úvěr prodat či neprodat, neboli rozhodování o vzniku pohledávek, je ovlivňováno **mírou rizika**. Rizika mohou mít různý původ, pravděpodobnost výskytu a velikost. „*Definice rizika jako určitého stavu informovanosti*

subjektu vychází z teorie her, která rozlišuje rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty.“ Rozdíl mezi nejistotou a rizikem spočívá v tom, že při rozhodování za rizika jsou známé pravděpodobnosti možných hodnot, což při rozhodování za nejistoty známo není. Převážně by se tedy pohledávky měly pohybovat v oblasti jistoty splacení. Menší část pohledávek lze řešit s určitou mírou rizik, výskyt nejistých pohledávek by měl být co nejvíce minimalizován. (Vozňáková, 2004)

Rizika, která souvisejí s podnikatelskou činností, je možné chápat i z hlediska věcného obsahu. Jedná se o rizika technická, výrobní, ekonomická, tržní a politická. U pohledávek z obchodního styku je vhodné věnovat zvýšenou pozornost zejména rizikům ekonomickým a tržním. (Vozňáková, 2004)

V řízení pohledávek je dalším zásadním faktorem **vliv času**. Jedná se o důležitý prvek prodejní úspěšnosti firmy v tržním hospodaření, neboť firma poskytuje svým odběratelům k úhradě obdrženého zboží či služeb různý časový prostor. Pokud chce být firma konkurenceschopná, musí odběratelům poskytnout obchodní úvěr, a tak evidovat pohledávky, na které jsou vázány značné finanční prostředky. (Vozňáková, 2004)

Finanční management firmy ovlivňuje jakékoli působení firmy zejména oběžnými aktivy firmy. Jedním z častých problémů, který v dnešních moderních podmínkách vzniká u mnohých podniků, je nárůst pohledávek. To má za následek zpomalení cirkulace peněz. To je potom jedním z důvodů existence ztrátových podniků. Z tohoto důvodu vznikají otázky týkající se zvážení způsobů, jak co nejrozumněji pohledávky řídit. Pohledávky narůstají v důsledku neefektivní úvěrové politiky, zvyšování objemů prodeje, platební neschopnosti zákazníků a další. Ve většině podniků lze narazit na řadu typických problémů:

- nejsou spolehlivé informace o podmínkách splacení závazků společnostmi dlužníků
- není upravena spolupráce s dlužníkem nespliceného dluhu
- není proveden odhad platební schopnosti
- funkce shromažďování peněžních prostředků, analýza pohledávek a rozhodování o úvěrech je rozptýlena mezi mnohá členění (Olexandrivna, 2015)

Úvěrová politika plní preventivní úlohu v systému řízení pohledávek. Ve vztahu k zákazníkům stanovuje postupy uzavírání obchodních kontraktů a následné poskytování obchodních úvěrů. Uskutečňování úvěrové politiky cílí na předcházení vzniku problémů, které souvisejí s inkasem za dodávky výrobků, zboží a služeb. Pokud dojde k vymáhání

pohledávek, jedná se obvykle o zdlouhavý, nákladný, nejistý a často neefektivní proces. (Řezňáková, 2010)

Běžná podniková praxe se k úvěrové politice staví s menší či větší vážností. Některé podniky prodávají na úvěr při běžných platebních podmínkách – tedy bez přílišné analýzy zákaznickovy schopnosti platit, bez stanovení úvěrových limitů, cílů atd. V takových případech se ale nejedná o řízení úvěrových vztahů, protože podniky uskutečňují jen účetní evidenci pohledávek, jejich inkaso a vymáhání. (Freiberg, 1996)

Principy úvěrové politiky jsou řazeny mezi strategická rozhodnutí managementu podniku. Realizaci úvěrové politiky zabezpečuje **credit mananagement**. Jeho cílem je zajišťovat takovou úroveň likvidity, aby byl podnik schopen dostát svým závazkům a přispíval tak k růstu hodnoty podniku. To v praxi znamená:

- redukovat výpadky v inkasu pohledávek tak, aby byl každý zrealizovaný obchod zakončen podle sjednaných platebních podmínek;
- objektivně posoudit bonitu zákazníků, tj. schopnost dostát svým závazkům;
- minimalizovat náklady na vymáhání pohledávek. (Řezňáková, 2010)

Mnoho činností souvisí s řadou oblastí fungování a života firmy, které směřují k jednotnému cíli – předejít ztrátě majetku a peněz, které firmě náleží. Velkou část činností lze úspěšně přenášet na profesionály, ale samotné rozhodování o provádění správy pohledávek a přístup k jejich správě záleží na zvážení vedení firmy. (Řezňáková, 2010)

1.2.1 Způsoby zajišťování pohledávek

Na problematiku rizika a především pak vliv času na řízení pohledávek úzce navazují zajišťovací prostředky. Jedná se o instrumenty, které zákon dává věřitelům k dispozici.

Pilátová (2011) mezi zajišťovací instrumenty řadí následující:

Zástavní právo k věcem – nejspolehlivějším nástrojem při minimálních nákladech, kterým lze zajistit jak již existující, tak i budoucí závazek, je zástavní smlouva. Je nutné dbát písemné formy a obsahových náležitostí předepsaných zákonem. Takto lze zajistit nemovitosti i věci movité odevzdané jako zástava do úschovy třetí osobě. Zástavní právo slouží jak k zajištění pohledávky, tak i k zajištění jejího příslušenství v případě řádného a včasného nesplnění. Toto právo vzniká na základě písemné smlouvy nebo na základě dědické dohody ze zákona.

Zadržovací (retenční) právo – jedná se o typický nouzový prostředek, protože se s jeho uplatněním málokdy počítá natolik, aby byl ustanoven ve smlouvě. Využíván je zpravidla až v případě, kdy už nemá věřitel k dispozici jiných zajišťovacích prostředků. Zadržovací právo lze uplatnit, pokud je zadržovaná věc věcí movitou, věřitel má tuto věc ve svém držení, vymáhaná pohledávka je v peněžní formě (nelze zadržet věc před lhůtou splatnosti), zadržovaná věc byla věřitelem nabyta z právního titulu (věc, která je předmětem zadržení, nebyla dlužníkovi odňata svémocně, nebo vylákána lstí od dlužníka uvedením nepravdivé záminky). Zadržovací právo je jednostranný právní úkon.

Uznání závazku (dluhu)

Smluvní pokuta – jedná se o sankci stanovenou ve smlouvě vůči dlužníkovi v případě nesplnění závazku. Výše pokuty je zcela závislá na vůli a dohodě smluvních stran, ale měla by být přiměřená významu a hodnotě uzavíraného obchodu. Pokuta by neměla být v rozporu s obecně uznávanými zásadami poctivého obchodního styku, stejně tak by se neměla přičít dobrým mravům.

Nesplní – li dlužník svůj peněžitý závazek v předem ujednaném čase, je povinen věřiteli platit **úroky z prodlení**. Nárok nevzniká automaticky, je odvozen od aktivního nároku věřitele projeveného například fakturou, uplatněním u soudu, upomínkou. (Ryneš, 2013)

Bankovní záruka – zvláštní případ ručení, kdy v roli ručitele vystupuje banka. Jedná se o nejrychlejší a nejúčinnější prostředek, kterým věřitel zajišťuje splnění peněžitého závazku dlužníka. V porovnání s jinými zajišťovacími instrumenty je u bankovní záruky míra jistoty vyšší a nevyžaduje od věřitele žádné dodatečné úkony. Riziko nezaplacení je zde přenášeno na záruční banku, které si v případě nezaplacení zajišťuje plnění sama.

Zajišťovací převod práva – význam spočívá v tom, že v případě nesplnění závazku je věřitel uspokojen z převedeného práva. Jedná se o smlouvu, kde dlužník převede na věřitele své určité majetkové právo. Smlouva o zajišťovacím převodu práva musí být s dlužníkem uzavřena věřitelem, nikoli jinou třetí osobou.

Postoupení pohledávky (cese) – zajištění splnění pohledávky prostřednictvím postoupené jiné pohledávky, nebo zajištění hotovosti, pokud se postupovaná pohledávka za dlužníkem jeví jako dlouhodobá. Při postoupení pohledávky jinému subjektu za úplatu musí postupující subjekt počítat s určitým skontem z hodnoty pohledávky. Jedná se o odměnu za realizovaný obchod.

Převzetí dluhu – dochází ke změně v osobě dlužníka pouze se souhlasem věřitele. Věřitel může dodatečně dosáhnout uspokojení své pohledávky.

Dohoda o srážkách ze mzdy – dohoda mezi věřitelem a dlužníkem o srážkách ze mzdy nebo jiného příjmu pro uspokojení pohledávek.

Jistota – závazek v tomto případě lze plnit zřízením zástavního práva, nebo způsobilými ručiteli. Tento instrument je využíván v situacích, kdy je platební morálka mezi podnikateli mimořádně nízká. V takových případech je za spolehlivou jistotu pro zajištění pohledávky dodavatele považováno složení dostatečných prostředků odběratelem u banky.

Inkaso – banka pro příkazce přijímá plnění (určité peněžní prostředky od označeného dlužníka). Jedná se o zvláštní příklad mandátní smlouvy. V tomto případě může být mandatářem pouze banka.

Směnka – při vhodném a opatrném použití se jedná o vcelku spolehlivý zajišťovací instrument. Zákonem je směnka chápána jako převoditelný cenný papír. Lze ji převádět na jiné osoby převážně rubopisem, ve kterém je vyjádřena vůle majitele směnky k převodu na dalšího majitele. Směnka je v základním členění rozlišována na směnku cizí (příkaz výstavce třetí osobě v určitý den a na určitém místě splatit oprávněné osobě dohodnutou peněžní částku) a vlastní (výstavce směnky se zavazuje ve stanovený den a na stanoveném místě zaplatit věřiteli dohodnutou částku).

Smluvní záloha – často využívaný zajišťovací instrument. Splnění peněžitého závazku lze pomocí smluvní pokuty zajistit poměrně účinně. Poskytnutí zálohy je zcela závislé na dohodě účastníků závazkového vztahu.

Výhrada vlastnictví – výrazně zajišťovací charakter. Jedná se o dohodu mezi prodávajícím a kupujícím o přechodu vlastnických práv k prodávané věci. Práva k prodávané věci či zboží přechází na kupujícího až v momentě úplného zaplacení ceny.

Dokumentární akreditiv – podstata tohoto typu placení peněžitého závazku spočívá v tom, že smlouvou o otevření akreditivu se banka zavazuje příkazci, že oprávněnému věřiteli poskytne určitě plnění, jestliže oprávněná osoba předloží bance do určeného termínu dokumenty určené v akreditivní listině a klient se zavazuje zaplatit bance úplatu. Použití akreditivu při uskutečňování obchodních plateb dává věřiteli vyšší stupeň jistoty než přímý platební styk.

Faktoring – představuje faktorem prováděný odkup pohledávek, které splňují jisté podmínky: doba splatnosti pohledávek je kratší než 180 dní, pohledávka není zajištěná a vznikla na základě obchodního úvěru, nejsou s ní spojena práva třetích osob, není vyloučeno postoupení pohledávky na jiného věřitele. Pro podnik znamená faktoring především zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, protože nevyžaduje od odběratele drahé zajištění.

Marek (2009) definuje následující způsoby zajištění pohledávek:

Dokumentární inkaso – dodavatel má bankou zajištěno, že se odběratel nedostane k dokumentům, na jejich základě bude moci se zbožím nakládat dříve, než zaplatí, akceptuje směnku nebo provede jiný sjednaný inkasní úkon. Dodavatel má jistotu, že odběratel za převzaté zboží zaplatil, ale nemá jistotu, že zboží vůbec převezme a jemu tak nevzniknou náklady spojené s návratem zboží. (Marek, 2009)

Forfaiting – představuje forfaiterem prováděný odkup pohledávek, které splňují jisté podmínky: doba splatnosti pohledávek je delší než 180 dní, pohledávky jsou zajištěné, nejsou s nimi spojena práva třetích osob a není vyloučeno postoupení pohledávky na jiného věřitele. Na rozdíl od faktoringu se vždy jedná o odkup jednotlivých pohledávek, které mohou být odkoupeny i během splatnosti. (Marek, 2009)

1.2.2 Pojištění pohledávek

Jedná se o jeden z nástrojů řízení pohledávek. Cílem pojišťování pohledávek je eliminace škod vzniklých nezaplacením pohledávek pojištěného odběratele. Samotné pojištění je vztaženo na obchodní dodavatelské úvěry, které pojištěný poskytuje svým odběratelům při dodávce zboží či služeb. Pojištěním pohledávek je riziko nezaplacení přeneseno na pojišťovnu. Pojistná ochrana je vztažena na ztráty vzniklé nezaplacením z důvodů platební neschopnosti. Výše pojistného je obvykle stanovena jako určité procento z obrátu. Pojištění pohledávek je u nás využíváno především při obchodování se zahraničím. U zahraničního obchodu existuje vedle rizika nezaplacení celá řada možností v podobě rizik změn zahraničního odběratele. (Vaigert, Philippi, Riško, & Navrátilová, 2006)

1.2.3 Vymáhání pohledávek

Nejvíce využívány jsou metody placení v hotovosti a pomocí bankovního převodu, ovšem ne vždy se jedná o metody nejvíce vhodné. Platebních nástrojů je velká řada, ale u ostatních platebních nástrojů platí, že s vyšším zajištěním souvisejí obvykle vyšší náklady.

Pohledávky po lhůtě splatnosti mají negativní vliv na peněžní toky podniku, zhoršují finanční ukazatele a následně mohou vést k vlastní platební neschopnosti. Proces vymáhání je proto neodkladně nutný. V prvé řadě nastává dotazování dlužníka na důvody opožděné platby a předpokládaný termín úhrady, nebo lze nabídnou splátkový kalendář. Další v řadě jsou ostřeji formulované upomínky až po připojení penalizačních faktur. Pokud nadále přetrvává neúspěch, lze pokračovat soudní či mimosoudní cestou. (Marek, 2009)

Dle Kislingerové (2010) vymáhání pohledávek po lhůtě splatností nastává tehdy, pokud zákazník neprávem využívá finanční prostředky společnosti. Z toho důvodu je vymáhání při řízení pohledávek považováno za klíčové. V praxi ke sledování neuhrazených pohledávek slouží informační systémy podniku. Jedná se jak o pohledávky neuhrazené, tak i vznik pohledávek nedobytných. Při vymáhání je potřeba uplatňovat metody postupu splatnosti:

- zaslání upomínky č. 1;
- zaslání upomínky č. 2 – pokud o smír;
- telefonický nebo osobní kontakt;
- předání vymáhání soudu nebo externí agentuře.

Zahájení vymáhání neuhrazených pohledávek společnosti šetří z veliké části čas. Stejně tak snižuje náklady a zvyšuje šanci na úspěch. Je jen na společnosti, pro jakou formu vymáhání se rozhodne, zda najme specializovanou firmu zvenčí, nebo zvolí možnost svépomoci. (Kislingerová, 2010)

Vymáhání pohledávek lze realizovat v zásadě třemi způsoby:

Soudní cestou – s podáním návrhu na soudní řízení je nutné počítat s poplatkem, který platí věřitel. Jedná se o 4% ze žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a 2% pro výkon rozhodnutí. Dále je nutné počítat s vynakládáním dalších výdajů na právní zastoupení. Zastoupení je bez záruky návratnosti nákladů, které jsou se soudním řízením spojeny. Stejně tak není záruka na návrat dlužné částky. Je tedy nutné pohledávku předem posoudit jak z pohledu právního, tak i ekonomického. Úspěch věřitele v řízení o žalobě nezaplacené pohledávky ještě neznamená konec řízení. Rozhodnutí soudu o povinnosti dlužníka uhradit ve stanovené lhůtě pohledávku včetně úroku z prodlení a stejně tak náklady spojené se soudním řízením ještě neznamená, že k uhrazení dlužné částky skutečně dojde. Z tohoto důvodu k prosazení zaplacení napomáhají soudu exekuční úřady.

Mimosoudní cestou – vymáhání v podniku začíná telefonickým upozorněním na neuhrazenou fakturu po splatnosti a následné zjišťování proč k opoždění platby došlo. Pokud nedojde k úhradě ve smluveném termínu, je dlužníkovi zaslána upomínka s důrazným upozorněním na neuhrazenou částku. Spolu s druhou upomínkou se zasílá vyčíslení penále a je poukazováno na to, že pokud dojde k opětovnému nezaplacení, bude dlužná částka předána k vymáhání soudní cestou.

Externí vymahačské agentury – jedná se o osvědčený způsob vymáhání pohledávek. Jde o způsob rychlejší, než vymáhání pohledávek soudní cestou, ale o způsob poměrně nákladný. Náklady na tento způsob vymáhání jsou tvořeny fixními poplatky agentur za převzetí a poplatky za vyřešení případu (od 6% - 30% v závislosti na složitosti vymáhání pohledávky). Pokud dlužník prostředky na zaplacení pohledávky skutečně nemá, nedokáže agentury tuto skutečnost zinkasovat. Vymahačské agentury mají s vymáháním nedobytných pohledávek zkušenosti a ve většině případů je jejich počínání úspěšné. (Kislingerová, 2010)

Nedobytné pohledávky lze řešit i **konkurzem**. Jedná se o krajní řešení a jeho základním předpokladem je existence úpadku dlužníka k zajištění vyrovnání či vypořádání majetku. V případě konkurzu je postupováno dle zákona č. 328/1991 Sb. o konkurzu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů. Cílem konkursu je shromáždit dlužníkův majetek a dluhy a částku majetku následně rozdělit mezi věřiteli. Návrh na prohlášení konkurzu je oprávněn podat sám dlužník nebo kterýkoli z jeho věřitelů. V případě, že věřitel podá návrh na konkurzní řízení, je jeho povinností doložit splatnou pohledávku vůči dlužníkovi a následně uvést majetek postačující k úhradě vzniklých nákladů konkurzu. Současně s tím je dlužník povinen předložit seznam svého majetku a seznam závazků spolu s termíny splatností. Po podání návrhu na konkurz je možné stav úpadku překonat, nebo je možné dohodnout se s věřitelem na mimosoudním vyrovnání pohledávek, nebo podat návrh na vyrovnání. Pokud dlužník žádnou ze svých možností nevyužije je soudem následně vyhlášeno konkurzní řízení. Hlavním důsledkem pro dlužníka je potom zbavení jeho možností disponovat s majetkem, který spadá do konkurzní podstaty. (Macek & Tomsa, 1994)

1.2.4 Insolvenční řízení

V rámci insolvenčního je rozeznáváno několik druhů pohledávek. Za **klasickou pohledávku** je považováno např. plnění z kupní smlouvy. Takovou pohledávku věřitel uplatní pomocí přihlášky od zahájení insolvenčního řízení až do uplynutí lhůty stanovené rozhodnutím o úpadku a následně čeká na pokyny insolvenčního správce nebo insolvenčního soudu. Dále jsou tzv. **pohledávky zapodstatové**. Jedná se o pohledávky za majetkovou podstatu a pohledávky jim na roveň postavené. Tyto pohledávky mohou být hrazeny v plné výši kdykoli po rozhodnutí o úpadku. Dále jsou **pohledávky, které nejsou v insolvenčním řízení uspokojovány**. Jde o úroky, úroky z prodlení a poplatky z prodlení z pohledávek přihlášených věřitelů, mimosmluvní sankce postihující majetek dlužníka atd.

Věřitelé podávají přihlášky pohledávek u insolvenčního soudu od zahájení insolvenčního řízení až do uplynutí lhůty stanovené rozhodnutím o úpadku. K přihláškám, které jsou podány později, insolvenční soud nepřihlíží a takto uplatněné pohledávky se v insolvenčním řízení neuspokojují. Přihlašují se i pohledávky, které již byly uplatněny u soudu, jakož i pohledávky vykonatelné včetně těch, které jsou vymáhány výkonem rozhodnutí nebo exekucí. Přihlásit lze i pohledávku nesplatnou nebo pohledávku vázanou na podmínku. (Insolvenční zákon, n.d., sec. Hlava V: Věřitelé a uplatňování pohledávek)

1.3 Stav legislativy a dopad její změny na vykazování

Pohledávky jsou upraveny celou řadou zákonů. Jedná se především o zákon o účetnictví, zákon o rezervách pro zajištění základu daně z příjmu, zákon o daních z příjmu, zákon o obchodních korporacích, nový občanský zákoník. (Ryneš, 2013)

Pohledávka podle § 488 představuje věřitelovo právo požadovat po dlužníkovi plnění, které vzniklo na základě určitého právního úkonu. Pohledávky a závazky vznikají ze smluv, z bezdůvodného obohacení, ze způsobených škod, nebo dále i z jiných skutečností, které uvádí zákon §489.

Zákon postupně zmiňuje jednotlivé možnosti, které v rámci vzniku pohledávek mohou nastat. Jedná se o odstoupení od smlouvy § 491, společné závazky a společná práva § 511, změny v obsahu závazků, změny v osobě věřitele nebo dlužníka, zajištění závazku, zánik závazku atd. Pohledávky jsou zákonem vymezeny velmi podrobně. (Občanský zákoník, n.d.)

Míra vymahatelnosti pohledávek může sloužit jako ukazatel kvality právního řádu, protože jen dobře propracovaná a efektivní legislativa a prováděcí opatření mohou zajistit úspěšné vymáhání nároků. Česká republika se bohužel již dlouhodobě potýká s nízkou vymahatelností, což je dáno především velkými množstvími nové legislativy a neustálých novelizací, které jsou často nekoncepční a vedou spíše k chaosu než k pochopení dané problematiky. Tyto okolnosti dále negativně ovlivňují míru vymahatelnosti práva na uspokojení pohledávek věřitelů. Permanentní změny zákonů velmi komplikují celý proces vymáhání pohledávek zejména proto, že se věřitelé a jejich právní zástupci musí soustavně potýkat s problémy ohledně výkladu neustálých novelizací a použití přechodných ustanovení. Tento stav přenáší do procesu vymáhání pohledávek značnou nejistotu. Věřitelé si vlastně nemohou být jisti, za jakých podmínek budou moci své pohledávky vymáhat. (Švehlík & Březinová, 2015)

Legislativní vývoj posledních několika let jednoznačně směřuje k ochraně dlužníků, dále ke snížení nároků na odměny advokátů a omezení pravomocí soudních exekutorů. Z druhé strany však není vidět žádná snaha o zvýšení finanční gramotnosti obyvatel. Všechny kroky tak naopak vedou k posilování postavení dlužníků a ke stále ztíženějšímu vymáhání pohledávek. Dle Mgr. Tomáše Mottla (2015) je tedy jen otázkou času, do kdy se pohledávky ještě budou vymáhat.

Významnou změnou, která v oblasti pohledávek nastala začátkem roku 2015, je změna advokátního tarifu. Tato změna do většiny advokátních kanceláří a inkasních agentur, zabývajících se správou a vymáháním pohledávek, přinesla určitý prvek nejistého budoucího vývoje. Důvodem je to, že odměna za právní služby advokátů u pohledávek do 50 000,- se snížila a je odstupňovaná dle výše pohledávky:

Tabulka 1: Odměny za vymáhané pohledávky

pohledávka do 10 000,- Kč	odměna 200,- Kč
pohledávka od 10 000,- Kč do 30 000,- Kč	odměna 300,- Kč
pohledávka od 30 000,- Kč do 50 000,- Kč	odměna 500,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Švehlík & Fikerlová, 2015

Jedná se o tzv. formulářové žaloby, které jsou podané na ustáleném vzoru uplatňovaném opakovaně týměž žalobcem ve skutkově i právně obdobných věcech. (Švehlík & Fikerlová, 2015)

Dle Švehlíka (2015) dnešní správa a vymáhání pohledávek sice nedosahují takových rozměrů jako v minulosti, což lze přisuzovat zejména legislativním změnám, nárůstu počtu insolvenčních a exekučních řízení a nemajetnosti dlužníků, přesto však tento obor stále hraje velmi významnou roli při účinném a efektivním vymáhání dlužných částek.

1.4 Možnosti auditu

V nejobecnějším pojetí je auditing vědecká disciplína, jejímž předmětem je pozorování a poznávání určitých skutečností, shromažďování relevantních údajů, jejich vyhodnocení a vypracování závěrů a jejich sdělení zainteresovaným zájemcům. (Müllerová, 2013)

Základním cílem auditu je zvýšit důvěryhodnost účetních informací, které jsou účetní jednotkou zveřejňovány. Děje se tak prostřednictvím nezávislé odborně způsobilé osoby – auditora. Auditor v rámci auditu vyjadřuje svůj názor na věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situaci účetní jednotky. Hodnotí tak soulad účetní závěrky se všemi ohledy příslušného rámce účetního výkaznictví. Dodržování předpisů není cílem, ale jedná se spíše o prostředek k hodnocení, zda byly účetní výkazy stanoveny na základě řádně vedeného účetnictví. (Müllerová, 2013)

Druhořadým cílem auditu je zabránit vzniku účetních chyb úmyslných i neúmyslných. Jedná se tedy o preventivní úlohu, dále se jedná o výchovu, zachování důvěry a objektivní podklady řízení obchodní korporace. Auditor zjišťuje chyby a podvody, nemá však kompetence ani potřebné nástroje k tomu, aby odhaloval úmysl. (Müllerová, 2013)

Druhy účetního auditu:

- externí audit
- interní audit
- forenzní audit
- interní audit
- externí audit
- ekologický audit

1.4.1 Interní audit

Typickými činnostmi interního auditora jsou zejména:

- ověřování činnosti vnitřního kontrolního systému – přiměřené kontrolní systémy vytváří vedení účetní jednotky, interní auditor je pověřován konkrétní odpovědností za kontrolu účinnosti uvedených systémů, za sledování činnosti uvedených systémů a za doporučování vhodných zlepšení;
 - ověření úplnosti, průkaznosti a správnosti vedení účetnictví;
 - prověřování finančních a provozních informací – prověřování postupů využitých ke zjišťování, měření, třídění a vykazování informací, může se jednat o konkrétní prověrky jednotlivých případů včetně detailního testování transakcí, zůstatků a postupů;
 - ověřování funkčnosti a bezpečnosti technologických a informačních systémů, prevence a odhalování podvodů;
 - prověrka úspornosti, účelnosti a ekonomické efektivnosti operací, včetně nefinančních kontrol v rámci dané účetní jednotky;
 - ověření finančního řízení;
 - prověrka plnění zákonných ustanovení, předpisů a dalších vnějších požadavků;
 - prověrka dodržování politiky vedení, jeho směrnic a dalších vnitřních požadavků.
- (Clever Office s. r. o., 2004)

Z důvodů velkého množství oblastní interních auditů dochází k užší specializaci auditorů na konkrétní druh auditu. Pro jednotlivé konkrétní oblasti činností musí auditoři znát specifické předpisy a normy.

Postup průběhu interního auditu pro některé oblasti auditu je následující:

- seznámení s metodikou auditu,
- příprava auditu,
- stanovení rozsahu auditu a určení cílů,
- kvantitativní a kvalitativní ukazatele,
- vyhodnocení procesů,
- zpracování auditu,
- druhy navrhovaných aktivit,
- stanovení priorit,
- návrh harmonogramu realizace změn,

- zpráva interního auditu. (Komora logistických auditorů, 2010)

1.4.2 Testování pohledávek

Cíl testování pohledávek je zaměřen na odhalení nepřesností, které jsou výsledkem potenciálních chyb, způsobujících nadhodnocení pohledávek. Testy na podhodnocení pohledávek se neprovádějí, protože dochází k nepřímému testování prostřednictvím podhodnocených výnosů. Auditor se v souladu se stanoveným cílem zaměřuje na následující potenciální chyby v oblastech:

- **Úplnosti** (např. prodej zaúčtován, zboží neodesláno);
- **zaúčtování** správné částky (např. prodej zaúčtován ve vyšší částce);
- **časového rozlišení** - zaúčtování do správného období (např. zboží odesláno v následujícím období);
- **oceňování** (např. přijatá platba zaúčtována v nižší částce, nadhodnocené náklady z odepsaných a prodaných pohledávek - náklady zaúčtovány, pohledávky neodepsány atd.). (Komora Auditorů České republiky, 2012)

Audit pohledávek zahrnuje testování následujících účetních položek:

- Pohledávky z obchodních vztahů;
- poskytnuté zálohy;
- pohledávky za propojenými osobami;
- dohadné účty aktivní;
- ostatní pohledávky. (Komora Auditorů České republiky, 2012)

1.4.3 Testy věcné správnosti

Srovnávací postupy

- Testování confirmovaných pohledávek** – postupy srovnávají účetnictví s podpůrnou dokumentací a to ve směru od hlavních knih k podpůrné evidenci, za předpokladu hledání potenciálních chyb vedoucích k nadhodnocení pohledávek. Pokud jsou k dispozici potvrzené ověřovací odpisy, jedná se o kvalitní důkazní informaci. Při snaze o nalezení nadhodnocených pohledávek, je potřeba při kontrole vzorku pohledávek z hlavní knihy získat ověření o úplnosti, částce a vykázání pohledávek ve věcné a časové souvislosti z podpůrné dokumentace (např. knihy pohledávek, objednávek, smluv a dohod, ceníků, faktur).

- b) **Testy nekonfirmovaných neuhrazených pohledávek** – u nepotvrzených pohledávek musí auditor provést kontrolu dodacích listů, prodejních faktur, korespondenci s odběratelem, pověření sporných zůstatků. Analýza pohledávek probíhá současně v rámci testu přiměřenosti zůstatků pohledávek ve vztahu k výkazům, například na základě měsíčních prodejů, vystavených opravných daňových dokladů ve srovnání s minulými obdobími.
- c) **Testy finančních derivátů** – zjišťování informací o obchodech pro zajištění rizik kurzu s negativním dopadem. Při testech finančních derivátů dochází k posuzování metodiky účtování, oceňování a vnitřních pravidel při jejich uzavírání. Dále je posuzována přiměřenost, vhodnost a aplikace pravidel při oceňování finančních derivátů.
- d) **Testy pochybných pohledávek a odpis nedobytných pohledávek** – rozepsání opravných položek k pochybným pohledávkám, zjistit věkovou strukturu pohledávek a zkontrolování správnosti, vybrat pohledávky opravných položek a odepsaných pohledávek (test přiměřenosti a oprávněnosti), testování správnosti klasifikace opravných položek. (Drábková, Ph.D. & Kouřilová, CSc., 2016)

1.5 Controlling pohledávek

Controlling je sám o sobě v nejobecnějším slova smyslu chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. (Král, 2006)

Dle Horvátha (2002) je controlling „*nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.*“

Finanční controlling je subsystém podnikového controllingu, který má za úkol zajišťování likvidity podniku. V základu má finanční controlling tři sféry. Jedná se o získávání finančních zdrojů, správu finančních zdrojů a užití finančních zdrojů. Finanční zdroje podnik získává zejména od zákazníků a z kapitálového trhu. Část ze získaných zdrojů je spravována v podobě rezerv likvidity, zbývající část je využívána k tzv. zásobování úseků podniku finančními zdroji (na provoz a investice) a k obsluze dluhů (splátky), státu (daně) a akcionářů (dividendy). (Freiberg, 1996)

Důležitým faktorem prodejní úspěšnosti podniku je časový prostor, který podnik poskytuje odběratelům k úhradě obdrženého zboží. Pokud chce být podnik konkurenceschopný a prodejně úspěšný, musí obvykle odběratelům poskytnout určitý obchodní úvěr. Prodejem na úvěr dochází ke vzniku rozdílů mezi účetní a peněžní realizací prodejů. Z peněžního hlediska jsou prodeje až do doby úhrady nedokončené, což vede ke vzniku pohledávek. Do doby úhrady musí být pohledávky uhrazeny. Existuje ale stále riziko, že dodavatel provede úhradu se zpožděním, nebo ji neprovede vůbec. Při prodeji na úvěr dochází k značnému nárůstu pohledávek, což vyvolává náklady a rizika, které nejsou zanedbatelné. Podniky by orientaci své obchodní politiky neměly zaměřovat pouze na pozitivní efekty, které jsou s úvěrováním spojené (zvýšené prodeje a zisk), ale měly by rozvážit i přítomné vícenáklady. Hodnocení jak pozitivních tak negativních dopadů úvěrové politiky by mělo být součástí controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek. Primárně se hodnotí dopady prodejní úvěrové politiky na prodeje, pohledávky, náklady kapitálu, řízení ztrát z nedobytných úvěrů. (Freiberg, 1996)

Pod pojmem controlling pohledávek, neboli řízení, si lze představit činnosti podniku, které směřují k optimálnímu usměrňování pohledávek. Jak již bylo zmíněno, pohledávky váží finanční zdroje podniku – podnikový kapitál a jejich další finanční důsledky. Proto controlling pohledávek velmi úzce souvisí s finančním řízením. (Valach, 2001)

Pohledávky jsou ve své podstatě velmi různorodé, proto bývají pro účely finančního řízení tříděny následujícím způsobem:

- **podle subjektů** – platící, neplatící apod.;
- **podle místa dlužníka** – tuzemské a zahraniční;
- **podle času** – krátkodobé a dlouhodobé;
- **pravidelné a náhodné pohledávky;**
- **podle míry rizikovosti.** (Valach, 2001)

Celkově se může jednat o pohledávky žádoucí, ty které jsou projevem standardní úrovně hospodaření, nebo se jedná o pohledávky nežádoucí, neboli nadměrné svým objemem, nebo nevhodné strukturou. (Valach, 2001)

Efektivní řízení pohledávek je pro podnik výhodné. Mezi výhody, které z efektivního řízení pohledávek v rámci aktiv vyplývají lze dle Saleka (2005) zařadit následující:

- vyšší cash – flow;

- vyšší prodeje na úvěr a vyšší marže;
- nižší administrativní náklady;
- širší zákaznický servis;
- snížení administrativní zátěže prodejců;
- snížení ztrát z nedobytných pohledávek.

1.5.1 Monitorování pohledávek

Jedná se o controllingovou aktivitu, která je zaměřena především na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek;
- produkčnost pohledávek (vztah pohledávek k objemu prodeje);
- lhůty splatnosti pohledávek.

V rámci podnikové praxe se pohledávky monitorují pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek. Jedná se o vcelku jednoduché a snadno pochopitelné míry, které za určitých podmínek mohou být zavádějící. (Freiberg, 1996)

Způsob výpočtu ukazatelů:

a) Obrátka pohledávek (OP)

$$OP = \text{Prodeje na úvěr} / \text{pohledávky}$$

- Ukazatel dává do poměru výkony podniku ve sledovaném období a vázanost kapitálu z těchto prodejů. Vázanost se uvádí v průměrné velikosti nebo ke konci období. Pokud hodnota roste, jedná se o pozitivní trend.

b) Doba obratu pohledávek (DOP)

$$DOP = \text{Pohledávky} / \text{Denní prodeje na úvěr}; \text{ nebo } DOP = \text{Pohledávky} / \text{Prodeje na úvěr} * 360$$

- Ukazatel přináší počet dní, které uplynou mezi vystavením a uhrazením faktury. Pokud ukazatel klesá, jedná se o zlepšující se poměr mezi prodeji a pohledávkami. Jde tedy o vyšší rychlost úhrad prodejů.

c) Stáří pohledávek

- Jedná se o míru, kterou se monitoruje a kontroluje vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách. Pohledávky se k danému datu uspořádávají podle data fakturace. Lze vytvářet třídy po měsících, ve vzdálenějších obdobích po kvartálech apod. (Freiberg, 1996)

Do oblasti monitorování v rámci controllingu pohledávek lze řadit i **software pro sledování pohledávek**. Software pohodlně propojují jednotlivé oblasti podniku – finanční řízení, management... Díky své otevřenosti umožňuje oprávněným osobám on – line vstupy. Zajišťuje tak neustálou informovanost o aktuálním stavu řešení jednotlivých pohledávek. Software pro sledování pohledávek předává data potřebná k zahájení vlastního inkasního procesu a předává nezbytné informace o zrealizovaných platbách, zápočtech a dobropisech. Systémy pohledávkám přiřazují celou řadu podstatných informací, jako jsou např.:

- aktuální způsob řešení pohledávek včetně historie provedených úkonů a datumových záznamů
- osoba odpovědná za řešení pohledávky
- záznamy z telefonních a osobních kontaktů
- záznamy o provedených platbách
- záznamy o sjednaných uznání dluhu
- záznamy o sjednaných splátkových kalendářích

Díky velkému výběru kritérií lze vyhodnocovat jednotlivé statuty pohledávek a následně tak upravovat jednotlivé přístupy k řešení pohledávek s ohledem na požadovaný výsledek úhrad pohledávek. (“Systém řízení pohledávek,” 2015)

Software pro správu pohledávek vedou seznamy dlužníků. Programy umožňují spravovat neomezený počet klientů a následně pro každého klienta sledovat neomezený počet dlužníků. Jednotlivé dlužné položky je možné přesně specifikovat přiřazením kódu z číselníku určeného uživatelem. Každá z dlužných položek má možnost individuální volby způsobu penalizace (denní, měsíční, roční, specificky nastavená). (“Správa pohledávek,” 2015)

Mezi nejdůležitější funkce správy pohledávek patří:

- přehledná statistika pohledávek;
- vytváření dokumentů dle uživatelem definovaných šablon (oznámení o postoupení pohledávky apod.) a to včetně propojení s daty pohledávky (výše jistiny, aktuální stav atd.);
- automatické hlášení zvolených stavů v insolvenčním rejstříku;
- automatická kontrola dlužníků v insolvenčním rejstříku;

- možnost automatického párování naskenovaných dokumentů importovaným pohledávkám. (“Správa pohledávek v software,” 2016)

1.6 Předmět pohledávek ve finančním řízení podniku

Předmět pohledávek ve finančním řízení úzce souvisí s monitorováním pohledávek.

Marek (2009) ve své knize řadí ukazatele obrátky pohledávek, doby obratu pohledávek a stáří pohledávek do oblastí analýzy obratovosti aktiv a pasiv. Do této analýzy dále řadí i výpočet obchodního deficitu.

$$OD = \text{Doba obratu pohledávek ve dnech} - \text{doba obratu závazků ve dnech}$$

- Jedná se o ukazatel s vysokou vypovídací schopností. Kladná hodnota OD vede k rychlejšímu nárůstu pohledávek oproti nárůstu závazků. Jestliže není tento deficit vykompenzován ziskovou marží anebo jinými finančními zdroji, projeví se bezprostředně poklesem peněžních prostředků. Nemá tedy vždy smysl vyrábět a následně prodávat více a více ziskových výrobků, i kdyby všichni odběratelé hradili své závazky ve lhůtě splatnosti. (Marek, 2009)

1.6.1 Ukazatele likvidity

Likvidnost vyjadřuje rychlost a náklady, jaké jsou potřebné k přeměně určité formy majetku na peníze. Likvidita označuje schopnost podniku dostát včas svým závazkům. Platební neschopnost může být právě důvodem nedostatečné likvidity. Tato situace může vést až k bankrotu.

Likvidita je rozdělena do třech stupňů, dle rychlosti přeměny následujícím způsobem:

Okamžitá likvidita (1. stupně) = *pohotovité platební prostředky/ dluhy s okamžitou splatností*

- Uvádí schopnost podniku uhradit své momentálně splatné závazky z krátkodobého finančního majetku (peníze v pokladně, peníze na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry).

Pohotová likvidita (2. stupně) = *(krátkodobý finanční majetek + krátkodobé pohledávky)/ krátkodobé dluhy*

- Schopnost podniku splatit z obchodního styku a vůči zaměstnancům. Ideální hodnotou je 1. Čím je číslo vyšší, tím více zásoby převyšují potřebu, čímž jsou zbytečně vázány prostředky a je snižován zisk).

Běžná likvidita (3. stupně) = $(\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}) / \text{krátkodobé dluhy}$

- Vypovídá o tom, jak oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky podniku. Jak je podnik schopen pokrýt veškeré své závazky, pokud by okamžitě prodal veškerá svá aktiva. Čím vyšší hodnota, tím lépe, minimální hranice je 1,5. (Růžičková, 2015)

Pohledávky lze považovat jako specifickou složku podnikového kapitálu. Jejich vznik je způsobem dvěma možnými případy:

- **obchodní styk** – jedná se o pohledávky z dodávek výrobků, poskytnutí služeb nebo provádění výkonů. Jsou sjednávány na základě dohodnutých podmínek s vykonáním platby po jejich uskutečnění. Pohledávky vznikají i při poskytování záloh nebo u plateb předem.
- **ostatní případy** – vznik pohledávek je soudním rozhodnutím nebo ze zákona (např. nárok na dotace, odpočet daně, půjčky atd. (Valach, 2001)

Řízení pohledávek není chápáno jako situace, kdy podnik nemá žádné pohledávky. Jedná se o stav, kdy jsou náklady související s procesním řízením pohledávek co nejnižší. Jejich výše ovlivňuje řadu položek nákladů. Samotný výpočet by byl zbytečně složitý a příliš náročný a tak i Vozňáková (2004) uvádí známý Paretův princip 20 na 80. Princip je aplikován na pohledávky, kdy zásady, které garantují 80 % výsledků, vyplývají z 20 % příčin. Paretův princip lze aplikovat i tak, že 20% druhů nákladů s velkou pravděpodobností zachytí asi 80% objemu všech nákladů, které se vztahují k řízení pohledávek. Sledování takových nákladů podniku umožňuje nejen analýzu jednotlivých podskupin nákladů, ale i jejich vývoj v čase.

Základním finančním cílem podniku je maximalizace jeho hodnoty. Základem pro teoretický a praktický výzkum je zkoumání jednotlivých determinant, které zvyšují hodnotu podniku. Mezi faktory, které se na hodnotě podílejí je rozsah čistého pracovního kapitálu a položky, které ho ovlivňují. Jedná se o výši hotovosti vázané na účtech pohledávek, na účtech zásob, včasné vypořádání platných závazků a provozní peněžní zůstatky. Rozhodnutí, zda se mají rozšiřovat obchodní podmínky úvěrů je kompromisem mezi omezením rizika, že dojde k odložení platby od nespolehlivých kupujících, a získáváním nových zákazníků prostřednictvím volnější obchodní úvěrové politiky. Toto rozhodnutí formuluje úroveň a kvalitu pohledávek. (Michalski, 2008)

1.7 Předmět pohledávek v účetnictví a v oblasti daní

1.7.1 Pohledávky z účetního hlediska

Pohledávky jsou aktiva podniku. Jsou součástí jeho oběžného majetku a majetkové struktury. Jejich charakteristikou je přeměna na peněžní prostředky během jednoho provozního cyklu.

Pohledávky jsou členěny dle několika kritérií. Prvním zásadním kritériem je v účetnictví doba splatnosti. Pohledávky jsou členěny na dlouhodobé a krátkodobé. U krátkodobých je doba splatnosti kratší než jeden rok, u dlouhodobých se jedná o splatnost delší než 1 rok. Rozlišovat mezi krátkodobými a dlouhodobými pohledávkami je nutné především pro účely účtování na příslušných účtech hlavní knihy a pro účely vykazování v rozvaze. (Pilátová & Richter, 2011)

Pohledávky jsou dále členěny zejména na:

- pohledávky z běžných obchodních vztahů
 - pohledávky k odběratelům
 - poskytnuté zálohy;
- pohledávky v ovládaných a řízených společnostech a ve společnostech, ve kterých uplatňuje podstatný vliv s výjimkou pohledávek z běžných obchodních vztahů;
- pohledávky k akcionářům, společníkům, členům družstva a ke sdružení bez právní subjektivity, např. pohledávky za upsaný a nesplacený vlastní kapitál;
- pohledávky k zaměstnancům z titulu mezd, pohledávky ze sociálního a zdravotního zabezpečení;
- pohledávky ke státu zejména z důvodu daní a poplatků;
- dohadné účty aktivní
- jiné pohledávky
 - pohledávky z prodeje (nákupu) nebo nájmu podniku či jeho části,
 - pohledávky z náhrad mank a škod,
 - pohledávky z emitovaných dluhopisů
 - pohledávky z nakoupených opcí;
- odložená daňová pohledávka. (Ryneš, 2013)

1.7.1.1 Vznik pohledávek

Pro vznik a stejně tak pro zaúčtování pohledávek je důležitý okamžik uskutečnění účetního případu. S přihlédnutím na určitá specifika by každá účetní jednotka měla mít den uskutečnění účetního případu vymezen svými vnitřními směrnicemi. Mohou nastat určité odchylky. Jedná se o naplnění právního obsahu úkonu, den zaúčtování (např. vydané nebo došlé faktury) a den uskutečnění zdanitelného plnění (vyznačeno na daňovém dokladu). Tato data však nemusí být vždy odlišná.

Vznik pohledávek ovlivňují především tyto okolnosti:

- den, ve kterém dojde ke splnění dodávky (den uskutečněního dodání, převzetí, vystavení faktury apod.);
- den, ve kterém dojde k postoupení pohledávky (vznik nové pohledávky);
- den, ve kterém dojde k převzetí dluhu;
- den, ve kterém dojde k předpisu náhrady za vzniklé manko či škody (pohledávka za zaměstnanci);
- den úhrady zálohové faktury, resp. proforma faktury (v praxi se někdy účtuje již o došlé nebo vydané zálohové faktuře);
- den vkladu do katastru nemovitostí při převodu vlastnictví k nemovitosti (vklad je podmíněný do okamžiku povolení vkladu, nedojde – li k povolení, je nutné účetně navrátit do původního stavu). (Kunešová - Skálová, 1998)

1.7.1.2 Oceňování pohledávek

Dle §25 Zákona o Účetnictví jsou pohledávky oceňovány při vzniku jmenovitou hodnotou. Toto ocenění se vztahuje k ocenění pohledávek a závazků z klasických obchodních, finančních a jiných závazků. Při nabytí za úplatu (odkupem od jiných osob) nebo vkladem se pohledávky oceňují cenou pořizovací. Pořizovací cena bývá obvykle výrazně nižší, než je jmenovitá hodnota. Do pořizovací ceny jsou zahrnovány přímé náklady související s pořízením, jako jsou např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize. Při oceňování pohledávek se neprojevuje změna časové hodnoty peněz, což vede při vyšší inflaci k poklesu reálné hodnoty pohledávek. (Chalupa & kolektiv, 2011)

Soubor pohledávek lze ocenit jednou cenou, a to podle § 24 odst. 5 zákona o účetnictví a ve smyslu § 61 prováděcí vyhlášky k podvojnému účetnictví podnikatelů, se považuje

soubor pohledávek vytvářený podle zákona o daních z příjmů. Takovýto soubor zpravidla obsahuje pohledávky s různou mírou pravděpodobnosti jejich splacení. (Ryneš, 2013)

Nabyté pohledávky „k prodeji“ jsou oceňovány reálnou hodnotou k rozvahovému dni. Při změně reálné hodnoty pohledávek, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování, vznikají rozdíly. Tyto oceňovací rozdíly se účtují jako finanční náklady nebo finanční výnosy. Tyto případy se vyskytují zejména u účetních jednotek, které pohledávky nakupují za účelem jejich dalšího prodeje. (Ryneš, 2013)

Pohledávky v cizích měnách nevznikají jen při obchodování se zahraničními subjekty. Předpisy není vyloučeno ani obchodování pohledávek v cizích měnách v rámci obchodu mezi tuzemskými subjekty. V takových případech je nutné vyjádřit příslušnou pohledávku jak v cizí měně, tak i v českých korunách. Cizí měny je nutné převést na české koruny kurzem stanoveným ČNB, který je účetní jednotkou užíván po vnitřním dobu stanovenou vnitřním předpisem. Stanovená doba nesmí přesahovat dobu účetního období. Za okamžik uskutečnění účetního případu, se v případě oceňování pohledávek v cizích měnách, považuje den vystavení faktury nebo srovnatelného dokladu. (Chalupa & kolektiv, 2011)

1.7.1.3 Účtování pohledávek na účty hlavní knihy

Pohledávky jsou účtovány na příslušné syntetické a analytické účty podle dohodnuté (stanovené) doby splatnosti počítané ode dne vzniku předmětného vztahu. Vyúčtované dlouhodobé pohledávky, u kterých během účetního období klesne faktická doba splatnosti pod hranici 365 dní, nejsou přeúčtovány na účty krátkodobých pohledávek, ale zůstávají na účtech dlouhodobých pohledávek až do doby jejich zaplacení, postoupení či odpisu. (Ryneš, 2013)

1.7.1.4 Syntetické účty

Krátkodobé i dlouhodobé pohledávky z obchodního styku jsou účtovány na syntetické účty z účtové třídy 3 – *Zúčtovací vztahy*, konkrétně:

- 311 – Odběratelé;
- 312 – Směnky k inkasu;
- 313 – Pohledávky za eskontované cenné papíry;
- 314 – Poskytnuté provozní zálohy;
- 315 – Ostatní pohledávky.

Dlouhodobé půjčky podnikům ve skupině a společníkům jsou účtovány na účtech účtové skupiny

06 – Dlouhodobý finanční majetek, kde jsou dále účtovány i pohledávky z titulu vkladu tichého společníka. Bez ohledu na dobu splatnosti jsou pohledávky, které souvisejí se zálohami na pořízení dlouhodobého majetku, účtovány na účty skupiny *05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek*. V případě záloh převažuje hledisko účelové nad hlediskem časovým. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek zvyšují potenciální zvýšení dlouhodobého majetku. V případě dalších pohledávek jsou využívány účty ve skupinách vztahů k zaměstnancům a pojišťovacím institucím, vztahů ke státu, ke společníkům a sdružení a ve skupině Jiné pohledávky a závazky. (Ryneš, 2013)

1.7.1.5 Analytické účty

Kromě používání syntetických účtů pohledávek jsou nutně využívány i analytické účty. Každá účetní jednotka si svou analytickou evidenci může sama členit dle vlastních specifických potřeb, mimo pravidel obsažených v Postupech účtování.

Jedná se zejména o následující členění pohledávek:

- podle dlužníků;
- podle časového hlediska;
- podle měny (na českou a zahraniční);
- podle daňových režimů (sazby DPH, způsoby odpisu, tvorba opravných položek apod.). (Ryneš, 2013)

1.7.1.6 Vykazování pohledávek v rozvaze

V rozvaze jsou odděleně vykazovány pohledávky dlouhodobé a krátkodobé dle faktické doby splatnosti. Jestliže od data účetní závěrky do data splatnosti uplynulo více než 365 dnů, jsou pohledávky vykazovány jako dlouhodobé. Pro účely výkaznictví je nutné dlouhodobé pohledávky, které jsou vyúčtovány v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy, pokud je u nich doba splatnosti kratší než 1 rok, přetřídít do krátkodobých pohledávek. Musí tak být zachována vazba mezi jednotlivými účty účtového rozvrhu a řádky rozvahy. (Ryneš, 2013)

Způsob vykazování, uspořádání a označování položek pohledávek v rozvaze je stanoven Vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou jsou prováděna některá ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli

účetujícími v soustavě podvojného účetnictví a to v §10 (dlouhodobé pohledávky) a §11 (krátkodobé pohledávky).

1.7.1.7 Pohledávky v jednoduchém účetnictví

V soustavě jednoduchého účetnictví účetní jednotka vznik pohledávek eviduje v knize závazků a pohledávek, jejíž vedení je povinné. Úhrada pohledávek je účtována jako příjem do peněžního deníku. V peněžním deníku jsou příjmy pro účely daně členěny na příjmy zahrnované a nezahrnované do základu daně. Pokud pohledávka není uhrazena, nestává se příjmem vstupujícím do základu daně. Na rozdíl od podvojného účetnictví, kde je základ daně ovlivněn již vznikem pohledávky, v jednoduchém účetnictví neuhrazené pohledávky základ daně vůbec neovlivňují. (Kunešová - Skálová, 1998)

1.1.1.1 Podrozvahová evidence

Ke sledování skutečností, o kterých účetní jednotka neúčtuje, ačkoli jsou pro ni významné, slouží podrozvahová evidence. Pro podrozvahovou evidenci jsou v rámci osnovy a postupů účtování pro podnikatele vyčleněny účty účtové skupiny 75 až 79 – Podrozvahové účty. Evidence je využívána především k zachycení:

- nominálních hodnot pohledávek nabytých postoupením, jestliže není zachycena na účtech rozvahových;
- odepsaných pohledávek;
- pohledávek z pevných termínovaných operací, z opcí aj.;
- přijaté záruky a jiné obdobné pohledávky, přijaté zástavy, atd.

(Kunešová - Skálová, 1998)

1.7.2 Pohledávky z daňového hlediska

Svou úlohu základního ekonomického informačního systému neplní účetnictví nikdy izolovaně, ale je vždy navázáno na stávající legislativní a ekonomické podmínky podnikové ekonomiky. Míra provázanosti podnikového účetnictví a daňové soustavy a její vývoj má svoje historické, ekonomické, geografické a politické kořeny.

(Chalupa & kolektiv, 2011)

Problematiku pohledávek z daňového hlediska upravuje zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách v případě zjištění základu daně z příjmů a dále zákon č. 586/1992 Sb., o dani

z příjmu. Vzhledem k tomu, že se zdaňované výnosy vážou ke dni, v němž byla dodávka splněna nebo služba poskytnuta, zcela oprávněně trápí podnikatele zdaňování těchto výnosů v případech, kdy jim odběratelé vzniklou pohledávku neuhradí ve lhůtě splatnosti. Daňová legislativa se snaží alespoň zmírňovat dopady tohoto nepříznivého jednání při zdaňování nepřijatých úhrad. (Drbohlav, 2004)

Vztah účetnictví a daňové soustavy lze rozlišovat na základní dva přístupy:

- daňové účetnictví – v případě, že prvotní úloha účetnictví je podřízena potřebě zjištění základu daňové povinnosti. Zásady oceňování majetku a závazků, charakteristiky nákladů, výnosů a výsledku hospodaření plně respektují požadavky daňové soustavy.
- účetnictví – primárním záměrem je vytvářet věrné a poctivé zobrazení ekonomické reality v rámci konkrétní účetní jednotky. Musí být respektovány potřeby jejího efektivního finančního řízení. Základ daňové povinnosti je zjišťován s využitím účetních záznamů mimo účetní systém. (Chalupa & kolektiv, 2011)

V rámci české účetní legislativy je na prvním místě požadavek, aby účetní závěrka sestavovaná na základě účetnictví podávala věrný a poctivý obraz o stavu a pohybu majetku a závazků, nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření, stejně tak o finanční situaci účetní jednotky. Daně a ostatní vztahy fiskální povahy jsou jednoznačně nedílnou součástí ekonomické reality a předmětu podnikového účetnictví. Vztahy mezi účetní a daňovou soustavou tak nikdy nemohou být na sobě nezávislé. Požadavky daňových předpisů tak ovlivňují obsah celé řady účtů. (Chalupa & kolektiv, 2011)

Problém neuhrazených pohledávek lze v účetnictví řešit pomocí 2 nástrojů:

1.7.2.1 Odpis pohledávek

Odpis pohledávky přímo snižuje hodnotu pohledávky na aktivním účtu s promítnutím odepsané částky do nákladů. Pohledávky lze odepsat v případech, kdy se jedná o pohledávku prokazatelně nedostupnou. (Kunešová - Skálová, 1998)

Odpis pohledávek lze rozlišit:

- **Účetní odpis** – rozhodne a vyhodnotí sama jednotka. Rozhodne o výhodnosti a šanci pro vymáhání pohledávek. Odpis je proveden, pokud je zřejmé, že náklady na vymáhání převýší výtěžek z pohledávek. Jedná se o daňově neúčinný odpis.

- **Daňový odpis** – odpis vychází ze Zákona o dani z příjmu. Dle zákona lze jednorázově odepsat a zahrnout do daňových nákladů hodnotu pohledávky u dlužníka: kterému soud zamítl návrh na prohlášení konkurzu, nebo konkurz zrušil; který zemřel a pohledávka nemohla být uspokojena ani na dědicích dlužníka; který je v konkurzním a vyrovnávacím řízení na základě výsledků řízení; na jehož majetek, k němuž se pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba; jehož majetek, k němuž se pohledávka váže, je postižen exekucí; který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce. (Drbohlav, 2004)

Odepsané pohledávky se účtují podle Českého účetního standardu č. 019 Náklady a výnosy na nákladový účet 546 – Odpis pohledávky. Plně či částečně odepsané pohledávky jsou nadále sledovány na podrozvahových účtech ve jmenovitých hodnotách. (Ryneš, 2013)

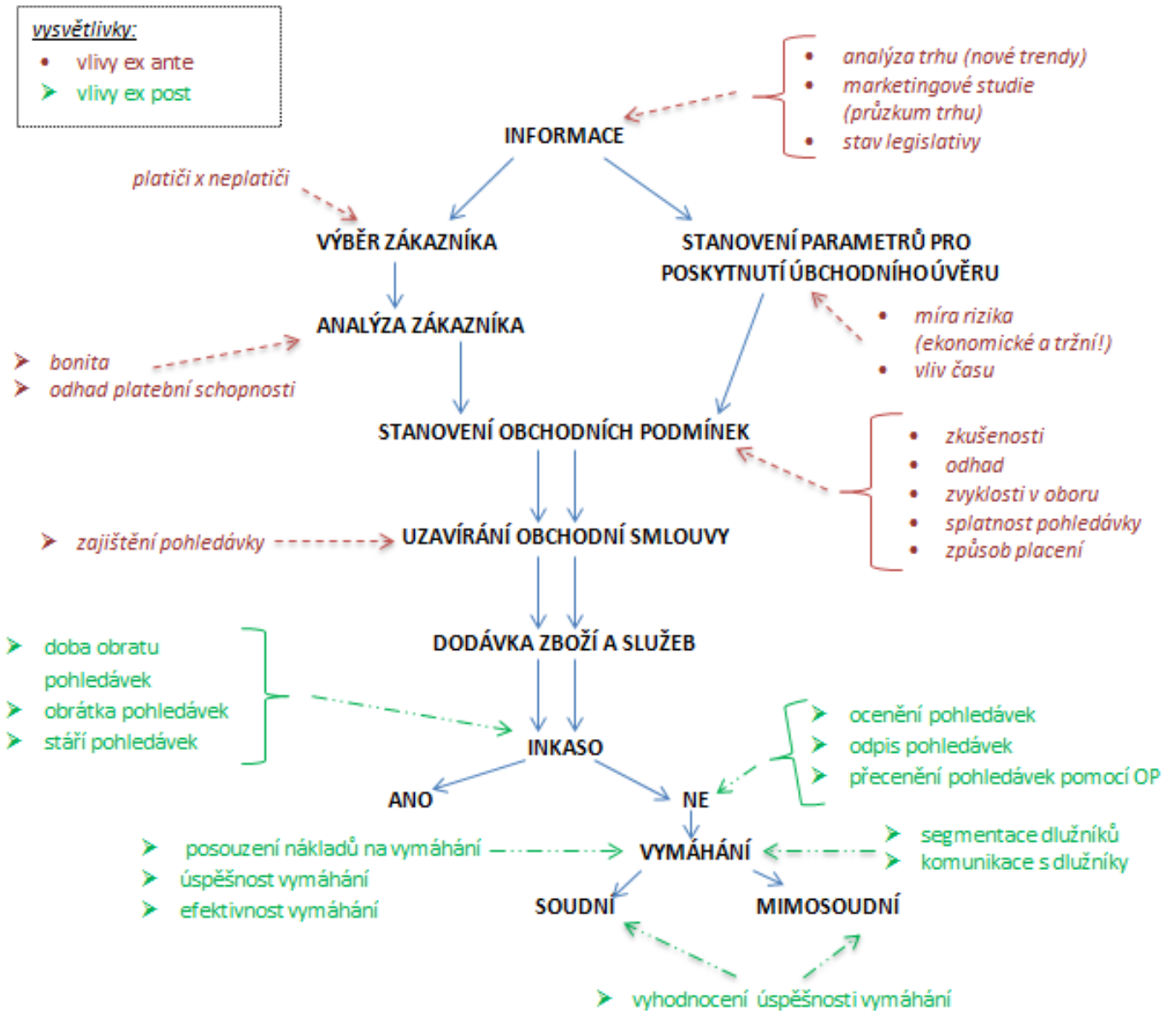
1.7.2.2 Přecenění pohledávky na nižší hodnotu pomocí opravné položky

Opravné položky nejsou upraveny pouze zákonem o účetnictví a vyhláška č. 500/2002 Sb., ale také zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

Opravné položky jsou vytvářeny pouze k účtům majetku v případech snížení ocenění majetku v účetnictví prokázaném na základě inventarizace majetku. Takové opravné položky jsou vytvářeny pouze v případě, kdy snížení ocenění majetku v účetnictví není trvalého charakteru, nebo není snížení ocenění vyjádřeno jiným způsobem.

Opravné položky lze vytvářet i v případech stanovených zákonem o rezervách. Je tak pro účely zjištění základu daně z příjmu PO a FO stanoven způsob tvorby a výše opravných položek, které jsou daňově uznatelnými náklady. Daňovými opravnými položkami jsou opravné položky vymezené zákonem o rezervách. (Ryneš, 2013)

Schéma 1: Průběh pohledávek a vlivy na ně působící



Zdroj: Vlastní zpracování

2 Cíle a metodika

Cílem této práce je poskytnout ucelený pohled na pohledávky a zhodnotit jejich řízení v konkrétním podniku s možností využití doporučení v praxi. Sběr dat a analýza provázanosti a celkového systému řízení pohledávek byla uskutečňována v úzké spolupráci se zaměstnanci společnosti. Stejně tak byly průběžné výsledky konzultovány. Závěrem práce bude na základě získaných poznatků provedeno doporučení, které by mělo umožnit zlepšení řízení pohledávek.

V literární rešerši práce je objasněna problematika pohledávek v celé šíři a kontextu jednotlivých oblastí, do nichž pohledávky zasahují. Teoretická část vychází z poznatků odborné literatury, zákonů, vyhlášek a standardů, absolventských prací a z internetových zdrojů. Závěrem teoretické části je uvedeno schéma vlivů působících na pohledávky, které se pokouší shrnout všechny hlavní vlivy, které na pohledávky působí ať už přímo z firemního prostředí nebo prostředí vnějšího. Schéma je rozčleněno do jednotlivých kroků, kterými pohledávky procházejí.

V druhé části jsou informace z teoretické části aplikovány na konkrétním podniku. V této části je také představen zvolený podnik, předmět jeho podnikání a základní informace. Nachází se zde analýza pohledávek dle jednotlivých hledisek uvedených v literární rešerši. Výpočty ukazatelů vycházejí ze vzorců uvedených v literárním přehledu – viz monitoring pohledávek a ukazatele likvidity. V kapitole je zhodnoceno řízení a správa pohledávek ve zvoleném podniku.

Práce se pokouší komplexněji zpracovat problematiku pohledávek z obchodního styku. Výsledky zkoumání jsou využity pro řízení pohledávek z pohledu všech dotčených disciplín na příkladu vybraného podniku. Dále se pokouší vyhodnotit provázanost pohledávek v rámci celého podniku a možnosti využití výsledků managementem vybrané společnosti.

3 Praktická část

3.1 Základní informace o společnosti

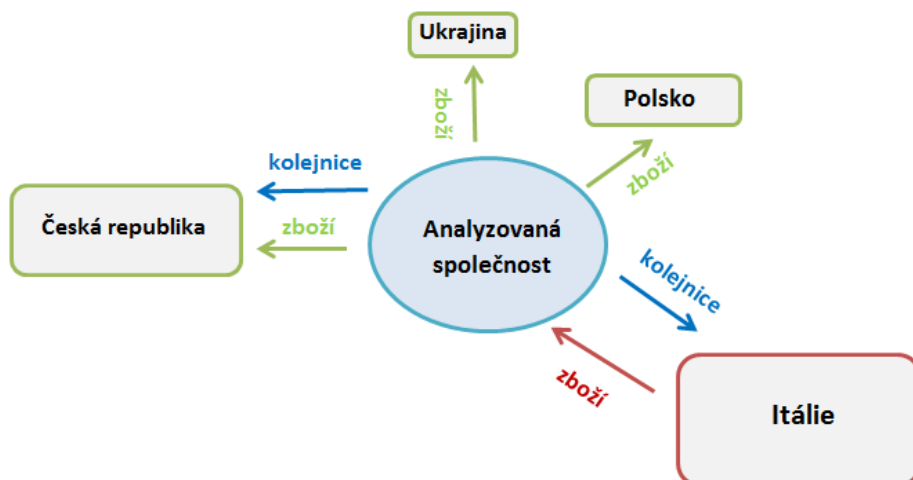
Společnost s ručením omezeným na český a slovenský trh vstoupila v roce 1994 se záměrem obsáhnout určitý segment trhu širokou škálou subdodávek pro stavbu strojů a zařízení, případně dodávky náhradních dílů. Rozvoj společnosti spočíval především v rozšiřování nabízených produktů a k převodovkám se začaly řadit další komponenty a strojní součásti, které umožňovaly konstruktérům sestavovat celé funkční uzly, části strojů nebo dopravní systémy. Deset let existence firmy znamenal bouřlivý rozvoj od prvních pronajatých prostor pro obchod a skladování přes první halu a administrativní budovu, která byla uvedena do provozu v roce 2000 až po dnešní nejnovější obchodně – administrativní areál, vybudovaný na zelené louce v roce 2004.

V roce 2010 došlo k dalšímu rozvoji společnosti, byla zahájena distribuce lineárního vedení. Proto bylo potřeba vytvořit vyhovující prostředí pro zpracování těchto lineárních systémů. V dnešní době zabírá řezací centrum skoro ¼ celkových skladovacích prostor.

Soubor nabízených komponentů je pro společnost jednoznačnou výhodou při výběru subdodávek pro konstruktéra, ale i zásobáře – nákupčího podniku, pokud může širokou škálu jím zabezpečovaných položek nakoupit u jednoho dodavatele. Taková nabídka je vhodná nejen pro výrobce různých výrobních zařízení, obráběcích strojů, ale i pro uživatele výrobních linek dovezených ze zahraničí, které jsou již těmito komponenty osazeny. Společnost je certifikována organizací Bureau Veritas za účelem posouzení systému kvality dle systémové normy ISO 9001:2009.

Společnost dováží své zboží výhradně z Itálie, v níž se nachází spřízněná firma. Celkem 3 z celkových 4 společníků společnosti jsou Italové. Důvodem dovozu je především fakt, že v České republice se takové zboží nevyrábí. V závislosti na dovozu z Itálie dochází k dlouhým objednacím lhůtám zboží (2 – 3 měsíce). Z důvodu dlouhých dodacích lhůt je na skladě v sídle firmy stále zboží v hodnotě cca 70 milionů. Společnost tak může pružně reagovat na potřeby zákazníků. V sídle tuzemské analyzované společnosti dochází také k řezání železných kolejnic pro pásovou výrobu, které jsou dodávány jednak k prodávanému zboží, ale jsou i vyváženy. Vývoz je především do Itálie, kde k tomuto řezání nemají potřebné prostředky. Společnost po mnoha letech vyjednávání získala licenci na zastoupení pro celou Evropu. Licence umožňuje prodej speciálního výrobku.

Obrázek 1: Schéma dovozu a vývozu



Zdroj: Vlastní zpracování

Přepavní náklady jsou rozpočítávány do evidenční ceny zboží. Náklady jsou rozpoštěny dle ceny pořizovaného zboží. Dříve byl využíván princip založený na množství položek v dodávce, ale neosvědčil se. Z evidenční ceny zboží je vypočítávána cena hlavní a ceny vedlejší. Cena hlavní je uváděna ve standardních cenících. Ceny vedlejší uváděny veřejně nejsou, ale vychází z nich individuální ceny, které vytváří obchodní zástupci VIP klientům.

Souhrn základních informací

- právní forma: společnost s ručením omezeným
- základní kapitál: 400 000 Kč
- organizační složka ve Slovensku
- průměrný počet zaměstnanců 25
- roční obrat 177 503 tisíc Kč za rok 2015, 170 095 tisíc Kč za rok 2014

Informace o účtování ve společnosti

Společnost sestavuje rozvahu a výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu. Společnost podléhá povinnému auditu. Pohledávky z vystavených faktur podepisuje skladová účtárna, do 15 dnů od prodeje jsou doneseny na účtárnu, kde za ně již zodpovídá účetní, která je hromadně odnáší jednateli k podpisu. Splatnost vydaných faktur je povětšinou 15 dní. Na základě délky spolupráce a výši hodnoty odebraného zboží se zákazník může stát tzv. VIP klientem. Seznamy VIP klientů vedou obchodní zástupci společnosti, stejně jako s VIP

klienty upřesňují lhůty splatnosti a ceny. Ceny pro VIP klienty vycházejí z jiných ceníků, než pro běžné odběratele.

Účetní jednotka **používá účetní knihy** v souladu s projekčně – programovou dokumentací a účtuje v následujících knihách:

- hlavní kniha součtová
- hlavní kniha položková (měsíční)
- účetní deník dle měsíců (výpis účetnictví)
- kniha závazků (došlé faktury)
- kniha pohledávek (vystavené faktury)
- kniha pokladní
- saldokonto

Účetní jednotka v rámci svého účtového rozvrhu **analyticky** podrobně člení následující účtu:

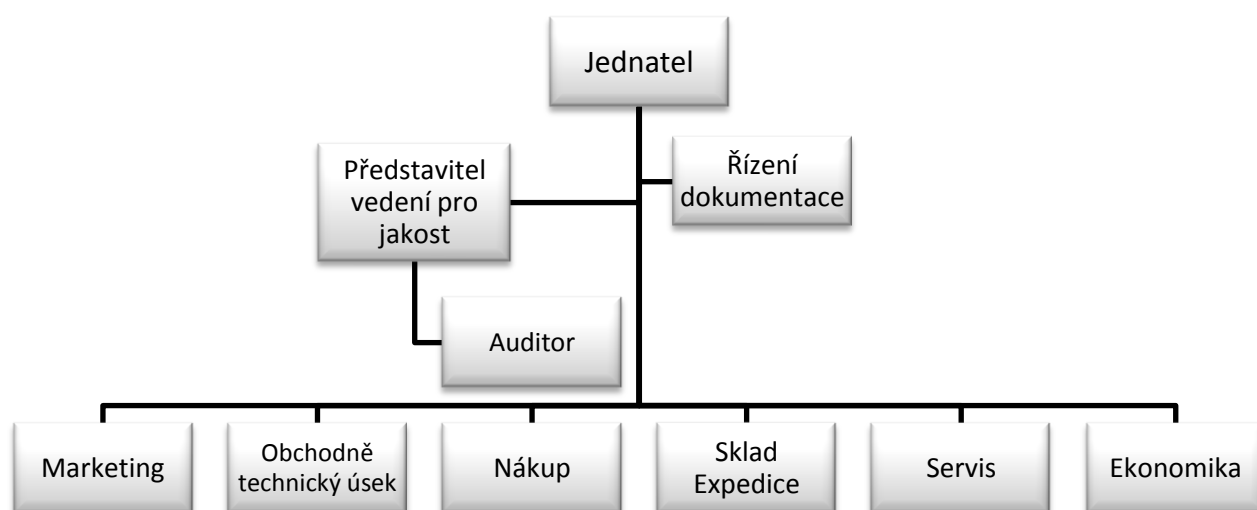
- **311.500** – pohledávky z obchodních vztahů organizační složky SK
- **314.100** – poskytnuté zálohy ostatní (**200** – zálohy BVV; **300** – zálohy energie; **400** – karty CSS; **500** – organizační složka SK; **600** – podíly na zisku; **700** – poštovné; **800** – telefony)
- **315.100** – **700** – PHM dle jednotlivých vozů ve firmě (**800** – ostatní pohledávky; **999** – reklamace u dodavatele)
- **331.000** – zaměstnanci; **100** – zaměstnanci organizační složka SK
- **333.100** – spoření jednatel
- **335.100** – **119** – pohledávky za zaměstnance karty na jména; **200** – služební cesta
- **378.000** – jiné pohledávky; **010** – zaplacené zálohové faktury
- **391.000** – OP k pohledávkám (**001** – § 8a; **002** – § 8c; **003** – § 8; **010** – OP účetní; **500** – OP účetní organizační složka SK)
- **546.001** – odpis pohledávky daňový (**002** – nedaňový; **090** – nedaňový, zrušení konkursu)

Účetní program – Helios Orange

Jedná se o technologicky vyspělý informační a ekonomický systém, určený pro středně velké firmy. Patří mezi přehledné a dražší softwary účetnictví. Mezi jeho výhody patří jednoduchost ovládání, komplexnost řešení s možnostmi uživatelských úprav a dostatečný analytický rozsah pro běžný chod podniku.

Organizační struktura společnosti

Obrázek 2: Organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva

3.2 Charakteristika pohledávek

Způsob přepočtu pohledávek v cizích měnách na českou měnu

V období sledovaném pro účely této práce 2011 – 2015 se ve společnosti nevyskytovaly pohledávky v cizí měně. Pokud by takové pohledávky existovaly, pro jejich přepočet na českou měnu je stanoven pevný kurz, který je stanoven ČNB k 1. dni ve čtvrtletí.

Vykazování pohledávek v rozvaze

Společnost během sledovaného období 2011 – 2015 evidovala pouze pohledávky krátkodobé, dlouhodobé pohledávky evidovány nejsou. V rámci krátkodobých pohledávek se jedná především o pohledávky z obchodních vztahů. Dále jsou začleněny krátkodobé poskytnuté zálohy.

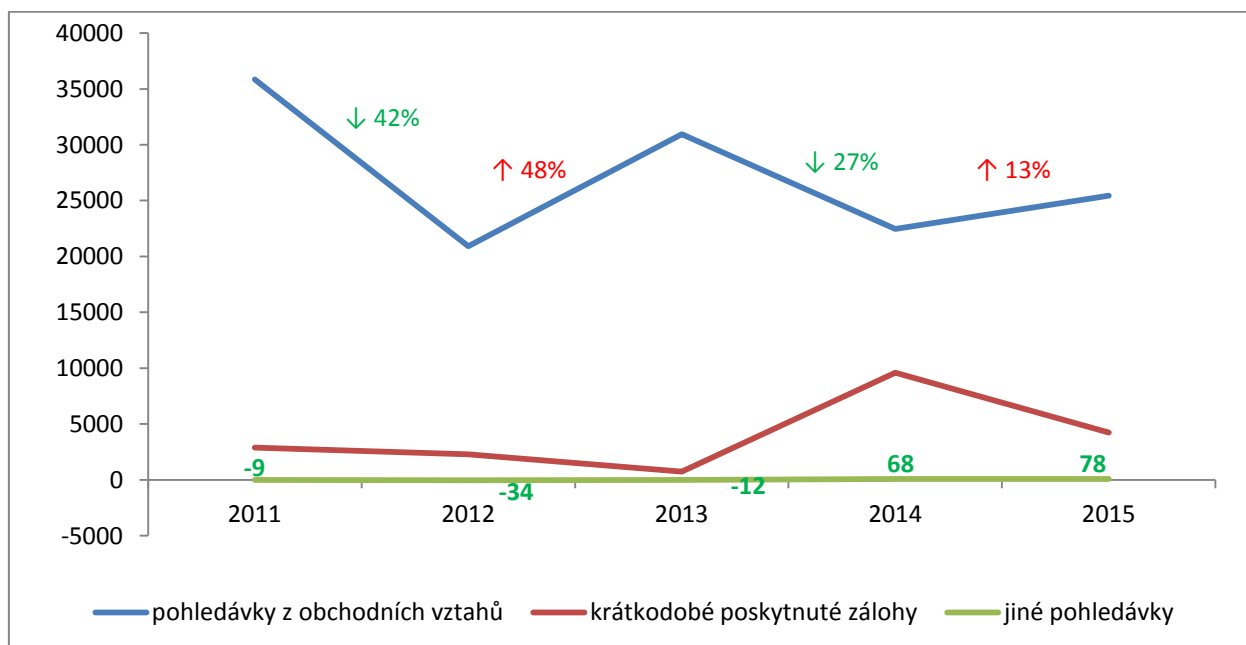
Tabulka 2: Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)

	č. řádku	2011	2012	2013	2014	2015
Pohledávky z obchodních vztahů	049	35850	20909	30934	22471	25452
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2882	2282	727	9601	4224
Jiné pohledávky	057	-9	-34	-12	68	78
Celkem		38723	23157	31649	32140	29754

Zdroj: Zpracováno na základě výročních zpráv

Největší část v poměru k celkovým krátkodobým pohledávkám za sledovaný rok zaujímaly v roce 2014. V roce 2014 se naopak jedná o poměr nejnižší. Následující graf zobrazuje vývoj jednotlivých pohledávek za sledované období. Nejvíce kolísají pohledávky z obchodních vztahů, během sledovaného období kolísala v rozmezí 14 941 tis. Kč. Krátkodobé poskytnuté zálohy s ohledem na svou velikost kolísaly výrazněji. V období 2011 – 2013 se jednalo o záporné hodnoty, které způsobila konkursní vyrovnání, jež byla vypořádána až v dalším roce po účetní závěrce. Dále se na záporných hodnotách podílely zálohové faktury, za které bylo odvedené DPH.

Graf 1: Vývoj jednotlivých pohledávek v letech 2011 – 2015

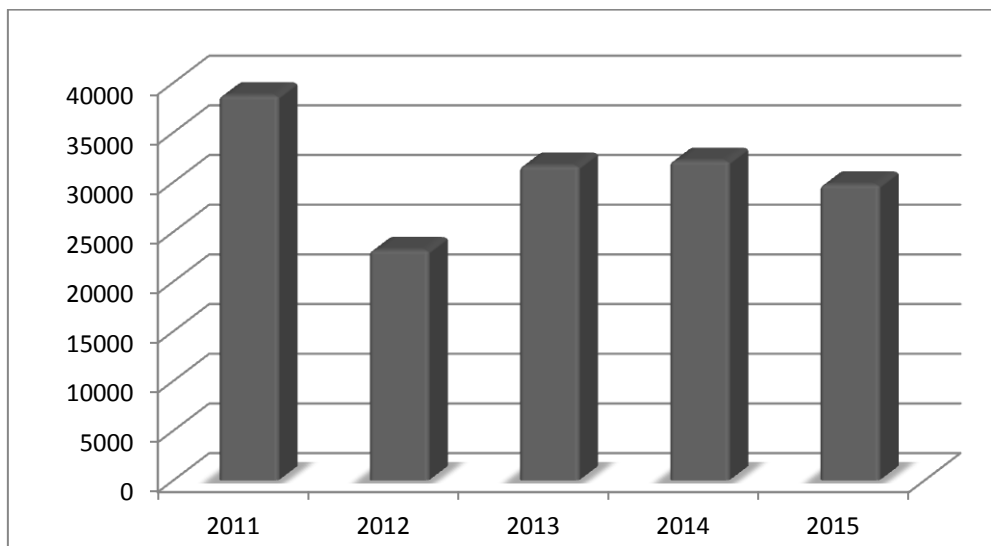


Zdroj: Vlastní zpracování

Přehledné zobrazení výše krátkodobých pohledávek v letech 2011 – 2015 představuje následující graf č. 2. Z grafu je patrné, že nejvíce pohledávek společnost zaznamenala v roce 2011, a hned v roce 2012 nastal značný propad. Roky 2013 – 2015 mají mírnější

rozdíly. Snižování výše pohledávek je pro společnost pozitivní skutečností, protože se snižuje část peněžních prostředků, které jsou v pohledávkách vázány a nemohou být využity efektivněji.

Graf 2: Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč) v letech 2011 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Řízení pohledávek

Řízení pohledávek není nijak vnitropodnikově ošetřeno, ačkoli jsou pohledávky po splatnosti velmi častým a opakujícím se jevem.

Jak již bylo uvedeno výše (Chambers a Lacey 2011), při řízení pohledávek existují základní tři problémy. Společnost s nimi nakládá následovně:

Komu bude na úvěr prodáváno – Společnost primárně upřednostňuje odběr na fakturu. Není veden žádný seznam těch odběratelů, kterým na fakturu prodáváno nebude. Jen v případě zcela nových zákazníků je u prvních dvou nákupů požadována platba hotovostí nebo na zálohu. V rámci účetního programu, do kterého mají přístup všichni, je veden seznam dlužníků a problémových klientů, který je pravidelně aktualizován. V praxi se však obchodní zástupci při rozhodování o prodeji na fakturu tímto seznamem neřídí. Dochází tak o opakované překračování lhůt splatností. Společnost nevyužívá žádný ze způsobů zajištění pohledávek, který by tento problém mohl eliminovat. Pohledávky nejsou zajišťovány ani krátkodobými zálohami. Pro zajištění není využíváno ani prodeje na dobírku.

Jaké jsou podmínky obchodního úvěru – Jak již bylo zmíněno výše, společnost podmínky obchodních úvěrů upraveny nemá. Běžně tak dochází k poskytování bezúročných obchodních úvěrů na odebrané zboží v řádech několika týdnů (viz. Doba obratu pohledávek). VIP klienti mají stanoven limit pro odběr, který je 0,5 mil Kč. Pokud tento limit překročí, není jim umožněn další nákup na fakturu, dokud nedojde ke snížení dlužné částky po stanovenou hranici.

Způsob získávání peněžních prostředků z pohledávek – Odběratelé neplatiči by na nezaplacené pohledávky měli být upozorňováni telefonicky obchodními zástupci. Vzhledem k tomu, že není žádná zpětná kontrola, odpovědnost za nezaplacené pohledávky ani povinnost upomínání, není možné určit, zda k upomínání skutečně dochází. Penále z neuhrazených pohledávek společnost nezasílá. Úroky z prodlení jsou uvedeny na fakturách ve výši 0,05% z celkové dlužné částky za každý započatý den po splatnosti. Ve skutečnosti ale úroky účtovány nejsou. K vymáhání pohledávek dochází jen velmi zřídka. V uplynulém roce nebyly vymáhány žádné pohledávky.

3.3 Analýza podniku v oblasti pohledávek

Následující kapitola se zaměřuje na analýzu podniku. Je důležité, aby společnost věděla, jak s pohledávkami hospodaří, tj. jak dlouho trvá, než jsou pohledávky zaplacené, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky, protože je běžná likvidita citlivá na strukturu pohledávek vzhledem k jejich nezaplacení ve lhůtě či nedobytnost. Vzhledem k tomu, jak významnou položkou jsou pohledávky v podnikatelském prostředí, je vhodné, aby společnosti následující údaje znaly a uvažovaly s nimi.

3.3.1 Likvidita

Tabulka 3: Vstupní data pro likviditu

	č. řádku	2011	2012	2013	2014	2015
Platební prostředky	058	3851	7719	400	10648	15439
Krátkodobé pohledávky	048	38723	23157	31649	32140	29754
Zásoby	032	71147	59252	60123	64889	71886
Krátkodobé závazky	103	41714	16773	15753	18777	20268

Zdroj: Vlastní zpracování

Okamžitá likvidita – 1. Stupně

Tabulka 4: Okamžitá likvidita (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita - 1. stupně	0,092	0,460	0,025	0,567	0,762

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost vykazuje za sledované období hodnoty mimo doporučené rozmezí 0,2 – 0,5. Nejideálnější výsledek je zaznamenán za rok 2012, kdy se hodnota pohybuje v doporučeném rozmezí. V roce 2014 se hodnota od doporučeného rozmezí odchyluje jen slabě. V roce 2013 je naměřena nejnižší hodnota. Hodnota pod 0,2 bývá označována za kritickou. V roce 2013 by společnost měla problémy uhradit své krátkodobé závazky z krátkodobého finančního majetku. Naopak rok 2015 bylo ve společnosti peněžních prostředků dostatek. Lze uvažovat o tom, zda tato výše byla ku prospěchu, nebo finanční majetek bylo možné využít efektivněji.

V případě okamžité likvidity platí, že nedodržení doporučených hodnot ještě nemusí nutně znamenat finanční problémy firmy. Důvodem je častý výskyt využívání kontokorentů, které nemusí být z rozvahy patrné. To je pravděpodobně důvodem kritické hodnoty v roce 2013. Analyzovaná společnost kontokorent využívá v rámci svého eurového účtu, který je v rozvaze zahrnut do položky *Účty v bankách*. Tato skutečnost ale není ze zveřejňovaných informací nijak patrná. Kontokorentní úvěr snižuje množství peněžních prostředků a dochází tak ke zkreslení ukazatele okamžité likvidity.

Řízení pohledávek má velký vliv na Cash Flow. V případě prodlužování doby splatnosti se sice zvyšují pohledávky, ale dochází ke snižování peněžních toků. Může tak dojít k nedostatku peněz a nutnosti půjčky.

Pohotová likvidita – 2. stupně

Tabulka 5: Pohotová likvidita (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotová likvidita - 2. stupně	1,021	1,841	2,034	2,279	2,230

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální rozmezí hodnot se u pohotové likvidity pohybuje od 1 – 1,5. V doporučeném rozmezí se společnost pohybuje pouze v letech 2011 a 2012. V následujících letech se od doporučeného intervalu odchyluje, konkrétně se jedná hodnoty nad doporučeným

intervalem. Největší odchylka je zaznamenána v roce 2014, která se s rokem 2015 liší jen o zanedbatelný rozdíl. Vyšší hodnotu lze považovat za příznivou zejména z hlediska věřitelů. Pro management podniku se ale jedná o signál malé výnosnosti podnikání. Jde o to, že je příliš velká část oběžných aktiv vázána ve formě pohotových prostředků, které přináší malý nebo mnohdy žádný úrok. Z tohoto důvodu je vhodné stanovit optimální strukturu pohotových oběžných aktiv.

Běžná likvidita – 3. Stupně

Tabulka 6: Běžná likvidita (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita - 3. stupně	2,726	5,373	5,851	5,735	5,777

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedná se o ukazatel solventnosti, neboli o obecnou schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Uváděné optimum je 1,8 – 2,5. Společnost se od tohoto optima odchyluje po všechna sledovaná období. V roce 2011 se jedná o malý rozdíl od doporučeného intervalu, ostatní roky doporučené hodnoty převyšují dvojnásobně. Hodnota ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, pokud by proměnil veškerá svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím menší je riziko platební neschopnosti. Jedná se ale o hrubý ukazatel, který závisí na více faktorech. V případě zvoleného podniku hraje značnou roli charakter zásob. Zvolená jednotka má vysoké zásoby a delší lhůty splatnosti, což optimální poměr zvyšuje. Omezením běžné likvidity je to, že není brána v úvahu struktura krátkodobých závazků z hlediska splatnosti.

3.3.2 Aktivita

Doba splatnosti pohledávek

Tabulka 7: Doba obratu pohledávek (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	158212	138123	139679	170095	168581
Průměrná denní tržba	439,47778	383,675	387,99722	472,48611	468,2806
Doba obratu pohledávek	88	60	82	68	64

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel měří rychlost, s jakou společnost v průměru inkasuje své pohledávky. Čím nižší je hodnota, tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje. Obvyklou a nejčastější lhůtou splatnosti je 15 dní. K této hodnotě mají výsledky všech sledovaných období daleko, což značí nedodržování obchodně – úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. V případě roku 2011 se jedná o hodnotu 88 dnů, což je opravdu vysoké číslo. Po tuto dobu společnost musí financovat své odběratele. Jedná se o bezúročné financování. Nejnižší hodnotu vykazuje rok 2012. Hodnota roku 2012 je o 28 dní nižší, než rok 2011. V případě doby splatnosti je 28 dní jednoznačně nezanedbatelný počet, protože v případě roku 2012 společnost své odběratele financuje o více než 3 týdny kratší dobu než je tomu v roce 2011. V roce 2013 je doba obratu opět vysoká – 82 dní, v následujících letech potom hodnota klesá.

Doba obratu pohledávek – kvartální

Tabulka 8: Doba obratu pohledávek - kvartální 2015

	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	ROK
Prodeje	38494892	37473366	37585096	38585686	152139041
Pohledávky	29286290	27651277	26707619	23861129	26876579
Denní prodeje	427721	416371	417612	428730	422608
Obrátka (za kvartál)	1,31	1,36	1,41	1,62	-
Obrátka (přepočet na rok)	5,19	5,50	5,70	6,38	5,66
Doba obratu pohl.	68,5	66,4	64,0	55,7	63,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ilustraci vývoje doby obratu pohledávek a obrátky byl vybrán rok 2015. Při testování ostatních let bylo zjištěno, že se i ostatní roky vyvíjejí stejně, tudíž lze konstatovat, že jednotlivé kvartály vykazují jistou sezónnost.

Z tabulky č. je patrné, že doba obratu pohledávek v průběhu roku mírně kolísá. Nejrychleji se v roce 2015 pohledávky obrátily ve 4. kvartálu, kdy se hodnota od roční doby obratu lišila o téměř 8 dní. Naopak nejpomalejší obrat pohledávek byl zaznamenán v 1. kvartálu, kdy byla hodnota o téměř 5 dnů vyšší než hodnota za celý rok.

Stejně jako hodnota doby obratu pohledávek, i obrátka napříč rokem 2015 kolísala. I zde se nejlepším kvartálem jeví 4. kvartál s hodnotou 1,62. Naopak nejhorší, stejně jako tomu bylo u doby obratu pohledávek, vychází kvartál 1. Při srovnávání s ostatními roky (2011 –

2014) je jasně patrné, že nejlépe si každoročně stojí 4. kvartál, zatímco nejhůře 1. kvartál. Důvodem je patrně fakt, že před koncem roku chce mnoho subjektů srovnat své závazky, a tak uhradí pohledávky. Naopak zkraje nového roku má většina subjektů k vypořádávání svých závazků laxnější přístup.

Trend prodeje a pohledávek

Tabulka 9: Trend prodeje a pohledávek 2015 (v procentech hodnoty 1. kvartálu)

	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál
Prodeje	38494892	37473366	37585096	38585686
Trend prodeje (%)	100,00	97,35	97,64	100,24
Pohledávky	29286290	27651277	26707619	23861129
Trend pohledávek (%)	100,00	94,42	91,19	81,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Během prvních třech kvartálů se prodeje zvýšili na naprosto minimálně, jen o 0,24%. Pohledávky ve všech kvartálech poklesly, tudíž lze říci, že se vyvíjely disproporcionálně. Výsledkem je zlepšení obrátky, neboť jsou pohledávky ve všech kvartálech nižší než prodeje. Obrátka pohledávek stejně jako doba obratu pohledávek mohou vést v podmínkách oscilujících prodeje k chybným závěrům o vývoji rychlosti úhrady pohledávek. Změny obrátek mohou vést k závěrům, že odběratelé platí rychleji či pomaleji, a to i v situaci, kdy se chování spotřebitelů fakticky nemění. Nebezpečí chybných závěrů je možné snížit přechodem na kratší intervaly (viz následující tabulka č. 10)

Tabulka 10: Obrátka za jednotlivé měsíce

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Prodeje	10,2	12,9	15,4	12,0	12,4	13,0	14,1	9,3	14,2	13,4	12,6	12,5
Pohledávky	3,4	6,0	8,8	6,9	7,1	7,1	8,2	5,7	6,2	7,5	7,2	3,3
Obrátka (za měsíc)	3,0	2,1	1,8	1,8	1,7	1,8	1,7	1,6	2,3	1,8	1,8	3,7
Obrátka (přep. na rok)	45,2	25,3	17,4	22,2	21,3	21,3	18,6	26,6	24,6	20,2	21,2	45,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty obrátek jsou kromě prvního a posledního měsíce podobné. Leden a prosinec vykazují jednoznačně nejvyšší hodnoty, což je pozitivní, neboť rostoucí hodnota ukazatele ukazuje pozitivní trend.

Obchodní deficit

Tabulka 11: Obchodní deficit

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek	88	60	82	68	64
Doba obratu závazků	119	56	46	49	52
Obchodní deficit	-31	4	35	19	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní deficit je ukazatel s vysokou vypovídací schopností. Výsledné hodnoty kromě roku 2011 jsou kladné, dochází tak k rychlejšímu nárůstu pohledávek než závazků. Pokud není tento deficit kompenzován ziskovou marží, což v případě analyzovaného podniku není, dochází k bezprostřednímu poklesu peněžních prostředků. V tomto případě tak není zcela účelné prodávat více výrobků, protože je stav peněžních prostředků snižován pohledávkami.

Tento ukazatel je užitečný pro věřitele nebo potenciální věřitele. Ti z něj dokážou snadno vyčíst jak je dodržována obchodně – úvěrová politika. Ve všech letech jsou závazky hrazeny rychleji než pohledávky. Obecně by ale mělo platit, že je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě.

3.3.3 Rentabilita

„Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“ (Růžičková, 2015) Pro rentabilitu lze použít i výraz ziskovost. Obecně lze říci, že ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Tyto ukazatele by měly mít v časové řadě rostoucí tendenci.

Rentabilita tržeb

Pro výpočet ziskovosti tržeb na příkladu vybrané společnosti je použit EAT – zisk po zdanění. Úkolem je zjistit schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Jde tedy o to, kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Někdy tento ukazatel bývá označován jako ziskové rozpětí a používán k vyjádření ziskové marže. V takovém případě je nutné, aby do kategorie zisku byl dosazován čistý zisk.

$$\text{Ziskovost tržeb} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{tržby}}$$

Tabulka 12: Rentabilita tržeb 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	158212	138123	139679	170095	168581
Zisk po zdanění	9415	10384	11323	16051	14498
Rentabilita tržeb	0,060	0,075	0,081	0,094	0,086

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejlepších výsledků dosahoval rok 2014, kdy na jednu korunu tržeb dosahuje zisk výše 0,094 Kč. Tržby jsou součinem realizovaného objemu produkce a jejich ceny. Cena je určena náklady na produkci a ziskovou marží. Marže je ovlivňována zejména mírou konkurence na určitém trhu a značnou roli zde také hraje možnost substituce. Čím snáze lze substituovat (tzn. čím větší je konkurence), tím nižší je obvykle možnost růstu marže. Analyzovaná společnost na trhu čelí veliké konkurenci, tudíž je přirozeně nucena tlačit cenu co nejnižší.

Pomocným ukazatelem k ziskovosti tržeb je nákladovost. Čím nižších hodnot ukazatel dosahuje, tím lepší je výsledek hospodaření podniku, protože 1 Kč tržeb byla vytvořena s menšími náklady. Nutné je ale zmínit, že ke zvýšení absolutní částky zisku lze dojít nejen snížením nákladů, ale také zvyšováním odbytu.

$$\text{Nákladovost} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Tabulka 13: Nákladovost 2011 - 2015

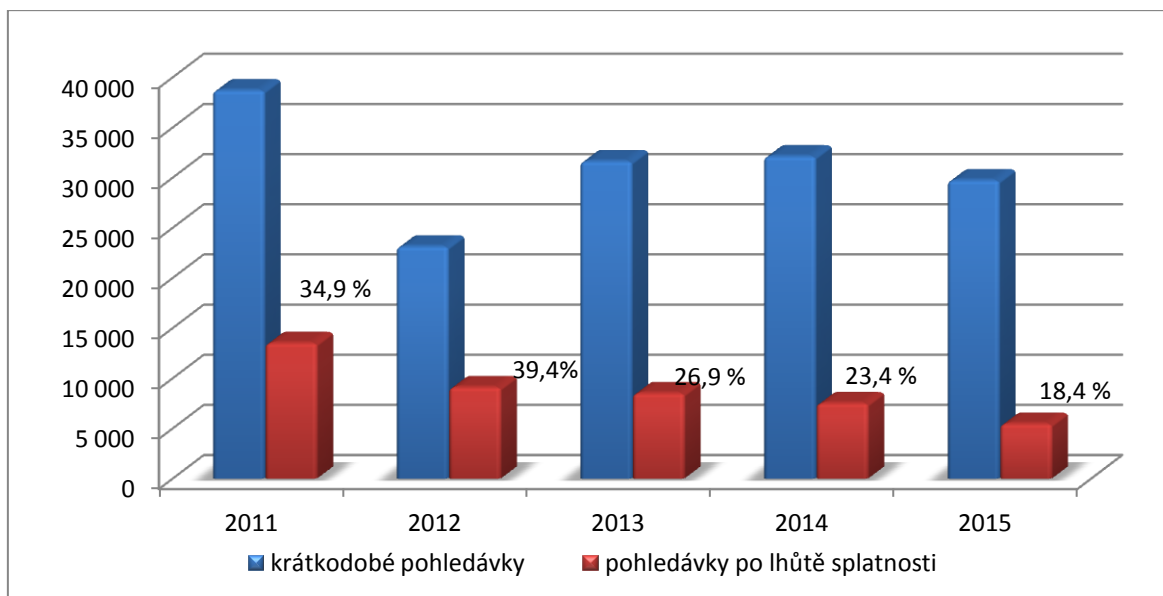
	2011	2012	2013	2014	2015
Nákladovost	0,940	0,925	0,919	0,906	0,914

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákladovost tržeb byla nejnižší v roce 2013. To znamená, že v tomto roce byly tržby tvořeny s nejmenšími náklady. Naopak nejvyšších nákladů bylo na tržby zapotřebí v roce 2011 a 2012.

3.3.4 Struktura pohledávek

Graf 3: Pohledávky; Pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)

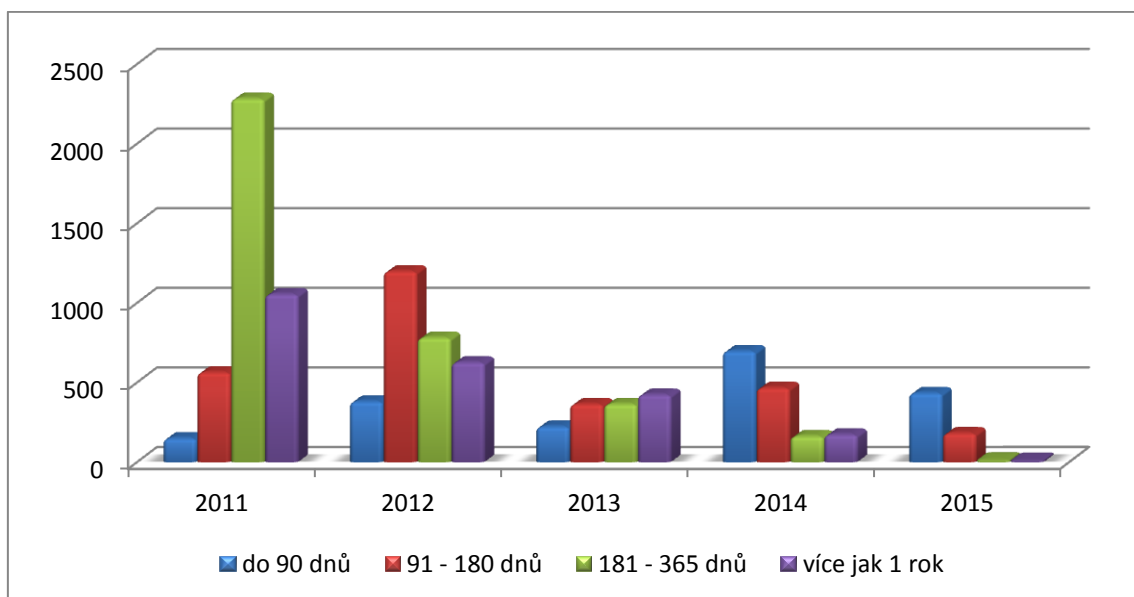


Zdroj: Výroční zprávy; vlastní zpracování

Graf č. 3 zobrazuje výši krátkodobých pohledávek a pohledávky po lhůtě splatnosti. Z grafu je patrné, že výše krátkodobých pohledávek kolísá, zatímco výše pohledávek po lhůtě splatnosti postupně klesá. Tato skutečnost by na první pohled mohla vypadat jako jednoznačný pozitivní vliv, ale je nutné zvážit výši pohledávek v poměru k tržbám za daný rok. Od roku 2013 poměr krátkodobých pohledávek k pohledávkám po lhůtě splatnosti skutečně klesá. To dokládá fakt, že zatímco v roce 2011 činily pohledávky po lhůtě splatnosti 39,4 % ze všech pohledávek, v roce 2015 byl tento poměr jen 18,4%. Pro společnost je to jednoznačně pozitivní efekt, protože je jí hrazeno stále více a více pohledávek.

3.4 Pohledávky po lhůtě splatnosti

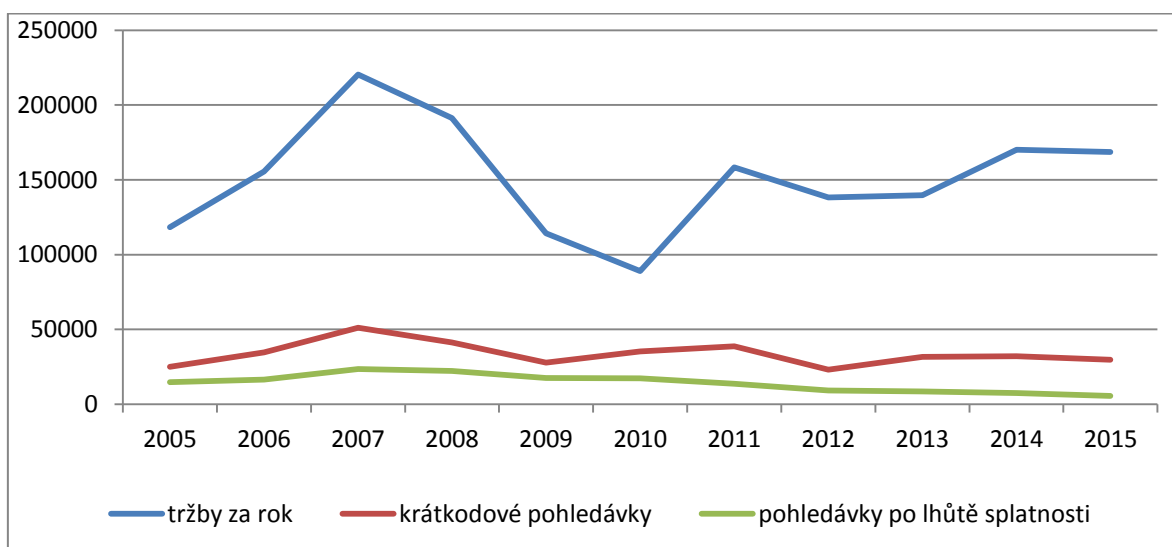
Graf 4: Pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 4 je patrné, že se velikost položek v jednotlivých letech průběžně mění. Zatímco v roce 2011 bylo nejvíce pohledávek 181 – 365 dní, v roce 2014 a 2015 bylo nejvíce neuhrazených pohledávek do 90 dnů. Celkově nejméně pohledávek po lhůtě splatnosti bylo evidováno v roce 2015. S ohledem na obrat, kterého bylo v tomto roce dosaženo, lze rok 2015 považovat za nejméně úspěšný.

Graf 5: Dlouhodobý vývoj tržeb, pohledávek, pohledávek po lhůtě splatnosti



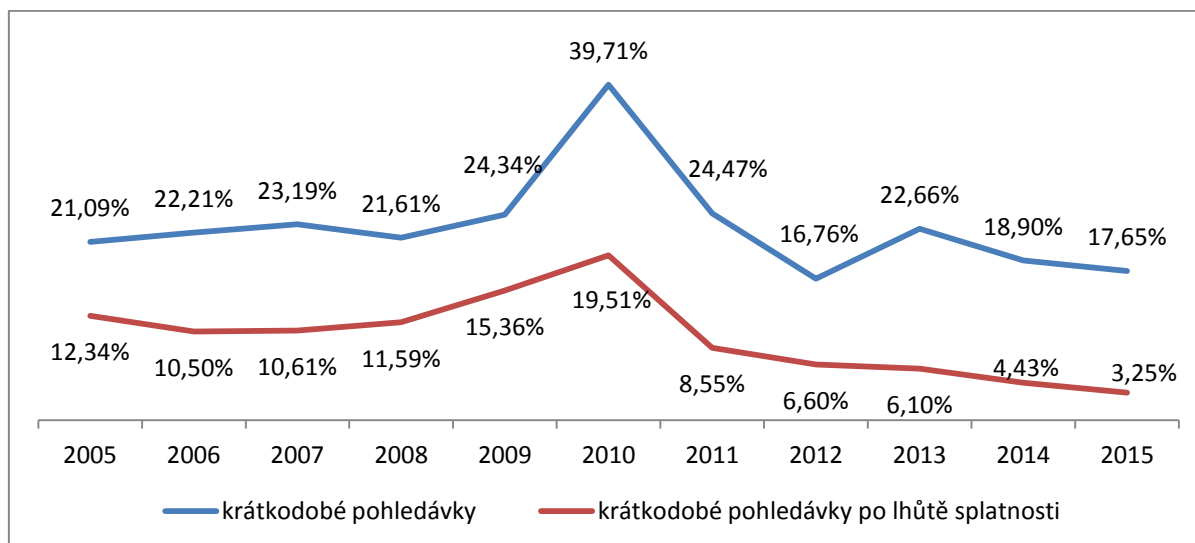
Zdroj: Vlastní zpracování

Na výši pohledávek jednoznačně působí tržby za daný rok. Nejvíce pohledávek zaznamenal rok 2007, což je patrně přímým odrazem skutečnosti, že stejně tak tržby v tomto roce byly ve srovnání s ostatními roky nejvyšší. V dalších letech, až do roku 2010, tržby klesaly, což je zapříčiněno ekonomickou krizí. Pohledávky ale tak výrazný nárůst nezaznamenaly. Od roku 2011 se tržby vyvíjejí mírnějším tempem, ale stále rostou. Pohledávky si také udržují mírný klesající trend, stejně jako pohledávky po lhůtě splatnosti. Tento příznivý vývoj posledních sledovaných let lze pravděpodobně přisuzovat spíše obecnému růstu ekonomiky, než lepšímu zajištění pohledávek.

Objem nerealizovaných tržeb

Následující graf č. 6 znázorňuje poměr pohledávek a pohledávek po lhůtě splatnosti k ročním tržbám. Jedná se o ukazatel, který představuje objem **nerealizovaných tržeb**. Pro názornější porovnání jsou zahrnuta data za delší časový úsek, konkrétně od roku 2005 – 2015.

Graf 6: Dlouhodobý trend pohledávky/tržby; pohledávky po splatnost/tržby



Zdroj: Vlastní zpracování

Křivka objemu nerealizovaných tržeb je více méně konstantní bez větších výkyvů. Kromě roku 2010, kde poměr dosahuje téměř 40%. Tuto skutečnost lze přisuzovat všeobecné ekonomické krizi, která v tomto období probíhala. Nejlepší výsledky ukazuje rok 2012, kdy se jedná o poměr ve výši 17%. Od roku 2013 je trend klesající, což je pro účetní jednotku příznivé, neboť nedochází v takové míře k financování odběratelů.

Růžičková ve své knize (Růžičková, 2015) uvádí, že za uspokojivé hodnoty lze považovat hodnoty okolo 20%. Pokud s touto hodnotou budou srovnávány samotné pohledávky, lze

tvrdit, že se vyjma roků 2012, 2014 a 2015 jedná o hodnoty neupokojivé. V případě pohledávek po lhůtě splatnosti jsou dle této hranice všechny hodnoty uspokojivé. Lze ale konstatovat, že v případě pohledávek po lhůtě splatnosti, by se mělo obecně jednat o mnohem menší hodnoty než v případě samotných pohledávek a samotná hranice by měla být minimální.

Pohledávky po lhůtě splatnosti se pohybují v rozmezí od 3,5% do 19,5%, což představuje velký výkyv. Nejhorších výsledků dosahuje stejně jako v případě pohledávek rok 2010. Od roku 2010 se procento pohledávek po lhůtě splatnosti každoročně snižuje. Pokud by tento trend pokračoval, mohla by firma v následujících letech hospodařit v rámci sjednaných splatností, čímž by došlo ke zvýšení efektivity činnosti celé účetní jednotky.

3.5 Opravné položky k pohledávkám

Účetní opravné položky k pohledávkám

Tabulka 14: Účetní opravné položky k pohledávkám

	2011	2012	2013	2014	2015
61 - 90 dnů po splatnosti	1491	3801	2226	6969	4335
91 - 180 dnů po splatnosti	5653	11984	3463	4661	1817
181 až 1 rok po splatnosti	456528	156224	67716	162342	2964
více než 1 rok	1054747	626285	423519	173427	11702

Zdroj: Výroční zprávy; Vlastní zpracování

Společnost dle svých vnitropodnikových předpisů tvoří účetní opravné položky. Obecně je tvorba opravných položek co do způsobu a do výše plně v kompetencích účetní jednotky. Účetní jednotky zaznamenávají potencionální pokles reálné hodnoty pohledávek. Jedná se o jeden z nástrojů realizace zásady opatrnosti při vykazování aktiv a výsledků hospodaření. Opravné položky vyjadřují snížení vymahatelnosti a inkasa částek z pohledávek plynoucích.

Opravné položky k pohledávkám jsou vyčíslovány na základě systému vyplývajícího z hlediska doby po splatnosti. V praxi je někdy možné k některým pohledávkám přistupovat individuálně a odhadovat tak jejich cenu i podle jiných kritérií než jen dle doby po splatnosti. Jedná se například o stav soudního řízení, ekonomickou situaci dlužníka nebo právní stanoviska advokátních kanceláří.

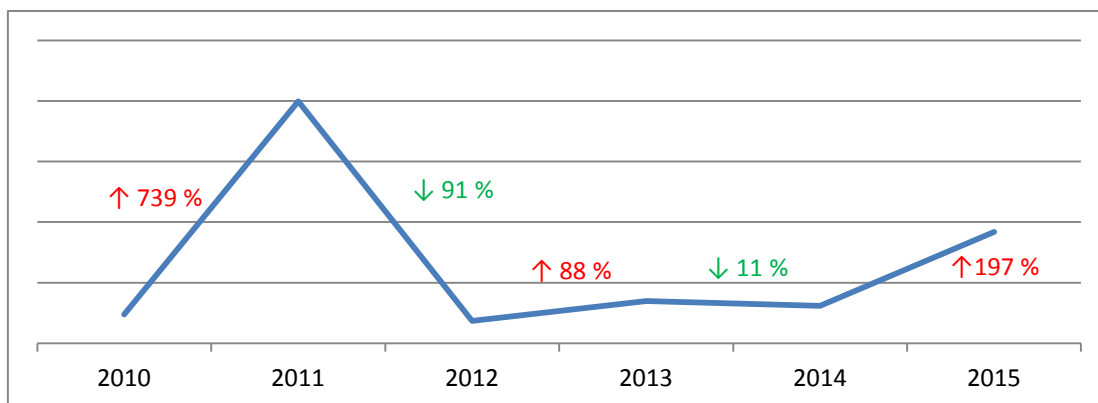
Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám dle zákona o rezervách §8, § 8a, § 8c

Společnost tvoří ke svým krátkodobým pohledávkám každoročně opravné položky, které respektují faktor času. Zdrojem informací pro tvorbu opravných položek je výsledek dokladové inventury pohledávek. Daňové opravné položky jsou nákladem vynaloženým na dosažení, zajištění a udržení příjmů, protože snižují základ daně. Jejich úkolem je krytí ztrát z odpisu pohledávek, k nimž jsou vytvořeny.

K 1. 1. 2011	237 858
Tvorba opravných položek	1 970 025
Zrušené opravné položky	211 582
K 31. 12. 2011	1 996 302
Tvorba opravných položek	125 296
Zrušené opravné položky	1 932 171
K 31. 12. 2012	184 432,07
Tvorba opravných položek	279 071
Zrušené opravné položky	120 102,61
K 31. 12. 2013	347 400,46
Tvorba opravných položek	73 534,19
Zrušené opravné položky	112 034,5
K 31. 12. 2014	308 900,15
Tvorba opravných položek	631 453,85
Zrušené opravné položky	20 971,75
K 31. 12. 2015	918 384,25

Nejvíce opravných položek společnost účtovala v roce 2011 a to 1 970 025 Kč, v následujícím roce byly tyto opravné položky téměř celé zrušeny. V letech 2012 – 2015 k tak vysoké tvorbě opravných položek, jako tomu bylo v roce 2011, již nedocházelo.

Graf 7: Konečná výše opravných položek v letech



Zdroj: Vlastní zpracování

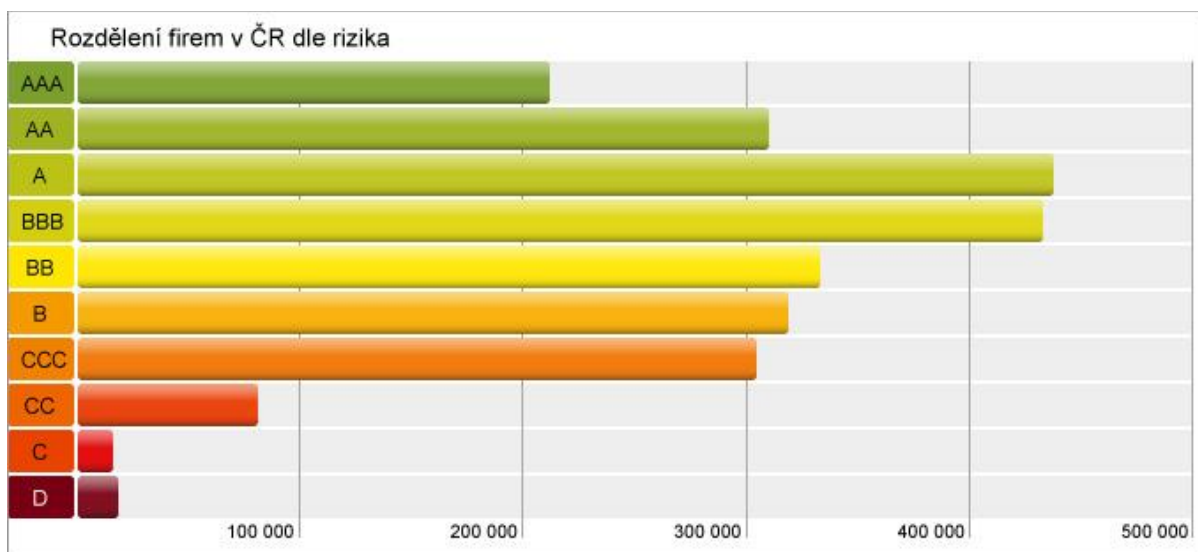
3.6 Úloha managementu; controlling

Credit management

Credit management si staví za úkol objektivně posuzovat bonitu zákazníka, redukovat výpadky v inkasu pohledávek a případně minimalizovat náklady na vymáhání pohledávek. Samotné rozhodování o správě pohledávek náleží vedení společnosti.

Analyzovaná společnost se posuzování bonity zákazníka prakticky nevěnuje (kromě VIP zákazníků, kteří na základě dlouhodobější spolupráce mohou dosáhnout na výhodnější ceny, viz výše). Nástroje na to má, ale jen velmi malé množství zaměstnanců s nimi umí pracovat a využívá je. Jedná se konkrétně o databázi Bisnode, která umožňuje podrobně ověřovat obchodní partnery v České republice a na Slovensku a identifikovat ty, se kterými se nevyplatí spolupracovat. Databáze o firmách poskytuje finanční, kreditní a marketingové informace. Bisnode je pravidelně aktualizována každých 14 dní zasílá informační emaily o změnách v skóringu a platební schopnosti. Tato databáze je napojena na program Helios, takže je možné kdykoli zjistit aktuální stav zákazníka. Ačkoli je možnost využívat tento snadný a účelný nástroj pro zjištění potřebných informací o bonitě zákazníků, není využíván a efekt z této placené databáze není prakticky žádný.

Obrázek 3: Rozložení firem v ČR dle rizika



Zdroj: "Bisnode," 2016

Obrázek č. 3: Rozložení firem v ČR dle rizika názorně zachycuje firmy v ČR napříč všemi obory. Je patrné, že si firmy víceméně stojí dobře, ale těch ohrožených rizikem není rozhodně zanedbatelné množství.

Monitoring pohledávek

Pohledávky po lhůtě splatnosti jsou monitorovány účetním oddělením. Jednou týdně je obchodním zástupcům předáván soupis, kde jsou pohledávky rozděleny dle jednotlivých obchodních zástupců. U každého zástupce jsou pohledávky rozděleny na ty před splatností a po splatnosti včetně členění dle doby po splatnosti (1 – 14 dní, 15 – 30 dní, 31 – 60, 61 – 90 dní, 91 – 120 dní, 121 – 365 dní, > 365 dní). Úkolem obchodních zástupců je tento soupis zkontrolovat, a u pohledávek, které vznikly na základě jejich prodejů zajistit uhrazení. Následně by měl být soupis vrácen na účetní oddělení s poznámkou, které z dlužníků upomínat písemně. Účetní na základě těchto informací vystaví upomínky a zašle je dlužníkům. V realitě se však na účetní oddělení nevrací téměř žádný ze soupisů dlužníků a upomínky se prakticky nezasílají. Telefonický kontakt obchodního zástupce s klientem není nijak monitorovaný a kontrolovatelný, tudíž nelze určit, v jaké míře k nim skutečně dochází. Z výsledků této činnosti lze usuzovat, že této problematice obchodní zástupci nevěnují téměř žádnou pozornost a pohledávkami se nezabývají. Jejich hodnocení vyplývá z realizovaných obrátů. To, zda jsou pohledávky uhrazeny a případně kdy, není rozhodujícím hlediskem, a proto pro řešení pohledávek není motivace.

3.6.1 SWOT analýza

Na základě zjištěných informací o společnosti byla sestavena následující SWOT matice, která se pokouší shrnout především oblast pohledávek a financí.

Tabulka 15: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Zastoupení pro Evropu Výhodné plynoucí ceny z velkého obratu Montáž dle individuálních potřeb	Financování zákazníků Dlouhá doba obratu pohledávek
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Nové zahraniční trhy Nová technologie Systém správy pohledávek	Vysoká konkurence Nevznikají noví zákazníci (strojírenské podmínky) Kurzy měn

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost se na trhu pohybuje již od roku 1994 a zákazníky je vyhledávána jako stabilní firma s tradicí, k níž se zákazníci opakovaně vrací. **Silnými stránkami** společnosti tak bezesporu je významnější postavení na českém trhu. Další silnou stránkou společnosti je licence na prodej určité součástky pro Evropu. K silným stránkám lze zařadit i výhodné ceny, které vyplývají z velkého obratu. U posledních z uvedených je nutno brát v úvahu fakt, že se na českém trhu pohybuje řada větších firem.

Nejvýraznější ze **slabých stránek** je financování zákazníků vyplývající z velkého množství pohledávek, jejichž řízení není upraveno. S tímto problémem se společnost potýká již řadu let. S financováním zákazníků úzce souvisí dlouhá doba obratu pohledávek. To vyplývá jednak z řízení pohledávek a jednak také z platební morálky firem v České republice.

Dle tiskové zprávy poradenské společnosti Bisnode (*Štěpánová, 2015*) se pohledávky v České republice proplácejí průměrně 10 dní po splatnosti. Meziročně se platební morálka mírně zlepšuje. Platební informace Bisnode sleduje měsíčně na vzorku 5,2 milionů faktur a 240 tisíc podnikatelských subjektů.

Tabulka 16: Vývoj průměrné platební morálky ve dnech po splatnosti

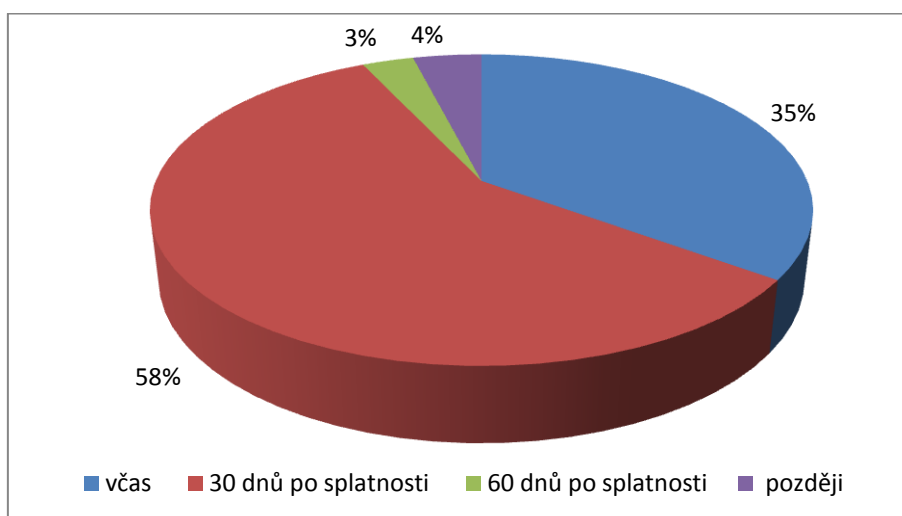
	6/2008	6/2009	6/2010	6/2011	6/2012	6/2013	6/2014	6/2015
Maloobchod	21	20	21	17	13	11	12	11
Strojírenství	20	17	21	18	10	9	11	11

Zdroj: Štěpánová, 2015

Z tabulky č. 14 o vývoji průměrné platební morálky ve dnech po splatnosti vyplývá, že se situace faktur po splatnosti zlepšuje. Analyzovaná společnost se od odvětvových průměrů značně odchyľuje (viz tabulka Doba obratu pohledávek).

Ve srovnání s Evropou je platební morálka lepší. Tuzemské firmy v průměru zaplatí včas o 0, 5% více faktur než je evropský průměr. Zlepšování platební morálky je dle analytičky Bisnode Štěpánové odrazem ožívování tuzemské ekonomiky. (*Dun & Bradstreet ve spolupráci s Bisnode, 2015*)

Graf 8: Platební morálka v ČR



Zdroj: Štěpánová, 2015

Uvedený graf č. 8 názorně zachycuje faktury po splatnosti. Největší část tvoří faktury 30 dní po splatnosti, druhou nejvýraznější položkou jsou faktury zaplacené včas. Analyzovaná společnost se odklání i od těchto průměrných hodnot. Z grafu Pohledávky po lhůtě splatnosti je patrné, že složení platební morálky značně kolísá a každý rok vykazuje odlišné hodnoty.

Příležitostmi společnosti jsou nové zahraniční trhy a nové technologie. Zásadní příležitostí může být i zavedení systému řízení pohledávek, který by mohl zvýšit efektivitu činnosti

společnosti. Společnost se v současné době soustředí spíše na obrat, čímž je zajišťován meziroční nárůst. Pokud by společnost začala řídit pohledávky, efektivita její činnosti by se zvýšila i bez nárůstů obratu.

Hrozbami společnosti je vysoká konkurence v odvětví. Na to úzce navazuje to, že nevznikají noví zákazníci. Konkurenti se tedy předhánějí v lepších obchodních podmínkách, aby si zákazníky udrželi. Z toho pravděpodobně vyplývá i postoj, s jakým vedení společnosti přistupuje k pohledávkám po splatnosti.

3.7 Psychologie vymáhání pohledávek

Vztahy mezi věřiteli a dlužníky jsou obvykle tvořeny na obchodní bázi a jedná se o vztahy velmi specifické. Tyto vztahy jsou velmi křehké a snadno dojde k jejich porušení v případě, kdy nejsou plněny dohodnuté podmínky. Samotné vymáhání pohledávek lze provádět dvěma způsoby: Tzv. po dobrém, nebo po zlém. Vždy je lepší začínat možností „po dobrém“. (LogiCall, 2016)

Způsob „**po dobrém**“ je založen na myšlence, že i zákazník, který neplatí, je zákazník a zrovna v tuto chvíli se mu nemusí dařit a se splátkou pohledávky se opozdil neúmyslně. Věřitelé ale často v takovém jednání s partnery nemají čas ani zkušenosti. Je proto vhodné nechat to na odborníkovi, který má zkušenosti a dokáže takové situace vyřešit tak, aby byly spokojeny obě strany a vztah mohl pokračovat i v budoucnu. Pro tento nekonfrontační přístup jednání je důležitý individuální přístup ke klientům, stejně tak pozitivní přístup a postoj. Klíčovými faktory jsou: postoje, respektování klienta, budování partnerských vztahů, komunikační a vyjednávací dovednosti, funkční procesy a standardy. (LogiCall, 2016)

Z rozhovoru se zástupcem jednatele vyplývá, že právě myšlenka neúmyslného opožďování plateb, je důvodem zvýšená tolerance k pohledávkám po splatnosti. Společnost si zakládá na dobrých dodavatelsko – odběratelských vztazích a chtějí být pro své odběratele oporou.

V případě způsobu „**po zlém**“ je s procesem správy a vymáhání pohledávek spojeno velké množství administrativních úkonů a vedení množství záznamů o průběhu vymáhání dané pohledávky. Společnosti, které se správou a vymáháním pohledávek zabývají, mají na tyto procesy specializované technologické vybavení. K dispozici mají i specializované zaměstnance, profesionály, kteří se touto problematikou setkávají denně. Již samotné zatupování a přítomnost takového člověka má na většinu dlužníků psychologický účinek.

Dlužník se obvykle snaží svůj dluh co nejdříve splatit. V případě zbývajících dlužníků se může věřitel spolehnout na to, že další fáze procesu vymáhání pohledávky, včetně soudního řízení, budou vedena společností efektivně a s odborným přístupem. (Feliciani (Hospodářová), 2016)

Vymáhání pohledávek je velmi složitý proces, který vyžaduje profesionální přístup, aby nedošlo k přetrhání obchodních vztahů mezi věřitelem a dlužníkem.

Společnost vymáhání pohledávek téměř nevyužívá. Za rok 2015 nebyly vymáhány žádné pohledávky. Důvodem je strach z přetrhání dodavatelsko – odběratelských vztahů a toho, že by zákazníci odešli ke konkurenci.

3.8 Audit

Společnost podléhá povinnému auditu. Audit je plánován a prováděn s cílem získat dostatečnou míru jistoty, že účetní závěrka neobsahuje významné nesprávnosti. Audit zahrnuje výběrovým způsobem provedené ověřování úplnosti a průkaznosti částek a informací uvedených v účetní závěrce vždy k poslednímu dni účetního období, tedy 31. 12. Posuzuje účetní postupy, použití účetních metod a významných odhadů provedených vedením a dále zhodnocení vypovídací o schopnosti účetní závěrky. Na základě použitých auditorských procedur nebyly zjištěny za žádné se sledovaných období 2011 – 2015 skutečnosti, které by naznačovaly, že účetní záznamy společnosti nejsou ve všech podstatných aspektech v souladu s platnými zákony a předpisy. Na základě provedených auditů byl ve všech letech udělen **výrok bez výhrad**.

Za sestavení účetní závěrky podávající věrný a poctivý obraz v souladu s českými účetními předpisy odpovídá statutární orgán společnosti, tj. jednatel. Součástí této odpovědnosti je navrhnout, zavést a zajistit vnitřní kontroly nad sestavováním a věrným zobrazením účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou, zvolit a uplatňovat vhodné účetní metody a provádět v dané situaci přiměřené účetní odhady.

Odpovědností auditorské společnosti je vyjádřit na základě provedeného auditu výrok k účetní závěrce. Audit je prováděn v souladu se zákonem o auditorech, mezinárodními auditorskými standardy a souvisejícími aplikačními doložkami Komory auditorů České republiky. V souladu s těmito předpisy je auditorská společnost povinna dodržovat etické

požadavky, naplánovat a provést audit tak, aby byla získána přiměřená jistota, že účetní závěrka neobsahuje významné materiální nesprávnosti.

Kontroly prováděné u vydaných faktur:

- Kontrola formálních náležitostí
- Kontrola náležitostí daňového dokladu (235/2004 Sb.)
- Kontrola zaúčtování do správného období
- Datum uskutečnění zdanitelného plnění
- Kontrola neporušenosti, případné zdvojení číselných řad
- Kontrola správnosti oprávněnosti fakturace zboží a služeb ve vazbě na předmět činnosti
- Provést kontrolu výpočtu fakturovaných částek (vzorek)
- Propočet na českou měnu (u zahraničních faktur)

3.9 Pohledávky jako sporné aktivum

Jednou z možností, jak může věřitel získat finanční prostředky z pohledávek, je postoupení pohledávky. Existují dvě podoby pohledávek: ve lhůtě splatnosti, kam se řadí faktury za dodané služby a zboží, proti kterým ještě nedošla platba, a pohledávky po lhůtě splatnosti. Pokud je s pohledávkou pracováno již v první fázi, lze snížit objem pohledávek, které by se jinak staly těmi po splatnosti, zhruba o 10 až 15 %. Ze skutečnosti firem je patrné, že zhruba 80 % faktur směřuje k bonitním zákazníkům, se kterými obvykle nebývají starosti. Zbylá pětina odběratelů ale přináší do firmy problémy, protože za odebrané zboží neplatí včas. Tento poměr je možno sledovat zhruba ve všech skupinách. (“Sporné aktivum,” 2000)

Rozdělení 80 na 20 naráží na uplatňování tzv. **Paretova principu**. Jak již bylo uvedeno v literární rešerši, jedná se o zásadu, která garantuje, že 80% výsledků plyne z 20 % příčin.

Pohledávky pro podniky představují **neplnohodnotné aktivum**. Pokud se firmy rozhodnou pohledávky postoupit, musí počítat s tím, že nedostanou jejich nominální hodnotu. Cena, za kterou může být pohledávka postoupena, není žádným legislativním předpisem stanovena, ale lze předpokládat, že bude prodána za cenu nižší, než je hodnota jmenovitá (hodnota uvedená na faktuře).

Určujícím faktorem kvality pohledávky je bezvadná dokumentace a zajištění pohledávky, nebo i bonita zákazníka. Každá pohledávka musí být bezpečně prokazatelná a musí být

v souladu s příslušnými právními předpisy, i co se týče příslušenství a dalšího ujednání (např. o zaplacení smluvní pokuty). U každé pohledávky musí být předpokladem, že dojde k úspěšnému rozsouzení a vznikne tak vymahatelný exekuční titul. Při stanovování ceny by si měl věřitel porovnat cenu s cenami ostatních běžně obchodovatelných pohledávek. Dalším faktorem, který má při prodeji pohledávek zásadní vliv, je předpoklad, zda k uhrazení pohledávky skutečně dojde. Je tedy přirozené, že je v zájmu každého věřitele, aby již ve chvíli, kdy pohledávka vzniká, myslel na to, jaký bude postup, pokud dlužník svou platební povinnost nesplní. Samozřejmě že je možné obrátit se na soud, ale exekuční titul k pohledávce za nemajetným dlužníkem mnoho nepřinese. Takový rozsudek nebo platební rozkaz nemá obvykle ani hodnotu soudního poplatku, který k jeho vydání bylo třeba zaplatit.

Nevyžitelné pohledávky se v účetnictví uplatňují obtížně, koneckonců téměř všem podnikatelským subjektům takové pohledávky neúmyslně vznikají, musí se jimi zabývat a řešit je. Určitě tedy nepotřebují žádné takové další nakupovat. Pohledávky, které pravděpodobně nebudou uhrazeny, se neprodávají, pokud jsou převáděny na nového majitele, jedná se obvykle o převody bez peněžité protihodnoty. Mnohdy postupitel postu zaplatí za to, že se takové pohledávky zbaví a postupník ji převezme, ujme se její obsluhy a zařadí ji do svého účetnictví.

Prodej pohledávek tedy sice vede k dřívějšímu získání části peněz, ale na druhé straně znamená výraznou finanční ztrátu, stejně tak s tím související obtížné nalezení kupce a nebezpečí zhoršování kvality pohledávky. (“Prodej nebo jiné řešení - Co každý by měl vědět, ne pohledávku nebo směnku nabídne k prodeji,” 2016)

4 Zhodnocení agendy pohledávek, návrhy pro zlepšení

Na základě provedené analýzy a získaných informací pro oblast řízení pohledávek bylo dosaženo následujících výsledků. Pro zlepšení řízení pohledávek je navržena kompletní vnitropodniková směrnice. Směrnice je uvedena v příloze 1.

Oblasti navrhovaných opatření lze rozčlenit do následujících 5 bodů:

1. *Controllingové aktivity*
2. *Úvěrová analýza*
3. *Řízení a správa úvěrových limitů*
4. *Řízení o poskytování úvěrů a uzavírání smluv*
5. *Upomínání a vymáhání*

Primárním cílem veškerých návrhů pro zlepšení je stanovit systém, který bude přijímán všemi zaměstnanci společnosti, a umožní tak zefektivnění celkové činnosti.

4.1 Controlling

V současné době společnost nemá žádného pracovníka, který by zaujímal pozici controllera. S ohledem na velikost společnosti by zvýšení počtu zaměstnanců o interního controllera bylo z pohledu nákladů neefektivní. Vhodnější je možnost vyčlenit tuto pozici z obchodního oddělení. Hlavním úkolem controllera by s ohledem na současnou situaci mělo být efektivní řízení a správa pohledávek.

Vybraná společnost pro hodnocení důvěryhodnosti a rizikovosti odběratelů tzv. scoringu odběratelů, využívá jednak placenou databázi Bisnode, ale bude provádět i úvěrovou analýzu. Díky okamžitému přístupu k maximu podrobných informací o konkrétním subjektu umožňuje Bisnode všestranná řešení pro prevenci vzniku nedobytných pohledávek, ale jedná se také o nástroj, který pomáhá při rozhodování.

Bisnode scoring

Program využívá informace z mnoha zdrojů, na jejich základě navrhuje každých 14 dní výsledný scoring. Dosažený stupeň scoringu je představován aktuálním indikátorem, který nastiňuje, v jakém stavu se konkrétní subjekt nachází a jaká míra rizika vyplývá z případné spolupráce s ním. Výhodou Bisnode scoringu je, že nehodnotí pouze samostatnou firmu, ale zvažuje i její okolí (napojené subjekty, odvětví, region, stav ekonomiky). Společnost,

kteřá je do Bisnode zadána k prověření, může dosáhnout jednoho z deseti stupňů scoringu (viz. Následující obrázek).

Obrázek 4: Bisnode scoring - legenda

AAA	0,00 % – 0,03 %	Minimální riziko
AA	0,04 % – 0,09 %	Velmi nízké riziko
A	0,10 % – 0,27 %	Nízké riziko
BBB	0,28 % – 0,71 %	Střední riziko
BB	0,72 % – 1,49 %	Akceptovatelné riziko
B	1,50 % – 2,69 %	Zvýšené riziko
CCC	2,70 % – 5,16 %	Vysoké riziko
CC	5,17 % – 11,11 %	Velmi vysoké riziko
C	11,12 % – 99,99 %	Extrémně vysoké riziko
D	100 %	Úpadek
N/A		Nehodnoceno

Zdroj: “Bisnode,” 2016

Skupiny rizikovosti

V současné době společnost rizikovost odběratelů nijak nezohledňuje. Rozřazením zákazníků do skupin dle jejich bonity by společnost mohla eliminovat případy vedoucí k nedobytným pohledávkám. Dostatečná příprava před uzavřením smlouvy může značně ovlivnit průběh vypořádání obchodu.

4.2 Řízení a správa úvěrového limitu

Úvěrové limity jsou stanovovány proto, aby bylo jednoznačné, jaký maximální objem obchodního úvěru je společnost ochotna zákazníkovi poskytnout. Zavedení těchto limitů pak managementu společnosti umožňuje pružně řídit riziko zákaznického portfolia. Pokud tedy společnost řídí úvěrové limity, umožňuje to rychlé a účinné reakce na negativní změny parametrů zákaznických účtů.

Z analýzy současného stavu je patrné, že úvěrové limity nejsou řízeny prakticky vůbec. Jediným náznakem je limit 0,5 milionu, po jehož dosažení není zákazníkům prodáno další zboží do doby, než je dlužná částka nižší než stanovený limit. Pro prodej dalšího zboží není vyžadována úhrada celkové dlužné částky, ale pouze to, aby nebyla vyšší než 0,5 milionu. Pokud tedy dlužník uhradí například 100 000,-, může odebrat do výše limitu další zboží v hodnotě 100 000,-.

4.3 Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru a uzavření smlouvy s odběratelem

Vybraná společnost obchodní úvěry zřejmě využívá pro podporu prodeje a z psychologického důvodu. Je nutné si uvědomit, že obchodní úvěry způsobují určitou míru rizika. Proto je na místě stanovit dostatečnou metodiku a administrativu hodnocení.

Obecně platí, že je fakturace povolena všem zákazníkům, kteří společnosti již dříve realizovali alespoň dva odběry v hotovosti. A to bez ohledu na to, zda se jednalo o problematické zákazníky či nikoli. V případě problematických odběratelů by společnost měla logicky přistoupit k jistým opatřením, kterými by nejisté pohledávky ošetřila (viz příloha 1)

4.3.1 4.3.1. Rámcové kupní smlouvy

Zásadním krokem v celém řízení pohledávek společnosti je prvotní posouzení, zda s určitým zákazníkem smlouvu uzavřít nebo neuzavřít. Rozhodnutí o tom, zda s daným zákazníkem bude navázána spolupráce, závisí na vyhodnoceném riziku. Toto rozhodnutí je zásadní v prevenci proti nedobytným pohledávkám a pohledávkám po splatnosti.

V navrhované vnitropodnikové směrnici jsou upraveni platební podmínky zakázek, stejně jako splatnost a podmínky **poskytnutí skonta**. Vzhledem k tomu, že se cena stává jedním z nejvýznamnějších nástrojů marketingové strategie, ovlivňuje příjmy, a tím pádem i zisk společnosti. Základem aktivního přístupu obchodníků je pracovat s cenami tak, aby vytvářely optimální poměr mezi výší nákladů na produkt, tlakem konkurence a zákaznickou poptávkou. Vhodně zvolenými slevami může obchodník pronikat na trh, získávat zákazníky a odrazovat konkurenci. Například pokud zákazník využije platby v hotovosti, dostává zboží rovnou s nižší cenou. Pokud zákazník uhradí fakturu se 14 denní splatností do týdne, dostane finanční zvýhodnění např. 1, 2% z ceny. Využívání skonta tedy logicky vede ke snižování pohledávek a zrychluje obrat finančních prostředků.

Z hlediska zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty je jasné, že pokud je skonto jako cenová podmínka poskytnuto okamžitě při uskutečnění zdanitelného plnění (sleva za úhradu v hotovosti), jedná se o snížení prodejní ceny zboží, tedy i o snížení základu daně.

Smlouvy může společnost pro snížení rizika z nesplacených pohledávek zajistit úroky z prodlení, ručením či postoupením pohledávek.

Při postoupení pohledávky dochází k využívání faktoringových či forfaitingových společností. Postoupení pohledávky umožňuje získat finanční prostředky z pohledávek před splatností nebo po splatnosti. Částka získaná od postupitelských společností je ponížena o odměnu společnosti (např. 2,2 % p.a.; 4,9 % p.a.) Pro podnik tato zajištění představují především konkurenceschopnost na trhu.

4.4 Upomínání a vymáhání pohledávek

Plánování, včasné upomínání a vymáhání pohledávek si klade za cíl aktivně takové pohledávky řídit. Na základě vymezených postupů je usilováno o změnu nevyrovnaných plateb od zákazníků v hotovost. Dále je potom možné finanční prostředky využívat k dalšímu financování společnosti. Pokud jsou pohledávky upomínány včas, popřípadě jsou vymáhány, umožní tyto činnosti vyšší míru jejich návratnosti. Pro efektivní vymáhání pohledávek je nutné přesné a jednoznačné vymezení odpovědnosti za jednotlivé kroky vymáhání a upomínání (viz Příloha 1.)

4.5 Náklady řízení pohledávek

Klíčovými faktory rizika řízení pohledávek jsou kromě toho, zda je odběratel schopen pohledávku zaplatit, i náklady v procesu pohledávek. Náklady na řízení pohledávek lze rozdělit na náklady interní a náklady externí, jejichž zjišťování a přiřazování bývá snadnější. **Interními náklady** souvisejícími s řízením pohledávek je část nákladů na tvorbu a využívání informačních systémů, část nákladů na zavádění nových manažerských metod, náklady řízení interní dokumentace (náklady na její tisk a archivaci), náklady na interní vyhodnocení odběratelů a vymáhání prováděné firemními právníky. **Externími náklady**, které souvisejí s řízením pohledávek, jsou náklady na preventivní a bankovní instrumenty, náklady na nákup externích informací a vyhodnocování odběratelů externími firmami, pojištění pohledávek, náklady na činnosti externích konzultačních, školících a právních firem, jejichž činnost souvisí s pohledávkami. (Vozňáková, 2004)

Vozňáková (2004) ve své publikaci uvádí i odhadovanou výši jednotlivých nákladů souvisejících s řízením pohledávek. Uvedené náklady jsou vybrány s ohledem na analyzovanou společnost.

Interní náklady

Náklady na preventivní zajištění a monitorování pohledávek jsou odhadovány ve výši 2 – 5% z celkové hodnoty (záleží na výši pohledávek a použitém instrumentu). Pokud jsou

pohledávky vymáhány soudní nebo mimosoudní cestou, náklady rostou mnohem rychleji. Jedná se především o náklady na advokáty, soudní poplatky, odkup pohledávek atd.

Externí náklady na zajišťovací instrumenty

Většina poplatků bývá stanovena pevnou částku, proto se může uvedená výše v % pohybovat podle toho, jaká je nominální výše pohledávky. Uvedené výše jsou jen přibližné pro představu, v jakých číslech se náklady pohybují. Do částky jsou kromě nominální výše pohledávek zahrnovány i další faktory, které % značně ovlivňují. Jedná se především o bonitu odběratelů a dodavatelů a interní náklady dodavatelských firem, které se mohou diametrálně odlišovat.

Pojištění – Odhadovaná částka za pojištění pohledávek je přibližně 2 – 7% z hodnoty pohledávky. Závisí především na riziku odběratele a dodavatele, na objemu pojištěných pohledávek, na poskytnuté lhůtě splatnosti a také na výši spoluúčasti pojištěného dodavatele. U zahraničních pohledávek se spoluúčast pohybuje cca od 10 – 20%, u tuzemských pohledávek se jedná o vyšší %. Při pojištění je nutné brát v úvahu to, že pokud odběratel nezaplatí, pojišťovací agentura neposkytne plnění ihned a ani v 100% výši, neboť se dodavatel podílí spoluúčastí.

Faktoring – Obvyklé poplatky faktoringových společností se obvykle pohybují od 0,5 – 4,9 % z objemu nesplacených pohledávek. Riziková provize, výlohy spojené s prováděním správy postoupených pohledávek a ostatní náklady (např. celní poplatky, pojištění) jsou zahrnuté v poplatku.

Náklady na vymáhání – Náklady na soudní vymáhání se obvykle pohybují v rozsahu 30 – 50 % z hodnoty pohledávky. Je nutné brát v potaz rostoucí interní náklady a náklady na advokátní služby. Pokud dojde k exekuci nebo konkurznímu řízení, může se jednat o poplatky ve výši 100 %.

Bankovní záruka – Náklady na bankovní záruky a výkony s tím související závisí na míře úvěrového rizika, proto se mohou značně odlišovat. Odhadované celkové náklady na bankovní záruky se pohybují od 3 – 6 % z celkové výše pohledávky.

Na základě sledování nákladů vztahujících se k řízení pohledávek může společnost analyzovat jednotlivé podskupiny nákladů, ale i jejich vývoj v čase. Ukazatele pro sledování nákladů musí být v první řadě zvoleny tak, aby pro pracovníky, kteří je budou používat k rozhodování, měly co nejvyšší vypovídající hodnotu. Ukazatele by neměly být

zbytečně složité a náročné. Důležité je sledovat to, jaký mají vývoj náklady vztahující se k řízení pohledávek (procentní podíl jednotlivých podskupin). Důsledkem zlepšování funkčnosti řízení pohledávek by mělo trvale docházet ke snižování podílu všech podskupin, na něž se váží neproduktivní náklady – především na vymáhání.

Příklad možného ukazatele nákladů souvisejících s řízením pohledávek dle Vozňákové (2004)

$$N_q = N_1 + N_2 + N_3$$

N₁ náklady na prevenci

N₂ náklady na monitorování

N₃ náklady na vymáhání

Závěr

Analyzovaná společnost je firmou s dlouhou tradicí a velkou zákaznickou základnou. Společnost se dlouhodobě potýká s problémy v řízení pohledávek po splatnosti. Tyto pohledávky mají na fungování celé společnosti nemalý vliv. Vzhledem k tomu, že v současné době řízení pohledávek není prakticky vůbec upraveno, měla by se touto problematikou společnost jednoznačně zabývat. Analýza jasně ukazuje, že vedení společnosti pro práci s pohledávkami nevyužívá téměř žádné právní instrumenty. Na základě zjištěných informací a výsledků analýz je zřejmé, že by se společnost měla primárně zaměřit na prevenci vzniku pohledávek po splatnosti, a až poté se věnovat případnému vymáhání.

Pro řešení zjištěných problémů jsou v kapitole Návrhy a doporučení uvedeny konkrétní způsoby a postupy, které by mohly vést ke zlepšení celkové situace. Jedná se konkrétně o možnost zajištění pohledávek, správu úvěrových limitů a prověřování zákazníků. Pro jednotlivé druhy zajištění jsou uvedeny hrubé odhady nákladů s nimi spojené. Pro zlepšení agendy řízení pohledávek byla navržena vnitropodniková směrnice, která je uvedena v příloze této práce. Jedním z důležitých doporučení je jasně vymezit odpovědnost za jednotlivé kroky vymáhání pohledávek. Dalším z navrhovaných opatření je zřízení pozice controllera, který by nad efektivním řízením a správou pohledávek dohlížel. S ohledem na velikost společnosti se jako nejvhodnější řešení jeví vyčlenit pozici controllera z obchodního oddělení.

Ze závěrů provedených analýz je patrné, že se stav pohledávek po splatnosti v posledních letech snižuje. Tuto skutečnost ale po konzultaci s účetním oddělením a vedením společnosti lze přisuzovat spíše vývoji celkové ekonomiky, než zlepšení v řízení pohledávek. Tuto myšlenku podporuje fakt, že v době ekonomické krize byl stav pohledávek po splatnosti mnohonásobně vyšší, a ani po skončení krize nebylo řízení pohledávek upraveno. Společnost se nepotýká s finančními problémy z titulu druhotné platební neschopnosti, ani neuhrazených mezd, což z ní u dodavatelských subjektů stále činí atraktivního obchodního partnera. Stojí tedy za zvážení, zda se spokojit se současností efektivitou činnosti, nebo věnovat úsilí pro její zvyšování. Potenciál společnosti pro zvyšování efektivity je jednoznačný, záleží tedy na vedení firmy, zda doporučení v oblasti řízení pohledávek přijme nebo nepřijme. Všechny návrhy je samozřejmě bezpodmínečně

nutné posuzovat z hlediska finanční náročnosti (nákladovosti). Dalším důležitým faktorem všech návrhů je také zhodnocení efektivity pro analyzovanou společnost.

Pokud společnost začne s pohledávkami pracovat lépe a efektivněji, bude tak utvářet pozitivní předpoklady pro obrát v hospodaření směrem k tvorbě zisku. Je zřejmé, že při obchodním styku je v ekonomickém prostředí jistá výše rizika nevyhnutelná, záleží ale na samotné společnosti, jak vysokou míru rizika je ochotna přijmout.

Summary

This thesis is devoted to the issues of receivables from business relations. The work assesses the way of management, the role of the management and the subject of receivables in the financial management of a selected company. Furthermore, the thesis aims to evaluate the interconnection of receivables within the entire enterprise. Data collection and analysis of the interconnection of the system of receivables management were carried out in close collaboration with the company's employees. The objective of the work is to provide a comprehensive view of receivables and to evaluate their management. On the basis of the acquired information and executed analyses, recommendations and proposals are suggested. The offered recommendations should enable the enterprise to improve and streamline the management of receivables and will be presented to the company's management. The work is based on the findings of expert literature listed in the bibliography.

Keywords: receivables, management of receivables, controlling, financial management

Seznam použitých zdrojů

Publikace

- Chalupa, R., & kolektiv. (2011). *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2011*. ANAG.
- Chambers, D. R., & Lacey, N. L. (2011). *Modern Corporate Finance*. Michigan: Hayden McNeil Publishing.
- Drábková, Ph.D., I. Z., & Kouřilová, CSc., doc. I. J. (2016). *Účetní auditing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Drbohlav, J. (2004). *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha: ASPI.
- Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press.
- Horváth, P. (2002). *Controlling*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kislíngerová, E. (2010). *Manažerské finance*. V Praze: C.H. Beck.
- Komora Auditorů České republiky. (2012). *Příručka pro provádění auditu*. Praha: KA4R.
- Král, B. (2006). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- Kunešová - Skálová, J. (1998). *Pohledávky - komplexní účetní a daňový pohled*. Jiří Motloch - Sagit.
- Macek, J., & Tomsa, M. (1994). *Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích*. Ostrava: Montanex.
- Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.
- Müllerová, L. (2013). *Auditing pro manažery aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. Praha: ASPI.
- Pilátová, J., & Richter, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. Olomouc: ANAG.
- Řezňáková, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Grada Publishing.
- Růžičková, P. (2015). *Finanční analýza*. Praha: Grada.

- Ryneš, P. (2013). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2013*. ANAG.
- Salek, J. G. (2005). *Accounts receivable management best practices*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sporné aktivum. (2000). *Ekonom*, (9).
- Valach, J. (2001). *Finanční řízení podniku* (2. vydání). Ekopress.
- Vozňáková, I. (2004). *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing.
- Vaigert, D., Philippi, T., Riško, P., & Navrátilová, H. (2006). *Pohledávky, právní příručka věřitele*. Praha: Computer Press.

Internetové zdroje

- Bisnode. (2016). Retrieved from <http://www.bisnode.sk/produkt/bisnode-scoring/>
- Budou se pohledávky ještě vymáhat? (2015, 10). *Memfis.cz*. Retrieved from <http://www.memfis.cz/magazin-budou-se-pohledavky-jeste-vymahat>
- Clever Office s. r. o. (2004). Audit účetní závěrky a Interní audit. Retrieved from <http://www.smernice.cz/interni.php>
- Dun & Bradstreet, & Bisnode. (2015). Platební morálka firem je v Česku lepší než v Evropě. Retrieved from <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/studie-platebni-moralka-firem-je-v-cesku-lepsi-nez-v-evrope-1192555>
- Feliciani (Hospodářová), I. (2016). Vymáhání pohledávek - psychologické pozadí a klientský přístup. Retrieved from <http://www.agora-praha.cz/page-42/psychologicke-pozadi-vymahani-pohledavek-klientsky-pristup---jak-na-dluzniky--pohledavky-chytre/>
- Insolvenční zákon, Pub. L. No. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, § Hlava V: Věřitelé a uplatňování pohledávek. Retrieved from <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvencni/cast1h5.aspx>
- Komora logistických auditorů. (2010). Metodika logistického auditu. Retrieved from <http://kla.cz/metodika-audit/prezentace>

- Kontus, E. (2013). Management of Accounts Receivable in a Company. *Ekonomicka Misao I Praksa*, 22(1). Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=2ab00408-626b-40eb-a5d0-8820e68a3ce3%40sessionmgr4010&vid=3&hid=4203>
- LogiCall. (2016). Psychologie vymáhání pohledávek, psychologické pozadí a klientský přístup. *Liabie & Competent*. Retrieved from <http://www.logicall.cz/novinky/psychologie-vymahani-pohledavek-psychologicke-pozadi-a-klientsky-pristup-29>
- Michalski, G. (2008). A Portfolio Management Approach in Accounts Receivable Management. *South East European Journal Of Economics & Business*, (3 (2)). Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/command/detail?sid=3ac82b33-5970-4e7e-96bf-ed23ee3842d4%40sessionmgr103&vid=18&hid=114&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#jid=2Q6T&db=bth>
- Občanský zákoník, Pub. L. No. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník. Retrieved from <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h1.aspx>
- Olexandrivna, Y. N. (2015). WAYS TO RATIONAL MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE AT ENTERPRISES. *Economic Processes Management*, (2). Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=1ff9a114-e8a1-439e-8644-dd8413e14b0e%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4203&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=116662526>
- Prodej nebo jiné řešení - Co každý by měl vědět, ne pohledávku nebo směnku nabídne k prodeji. (2016). Retrieved from http://www.finance-cz.com/prodej_pohledavek.html
- Správa pohledávek. (2015). Retrieved from <http://www.kbsoft.cz/pohledavky.htm>
- Správa pohledávek v software. (2016). Retrieved from <http://www.synopsis.cz/o-systemu/volitelne-soucasti/sprava-pohledavek>
- Štěpánová, P. (2015, 10). Faktury se v česku průměrně proplácí 10 dnů po splatnosti. *Bisnode*. Retrieved from <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/faktury-se-v-cesku-prumerne-proplaci-10-dnu-po-splatnosti/>

- Švehlík, M., & Březinová. (2015). Krátký pohled na současnou vymahatelnost práva na uspokojení pohledávek. *Epravo.cz*, 2015(9.).
- Švehlík, M., & Fikerlová, M. (2015). Novinky pro vymáhání pohledávek pro rok 2015. *Epravo.cz*, 2015(1.).
- Systém řízení pohledávek. (2015). Retrieved from <http://www.globalcollect.cz>

Seznam obrázků, grafů, schémat a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma dovozu a vývozu	36
Obrázek 2: Organizační struktura	38
Obrázek 3: Rozložení firem v ČR dle rizika.....	54
Obrázek 4: Bisnode scoring - legenda	62

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj jednotlivých pohledávek v letech 2011 – 2015.....	39
Graf 2: Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč) v letech 2011 - 2015	40
Graf 3: Pohledávky; Pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)	48
Graf 4: Pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)	49
Graf 5: Dlouhodobý vývoj tržeb, pohledávek, pohledávek po lhůtě splatnosti	49
Graf 6: Dlouhodobý trend pohledávky/tržby; pohledávky po splatnost/tržby	50
Graf 7: Konečná výše opravných položek v letech	53
Graf 8: Platební morálka v ČR	56

Seznam schémat

Schéma 1: Průběh pohledávek a vlivy na ně působící.....	33
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odměny za vymáhané pohledávky	16
Tabulka 2: Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč).....	39
Tabulka 3: Vstupní data pro likviditu	41
Tabulka 4: Okamžitá likvidita (v tis. Kč)	42
Tabulka 5: Pohotovostní likvidita (v tis. Kč).....	42
Tabulka 6: Běžná likvidita (v tis. Kč).....	43
Tabulka 7: Doba obratu pohledávek (v tis. Kč).....	43
Tabulka 8: Doba obratu pohledávek - kvartální 2015	44
Tabulka 9: Trend prodejů a pohledávek 2015 (v procentech hodnoty 1. kvartálu).....	45
Tabulka 10: Obrátka za jednotlivé měsíce.....	45
Tabulka 11: Obchodní deficit	46
Tabulka 12: Rentabilita tržeb 2011 - 2015.....	47
Tabulka 13: Nákladovost 2011 - 2015.....	47
Tabulka 14: Účetní opravné položky k pohledávkám	51
Tabulka 15: SWOT analýza.....	55
Tabulka 16: Vývoj průměrné platební morálky ve dnech po splatnosti	56

Příloha 1: Vnitropodniková směrnice

Bod: Řízení pohledávek

Controlling

Pozice controllera je vyčleněna z obchodního oddělení. Hlavním úkolem této pozice je efektivní řízení a správa pohledávek. Zejména se jedná o práci s databázemi pro vyhodnocování důvěryhodnosti a rizikovosti odběratelů. Dále se jedná o provádění úvěrové analýzy.

Credit management za pomoci úvěrové analýzy

Společnost na základě získaných dat provádí úvěrovou analýzu každého odběratele. Tato analýza vyplývá z následujícího:

1. Rozřazení zákazníků do skupiny zákazníků, které určují tyto faktory

- Kategorie zákazníků
- Zákaznický segment
- Skupiny rizikovosti

2. Úvěrový limit

Úvěrové limity je možné upravovat na základě předchozí spolupráce (VIP klienti)

Kategorie zákazníka

Zákazník je do určité kategorie zařazen obchodním oddělením při prvotním ukládání do podnikového systému. Zákazníci jsou rozčleněni například do takovýchto kategorií:

- Společnosti velkoobchodu
- Společnosti maloobchodu
- Strojírenské firmy
- Zahraniční odběratelé
- Živnostníci (apod.)

Zákaznický segment

Pro segmentaci odběratelů jsou vytvořeny skupiny odrážející jejich aktivitu.

1 – velmi atraktivní; klíčový zákazník; top

2 – atraktivní zákazník; důležitý zákazník

3 – standardní zákazník; zákazník s historií

4 – méně atraktivní zákazník

5 – nový zákazník

Pokud je zákazník označen jako nový zákazník, jedná se o takového zákazníka, s nímž společnost doposud neobchodovala, ačkoli na trhu může figurovat dlouho. Zákazníci ze skupiny 5 jsou průběžně přehodnocováni do skupin 1 – 4, a to na základě vývoje obratu, platební morálky a počtu přijatých plateb.

Skupiny rizikovosti

A – výborná bonita - riziko je nízké, platby včas, zvýšená kontrola není nutná, zvyšování úvěrového limitu je vhodné;

B – dobrá bonita - riziko je mírně zvýšené, nevelké dluhy, dostatečný platební morálka, nedodržení splatnosti pouze zřídkakdy, v případě nutnosti možné zvyšování úvěrového limitu (nutné prověřit nové informace);

C – průměrná bonita - riziko je zvýšené, časté nedodržení a překročení platebních podmínek, kontrola platební morálky je nutná, nutné dodržování určeného úvěrového limitu, možnost zvýšení limitu pouze po přehodnocení a zajištění pohledávky;

D – špatná bonita - riziko je výrazně zvýšené, stále po splatnosti, nedodržování platebních podmínek, časté výpadky placení, vysoké zadlužení, nutnost neustálé kontroly, výše úvěru rozhodně nesmí být překročena, zvýšení limitu pouze při protějším zajištění;

E – žádná bonita - insolventní zákazník, dodávky zastaveny, dodávky možné pouze po zaplacení.

Zákazníci jsou vyhodnocováni dle výše uvedené klasifikace. Za zařazení zákazníka do odpovídající skupiny zodpovídá účetní oddělení.

Řízení a správa úvěrového limitu

Stanovení úvěrových limitů

Úvěrové limity jsou založeny na výpočtovém modelu, který vychází z ročního obrátu zákazníka, platebních podmínek a platební morálky stanovené hodnocením rizika. Zákazníci, kteří mají významné pohledávky nad rámec stanoveného úvěrového limitu, vyžadují schválení vedením společnosti. Úvěrový limit se skládá z pohledávek vzniklých z faktur po splatnosti, faktur před splatností a nevyfakturovaných dodávek.

Překročení limitů

Pokud dojde k překročení úvěrových limitů, mělo by být jejich řízení a blokáce řízeno zařazením zákazníka do zákaznického segmentu. Jakmile dojde k překročení úvěrového limitu, budou následovat opatření seřazená podle následujících priorit:

- Zakázka bude uvolněna účetním oddělením, zakázka ale nesmí vzrůst o více než 20 % a zároveň musí být zakázka uskutečněna během 2 dnů. Pokud dojde k porušení jednoho z pravidel, je zakázka automaticky zablokována.
- Zakázka je uvolňována proti přijatým platbám (BÚ, pokladna).
- Zakázka není uvolněna.

Jednání se zákazníky musí být zdokumentováno, aby se předešlo pochybnostem a sporům při řešení úvěrového limitu zákazníků.

Návrhy na úpravu úvěrových limitů jsou předkládány účetnímu oddělení, managementu společnosti, který návrhy schvaluje.

Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru a uzavření smlouvy

Zákazník, který již ve společnosti v minulosti měl problematické pohledávky, je zahrnut do seznamu neplatičů. Další odběry mu budou umožněny jedině hotovostní platbou nebo proti zajištění. Všechny požadavky na fakturaci musí být předány obchodními zástupci vedoucímu oddělení. Na obchodním oddělení je žádost posouzena a s návrhem předána ke schválení vedení společnosti.

Rámcové kupní smlouvy

Obchodní oddělení nejdříve vyhodnotí riziko každého individuálního zákazníka, a na základě vyhodnoceného rizika uskuteční rozhodnutí o obchodní spolupráci. Obchodní zástupce zajistí vyhotovení kupní smlouvy. Jeho právem je upravovat jednotlivé podmínky fakturace, změny sepíše a předkládá s vlastním návrhem smlouvy. Po potvrzení a kontrole je smlouva předkládána k podpisu jednateli společnosti.

Stanovení platebních podmínek zakázek

Nedílnou součástí každé uzavřené smlouvy jsou platební a dodací podmínky společnosti. Pokud jsou podmínky porušeny, je v kompetencích prodávajícího dodávku zboží pozastavit. Kupující je povinen uhradit prodávajícímu ujednanou kupní cenu buď v hotovosti při převzetí zboží, nebo bezhotovostním převodem.

Splatnost

Platební podmínky u jednotlivých zákazníků jsou stanoveny na základě ekonomické analýzy (např. bonita). U nových zákazníků je po uhrazení dvou faktur v hotovosti standardní splatnost 14 dní. Na základě dlouhodobé spolupráce se u tzv. VIP klientů sjednávají individuální lhůty splatnosti. Jednání o platebních podmínkách je plně v pravomoci obchodního oddělení. Jakékoli nestandardní podmínky musí před dodáním zákazníkovi schválit management společnosti.

Další platební podmínky

Součástí smlouvy mohou být dále i podmínky o poskytnutí **skonta a slev**. Skonto vychází z rabatového ceníku, který je sestaven pro každého odběratele.

Vzorec pro výpočet skonta:

*Skonto = % slevy * pořizovací cena*

Absolutní výše úroku z potenciálního úvěru

*Úrok = (pořizovací cena – skonto) * úroková sazba * doba před splatností (počet dní/360)*

Dále smlouvy obsahují ujednání **o způsobu zajištění pohledávky**.

Úroky z prodlení: kupující, který je v prodlení s úhradou faktury za odebrané zboží, je povinen zaplatit prodávajícímu pokutu, a to ve výši 0,05 % za každý den prodlení z celkové neuhrazené částky.

Pohledávka může být zajištěna také **ručením**. V případě využití tohoto způsobu společnost vyžaduje ručitelské prohlášení jednatele odběratelské společnosti.

Upomínání a vymáhání pohledávek

Pohledávky jsou upomínány, popřípadě vymáhány včas, na základě pravidelné týdenní kontroly pohledávek po splatnosti, která probíhá na účetním oddělení každý týden.

Za činnosti spojené s upomínáním a vymáháním pohledávek zodpovídají oddělení následovně:

Činnosti spojené s upomínáním	Zodpovídající oddělení
Monitoring pohledávek po splatnosti	<i>Účetní oddělení</i>
Poskytování informací o pohledávkách po lhůtě splatnosti	<i>Účetní oddělení</i>
Kontakt se zákazníkem po lhůtě splatnosti	<i>Obchodní oddělení</i>
Odesílání upomínek	<i>Účetní oddělení</i>
Zastavení dodávek	<i>Obchodní oddělení</i>
Schvalování splátkových kalendářů	<i>Management společnosti + obchodní oddělení</i>
Další postupy u problémových pohledávek	<i>Management společnosti</i>

Procesy upomínání a vymáhání

Jedná se o všechny činnosti, které souvisí s inkasem pohledávek. Ať už se jedná o párování plateb na náležitých účtech zákazníků, sledování pohledávek po splatnosti, nebo rozhodování o tvorbě opravných položek, je nezbytné, aby byly všechny aktivity elektronicky zaznamenávány pravidelně a ve specifické struktuře.

Proces upomínání a vymáhání:

- Informační hovory před datem splatnosti;
- osobní návštěvy;
- emaily;
- upomínky (různé stupně);
- zařazení zákazníka do skupiny (platby v hotovosti; zálohové platby; zastavení dodávek);
- externí inkasní společnost, právník.

Průběh upomínání odběratele

Upomínání odběratele společnost může provádět před i po datu splatnosti.

Činnosti před datem splatnosti

U zákazníků, patřících do skupin 3 – 5 jsou před skutečným datem splatnosti uskutečňovány hovory se záměrem předcházet vzniku pohledávek po splatnosti. U zákazníků v ostatních skupinách je tato činnost prováděna proto, že by mohly vzniknout chyby. (např. chybějící faktura, chybně nastavené podmínky, apod.)

Činnosti po datu splatnosti

Na základě každotýdenních přehledů o pohledávkách po splatnosti jsou platby upomínány u odběratele. Cílem tohoto upomínání je nalézt se zákazníkem řešení pro vyrovnání pohledávek. Při vzniku pohledávky jsou zákazníkům zasílány upomínky. Pokud pohledávka není do 14 dnů od upomínky uhrazena, příslušný obchodní zástupce telefonicky kontaktuje odběratele s cílem zjistit důvod neuhrazené pohledávky.

Postup upomínání může být přerušen, pokud k vymožení pohledávky byly uskutečněny právní kroky. Dalším z důvodů pro blokadu upomínacích postupů je insolventní řízení zákazníka. Během upomínacího procesu může dojít k opatřením, jako je přechod na platbu v hotovosti nebo přerušování dodávek.

Po neúspěšném upomínání a vymáhání pohledávek společností je přistoupeno k vymáhání soudnímu.