

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2012**

**PAVLA SEDLÁKOVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Řízení závazků a pohledávek z obchodního styku v obchodní firmě

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2012

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Pavla Sedláková / PE 30

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Zdenka Volkánová

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

\_\_\_\_\_

podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**ŘÍZENÍ ZÁVAZKŮ  
A POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍHO  
STYKU V OBCHODNÍ FIRMĚ**

Management of trade receivables and liabilities in business company

Autor: Pavla Sedláková

## **Souhrn**

Práce se zabývá problematikou závazků a pohledávek z obchodního styku. Cílem práce je identifikovat nedostatky v řízení pohledávek a závazků v konkrétní obchodní firmě a navrhnout řešení pro jejich eliminaci. Navržené řešení musí být využitelné za současného stavu zaměstnanců a realizovatelné vlastními silami (ne za pomoci externí firmy). V oblasti pohledávek je kladen důraz na pohledávky z obchodních vztahů. Oblast závazků je hlavně v praktické části probrána o něco komplexněji. V praktické části je představen vývoj pohledávek v čase, zhodnocena platební morálka zákazníků, zmonitorován současný systém řízení pohledávek a navrženo řešení pro zlepšení současné situace. V oblasti závazků je navrženo řešení pro zlepšení oběhu dokladů a nastaven systém pro sledování závazků ke státním institucím. Je vypočítána doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a hodnoty těchto ukazatelů jsou srovnány a okomentovány. Praktická část je zakončena kapitolou věnovanou shrnutí současného stavu a návrhům na jeho zlepšení.

## **Summary**

This bachelor thesis deals with the liabilities and trade receivables. The aim is to identify weaknesses in the management of receivables and liabilities in concrete business company and to propose solutions for their elimination. The proposed solution must be usable with the current number of employees and feasible by their own (not using an external firm). In the area of receivables is an emphasis on trade receivables. Area of liabilities is discussed more complex mainly in the practical part. In the practical part there is introduced development of receivables in time series and evaluated payment behavior of customers, monitored current receivables management system and proposed solution for improvement of the current situation. In the area of liabilities, there is given proposal of solution for improvement of the documents circulation and set up a system for monitoring the commitments to state institutions. There is calculated turnover of receivables, payables and these values are compared and commented. The practical part is devoted to a summary of the current situation and proposals for its improvement.

**Klíčová slova:**

Řízení pohledávek, závazky, dodavatelský úvěr, pracovní kapitál.

**Keywords:**

Credit management, liabilities, supplier credit, working capital.

**JEL Classification:**

G300 - Corporate Finance and Governance: General

G310 - Capital Budgeting; Fixed Investment and Inventory Studies; Capacity

G320 - Financing Policy; Financial Risk and Risk Management; Capital and Ownership Structure; Value of Firms

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Legislativní úprava .....	3
2.2 Definice pohledávek a závazků .....	4
2.3 Opravné položky k pohledávkám .....	4
2.4 Oceňování pohledávek.....	5
2.5 Odpis pohledávky .....	6
2.6 Zánik pohledávek a závazků.....	6
2.6.1 Vzájemný zápočet.....	6
2.6.2 Prekluze .....	7
2.6.3 Promlčení.....	7
2.7 Řízení pohledávek .....	8
2.7.1 Prevence.....	8
2.7.2 Vymáhání.....	13
2.7.3 Efektivnost řízení pohledávek .....	15
2.8 Platební morálka v ČR a v Evropě.....	17
2.9 Použité metody a postupy .....	18
3 Analytická/praktická část práce.....	20
3.1 Popis firmy.....	20
3.2 Závazky.....	20
3.2.1 Struktura dodavatelů.....	21
3.2.2 Oběh dokladů.....	21
3.2.3 Průměrná doba splatnosti dodavatelských faktur .....	23
3.2.4 Závazky z titulu daní a zákonného pojištění.....	24
3.3 Pohledávky .....	25
3.3.1 Zákazníci .....	26
3.3.2 Platební morálka zákazníků.....	27
3.4 Řízení pohledávek a závazků – současný stav a doporučení .....	33
4 Závěr.....	38
Literatura .....	41
Přílohy	

## Seznam zkratk

Daň z nem.	Daň z nemovitostí
DPFO	Daň z příjmů fyzických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
EDI	Elektronická výměna dat (Electronic Data Interchange)
ObčZ	Občanský zákoník
ObchZ	Obchodní zákoník
OP	Opravná položka
Soc. poj.	Sociální pojištění
ZDP	Zákon o daních z příjmů
Zdr. poj.	Zdravotní pojištění
ZoÚ	Zákon o účetnictví
ZPOZ	Zákonné pojištění zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání
ZR	Zákon o rezervách



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Návrh postupu vymáhání pohledávek u obchodní společnosti.....	15
Tabulka 2 Výpočet průměrné doby splatnosti faktur.....	17
Tabulka 3 Závazky firmy Gama vykázané v rozvaze k 31. 12. 2011 .....	21
Tabulka 4 Srovnání průměrné poskytnuté doby splatnosti u pohledávek a závazků.....	23
Tabulka 5 Srovnání poskytnuté a skutečné doby splatnosti závazků .....	24
Tabulka 6 Pohledávky firmy Gama vykázané v rozvaze k 31. 12. 2011.....	25
Tabulka 7 Struktura zákazníků v roce 2011.....	27
Tabulka 8 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka A.....	28
Tabulka 9 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka B .....	28
Tabulka 10 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka C .....	28
Tabulka 11 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka D.....	29
Tabulka 12 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka E .....	30
Tabulka 13 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka F.....	31
Tabulka 14 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka G.....	31
Tabulka 15 Platební morálka zákazníků s ročním obratem od 1 do 10 mil. Kč .....	32

# 1 Úvod

„*Kdo rychle dává, dvakrát dává*<sup>1</sup>.“ Zdá se, že tímto známým příslovím se řídí velké množství dlužníků v Čechách. Dvakrát dávat nechtějí a ještě raději dávají pomalu. Následkem čehož se Česká republika řadí mezi země se špatnou platební morálkou.

Aby firma fungující v dnešním podnikatelském prostředí snížila riziko vzniku druhotné platební neschopnosti, která může vést až k jejímu zániku, musí mít buď velké štěstí na solidní zákazníky, nebo propracovaný systém řízení pohledávek.

Protipólem pohledávek jsou závazky. I jejich sledování a řízení je důležitou oblastí, avšak obvykle méně problematickou. Korektní plnění závazků z obchodních vztahů má vliv na dobré vztahy s dodavateli a bezproblémový přístup ke zdrojům potřebným pro chod firmy. Nelze opomenout ani včasné a správné plnění závazků ke státním institucím, což mimo jiné, zamezí vzniku povinnosti hradit rychle narůstající úroky z prodlení. Obojí má vliv na dobré jméno firmy, které může představovat konkurenční výhodu v boji o zákazníka.

Na pohledávky a závazky však nelze pohlížet pouze jako na dva samostatné celky, je třeba hledat vzájemné souvislosti. Víme, za jakou dobu v průměru platíme dodavatelům a za jak dlouhou dobu inkasujeme peníze od zákazníků? Je tato doba stejná? Neměla by jedna z nich být raději delší? Proč by tomu tak mělo být? Na tyto a další otázky se snaží odpovědět tato práce.

Cílem práce je identifikovat nedostatky v řízení pohledávek a závazků v konkrétní obchodní firmě a navrhnout řešení pro jejich eliminaci. Navržené řešení musí být využitelné za současného stavu zaměstnanců a realizovatelné vlastními silami (tedy ne za pomoci externí firmy). V oblasti pohledávek je kladen důraz na pohledávky z obchodních vztahů. Oblast závazků je hlavně v praktické části probrána o něco komplexněji.

V teoretické části jsou na základě rešerše odborné literatury shrnuty poznatky týkající se dané problematiky. Je zde vymezen pojem pohledávka a závazek, nastíněno jejich vykazování v rozvaze, popsáno oceňování pohledávek, vysvětleno co jsou opravné

---

<sup>1</sup> SYRUS, P. (1946). *Myšlenky*. Praha : V. Žikeš, str. 64.

položky a co znamená odpis pohledávky. Jedna kapitola je věnována také zániku pohledávek. Nejdůležitějším blokem teoretické části je však kapitola o řízení pohledávek, která pojednává nejdříve o prevenci špatných pohledávek, poté o jejich vymáhání v případech, kdy prevence nebyla účinná. Nedílnou součástí kapitoly je pojednání o nástrojích, pomocí kterých se v praxi nejčastěji sleduje a hodnotí efektivnost řízení pohledávek. V závěru teoretické části je zhodnocena platební morálka v České republice v porovnání s ostatními evropskými státy tak, jak ji vidí renomovaná inkasní společnost. Poslední kapitolou této části je souhrn metod a postupů, které byly ke zkoumání a řešení problému prakticky použity.

V praktické části je zkoumána problematika pohledávek a závazků v konkrétní obchodní firmě. Nejdříve jsou zhodnoceny závazky, poté následují pohledávky. Praktická část je zakončena kapitolou věnovanou shrnutí současného stavu a návrhům na jeho zlepšení.

Část věnovaná závazkům popisuje jejich strukturu v dané firmě, charakteristiku nejvýznamnějších dodavatelů a oběh dokladů, který může a v tomto konkrétním podniku se tak děje – představovat částečně neviditelné úzké místo v oblasti řízení cash-flow. Pro oběh dokladů je zde představen návrh na zlepšení. Následuje výpočet průměrné doby splatnosti závazků a pohledávek, jejich srovnání a zhodnocení dopadu pro firmu. Poslední část této kapitoly je věnována závazkům z titulu daní a zákonného pojištění, i tady je představen návrh na zlepšení současného systému s ohledem na snížení rizika potenciálního neplnění závazků vůči státu.

Část věnovaná pohledávkám je poněkud obsáhlejší. Stejně jako u závazků je představena struktura pohledávek dané firmy a charakter jejich zákazníků. U pohledávek je srovnán i jejich vývoj v čase, který lépe vystihuje přístup firmy k jejich řízení. Následuje zhodnocení platební morálky odběratelů, kde největší důraz je kladen na klíčové zákazníky, kteří tvoří přes 80 % celkového obrátu firmy. U jednotlivých zákazníků je pak připojen komentář a návrh na zlepšení, je-li třeba.

V závěru praktické části je popsán způsob, jakým firma v současnosti řídí své pohledávky a závazky. Jsou zde identifikovány nedostatky a předloženy návrhy řešení, jejichž zavedení do praxe by mělo vést k jejich eliminaci.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Řízení pohledávek a závazků je součástí řízení pracovního kapitálu, což bývá jeden z nejsledovanějších ukazatelů finančního řízení a zdraví firmy.

Podle Mariniče<sup>2</sup> vznikají pohledávky z obchodního styku jako důsledek vyskladnění zboží bez protisměrného inkasa tržeb. Tentýž autor uvádí, že správné načasování a optimální řízení pohledávek na jedné straně chrání podnik před druhotnou platební neschopností a na druhé straně ale zásadním způsobem ovlivňuje charakter obchodní politiky, což může mít za následek i vytvoření konkurenční výhody na trhu.

Protipólem pohledávek jsou závazky z obchodního styku. Marinič<sup>3</sup> uvádí, že závazky z obchodního styku představují levný zdroj financování, a že je ve firemním zájmu vytvoření co nejlepších obchodních a platebních podmínek s maximálním odkladem splatnosti.

Tato část práce přiblíží legislativní úpravu a definici pohledávek a závazků, jejich vykazování v rozvaze, oceňování a řízení, zahrnující prevenci a vymáhání. Budou zde popsány nástroje pro sledování efektivity řízení pohledávek a nastíněna současná platební morálka v Evropě.

### 2.1 Legislativní úprava

Legislativní úprava pohledávek a závazků v České republice zahrnuje tyto zákonné normy:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů.

---

<sup>2</sup> NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. (2010). *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. Praha : Grada Publishing, str. 147.

<sup>3</sup> NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. (2010). *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. Praha : Grada Publishing, str. 148.

## 2.2 Definice pohledávek a závazků

**Pohledávka** představuje právo věřitele požadovat po dlužníkovi plnění z jeho závazku. Dlužník má povinnost svému závazku dostát vypořádáním pohledávky a věřitel má zase právo toto plnění vymáhat.

V rozvaze se pohledávky vykazují na straně aktiv. Vyžaduje-li to zásada opatrnosti, provádí se jejich korekce pomocí opravných položek.

Mezi nejčastější a nejproblematictější pohledávky patří pohledávky z obchodních vztahů. Podle Novotného<sup>4</sup> však nelze opomenout ani pohledávky z titulu pracovněprávních vztahů, z titulu daní a pohledávky vztahující se ke společníkům, členům družstva.

**Závazek** představuje dle § 494 ObčZ povinnost dlužníka něco dát, konat, něčeho se zdržet nebo něco trpět a věřitel je oprávněn to od něj požadovat.

V rozvaze se závazky vykazují na straně pasiv.

Dlouhodobé a krátkodobé závazky se člení na<sup>5</sup>:

- závazky z obchodní ho styku;
- závazky ke společníkům a sdružení;
- závazky vůči zaměstnancům;
- závazky vůči státu, závazky ze sociálního zabezpečení;
- závazky vůči podnikům s rozhodujícím a podstatným vlivem;
- jiné závazky.

## 2.3 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky k pohledávkám lze rozčlenit na účetní a daňové.

Účetní opravné položky<sup>6</sup>:

- postup tvorby a jejich použití upravuje § 55 vyhlášky 500/2002 Sb.;
- slouží k zachycení věrného obrazu účetnictví;

---

<sup>4</sup> NOVOTNÝ, P. (2007). *Finanční účetnictví*. Praha : VŠEM, str. 101.

<sup>5</sup> KISLINGEROVÁ, E. (2001). *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, str. 57.

<sup>6</sup> DRBOHLAV, J., POHL, T. (2011). *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., str. 32.

- jsou jedním z nástrojů uplatňování zásady opatrnosti;
- pomáhají vyjádřit co možná nejobektivnější hodnotu pohledávky a zároveň i zachycení pozice věřitele vůči dlužníkovi;
- v závislosti na situaci dlužníka se mohou opět rozpustit či dotvářet;
- jsou do značné míry závislé na subjektivním posouzení;
- nejsou daňově uznatelné (dle § 25 odst. 1 písm. v) ZDP).

#### Daňové opravné položky<sup>7</sup>:

- jejich účelem je dosažení vrácení v minulosti zdaněných výnosů;
- jejich tvorba je právem nikoliv povinností;
- jsou regulovány daňovými předpisy a není zde tedy prostor pro subjektivní posouzení jako u účetních OP;
- jsou daňově uznatelné, pokud splňují požadavky ZR, zejména § 8;
- je možné je tvořit pouze k nepromlčeným pohledávkám, které byly výnosem podléhajícím dani z příjmů;
- ZR umožňuje tvořit OP k těmto typům pohledávek:
  - k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení (§ 8 ZR);
  - k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994 (§ 8a ZR);
  - k pohledávkám z titulu ručení za celní dluh (§ 8b ZR);
  - k nepromlčeným pohledávkám s hodnotou do 30 tis. Kč (§ 8c ZR).

## 2.4 Oceňování pohledávek

Problematika oceňování pohledávek je upravena v § 25 odst. 1 písm. g) a v § 27 odst. 1 písm. f) ZoÚ.

Pohledávky se oceňují<sup>8</sup>:

- **jmenovitou hodnotou** (při vzniku);
- **pořizovací cenou** (při nabytí za úplat, kdy se do pořizovací ceny započítávají i náklady, které s pořizováním souvisejí, např. náklady na právní služby nebo na znalecké ocenění);
- **reálnou hodnotou** (takto se oceňují pohledávky nabyté za účelem obchodování).

<sup>7</sup> AZ Data: *Opravné položky k pohledávkám*. ZACKO, Karel. *AZ Data* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/opravne-polozky-k-pohledavkam>.

<sup>8</sup> DRBOHLAV, J., POHL, T. (2011). *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., str. 23.

## 2.5 Odpis pohledávky

Pokud nelze pohledávku vymoci nebo by náklady vynaložené na její vymáhání přesáhly hodnotu pohledávky, může účetní jednotka pohledávku odepsat do nákladů. I odpis pohledávky může být stejně jako opravná položka buď účetní, nebo daňový.

Daňový odpis pohledávky se řídí zákonem o daních z příjmů a zákonem o rezervách.

## 2.6 Zánik pohledávek a závazků

Zánik pohledávek a závazků nejčastěji nastává:

- splněním dluhu (zaplacením);
- vzájemným započtením;
- prekluzí.

### 2.6.1 Vzájemný zápočet

Zánik PaZ vzájemným započtením nastává ke dni, kdy se pohledávky setkaly<sup>9</sup>, a to na základě projevu vůle ke kompenzaci buď ze strany věřitele, nebo dlužníka. Kompenzační projev může mít podobu jednostranného i dvoustranného právního úkonu.

V případě jednostranného právního úkonu, je tento účinný v okamžiku, ve kterém byl kompenzační projev<sup>10</sup> doručen dlužníku, není tedy potřeba jeho souhlasu. Takto lze započíst pouze splatné PaZ.

Dohoda o započtení PaZ má formu dvoustranného právního úkonu a lze do ní zahrnout i PaZ před uplynutím lhůty splatnosti.

Započíst je možno pouze pohledávky stejného druhu, jejichž započtení není vyloučeno ani zákonem, ani dohodou mezi věřitelem a dlužníkem. Dle ObčZ nelze například jednostranně započítat pohledávky promlčené. Pro oblast obchodněprávních vztahů je však toto pravidlo modifikováno ustanovením § 358 ObchZ, ze kterého vyplývá, že započtení nebrání promlčení pohledávky, za předpokladu, že nebyla promlčena v okamžiku, kdy se setkala s pohledávkou, s níž se má započíst.

---

<sup>9</sup> Tedy ne ke dni, kdy se strany na započtení dohodnou.

<sup>10</sup> Nejčastěji se tento projev nazývá „Oznámení o započtení vzájemných závazků a pohledávek“.

Základem právní úpravy započtení je ustanovení § 580 a násl. ObčZ. Obchodní zákoník obsahuje pouze některá ustanovení o započtení pohledávek<sup>11</sup>.

## 2.6.2 Prekluze

*„Prekluze vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula. Pokud by dlužník prekludovaný dluh uhradil, byla by tato skutečnost posuzována jako plnění bez právního důvodu a jednalo by se ze strany věřitele o bezdůvodné obohacení. Dlužník by se mohl domáhat vrácení plnění. Prekludované právo nelze uplatnit u soudu<sup>12</sup>.“*

Prekluze je často zaměňována s promlčením, to má však jiné právní následky.

## 2.6.3 Promlčení

Promlčením pohledávka ani závazek nezanikají, ale již se nelze jejich splnění s úspěchem domáhat soudní cestou. Uvedené platí pouze za předpokladu, že se dlužník práva promlčení dovolá, tedy vznese námitku promlčení.

Právní úprava promlčení obsažená v ObčZ i ObchZ je kogentní, to znamená, že si smluvní strany nemohou stanovit odlišnou promlčecí dobu, než která je stanovena zákonem. Pro občanskoprávní vztahy je tato lhůta tříletá, pro obchodněprávní pak čtyřletá.

Promlčecí doba začíná běžet prvním dnem následujícím po dni splatnosti pohledávky nebo závazku<sup>13</sup>.

Promlčecí dobu lze prodloužit pomocí písemného prohlášení dlužníka vůči věřiteli, tzv. uznání závazku. Toto prohlášení musí být doručeno věřiteli, jinak nemá účinky. Takto lze promlčecí dobu prodlužovat i opakovaně, celková promlčecí doba však nesmí přesáhnout 10 let.

---

<sup>11</sup> SUM, T. *Epravo.cz* [online]. epravo.cz [cit. 2011-08-20]. 38228. Zápočet pohledávek. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/zapocet-pohledavek-38228.html>>.

<sup>12</sup> DOLEČEK, M. *BusinessInfo.cz* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2011-08-20]. Pohledávky - zánik a postup při vymáhání pohledávek. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-zanik-postup-opu/1000818/51672/>.

<sup>13</sup> SUM, T. *Epravo.cz* [online]. epravo.cz [cit. 2011-08-20]. 41339. Promlčení. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/promlцени-41339.html>>.



Jako uznání závazku lze pokládat také splnění části závazku<sup>14</sup> nebo zaplacení k němu se vztahujících úroků. Účinky uznání závazku nastávají i tehdy, pokud již právo bylo promlčeno tj. běží nová promlčecí doba<sup>15</sup>.

## 2.7 Řízení pohledávek

Smyslem řízení pohledávek je<sup>16</sup>:

- ochránit společnost před vysokým podílem faktur, hrazených se zpožděním;
- minimalizovat podíl nedobytných pohledávek a pohledávek, na jejichž vymáhání by bylo nutné vynaložit neúměrně vysoké náklady.

Řízení pohledávek se obvykle dělí do dvou úrovní. Nejdříve se snažíme o účinnou **prevenci** špatných<sup>17</sup> pohledávek a později přistupujeme k **vymáhání** špatných pohledávek, jejichž vzniku se prevencí nepodařilo zabránit.

### 2.7.1 Prevence

Kislingerová<sup>18</sup> uvádí čtyři základní oblasti pro prevenci špatných pohledávek:

- limity dodavatelských úvěrů;
- platební podmínky;
- přístup k novým zákazníkům – zkoumání bonity, sepsání kvalitní smlouvy;
- fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek.

#### 2.7.1.1 Limity dodavatelských úvěrů

*Hranice dodavatelského úvěru* stanovuje maximální výši neuhrazených pohledávek k danému okamžiku, *úvěrový limit* pak funguje podobně jako kontokorentní úvěr, cílem jeho nastavení je snížit riziko nezaplacení faktur na nezbytné minimum<sup>19</sup>. Smyslem není vypočítat přesnou výši dluhu, jakou si může odběratel dovolit, ale stanovit takovou úroveň, která je z obchodního hlediska opodstatnitelná<sup>20</sup>.

---

<sup>14</sup> Např. identifikace platby variabilním symbolem dle faktury.

<sup>15</sup> ČERNÝ, M. *Michalcerny.net* [online]. michalcerny.eu [cit. 2011-08-20]. Promlčení a prekluze v obchodním právu. Dostupné z WWW: <<http://www.michalcerny.eu/MC-Promlčení.prekluze.pdf>>.

<sup>16</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 474.

<sup>17</sup> Jako špatné pohledávky jsou považovány pohledávky nedobytné a pohledávky hrazené po lhůtě splatnosti.

<sup>18</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 416.

<sup>19</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 416.

<sup>20</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 424.

Pro stanovení úvěrových limitů se využívají tyto metody<sup>21</sup>:

- *podle požadavků zákazníka* (možno uplatňovat u významných zákazníků, dodržujících platební podmínky) – úvěrový limit v podstatě není určen a je poskytován podle představ zákazníka;
- *podle konkurence* (problém spočívá v důvěryhodnosti informací o úvěrové politice konkurence; limity konkurence je lépe považovat za orientační a spíše se zajímat o postup, který vedl k určení těchto hodnot);
- *podle zkušeností s platební morálkou zákazníka* – jedná se o postup v praxi hojně využívaný, prodávající začíná nízkou hodnotou limitu a podle platební morálky zákazníka mu limit zvyšuje, snižuje nebo ponechává na stejné úrovni;
- *pevně stanovený úvěrový limit pro určité období* – uplatňován ve firmách, které vedou centrální evidenci pohledávek a objednávky se vyřizují na odloučených pracovištích, nevýhodou je riziko neúměrného nárůstu pohledávek při špatné komunikaci mezi jednotlivými podnikovými útvary.

Na stanovení výše úvěrového limitu neexistuje vzorec ani univerzální postup, vždy je třeba použít kombinaci výpočtu z dostupných dat a logického úsudku<sup>22</sup>.

V případě krátkodobých obtíží zákazníka by měl být dodavatel schopný individuálně posoudit situaci a stanovit další postup, systém rozhodování o prodeji na úvěr by proto neměl být příliš formalizovaný<sup>23</sup>.

### **2.7.1.2 Platební podmínky**

Do platebních podmínek zahrnujeme různé lhůty splatnosti faktur, zálohové platby, prodej za hotové, skonta za včasnější platby a různé typy záruk, které minimalizují platební riziko.

Platební podmínky podle Režňákové<sup>24</sup>:

- vycházejí z analýzy postavení dodavatele i odběratele na trhu, z analýzy konkurence, úrovně nabídky a poptávky, možnosti refinancování, odhadu bonity odběratele apod.;

---

<sup>21</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 97.

<sup>22</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 425.

<sup>23</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 98.

<sup>24</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 79.

- jsou výsledkem jednání dvou stran, kdy se odběratel snaží co nejvíce úhradu oddálit a využít tak efekt odložené splatnosti a dodavatel se naopak snaží inkasovat platbu co nejdříve, aby mu poskytnutý dodavatelský úvěr způsoboval co nejnižší náklady.

#### 2.7.1.2.1 Poskytnutá doba splatnosti

Délka poskytnuté doby splatnosti faktur záleží na mnoha faktorech. Dovolí-li to finanční situace firmy, vyplácí se poskytovat solventním zákazníkům stejnou, případně o něco delší dobu splatnosti, než jakou poskytuje konkurence. Pro nesolventní zákazníky přicházejí v úvahu platby předem nebo platby v hotovosti při převzetí zboží. Mezi další faktory ovlivňující poskytnutou dobu splatnosti faktur patří pružnost poptávky po prodávaných výrobcích či službách, současný a možný budoucí význam zákazníka pro podnik, náklady na správu úvěrového systému a další<sup>25</sup>.

Je třeba si uvědomit, že poskytnutím obchodního úvěru vznikají dodavateli náklady v podobě<sup>26</sup>:

- nákladů obětovaných příležitosti (jinak řečeno, pokud by dodavatel peníze měl k dispozici, mohl by je zhodnotit například nákupem cenných papírů, ale poskytne-li obchodní úvěr, o toto zhodnocení přichází);
- nákladů na získání volného kapitálu (nemá-li podnik volný disponibilní kapitál, potřebuje pro své fungování tento kapitál získat, a to nejčastěji formou bankovního úvěru, jehož cenu vyjadřuje úroková sazba);
- nákladů na evidenci dluhu, upomínání, vymáhání a ověřování platební schopnosti zákazníka;
- nákladů na poskytnutý diskont (využije-li zákazník nabídnuté platební skonto).

#### 2.7.1.2.2 Platební skonto

Platební skonto je typ slevy poskytovaný za úhradu faktury před termínem splatnosti. Tato sleva motivuje odběratele k dřívějším platbám.

<sup>25</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 61.

<sup>26</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 55.

„Výše nabídnuté slevy a lhůty inkasa musí vycházet z kalkulace nákladů na úvěr na principu čisté současné hodnoty s přihlédnutím k nákladům na obstarání alternativního zdroje financování<sup>27</sup>.“

Aby se poskytnutí skonta nestalo pro dodavatele ztrátové, nesmí být hodnota dodávky po poskytnutí skonta nižší než plná hodnota dodávky. Tedy musí platit následující vztah<sup>28</sup>:

$$HD_s \cdot (1 + i_t) \geq HD$$

kde:  $HD_s$  – hodnota dodávky snižená o skonto v Kč,

$HD$  – plná hodnota dodávky v Kč,

$i_t$  – „přepočtená“ alternativní výnosová míra.

„Přepočtenou“ výnosovou míru ( $i_t$ ) vypočítáme takto:

$$i_t = i \cdot \frac{(DS - LS)}{365}$$

kde:  $DS$  – doba splatnosti obchodního úvěru ve dnech,

$LS$  – lhůta pro poskytnutí skonta,

$i$  – alternativní výnosová míra.

#### 2.7.1.2.3 Záruky za dodavatelský úvěr

Pokud byl zákazník dodavatelem vyhodnocen jako rizikový a byl mu poskytnut nízký nebo žádný dodavatelský úvěr, se kterým není spokojen, může se dodavateli zaručit za úhradu pomocí některého z běžně užívaných zajišťovacích prostředků<sup>29</sup>. Tabulka v příloze 1 uvádí různé typy záruk a zajišťovacích prostředků používaných v ČR a odkaz na jejich právní úpravu.

#### 2.7.1.3 Přístup k novým zákazníkům

Aby firma co nejvíce snížila riziko vzniku špatných pohledávek, je vhodné nového zákazníka prověřit. Výsledkem bývá stanovení platebních podmínek včetně možných požadavků na zajištění pohledávky<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 62.

<sup>28</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 63.

<sup>29</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 425.

<sup>30</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 411.

K získání informací, potřebných ke zjištění pravděpodobnosti zaplacení pohledávky je možné využít například tyto zdroje dostupné na internetu<sup>31</sup>:

- <http://www.justice.cz> – obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík;
- <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz> - administrativní registr ekonomických subjektů;
- <http://www.rzp.cz> – živnostenský rejstřík, informace o provozovnách;
- <http://www.nahlizeniddokn.cuzk.cz> – katastr nemovitostí – zde je možno ověřit zda má odběratel vlastní sídlo, popř. vlastníka nemovitosti, ve které zákazník podniká;
- <http://www.adisreg.mfcr.cz> – zde je možné ověřit, zda je odběratel plátcem DPH;
- <http://www.dlužnik.cz>, <http://www.centralniregistrdluzniku.cz>, <http://www.registr-pohledavek.cz> – registry dlužníků.

Mezi další zdroje informací můžeme zařadit referenční agentury (např. Dun & Bredstreet, Coface Intercredit Czechia, Intrum Justitia, Creditreform, Albertina Data), banky a obchodní partnery, vlastní obchodní zástupce<sup>32</sup> atd.

Režňáková<sup>33</sup> doporučuje sledovat následující ukazatele:

- postavení na trhu (tržní síla, konkurence, obchodní vazby);
- spolehlivost při splácení závazků (lhůta zpoždění plateb za poskytnuté úvěry, obchodní spory, kterých se firma účastnila);
- schopnost zákazníka hradit úvěrové závazky z cash flow z provozní činnosti;
- ukazatele finanční analýzy, jako jsou míra zadlužení, úroveň krytí úrokových plateb, obrátkovost aktiv, majetková a finanční struktura, velikost a rozptyl výnosů, existence podřízeného dluhu, míra investování a další;
- finanční rezervy zákazníka;
- záruky pro případ neplacení;
- vlastnické vztahy podniku a personální obsazení řídicích funkcí;
- obecná ekonomická situace v zemi zákazníka.

---

<sup>31</sup> PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Praha : Nakladatelství ANAG, str. 9.

<sup>32</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 420.

<sup>33</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 61.

Zjištěné informace je možné zpracovat například v bodovacím systému, kde jsou jednotlivým ukazatelům přiděleny váhy podle významnosti a podle výsledku se pak stanovuje, zda a jak velký objem dodavatelského úvěru bude zákazníkovi poskytnut<sup>34</sup>.

V podniku však není možné provádět důkladnou analýzu každého zákazníka, hloubka prověřování nového zákazníka se má vždy odvíjet od jeho významnosti pro podnik<sup>35</sup>.

Při začátku spolupráce s novým zákazníkem se nevyplácí podcenit sepsání kvalitní smlouvy, buďto na základě ověřeného vzoru, nebo ve spolupráci s právníkem. Je také vhodné prověřit, zda osoba, která za zákazníka smlouvu uzavírá, je k tomu oprávněna.

Smlouvu je možné opatřit tzv. rozhodčí doložkou, která v případě vzniku sporu stanovuje způsob dalšího postupu<sup>36</sup>. Takto vzniklé spory jsou řešeny u rozhodčího soudu. Výhodou rozhodčího řízení je především jeho rychlost. Rozhodčí řízení je jednoinstanční<sup>37</sup>, méně formální a neveřejné.

#### **2.7.1.4 Fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek**

Zde je třeba klást důraz na vystavení faktury bez chyb, její dodání na správné místo s co nejkratším prodlením od data dodání zboží nebo služby. Pro splnění těchto cílů lze doporučit zavedení elektronické výměny dat tzv. EDI, která může už při desítkách daňových dokladů měsíčně uspořit čas i náklady. Ovšem nezbytnou podmínkou pro její zavedení je, aby měl tuto formu výměny dat zavedenou i obchodní partner.

Mezi doklady potvrzující existenci pohledávky patří zejména objednávky, potvrzené dodací listy, urgence úhrad a podepsané smlouvy.

#### **2.7.2 Vymáhání**

Ani perfektně provedená preventivní opatření nemohou stoprocentně zamezit vzniku špatných pohledávek. Pak přichází na řadu jejich vymáhání. Vymáhání obvykle začíná písemným nebo ústním upomínáním dlužníka a končí v lepším případě úhradou dlužné částky, v horším případě odpisem pohledávky.

---

<sup>34</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 421.

<sup>35</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 69.

<sup>36</sup> BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. (2007). *Pohledávky – právně – daňově - účetně*. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 52.

<sup>37</sup> Tzn., že proti nálezu rozhodčího soudu se nedá odvolat.

Pohledávku je také možné prodat a převést tak riziko nezaplacení na nového majitele, je však třeba počítat s poměrně vysokým diskontem, jehož výše závisí na míře podstoupeného rizika.

Vymáhání pohledávky je také možné přenechat jiné firmě. Buďto jednotlivé pohledávky předat k vymáhání specializované inkasní agentuře nebo je refinancovat prostřednictvím faktoringu či forfaitingu. Při obou variantách ovšem nedostaneme zaplacenou celou hodnotu pohledávky, jelikož tato bude snížena o tzv. diskont, tedy odměnu pro zprostředkovatele.

Pokud má firma malý počet problematických dlužníků, je externí vymáhání ve srovnání s interním dražší, s rostoucím počtem dlužníků se však náklady vyrovnávají a v určité fázi se externí vymáhání začíná vyplácet<sup>38</sup>.

Vhodné je zmínit také kapitalizaci pohledávek, což je proces, kdy věřitel vymění svoji pohledávku za vlastnický podíl ve společnosti dlužníka. Věřitel pak může profitovat na budoucím zisku dlužnickovy firmy nebo svůj podíl prodat strategickému investorovi<sup>39</sup>.

Rozhodne-li se věřitel vymáhat pohledávky vlastními silami, bude stanovení postupu vymáhání záležet na jeho individuálních podmínkách, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání<sup>40</sup>.

Základním předpokladem pro efektivní vymáhání pohledávek je kvalitně vedené účetnictví, kde je dodavatelsko-odběratelské saldo denně aktualizováno, jelikož čím dříve je vymáhání zahájeno, tím bývá účinnější. Dále je třeba stanovit postup vymáhání a implementovat jej do firemního systému. Návrh postupu vymáhání uvádí například Kislingerová<sup>41</sup>, viz tabulka číslo 1.

Dlužníci se zpravidla dělí na ty, co zaplatit chtějí, ale nemohou a na ty co mohou, ale nechtějí a podle toho je třeba s nimi jednat.

---

<sup>38</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 101.

<sup>39</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 101.

<sup>40</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 421.

<sup>41</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 434.

Při vymáhání je možné nabídnout dlužníkovi slevu nebo odpustit penále z prodlení<sup>42</sup>, a motivovat jej tak k platbě do určeného termínu. Pokud je dlužník v platební neschopnosti, dá se s ním dohodnout splátkový kalendář.

Aby nedošlo k promlčení pohledávky, je vhodné získat od dlužníka potvrzené uznání dluhu nebo závazku.

Jako poslední přichází na řadu řešení právní cestou a to buď formou soudního vymáhání, získáním platebního rozkazu nebo návrhem na vyhlášení konkurzu<sup>43</sup>.

Tabulka 1 Návrh postupu vymáhání pohledávek u obchodní společnosti

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

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 434.

### 2.7.3 Efektivnost řízení pohledávek

Nejčastějším ukazatelem pro hodnocení efektivnosti řízení pohledávek je doba obratu (splatnosti) pohledávek, kterou lze vypočítat z veřejně dostupných výkazů společnosti takto<sup>44</sup>:

$$DSR = \frac{AR}{R/360}$$

kde *DSR* – doba obratu pohledávek (Days of Sales in Receivable),

*AR* – pohledávky (Accounts Receivable),

*R* – tržby (Revenues).

<sup>42</sup> Buď dohodnutého ve smlouvě, nebo v zákonné výši dle § 517, odst. 2) ObchZ.

<sup>43</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 438.

<sup>44</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 441.



„Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením odběratelem<sup>45</sup>.“

Kislingerová<sup>46</sup> upozorňuje na slabost tohoto ukazatele, která spočívá ve skutečnosti, že pohledávky většinou obsahují DPH, zatímco tržby se uvádějí bez daně. Vedle toho může být hodnota ukazatele ovlivněna fakturací velké dodávky těsně před okamžikem hodnocení.

Tento ukazatel můžeme srovnat s podobně vypočítanou dobou obratu (splatnosti) krátkodobých závazků podle vzorce<sup>47</sup>:

$$CPP = \frac{AP}{R/360}$$

Kde *CPP* – doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period),  
*AP* – krátkodobé závazky (Accounts Payable),  
*R* – tržby (Revenues).

Doba obratu závazků by v ideálním případě měla být stejná nebo delší než doba obratu pohledávek. V opačném případě je podnik nucen získávat dodatečné finanční zdroje na financování výrobního cyklu i obchodního úvěru vůči odběratelům a dochází tak k poklesu ziskovosti<sup>48</sup>.

Máme-li k dispozici podrobnější data z firemního účetnictví, lze dobu obratu závazků i pohledávek vypočítat poněkud přesněji, a to v podobě průměrné vážené doby splatnosti. Tímto způsobem můžeme spočítat poskytnutou i skutečně čerpanou délku dodavatelského úvěru a tyto údaje mezi sebou dále srovnávat. Postup výpočtu zobrazuje tabulka 2, kdy do sloupce B dosadíme buď datum splatnosti, nebo datum skutečné úhrady podle toho, k jakému ukazateli se chceme dopracovat.

Doplníme-li do tabulky ještě jméno zákazníka či dodavatele, můžeme tak pomocí analytických nástrojů v aplikaci MS Excel, poměrně snadno sledovat platební morálku jednotlivých zákazníků, ale i svou vlastní.

---

<sup>45</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 41.

<sup>46</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 441.

<sup>47</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, str. 84.

<sup>48</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 48.

Tabulka 2 Výpočet průměrné doby splatnosti faktur ( $\Sigma F$ )

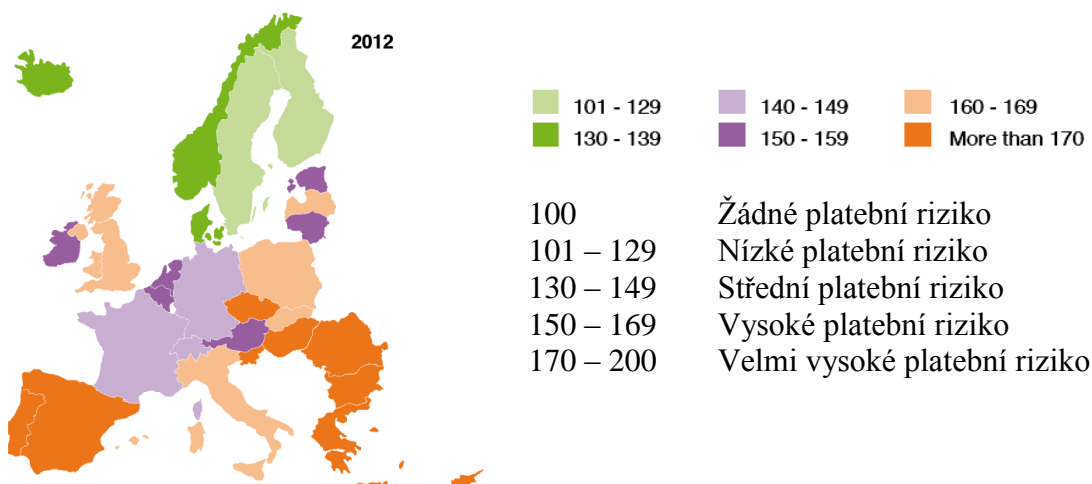
Sloupec →	A	B	C	D	E	F
Výpočet →				$D = B - A$	$E = C / \Sigma C$	$F = D * E$
<i>Druh dokladu</i>	<i>Datum vystavení</i>	<i>Datum splatnosti</i>	<i>Částka dokladu celkem</i>	<i>Délka splatnosti (ve dnech)</i>	<i>Podíl na celkových nákupech / prodejích</i>	<i>Vážená doba splatnosti</i>
Faktura	3.1.2011	17.2.2011	37 571,00	45	0,0107 %	0,00482
Dobropis	3.1.2011	2.2.2011	- 6 600,00	30	-0,0019 %	-0,00057
Faktura (placena zálohou)	30.6.2011	1.4.2011	311 285,78	-90	0,1028 %	-0,07985
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
<b>Celkem</b>	-	-	$\Sigma C$	-	100 %	$\Sigma F$

Zdroj: REŽŇÁKOVÁ, M. a kol., Řízení platební schopnosti podniku, str. 46-47. Vlastní úpravy.

## 2.8 Platební morálka v ČR a v Evropě

Podle Evropského platebního indexu 2012<sup>49</sup> vydaného společností Intrum Justitia<sup>50</sup> se Česká republika řadí mezi země s velice špatnou platební morálkou společně se Španělskem, Portugalskem, Maďarskem, Slovinskem, Rumunskem, Bulharskem, Řeckem a Kypr.

Obrázek 1 Index platebního rizika v roce 2012



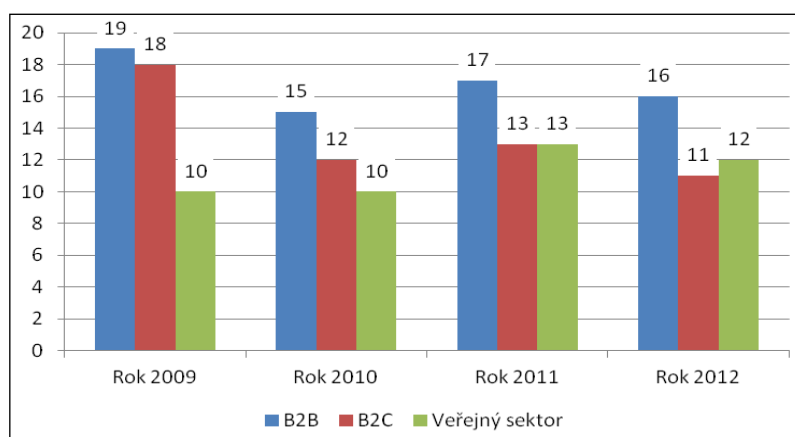
Zdroj: INTRUM JUSTITIA. *European Payment Index 2012*.

<sup>49</sup> INTRUM JUSTITIA. *European Payment Index 2012* [CD]. Stockholm, 2012 [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://www.intrum.com/cz/tisk-a-publikace/evropsky-platebni-index/EPI-2012/>.

<sup>50</sup> Společnost Intrum Justitia je vedoucí evropskou společností v oblasti správy pohledávek.

Podle výsledku průzkumů společnosti Intrum Justitia je v České republice v roce 2012 průměrná poskytnutá splatnost v sektoru B2B 30 dní a průměrná skutečná splatnost 46 dní, průměrná doba prodlení tedy činí 16 dní, tj. o 53 % více než je poskytnutá doba splatnosti. Nejdelší doba prodlení byla v letech 2009 až 2012 v sektoru B2B. Platební morálka sektoru B2C se v tomto období zlepšila, naopak platební morálka veřejného sektoru se mírně zhoršila.

Graf 1 Průměrná doba prodlení v ČR (ve dnech)



Poznámka: Údaje pro rok 2012 jsou za 1. čtvrtletí. Průměrná poskytnutá doba splatnosti v roce 2012 byla pro sektor B2C 20 dní a pro veřejný sektor a sektor B2B 30 dní.

Zdroj: INTRUM JUSTITIA. European Payment Index 2012.

## 2.9 Použité metody a postupy

V této kapitole budou charakterizovány metody a postupy použité v analytické části práce, které budou k řešení problému použity.

Na základě interních i veřejných dat zkoumané společnosti bude popsán profil společnosti a struktura jejích dodavatelů a odběratelů.

Pomocí váženého aritmetického průměru bude vypočítána a srovnána poskytnutá a skutečná doba splatnosti závazků, která bude následně porovnána i se skutečnou a poskytnutou dobou splatnosti pohledávek.

Na základě pozorování bude popsán a zhodnocen oběh dokladů ve firmě a způsob plnění závazků z titulu daní a zákonného pojištění. Budou navrženy postupy pro vylepšení.

Zákazníci budou rozděleni do tří skupin podle podílu na celkovém ročním obratu společnosti.

Pro zhodnocení platební morálky zákazníků bude použito srovnání průměrné poskytnuté doby splatnosti a průměrné skutečné doby splatnosti v roce 2011 a 2012. Přičemž největší pozornost bude věnována skupině nejvýznamnějších zákazníků. Pro jednotlivé zákazníky a skupiny zákazníků bude popsán návrh na zlepšení, pokud bude třeba.

V závěrečné kapitole budou na základě rešerše odborné literatury, provedených analýz, zkušeností a nápadů autorky vyjmenovány další konkrétní návrhy na vylepšení v oblasti řízení pohledávek a závazků.

### **3 Analytická/praktická část práce**

Tato část práce se zabývá řešením problematiky závazků a pohledávek v konkrétní firmě. Identita firmy není zveřejněna, firma je nazývána jako „firma Gama“. Je zde zhodnocen stav a postupy používané pro řízení těchto oblastí a navrženo jejich zlepšení a zefektivnění.

#### **3.1 Popis firmy**

Firma, která je v této práci zkoumána, má níže uvedené charakteristiky.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Základní kapitál: 2 mil. Kč.

Roční obrat: 320 mil. Kč.

Aktiva netto: 119 mil. Kč.

Firma působí na českém trhu již více než 20 let.

Předmět podnikání:

- Dle OR: velkoobchod, reklamní činnost a marketing – průzkum trhu.
- Firma se zabývá prodejem potravinářského a drogistického zboží tuzemským zákazníkům. Zboží dováží z Evropské unie.

Firma má organizační složku na Slovensku (tou se však tato práce zabývá jen okrajově).

Počet zaměstnanců: 18 (organizační struktura firmy je přílohou č. 2).

Pro vedení účetnictví firma používá systém Microsoft Dynamics Navision.

#### **3.2 Závazky**

Nejvýznamnější část závazků společnosti Gama tvoří závazky k tuzemským a zahraničním dodavatelům, významnou část tvoří i závazky k státu, institucím sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám a zaměstnancům.

Tabulka 3 Závazky firmy Gama vykázané v rozvaze k 31. 12. 2011 (v tis. Kč)

<i>Položka rozvahy</i>	<i>Běžné účetní období</i>	<i>Minulé účetní období</i>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>66.876</b>	<b>89.304</b>
Závazky z obchodních vztahů	27.913	51.869
Závazky k zaměstnancům	721	684
Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění	364	336
Stát – daňové závazky a dotace	3.394	5.610
Dohadné účty pasivní	34.484	30.805

Zdroj: Rozvaha společnosti Gama.

### 3.2.1 Struktura dodavatelů

V roce 2011 tvořily téměř 53 % závazků z obchodních vztahů závazky k dodavatelům zboží. Mezi další významné dodavatele patří klíčoví zákazníci firmy Gama<sup>51</sup> (18 % z celkové hodnoty závazků), méně než 15 % dohromady pak tvoří zprostředkovatel televizní reklamy, firma zajišťující logistické služby, poskytovatel mezinárodní přepravy a pronajímatel automobilů. Hodnota závazků k těmto vyjmenovaným dodavatelům tvořila v roce 2011 86 % hodnoty všech závazků z obchodních vztahů.

### 3.2.2 Oběh dokladů

Jak bylo zmíněno v teoretické části, základem pro efektivní vymáhání pohledávek je kvalitně vedené účetnictví, kde je dodavatelsko-odběratelské saldo denně aktualizováno. S tím úzce souvisí i rychlost zpracování přijatých dokladů. Následující řádky popíšíou, jak tento proces probíhá ve firmě Gama.

Došlé faktury jsou zapsány do knihy pošty a následně rozdány osobám odpovědným za jejich schválení. Ke schválení faktur do 50 tis. Kč stačí podpis objednatele, faktury nad 50 tis. Kč schvaluje objednatel a jemu nadřízený manažer divize (popř. pouze manažer) a faktury nad 500 tis. Kč je nutné nechat schválit alespoň od dvou manažerů oddělení nebo od manažera oddělení a generálního ředitele. Oběh dokladů probíhá fyzicky, nikoliv elektronicky. Není-li doklad schválen od všech zodpovědných osob, nemůže být zaúčtován ani zaplacen, z toho vyplývá, že za podpisy na zpracovaných

<sup>51</sup> Fakturují např. poplatky za umístění zboží v letácích, zvláštní vystavení zboží a logistické nebo marketingové služby.

fakturách je odpovědná účetní. Přibližně 60 % přijatých faktur se týká poplatků za inzerci v letácích, marketingových poplatků a logistických služeb, tyto faktury se po schválení skenují a elektronickou poštou posílají externí pracovníci ke kontrole, zařazení a zpracování analýz. Až poté mohou být zaúčtovány.

Schvalování dokladů výše popsanou metodou je pracné a zdlouhavé. Čas vynaložený na schválení faktur není využit efektivně. Hraje zde roli i lidský faktor, kde je vyšší riziko chybovosti než při schvalování dokladů elektronickou cestou. Může se jednat například o přehlédnutí absence podpisu nebo o schválení duplicitní faktury, kdy dodavatel chybně vyfakturuje dvakrát totéž plnění, nevede-li si schvalovatel pečlivou evidenci dokladů. Stává se, že doklady jsou rozdány manažerům, ale ti je omylem někam založí a doklady se takto ztrácejí nebo dostávají k zaúčtování se zbytečnou prodlevou. Obchodníci často pracují v terénu nebo z domova a k dokladům do kanceláře se tak dostanou se zpožděním, které lhůtu schválení faktur prodlužuje. Faktury nad 50 tis. Kč a 500 tis. Kč jsou vráceny zpět k účetní, aniž by obsahovaly podpisy potřebné k jejich zaúčtování, ta je musí znovu třídít a znovu rozdávat.

Zvláště problematické je schvalování faktur slovenské organizační složky. Faktury jsou zaslány do sídla organizační složky na Slovensku, jednou za týden až dva jsou hromadně odeslány do české kanceláře. Zde procházejí stejným schvalovacím procesem jako české faktury, ovšem s tím rozdílem, že za schválení cca 50 % faktur je zodpovědný manažer, který působí pouze na Slovensku a do české kanceláře jezdí přibližně jednou za měsíc.

K úhradě závazků dodavatelům dochází třikrát až čtyřikrát měsíčně na základě sestavy vytištěné z účetního systému. Účetní v této sestavě označí faktury, které navrhuje k platbě a tuto sestavu předá finanční manažerce ke druhému schválení. Následuje ruční zadávání plateb do platebního příkazu v Navisionu a jeho export do elektronického bankovníctví.

#### Návrh na zlepšení v oblasti oběhu dokladů:

Zde lze doporučit zavedení elektronického oběhu a schvalování dokladů, tzv. workflow, který zvýší efektivitu zpracování přijatých dokladů a umožní eliminovat chybovost při schvalování dokladů na minimum.

Ke zvážení je také zvýšení 50 tis. limitu pro nutnost schválení faktury manažerem oddělení. Z dat pro rok 2011 vyplývá, že pokud by firma chtěla mít od manažerů oddělení schváleno 80 % hodnoty všech faktur, stačilo by takto schvalovat faktury v minimální hodnotě 200 tis. Kč bez DPH. Pokud by se tak stalo, tak v roce 2011 by to znamenalo snížení počtu takto schvalovaných faktur o 155 ks (z 293 ks na 138 ks).

### 3.2.3 Průměrná doba splatnosti dodavatelských faktur

K výpočtu průměrné doby poskytnuté splatnosti dodavatelských faktur byl použit postup, který uvádí Režňáková<sup>52</sup>. Z účetního SW byly do Excelu zkopírovány všechny přijaté faktury a dobropisy za dané období, odečtením dne splatnosti od dne vystavení dokladu byla vypočítána splatnost faktury ve dnech, dále byl stanoven podíl na celkových externích nákupech. Vynásobením doby splatnosti ve dnech a podílu na celkových nákupech byla vypočítána průměrná vážená doba splatnosti, jejímž součtem byla zjištěna celková vážená doba splatnosti. V průběhu zpracování byla data pohledově zkontrolována a opravena<sup>53</sup>. Závazky v eurech byly přepočteny průměrným kurzem daného roku.

Stejný postup byl použit i pro výpočet skutečné doby splatnosti pohledávek.

Tabulka 4 Srovnání průměrné poskytnuté doby splatnosti u pohledávek a závazků

<i>Období</i>	<i>Průměrná poskytnutá doba splatnosti pohledávek</i>	<i>Průměrná poskytnutá doba splatnosti závazků</i>	<i>Rozdíl</i>
Rok 2011	50	44	6
Rok 2012 (do 30.6.)	55	44	11

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Srovnáme-li poskytnutou dobu splatnosti pohledávek a závazků, tak v obou letech je doba splatnosti pohledávek delší než doba splatnosti závazků. Pro podnik je výhodnější, pokud je tomu právě naopak. Řešením je buď zkrácení doby splatnosti pohledávek, nebo prodloužení doby splatnosti závazků, případně obojího.

Záměnou data splatnosti za datum skutečné úhrady faktury byla vypočítána skutečná splatnost dodavatelských faktur.

<sup>52</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., str. 46-47.

<sup>53</sup> Například sporná faktura, která čekala dlouho na schválení a zaúčtována byla až několik měsíců po datu vystavení, ukazovala chybnou minusovou splatnost, namísto správné čtrnáctidenní. Takové a podobné anomálie byly ručně opraveny, aby nezkreslovaly konečný výsledek.



Tabulka 5 Srovnání poskytnuté a skutečné doby splatnosti závazků

<i>Období</i>	<i>Poskytnutá splatnost závazků</i>	<i>Skutečná splatnost závazků</i>	<i>Rozdíl</i>
Rok 2011	44,0	54,0	-10,0
Rok 2012 (do 30.6.)	44,0	46,7	-2,7

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Srovnáme-li poskytnutou a skutečnou dobu splatnosti závazků, je skutečná doba splatnosti o něco delší než poskytnutá, tedy firma Gama hradí své závazky s prodlením. Větší rozdíl v roce 2011 je způsoben pozdními úhradami faktur za zboží, jejichž hodnota tvořila v roce 2011 nadpoloviční většinu všech závazků z obchodních vztahů. V roce 2012 jsou již faktury za zboží hrazeny včas nebo s minimálním zpožděním.

### 3.2.4 Závazky z titulu daní a zákonného pojištění

Firma je plátcem těchto daní:

- daň z přidané hodnoty,
- daň z příjmů,
- daň silniční,
- daň z nemovitostí.

Včasnou platbu záloh na daně i samotných daní má ve firmě na starosti finanční účetní, která přitom vychází z běžně dostupného daňového kalendáře a svých zkušeností.

Návrh na zlepšení v oblasti závazků z titulu daní a zákonného pojištění:

#### *a) Zpracování a umístění platebního kalendáře*

Přílohou této práce je návrh platebního kalendáře, který obsahuje termíny splatnosti jednotlivých daní a odvodů na zákonné pojištění. Oproti daňovým kalendářům běžně dostupným na trhu je tento kalendář očištěn o daně, jejichž plátcem firma není a je tedy pro konkrétní firmu přehlednější. Není v něm uvedena ani případná povinnost předložit priznání nebo přehled, není-li spojen s povinností platby. Tento kalendář má sloužit pouze pro připomínku včasné úhrady. Tento daňový kalendář bude kromě finanční účetní umístěn také u finanční manažerky, která je za účetní oddělení zodpovědná, aby se v případě absence nebo opomenutí účetní zabránilo pozdní úhradě a z toho plynoucím pokutám z prodlení.

### b) Vytvoření nového typu dokladu v účetním systému

V sestavě pro pravidelnou úhradu závazků dodavatelům se nezobrazují pravidelně placené závazky finančním úřadům a pojišťovnám, jelikož sestava je nastavena pouze pro účty 321 (dodavatelé) a 314 (zaplacené zálohy). Stálo by za zvážení tuto sestavu rozšířit o daně a pojistné. Daně, zálohy na daně a pojistné, jejichž výše je předem známa, by byly zaúčtovány s touto částkou, ostatní platby by byly zaúčtovány s nulovou částkou a tato by byla doplněna až na platebním příkazu. Samotný doklad by byl zaúčtován plusem i mínusem na účet 395 (vnitřní zúčtování) a zároveň by na něm byl nastaven účet, na který se má účtovat, až platba proběhne, tedy např. pro zálohu na silniční daň by to byl účet 345 (daň silniční), pro DPPO to bude účet 341 (daň z příjmů) atd. Takto by byla společně s platebním kalendářem nastavena dvojitá kontrola placení závazků.

## 3.3 Pohledávky

Největší část pohledávek ve firmě Gama tvoří pohledávky z obchodních vztahů, jak ukazuje výtah z rozvahy sestavené ke konci roku 2011.

Tabulka 6 Pohledávky firmy Gama vykázané v rozvaze k 31. 12. 2011 (v tis. Kč)

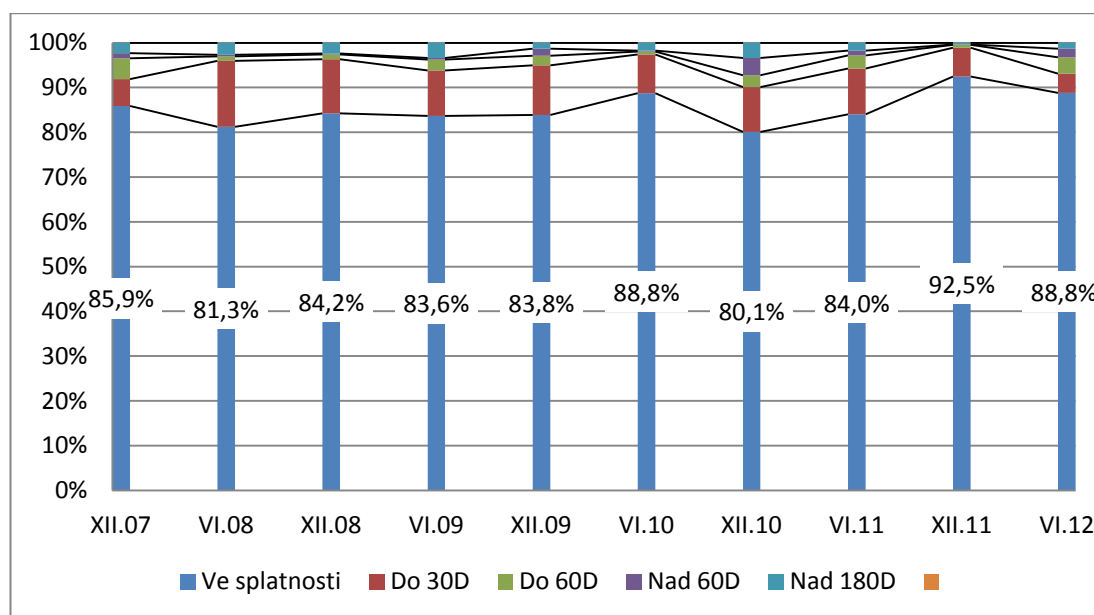
Položka rozvahy	Běžné účetní období			Minulé období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>3.473</b>		<b>3.473</b>	<b>3.280</b>
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	533		533	458
Odložená daňová pohledávka	2.940		2.940	2.822
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>82.963</b>	<b>2.855</b>	<b>80.108</b>	<b>64.235</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	69.187	2.855	66.332	63.663
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající os.	12.900		12.900	
Stát – daňové pohledávky	5		5	
Krátkodobé poskytnuté zálohy	462		462	
Dohadné účty aktivní				64
Jiné pohledávky	409		409	57

Zdroj: Rozvaha společnosti Gama.

Z grafu 2 je viditelný spíše stagnující trend stavu pohledávek v době splatnosti a v různých intervalech po době splatnosti. Nejlepších hodnot dosahovala firma na konci roku 2011, naopak nejhorší hodnoty byly zaznamenány na konci roku 2010. Při srovnávání je však třeba mít na paměti, že se nejedná o souhrnné hodnoty za období, ale o stavy k určitému datu.

Při srovnání stavu pohledávek ve firmě Gama a v jednotlivých sesterských společnostech je patrný poměrně velký rozdíl v podílu pohledávek více než 30 dní po splatnosti. Větších hodnot dosahuje pouze Slovinsko a Řecko. V ostatních zemích se takto staré pohledávky téměř nevyskytují. Co se týče pohledávek ve splatnosti a do 30 dnů po splatnosti, Česká republika se v současné době jen mírně odchyľuje od průměrné hodnoty. Tabulka s kompletními daty je přílohou číslo 7.

Graf 2 Vývoj stavu pohledávek v letech 2007 - 2012



Poznámka: Při výpočtu byly vyjmuty pohledávky za organizační složkou firmy Gama.

Zdroj: Vlastní zpracování. Data získána z databáze firmy Gama.

### 3.3.1 Zákazníci

Firma Gama má 150 relativně stálých zákazníků. Hlavními zákazníky jsou velké obchodní řetězce. Mezi další odběratele patří lokální prodejny potravin a drogerie, drobní prodejci a několik restaurací. Strukturu zákazníků v roce 2011 zobrazuje tabulka s číslem 7. V tabulce je také vidět, kolik faktur bylo jednotlivým skupinám zákazníků v roce 2011 vystaveno a kolik procent z nich bylo zapláceno po lhůtě splatnosti. Je zde zřejmý nepoměr mezi podílem na ročním obratu a podílem na celkovém počtu faktur hlavně u nejmenších zákazníků, kdy podíl na obratu činí pouze 4,5 % a podíl na celkovém počtu faktur dosahuje 26 %. Tito drobní zákazníci mají nejhorší platební morálku, což v kombinaci s počtem faktur výrazně zvyšuje pracnost při evidenci a vymáhání pohledávek.

Tabulka 7 Struktura zákazníků v roce 2011

<i>Obrat zákazníka</i>	<i>Počet zákazníků</i>	<i>Podíl na ročním obratu</i>	<i>Počet faktur</i>	<i>Podíl faktur hrazených více než 7 dnů po splatnosti</i>
20 - 63 mil. Kč	8	83,8 %	1 403 (43 %)	27 %
1 - 10 mil. Kč	12	11,7 %	1 031 (32 %)	12 %
< 1 mil. Kč	130	4,5 %	836 (26 %)	40 %
Celkem	150	100,0 %	3 270 (100 %)	-

Pozn.: Firma Gama nemá žádné zákazníky s obratem ve výši mezi 10 a 20 miliony.

Zdroj: Vlastní zpracování. Data poskytla firma Gama.

### 3.3.2 Platební morálka zákazníků

Při zkoumání platební morálky zákazníků bude využito porovnání poskytnuté a skutečné doby splatnosti pohledávek. Důraz bude kladen zejména na největší zákazníky, jejichž obrat tvoří přes 80 % celkového ročního obratu společnosti. Těchto zákazníků je celkem osm, zde bude ovšem zkoumáno pouze sedm, jelikož jedním z nich je organizační složka na Slovensku, jejíž platební morálku řídí firma Gama.

Vzhledem k platební morálce, která obecně panuje v České republice, se dá říci, že pokud zákazník zaplatí do sedmi dnů po datu splatnosti, aniž by jej někdo upomínal, můžeme mluvit o zákazníkovi se solidní platební morálkou.

Stejným postupem jako u závazků, byla vypočtena poskytnutá a skutečná doba splatnosti. Opět byl použit vážený průměr. Tyto hodnoty byly vypočteny pro rok 2011 a pro první polovinu roku 2012, kde byly vyloučeny pohledávky, které k 30. 6. 2012 ještě nebyly splatné.

V následujícím textu je zhodnocena platební morálka těchto sedmi zákazníků a navržen postup pro zlepšení situace, pokud je třeba. Při interpretaci zjištěných hodnot bylo nutné nahlédnout do zdrojového souboru, jelikož samotné zjištěné hodnoty v některých případech nemají odpovídající vypovídací schopnost.

#### 3.3.2.1 Zákazník A

Zákazník má velmi dobrou platební morálku ve smyslu pravidelných plateb, nicméně ze zdrojových dat je viditelné, že poskytnutou splatnost dodržuje jen velmi zřídka. Data pro výpočet jsou velmi přesná, jelikož veškeré faktury platí zákazník na bankovní účet, jsou-li prováděny zápočty s přijatými fakturami, tak jsou tyto faktury strženy opět

z platby na bankovní účet. Neexistuje tedy riziko, že by byla skutečná splatnost zkrácena pozdě zaúčtovaným zápočtem, či platbou v hotovosti.

Tabulka 8 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka A

<i>Rok</i>	<i>Poskytnutá splatnost</i>	<i>Skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
2011	45,0	48,0	-3,0
2012 (1. pololetí)	45,0	48,6	-3,6

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Návrh na zlepšení: Po kontrole platebních podmínek je možné kontaktovat zákazníka a zjistit, zda bychom mohli být nějak nápomocni, aby byla splatnost dodržována. Nicméně zde nejde o nikterak znepokojivý stav a jedná se o dlouholetého významného a spolehlivého zákazníka, u kterého lze menší odchylky tolerovat.

### 3.3.2.2 Zákazník B

Tabulka 9 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka B

<i>Rok</i>	<i>Poskytnutá splatnost</i>	<i>Skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
2011	30	29	1
2012 (1. pololetí)	30	29	1

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Zákazník má výbornou platební morálku, některé faktury jsou sice hrazeny pár dní po splatnosti (max. 4 dny), ale jiné zase o něco dřív. Zákazník měl v minulých letech dojednáno platební skonto a je vidět, že platební morálka zůstala od té doby nezměněná.

Návrh na zlepšení: Není třeba.

### 3.3.2.3 Zákazník C

Tabulka 10 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka C

<i>Rok</i>	<i>Poskytnutá splatnost</i>	<i>Skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
2011	15,8	27,8	-12,0
2012 (1. pololetí)	30,0	30,3	-0,3

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Jedná se taktéž o zákazníka s výbornou platební morálkou. Nesrovnalosti v roce 2011 způsobilo špatné nastavení systému firmy Gama, kdy byla zákazníkovi od května

poskytnuta delší doba splatnosti (z 14 na 30 dnů). Při opravě dat ve zdrojovém souboru vychází poskytnutá doba splatnosti v roce 2011 na 25,3 dne, tudíž zákazník v roce 2011 platil v průměru jen o 2,5 dne později. Zde navíc přichází v úvahu zkreslení dat z důvodu pozdě zaúčtovaného zápočtu, či pozdě dodané faktury. V první polovině roku 2012 zákazník platil s téměř nulovým zpožděním.

Návrh na zlepšení: Není třeba.

### 3.3.2.4 Zákazník D

Tabulka 11 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka D

<i>Rok</i>	<i>Poskytnutá splatnost</i>	<i>Skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
2011	60,0	35,1	24,9
2012 (1. pololetí)	60,0	35,0	25,0

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Zde se pravděpodobně jedná taktéž o chybě nastavený systém firmy Gama, jelikož vypočtený modus<sup>54</sup> ze skutečných dob splatností je roven 30. Zde je potřeba zjistit, jak dlouhá je skutečně smluvená doba splatnosti. Skutečnou dobu splatnosti zvyšuje část faktur zaplacených delší dobu po splatnosti buď z důvodu chybějící faktury, nebo nevyřízené reklamace. Je-li na faktuře jakákoliv nesrovnalost, ať už ve fakturované ceně zboží nebo v množství či kvalitě dodaného zboží, zákazník fakturu neuhradí ani částečně a čeká na vyřízení reklamace a poskytnutí dobropisu, a to skutečnou dobu splatnosti velmi prodlužuje. K prodlužování skutečné doby splatnosti přispívá i pravděpodobné chybné nastavení systému firmy Gama na splatnost 60 dní, jelikož až po uplynutí této a delší doby začne firma Gama řešit, proč faktura není uhrazená, do té doby na ni nahlíží jako na fakturu ve splatnosti.

Z důvodu nevyřešených dobropisů zákazník dluží v průměru 60 dní po splatnosti téměř 4 mil. Kč. Zde se ovšem jedná o specifickou situaci vztahující se k nejasně definovanému odstavci ve smlouvě. V současné době probíhají další jednání.

Zákazník je poměrně problematický. Toto je vidět v dodavatelském saldu. V polovině roku 2011 vystavil firmě Gama duplicitní faktury za inzerci v letácích, dohromady ve výši 400 tis. Kč a ke konci roku 2011 jednu neoprávněnou fakturu ve výši

<sup>54</sup> Modus je hodnota, která se ve statistickém souboru vyskytuje nejčastěji.

375 tis. Kč. Všechny tyto doklady zahrnul do zápočtu a jsou tedy uhrazené, ačkoliv s tím firma Gama nesouhlasila a opakovaně žádá o storno těchto faktur. Faktura na 150 tis. Kč byla stornována koncem roku 2011, ostatní faktury se stále nepodařilo vyřešit. Se zákazníkem se obtížně vyjednává, nákupčí se mění, zúčtovací centrum bylo přesunuto do Indie a komunikace je zdlouhavá. Podobný problém je se smluvními pokutami, pokud například zákazník chybně objedná zbytečně veliké množství, zákaznický servis firmy Gama na to přijde a zákazníka upozorní, následně se dohodnou na opravě množství a firma Gama dodá správné množství, tak zákazníkům systém automaticky vypočte pokutu za nedodávky z původní objednávky a automaticky zasílá penalizační fakturu, kterou zase automaticky započte při platbě faktur. Řešení je pak velmi zdlouhavé a administrativně náročné.

Návrh na zlepšení: Zjistit a případně opravit dobu splatnosti nastavenou v systému firmy Gama. Klást důraz na včasné vyřizování požadavků na dobropisy, seznámit obchodníky, s tím, že nebude-li vyřízena reklamace, tak nebude zaplacená celá faktura. Nepošle-li zákazník avízo o platbě faktur v době vypršení lhůty splatnosti, bez zbytečného odkladu urgovat úhradu, a tak se co nejdříve dozvědět, proč faktura není uhrazená a moci na zjištěnou skutečnost reagovat. Pravidelně zasílat seznam nevyřešených položek ze dvou stran – účetní bude kontaktovat zúčtovací centrum v Indii a Key Account Manager bude urgovat nákupčího. Navrhnout setkání finančních manažerů a finančních účetních, aby se odborníci dohodli a nemuseli řešit vzniklou situaci na obou stranách.

### 3.3.2.5 Zákazník E

Zákazník s velmi dobrou platební morálkou, avšak přesnou dobu splatnosti dodržuje jen velmi zřídka (necelých 30 % případů). Zkreslení data úhrady jejím pozdějším zaúčtováním je nepravděpodobné, jelikož všechny faktury jsou hrazeny převodem na účet a k tomuto datu jsou vždy zaúčtovány (stejně jako u zákazníka A).

Tabulka 12 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka E

<i>Rok</i>	<i>Poskytnutá splatnost</i>	<i>Skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
2011	70	74	-4
2012 (1. pololetí)	70	74	-4

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Zákazník má k 30. 6. 2012 nezaplacených 1,4 mil. Kč po splatnosti, přičemž jedna faktura je více než 90 dnů po splatnosti, ostatní jsou do 30 dnů po splatnosti. Navzdory tomu, že zákazník, má zavedenou elektronickou fakturaci, je mu poskytována poměrně dlouhá splatnost faktur. Ke zprovoznění EDI došlo v druhé polovině roku 2011, ke zkrácení splatnosti však nedošlo.

Návrh na zlepšení: Zjistit proč splatnost není dodržována, zkusit přispět k dodržování. Pokusit se domluvit se zákazníkem kratší dobu splatnosti, v návaznosti na zprovoznění EDI.

### 3.3.2.6 Zákazník F

Jedná se o zákazníka s výbornou platební morálkou. V roce 2011 sice splatnost dodržována nebyla, ale v roce 2012 se situace změnila k lepšímu.

Tabulka 13 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka F

<i>Rok</i>	<i>Poskytnutá splatnost</i>	<i>Skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
2011	34,5	38,0	-3,5
2012 (1. pololetí)	35,0	32,0	3,0

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Návrh na zlepšení: Není třeba.

### 3.3.2.7 Zákazník G

Zákazník se solidní platební morálkou. Ze zdrojového souboru je viditelné, že větší zpoždění úhrad v roce 2012 oproti roku 2011 je způsobeno špatným nastavením systému zákazníka. Od dubna 2012 je zákazníkovi nově poskytována kratší splatnost, a to 30 dnů, ale podle termínů úhrad je zřejmé, že zákazník tuto změnu do svého systému zatím nepromítnul. Při zohlednění této skutečnosti je rozdíl skutečné a poskytnuté doby splatnosti v roce 2012 přibližně stejný jako v roce 2011. Poskytnutá splatnost je dodržována pouze ve 20 % případů.

Tabulka 14 Poskytnutá a skutečná doba splatnosti zákazníka G

<i>Rok</i>	<i>Poskytnutá splatnost</i>	<i>Skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
2011	45,0	50,8	-5,8
2012 (1. pololetí)	41,5	55,0	-13,5

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.



Návrh na zlepšení: Upozornit zákazníka na změnu poskytnuté doby splatnosti. Zjistit proč splatnost není dodržována, zkusit přispět k dodržování.

### 3.3.2.8 Doplnění – zákazníci A až G

Pro všechny výše uvedené zákazníky, kromě zákazníka D, platí, že si částky uvedené v požadavcích na dobropisy z titulu reklamací cen či zboží strhávají při platbě faktur. Tedy fakturu uhradí jen částečně. Tyto stržené platby je potřeba důsledně evidovat a opakovaně upomínat pracovníky odpovědné za schvalování dobropisů, aby buď **nechali vystavit dobropis**, je-li požadavek oprávněný a v opačném případě **trvali na úhradě celé částky** faktury. Odepisovat takto nevyřízené pohledávky je pro firmu velmi nevýhodné z titulu neuplatněné DPH (vystavením dobropisu snižujeme daň na výstupu) a nesnížení zdanitelných výnosů.

### 3.3.2.9 Platební morálka zákazníků s ročním obratem od 1 do 10 mil. Kč

Platební morálka středně velkých<sup>55</sup> zákazníků není nijak alarmující. Průměrná doba prodlení zde činí 5,8 dní po splatnosti, přičemž tento průměr výrazně zvyšuje jeden problematický zákazník L, který sice faktury vždy uhradí, ale s výrazným zpožděním. Pokud bychom vynechali tohoto zákazníka, průměrná doba prodlení by činila 1,8 dne.

Oproti významným zákazníkům s obratem nad 20 mil. Kč mají však tito menší zákazníci delší průměrnou poskytnutou splatnost.

Tabulka 15 Platební morálka zákazníků s ročním obratem od 1 do 10 mil. Kč (rok 2011)

<i>Zákazník</i>	<i>Průměrná poskytnutá splatnost</i>	<i>Průměrná skutečná splatnost</i>	<i>Rozdíl</i>
H	64,9	64,3	0,6
I	67,0	72,0	-5,0
J	67,0	68,2	-1,2
K	60,0	61,6	-1,6
L	34,0	79,9	-45,9
M	60,0	59,1	0,9
N	45,0	48,6	-3,6
O	70,0	69,4	0,6
P	70,0	77,1	-7,1
Q	62,4	58,6	3,8
R	98,0	103,0	-5,0
<b>Průměr</b>	<b>63,5</b>	<b>69,2</b>	<b>-5,8</b>

Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

<sup>55</sup>Myšleno co do podílu na ročním obratu společnosti Gama.

### Návrh na zlepšení:

Častější urgency úhrad zákazníka L ze strany managementu firmy Gama, jelikož problém s pozdějšími úhradami záměrně způsobuje právě management zákazníka L.

Při vyjednávání ročních obchodních podmínek se zákazníky, se pokusit zkrátit poskytovanou dobu splatnosti faktur (např. dohodnou-li se protistrany na zvýšení procenta roční obrátové slevy, tak jako podmínku stanovit zkrácení standardní doby splatnosti faktur), případně zapracovat skonto.

#### **3.3.2.10 Platební morálka zákazníků s ročním obrátem do 1 mil. Kč**

Obrat těchto zákazníků představuje pro firmu Gama necelých 5 % z celkového obrátu. Platební morálka menších zákazníků je poměrně špatná. Nedobytné pohledávky sice zatím neexistují, ale mezi skutečnou a poskytnutou dobou splatnosti je značný rozdíl. Poskytnutá doba splatnosti v roce 2011 byla průměrně 26 dnů, skutečná doba splatnosti se vyšplhala až na 57 dnů, což znamená prodloužení 31 dnů. Je zde tedy velký prostor pro zlepšení, ovšem toto zlepšení musí být vzhledem k nízkému podílu na obrátu co nejvíce automatizované, tak aby firmě Gama nevznikaly nepoměrně vysoké administrativní náklady na evidenci pohledávek a upomínání.

### **3.4 Řízení pohledávek a závazků – současný stav a doporučení**

Některá doporučení, zejména ta velmi specifická, týkající se konkrétních zákazníků jsou uváděna přímo v předchozím textu. Pro obecnější doporučení je vyhrazena tato kapitola.

#### **3.4.1.1 Prevence špatných a pozdě hrazených pohledávek**

Při zavádění nového zákazníka je vyplněna karta zákazníka, která je přílohou této práce, ale zákazník většinou není nijak prověřen. Bylo by třeba zavést prověřování nových zákazníků, a to v rozsahu přiměřeném jejich významnosti.

Při zahájení spolupráce s novým zákazníkem je vhodné hned od začátku spolupráce klást důraz na dodržování doby splatnosti, aby zákazník nezískal pocit, že lze snadno čerpat delší než dohodnutý obchodní úvěr.

Pouze u čtyř zákazníků je pro objednávání a fakturaci zprovozněna elektronická výměna dat, která výrazně zrychluje celý proces fakturace. Bylo by dobré se snažit o její zprovoznění i u dalších zákazníků, snížil by se tak počet případů, kdy zákazník fakturu neplatí, protože ji nemá a zároveň by se tak uvolnila část kapacity pracovníka v zákaznickém servisu.

Zákazníci nemají ve smlouvách žádné úvěrové limity, na druhou stranu mají ve smlouvách dojednané pokuty při nevykrývání dodávek. Firma Gama se tak vystavuje riziku, že kdyby chtěla zastavit dodávky, z důvodu neplacení faktur, zákazník bude oprávněn fakturovat pokutu za nedodávky. Toto by bylo třeba při příštích jednáních ve smlouvách ošetřit.

#### **3.4.1.2 Oběh dokladů**

Z důvodu neefektivního zpracovávání přijatých faktur, jak je zmíněno v kapitole věnované oběhu dokladů, vysoké vytíženosti účetní a nulovou splatností pohledávek některých klíčových zákazníků není dodavatelsko-odběratelské saldo každý den aktuální, což znemožňuje včasnou reakci na nedodržování doby splatnosti.

Zavedení workflow by mělo eliminovat neefektivní práci při zpracování přijatých faktur, a účetní by se tak mohla více věnovat včasnému účtování bankovních výpisů, zápočtů a sledování pohledávek.

#### **3.4.1.3 Vymáhání pohledávek**

V současnosti je jednou až dvakrát do měsíce vypracován seznam pohledávek a rozeslán obchodníkům. Pohledávky jsou rozděleny do skupin podle doby prodlení. Jsou připojeny doporučující komentáře finanční manažerky, případně upozorněno na dočasné zastavení dodávek především menším zákazníkům, až do doby úhrady požadované částky. Provádění urgencí je ponecháno na obchodnících a není kontrolováno, zda bylo provedeno a s jakým výsledkem. K připomínání úhrad dochází telefonicky nebo při osobním jednáním a v případě potřeby<sup>56</sup> není k dispozici žádné písemné potvrzení o tom, že a jak byla pohledávka vymáhána. Upomínky zasílány nejsou.

---

<sup>56</sup> Například soudní spor nebo daňově uznatelný odpis pohledávky.

Současný systém vymáhání pohledávek má slabost především v pozdní reakci na pohledávky po splatnosti a v absenci kontroly jejich vymáhání.

Zákazníky bude vhodné rozdělit do skupin a ke každé skupině nastavit vhodný systém správy a vymáhání pohledávek, tak aby vymáhání bylo co nejúčinnější.

**Skupina A** by mohla zahrnovat:

- všechny nejvýznamnější zákazníky a
- středně významné zákazníky s dobrou platební morálkou.

Zde je třeba se soustředit hlavně na prověřování, zda má zákazník všechny doklady, které by mít měl a na kontrolu vystavování dobropisů k požadavkům na dobropisy tak, aby stržené částky za tyto požadavky dlouho nezůstávaly v saldu. Přehledy nezaplacených faktur po splatnosti by měly být zasílány k vyjádření konkrétnímu pracovníkovi, který má na starosti závazky k dodavatelům. V případě bezdůvodného zdržování úhrad zákazníkem by byla zaslána oficiální upomínka a zainteresován i pracovník oddělení prodeje, aby zauroval pracovníka, s kterým byl prodej zboží dojednán, nejčastěji nákupčího.

**Skupina B** by zahrnovala všechny ostatní zákazníky, tedy:

- středně významné zákazníky s horší platební morálkou a
- všechny ostatní, tedy menší zákazníky (z nichž většina nemá dobrou platební morálku).

Těmto zákazníkům by byly zasílány automaticky generované upomínky, které budou obsahovat i opis upomínané faktury<sup>57</sup>. Pokud zákazník nezareaguje v předem stanovené době – nezplatí, ani k pohledávce nepodá žádnou informaci, bude následovat druhá písemná upomínka s vyčíslením penále z prodlení, při opětovném nevypořádání dluhu bude zainteresován obchodník, který upomene zákazníka telefonicky nebo při osobním jednání, při opětovném nevyřízení pohledávky bude podán návrh na zastavení dodávek a zaslána doporučeně poštou třetí upomínka – pokus o smír. Vzory upomínek jsou přílohou této práce.

Abyste mohlo být výše uvedené realizováno, je nutné vytvořit seznam kontaktních osob zákazníků a tento seznam udržovat aktuální. Při zavádění nového zákazníka by v kartě zákazníka mělo být obsaženo pole pro uvedení kontaktní osoby pro řešení pohledávek,

---

<sup>57</sup> Jelikož častou reakcí neplaticích zákazníků je, že jim chybí faktura.

jako kontakt musí být uvedena e-mailová adresa a telefonní číslo. Tyto kontakty budou zaneseny do účetního systému, z nějž budou generovány automatické upomínky. V účetním systému je třeba nastavit automatické nebo poloautomatické zasílání různých verzí upomínek.

#### **3.4.1.4 Navrhování zápočtů**

Návrhy zápočtů vzájemných pohledávek a závazků k problematickým zákazníkům připravuje účetní při vytváření platebního příkazu. Má v paměti problémové zákazníky, a pokud se v dodavatelském saldu objeví faktura od problematického zákazníka, není provedena úhrada, ale je navržen zápočet. Zápočty nejsou generovány účetním systémem, ale jsou ručně tvořeny v MS Excel. Ostatní zápočty navrhují zákazníci.

Navrhování zápočtů by mělo probíhat alespoň částečně automaticky, například při přípravě platebního příkazu nebo vkládání přijaté faktury do systému, by měl účetní systém upozornit, že dodavatel, který je zároveň zákazníkem, má v současné době neuhrazené pohledávky. Systém by měl být nastaven tak, aby se zápočet dal jednoduše vygenerovat a poslat elektronickou poštou, namísto ručního přepisování vzoru zápočtu, které je zdouhavé a může obsahovat chyby, nehledě na to, že účetní může zapomenout, že zákazník je zároveň problémovým dlužníkem a fakturu uhradit převodem z účtu.

#### **3.4.1.5 Splatnost faktur**

Tři významní zákazníci (kteří jsou zároveň i dodavateli) na svých fakturách uvádějí nulovou splatnost, tedy jejich faktury jsou splatné v den jejich vystavení. To je pro firmu Gama nevýhodné z hlediska ziskovosti a navíc to způsobuje administrativní problémy při evidenci pohledávek, protože je nemožné, aby taková faktura byla včas záúčtována a započtena. Bude třeba ověřit, zda je nulová splatnost skutečně smluvně dojednána a pokud ano, zkusit dohodnout její prodloužení, alespoň na dobu, která je nutná k jejímu zpracování, aby nedocházelo k urgencím úhrad faktur, které jsou u zákazníka již započtené (tedy uhrazené), ale v systému firmy Gama zatím ani nemohou být evidované.

#### **3.4.1.6 Vzájemná komunikace finančního a obchodního oddělení**

Ačkoliv je obchodníkům pravidelně zasílán přehled pohledávek po lhůtě splatnosti, tak obchodníci nevědí, s jak velkým průměrným zpožděním hradí své závazky jejich

zákazník. Bylo by dobré obchodníkům tuto informaci poskytnout, a dát jim tak možnost využít ji při vyjednávání obchodních podmínek.

Zároveň by bylo vhodné obchodníkům citlivě připomenout, aby při vyjednávání obchodních podmínek měli na paměti i poskytnuté lhůty splatnosti faktur a snažili se se zákazníky dohodnout na jejich zkrácení.

Jak bylo zjištěno při srovnání poskytnutých a skutečných lhůt splatnosti, obchodníci nepředávají finančnímu oddělení všechny informace o změně platebních podmínek. Bylo by dobré zavést systém, který by toto ošetřil, například jednou za šest měsíců by byl obchodníkům zaslán e-mail s požadavkem na aktualizaci tabulky, která bude uložena na sdíleném disku (návrh tabulky je přílohou 10 této práce). Obchodníci budou požádáni, aby každou aktualizaci hlásili ihned bez ohledu na zasláný požadavek k aktualizaci (pravidelná urgence by sloužila pouze pro případ, že obchodník zapomene tuto změnu nahlásit). Celý proces sledování platebních podmínek by fungoval takto:

1. Při zakládání nového zákazníka doplní pracovník zákaznického servisu nového zákazníka i do tabulky Platebních podmínek a uvede splatnost napsanou v kartě zákazníka. Tabulka bude aktualizována také při ukončení spolupráce se zákazníkem.
2. Při změně platebních podmínek oznámí obchodník tuto skutečnost zákaznickému servisu prostřednictvím elektronické pošty nebo doloží kopii smlouvy. Pracovník zákaznického servisu provede aktualizaci v tabulce a ve firemním systému.
3. Při pravidelné aktualizaci bude obchodníkům e-mailem zaslán požadavek s odkazem na soubor uložený na sdíleném disku a datum, do kterého je potřeba soubor aktualizovat. Postup bude následující:
  - a. vyfiltrovat zákazníky dle svého jména;
  - b. vyfiltrovat aktuální zákazníky;
  - c. zkontrolovat platnost platebních podmínek; pokud proběhla změna, doplnit detaily a datum, od kterého je změna platná; pokud je zákazník beze změny, doplnit text „Beze změny“.
4. Ke stanovenému datu zkontroluje pracovník zákaznického servisu aktualizaci tabulky, případně zaurguje její doplnění. Po doplnění zkontroluje, zda nějaké změny proběhly, tyto dá ke schválení finanční manažerce a následně aktualizuje v systému.

## 4 Závěr

Cílem práce bylo identifikovat nedostatky v řízení pohledávek a závazků v konkrétní obchodní firmě a navrhnout řešení pro jejich eliminaci. Navržené řešení mělo být využitelné za současného stavu zaměstnanců a realizovatelné vlastními silami (tedy ne za pomoci externí firmy). V oblasti pohledávek byl kladen důraz na pohledávky z obchodních vztahů. Oblast závazků byla hlavně v praktické části probrána o něco komplexněji.

Platební morálka nejvýznamnějších zákazníků byla na základě analýzy dat o poskytnutých a skutečných dobách splatnosti v letech 2011 a 2012 vyhodnocena jako nadprůměrně dobrá. Faktury těchto zákazníků jsou hrazeny pravidelně, v některých případech včas, v jiných s mírným zpožděním, avšak pouze v řádu několika dnů. Úhrady nemusejí být připomínány. Pouze je třeba sledovat, zda některá z faktur zákazníkovi nechybí a pokud se tak stane, bez zbytečného odkladu mu ji dodat. Pro eliminaci chybějících faktur bylo navrženo zavedení elektronické výměny dat (tzv. EDI) u co největšího počtu velkých zákazníků. Výpadky v doručování faktur by tak byly značně eliminovány a navíc by byl ušetřen čas pracovníka zákaznického servisu. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat také evidenci požadavků na dobropisy z titulu cenových, množství nebo kvalitativních rozdílů. Velcí zákazníci jsou zvyklí si částky za požadované dobropisy, které ještě nebyly dodavatelem vystaveny, kompenzovat při úhradě faktur. Faktura tedy není uhrazena celá a nedoplatek zůstává v odběratelském saldu. Tyto nedoplatky je nutno důsledně evidovat a upomínat obchodníky, aby nechali buď vystavit dobropis v případě oprávněnosti požadavku, nebo trvali na úhradě faktury v plné výši. Pokud by požadavkům na dobropisy nebyla věnována odpovídající pozornost, je to pro firmu nevýhodné jak z hlediska cash flow, tak z daňového hlediska.

Středně významní zákazníci mají, až na jednu výjimku, nejlepší platební morálku ze všech zákazníků firmy Gama. Jsou-li jim k dispozici všechny potřebné doklady, hradí faktury včas a bez upomínání. Mají však nadstandardně dlouhou poskytnutou dobu splatnosti. Pro firmu Gama by bylo výhodnější, pokud by se podařilo dohodnout její zkrácení.

Nejvíce problémů je s úhradami od drobných odběratelů. Ti hradí v průměru 31 dní po datu splatnosti. Evidence dluhů a upomínání těchto zákazníků se jeví jako administrativně nejnáročnější, což je v nepoměru k jejich podílu na obratu. Bude třeba nastavit systém upomínání, a to tak, aby byl co nejvíce automatizovaný a způsoboval co nejnižší náklady. Byla navržena motivace zákazníků k včasným úhradám prostřednictvím zapracování skont.

Pro účinné řízení pohledávek je nutné mít k dispozici kvalitně vedené účetnictví s denně aktualizovaným dodavatelsko-odběratelským saldem. Ve firmě Gama je sice účetnictví vedené kvalitně, ale aktualizace sald probíhá se zpožděním. Velký podíl na tom má současný postup při schvalování přijatých faktur, který se ukázal jako zbytečně pracný a zdlouhavý. Návrhem pro možné zlepšení tohoto procesu bylo zavedení elektronického schvalování dokladů a přehodnocení limitů pro nutnost schvalování dokladu více osobami.

Pro sledování závazků ke státním institucím byl pro firmu Gama zpracován individuální platební kalendář a navrženo jeho umístění u dvou osob ve firmě, tak aby byla nastavena dvojitá kontrola plnění.

Současný systém vymáhání pohledávek není špatný. Jeho hlavní nedostatek je spatřován v absenci kontroly urgencí, které jsou svěřovány obchodníkům, a v nepravdivosti jeho provádění. Díky opožděné aktualizaci dodavatelsko-odběratelských sald, také nedochází k urgencím včas. Je navržen systém vymáhání, který je od obchodníků trochu více přesunut na finanční oddělení.

Při srovnání doby inkasa plateb od zákazníků a skutečné doby splatnosti dodavatelských faktur vyšlo najevo, že doba obratu pohledávek je delší než doba obratu závazků. Firma Gama by se měla snažit dojednat s odběrateli kratší splatnost faktur nebo dojednat se svými dodavateli delší splatnost faktur, případně obojí. Doba obratu pohledávek a závazků by měla být přibližně stejná, v ideálním případě by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek. Není-li tomu tak, dochází k poklesu ziskovosti.

Za předpokladu, že je současná kapacita lidských zdrojů plně využita a nemá být zvyšována, je možné aplikovat navržená řešení pouze za předpokladu zvýšení efektivity práce. Pro zvýšení efektivity práce byl nalezen prostor v oblasti zpracování přijatých



faktur (zavedení workflow, schvalovací limity), zavedení elektronické výměny dat (EDI) a nastavení systému na automatické generování zápočtů a upomínek.

Při analýze úhrad bylo zjištěno, že pracovníci obchodního a finančního oddělení si mezi sebou nevyměňují všechny informace o změnách platebních podmínek zákazníků a byl navržen systém, který by toto měl ošetřit.

Problémy firmy nejsou zásadního charakteru, je však lépe je řešit preventivními kroky než pak „hasit požáry“, například z důvodu nedostatečné komunikace mezi obchodníky a pracovníky finančního oddělení. V oblasti závazků je až překvapivé, jak velkou roli může hrát tak základní věc, jako je oběh dokladů, který pokud není plynulý, flexibilní a jednoduše aplikovatelný, může komplikovat řízení celého pracovního kapitálu.

Z výše uvedených závěrů o zkoumané společnosti je zjevné, že oblast pohledávek a závazků není pouze účetním problémem, ale k jeho řízení je třeba přistupovat systémově a do řízení zapojit i pracovníky jiných než finančního oddělení. Přínosným může být osvětlení celého systému cash flow obchodníkům. Podobně je důležité, aby se firma snažila jak o řízení pohledávek tak závazků, ani jednu ze stran nelze opomenout.

Pokud bychom se problematice pohledávek a závazků věnovali hlouběji, museli bychom před vlastním řešením volného kapitálu nebo naopak nutnosti úvěrového financování vzít v potaz také třetí součást pracovního kapitálu – zásoby, to by však přesáhlo rámec této bakalářské práce.

## Literatura

### Primární zdroje

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

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

### Monografie

BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. *Pohledávky – právně – daňově - účetně*. 3. rozšířené vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2007. 136 s. ISBN: 978-80-247-1816-3.

DRBOHLAV, J., POHL, T. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 244 s. ISBN: 978-80-7357-599-1.

KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. 279 s. ISBN: 978-80-7380-174-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů a ekonomiky managementu organizací*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN: 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN: 80-7179-802-9.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN: 80-7179-529-1.

NOVOTNÝ, P. *Finanční účetnictví*. Praha : VŠEM, 2007. 271 s. ISBN: 978-80-86730-16-5.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN: 978-80-247-3158-2.

PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Praha : Nakladatelství ANAG, 2011. 119 s. ISBN: 978-80-7263-678-5.

PUBLILIUS SYRUS. *Myšlenky*. Praha : V. Žikeš, 1946. 109 s.

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2010. 192 s. ISBN: 978-80-247-3441-5.

### Internetové zdroje

AZ Data: *Opravné položky k pohledávkám*. ZACKO, Karel. *AZ Data* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/opravne-polozky-k-pohledavkam>.

ČERNÝ, M. *Michalcerny.net* [online]. michalcerny.eu [cit. 2011-08-20]. Promlčení a prekluze v obchodním právu. Dostupné z WWW: <<http://www.michalcerny.eu/MC-Promlцени.prekluze.pdf>>.

DOLEČEK, M. *BusinessInfo.cz* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2011-08-20]. Pohledávky - zánik a postup při vymáhání pohledávek. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-zanik-postup-opu/1000818/51672/>.

INTRUM JUSTITIA. *European Payment Index 2012* [CD]. Stockholm, 2012 [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://www.intrum.com/cz/tisk-a-publikace/evropsky-platebni-index/EPI-2012/>.

SUM, T. *Epravo.cz* [online]. epravo.cz [cit. 2011-08-20]. 41339. Promlčení. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/promlцени-41339.html>>.

SUM, T. *Epravo.cz* [online]. epravo.cz [cit. 2011-08-20]. 38228. Zápočet pohledávek. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/zapocet-pohledavek-38228.html>>.

## Přílohy

Příloha 1 Právní úprava zajišťovacích prostředků

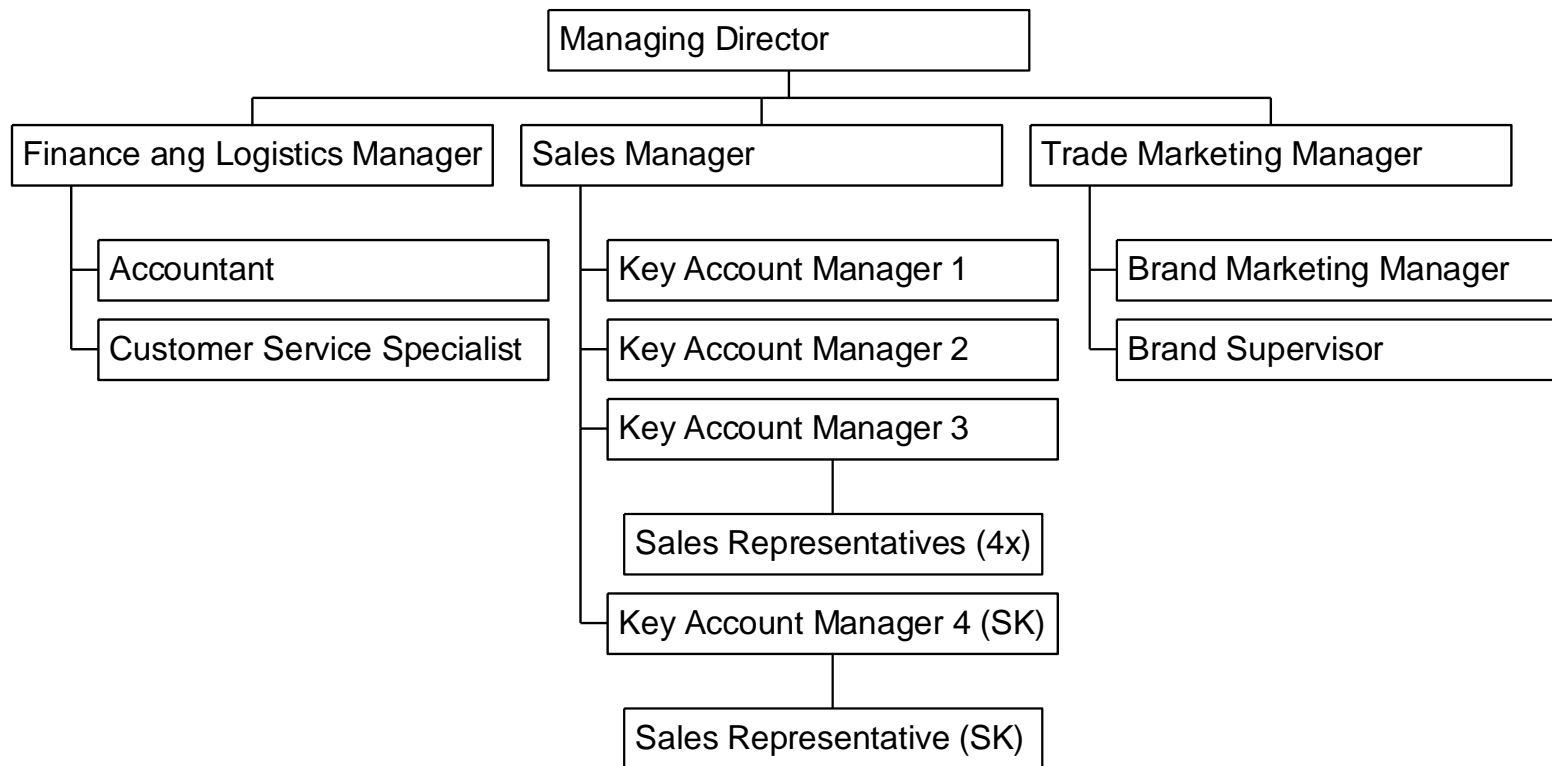
<i>Zajišťovací prostředek, základní typy</i>	<i>ObčZ</i>	<i>ObchZ</i>
Zástavní právo	x	x
Zadržovací právo	x	-
Uznání závazku, obchodní vztahy	-	x
Uznání dluhu, ostatní vztahy	x	-
Smluvní pokuta	x	x
Ručení: - obchodní vztahy; - ostatní vztahy.	- x	x -
Bankovní záruka	-	x
Zajišťovací převod práva	x	-
Postoupení pohledávky	x	-
Převzetí dluhu	x	-
Dohoda o srážkách ze mzdy	x	-
Jistota	x	-
Akreditiv	x	x
Inkaso	x	x
Směnka	x	x
Smluvní záloha	x	x
Výhrada vlastnictví: - obchodní vztahy; - ostatní vztahy.	- x	x -

Vysvětlivky: – nevyskytuje se; x vyskytuje se.

Zdroj: PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*.

Praha : Nakladatelství ANAG, str. 18. Vlastní úpravy.

Příloha 2 Organizační struktura firmy Gama



Zdroj: Interní data společnosti Gama. Vlastní zpracování.

Příloha 3 Vzor 1. upomínky

ABC s.r.o.

Horní 3

130 00 Praha 3

V Praze, dne .....

## 1. UPOMÍNKA

Na základě kontroly pohledávek bylo zjištěno, že nám Vaše společnost neuhradila níže uvedené faktury.

Číslo faktury	Splatnost faktury	Dlužná částka
123	dd.mm.yyyy	.....,- Kč
456	dd.mm.yyyy	.....,- Kč

**Celková dlužná částka činí .....,- Kč.**

Žádáme Vás o okamžité zaplacení dlužné částky na bankovní účet číslo.....

Pokud jste uvedené faktury již uhradili, považujte prosím tuto upomínku za bezpředmětnou a sdělte nám laskavě datum úhrady a variabilní symbol platby na tel číslo..... nebo e-mailem na adresu .....

S pozdravem,

\_\_\_\_\_

Jméno a příjmení

finanční účetní

Příloha: Opisy nezaplacených faktur.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha 4 Vzor 2. upomínky

ABC s.r.o.

Horní 3

130 00 Praha 3

V Praze, dne .....

## 2. UPOMÍNKA

Opětovně Vás vyzýváme k zaplacení níže uvedených faktur současně s úroky z prodlení účtované dle § 369a odst. 1) ObchZ.

Číslo faktury	Splatnost faktury	Dlužná částka	Úrok z prodlení
123	dd.mm.yyyy	.....,- Kč	.....,- Kč
456	dd.mm.yyyy	.....,- Kč	.....,- Kč

**Celková dlužná částka včetně úroků z prodlení činí .....,- Kč.**

Žádáme Vás o okamžité zaplacení dlužné částky včetně úroků z prodlení na účet číslo ..... V případě nezaplacení dlužné částky do 7 dnů od doručení této upomínky budeme nuceni vymáhat pohledávku soudní cestou.

Pokud jste uvedené faktury již uhradili, sdělte nám prosím datum úhrady a variabilní symbol platby na tel číslo..... nebo e-mailem na adresu .....

S pozdravem,

\_\_\_\_\_  
Jméno a příjmení

finanční ředitel

Zdroj: BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. (2007). *Pohledávky – právně – daňově - účetně*.  
Praha : GRADA Publishing, a.s., str. 108. Vlastní úpravy.

ABC s.r.o.  
Horní 3  
130 00 Praha 3

DOPORUČENĚ

V Praze, dne .....

### **POSLEDNÍ UPOMÍNKA – POKUS O SMÍR**

Vážení,

naposledy Vám tímto připomínáme úhradu faktury č. .... ze dne .....  
na částku Kč ..... za ....., která byla splatná dne .....

Žádáme Vás o úhradu faktury nejpozději do ..... na bankovní účet číslo  
..... Pokud nebude výše uvedená faktura v tomto termínu  
uhrazena, budeme nuceni předat celou záležitost k vyřešení obchodnímu soudu.

Věříme, že vzhledem k předchozím obchodním vztahům nenecháte tuto kauzu dojít  
tak daleko a fakturu uhradíte obratem.

S pozdravem

---

Jméno a příjmení  
jednatel



## Příloha 6 Modifikovaná karta zákazníka

<b>KARTA ZÁKAZNÍKA</b>		
Prodejce		
Identifikační číslo Navision		
EDI EAN		
Název (dle Obchodního rejstříku)		
Plátce DPH	ANO                      NE	
IČO		
DIČ		
Bankovní spojení		
Fakturační adresa	Ulice	
	Město	
	PSČ	
Dodací adresa (pokud se liší od fakturační)	Ulice	
	Město	
	PSČ	
Kontaktní údaje (objednávky)	Jméno	
	Telefon	
	Fax	
Kontaktní údaje (pohledávky)	Jméno	
	E-mail	
	Telefon	
Doklady při účtování		
Faktura s dodávkou		
Způsob platby		
Splatnost		

Schváleno dne \_\_\_\_\_ jméno \_\_\_\_\_

Zadáno dne \_\_\_\_\_ jméno \_\_\_\_\_

Zdroj: Interní materiál firmy Gama. Vlastní úpravy.

Příloha 7 Srovnání stavů pohledávek firmy Gama se sesterskými společnostmi (v %)

Dnů po splatnosti	XII.10			XII.11			III.12		
	0	1-30	>30	0	1-30	>30	0	1-30	>30
Řecko (EL)	91,3	3,9	4,8	80,6	10,6	8,8	78,3	12,2	9,5
Nizozemí (NL)	93	7	0	82	18	0	75	25	0
Německo (DE)	86,2	13,8	0	85,6	14,4	0	85,9	14,1	0
<b>Česko (CZ)</b>	<b>77</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>86</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>82</b>	<b>15</b>	<b>3</b>
Belgie (BE)	81,7	18,3	0	78,5	21,5	0	81,4	18,6	0
Švýcarsko (CH)	92,8	7,2	0	26,4	73,6	0	43	57	0
Rakousko (AT)	87,8	12,2	0	92,9	7,1	0	93,2	6,8	0
Španělsko (ES)	95,4	2,2	2,4	95,9	2,2	1,9	95,4	1,7	2,9
Slovinsko (SI)	72	10	18	76	15	9	90	5	5
Chorvatsko (HR)	96	4	0	89	11	0	72	16	12
Srbsko (SRB)	na	na	na	96	4	0	93	7	0
<b>Průměr</b>	<b>87,3</b>	<b>9,3</b>	<b>3,4</b>	<b>80,8</b>	<b>17,1</b>	<b>2,1</b>	<b>80,8</b>	<b>16,2</b>	<b>2,9</b>
<i>Průměr vs. CZ</i>	<i>-10,3</i>	<i>4,7</i>	<i>5,6</i>	<i>5,2</i>	<i>-6,1</i>	<i>0,9</i>	<i>1,2</i>	<i>-1,2</i>	<i>0,1</i>

Vysvětlivky: Tabulka zobrazuje stav pohledávek v sesterských společnostech firmy Gama na konci jednotlivých období. Zkratka „na“ znamená, že data nejsou k dispozici, jelikož v této době pobočky ještě neexistovaly.

Zdroj: Data převzata z interního podnikového materiálu firmy Gama, prezentovaného na mezinárodním setkání v dubnu 2012. Autory materiálu jsou finanční manažeři jednotlivých sesterských společností.

Příloha 8 Vývoj skutečné doby splatnosti pohledávek

	Ve splatnosti	Do 30D	Do 60D	Nad 60D	Nad 180D
XII.07	85,9%	6,0%	4,6%	1,1%	2,4%
VI.08	81,3%	14,7%	1,0%	0,4%	2,6%
XII.08	84,2%	12,1%	1,0%	0,2%	2,4%
VI.09	83,6%	10,2%	2,4%	0,4%	3,4%
XII.09	83,8%	11,1%	2,1%	1,5%	1,4%
VI.10	88,8%	8,6%	0,6%	0,2%	1,8%
XII.10	80,1%	10,0%	2,7%	3,8%	3,4%
VI.11	84,0%	10,2%	2,9%	1,1%	1,7%
XII.11	92,5%	6,4%	0,7%	0,1%	0,4%
VI.12	88,8%	4,3%	3,6%	1,9%	1,3%

Vysvětlivky: Zdroj dat pro graf číslo 2.

Zdroj: Vlastní zpracování. Data poskytla společnost Gama.

Příloha 9 Platební kalendář firmy Gama pro platby daní a zákonného pojištění

Leden		Únor		Březen		Duben		Květen		Červen		Červenec		Srpen		Září		Říjen		Listopad		Prosinec	
15.		15.		15.	DPPO	15.	Silniční daň	15.		15.	DPPO	15.	Silniční daň	15.		15.	DPPO	15.	Silniční daň	15.		15.	DPPO Silniční daň
20.	DPFO <sup>58</sup> Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.	20.	DPFO Soc. poj. Zdr. poj.
25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH	25.	DPH
30.				30.		30.	ZPOZ	30.		30.	DPPO	30.		30.		30.		30.		30.	Daň z nem.	30.	
31.	Silniční daň ZPOZ <sup>59</sup>			31.				31.	Daň z nem.			31.	ZPOZ	31.				31.	ZPOZ			31.	

Legenda: V tomto přehledu jsou uvedeny termíny splatností jednotlivých daní a zákonných odvodů, jejichž je firma Gama plátcem. V těchto termínech již má mít příslušná instituce peněžní prostředky připsány na svém účtu. Platby z tuzemských bankovních účtů se tudíž doporučuje poslat minimálně jeden den před termínem splatnosti. Případně-li termín splatnosti na den pracovního klidu, splatnost se automaticky přesouvá na následující pracovní den.

Zdroj: Vlastní zpracování. Termíny plateb vycházejí z platné legislativy ČR.

<sup>58</sup> Pod zkratkou DPFO je v celém platebním kalendáři myšlena daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků.

<sup>59</sup> ZPOZ – zákonné pojištění zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu a nemoci z povolání.

Příloha 10 Návrh tabulky ke sledování platebních podmínek zákazníků

Název zákazníka	IČ zákazníka	Odpovědný obchodník	Aktivní zákazník	Platební podmínky k 31.7.2011	Platební podmínky (aktualizace k 31.1.2012)	Platební podmínky (aktualizace k 30.7.2012)
A	12345678	Novotný	ano	Splatnost faktur 30 dní od dne doručení faktury, splatnost dobropisů 14 dní. Jako datum splatnosti se považuje datum odepsání platby z účtu zákazníka. <b>Změna proběhla k 30.6.2012.</b>	Beze změny.	Beze změny.
B	12345678	Novotný	ano	Splatnost faktur 45 dní od dne dodání zboží, splatnost dobropisů 45 dní. Jako datum splatnosti se považuje datum připsání platby na účet dodavatele. <b>Změna proběhla k 31.5.2012.</b>	Beze změny.	Splatnost faktur i dobropisů se mění na 30 dní. Ostatní stejné. <b>Změna k 30.6.2012.</b>
H	12345678	Jarošová	ne	Splatnost faktur 14 dní. <b>Změna k ....</b>	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování.