

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Lukáš DUSÍK**

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Iva ŽIVĚLOVÁ, CSc.**

Znojmo, 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Řízení pohledávek ve firmě“ jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v seznamu použitých zdrojů.

Ve Znojmě, dne 20. dubna 2011

.....

Lukáš DUSÍK

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce prof. Ing. Ivě Živělové, CSc. za její ochotu, cenné rady, metodické vedení a čas strávený konzultováním této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval jednatelům společnosti Faktótum, spol. s r. o. Ing. Janě Zdražilové a Ing. Jiřímu Zdražilovi za poskytnuté informace a materiály, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. Poděkování patří samozřejmě i dalším, kteří se na této práci, byť i nepřímo, podíleli.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Lukáš DUSÍK**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Účetnictví a finanční řízení podniku

Název: **Řízení pohledávek ve firmě**
Název (v angličtině): Management of receivables in a company

Zásady pro vypracování:

1. V teoretické části vymežit základní a související pojmy vztahující se k tématu bakalářské práce s použitím odborné literatury.
2. Pozornost zaměřit zejména na možné přístupy k řízení a vymáhání pohledávek.
3. V praktické části analyzovat strukturu pohledávek na základě účetních výkazů a dalších informací poskytnutých konkrétní firmou, jejich vývoj v čase a zaměřit se na přístup firmy k řízení pohledávek.
4. Na základě zjištěných výsledků navrhnout závěry a doporučení pro analyzovanou firmu.

Rozsah práce: 40 - 45

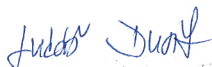
Seznam odborné literatury:

1. KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
2. VALACH, Josef, et al. *Finanční řízení podniku*. Vydání II. Praha : Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
3. MAREK, Petr, et al. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vydání I. Praha : Ekopress, 2006. 623 s. ISBN 80-86119-37-8.
4. KOVANICOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví : Světový koncept*. 5. aktualizované vydání. Praha : Polygon, 2005. 544 s. ISBN 80-7273-129-7.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2011





Lukáš DUSÍK
autor



prof. Ing. Iva ŽIVĚLOVÁ, CSc.
vedoucí bakalářské práce



Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek ve firmě. Cílem práce je zhodnotit systém řízení pohledávek konkrétní firmy, srovnat jej s teoretickými poznatky a vyvodit závěry a doporučení pro reálnou firmu. Tato práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány základní a související pojmy s využitím odborné literatury a dalších zdrojů, praktická část je pak zaměřena na aplikaci teoretických poznatků na analyzovanou společnost a doporučení případných zlepšení současného stavu.

Klíčová slova

řízení, pohledávky, skonto, zajištění, vymáhání

Abstract

This bachelor's thesis deals with the dilemma of receivables management in a company. The objective of this thesis is to evaluate a system of receivables management in a particular firm, compare it to theoretical knowledge and to make possible conclusions and recommendations for a real firm. This thesis consists of theoretical and practical part. In the theoretical part, there are explained basic and related terms based on use of special literature and other resources, the practical part is focused on application of theoretical knowledge on the analyzed company and on recommendations for possible improvements.

Key words

management, receivables, discount, security, recovery

Obsah práce

ÚVOD	9
CÍL PRÁCE A METODIKA	10
A) TEORETICKÁ ČÁST	
1. POHLEDÁVKY.....	11
1.1 Vymezení pojmu pohledávky, jejich klady a zápory.....	11
1.2 Pohledávky v účetnictví.....	12
1.3 Pohledávky v IFRS.....	14
2. ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	15
2.1 Analýza zákazníka.....	16
2.2 Smlouva.....	18
2.3 Platební podmínky.....	18
2.3.1 Doba splatnosti.....	19
2.3.2 Skonto.....	19
2.3.3 Úvěrový limit.....	20
2.4 Zajištění pohledávek.....	21
2.4.1 Záloha.....	21
2.4.2 Smluvní pokuta.....	21
2.4.3 Směnka.....	21
2.4.4 Zástavní právo.....	23
2.4.5 Dokumentární inkaso a akreditiv.....	23
2.5 Vymáhání pohledávek.....	24
2.5.1 Telefonický kontakt.....	24
2.5.2 Osobní kontakt.....	24
2.5.3 Písemné upomínky.....	25
2.5.4 Vymáhací agentury.....	25
2.5.5 Soudní vymáhání.....	25
2.5.6 Triky dlužníků a obrana proti nim.....	26

B) VLASTNÍ PRÁCE

3. ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI FAKTÓTUM, SPOL. S R. O.	27
3.1 Představení společnosti.....	27
3.2 Předmět činnosti společnosti.....	27
3.3 Analýza stavu pohledávek.....	27
3.3.1 Analýza stavu pohledávek k rozvahovému dni.....	27
3.3.2 Analýza stavu pohledávek se zohledněním doby jejich splatnosti.....	29
3.4 Doba obratu pohledávek a závazků.....	31
3.4.1 Doba obratu pohledávek.....	31
3.4.2 Doba obratu závazků.....	32
3.4.3 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků.....	33
3.4.4 Srovnání s konkurenčními společnostmi.....	34
3.5 Skonto.....	36
3.5.1 Cena kapitálu.....	37
3.5.2 Optimální výše skonta.....	38
3.5.3 Časový horizont diskontu.....	40
3.6 Analýza zákazníka.....	41
3.7 Zajištění pohledávek.....	42
3.7.1 Smluvní pokuta.....	42
3.7.2 Záloha.....	43
3.7.3 Úvěrový limit.....	43
3.7.4 Směnka.....	44
3.7.5 Zástava, dokumentární inkaso a akreditiv.....	44
3.8 Vymáhání pohledávek.....	45
4. SHRnutí, DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	46
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	50
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, VZORCŮ A OBRÁZKŮ.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

Úvod

V podmínkách tržní ekonomiky jsou mezi sebou obchodující společnosti často stavěny do situace, kdy nastává časový nesoulad mezi prodejem jejich zboží nebo služeb a okamžikem, kdy je za tyto zapláceno. To je vždy spojeno s tzv. dodáním „na fakturu“. Doba mezi prodejem a samotným zaplacením odběratelem se označuje jako dodavatelský úvěr. Podmínky tohoto úvěru mohou potom být sjednány ve smlouvě mezi dodavatelem a odběratelem, zejména v situacích, kdy tyto dva subjekty mezi sebou obchodují pravidelně. Na každé faktuře je uvedeno tzv. datum splatnosti, což je časový okamžik, ke kterému má být za zboží nebo službu zapláceno. Toto datum je pro udržení dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů klíčové.

Protože je poskytování dodavatelských úvěrů spojeno s jistou mírou vzájemné důvěry, měla by každá firma před jeho poskytnutím dobře zvážit, zda je bezpečné s dotyčnou a zejména novou nebo neznámou firmou tímto způsobem obchodovat. Alespoň pomocí orientačních údajů o nové společnosti se dá pravděpodobnost budoucích problémů s placením podstatně snížit. Tyto informace se dnes dají zjistit mnohdy velmi jednoduše a navíc zdarma.

Každá společnost by měla věnovat velkou pozornost svým pohledávkám a například pomocí účetních sestav sledovat, zda jsou hrazeny řádně a včas. Protože se bohužel na trhu objevují společnosti, které jsou nekorektní, a s placením si dávají na čas nebo neplatí vůbec, je potřeba se připravit i na takovéto situace. Toho lze docílit právě pomocí systému řízení pohledávek, jehož součástí může být mj. postup při zajišťování, vymáhání pohledávek nebo například motivace odběratele k včasnému placení.

Společnost Faktótum, spol. s r. o. je firmou, kterou jsem měl možnost poznat během obou částí své odborné praxe. Sídlí ve Znojmě a zaměřuje se mj. na vedení účetnictví a daňové evidence. S ohledem na předmět činnosti společnosti zde probíhají veškeré obchodní styky pomocí dodavatelských úvěrů. To je důvodem mého výběru této společnosti pro druhou - praktickou část této práce.

Cíl práce a metodika

Cílem této mojí bakalářské práce je zhodnotit přístup a systém řízení pohledávek ve zvoleném podnikatelském subjektu Faktótum, spol. s r. o., navrhnout možná zlepšení, popřípadě i nové a dosud neužívané metody řízení pohledávek.

Teoretické části je kladeno za cíl vymežit základní a související pojmy s tématem bakalářské práce a to s využitím odborné literatury, internetových stránek a dalších vhodných zdrojů. V první části je pozornost zaměřena na vymezení pojmu „pohledávky“, který je pro tuto práci klíčový, a pohled na ně z pohledu jak českého účetnictví, tak účetnictví mezinárodního (IFRS). Její druhá část je zaměřena na samotné chápání a přístupy k „řízení pohledávek“, jehož součástí jsou mj. analýza nových klientů, stanovení platebních podmínek, systém skonta a v neposlední řadě přístupy k zajištění a vymáhání pohledávek.

První část praktické části práce má za cíl zhodnotit vývoj pohledávek z obchodních vztahů a vývoj pohledávek z obchodních vztahů po době splatnosti u společnosti Faktótum, spol. s r. o. pomocí jejich analýzy na základě účetního výkazu rozvaha a pomocí účetních sestav poskytnutých vedením společnosti.

Její následující část bude zaměřena na komparaci doby obratu pohledávek a doby obratu závazků z obchodních vztahů dané společnosti pomocí účetního výkazu rozvaha a výkazu zisku a ztráty. Cílem této části je tedy komparovat hodnoty těchto ukazatelů v čase a vyvodit z toho důsledky, které se na základě teorie dají usuzovat. Dílčím cílem je komparace hodnot těchto ukazatelů s náhodně vybranými konkurenčními společnostmi podnikajícími ve stejné oblasti a provedení zhodnocení. Následující část bude věnována skontu, jejímž cílem je za pomoci poznatků z odborné literatury vypočítat jeho optimální výši a z opačného pohledu nastavit jeho optimální časový horizont.

Poslední oblasti praktické části budou zaměřeny na komparace používaného postupu při analýze nových zákazníků, zajištění a vymáhání pohledávek s přístupy teoretickými. Následovat budou vlastní návrhy pro zlepšení současného stavu zajištění a vymáhání.

A) TEORETICKÁ ČÁST

1. POHLEDÁVKY

1.1 Vymezení pojmu pohledávky, jejich klady a zápory

Pohledávku můžeme jednoduše chápat jako právo jedné strany vymáhat prostředky od druhé strany. V literatuře se setkáme s mnoha definicemi pohledávek, které se od sebe liší v podstatě jen v detailech. VALACH (*Finanční řízení podniku*, 1999, s. 135) uvádí tuto definici: „Pohledávky představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů. Mají úvěrový charakter. Uvádějí se v aktivech rozvahy. Lze je považovat za specifickou formu umístování kapitálu. Obchodní pohledávky jsou v podstatě nutnou složkou majetku podniků z ekonomických důvodů (např. odběratel nemůže platit ihned při dodávce, protože sám dosud nerealizoval své výrobky; bez úvěru by se zpomalil reprodukční proces).“

VALACH (1999, s. 135) dále uvádí příčiny vzniku pohledávek, uvažuje při tom 2 příčiny:

a) Z obchodních styků, kdy pohledávky vznikají z titulu dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, v případě, že odběratel podle smluvních podmínek za tyto výkony platí s časovým odstupem. Pohledávky mohou vznikat při obchodním styku i vůči dodavatelům při placení předem nebo poskytování záloh na dodávky zboží.

b) Z ostatních důvodů. Jedná se o nároky na dotace, odpočty daní, půjčky zaměstnancům a dalším subjektům. Mohou vznikat také jako nároky na splácení kapitálu společníky nebo jako nároky na úhradu ztrát společníky. Některé vznikají na základě zákona nebo soudních rozhodnutí. V takovém případě pohledávky vznikají nebo se prodlužuje doba jejich trvání porušováním ekonomicko-finančních, právních a dalších norem.

BRIGHAM a EHRHARDT (2009, s. 561) uvádějí, že firmy by samozřejmě mnohem raději své zboží a služby prodávaly pouze za hotové peníze. Konkurenční tlaky je ovšem nutí nabízet obchodní úvěry a to především vůči ostatním společnostem.

KISLINGEROVÁ (2007, s. 425) tvrdí, že v průběhu celých 90. let muselo mnoho podniků ukončit svou činnost, protože jim nezaplacené pohledávky způsobily krizi likvidity. Nelze však tvrdit, že nejlepší je nemít žádné pohledávky. Při rozhodování o tom, zda zboží prodat

„na fakturu“, je potřeba uvážit všechny argumenty pro i proti a to vždy pro každého jednotlivého zákazníka.

KISLINGEROVÁ (*Manažerské finance*, 2007, s. 425) dále vymezuje pozitiva a negativa existence pohledávek následovně:

„Mezi základní pozitiva pohledávek patří:

- Platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky. Obecně lze čekat vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji výhradně za hotové.
- Délka odkladu splatnosti se může stát konkurenční výhodou v boji o podíl na trhu.
- Dodavatelský úvěr je zdrojem financování pro odběratele, čímž mu dodavatel umožní rozvoj a sobě odbyt výrobků.

Negativa pohledávek jsou zejména následující:

- Vždy existuje riziko nezaplacení. Ztráta z nezaplacení přitom není pouze v hodnotě výrobků, ale i v DPH, které se musí odvést státu, ušlé marži a zaplacené dani z příjmů. Na druhou stranu, o hodnotu nedobytných pohledávek lze při splnění určitých podmínek snížit základ daně z příjmů.
- Dodavatelský úvěr musí dodavatel nějak financovat, což pro něj znamená zvýšené finanční náklady (pokud sám nedostává dostatečný úvěr od svého dodavatele)
- Ne vždy odběratel poskytnutým úvěrem nutně financuje svůj rozvoj. Někdy se ukáže, že takto získané zdroje použije k financování jiných podnikatelských nebo soukromých aktivit.

Tyto i další aspekty existence pohledávek je třeba vždy brát v úvahu, pečlivě analyzovat jejich dopad na vlastní podnik a stanovit pravidla pro jejich využívání.“

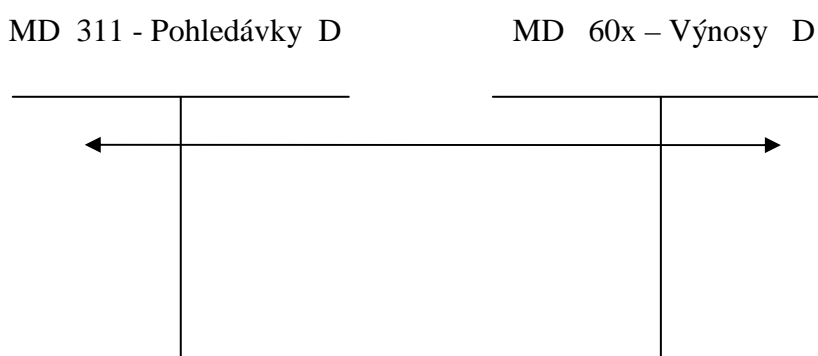
1.2 Pohledávky v účetnictví

Podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, se pohledávky z obchodních vztahů řadí do účtové skupiny 31. ŠTOHL (2008, s. 93) popisuje účtovou skupinu 31 jako skupinu, kde se nachází účty pro pohledávky z obchodních vztahů, a to krátkodobé i dlouhodobé (v analytické evidenci je pak nutno sledovat odděleně pohledávky s dobou splatnosti do 1 roku a nad 1 rok). Rozhodnutí o dlouhodobosti nebo krátkodobosti pohledávky se provádí v okamžiku jejího vzniku.

Výjimky ze zásady, že pohledávky se účtují ve 31. skupině vymezuje ŠTOHL (2008, s. 93) následovně :

- a) **zálohy zaplacené na investice** – evidují se na účtech 051, 052 – Poskytnuté zálohy na DHM a DNM
- b) **zálohy na zásoby** – účtová skupina 15 (účet 151)
- c) **dlouhodobé půjčky** (pohledávky za osobou, které byla dlouhodobá půjčka poskytnuta) – evidují se na účtech 066 – Půjčky podnikům ve skupině a 067 – Ostatní půjčky.

Tato práce se zabývá pohledávkami z obchodních vztahů. Jejich vznik je v účetnictví zachycen účetním zápisem znázorněným ve schématu 1.



Obrázek 1: Vznik pohledávky z obchodních vztahů v účetnictví.

Zdroj: ŠTOHL (Učebnice účetnictví pro SŠ a veřejnost – II. díl, 2008)

Jak vyplývá ze ŠTOHLOVY (2008) publikace, typ konkrétního výnosového účtu, na který bude pohledávka načtena, závisí na příčině jejího vzniku. Pro pohledávku vzniklou z prodeje výrobků použijeme účet 601 – „prodané výrobky“, pro prodej služby účet 602 – „služby“ a konečně pro prodej zboží výnosový účet 604 – „prodané zboží“. V širším pojetí můžeme obchodovat i s entitami jinými (např. materiálem). V takových případech používáme výnosové účty ze skupiny 64. Zánik pohledávky zachytíme pomocí odúčtování pohledávky z účtu 311, a to zápisem na stranu Dal. Souvztažným účtem pro tuto operaci budou nejčastěji účty peněžní (pokladní hotovost nebo bankovní účet) v případě běžné úhrady. Pohledávky ale mohou samozřejmě zaniknout i z jiných důvodů a příčin.

Otázku oceňování pohledávek řeší zákon č. 563/1991 o účetnictví, v platném znění (dále jen ZoÚ). Podle §25, odst. 1, písm. g) tohoto zákona, se pohledávky při svém vzniku

oceňují jmenovitou hodnotou. To je svým způsobem samozřejmé, protože cenu výkonu stanovuje podnik sám. Zákon dále stanovuje, že při nabytí za úplatou nebo vkladem musí být pohledávky oceněny pořizovací cenou. V § 27 ZoÚ je upravenou také oceňování reálnou hodnotou. Jedná se o zvláštní režim oceňování pohledávek ke dni roční účetní závěrky.

1.3 Pohledávky v IFRS

Podle stránek IFRS.COM jsou mezinárodní účetní standardy (IFRS) souborem účetních pravidel vydávaných Radou pro mezinárodní účetní standardy (IASB). Jejich cílem je upravování sestavování a následné prezentace účetních výkazů za účelem srovnatelnosti a přehlednosti účetních výkazů společností v mezinárodním měřítku.

Z oficiálního znění standardů IFRS na stránkách EC.EUROPA.EU vyplývá, že neexistuje samostatný standard, který by se věnoval konkrétně pohledávkám. Pohledávky jsou řešeny v návaznosti na jiné oblasti, zejména pak ve standardech IAS 18 – Výnosy, IAS 32 – Finanční nástroje – vykazování a IAS 39 – Finanční nástroje – rozpoznávání a měření. Pohledávky zasahují samozřejmě i do dalších souvisejících standardů.

Z koncepčního rámce standardů IFRS ze stránek IASB.ORG jsou zřejmé tzv. podmínky uznatelnosti aktiva. Abychom podle IFRS mohli něco označit za pohledávku, musí být splněna definice aktiva, čímž musí být splněny tyto podmínky:

- jedná se o zdroj, který je kontrolován a řízen podnikem
- jedná se o výsledek minulých transakcí
- jedná se o nositele budoucího ekonomického prospěchu

Podle KOVANICOVÉ (2005, s. 236) patří pohledávky z obchodní činnosti mezi finanční nástroje. Jejich specifikem je to, že nemají cenu stanovenou na aktivním trhu. To vyplývá jednoduše z faktu, že jsou vytvořeny vnitřní činností podniku. Pravidla pro jejich oceňování jsou shodná s pravidly oceňování jiné kategorie finančních nástrojů – finančních aktiv (investic) držných do splatnosti. Zbytková doba splatnosti (do 1 roku nebo nad 1 rok) je důležitým kritériem pro vykazování v rozvaze, protože logicky určuje, jestli se jedná o aktiva dlouhodobá nebo krátkodobá.

2. ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

VALACH (*Finanční řízení podniku*, 1999, s. 136) definuje pojem řízení pohledávek jako „souhrn činností podniků směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek.“

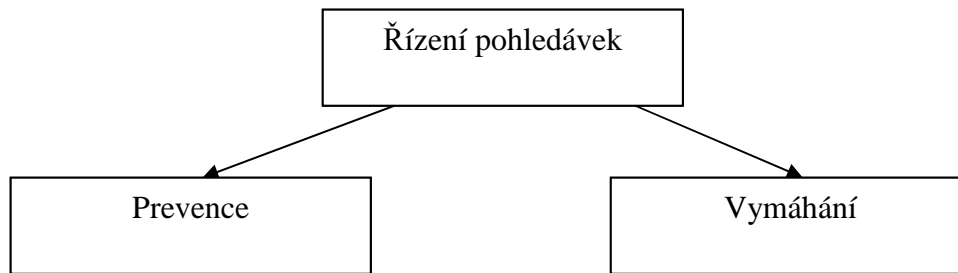
PAVLÍKOVÁ (1997, s. 207) píše, že řízení pohledávek má ve společnostech velký význam, stejně jako řízení jiných složek oběžného majetku. Na jedné straně pohledávky představují poskytnuté úvěry, které nejsou nijak zhodnocovány, takže by se mohlo zdát žádoucí žádné pohledávky vůbec nemít. Bez obchodních úvěrů by se ale společnosti potýkaly se ztrátou zákazníků. Je proto nutné najít optimální stav, podobně jako u jiných složek oběžného majetku.

MAREK (2006, s. 328) dělí celý postup řízení pohledávek do pěti následujících kroků:

1. Získání informací o klientovi a analýza jeho důvěryhodnosti
2. Stanovení obchodních podmínek, zejména dobu splatnosti, způsob placení a způsob zajištění
3. Rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek
4. Regulace stavu a struktury pohledávek
5. Způsob vymáhání neuhrazených pohledávek

KISLINGEROVÁ (2007, s. 431) uvádí, že politika řízení pohledávek popisuje pravidla pro poskytování dodavatelských úvěrů, platební podmínky smluv, požadavky na zajištění pohledávek, způsoby jejich vymáhání a další techniky.

Smyslem řízení pohledávek je ochrana společnosti před pozdě placenými fakturami, které mohou mít negativní dopady na cash-flow společnosti, a minimalizace podílu nedobytných pohledávek, které nejsou vymoženy buď nikdy, nebo s vynaložením vysokých nákladů. Dají se uvažovat dvě dimenze řízení – prevence a vymáhání. Cílem řízení pohledávek ale není zcela vymýtit pozdě platící zákazníky a nedobytné pohledávky. Byla by to sice ideální situace, ale každý podnikatel musí počítat s určitým podílem podnikatelského rizika. Společnosti proto musí zvážit, zda při podstoupení vyššího rizika nelze mnohonásobně více zvýšit obrat firmy. Jako širší cíl řízení pohledávek lze proto chápat „umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash-flow“. (KISLINGEROVÁ, *Manažerské finance*, 2007, s. 436)



Obrázek 2: Dvě dimenze řízení pohledávek
 Zdroj: KISLINGEROVÁ (Manažerské finance, 2007, str. 437)

2.1 Analýza zákazníka

Jako samozřejmou činností před uzavřením smlouvy by mělo být získání co možná nejvíce informací o novém obchodním partnerovi. Důležitá je samozřejmě i informovanost o stávajících zákaznících, zejména v případě, kdy svoje pohledávky přestanou hradit.

BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (2007, s. 13) dělí informace o obchodních partnerech na dva druhy – vnitřní a vnější. Jako vnitřní zdroje informací o zákaznících uvažují poznatky o dosavadní platební morálce daného zákazníka. Vnější informace potom dělí na:

- **kancelářské informace**, které jsou získatelné z veřejných zdrojů (např. právní forma podnikání, kontakty, vedení společnosti);
- **kreditní informace**, které slouží k analýze solventnosti obchodního partnera (např. rozvaha, výkaz zisku a ztráty);
- **bankovní informace**, což je specifický druh informací, které banka shromažďuje o svých klientech; tyto informace lze ale získat pouze se souhlasem bankovního klienta – našeho zákazníka.

Kancelářské a kreditní informace poskytují mj. tzv. informační kanceláře (v ČR například Dun & Bradstreet nebo Intercredit). Dalším vhodným zdrojem je obchodní nebo živnostenský rejstřík. Obchodní rejstřík je umístěn i na internetových stránkách <http://www.justice.cz>, a tak představuje dnes asi nejsnadnější a bezplatnou cestu k získání potřebných informací. Lze zde nalézt mj. i povinně zveřejňované dokumenty jako je rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty. Je ale třeba počítat se skutečností, že informace v rejstříku jsou měněny se značným zpožděním. Naproti tomu velkou výhodou je možnost

vyhledávání podle osob. Lze tak například odhalit propojení managementu s jinými společnostmi, které se v minulosti dostaly do bankrotu. (BAŘINOVÁ, VOZŇÁKOVÁ, 2007, s. 14)

Účelem sběru údajů o zákaznících je zajištění jejich kvality se zaměřením na jejich platební schopnost. Dostatek informací o zákaznících přispívá k jistotě zaplacení pohledávek. Je vysoce aktuální především u odběratelů nově vzniklých, neznámých, zahraničních apod. Je ovšem třeba počítat s tím, že sběr takovýchto informací je obtížný a bývá spojen se značnými náklady. (VALACH, 1999, s. 139)

ANDOVER IN KOVANICOVÁ (2007, s. 441) uvádí tzv. „6C dodavatelských úvěrů“, která představují hlavní faktory, kterými bychom se měli zabývat před poskytnutím dodavatelského úvěru novému zákazníkovi. Jedná se v zásadě o podrobnější a detailnější informace o podniku z následujících oblastí:

1. **Capital** (kapitál). Měli bychom být schopni zjistit nebo předpovědět, zda vůbec bude náš zákazník schopen svoje budoucí závazky zaplatit. V této oblasti je třeba zjistit, zda má odběratel dostatek vstupního kapitálu do podnikání a zda generuje dostatečné cash-flow pro úhradu.

2. **Character** (reputace). Pokud známe jinou společnost, která již obchoduje se zákazníkem, se kterým hodláme započít spolupráci, můžeme se alespoň pokusit zjistit, zda své závazky hradí včas, zda má smysl pro plnění svých slibů a jaká je pověst firmy v oboru i mimo něj.

3. **Capacity** (kapacita). Mělo by nás dále zajímat, jaké má náš potenciální zákazník kapacity pro podnikání a zda jsou dostačující. Jedná se zejména o informace o zkušenosti managementu, přístupu k zákazníkům, dostatku lidí a kapitálu.

4. **Conditions / Circumstances** (podmínky / okolnosti). Zde je podstatná zejména konkurenční pozice odběratele, vnější podmínky v oboru, kde zákazník podniká. Dále potom míra firemní citlivosti na změny v ekonomice – úroveň poptávky, úrokové sazby, kurz měny atd.

5. **Coverage** (pojištění). Zajímat by nás měla i schopnost zákazníka přestát živelní katastrofy nebo další pohromy. Z toho vyplývá pozornost na pojištění proti nejrůznějším rizikům.

6. **Collateral** (zajištění). Posledním bodem jsou informace o tom, jaká část zákaznickova majetku slouží jako zajištění vůči firmám nebo bankám. Důležitá je rovněž i informace o tom, jaké zajištění může nabídnout naší firmě.

2.2 Smlouva

Pokud získané informace o zákazníkovi zhodnotíme kladně, je dalším krokem uzavření smlouvy. BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (2007, s. 12) uvádějí, že uzavření smlouvy je základním předpokladem pro prodej na obchodní úvěr. Smlouva je totiž základním nástrojem pro případné budoucí soudní vymáhání. Důležitými prvky jsou zejména obsah smlouvy, dodací podmínky a platební podmínky. Při prodeji na obchodní úvěr se jedná nejčastěji o smlouvu mezi dvěma podnikateli. Právní úpravu obchodních vztahů lze nalézt v § 43 a násl. občanského zákoníku a v § 261 až § 408 obchodního zákoníku, v platném znění. V kupní smlouvě musejí být strany správně označeny (fyzické osoby jménem a příjmením, právnické osoby obchodní firmou). Veškeré změny, dodatky nebo odchylky od uzavřené smlouvy je třeba řešit písemně pomocí dodatku ke smlouvě.

2.3 Platební podmínky

„Každý podnik se snaží prodat co nejvíce výrobků, získat co možná nejvíce kvalitních zákazníků a prostřednictvím toho maximalizovat svůj zisk a tržní podíl. Z tohoto důvodu se musí snažit vytvářet pro zákazníky co nejvýhodnější podmínky, aby byl lepší než konkurence.“ (PAVLÍKOVÁ, *Finanční řízení v praxi*, 1997, s. 207)

PAVLÍKOVÁ (1997, s. 207) dále uvádí čtyři druhy prodejních podmínek:

- platba předem
- platba při dodávce
- poskytnutí obchodního úvěru
- kombinace předchozích možností

Předpokladem pro vznik pohledávek z obchodních vztahů je poskytnutí obchodního úvěru. Samotná úroveň pohledávek je pak primárně určena objemem prodeje na obchodní úvěr a dobou mezi dodáním a zaplacením dodávky zboží nebo služeb. Tento časový interval závisí částečně na ekonomických podmínkách a částečně na faktorech ovlivnitelných – podmínkách obchodního úvěru. Mezi tyto podmínky patří doba splatnosti a systém diskontů (skont). (PAVLÍKOVÁ, 1997, s. 208)

2.3.1 Doba splatnosti

PAVLÍKOVÁ (1997, s. 208) uvádí, že doba odkladu splatnosti obchodního úvěru se liší i podle oboru podnikání. Např. podnik vyrábějící zboží s krátkou dobou trvanlivosti výrobků (potravinářské výrobky), se bude snažit o rychlou dobu splatnosti s ohledem na rychle se kazící produkty. O rychlé splácení se pravděpodobně budou snažit i firmy, které podnikají v rizikových oborech atp.

„Termíny splatnosti sjednané v kupní smlouvě se odvozují v zásadě dvěma možnými způsoby:

- **podle doby obratu závazků** – mělo by platit, že doba obratu závazků vůči dodavatelům by měla být vyšší nebo v nejhorším případě stejná, jako je doba obratu pohledávek. Pokud tomu tak není, musíme na financování pohledávek použít i jiné zdroje, než jsou naše závazky. Je to samozřejmě možné, ale pro společnost nevýhodné.
- **podle konkurence** – společnost samozřejmě neexistuje ve vakuu, má svoji konkurenci. Pokud bude zákazníkům nabízet horší podmínky, než nabízí konkurence, hrozí odliv zákazníků směrem ke konkurenci. To předznamenává dobu splatnosti vystavených faktur.“ (PAVLÍKOVÁ, *Finanční řízení v praxi*, 1997, s. 208)

2.3.2 Skonto

Dalším nástrojem, který lze využít při poskytování obchodního úvěru je skonto. KISLINGEROVÁ (2007, s. 452) píše, že skonto lze nabídnout v rámci platebních podmínek. Princip skonta spočívá v tom, že pokud odběratel zaplatí za dodávku zboží nebo služeb dříve, než byla dohodnutá splatnost, dostane cenové zvýhodnění v podobě slevy.

Skonto představuje motivaci a pobídku zákazníkovi k dřívější úhradě faktury. Pokud se odběratel rozhodne skonta využít, plynou z toho dodavateli v zásadě tři výhody:

1. nižší objem pracovního kapitálu, který je potřeba financovat
2. nižší riziko vzniku pozdě hrazené nebo nedobytné pohledávky
3. menší nebo žádné náklady spojené se sledováním nebo vymáháním pohledávky

Na druhé straně nevýhodou pro dodavatele je snížení ceny výrobku nebo služby. Z povahy skonta vyplývá, že se jej pravděpodobně rozhodnou využít zákazníci, kteří mají dostatek volné hotovosti, popř. snadný přístup k úvěrům. Ostatní zákazníci mohou využít výhody celého původně dohodnutého odkladu splatnosti, aby mohli co nejsnadněji financovat svůj hotovostní cyklus. Systém skont funguje tak, že na faktuře nebo ve smlouvě je uvedena platební podmínka, např. 2/10, netto 60. To znamená, že existuje nárok na skonto 2% z dlužné částky při úhradě faktury do deseti dnů. Pokud toto nebude využito, platí standardní doba splatnosti v délce 60 dnů. (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 452)

KISLINGEROVÁ (2007, s. 452) dále vymezuje dva způsoby vypořádání skonta mezi obchodními partnery. První možností je případ, kdy dodavatel automaticky sníží částku na faktuře o výši skonta. Zde ale existuje nebezpečí, že odběratel včas nezaplatí, což může vést k nepříjemnostem. Proto se častěji využívá druhý způsob, který je založen na dobropisech. Prvně je zcela uhrazena plná výše faktury odběratelem a dodavatel následně prověří, zda byly podmínky pro připsání skonta splněny. V kladném případě vystavuje dobropis a vrací částku skonta zpět zákazníkovi. Tento způsob je ve srovnání s první možností bezpečnější.

Dalším důležitým faktorem je otázka, v jaké výši bychom měli odběrateli skonto nabídnout. „Výše nabízeného skonta je závislá na přínosech pro dodavatele a na dostatečné schopnosti stimulovat odběratele k jeho využití.“ (KISLINGEROVÁ, *Manažerské finance*, 2007, s. 453)

2.3.3 Úvěrový limit

KISLINGEROVÁ (2007, s. 446) uvádí, že po rozhodnutí o poskytnutí dodavatelského úvěru je třeba stanovit jeho výši. Cílem limitů není přesný výpočet toho, jaký celkový dluh

si náš odběratel může dovolit, ale jedná se o stanovení úrovně, která je z obchodního hlediska únosná a opodstatněná.

2.4 Zajištění pohledávek

Důležitým krokem po prověření obchodního partnera a po nastavení obchodních podmínek je volba zajištění pohledávek. Pro zajištění pohledávek existuje mnoho různých způsobů. Zde je přehled některých z nich:

2.4.1 Záloha

BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (2007, s. 15) uvádějí, že v současnosti je používání zálohových plateb hojně rozšířeno. Záloha v podstatě znamená platbu předem a to buďto část nebo i celá hodnota smluvní ceny dodávky. Celková výše zálohy není upravena žádným právním předpisem. Záleží tedy pouze na dodavateli a odběrateli, jakou výši zálohy si vzájemně sjednají.

2.4.2 Smluvní pokuta

BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (*Pohledávky: právně, daňově, účetně*, 2007, s. 26) popisují smluvní pokutu jako „náhradu škody při porušení povinnosti, kterou si smluvní strany sjednaly. Charakter náhrady spočívá v tom, že smluvní pokuta musí být uhrazena při porušení sjednané povinnosti bez ohledu na to, zda dodavateli škoda vznikla či nikoliv.“

BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (2007, s. 27) dále uvádějí, že smluvní pokutou lze zajistit jakékoliv porušení závazku (např. pozdní placení dodávek, pozdní dodávky zboží nebo služeb, vady atp.) V účetnictví se pro evidenci smluvních pokut používá nákladový účet 544 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení (pro smluvní pokutu, která je nárokována vůči naší firmě) a 644 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení (pro smluvní pokutu, kterou si nárokuje naše firma vůči firmě cizí).

2.4.3 Směnka

Směnky jsou v České republice upraveny Zákonem č. 191/1950, zákon směnečný a šekový, v platném znění (dále jen „Směnečný zákon“)

MAREK (*Studijní průvodce financemi podniku*, 2006, s. 330) píše, že směnky jsou poměrně starým platebním nástrojem, který má své počátky již ve 12. století. „Směnku můžeme charakterizovat jako dlužný cenný papír obsahující zákonem stanovené náležitosti. Směnka obsahuje abstraktní závazek. Abstraktní závazek spočívá v tom, že nároky oprávněných majitelů směnky nejsou vázány na příčinu závazku.“

BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (2007, s. 28) uvádějí, že směnky jsou jedním z oblíbených prostředků zajišťování pohledávek hlavně z důvodu jednoduchosti a zaručené návratnosti (zákon totiž zabezpečuje soudní vymáhání v tzv. zkráceném řízení)

BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (2007, s. 28 – 29) dělí směnky podle výstavce na směnky vlastní a cizí.

1. **Vlastní směnka** – výstavce (tj. dlužník) se zavazuje věřiteli, že zaplatí jemu nebo oprávněné osobě stanovenou sumu v určitý den a na určitém místě.
2. **Cizí směnka** – v případě cizí směnky dává výstavce příkaz dlužníkovi, aby zaplatil jemu nebo jiné oprávněné osobě stanovenou sumu v určitý den a na určitém místě.

MAREK (2006, s. 331) dále dělí směnky podle jejich splatnosti na:

- vistasměnky, což jsou směnky splatné na viděnou,
- časové vistasměnky, které jsou splatné určitou dobu po předložení,
- fixní směnky, které mají splatnost určenu na přesně stanovený den a
- datosměnky, které jsou splatné určitou dobu po vystavení.

Směnečný zákon uvádí tyto povinné náležitosti směnky:

1. označení, že jde o směnku;
2. bezpodmínečný příkaz zaplatit určitou peněžitou sumu;
3. jméno toho, kdo má platit (směnečníka);
4. údaj splatnosti (pokud chybí, jedná se o směnku „na viděnou“);
5. údaj místa, kde má být placeno (pokud chybí, považuje se za něj směnečnickovo bydliště);
6. jméno toho, komu nebo na jehož řad má být placeno;

7. datum a místo vystavení směnky (pokud chybí, považuje se za toto místo místo uvedené u jména výstavce);

8. podpis výstavce.

2.4.4 Zástavní právo

Dalším z možných prostředků zajištění pohledávek je zástavní právo. Je upraveno podle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění (§ 152 – 172).

BAŘINOVÁ a VOZŇÁKOVÁ (2007, s. 17) píší, že zástavní právo slouží k zajištění pohledávek tak, že v případě řádného nezaplacení pohledávky je věřitel oprávněn domáhat se úhrady ze zastavené věci. Účastníky vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Dalším účastníkem může být zástavce, což může být osoba, která sama zastavila jistou věc k zajištění závazku dlužníka. Vzniká na základě písemné smlouvy, ze zákona nebo ze soudem schválené dědické smlouvy. Ve smlouvě musí být uveden předmět zástavy a zajišťovaná pohledávka.

„Zástavní právo plní dvojí funkci:

- **zajišťovací** – vede dlužníka ke splnění povinnosti splatit dluh,
- **nahrazovací** – v případě, že dlužník závazek nesplní, dává věřiteli možnost uspokojit svou pohledávku z předmětu zástavy.“ (BAŘINOVÁ, VOZŇÁKOVÁ, *Pohledávky: právně, daňově, účetně*, 2007, s. 17 – 18)

2.4.5 Dokumentární inkaso a akreditiv

Dokumentární inkaso představuje nástroj, kterým banka zajišťuje dodavateli (příkazci, příjemci platby), že se odběratel (plátce, dlužník) nedostane k dokumentům umožňujícím nakládat s daným zbožím dříve, než zboží zaplatí. (MAREK, 2006, s. 335)

„Dokumentární akreditiv spočívá v závazku banky poskytnout na žádost svého klienta – odběratele (příkazce) na jeho účet určitě plnění vůči oprávněné osobě, jestliže oprávněná osoba – dodavatel (beneficient) předloží bance do určeného termínu dokumenty určené v akreditivní listině, a klient se zavazuje zaplatit bance úplatu.“ (MAREK, *Studijní průvodce financemi podniku*, 2006, s. 336)

Dokumentární inkaso i akreditiv jsou v České republice upraveny zákonem č. 513/1991 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

2.5 Vymáhání pohledávek

KISLINGEROVÁ (2007, s. 454) uvádí, že pokud preventivní opatření nezabrání vzniku nezaplacených nebo nedobytných pohledávek, je třeba se soustředit na jejich vymáhání. Existují dvě příčiny neplacení faktur odběrateli:

- Nemohou – v neplaticí společnosti existuje nedostatek kapitálu pro financování hotovostního cyklu nebo celého podnikání, takové společnosti potom nemají přístup k úvěrům od bank nebo se dostaly do druhotné platební neschopnosti vinou svých dlužníků.
- Nechtějí – tito dlužníci si jsou vědomi slabé pozice věřitele díky vysoké konkurenci nebo nedostatečného ošetření vymahatelnosti pohledávky. Čekají se zaplacením na poslední chvíli, mezitím financují jiné aktivity.

2.5.1 Telefonický kontakt

Prvním krokem po zjištění existence neuhrazené pohledávky může být telefonický rozhovor s dlužníkem.

KISLINGEROVÁ (2007, s. 457) píše, že je tento způsob komunikace vhodný zejména pro firmy s velkým množstvím zákazníků a relativně menšími objemy pohledávek. Tato metoda je málo nákladná a může rychle pomoci odhalit a vyřešit problém. Má smysl nejen v raných fázích zpoždění platby, ale také v případě postupného splácení dluhu, které je potřeba kontrolovat.

2.5.2 Osobní kontakt

„Osobní kontakt mívá lepší výsledky než telefonní upomínání, protože lidé mají obecně větší respekt před dáním slibu osobě, kterou znají, než telefonistovi bez tváře. Na druhou stranu je mnohem nákladnější ve smyslu času a cestovních nákladů. Používá se tedy více u pohledávek většího objemu. Veškeré dohody o splácení by měly být při osobním jednání potvrzené písemně formou uznání dluhu. Písemná dohoda má psychologicky mnohem

větší vážnost a při případném soudním jednání je dokazování existence pohledávky jednodušší.“ (KISLINGEROVÁ, *Manažerské finance*, 2007, s. 458 – 459)

2.5.3 Písemné upomínky

KISLINGEROVÁ (2007, s. 459) uvádí jako další krok při vymáhání zasílání písemných upomínek. Ty mají spíše pouze dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání. Pokud jsou ale správně formulovány a v textu jsou navrženy způsoby řešení, včetně dalšího postupu při neuhrazení, mohou přispět k jednání dlužníka o uhrazení jeho závazků. Poslední upomínka před soudním jednáním musí mít charakter pokusu o smír a musí být poslána doporučeně.

2.5.4 Vymáhací agentury

Pokud předchozí metody selžou, můžeme se pokusit využít služeb vymáhací agentury. MAREK (2006, s. 345) tvrdí, že vymáhací a detektivní společnosti mohou mít díky používání nezákonných praktik špatnou pověst a tím pádem může využívání jejich služeb poškodit reputaci naší společnosti. Takovou agenturu je potřeba proto volit velmi opatrně. Služby těchto firem spočívají v odkupu nedobytné pohledávky na základě mandátní smlouvy. Vymáhací firma následně pohledávku sama vymáhá a v případě úspěchu inkasuje od odběratele provizi.

2.5.5 Soudní vymáhání

VALACH (1999, s. 140) píše, že pohledávky lze vymáhat i soudní cestou. Soudní řízení probíhá podle právní úpravy zakotvené v občanském soudním řádu. V případě, že toto řízení skončí rozhodnutím „na plnění“ (tzn. dlužníkovi je přikázáno zaplatit) a tato povinnost není ke stanovenému datu splněna, rozhodnutí nabývá na vykonatelnosti.

Podle KISLINGEROVÉ (2007, s. 460) ovšem není získání platebního rozkazu složité. Komplikovanější záležitostí je vykonatelnost takového rozhodnutí. K prosazení vůle soudu slouží exekutorské úřady, které mohou zpeněžit majetek dlužníka a uspokojit tak věřitele.

2.5.6 Triky dlužníků a obrana proti nim

KOCMÁNEK (2000, s. 61) tvrdí, že řada ostřílených dlužníků zná způsob, jakým protáhnout termín úhrady nebo dokonce beztrestně za dodávku zboží nebo služeb vůbec nezaplatit. Uvádí proto časté úskoky a výmluvy dlužníků a nabízí doporučení, jak se s nimi vypořádat:

- **Dlužník uhradí pouze část faktury a vyčkává na reakci věřitele.** - V takovém případě je dobré upozornit dlužníka, že částečným zaplacením je jeho pohledávka uznána a lze se bez problémů obrátit na soud.
- **Dlužník žádá posunutí termínu splatnosti.** - Zde se nabízí rozdělení zakázky na více fází a fakturování po částech. Pokud zákazník neuhradí první část, lze přerušit práci nebo dodávání zboží. Tento postup je ale třeba upravit ve smlouvě.
- **Dlužník zadává další objednávku před splatností předchozí faktury.** Takový postup může být velmi nebezpečný. První objednávky jsou zpravidla menší a bývají hrazeny hotově. Další jsou dodány na fakturu a podvodník zaplatí dlouho před stanovenou lhůtou splatnosti. V momentu, kdy je ostražitost dodavatele snížena, je objednáno velké množství zboží nebo služeb. Před uplynutím splatnosti této faktury je pak objednáno rovněž velké množství, ale tyto faktury již uhrazeny nejsou. I když se jedná o trestný čin, řízení bývá často neúčinné. – V tomto případě je třeba nechat si prověřit klienta třetí osobou, popř. detektivní kanceláří nebo pohledávku dostatečně zajistit.
- **Klient zasílá příkaz k úhradě jako doklad o zaplacení.** – Na základě zaslání příkazu k úhradě by nemělo docházet ze strany dodavatele k dodání zboží nebo služeb, protože na základě příkazu banka platbu nemusí provést kvůli nedostatku prostředků na účtu. Příkaz k úhradě může být rovněž před zpracováním stornován.
- **Klient se odvolává na podmínky konkurence.** – Tímto psychologickým nátlakem se dodavatel může nechat vmanipulovat do rychlého nebo ukvapeného rozhodnutí. Pokud je zákazník přesvědčen o výhodách konkurence, je na místě položit si otázku, proč se snaží uzavřít obchod právě s naší firmou. Je lepší neuzavřít zdánlivě výhodný obchod, než bojovat s nedobytnými pohledávkami. (KOCMÁNEK, 2000, s. 62)

B) VLASTNÍ PRÁCE

3. ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI FAKTÓTUM, spol. s r. o.

3.1 Představení společnosti

Společnost Faktótum, spol. s r. o. sídlí ve Znojmě a předmětem její činnosti je vedení účetnictví. Společnost má ve Znojmě dlouhou tradici, byla založena již v roce 1996 pomocí společenské smlouvy Ing. Jiřím Zdražilem a Ing. Janou Zdražilovou se základním kapitálem ve výši 200.000 Kč. Cílem společnosti je poskytování komplexního účetního a daňového řešení pro firmy nebo podnikatele, kteří sami nerozumí účetnictví, resp. daňové evidenci a nechtějí se zatěžovat zaměstnáváním vlastních účetních a s tím spojenými náklady. Jedná se tak o formu outsourcingu. Při využití služeb společnosti tak lze ve srovnání s náklady na vlastní (interní) účetní dosáhnout velmi zajímavé úspory. Jde o malou společnost s pěti zaměstnanci včetně jednatelů, kteří ve společnosti rovněž pracují. Společnost jsem si vybral proto, že jsem měl možnost ji poznat během obou částí své odborné praxe, což bylo vzhledem k zaměření mého studijního oboru velmi přínosné a zajímavé.

3.2 Předmět činnosti společnosti

Mimo vedení účetnictví, které bylo uvedeno v předchozí podkapitole, má společnost podle údajů v obchodním rejstříku následující další předměty činnosti:

- činnost organizačních a ekonomických poradců
- činnost účetních poradců
- archivace účetních písemností
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

3.3 Analýza stavu pohledávek

3.3.1 Analýza stavu pohledávek k rozvahovému dni

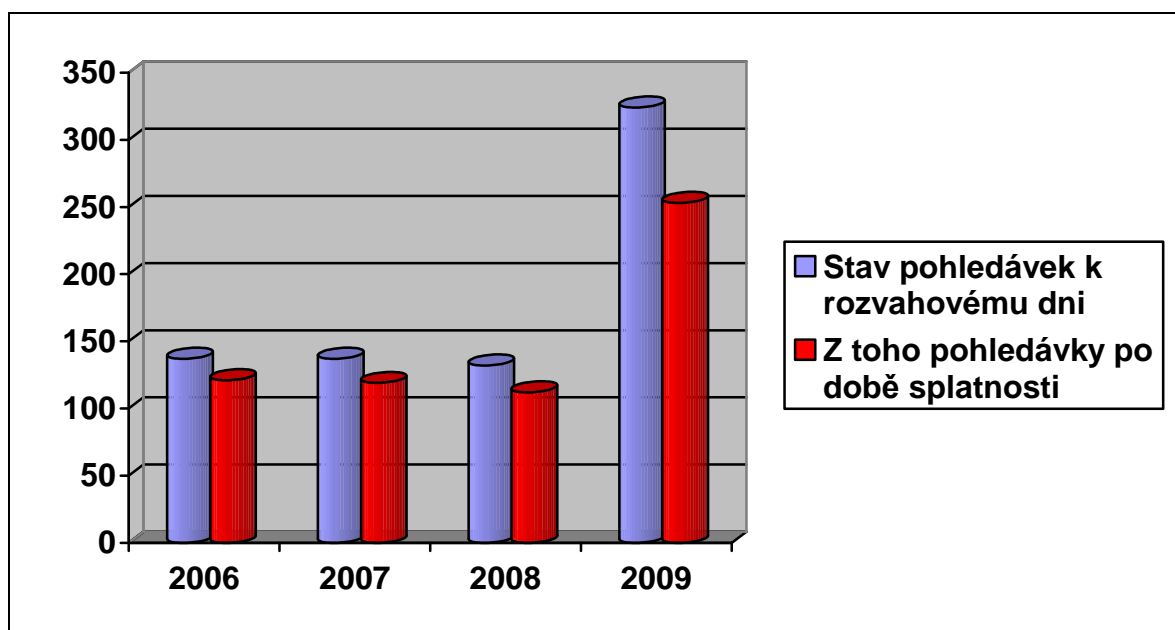
Stejně jako v některých dalších částech této práce budou v této kapitole využity údaje získané z účetního výkazu rozvaha a to za roky 2009, 2008, 2007 a 2006, které byly poskytnuty s laskavým souhlasem vedení společnosti. Stav pohledávek z obchodních vztahů k rozvahovému dni znázorňuje tabulka č. 1 a graf č. 1.

Tabulka č. 1: Stav pohledávek z obchodních vztahů společnosti k rozvahovému dni

Rok	2006	2007	2008	2009
Stav pohledávek (tis. Kč)	137	137	132	324
Pohledávky po splatnosti (tis. Kč)	121	119	112	253

Zdroj: vlastní práce

Graf č. 1: Stav pohledávek z obchodních vztahů společnosti k rozvahovému dni (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní práce

Z tabulky a následného grafického vyjádření je patrné, že po drobných výkyvech ve stavu pohledávek v letech 2006 – 2008 (pokles o 1 %, následně pokles o 4 %) došlo k dramatickému zvýšení pohledávek v roce 2009 (nárůst o více než 145 %). Pohledávky po době splatnosti klesly v roce 2007 o 1,7 %, v roce 2008 znovu klesly o 5,9 % a v roce 2009 dramaticky vzrostly o 126 %. Jak vyplývá z teoretické části, v pohledávkách jsou vázány peněžní prostředky, a proto je v přirozeném zájmu společnosti její snaha o jejich minimalizaci na co možná nejnižší úroveň. Z tohoto pohledu není dramatický nárůst pohledávek v roce 2009 žádoucí. Pozitivně lze vnímat rok 2009, kdy pohledávky vzrostly o 145 %, zatímco pohledávky po splatnosti pouze o 126 %.

3.3.2 Analýza stavu pohledávek se zohledněním doby jejich splatnosti

Tato část práce se bude zabývat skladbou pohledávek z obchodních vztahů z pohledu doby splatnosti tak, aby bylo patrné, zda se platební morálka dlužníků zlepšovala nebo zhoršovala. K tomuto poslouží tiskové sestavy z účetního softwaru Stereo s názvem „Nezaplacené pohledávky – všichni dlužníci“, které byly poskytnuty managementem společnosti za léta 2007 – 2009. Stav pohledávek jsou tedy rozděleny do intervalů podle počtu dnů po vypršení jejich řádné splatnosti. Tento přehled zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 Nezaplacené pohledávky podle doby splatnosti v letech 2007 - 2009

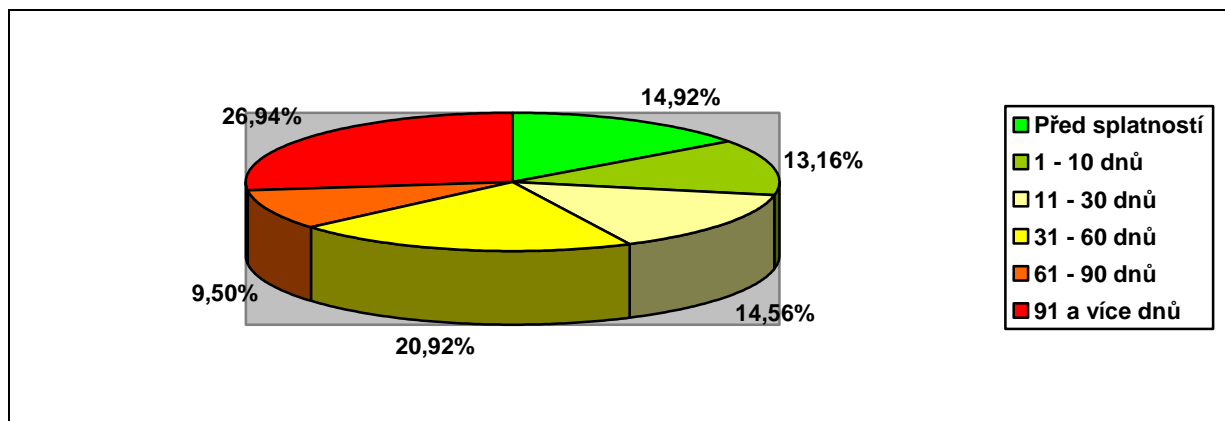
Rok	2007	2008	2009
Pohledávky před lhůtou splatnosti	18.096,50 Kč	19.696,40 Kč	70.583,20 Kč
1 – 10 dnů po splatnosti	10.745,70 Kč	17.374,00 Kč	56.519,95 Kč
11 – 30 dnů po splatnosti	22.604,10 Kč	19.230,40 Kč	8663,20 Kč
31 – 60 dnů po splatnosti	50.801,10 Kč	27.618,90 Kč	60.906,20 Kč
61 – 90 dnů po splatnosti	0,00 Kč	12.554,50 Kč	29.833,30 Kč
90 a více dnů po splatnosti	35.048,00 Kč	35.573,00 Kč	97.140,22 Kč
Celkem	137.295,40 Kč	132.047,20 Kč	323.646,07 Kč

Zdroj: vlastní práce

Z tabulky rozdělení vyplývá, že se výše celkových pohledávek v jednotlivých intervalech výrazně změnila především při porovnání let 2008 a 2009. To je samozřejmě spojeno s vysokým nárůstem celkových pohledávek v roce 2009. Nejvýraznější změny v hodnotách zaznamenaly kategorie pohledávek před lhůtou splatnosti, 1 – 10 dnů po splatnosti a 90 a více dnů po splatnosti. Při srovnání let 2007 a 2008 lze spatřit pouze minimální změny. Za tu nejpodstatnější lze považovat úbytek pohledávek v kategorii 31 – 60 dnů po splatnosti (úbytek o cca. 30.000,- Kč) a nárůst v intervalu 61 – 90 dní, který měl v roce 2007 nulovou hodnotu. Toto hovoří v neprospěch společnosti, protože to znamená, že se platební

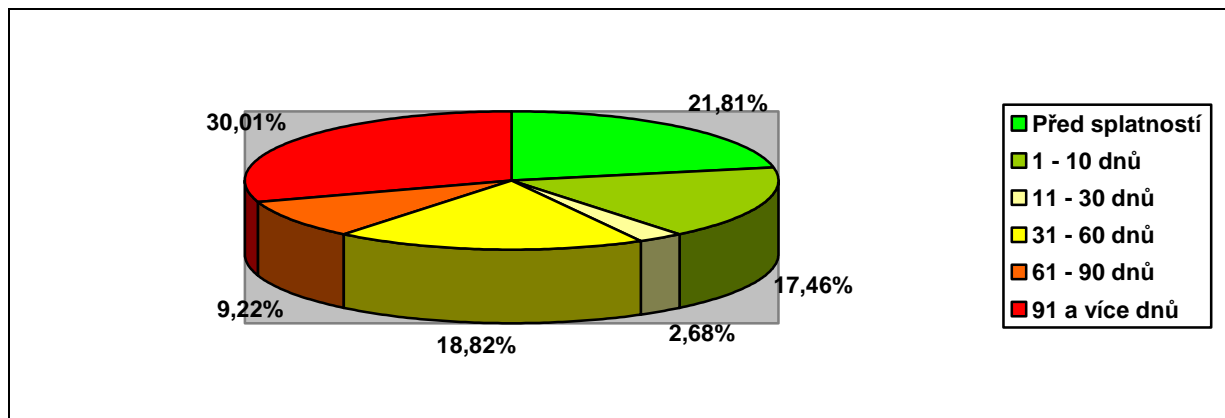
morálka dlužníků ve srovnání s rokem 2007 zhoršila. Jinými slovy, přibylo pohledávek, které jsou déle po splatnosti a tudíž existuje větší riziko nezaplacení. Pro větší názornost srovnání let 2008 a 2009, kde byly změny nejdramatičtější, je znázorněno grafické vyjádření.

Graf č. 2 Struktura pohledávek společnosti podle doby od doby řádné splatnosti v r. 2008



Zdroj: vlastní práce

Graf č. 3 Struktura pohledávek společnosti podle doby od doby řádné splatnosti v r. 2009



Zdroj: vlastní práce

Z procentního grafického srovnání let 2008 a 2009 je zřejmé, že největší změny jsou patrné u kategorie 31 – 60 dnů po splatnosti s úbytkem o 11,88 %. Další podstatné změny prodělaly kategorie pohledávek před řádnou dobou splatnosti a 1 – 10 dnů po splatnosti (růst o 6,89 %, resp. o 4,30 %). Toto hovoří jednoznačně ve prospěch společnosti. Dále je možno usuzovat, že vlivem vánočních svátků se doba úhrady mohla prodloužit i ze strany bank, protože účetní závěrka je sestavována ke stavu majetku a závazků ke 31. prosinci.

V mnoha společnostech se navíc koncem roku nepracuje. Z těchto důvodů se dají považovat pohledávky 1 – 10 dní po splatnosti také za „zdravé“. Tím je myšleno to, že pohledávky jsou sice po době řádné splatnosti, ale po začátku roku je zde relativně vysoká pravděpodobnost jejich uhrazení. Pokud vezmeme toto v úvahu a sečteme zelené podíly v grafech, nárůst relativně „zdravých“ pohledávek je více než 11 %, což je pozitivní tendence.

3.4 Doba obratu pohledávek a závazků

Z podkapitoly 2.3.1 vyplývá, že doba obratu závazků musí být vyšší nebo stejná ve srovnání s dobou obratu pohledávek, jinak je společnost nucena na financování svých pohledávek využívat i jiné zdroje než své závazky, což je z pohledu společnosti nevýhodné. Cílem této podkapitoly je tedy srovnat doby obratu pohledávek a doby obratu závazků z obchodních vztahů ve společnosti v jednotlivých letech a konstatovat, zda je tato podmínka splněna. Dále se bude věnovat srovnání vývoje tohoto ukazatele ve srovnání s konkurenčními podniky.

3.4.1 Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek (někdy také označovaný jako doba splatnosti nebo doba úhrady pohledávek) udává, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek. Jinými slovy je to doba, po kterou společnost svým klientům poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr. Pro výpočet doby obratu pohledávek je použit následující vzorec:

Vzorec č. 1 Výpočet doby obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Zdroj: KISLINGEROVÁ a HNILICA (Finanční analýza krok za krokem, 2008, s. 49)

Literatura už ovšem striktně neuvádí a nekonkretizuje, zda při výpočtu použít pouze pohledávky z obchodních vztahů nebo celkové krátkodobé pohledávky. V následujících výpočtech jsou využity hodnoty pohledávek z obchodních vztahů, aby bylo patrné, zda odběratelé dodržují sjednanou dobu splatnosti u klasických vystavených faktur.

Tabulka č. 3 Doba obratu pohledávek z obchodního styku v letech 2007 - 2009

Rok	2007	2008	2009
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	36,29	34,96	74,42

Zdroj: vlastní práce

Doba splatnosti vystavených faktur je společností stanovena fixně na 10 dní. Z tabulky ovšem vyplývá, že hodnoty se tomuto číslu ani zdaleka neblíží a průměrná doba úhrady pohledávek je v letech 2007 – 2008 déle než jeden měsíc, v roce 2009 dokonce více než dva měsíce. To samozřejmě koresponduje s dramatickým nárůstem pohledávek z obchodních vztahů v roce 2009 (graf č. 1 – vývoj pohledávek z obchodního styku).

3.4.2 Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků analogicky udává, jak dlouho v průměru našemu podniku trvá, než zaplatí svoje závazky a tudíž po jakou dobu naše firma čerpá bezúročný dodavatelský úvěr od svých dodavatelů. Pro výpočet doby obratu závazků je použit následující vzorec:

Vzorec č. 2 Výpočet doby obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Zdroj: KISLINGEROVÁ a HNILICA (Finanční analýza krok za krokem, 2008, s. 49)

Aby byla zajištěna srovnatelnost s podkapitolou 3.4.1 bude i při výpočtu doby obratu závazků využito závazků z obchodních vztahů.

Tabulka č. 4 Doba obratu závazků z obchodního styku v letech 2007 - 2009

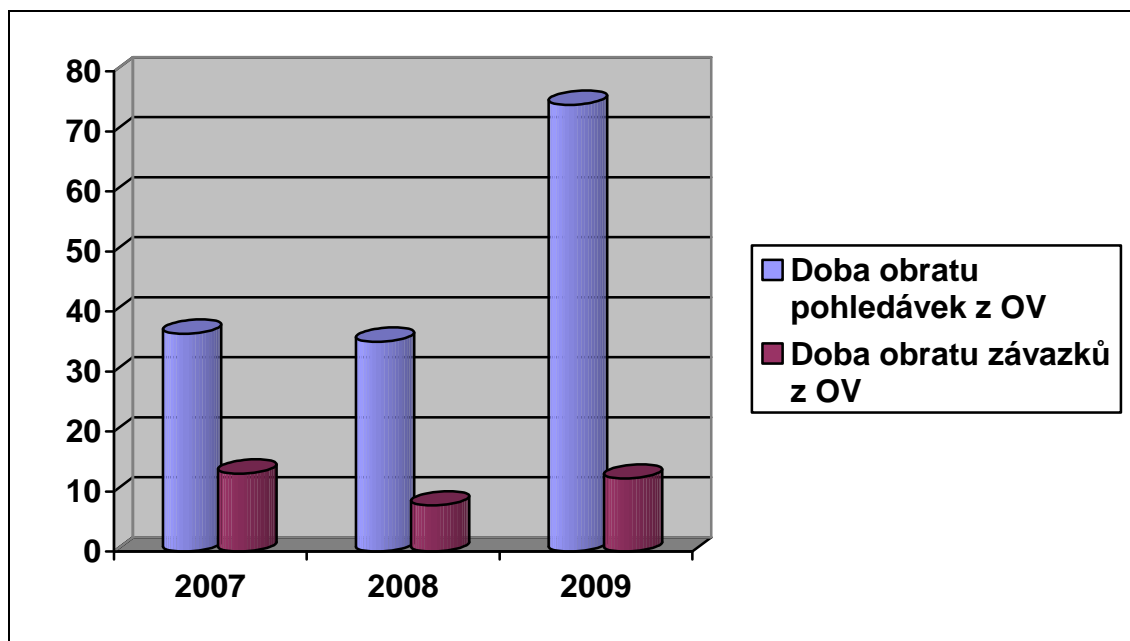
Rok	2007	2008	2009
Doba obratu závazků (ve dnech)	12,98	7,68	12,17

Zdroj: vlastní práce

3.4.3 Srovnání vývoje doby obratu pohledávek a závazků

Srovnání doby obratu pohledávek společnosti a doby obratu jejích závazků potom znázorňuje následující graf:

Graf č. 4 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků společnosti v letech 2007 – 2009



Zdroj: vlastní práce

Z grafického vyjádření srovnání jednoznačně vyplývá, že zatímco společnost platí své závazky ve všech třech obdobích velmi rychle, její pohledávky jsou spláceny velice pomalu. V roce 2007 téměř 3krát pomaleji, v roce 2008 více než 4,5krát pomaleji a v roce 2009 dokonce více než 6krát pomaleji. Toto hovoří jasně v neprospěch společnosti, protože, jak je uvedeno v kapitole 2.3.1, společnost je nucena k financování svých pohledávek používat i jiné zdroje, než své závazky.

3.4.4 Srovnání s konkurenčními společnostmi

Pro srovnání doby obratu pohledávek a závazků s konkurenčními společnostmi bylo využito údajů z rozvah a výkazů zisku a ztráty z obchodního rejstříku na portálu www.justice.cz. Nejprve byly s pomocí internetového vyhledávače náhodně vyhledány společnosti, které se rovněž zabývají vedením účetnictví stejně jako společnost Faktótum spol. s r. o. Dále do tohoto malého srovnání mohly být zařazeny pouze ty společnosti, které mají v tomto obchodním rejstříku založeny rozvahy a výkazy zisku a ztráty v období 2007 – 2009. Metodika výpočtu doby obratu pohledávek i závazků je shodná s kapitolami 3.4.1 a 3.4.2. Protože srovnávané firmy o využití jejich údajů pro účely této bakalářské práce nebyly informovány, jsou jejich názvy zachovány v anonymitě. Částky, ze kterých bylo vycházeno se nachází v příloze č. 1.

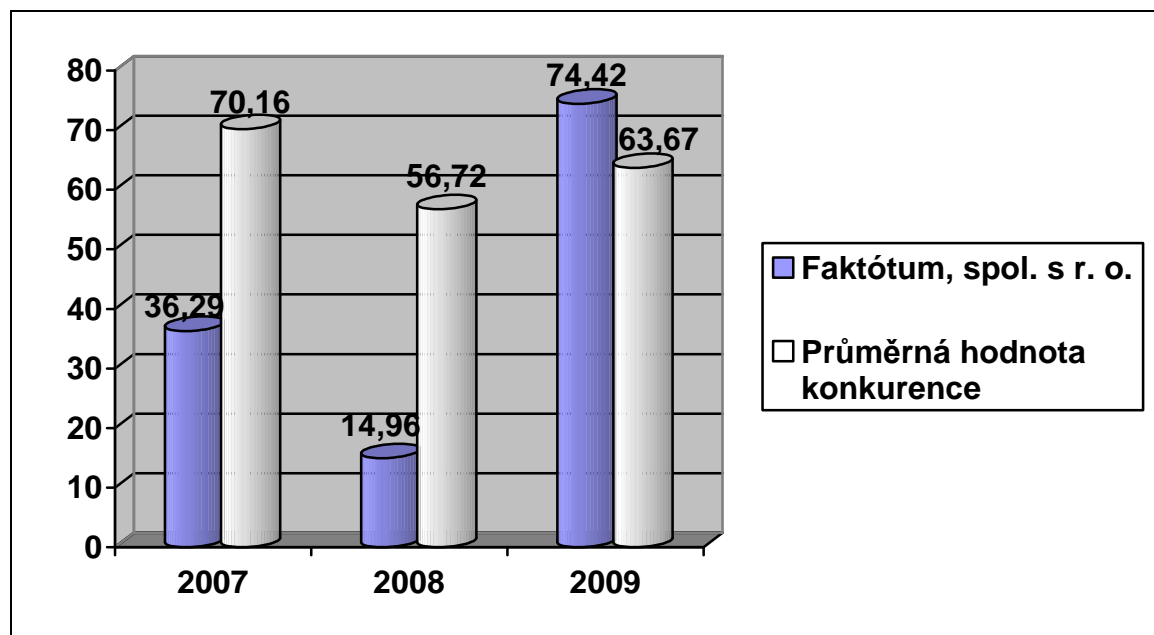
Tabulka č. 5 Doba obratu pohledávek a závazků konkurenčních firem (2007 – 9)

Firma	2007		2008		2009	
	DOP	DOZ	DOP	DOZ	DOP	DOZ
Společnost 1	118,02	70,05	49,19	7,04	67,17	68,46
Společnost 2	71,67	60,26	102,81	45,96	93,88	15,22
Společnost 3	56,98	101,40	48,44	71,33	24,96	53,78
Společnost 4	49,92	14,41	55,40	9,45	52,10	14,59
Společnost 5	143,10	56,77	87,24	8,75	53,73	70,68
Společnost 6	51,79	4,40	55,29	5,67	50,35	13,09
Společnost 7	112,07	30,82	65,49	23,01	173,48	104,83
Společnost 8	59,14	10,93	30,35	7,64	65,96	7,29
Společnost 9	2,48	7,90	29,38	58,59	9,99	30,75
Společnost 10	36,44	12,55	43,62	13,59	45,02	12,45
Průměr	70,16	36,95	56,72	25,10	63,67	39,11

Zdroj: vlastní práce na základě údajů z portálu <http://www.justice.cz>

Hodnocení srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků v grafu číslo 4 mohlo sice na první pohled působit hrozivě, ovšem údaje z tabulky hodnot těchto ukazatelů pro konkurenční firmy působící ve stejném odvětví naznačují, že stavy dob obrátů pohledávek z obchodního styku jsou při porovnání nejen uspokojivé, ale s výjimkou roku 2009 dokonce vysoce podprůměrné. Srovnání průměrných hodnot ukazatelů a hodnot společnosti Faktótum, spol. s r. o. nabízí následující grafy č. 5 a č. 6.

Graf č. 5 Srovnání hodnot doby obratu pohledávek společnosti s průměrnou hodnotou ukazatele konkurenčních společností



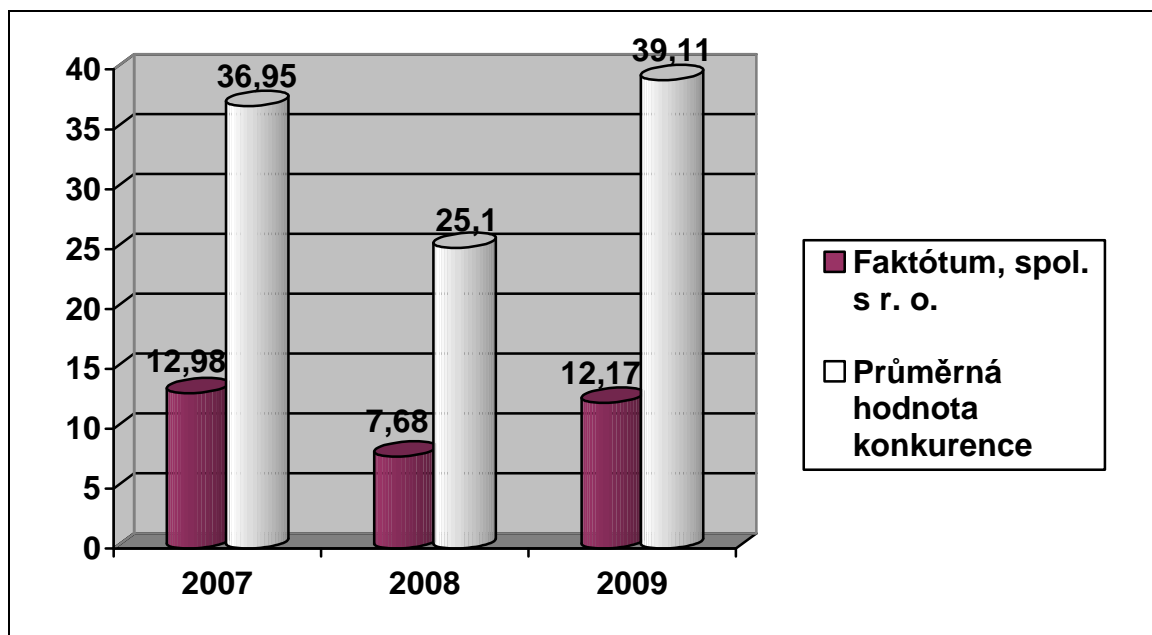
Zdroj: vlastní práce

Ze srovnání hodnot je patrné, že společnosti Faktótum uhrazují klienti své pohledávky v letech 2007 a 2008 ve srovnání s hodnotami konkurenčních společností ještě poměrně velmi rychle (v roce 2007 téměř dvakrát rychleji, v roce 2008 dokonce téměř čtyřikrát rychleji). Situace se obrátila až v roce 2009, kdy hradili klienti společnosti Faktótum své pohledávky o cca. 10 dní později ve srovnání s celkovým průměrem.

Z grafu č. 6 na následující stránce vyplývá, že společnost Faktótum platí svým dodavatelům za své závazky ve srovnání s konkurencí velmi rychle. Ve všech třech

sledovaných obdobích jsou závazky hrazeny cca. 3krát rychleji než závazky hrazené konkurencí. To může mít dvě příčiny. Buďto jsou dodavatelé společnosti Faktótum přísní a vyžadují velmi krátkou dobu splatnosti nebo společnost nevyužívá celé doby odkladu splatnosti a platí rychleji. Ve druhém případě by proto bylo dobré tuto dobu využít co nejvíce a tak snížit rozdíly mezi dobami obratu pohledávek a závazků a tím i snížit potřebu dodatečných peněz potřebných k financování pohledávek.

Graf č. 6 Srovnání hodnot doby obratu závazků společnosti s průměrnou hodnotou ukazatele pro konkurenční společnosti



Zdroj: vlastní práce

3.5 Skonto

Protože z grafu č. 4 v podkapitole 3.4.3 vyplývá, že doba obratu pohledávek je ve výrazném nepoměru s dobou obratu závazků a doba obratu pohledávek byla poprvé v roce 2009 nadprůměrná, je třeba placení odběratelů nějakým způsobem urychlit nebo se o to alespoň pokusit. Jedním z těchto nástrojů může být sleva za předčasné placení – skonto, které bylo teoreticky rozebráno v kapitole 2.3.2.

Ačkoliv se, podle mého názoru, skonto využívá především například u výrobních nebo stavebních společností s vysokými fakturovanými částkami, lze pomocí využívání skonta dosáhnout rychlejšího obratu pohledávek právě pomocí psychologického „lákání“ zákazníka na jistou slevu z ceny. Samotná výše skonta by měla být v každém případě ekonomicky opodstatněná, protože „hádání“ jeho výše by společnosti mohlo uškodit. To je samozřejmě svázáno s negativní vlastností skonta – firma skonto poskytující přichází o část svého výnosu na úkor větší rychlosti a možná i jistoty zaplacení. Obsahem této podkapitoly bude výpočet vlastní ideální výše skonta a výpočet časového horizontu skonta zpětně za období 2009, nejprve je ale třeba objasnit princip stanovení ceny kapitálu.

3.5.1 Cena kapitálu

Protože je při výpočtu ideální výše skonta a časového horizontu skonta potřebné znát cenu kapitálu, je nejdříve třeba znát postup jejího stanovení a konkrétní hodnotu.

Náklady společnosti na celkový kapitál jsou definovány následujícím vztahem, který je v podstatě součtem nákladů na cizí kapitál a nákladů na kapitál vlastní.

Vzorec č. 3 Výpočet nákladů na celkový kapitál

$$NK = i \times (1 - D_s) \times \frac{CK}{K} + N_{vk} \times \frac{VK}{K}$$

Kde:

NK	náklady celkového kapitálu
i	úroková míra v desetinné podobě
D_s	daňová sazba
K	celkový kapitál
CK	cizí kapitál
VK	vlastní kapitál
N_{vk}	náklady na vlastní kapitál v desetinné podobě

Zdroj: KALOUDA (Finanční řízení podniku, 2009, s. 83)

Protože se v případě společnosti Faktótum jedná o společnost s ručením omezeným, nevyplácí dividendy a tudíž je třeba náklady vlastního kapitálu stanovit jiným způsobem, než pomocí dividend, cen akcie a míry růstu dividend. Vlastní kapitál není v žádném případě společnosti poskytnut zdarma, společníci vyžadují určité zhodnocení. Předpokládejme v tomto případě pro zjednodušení, že společníci vyžadují stejné zhodnocení, jako je výnosnost státních obligací, která byla v roce 2009 podle internetových stránek České národní banky 4,50 %. Společnost dále čerpala jedinou krátkodobou finanční výpomoc s úrokovou sazbou 7 % p.a.

Po dosazení hodnot společnosti do vzorce č. 3 dostáváme tedy následující výsledek:

$$NK = 0,07 \times (1 - 0,20) \times \frac{391}{521} + 0,045 \times \frac{125}{521} = 0,052823416 = \mathbf{5,282 \%}$$

Náklady na kapitál společnosti tedy v roce 2009 činily 5,282 %, tento údaj je velmi podstatnou informací pro výpočty v následujících subkapitolách.

3.5.2 Optimální výše skonta

Pokud se společnost rozhodne svým klientům skonto poskytovat, je nejdůležitější otázkou, jak velké skonto zákazníkovi poskytnout. Jinými slovy, kolika procentní slevu je pro naši společnost ještě ekonomicky výhodné poskytnout. Toto lze vypočítat pomocí následujícího vztahu.

Vzorec č. 4 Optimální výše poskytnutého skonta

$$D = 1 - \frac{1}{1 + i_t}$$

Kde:

D výše diskontu
 i_t náklady kapitálu v čas. úseku mezi dobou urychlené a řádné splatnosti
 (tj. náklady kapitálu / 360 * doba mezi urychlenou a řádnou splatností)

Zdroj: PAVLÍKOVÁ (Finanční řízení v praxi, 1998, s. 211)

Pro vlastní výpočet optimální výše skonta je tedy nejdříve nutné stanovit dobu zrychlené splatnosti, po kterou budou splněny podmínky přiznání skonta a dobu řádné splatnosti, což je běžná doba splatnosti bez nároku na skonto. Doba splatnosti faktur společnosti Faktótum je stanovena fixně na 10 dní. Jak je ale patrné z tabulky č. 3 v podkapitole 3.4.1, odběratelé platili za své faktury v průměru až za cca. 74 dní. Proto by, podle mého názoru, mohla být doba pro přiznání skonta právě 10 dní a řádná doba splatnosti 30 dní, což by zhruba odpovídalo době obratu pohledávek v předchozích letech. Náklady kapitálu v roce 2009, dle výpočtu v předchozí podkapitole, činily 0,052823416. Zbývá tedy vypočítat i_{20} – náklady kapitálu pro 20 dní a dosadit do vzorce č. 4.

$$i_{20} = \frac{0,052823416}{360} \times 20 = 0,002934634$$

Optimální diskont potom dostaneme dosazením této neznámé do vzorce č. 4, výpočet vypadá následovně.

$$D = 1 - \frac{1}{1 + 0,002934634} = 0,002926047 = \mathbf{0,2926 \%}$$

Pokud by se tedy společnost rozhodla pro poskytování diskontu za předčasné placení, maximální skonto, které je z finančního pohledu při platbě o 20 dnů dříve akceptovatelné, je 0,2926 %.

Kontrolu výpočtu lze provést pomocí vynásobení hodnoty faktury po odečtení diskontu úrokovou mírou pro stanovený počet dní. Pro fakturu ve výši 10.000,- Kč by kontrola výpočtu vypadala následovně.

$$10000 - (10000 * 0,002926047) * 1,002934634 = 10000$$

Na základě uvedené kontroly lze tedy skutečně usuzovat, že výpočty byly správné a že maximální výše diskontu výhodná pro společnost je skutečně 0,2926 %. Je ovšem třeba se zamyslet, zda má vůbec význam skonto v takovéto výši poskytovat. Částky vystavených faktur společnosti se v průměru pohybují kolem cca. 8.000 Kč, u kterých by skonto činilo cca. 23 Kč.

3.5.3 Časový horizont diskontu

Pokud bychom tedy chtěli ostatním společnostem poskytnout skonto ve výši alespoň 1 % z částky vystavených faktur, je při výpočtu třeba postupovat jiným způsobem. Ten znázorňuje vzorec č. 5.

Vzorec č. 5 Časový horizont diskontu

$$T = \frac{360 * D}{i_r * (1 - D)}$$

Kde:

T doba před plánovanou dobou splatnosti

D výše diskontu

i_r roční náklady kapitálu

Zdroj: PAVLÍKOVÁ (Finanční řízení v praxi, 1998, s. 212)

Po dosazení do vztahu tedy dostáváme následující výsledek.

$$T = \frac{360 * 0,01}{0,052823416 * 0,99} = 68,83999503 = 69 \text{ dnů}$$

Aby mohla společnost svým zákazníkům poskytnout skonto ve výši 1 % z fakturované částky a bylo to pro ni zároveň výhodné, musel by zákazník zaplatit 69 dnů před plánovanou dobou splatnosti. Pokud bychom tedy zachovali dobu 10 dnů jako limit pro nárok na skonto, řádná doba splatnosti by musela činit celých 79 dní. To je doba, která dokonce přesahuje nynější dobu obratu pohledávek. Pokud by žádný z klientů toto skonto nevyužil a využil plnou dobu splatnosti (nově 79 dní), doba obratu pohledávek by se dokonce ještě prodloužila. Ekonomicky výhodné skonto ve výši 1 % z částky faktury při době splatnosti 79 dnů tedy nelze tedy s ohledem na nepoměr doby obratu pohledávek a doby obratu závazků v žádném případě doporučit.

3.6 Analýza zákazníka

Před příchodu nového zákazníka mající zájem o služby společnosti je většinou volen nejsnazší, nejjednodušší a navíc i bezplatný způsob jeho jednoduchého analyzování, a tím jsou údaje z obchodního rejstříku na internetových stránkách www.justice.cz. V případě, že dotyčná společnost splnila svou povinnost poskytnout své roční účetní výkazy k vyvěšení, lze zde dokonce nalézt i informace kreditní, které mohou posloužit k analýze solventnosti případného budoucího obchodního partnera (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha k účetní závěrce). V opačném případě se na těchto stránkách dají zjistit alespoň informace kancelářské, které jsou zapisovány a měněny shodně s fyzickými zápisy nebo změnami v obchodním rejstříku. Mezi tyto informace patří například právní forma podnikání nebo informace o představitelích vedení společnosti. To může být velmi užitečný údaj, protože s pomocí „vyhledávání osob“, které je součástí webového rozhraní lze například odhalit historii působení společníků v dalších společnostech. Názvy společností, ve kterých osoba dříve působila, pak mohou být samozřejmě klíčem k odhalení například podvodných praktik. Ihned po zadání názvu společnosti do vyhledávače zmíněných webových stránek by ale předně mělo jít o to, zda je společnost v obchodním rejstříku vůbec zapsaná a zda není v insolvenčním řízení, popřípadě v likvidaci. Tuto skutečnost stránka oznámí pomocí údaje zvýrazněného červeným písmem ihned po jejím vyhledání.

Noví zákazníci se ke společnosti ovšem často dostávají na základě doporučení stávajících zákazníků. V takovém případě nic nebrání tomu, se u společnosti, která nového zákazníka

doporučuje, na potřebné informace přeptat. Lze usuzovat, že stávající zákazníci nemají zájem si kazit dobrou reputaci, a tak by sami samozřejmě podvodníka nebo pochybného klienta nedoporučili. Využití informačních kanceláří uvedených v podkapitole 2.1 by bylo pravděpodobně vzhledem k menšímu ročnímu obratu společnosti velmi nákladné, a proto jej nelze doporučit. Postup analýzy nového zákazníka lze tedy, podle mého názoru, zhodnotit jako velmi dobrý a hlavně ekonomicky výhodný, protože celý postup získávání informací o novém klientovi nevyžaduje žádné dodatečné náklady.

3.7 Zajištění pohledávek

Tato podkapitola má za cíl zhodnotit způsoby zajištění pohledávek zvolené společností, popřípadě navrhnout další způsoby zajištění, které by bylo možné použít ke snížení rizika vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek

3.7.1 Smluvní pokuta

Jediný způsob zajištění, který byl představen v teoretické části a je společností využíván, je zajištění pomocí smluvních pokut. Smluvní pokuta je zakotvena ve smlouvě o poskytování služeb a je stanovena na 0,5 % z fakturované dlužné částky denně. To představuje jistou hrozbu a pobídku dlužníkovi k zaplacení. Tento způsob zajištění je, podle mého názoru, jedním z nejběžnějších a funguje v mnoha společnostech. Vzorové účtování smluvní pokuty pro platbu pozděnou o 10 dnů je obsahem tabulky č. 6.

Tabulka č. 6 Vzorové účtování o smluvní pokutě z pohledu společnosti Faktótum

Popis účetního případu	Částka	MD	Dal
Vystavení faktury za poskytované služby	10.000,-	311	602
DPH k faktuře	2.000,-	311	343
Nárok na smluvní pokutu (0,005 * 10 * 10000)	500,-	311	644
Úhrada faktury odběratelem na běžný účet	12.000,-	221	311
Úhrada smluvní pokuty odběratelem na b. účet	500,-	221	311

Zdroj: vlastní práce

3.7.2 Záloha

Možnost vyžadování plateb předem – záloh není společností využívána. Podle mého názoru jsou zálohy zpravidla velmi často používány například u zakázkové výroby, která bývá velmi nákladná. Pomocí zálohy je tak docíleno toho, že klient si v podstatě sám zaplatí část nebo i celou zakázku dopředu. V případě, že by odběratel později nezaplatil, tak společnosti nevznikne buď žádná škoda nebo škoda menší ve srovnání se situací, kdy by společnost vše vyrobila na vlastní náklady.

Toto ve společnosti poskytující vedení účetnictví, podle mého názoru, dost dobře nejde. Hlavním důvodem je to, že je odběratelům fakturováno periodicky měsíčně. Jedním z teoreticky možných způsobů vyžadování zálohových plateb by bylo společně s vystavením faktury na začátku měsíce (za služby poskytované v měsíci minulém), vyžadovat i například 50 % zálohovou platbu na služby poskytnuté v současném měsíci. Otázkou ovšem zůstává, co dělat, pokud by zákazník zálohy neplatil. Asi nejsnazší možností by bylo zastavit poskytování služeb a odevzdat klientovi jeho účetnictví. To by samozřejmě narušilo dodavatelsko-odběratelské vztahy a s vysokou pravděpodobností by mohlo narušit i dobrou image společnosti. Z tohoto důvodu je možné se domnívat, že způsob zajišťování pohledávek pomocí záloh v tomto případě není vhodný.

3.7.3 Úvěrový limit

Úvěrový limit není způsobem zajištění v pravém slova smyslu, jedná se o úroveň dodavatelského úvěru, po jehož dosažení dojde k zastavení poskytovaných služeb. Tento limit není společností jednoznačně stanoven. Stanovení výše úvěrového limitu je, podle mého názoru, lepší obranou společnosti ve srovnání s vyžadováním zálohových plateb, a to hlavně s přihlédnutím k jeho jednoduchosti. Podle mého názoru by bylo možné úvěrový limit stanovit například ve výši souhrnné částky vystavených faktur za 7 - 8 po sobě jdoucích měsíců s ohledem na soudní vymáhání po 10 – 12 měsících. Pokud zákazník po tuto dobu neplatí a začne dlužit více, společnost mu odevzdá jeho účetní doklady a přestane služby poskytovat. S tímto by samozřejmě bylo spojeno následné vymáhání dlužné částky. Toto by bylo samozřejmě dobré zakotvit do smlouvy o poskytování služeb, aby o této možnosti měl klient povědomí hned od počátku vzájemné spolupráce, což by jej mělo odradit od dlouhodobého neplacení.

3.7.4 Směnka

Při zajišťování pohledávek směnky využívány rovněž nejsou. Podle mého názoru není vhodné všechny pohledávky pomocí směnky zajišťovat, protože směnka je nástrojem, který zaručuje rychlou soudní vymahatelnost, a to může vzbudit u odběratele obavu nebo pocit nedůvěry. Směnku lze proto doporučit u odběratelů, se kterými je špatná zkušenost s pozdním nebo žádným placením nebo u klienta, který se blíží úvěrovému limitu. V takovém případě by, podle mého názoru, bylo vhodné pohledávku směnkou zajistit. Účtování o směnce je obsahem tabulky č. 7, pro zjednodušení předpokládejme, že ke směnce nebyl sjednán úrok.

Tabulka č. 7 Vzor účtování směnky pro zajištění pohledávky

Popis účetního případu	Částka	MD	Dal
Vystavení faktury za poskytované služby	10.000,-	311	602
DPH k faktuře	2.000,-	311	343
Přijetí směnky odběratelem	12.000,-	256	311
Úhrada směnky odběratelem na běžný účet	12.000,-	221	256

Zdroj: vlastní práce

3.7.5 Zástava, dokumentární inkaso a akreditiv

Vzhledem k povaze poskytovaných služeb a výši fakturovaných částek (ve většině případů do 10.000,- Kč) si lze asi těžko představit, že by mohlo být sjednáno zajištění pohledávek pomocí zástavního práva. To je častěji využíváno u velkých zakázek v řádů statisíců, možná i milionů korun.

Dokumentární inkaso a akreditiv je, podle mého názoru, v tomto případě nepoužitelné už z toho důvodu, že se v případě firmy Faktótum jedná o společnost poskytující služby. Náklady na tyto zajišťovací instrumenty jsou vzhledem k výši fakturovaných částek také poměrně vysoké.

Ani jeden z těchto tří zajišťovacích možností tedy není možné společnosti pro její vlastní použití v žádném případě doporučit.

3.8 Vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek je ve společnosti realizováno v několika krocích, které jsou velmi blízké teoretickému postupu uvedenému v kapitole 2.5. Zhruba po týdnu po uběhnutí řádné doby splatnosti je učiněn telefonický kontakt s dlužnou společností a vedení této firmy je upozorněno na skutečnost, že konkrétní faktura nebyla včas uhrazena. Může skutečně dojít k opomenutí ze strany dlužníka a telefonickým kontaktem je mu zároveň dáno i prostor pro vysvětlení situace.

Dalším krokem pro vymáhání pohledávek jsou písemné upomínky. Řádná doba splatnosti faktur je stanovena na 10 dní. První upomínka je zaslána zhruba po 4 – 6 týdnech, kdy je dlužník upozorněn na nezaplacenou pohledávku a je od něj očekáváno vyřešení nastalé situace. Rovněž obsahuje upozornění na načítající se úrok z prodlení. Druhá upomínka bývá zpravidla zaslána cca. po 9 – 12 týdnech. Ta bývá kvůli potencionálnímu budoucímu soudnímu vymáhání zasílána doporučeně a dlužník je upozorněn na možnost vymáhání pohledávky soudní cestou.

Pokud první nebo druhá upomínka nesplní svůj účel a dlužník zůstává i nadále nečinný, je na řadě osobní návštěva a osobní upozornění na možnost vymáhání prostřednictvím soudu. Osobní návštěva bývá ale provedena pouze v některých případech, není pravidlem.

Po uběhnutí 10 – 12 měsíců od vzniku pohledávky, která stále není zaplacená se společnost uchyluje k řešení situace soudní cestou.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost přistupuje k vymáhání pohledávek pečlivě a systematicky a její postup téměř kopíruje postup v teoretické kapitole 2.5. Jediné vylepšení, které lze, podle mého názoru, navrhnout by bylo zvýšení frekvence osobních návštěv v dlužných společnostech. Tyto návštěvy mají zcela jistě větší psychologickou vážnost než telefonický kontakt nebo písemné upomínky. Jako vhodnou dobu pro osobní kontakt bych volil dobu po zaslání první upomínky a zároveň těsně před zasláním druhé upomínky. Najímání vymáhacích agentur bych vzhledem k nemalým nákladům na jejich činnost a hlavně k možnému poškození image společnosti nedoporučil. Celkově lze postup vymáhání pohledávek zhodnotit jako velmi zdařilý, další možnou úpravou by mohlo být urychlení celého procesu. To by se ale dělalo na úkor vstřícnosti ke svým klientům.

4. Shrnutí, doporučení a návrhy pro vylepšení současného stavu

Jako jeden z klíčových problémů, který lze z předchozího textu vyvozovat, je velmi dlouhá doba obratu pohledávek společnosti. Tato doba dokonce v roce 2009 přesáhla průměr konkurenčních společností, který byl znázorněn v grafu č. 5. Je tedy v přirozeném zájmu společnosti snažit se tuto dobu zkrátit. Je možné se o urychlení plateb odběratelů pokusit prostřednictvím skonta. Jeho optimální výše se sice pohybuje v minimálních částkách, ale zavedení skonta může mít zároveň psychologické aspekty. Další možností je poskytnout skonto ve výši například 1 % z fakturované částky pro kratší období, než je vypočtených 69 dnů v kapitole 3.5.3, například 30 dnů před řádnou dobou splatnosti. To by bylo sice matematicky nevýhodné, ale je třeba vzít v úvahu následující skutečnosti. Pohledávky více než 3 měsíce po splatnosti činily v roce 2009, podle tabulky č. 2 téměř 100 tisíc korun. Pokud by všichni odběratelé skonta využili, snížilo by to tržby společnosti o cca. 16 tisíc korun ($1589000 * 0,01$). Je nutné ještě odečíst matematicky vypočtenou ideální výši skonta ($1589000 * 0,002926$) tj. cca. 5 tisíc korun. Jedná se samozřejmě o riziko, ale v případě 100 % pozitivního výsledku by obětovaných 11 tisíc navíc ročně přineslo zpět celý téměř 100tisícový dluh. Takovýto postup je ale třeba před jeho potencionálním zavedením dobře zvážit a procentní výši skonta popřípadě upravit, protože je do jisté míry rizikový.

Dalším problémem, na který bylo v podkapitole 3.4.4 u grafu č. 6 poukázáno, byla krátká doba úhrady závazků. Zde je potřeba prověřit, zda je společností Faktótum využívána celá doba splatnosti závazků. Pokud ne, bylo by dobré tuto dobu celou využít a tím snížit rozdíly mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků, aby pro financování pohledávek bylo potřeba méně dodatečných prostředků.

V případě zajištění pohledávek lze prostor pro vylepšení současného stavu spatřovat v pevném stanovení limitů pro dodavatelské úvěry (podkapitola 3.7.3). Ty by mohly být fixně stanoveny například ve výši souhrnné částky 7 - 8 měsíčních faktur s ohledem na soudní vymáhání po 10 – 12 měsících. Po překročení tohoto limitu by společnost předala dotyčné společnosti její účetnictví a ukončila obchodní styky. Toto krajní opatření by bylo dobré zvažovat individuálně, např. i podle toho, zda se jedná o nového nebo dlouholetého zákazníka, který se mohl do krátkodobých finančních potíží ne vlastním přičiněním. Dalšího vylepšení by se, podle mého názoru, dalo dosáhnout zajišťováním pohledávek pomocí směnek u problémových zákazníků.

Vymáhání pohledávek je, podle mého názoru, prováděno systematicky s velkou podobností s teoretickými způsoby v odborné literatuře. Malého vylepšení by bylo možné dosáhnout pomocí častějšího využívání osobního kontaktu s dlužnou společností.

Závěr práce

V první – teoretické části byly v souladu s cílem práce vysvětleny pojmy „pohledávka“ stejně jako pojem „řízení pohledávek“ a pojmy s tímto související a navazující.

Praktická část této bakalářské práce byla provedena na příkladu reálné společnosti Faktótum, spol. s r. o., která se zaměřuje na vedení účetnictví pro jiné podnikatelské subjekty.

Z analýzy stavu pohledávek v kapitole 3.3.1 vyplývá, že po téměř neměnném stavu pohledávek z obchodních vztahů v letech 2006 – 2008 došlo ke dramatickém zvýšení stavu pohledávek v roce 2009 o více než 145 %. Protože jsou v pohledávkách vázány peníze, které by bylo možno využít efektivněji, není přírůstek pohledávek žádoucí. Vývoj pohledávek po době splatnosti v letech 2006 – 2008 téměř kopíruje vývoj stavu pohledávek, pozitivně lze ovšem vnímat vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2009, kde došlo k jejich nárůstu o 126 %, zatímco pohledávky z obch. vztahů vzrostly o 145 %. Pohledávky po splatnosti rostly tedy pomalejším tempem.

Pozitivně lze vnímat i detailní analýzu pohledávek po době splatnosti v kapitole 3.3.2, ze které vyplývá, že v roce 2009 došlo ve srovnání s rokem předchozím mj. k nárůstu pohledávek před splatností a 1 – 10 dnů po splatnosti o více než 11%. Znamená to tedy, že přibýlo pohledávek před splatností a s dobou mírně po splatnosti, což je pozitivní skutečnost.

Ze srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků z obchodních vztahů (kapitola 3.4.3, graf č. 4) je patrné, že doba obratu pohledávek je mnohem pomalejší než doba obratu závazků. To hovoří v neprospěch společnosti, protože, jak vyplývá z kapitoly 2.3.1, firma je nucena k financování svých pohledávek používat i jiné zdroje, než své závazky. Při srovnání doby obratu pohledávek s konkurencí je patrné, že se tato doba pohybovala v letech 2007 a 2008 pod celkovým průměrem. Nadprůměrnou výši doby obratu pohledávek firma zaznamenala až v roce 2009, což je spojeno s podstatným nárůstem pohledávek z obchodních vztahů. Ve srovnání s konkurencí hradí společnost své závazky velmi rychle, což může být způsobeno nevyužíváním celé doby splatnosti došlých faktur.

Pokud je tomu skutečně tak, bylo by vhodné tuto dobu celou využívat a tím snížit i rozdíly mezi dobou obratu pohledávek a závazků. To by bylo spojeno s menší potřebou dodatečných peněz k financování pohledávek.

Z kapitoly 3.5 o skontu lze usoudit, že při 10 denní hranici pro poskytnutí skonta s jinak běžnou dobou splatnosti 30 dnů je optimální výše skonta rovna cca. 0,3 % z částky vystavené faktury. Pokud by společnost chtěla poskytovat skonto ve výši alespoň 1 %, musel by klient platit o 69 dní dříve než je sjednaná splatnost, což by ovšem při nevyužívání skonta společnostmi neřešilo problém s dlouhou dobou obratu pohledávek. V případě, že by se společnost rozhodla skonto poskytovat, je tedy první možností jej poskytovat v ekonomicky výhodné výši 0,3 %. Druhou možností by bylo obětování cca. 11 tisíc Kč ročně navíc (úvaha v kapitole 4), a pak by bylo možné poskytnout 1 % skonto z částky faktury, což už by, podle mého názoru, mohla být pro odběratele zajímavá sleva.

Postup analýzy nových zákazníků lze, podle mého názoru, označit za velmi zdařilý. Analýza je prováděna na základě údajů z portálu www.justice.cz a ve velké míře se dají informace získat také od společností, které nové klienty společnosti doporučují.

V oblasti zajištění pohledávek lze prostor pro zlepšení při srovnání s teorií spatřovat ve stanovení pevných úvěrových limitů pro odběratele. Ten by s ohledem na 10 – 12 měsíců, po kterých je pohledávka vymáhána soudní cestou, mohl být stanoven například na částku ve výši součtu 7 - 8 měsíčních faktur. Po dosažení limitu by měla být spolupráce s dotyčnou společností ukončena. Druhým zlepšením v oblasti zajištění by bylo využívání směnek jako zajišťovacího prostředku u firem, které se blíží tomuto úvěrovému limitu, nebo např. u firem, které jsou nedůvěryhodné, dlouhodobě platí pozdě nebo vůbec atd. Zde je ovšem třeba tento postup individuálně zvážit, protože ne každá firma se do finančních potíží dostane vlastním přičiněním – může být v druhotné platební neschopnosti apod.

Při vymáhání pohledávek postup firmy téměř kopíruje teorii a lze její postup označit za velmi dobrý. Malého vylepšení by se dalo dosáhnout častějším využíváním osobních návštěv v dlužných firmách.

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

BAŘINOVÁ, Dagmar; VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Pohledávky - právně - daňově - účetně*. 3. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

BRIGHAM, Eugéne F.; EHRHARDT, Michael C. *Corporate Finance: A Focused Approach*. 3th edition. Ohio, USA : South-Western Cengage Learning, 2009. 680p. ISBN 978-0-324-65568-1.

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

KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří . *Finanční analýza - krok za krokem*. Vydání druhé. Praha : C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOVANICOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví : Světový koncept*. 5. aktualizované vydání. Praha : Polygon, 2005. 544 s. ISBN 80-7273-129-7.

MAREK, Petr, et al. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vydání I. Praha : Ekopress, 2006. 623 s. ISBN 80-86119-37-8.

PAVLÍKOVÁ, Alena, et al. *Finanční řízení v praxi*. Vydání první. Praha : Alena Pavlíková, 3x3, 1998. 467 s. ISBN 978-80-2384-305-7.

ŠTOHL, Pavel . *Učebnice účetnictví : pro střední školy a veřejnost – II. díl*. Deváté, upravené vydání. Znojmo : Ing. Pavel Štohl, 2008. 201 s. ISBN 978-80-87237-02-1.

VALACH, Josef, et al. *Finanční řízení podniku*. Vydání II. Praha : Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Odborné časopisy

KOCMÁNEK, Ivan. Obvyklé triky dlužníků a jak se jim bránit. *Moderní řízení*. 2000, 35, 3, s. 61-63. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje

Conceptual Framework for IFRS. London, United Kingdom : International Accounting Standards Board, 2008. 18 s. Dostupné z WWW: <<http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/48828CBF-941B-4E69-A64E-529A4E38C760/0/CF0810jointb02obs.pdf>>.

Česká národní banka. *ARAD systém časových řad* [online]. 2009 [cit. 2011-03-25]. Výnosy státních dluhopisů (měsíční průměr) (%). Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7&p_strid=EBA&p_od=200901&p_do=200912&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C>.

European Commission : *The EU Single Market* [online]. 2010-07-29 [cit. 2011-03-06]. IAS/IFRS Standards and Interpretations - Standards. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/standards_en.htm>.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz : Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.

The American Institute of Certified Public Accountants. *AICPA / www.IFRS.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21]. IFRS FAQs. Dostupné z WWW: <http://www.ifrs.com/ifrs_faqs.html#q1>.

Legislativa

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění

Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, v platném znění

Zákon č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový, v platném znění

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění

Ostatní zdroje

Rozvaha společnosti Faktótum, spol. s r. o. za období 2007 – 2009

Výkaz zisku a ztráty společnosti Faktótum, spol. s r. o. za období 2007 – 2009

Účetní tisková sestava „Nezaplacené pohledávky“ společnosti Faktótum, spol. s r. o. za období 2007 - 2009

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Stav pohledávek z obchodních vztahů společnosti k rozvahovému dni

Tabulka č. 2 Nezaplacené pohledávky podle doby splatnosti v letech 2007 – 2009

Tabulka č. 3 Doba obratu pohledávek z obchodního styku v letech 2007 – 2009

Tabulka č. 4 Doba obratu závazků z obchodního styku v letech 2007 – 2009

Tabulka č. 5 Doba obratu pohledávek a závazků konkurenčních firem (2007 – 9)

Tabulka č. 6 Vzorové účtování o smluvní pokutě z pohledu společnosti Faktótum

Tabulka č. 7 Vzor účtování směnky pro zajištění pohledávky

Seznam grafů

Graf č. 1: Stav pohledávek z obchodních vztahů společnosti k rozvahovému dni
(v tis. Kč)

Graf č. 2 Struktura pohledávek společnosti podle doby od doby řádné splatnosti
v roce 2008

Graf č. 3 Struktura pohledávek společnosti podle doby od doby řádné splatnosti
v roce 2009

Graf č. 4 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků společnosti v letech
2007 – 2009

Graf č. 5 Srovnání hodnot doby obratu pohledávek společnosti s průměrnou hodnotou
ukazatele konkurenčních společností

Graf č. 6 Srovnání hodnot doby obratu závazků společnosti s průměrnou hodnotou
ukazatele pro konkurenční společnosti

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Vznik pohledávek z obchodních vztahů v účetnictví

Obrázek č. 2 Dvě dimenze řízení pohledávek

Seznam vzorců

- Vzorec č. 1 Výpočet doby obratu pohledávek
- Vzorec č. 2 Výpočet doby obratu závazků
- Vzorec č. 3 Výpočet nákladů na celkový kapitál
- Vzorec č. 4 Optimální výše poskytnutého skonta
- Vzorec č. 5 Časový horizont diskontu

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Hodnoty pohledávek a závazků z obchodního styku konkurenčních společností v roce 2009

- Příloha č. 2 Vzor směnky

Přílohy

Příloha č. 1

Hodnoty pohledávek a závazků z obchodního styku konkurenčních společností v letech 2007 - 9

Firma	2007			2008			2009		
	Pohledávky	Závazky	Tržby	Pohledávky	Závazky	Tržby	Pohledávky	Závazky	Tržby
Společnost 1	4827	2865	14929	2151	308	15960	4052	4130	22020
Společnost 2	1099	924	5597	1908	853	6774	1635	265	6357
Společnost 3	1727	3073	11062	1528	2250	11514	776	1672	11347
Společnost 4	2065	596	15099	2327	397	15331	2354	659	16491
Společnost 5	799	317	2038	658	66	2753	561	738	3811
Společnost 6	954	81	6724	1200	123	7922	1158	301	8394
Společnost 7	3247	893	10575	1534	539	8549	1789	1081	3764
Společnost 8	866	160	5345	453	114	5448	986	109	5456
Společnost 9	11	35	1617	175	349	2174	65	200	2374
Společnost 10	1606	553	16086	2199	685	18402	2332	645	18905

Příloha č. 2 Vzor směnky

Směnka vlastní

I. Výstavce směnky

Výstavcem této směnky je:

ABC, s. r. o.
Sídlo: Loucká 65, 66902 Znojmo
IČ: 12345678

Zastoupená:
Janem Novákem
Funkce: jednatel

II. Slib výstavce zaplatit

Za tuto směnku zaplatím =84.000,00 Kč bez protestu dne 10. května 2011 na řad společnosti:

Faktótum, spol. s r. o.
Sídlo: Tovární 720/10, 66902 Znojmo
IČ: 25312286

Zastoupená:
Ing. Jiřímu Zdražilovi
Funkce: jednatel

a:
Ing. Janě Zdražilové
Funkce: jednatelka

III. Místo placení

Směnka je splatná u Československé obchodní banky, a. s., na adrese Masarykovo náměstí 1, Znojmo, na účet číslo 123456789/0300.

Podpis výstavce:

Jan Novák