

Problematika řízení pohledávek ve firmě XY

Kateřina Hanusová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Hanusová**
Osobní číslo: **M13949**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Problematika řízení pohledávek ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte teoretickou rešerši a zpracujte poznatky vztahující se k pohledávkám.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY.
- Na základě prostudované literatury a podnikových zdrojů provedte analýzu odběratelů a současného stavu pohledávek z obchodního styku.
- Zanalyzujte systém řízení pohledávek a následně navrhnete řešení pro zefektivnění řízení pohledávek.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DRURY, Colin. Management and cost accounting. Eighth edition. Andover: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-4080-4180-2.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Základy finančního účetnictví. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-95-5.

SCHÖNFELD, Jaroslav. Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-302-8.

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

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Yvetta Škubalová

Datum zadání bakalářské práce:

4. března 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ř. zřet. děkan




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ř. zřet. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 5.5.2016

..... Hamsova

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek ve firmě XY. V teoretické části jsou uvedeny poznatky z odborné literatury týkající se vzniku pohledávek, ocenění pohledávek, právní úpravy či rozdělení pohledávek. V kapitole řízení pohledávek jsou charakterizovány zajišťovací prostředky jako například smluvní záloha, dokumentární akreditiv, smluvní pokuta či směnka a pozornost bude věnována také faktoringu. Poslední bod teoretické části se bude zabývat možnostmi vymáhání pohledávek.

V druhé, praktické, části, je představena firma XY a je popsán její systém řízení pohledávek. Následuje analýza odběratelů, pohledávek a zhodnocení systému řízení pohledávek. Na základě zjištěných výsledků je navrženo možné řešení pro zefektivnění stávajícího systému řízení pohledávek.

Klíčová slova: pohledávka, odběratel, řízení pohledávek, doba splatnosti pohledávek, faktoring

ABSTRACT

In my Bachelor thesis I deal with the topic of Receivables management in the company XY. The mission of the theoretical part clarifies the basic definitions such as formations of receivables, evaluation of receivables, legal adjustment or division of receivables. Under the terms of receivables management, following technical terms are mentioned: deposit contract, letter of credit, contractual fine and lastly promissory note. This part also provides information regarding factoring.

In the practical part, an introduction of the company and the system of receivables management are described. After the introduction chapter, next part displays the analyses of consumers, receivables and an evaluation of the system of receivables management. In the conclusion, based on ascertained results, a proposal for possibility of efficiency improvements of the current system of receivables management is suggested.

Keywords: receivable, consumer, receivables management, maturity date, factoring

Tímto způsobem bych chtěla poděkovat Ing. Yvettě Škubalové, vedoucí mé bakalářské práce, za vytvoření ideálních podmínek pro zpracování mé práce. Zejména děkuji za cenné připomínky, rady, odborné vedení a čas, který mi při realizaci této práce věnovala.

V poslední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mě v době vykonávání bakalářské práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POHLEDÁVKY	11
1.1 VZNIK A ZÁNİK POHLEDÁVEK.....	11
1.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA	11
1.3 ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK.....	12
1.4 CHARAKTER POHLEDÁVEK	13
1.4.1 Hlavní pozitiva pohledávek.....	13
1.4.2 Hlavní negativa pohledávek:	13
1.5 OCENĚNÍ POHLEDÁVEK.....	13
1.5.1 Jmenovitá hodnota.....	14
1.5.2 Pořizovací cena.....	14
1.5.3 Reálná hodnota	14
1.5.4 Cizí měny	14
1.5.5 Cost management and the value chain	15
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	16
2.1 PŘEDMĚT ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	16
2.2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	17
2.2.1 Volba platebních podmínek.....	17
2.2.2 Skonto.....	19
2.3 ZAJIŠŤOVACÍ PROSTŘEDKY	19
2.3.1 Smluvní záloha	20
2.3.2 Letter of Credit (Dokumentární akreditiv)	20
2.3.3 Smluvní pokuta.....	20
2.3.4 Směnka	21
2.4 FAKTORING	22
2.5 ZPŮSOBY VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	22
2.5.1 Způsoby vymáhání pohledávek mimosoudní cestou.....	23
2.5.2 Způsoby vymáhání pohledávek soudní cestou	25
3 UKAZATEL AKTIVITY (OBRATOVOSTI)	27
3.1 UKAZATEL OBRATU CELKOVÝCH AKTIV	27
3.2 OBRATOVOST ZÁSOB	27
3.3 OBRATOVOST POHLEDÁVEK	27
3.4 OBRATOVOST ZÁVAZKŮ	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY	29
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	29
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	29
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XY	30
5 ANALÝZA ODBĚRATELŮ	32
5.1 ZÍSKÁVÁNÍ ODBĚRATELŮ.....	33

6	ANALÝZA POHLEDÁVEK.....	35
6.1	POHLEDÁVKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ A OSTATNÍ POHLEDÁVKY.....	35
6.1.1	Pohledávky vzniklé před 1. 7. 2015	35
6.1.2	Pohledávky vzniklé po 1. 7. 2015	35
6.2	STRUKTURA POHLEDÁVEK.....	36
6.2.1	Struktura pohledávek z obchodních vztahů.....	36
6.2.2	Struktura pohledávek z obchodních vztahů a ostatní pohledávky	36
6.3	POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI	38
7	ANALÝZA ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	41
7.1	VZNIK A EVIDENCE POHLEDÁVEK	41
7.1.1	Skonto.....	41
7.1.2	Faktoring	42
7.2	SPRÁVA POHLEDÁVEK	43
7.3	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI	43
7.3.1	Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou.....	43
7.3.2	Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou.....	44
7.4	OPRAVNÉ POLOŽKY K POHLEDÁVKÁM.....	45
8	UKAZATELE AKTIVITY.....	46
8.1	OBRAT CELKOVÝCH AKTIV	46
8.2	OBRATOVOST ZÁSOB A DOBA OBRATU ZÁSOB	47
8.3	OBRATOVOST A DOBA OBRATU POHLEDÁVEK.....	48
8.4	OBRATOVOST A DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ.....	49
9	NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	51
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

V každé firmě, kde vznikají pohledávky, je žádoucí vytvořit přehledný systém jak s pohledávkami nakládat. Každá společnost by si měla vytvořit specifický systém řízení svých pohledávek podle svých zkušeností, rozsahu a druhu činností, kterými se zabývá.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek ve firmě XY. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to první část teoretickou a druhou, část praktickou. Obsahem teoretické části je vymezení pojmu pohledávka, dále je uvedeno rozdělení pohledávek, jejich charakter a oceňování. Následně je popsáno samotné řízení pohledávek a jsou zde charakterizované vybrané pojmy týkající se oblasti zajišťovacích prostředků pohledávek. V poslední řadě je zde objasněn termín faktoring a popsány způsoby vymáhání pohledávek. V části teoretické jsou čerpány informace z odborných knih, internetových zdrojů a doporučené literatury. Tyto informace jsou následně v části praktické srovnány s poznatky z praxe.

Praktická část obsahuje seznámení s firmou XY, její historií a předmětem podnikání. Dále je uvedena analýza odběratelů a následně analýza pohledávek. Hlavní část tvoří analýza řízení pohledávek z obchodních vztahů se zaměřením na vymáhání pohledávek po splatnosti.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických znalostí a provedené analýzy systému řízení pohledávek ve firmě XY navrhnout doporučení zdokonalení a zefektivnění stávajícího systému řízení pohledávek.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

Pohledávku lze charakterizovat jako právo fyzické nebo právnické osoby (věřitele) požadovat na druhé osobě (dlužníkovi) plnění vzniklé z určitého závazku. Pohledávky spadají pod oběžná aktiva, která představují majetek, který se při hospodářské činnosti podniku spotřebuje najednou¹. Z hlediska účetnictví je třeba si uvědomit, že oběžná aktiva se většinou nacházejí souběžně v různých svých formách, a že charakter hospodářského cyklu a zejména rychlost přeměny forem aktiv závisí na povaze činnosti podniku. Jeho průběh a podoba budou odlišné v podniku, který nakupuje zboží a v nezměněném stavu je prodává, oproti podniku zabývajícím se výrobou. (Sedláček a kolektiv, 2005, s. 31–32)

1.1 Vznik a zánik pohledávek

Pohledávky za odběrateli vznikají dodáním výrobků, zboží či služeb odběrateli na obchodní úvěr. Současně se vznikem pohledávky vznikají podle zásady realizace u dodavatele výnosy (tržba z realizace účtované podle charakteru jako tržby za vlastní výrobky, za zboží nebo tržby z prodeje služeb). Doba splatnosti faktury (inkasa pohledávky) je dohodnuta v obchodní smlouvě. Vystavená faktura je účetním dokladem pro zaúčtování pohledávky za odběrateli. S prodejem výrobků či zboží souvisí i úbytek aktiv (vyskladnění)². (Sedláček a kolektiv, 2005, s. 31–32)

1.2 Právní úprava

Pro podnikatelskou praxi jsou nezbytné dvě zákonné normy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Není sporu o tom, že základem právních znalostí podnikatele a manažera je orientace ve výše uvedených normách. Je však základem nutným, nikoliv postačujícím. Vzhledem ke skutečnosti, že soukromoprávní úprava majetkových vztahů má být jednotná a její základ představuje občanský zákoník, není obchodní zákoník koncipován jako zcela samostatný na občanském zákoníku nezávislý kodex. (Pilátová, Richter, 2009, s. 7)

¹ příp., u něhož proces přeměny nepřesahuje jeden rok (krátkodobé pohledávky), v případě doby splatnosti pohledávky delší než jeden rok mluvíme o pohledávkách dlouhodobých

² pokud dodavatel neúčtuje o zásobách způsobem B

1.3 Rozdělení pohledávek

Pohledávky z obchodního styku se dají třídit podle mnoha různých kritérií. Pro účely této bakalářské práce nás zajímá zejména členění z hlediska stupně jistoty splácení pohledávek, podle místa vzniku a podle doby splatnosti.

- Hledisko stupně jistoty splácení pohledávek:
 - jisté,
 - pochybné – všechny pohledávky po lhůtě splatnosti,
 - sporné – pohledávky, u nichž se vede soudní spor z důvodu nesouhlasu dlužníka s náležitostmi pohledávky,
 - nedobytné – pohledávky, u nichž se již neúspěšně vyčerpaly všechny možnosti k vymožení dlužné částky,
 - promlčené – pohledávky, u nichž v procesu vymáhání nedošlo k podání žaloby na dlužníka ve stanovené době,
 - odepsané.

U nedobytných a promlčených pohledávek (případně i sporných) se pak přistupuje k procesu jejich odepsání. (Portál pohoda, ©2012)

- Hledisko dlouhodobosti pohledávek:
 - za dlouhodobé jsou označeny pohledávky, pokud v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než jeden rok, a dále mezi dlouhodobé patří i odložená daňová pohledávka a odložený daňový závazek,
 - za krátkodobé jsou označeny pohledávky v ostatních případech (pokud v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti jeden rok a kratší). (Účetní kavárna, ©2016)

Hledisko dlouhodobosti slouží zejména pro účely sestavení účetní závěrky, neboť v uvedeném rozdělení je nutné pohledávky vykázat v rozvaze. Pochopitelně i proto je potřeba dlouhodobé a krátkodobé pohledávky evidovat v účetnictví odděleně.

- Hledisko místa vzniku pohledávek:
 - tuzemské (ČR),

- zahraniční (mimo ČR). (Účetní kavárna, ©2016)

1.4 Charakter pohledávek

1.4.1 Hlavní pozitiva pohledávek

- 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 (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 425)

1.4.2 Hlavní negativa pohledávek:

- 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 na financování jiných podnikatelských nebo soukromých aktivit. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 425–426)

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.

1.5 Ocenění pohledávek

Hodnotou pohledávky máme na mysli především jakýsi myšlenkový koncept, který přináší „ocenění“ pohledávky a nabízí tak různým subjektům trhu informaci, která je potenciálně cenotvorná nebo alespoň má ambici ovlivnit pohled trhu na „cenu“ pohledávky. Ocenění pohledávky je tvůrčí proces, během kterého je různými metodami a postupy zjišťována „hodnota“ pohledávky, tedy její potenciální „cena“, přičemž však opravdovou „cenu“ bude vždy určovat až trh. Cena vznikne fakticky až v případě, že pohledávka je postoupena (prodána) novému majiteli, tvrdí Schönfeld (2011, s. 52).

Problematika ocenění pohledávek v účetnictví podnikatelů je řešena zejména zákonem o účetnictví a dále vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen vyhláška č. 500/2002 Sb.), Českými účetními standardy. (Pilátová, Richter, 2009, s. 36)

Účetní jednotky oceňují pohledávky:

- a) k okamžiku uskutečnění účetního případu (např. k okamžiku vzniku pohledávky nebo k okamžiku nabytí pohledávky postoupením)
- b) ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka.

Výše uvedené ocenění je účetní jednotka povinna zaznamenat v účetních knihách a následně zobrazit v rozvaze. (Pilátová, Richter, 2009, s. 36)

1.5.1 Jmenovitá hodnota

Při vzniku se pohledávky oceňují jmenovitou hodnotou. (Pilátová, Richter, 2009, s. 36)

1.5.2 Pořizovací cena

Pohledávky nabyté za úplatou nebo vkladem se oceňují pořizovací cenou. Součástí pořizovací ceny pohledávek je cena pořízení a dále náklady s pořízením související, např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize. (Pilátová, Richter, 2009, s. 36)

1.5.3 Reálná hodnota

Jedná se o zvláštní režim oceňování pohledávek ke dni roční účetní závěrky nebo oceňování pohledávek, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování. Reálná hodnota je v mezinárodních účetních standardech vymezena jako částka, za kterou by se pohledávka mohla prodat mezi znalými a ochotnými stranami při transakcích za obvyklých podmínek. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 73)

1.5.4 Cizí měny

Jsou-li pohledávky vyjádřeny v cizí měně, je potřeba je evidovat nejenom v této cizí měně, ale také v české měně. Při přepočtu na koruny je přitom důležité použít správný kurs.

- Kurs aktuální k okamžiku uskutečnění účetního případu, anebo
- Kurs pevný, který si účetní jednotka stanoví vnitřním předpisem na základě kursu devizového trhu vyhlášeného ČNB, a bude používat po předem stanovenou dobu, která nesmí přesáhnout účetní období. (Účetní kavárna, ©2016)

K tomuto účelu je dále nutno stanovit tzv. okamžik uskutečnění účetního případu. Pro potřeby oceňování pohledávek vyjádřených v cizí měně lze podle Českého účetního standardu č. 001 – Účty a zásady účtování na účtech za okamžik uskutečnění účetního případu považovat u dodavatele:

- den splnění dodávky nebo
- den vystavení faktury nebo obdobného dokladu (např. daňového dokladu podle zákona o DPH). (Pilátová, Richter, 2009, s. 37)

1.5.5 Cost management and the value chain

Podle slov pana Druryho, který ve své knize Management and cost accounting popisuje situaci vzniku ceny výrobku, musíme dbát na několik faktorů, kterými se musíme řídit před tím, než vypustíme samotný výrobek na trh. Hodnotový řetězec určuje cenu pomyslné pohledávky, která nám v budoucnu vznikne. (Drury, 2012, s. 564)

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Velmi tvrdá politika řízení pohledávek (nebo také úvěrová politika) bude mít za následek minimální počet pozdě platících zákazníků a nedobytné pohledávky budou spíše výjimečné. Je nutno však počítat s tím, že nebude snadné dosáhnout výrazně vysokých prodejů. Na druhou stranu příliš benevolentní úvěrová politika přinese relativně vysoký objem prodeje, avšak bude znamenat vysoký podíl nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek. Optimální stav bude tudíž někde uprostřed tak, aby se sice minimalizoval podíl špatných pohledávek, ale nebyl výrazně omezen prodej. A nalézt toto optimum je obtížné. Neexistuje totiž na něj jednoduchý vzorec nebo návod, ale pomůže řada nástrojů, postupů a zkušeností, které lze aplikovat. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 436)

2.1 Předmět řízení pohledávek

Smyslem řízení pohledávek podle autorky je:

- Ochránit společnost před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním,
- minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které nejsou vůbec vymoženy nebo jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů.

Kislingerová a kolektiv (2007, s. 436) tvrdí, že cílem není vyvarovat se pozdě platících zákazníků nebo nedobytných pohledávek zcela, ačkoliv by to byla ideální situace. Každý podnikatelský subjekt na trhu získává odměnu za podstoupení určitého rizika. Kdyby se společnost snažila odstranit veškerá rizika, nezískala by žádnou odměnu ve formě marže, která by zajistila rentabilitu nad úroveň ceny kapitálu. Tento princip je třeba mít na paměti, když se stanovují opatření v oblasti pohledávek. Společnost musí zvážit, zda při podstoupení určitého rizika nelze mnohonásobně více zvýšit obrát se zajímavou marží a zda její přístup k zákazníkům nedokáže rizika efektivně řídit. Širší cíl řízení pohledávek by proto mohl být zformulován spíše jako umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow. Řízení pohledávek má dvě dimenze a to prevenci a vymáhání.

2.2 Nástroje řízení pohledávek

2.2.1 Volba platebních podmínek

Neméně důležitým problémem při rozhodování o poskytnutí úvěru je stanovení délky obchodního úvěru. Vodítkem pro její určení je na jedné straně plán výdajů podniku, tzn. potřeba finančních prostředků na nákup materiálu, polotovarů, zboží a na platby za externí služby, na druhé straně náklady na krátkodobé cizí zdroje financování, které by bylo potřebné získat na překlenutí případného nesouladu v příjmech a výdajích podniku. Při rozhodování o poskytnutí úvěru je potřebné zohlednit následující faktory:

- Pružnost poptávky po produktech společnosti,
- podmínky poskytování úvěrů nabízené konkurencí,
- rizika výskytu nedobytných pohledávek způsobených délkou poskytnutého úvěru,
- finanční náklady a dostupnost finančních zdrojů,
- náklady na správu úvěrového systému,
- spolehlivost zákazníka
- význam zákazníka pro podnik z hlediska jeho podílu na tržbách i jeho perspektivnosti jako obchodního partnera. (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 61)

2.2.1.1 Splatnosti faktur

Splatnost faktury vyjadřuje dobu, na kterou dodavatel poskytuje dodavatelský úvěr ve výši dané právě touto fakturou. Delší doby splatnosti zvyšují celkovou úroveň pohledávek. Doba splatnosti faktury je jedním z bodů jednání o uzavření obchodu, protože neexistuje jednoznačný „vzorec“, jak takovou splatnost určit. Snahou dodavatele je vždy dobu splatnosti co nejvíce zkrátit, naopak odběratel se jí snaží prodloužit. Jak již bylo uvedeno dříve, dodavatel může odběrateli pomoci, pokud mu poskytne prodlouženou splatnost. Kapitálově slabý odběratel bude mít možnost rozběhnout výrobu, protože dodavatelským úvěrem bude financovat svůj hotovostní cyklus. Dodavateli se tento postoj může vrátit formou pravidelných odběrů od spokojeného zákazníka. Při rozhodování o poskytování odkladů splatnosti se musí dodavatelé rozhodnout o plnění dvou protichůdných cílů. Jedním je maximalizace prodeje, který může být podpořen poskytováním benevolentních platebních podmínek. Druhým je minimalizace nároků na financování a minimalizace

úvěrového rizika, které vyžaduje naopak co nejkratší splatnost. V každém životním cyklu společnosti nebo při jiných vnitřních a vnějších podmínkách se bude výsledek lišit. Politika řízení pohledávek musí jasně stanovit, v jakých mantinelech se při poskytování splatností faktur mohou obchodníci pohybovat. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 450–451)

2.2.1.2 Platba předem

Platbu předem budou nejspíše vyžadovat producenti unikátních výrobků na zakázku, které nelze prodat jinému zákazníkovi. Lze požadovat platbu předem v celé výši nebo alespoň částečnou úhradu, která bude dostatečně stimulovat zákazníka k odebrání výrobků, protože jinak by uhrazená záloha znamenala zbytečný náklad významné výše. Platba předem bude vyžadována také u zákazníků, kteří v minulosti měli problémy s platební morálkou nebo jsou zcela neznámí a dodávka na fakturu by byla příliš riskantní. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 451)

2.2.1.3 Prodej za hotové

Prodej za hotové při předání dodávky je alternativou platby předem pro rizikové zákazníky. Není však vhodná u vyšších částek, jejichž nezabezpečený převoz může být ohrožen přepadením. Určitým řešením tohoto rizika může být angažování externího přepravce (např. Česká pošta, DPD apod.), který dodá zboží tzv. na dobírku. Svá vozidla má uzpůsobena pro převoz peněz a proti přepadení je pojištěn. Prodej za hotové má své opodstatnění rovněž u malých, nepravidelných nebo nových zákazníků, u nichž dodavatel nezkoumá bonitu. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 451)

2.2.1.4 Splatnost běžná v oboru

Většina zákazníků však bude dostávat platební podmínky, které jsou běžné v daném oboru, aby nabídka dodavatele nebyla méně výhodná než u konkurence. Pokud však jsou jiné parametry nabídky nadstandardní nebo unikátní, lze splatnost zkrátit nebo jinak zpřísnit, protože bude vyvážena jinými výhodami pro zákazníka. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 451–452)

2.2.1.5 Nadstandardní splatnost

Bude-li dodavatel usilovat o zvýšení tržního podílu nebo jeho výrobky nejsou dostatečně konkurenceschopné, může zákazníkům nabídnout lepší platební podmínky, než je standard v oboru. Potom bude poskytovat delší termíny splatnosti faktur, nebude vyžadovat zajištění

za velmi vysoké objemy dodavatelských úvěrů apod. Zvýšené riziko a vyšší nároky na financování jsou cenou za snahu podpořit prodej. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 452)

2.2.2 Skonto

Jedním z nástrojů motivace zákazníků k placení před konečným datem, a tak urychlení inkasa pohledávek, je nabídnutí hotovostní slevy (skonta) z hodnoty pohledávek. Zákazníkovi je nabídnuta možnost získání diskontu, tj. možnost zaplatit nižší částku, než představuje jeho plný dluh, pokud zaplatí dříve než na konci svého úvěrového období. Výška 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. (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 62)

2.3 Zajišťovací prostředky

Za současného stavu podnikatelského prostředí u nás je nutno v maximální míře využívat zejména prostředky (instrumenty), které zákon dává věřitelům k dispozici. Opět je bohužel skutečností, že sebelépe právnicky zajištěný závazek ještě zdaleka nedává věřiteli do rukou stoprocentní jistotu, že jeho pohledávka bude v době splatnosti skutečně uspokojena. (Pilátová, Richter, 2009, s. 17)

Přehled zajišťovacích instrumentů uvedeného dle Portálu pohoda (©2012):

- Bankovní záruka,
- dokumentární akreditiv,
- faktoring,
- forfaiting,
- postoupení pohledávky,
- pojištění pohledávek,
- ručení,
- směnka,
- smluvní pokuta,
- smluvní záloha,
- úrok z prodlení,
- úvěrový limit,
- uznání dluhu,
- výhrada vlastnického práva,
- zadržovací právo,
- zástavní právo,
- zajišťovací převod práva.

Charakteristika vybraných zajišťovacích instrumentů:

2.3.1 Smluvní záloha

Podle Pilátové a Richtera (2009, s. 24) smluvní záloha často patří k využívaným zajišťovacím prostředkům, jimiž si lze poměrně účinně zajistit splnění peněžitého závazku. Poskytnutí zálohy, popř. i platby celé ceny, nevyplývá z žádného právního předpisu a závisí tedy zcela na dohodě účastníků závazkového vztahu.

2.3.2 Letter of Credit (Dokumentární akreditiv)

Dle Občanského zákoníku II. (2012, s. 230) je akreditiv způsob úvěrování. Znamená vztah mezi třemi osobami a to:

- výstavcem akreditivu (většinou banka), který se zavazuje za sjednaných podmínek uhradit finanční částku oprávněnému a sděluje mu (vystaveným akreditivem), že za sjednaných podmínek též tuto částku vyplatí; v povinnostech výstavce akreditivu je i to, že prověří, zda sjednané podmínky jsou splněny, a nese odpovědnost za toto prověření,
- příkazcem, který dává výstavci příkaz k otevření akreditivu a posléze jej také uhradí, a který je, resp. bude dlužníkem oprávněného, a
- oprávněným, který je (resp. se v budoucnosti stane) věřitelem příkazce a má za splnění podmínek nárok na výplatu.

Smlouva o otevření akreditivu se uzavírá mezi výstavcem a příkazcem. Mezi oprávněným a příkazcem je samostatný právní vztah vyplývající z nějakého obchodního vztahu (většinou koupě a prodej zboží). Při splnění podmínek akreditivu má výstavce povinnost oprávněnému plnit. Otevření akreditivu nemusí sloužit jen k přímému placení, ale i jiným obdobným plněním. Dokumentární akreditiv (§ 2690 až §2692) znamená, že výstavce bude plnit oprávněnému, pokud mu oprávněný předloží odpovídající dokumenty. Akreditiv je pojmově úplatný závazek (služba). (Občanský zákoník II., 2012, s. 231)

2.3.3 Smluvní pokuta

Strany si mohou ujednat smluvní pokutu jako jakýsi „trest“, sankci za porušení smluvené povinnosti. V případě takového ujednání bude nesplnění smluvené povinnosti znamenat pro dlužníka vznik dalších povinností, dalšího plnění (smluvní pokuta nemusí být ujednána jen jako peněžitá). Proto ujednání smluvní pokuty činí nárok na splnění dluhu pevnějším,

silnějším, utvrzuje jej. Smluvní pokutu považuje zákon za paušalizovanou náhradu škody. (Občanský zákoník II., 2012, s. 130)

Svou podstatou je smluvní pokuta náhradou škody při porušení povinnosti, kterou si strany sjednaly. Charakter náhrady je obsažen v tom, že smluvní pokuta musí být uhrazena při porušení sjednané povinnosti bez ohledu na to, zda škoda skutečně vznikla či nikoli. Poškozená strana nemá nárok na náhradu škody s výjimkou případu, kdy si to smluvní strany ujednaly. Smluvní pokutou lze zajistit jakékoli porušení závazku (pozdní placení, pozdní dodávka zboží, vady díla).³ (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 26–27)

2.3.4 Směnka

Podle Pilátové a Richtera (2009, s. 23–24) je směnka jedním z nástrojů platebního styku, který se při opatrném použití osvědčuje i jako vcelku spolehlivý zajišťovací prostředek. Zákon chápe směnku jako převoditelný cenný papír. Rozlišit můžeme dva typy směnek.

- Cizí – výstavce (dlužník) přikazuje třetí osobě, aby v určitý den a na určitém místě splatila oprávněné osobě (věřiteli) dohodnutou peněžní částku. Směnka cizí musí obsahovat jména tří osob (PO či FO), a to výstavce směnky (trasant), který přikazuje trasátovi (směnárníkovi), aby zaplatil remitentovi (věřiteli). Skutečnost, že na něho vystavil směnku, oznamuje trasant tzv. směnečným návěštím (avízem). Jedná se o zvláštní dopis, ve kterém trasant vysvětluje, co ho vedlo k vystavení směnky a jakým, způsobem se vzájemně vypořádají. Přijetím směnky, což potvrzuje svým podpisem na směnce, se stává trasát hlavním dlužníkem,
- vlastní – sám výstavce směnky – dlužník (trasant) se zavazuje, že ve stanovený den a na stanoveném místě zaplatí svému věřiteli (remitentovi) určitou dohodnutou sumu. To znamená, že směnka vlastní na rozdíl od směnky cizí obsahuje pouze jména dvou uvedených osob. (Pilátová, Richter, 2009, s. 23–24)

³ Smluvní pokutu lze sjednat jen písemně a v ujednání musí být určena výše pokuty nebo stanoven způsob jejího určení. Ustanovení o smluvní pokutě se použijí i na pokutu stanovenou pro porušení smluvní povinnosti právním předpisem (penále). (Občanský zákoník II., 2012, s. 130)

Obsahové náležitosti směnky:

1. označení, že jde o směnku – slovo směnka se musí objevit v souvislém textu listiny a v jazyce, ve kterém je směnka sepsána,
2. bezpodmínečný příkaz směnečnému dlužníkovi zaplatit určenou částku,
3. údaj o splatnosti směnky,
4. jméno osoby, na jejíž řad, nebo již má být placeno,
5. označení místa, kde má dojít k placení,
6. datum a místo vystavení směnky,
7. podpis výstavce. (Pilátová, Richter, 2009, s. 23–24)

2.4 Faktoring

Faktoring představuje službu, kterou poskytují specializované faktoringové společnosti svým klientům v souvislosti s postoupením nebo se správou pohledávek. Ve své podstatě se jedná o určitý způsob úvěrování. V praxi existuje několik forem faktoringu v závislosti na tom, do jaké míry přechází na faktora vlastnictví pohledávek a rizika jejich nesplacení. Vzhledem k tomu, že tato služba ani její formy nejsou upraveny žádným právním předpisem, postupují faktoringové společnosti často tak, že podmínky ve smlouvách – z důvodu daňových – často zakrývají svojí formou skutečný stav. (Cjournal, ©2009–2016)

Faktoring spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek před dobou splatnosti. Odkup pohledávek provádí specializovaná faktoringová společnost. Faktoringové společnosti odkupují pohledávky, které nejsou většinou jištěny žádným ze zajišťovacích instrumentů. Faktoringová smlouva se nejčastěji uzavírá na určité časové období. Jde o písemnou smlouvu o postoupení pohledávky. Faktor odkoupí od klienta všechny pohledávky, které splní podmínky faktoringové smlouvy. Faktoring dává společností k dispozici hotovost, kterou potřebují ke své další činnosti. Faktoring se tedy stává alternativním zdrojem financování. Faktoringové operace s pohledávkami nejsou předmětem daně z přidané hodnoty. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 35–36)

2.5 Způsoby vymáhání pohledávek

Dokud není pohledávka uhrazena, informační systém prezentuje její existenci v pravidelných výkazech a sleduje dobu uplynulou od její splatnosti. Zároveň by měly být

k dispozici veškeré informace o případných reklamacích kvality a množství, o problémech při přepravě i další informace o možných důvodech pro pozdní uhrazení. Tyto informace mají svůj význam ohledně volby způsobu, jakým je následně zákazník kontaktován a upomínán o zaplacení. V souladu s politikou řízení pohledávek jsou uplatněny metody vymáhání, například upomínky, telefonické kontakty a další. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 472)

2.5.1 Způsoby vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

Klíčovou částí politiky řízení pohledávek je určení postupu při jejich vymáhání. Předem stanovený postup zabrání možným chybným rozhodnutím učiněným pod tlakem v okamžiku, kdy je třeba určit další postup vůči zákazníkovi-dlužníkovi. Na druhou stranu slepé aplikování naprosto stejného postupu na každou pohledávku by asi nebylo úplně optimální. Pokud se ale neurčí, kdy se zákazníkovi přestane dodávat zboží, může se stát, že se v dodavatelské společnosti prosadí názor na pokračování spolupráce i v době, kdy odběratel neplní své závazky. Stanovení postupu bude podstatně záviset na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek. V obchodních společnostech s mnoha odběrateli a silným konkurenčním bojem bude váha spočívat pravděpodobně na telefonickém urgování. Dodavatelé výrobků s vyšší hodnotou smluv budou větší důraz dávat na osobní jednání a případné plnění ze záručních instrumentů. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 493)

2.5.1.1 Osobní kontakt

Osobní kontakt mívá lepší výsledky než telefonní kontakt, 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. Při osobním jednání dlužník může předkládat argumenty jako:

- Nedostal jsem fakturu,
- už je to zaplacené,
- zaplatím to, nebojte se,
- požádám majitele, aby to zaplatil,
- prodejce říkal, že na platbu nespěcháte,
- doba je zlá,
- nemáme peníze.

Reakce věřitele by měla být obdobná. 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 a kolektiv, 2007, s. 457–459)

2.5.1.2 Písemné upomínky

Písemné upomínky tisknuté automaticky z účetního systému bez podpisu postupem času degradovaly způsob urgency. Proto mají spíše dokumentační účel před zahájením soudního řízení. Pokud však mají vhodnou formu, v textu jsou navrhovány způsoby řešení a naznačují případný další postup při neuhrazení, mohou efektivně přispět k inkasu nebo alespoň k jednání dlužníka o uhrazení jeho závazků. Vhodné je uvést v upomínce úrok z prodlení. Poslední upomínka před předáním k vymáhání soudu musí mít charakter pokusu o smír a musí být podepsána doporučenou poštou. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 486)

2.5.1.3 Telefonický kontakt

Telefonický kontakt je efektivní u společností, které mají větší množství zákazníků s relativně menšími objemy pohledávek. Tento způsob je málo nákladný a rychle pomůže odhalit nebo nejlépe vyřešit mnoho problémů. Pochopitelně nestačí na složitější případy, pro které je vhodnější osobní jednání. Pracovníci, kteří telefonují dlužníkům, se často setkávají s velmi kreativními důvody, proč zákazník nezaplatit včas. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 494–495)

2.5.1.4 Uznání dluhu

Uznání dluhu, a to jak dluhu peněžitého, tak i nepeněžitého, je jednostranným právním úkonem dlužníka adresovaným věřiteli. Dlužník tak může učinit buď výslovně, nebo konkludentně, jde výhradně o právo dlužníka svůj dluh uznat, nikoliv o jeho povinnost, záleží tedy jen na dlužníku, zda právní postavení svého věřitele tímto způsobem posílí či nikoli. Účinky uznání dluhu tak nevyžadují žádné další jednání ze strany věřitele, ani případně jednání jakékoliv třetí osoby. (Epravo, ©1999–2016)

2.5.1.5 Vymáhací agentury

Jestliže selžou veškeré snahy o domluvu s dlužníkem o splácení jeho dluhu, jako další postup se osvědčuje využití služeb specializovaných agentur zajišťujících mimosoudní

inkaso pohledávek. Za provizi pracující agentury jsou nesrovnatelně rychlejší než vymáhání soudní cestou. Ani tento způsob neřeší všechny problémy a navíc přináší další náklady. Vymáhací agentury zajišťují telefonické i písemné upomínání a osobní návštěvy. Výhody inkasní agentury spočívají v tom, že zpravidla mají velké zkušenosti s řešením nedobytných pohledávek a může také poradit se systémem řízení pohledávek. Pokud se jedná o pohledávky notorických dlužníků, angažování agentury může být pro dlužníka signálem, že to dodavatel s inkasem pohledávky myslí opravdu vážně. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 496–497)

2.5.2 Způsoby vymáhání pohledávek soudní cestou

Řešení soudní cestou je většinou krajní cestou, která do značné míry neumožňuje další pokračování obchodní spolupráce. Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení či na návrh insolvenčního řízení. (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 493)

2.5.2.1 Návrh na vydání platebního rozkazu

Požaduje-li firma neúspěšně po obchodníkovi vrácení peněžité částky a dosavadní pokusy o mimosoudní řešení nebyly úspěšné, lze přistoupit k soudnímu podání – návrhu na vydání platebního rozkazu. Platební rozkaz je rozhodnutí soudu, který může být vydán jen v případě, kdy žalobce nárokuje zaplacení peněžité částky, a právo na její zaplacení vyplývá již z žalobcem uvedených skutečností. Pro platební rozkaz je charakteristické, že k jeho vydání dojde bez nařízení soudního jednání a bez vyjádření druhé strany, a to v horizontu týdnů od doručení návrhu na jeho vydání k soudu. (DTest, ©2016)

2.5.2.2 Exekuční řízení

Exekuční řízením je alespoň teoreticky mechanismem nalezení majetku dlužníka, odebrání tohoto majetku dlužníkovi, a pokud je nějaký majetek nalezen, pak rámcem pro jeho úspěšný prodej a následné uspokojení věřitele výnosem z prodeje. V případě úspěšného exekučního řízení dojde k úhradě nebo alespoň ke snížení výše pohledávky. (Schönfeld, 2011, s. 38)

2.5.2.3 Insolvenční řízení

Samotné insolvenční řízení (insolvence = neschopnost plnit splatné závazky z důvodů nedostatků peněžních prostředků) bývá celkem trefně nazýváno „posledním kolem hry“.

Podáním insolvenčního návrhu vznikají důležité právně-ekonomické účinky, a to až do doby, než soud rozhodne o skutečnosti, zda dlužník je nebo není skutečně v insolvenční (úpadku). Většina těchto opatření směřuje k tomu, aby dlužník nemohl nakládat se svým majetkem nad rámec obvyklého obchodního styku. Jde tedy o ochranu věřitelů (zajištěných i nezajištěných) jako celku, například kvůli tomu aby nemohl být přednostně uspokojen jeden z věřitelů. (Schönfeld, 2011, s. 121)

2.5.2.4 Konkurz

Konkurzní řízení se svým charakterem, ale zejména účelem, nejvíce na první pohled podobá řízení exekučnímu, proto se v literatuře objevily názory, že konkurz můžeme označit za jakousi univerzální exekuci. Konkurz můžeme chápat jako jedno ze stádií soudního řízení před soudním orgánem. (Schelleová, 2001, s. 2)

Návrh na prohlášení konkursu je oprávněn podat dlužník nebo kterýkoliv z jeho věřitelů. Jde-li o návrh věřitele, musí návrhovač doložit, že má proti dlužníkovi splatnou pohledávku, a uvést okolnosti, které osvědčují úpadek dlužníka. (Business Center, ©1998–2016)

2.5.2.5 Reorganizace

Reorganizací se rozumí zpravidla postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 58–59)

2.5.2.6 Soudní smír

Soudní smír je svou povahou dohodou účastníků uzavřenou během řízení, kterou si upravují svá práva a povinnosti. Je-li smír uzavřen o celém předmětu řízení a soud jej schválí, je tím řízení skončeno. Soudní smír je tak vedle rozsudku nebo třeba platebního rozkazu jedním ze způsobů skončení soudního řízení. (Epravo, ©1999–2016)

3 UKAZATEL AKTIVITY (OBRATOVOSTI)

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Jejich rozbořením lze zjistit, jak hospodaříme s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. (Růčková, 2015, s. 67)

3.1 Ukazatel obratu celkových aktiv

Též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. (Růčková, 2015, s. 67)

3.2 Obratovost zásob

Také nazýván jako rychlost obratu zásob, což je poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Odvozeným ukazatelem je doba obratu zásob, což je poměr 365 dní ku obratovosti zásob. Tento ukazatel nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace. (Růčková, 2015, s. 67)

3.3 Obratovost pohledávek

Je vyjádřena jako poměr tržeb k pohledávkám. Doplňkovým ukazatelem je opět doba obratu pohledávek – tedy 365 dní ku obratovosti pohledávek. Tento ukazatel vypovídá o tom, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je samozřejmě běžná doba splatnosti faktur, neboť většina expedovaného zboží je fakturována a každá faktura má svou dobu splatnosti. Je-li doba obratu pohledávek delší než doba splatnosti faktur, znamená to nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. (Růčková, 2015, s. 67)

3.4 Obratovost závazků

Tento ukazatel je poměrem tržeb k závazkům. K tomuto ukazateli můžeme vypočítat také dobu obratu závazků – 365 dní ku obratovosti závazků. Ukazatel vypoví o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. (Růčková, 2015, s. 67–68)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Předmětem podnikání společnosti XY je velkoobchodní i maloobchodní činnost v oboru polygrafie. Sídlo společnosti se nachází ve Zlíně, kde je také soustředěna převážná většina výrobní činnosti. Na území České republiky se nacházejí další dvě menší výrobní pobočky firmy, a to v Červeném Kostelci a v Praze. K zahraničním obchodním pobočkám patří Bratislava a Dittelsheim/Hessloch v Německu. V Německu se nachází současně převážná většina firemních odběratelů.

Společnost XY je akciová společnost, její základní kapitál činí 100 000 000 Kč a je tvořen 100 ks akciemi o nominální hodnotě 1 mil. Kč. Všechny akcie jsou na jméno a splaceny.

4.1 Historie společnosti

Počátek společnosti se datuje do 60. let minulého století. V devadesátých letech byla společnost privatizována a na základě obálkové metody byla prodána majiteli s nejvyšší nabídkou. O dva roky později se společnost dostala do platební neschopnosti a byl na ni vyhlášen konkurz, který přešel do vyrovnání. To bylo splněno v roce 2005 s novým vlastníkem společnosti XY. Od následujících let se společnost stále vyvíjí.

Po modernizaci zařízení se může řadit mezi špičky na českém trhu ve svém oboru. Rozvoj polygrafie umožnil vyrůst v České republice mnoha úspěšným firmám a to nejen v posledních téměř dvaceti letech, ale hlavně s příchodem modernizace tiskařských strojů a zařízení. Stále se rozvíjející metody řízení dávají společnosti příležitost uplatnit se v celé Evropě.

4.2 Předmět podnikání

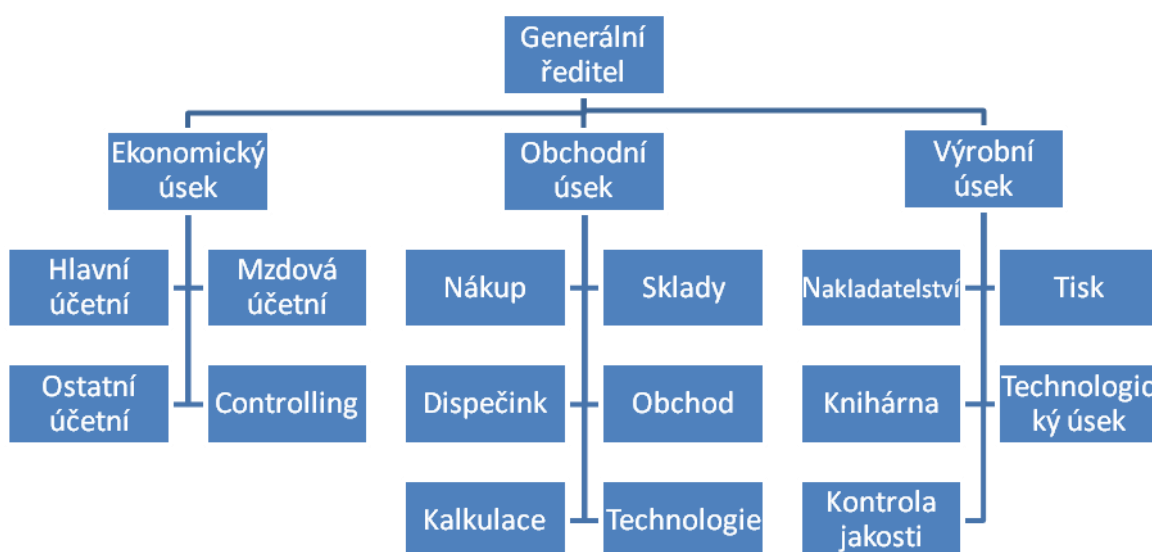
Již od prvopočátku byla firma koncipována jako moderní provozovna, zaměřující se na tisk náročné barevné produkce. Od počátku své existence prošla významnou obměnou technologií a prošla modernizací výroby. Díky tomu, že společnost XY rozvíjí systém řízení s ohledem na ekologii a dodržuje mezinárodní normy, kvalita jejich výrobků stojí na vysoké úrovni.

Společnost se specializuje ve výrobě produktů, jako jsou katalogy a brožury, časopisy, plakáty a letáky a drobné tiskoviny. Hlavní postavení však zaujímají diáře, knihy a kalendáře. Největší zájem o zboží, a to až do posledních dvou let, byl mírně sezónně nepravidelný s menšími výkyvy přes letní měsíce – červen, červenec, srpen. Situace na

trhu se ale zlepšila a je možno konstatovat, že nyní výroba probíhá po dobu celého roku bez znatelných výkyvů. Největší množství poptávek na výrobu vzniká však stále počátkem roku, kdy probíhá příprava a realizace tisku diářů a kalendářů na následující rok.

4.3 Organizační struktura firmy XY

Organizační strukturu znázorňuje Obrázek 1. Společnost je rozdělena na tři hlavní úseky, které jsou dále rozčleněny do menších samostatných oddělení, zajišťujících příslušnou činnost. K 31. 12. 2015 bylo ve společnosti XY zaměstnáno 271 pracovníků.



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Obr. 1. Organizační struktura firmy XY

Ekonomický úsek se zabývá svěřenými finančními činnostmi, zahrnujícími kromě finanční a mzdové agendy také finanční controlling.

Obchodní úsek zabezpečuje veškeré obchodní záležitosti, které jsou realizovány zejména v oddělení nákupu, které zajišťuje jak nákup výrobního materiálu, tak strojů a speciálních tiskařských zařízení, dále pak v oddělení skladového hospodářství, obchodu a kalkulací. Oddělení kalkulací realizuje předběžné cenové kalkulace pro odběratele. Důležitou roli zde zaujímá také oddělení technologie, které je obecně pro společnost podnikající v oboru polygrafie velmi důležité.

Výrobní úsek realizuje samotnou výrobní činnost, jednotlivé výrobní činnosti probíhají ve speciálních výrobních odděleních dle povahy dané činnosti. Výkonné činnosti spojené s procesem výroby integruje oddělení nakladatelství. Existence oddělení kontroly jakosti svědčí o maximální snaze firmy o zajištění požadované kvality nabízených služeb.

5 ANALÝZA ODBĚRATELŮ

Analýza odběratelů vychází z uskutečněných prodejů v letech 2013–2015 a zahrnuje odběratele jak tuzemské, tak zahraniční. Údaje z evidence zákazníků ve firemním informačním systému Helios jsou uvedeny v Tabulce 1.

Z tabulky vyplývá, že počet aktivních odběratelů v uvedených letech je téměř srovnatelný, rovněž tak počet vystavených faktur. Objem tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb zaznamenal v roce 2014 v porovnání s rokem předcházejícím pokles o 23 234 tis. Kč, což představuje v procentuálním vyjádření pokles o 7,13 %.

V roce 2015 tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb vzrostly v porovnání s rokem 2014 o 7,14 % a dosáhly téměř úrovně roku 2013.

Z uvedeného srovnání vyplývá, že v letech 2013 až 2015 nedošlo k žádné významné změně, a to jak v počtu odběratelů, tak uskutečněných tržeb a situaci z tohoto důvodu lze vyhodnotit jako vyrovnanou. Důvodem je stabilní základna firemních odběratelů a dobré postavení firmy na trhu.

K 31. 12. 2015 společnost XY měla v evidenci neuhrazených 93 pohledávek po splatnosti. Jedná se o pohledávky celkem u 47 odběratelů. Ke konci roku 2015 představovaly pohledávky po splatnosti téměř 74 mil. Kč, přičemž u jednoho odběratele je evidována pohledávka ve výši přibližně 50 mil. Kč, což je téměř 70 % z neuhrazených pohledávek. Zbývající neuhrazené pohledávky jsou pohledávky v rozsahu od přibližně 50 tis. Kč do 800 tis. Kč.

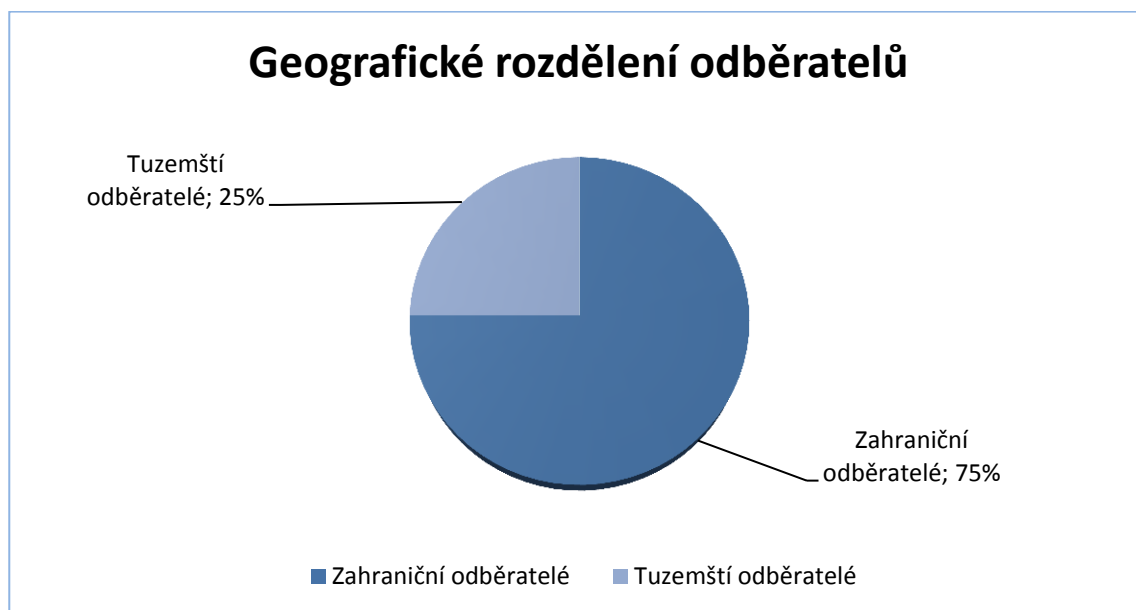
Rok	Počet aktivních odběratelů	Počet vystavených faktur	Tržby v tis. Kč
2013	833	4623	325 292
2014	825	4468	302 058
2015	811	4476	323 635

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 1. Srovnání počtu zákazníků, vystavených faktur a tržeb z prodeje služeb v letech 2013–2015

Následující graf zobrazuje geografické rozdělení odběratelů na tuzemské a zahraniční. Z předcházející tabulky vyplynulo, že situace v počtu odběratelů a objemů tržeb je poměrně vyrovnaná. Dle firemní evidence je geografické rozdělení odběratelů možné charakterizovat také jako stálé a lze proto přiřadit jednu čtvrtinu trhu tuzemskému a zbývajících 75 % trhu zahraničnímu.

Ze zahraničního trhu tvoří převážnou většinu odběratelé z Německa, druhou příčku zaujímají zákazníci z Francie. Mezi ostatní zahraniční odběratele patří zákazníci z Rakouska, Nizozemí, Belgie, Švýcarska nebo sousedního Slovenska. Důvod, proč firma nemá odběratele ze severovýchodních zemí a Pobaltí je ten, že doprava do těchto zemí je značně finančně náročná a zvyšuje cenu výrobků a služeb, které se tak stávají pro trh nekonkurenceschopnými. Mezi časté dřívější odběratele patřili zákazníci z Polska či Rumunska, z důvodu problémů s místními měnami a díky kurzovým ztrátám však tento trh pro firmu přestal být atraktivní.



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Graf 1. Geografické rozdělení odběratelů

5.1 Získávání odběratelů

Mnoho firem České republiky se potýká s problémem hledání nových zodpovědných odběratelů. Protože však společnost XY existuje na českém trhu po desítky let, je mezi jejími zákazníky mnoho stálých osvědčených zákazníků, které si firma udržuje již od svého založení.

Komunikaci se zákazníky zajišťuje obchodní oddělení. To je také odpovědné za prověření každého nového zákazníka před zahájením obchodní spolupráce a uzavřením každé smlouvy. Informace o nových odběratelích se prověřují v obchodním rejstříku a také v rejstříku insolvenčním, důležité informace o novém zákazníkovi a jeho historii je možné také zjistit na internetu nebo přímo na webových stránkách dané firmy.

Získávání nových odběratelů je v současné době ovšem složitý proces. První místo na žebříčku účinnosti v tomto směru zaujímají veletrhy, kterých se firma pravidelně zúčastňuje. V německém Düsseldorfu se tradičně pořádá mezinárodní veletrh PSI, nejvýznamnější příležitostí získání nových odběratelů je však účast a prezentace firmy na každoročním největším a nejprestižnějším knižním veletrhu na světě Frankfurter Büchmesse (knižní veletrh ve Frankfurtu).

6 ANALÝZA POHLEDÁVEK

Pohledávky lze analyzovat podle mnoha různých kritérií. Pro účely této bakalářské práce je provedena analýza pohledávek vzniklých z obchodních vztahů.⁴

Pohledávky společnosti XY jsou sledovány za období let 2013–2015. Společnost v uvedeném období nevidovala žádnou dlouhodobou pohledávku z obchodních vztahů, analýza proto zahrnuje pouze pohledávky krátkodobé se splatností do jednoho roku.

6.1 Pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky

Pohledávky z obchodních vztahů vznikají zejména z hlavní činnosti firmy, kterou je polygrafická výroba. Účetní jednotka eviduje pohledávky z vydaných faktur, fakturace probíhá bezprostředně po dokončení a předání výrobní zakázky odběrateli.

6.1.1 Pohledávky vzniklé před 1. 7. 2015

Pohledávky za odběrateli z obchodních vztahů byly účtovány a evidovány v účetnictví na účtu 311 – Odběratelé. Doba splatnosti pohledávek byla v závislosti na objemu fakturované zakázky stanovena v rozmezí 14 až 120 dnů.

6.1.2 Pohledávky vzniklé po 1. 7. 2015

Ve společnosti XY došlo od 1. července loňského roku k významné změně, kdy z důvodu zajištění alternativního zdroje financování přistoupila k využití služeb faktoringové společnosti ČSOB Factoring, a.s., která financuje všechny vzniklé a postoupené pohledávky po tomto datu.

Vystavené faktury jsou účtovány a evidovány v účetnictví na účtu 311 – Odběratelé. V 96 % případů následně dochází k postoupení pohledávky na faktoringovou společnost. Postoupení pohledávek je účtováno dle platné účetní metodiky a postoupené pohledávky jsou přeúčtovány z účtu 311 – Odběratelé na účet 315 – Ostatní pohledávky. Saldo tohoto účtu představuje pohledávku za ČSOB Factoring, a.s. (tzn. neuhrazené pohledávky od odběratelů na účet faktoringové společnosti před splatností).

⁴ včetně postoupených pohledávek z obchodních vztahů na faktoringovou společnost, které jsou evidovány jako pohledávky ostatní na účtu 315 – Ostatní pohledávky

6.2 Struktura pohledávek

6.2.1 Struktura pohledávek z obchodních vztahů

Struktura pohledávek za odběrateli v letech 2013–2015 je zachycena v Tabulce 2. Z Tabulky 2 je patrné, že společnost XY ve sledovaných letech 2013 a 2014 evidovala podstatně více pohledávek ve splatnosti a současně i celkových pohledávek než v roce 2015.

Pohledávky ve splatnosti v roce 2015 klesly o více než 44 mil. Kč, což představuje pokles o 99 % ve srovnání s rokem 2014 a celkové pohledávky z obchodních vztahů byly na úrovni 65 % v porovnání s předcházejícím obdobím. Tuto skutečnost jednoznačně vysvětluje již dříve uvedená změna v účtování pohledávek vzniklých po 1. 7. 2015, která souvisí s postoupením nově vzniklých pohledávek z obchodních vztahů na faktoringovou společnost.

Struktura pohledávek z obchodních vztahů	2013	2014	2015	2015–2014	2015/2014
Pohledávky ve splatnosti	51 065	44 814	381	-44 433	1%
Celkem pohledávky po splatnosti	78 070	69 865	73 905	4 040	106 %
Pohledávky z obchodních vztahů celkem	129 135	114 679	74 286	-40 393	65 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroj firmy XY)

Tab. 2. Pohledávky z obchodních vztahů v letech 2013–2015

6.2.2 Struktura pohledávek z obchodních vztahů a ostatní pohledávky

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost XY má s faktoringovou společností smluvně sjednán regresní faktoring a nese tedy riziko nesplacení pohledávky, je nutné pro reálné posouzení vývoje struktury pohledávek do analýzy zahrnout i postoupené pohledávky evidované u společnosti XY na účtu 315 – Ostatní pohledávky (analytická evidence pro postoupené pohledávky). Tato skutečnost je zobrazena v tabulce 3.

Z tabulky vyplývá, že v letech 2013 a 2014 byl podíl pohledávek ve splatnosti a podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách téměř srovnatelný s minimálním odlišením. Pohledávky ve splatnosti tvořily v těchto letech přibližně 40 % z celkových pohledávek a pohledávky po splatnosti zbývajících 60 %. V roce 2015 se však situace

změnila a pohledávky z obchodních vztahů a postoupené pohledávky se sice snížily o 12 mil. Kč, ale snížil se i podíl na celkových pohledávkách, a to na úkor pohledávek po splatnosti, které naopak vzrostly o 4 mil. Kč a dosáhly podílu 69 % z objemu celkových pohledávek.

V roce 2014 společnosti XY vykázala tržby z prodeje výrobků a služeb ve výši 302 mil. Kč, v roce 2015 tržby činily téměř 324 mil. Kč. Přestože došlo k nárůstu tržeb o 22 mil. Kč, pohledávky ve splatnosti se v roce 2015 v porovnání s rokem 2014 snížily o 12 mil. Kč, což představuje snížení pohledávek ve splatnosti o 27 %. Důvodem je využití financování postoupených pohledávek faktoringovou společností.

V roce 2015 uvedené pohledávky z obchodních vztahů ve splatnosti jsou tvořeny pohledávkami, které vznikaly ve 4. čtvrtletí r. 2015 a nebyly postoupeny na faktoringovou společnost. Ostatní pohledávky ve splatnosti (analytická evidence pro postoupené pohledávky) představují tzv. doplatky, tj. zůstatky úhrad postoupených pohledávek ve splatnosti.

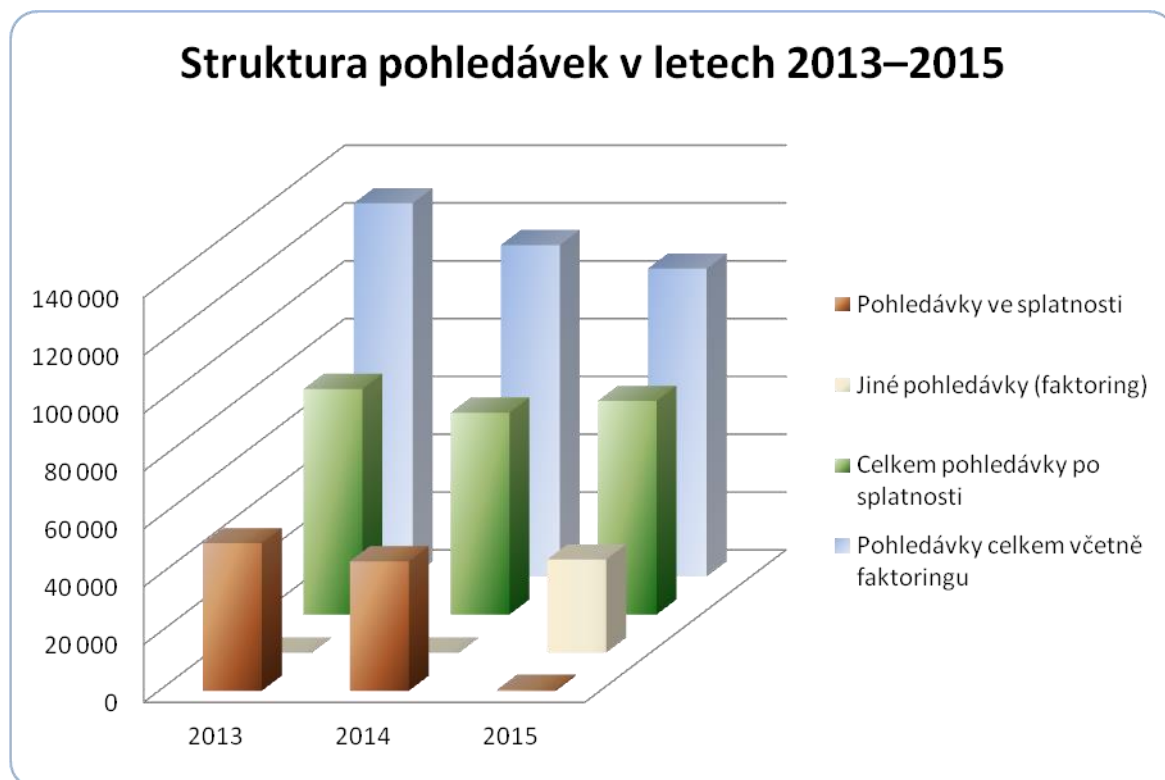
Pohledávky po splatnosti evidované k 31. 12. 2015 představují pouze pohledávky z obchodních vztahů. Pokud postoupená pohledávka není odběratelem uhrazena na účet faktoringové společnosti do data splatnosti, provede společnost XY přeúčtování pohledávky z účtu 315 – Ostatní pohledávky na účet 311 – Odběratelé. Zůstatek účtu 315 – Ostatní pohledávky tedy zahrnuje jen pohledávky ve splatnosti.

Sktruktura pohledávek	Pohledávky v tis. Kč			Podíl na celkových pohledávkách včetně faktoringu		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Pohledávky z obchodních vztahů ve splatnosti	51 065	44 814	381	40 %	39 %	1 %
Ostatní pohledávky ve splatnosti (postoupené pohledávky)	0	0	32 237	0 %	0 %	30 %
Celkem pohledávky po splatnosti	78 070	69 865	73 905	60 %	61 %	69 %
Pohledávky celkem včetně ostatních postoupených pohledávek	129 135	114 679	106 523	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroj firmy XY)

Tab. 3. Struktura pohledávek v letech 2013–2015

Následující graf znázorňuje strukturu pohledávek a názorně zobrazuje popsanou skutečnost.



Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroj firmy XY)

Graf 2. Struktura pohledávek v letech 2013–2015

6.3 Pohledávky po splatnosti

K 31. 12. 2015 společnost XY měla v evidenci neuhrazených 93 pohledávek po splatnosti. Ke konci roku 2015 představovaly pohledávky po splatnosti téměř 74 mil. Kč, přičemž u jednoho odběratele je evidována pohledávka ve výši přibližně 50 mil. Kč, což je téměř 70 % z neuhrazených pohledávek. Zbývající neuhrazené pohledávky jsou pohledávky v rozsahu od přibližně 50 tis. Kč do 700 tis. Kč.

Tabulka 5 uvedená na str. 41 uvádí podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách v letech 2013–2015. V letech 2013 a 2014 pohledávky po splatnosti tvořily přibližně 60 % z celkových pohledávek, v roce 2015 však pohledávky po splatnosti dosáhly téměř 74 mil. Kč a představují 69 % z objemu celkových pohledávek. Celkově se pohledávky po splatnosti v roce 2015 navýšily o 4 mil Kč, což znamená nárůst o 6 % v porovnání s rokem 2014. Největší podíl na pohledávkách po splatnosti, a to ve všech sledovaných obdobích, představují pohledávky více než 1 rok po splatnosti. V roce 2013

tyto pohledávky ve výši zhruba 57,1 mil. Kč tvořily 73 % z celkových pohledávek po splatnosti, v roce 2014 to bylo 52,3 mil. Kč a podíl 75 % a v roce 2015 tyto pohledávky ve výši 71,8 mil. Kč tvořily podíl 70 % z pohledávek po splatnosti. Z uvedené skutečnosti vyplývá, že právě tyto pohledávky jsou pro společnost XY již po delší dobu největším problémem. Přibližně 50 mil. Kč představuje pohledávku za zahraničním odběratelem z roku 2009, která je v současné době stále vymáhána soudní cestou. Konkrétnější informace k této pohledávce si společnost XY nepřeje uvádět.

V roce 2015 jsou pohledávky do 30 dnů po splatnosti ve výši 9,6 mil. Kč a představují 13% podíl na pohledávkách po splatnosti, pohledávky do 360 dnů po splatnosti jsou téměř 9 mil. Kč a představují 12% podíl. Celkem 3,6 mil. Kč a 5 % z pohledávek po splatnosti tvoří pohledávky od 30 do 180 dnů po splatnosti.

Z Tabulky 4 vyplývá, že kromě neuhrazených pohledávek nad 360 dnů po splatnosti, které se snížily o 0,5 mil. Kč (vzhledem k uvedenému 70% podílu na pohledávkách po splatnosti se jedná o malou změnu), u všech ostatních pohledávek po splatnosti došlo k nárůstu, a to nejvíce u pohledávek do 30 dnů po splatnosti, které vzrostly o 2,5 mil. Kč, což je v meziročním srovnání nárůst o 34 % a dále pohledávek do 360 dnů po splatnosti, které se navýšily o 1,5 mil. Kč, což činí ve srovnání s rokem 2014 nárůst o 19 %.

Struktura pohledávek	2013	2014	2015	2015–2014	2015/2014 %
Pohledávky ve splatnosti vč. ostatních pohledávek	51 065	44 814	32 618	-12 196	73 %
<i>Do 30 dnů po splatnosti</i>	8 763	7 126	9 578	2 452	134 %
<i>Do 90 dnů po splatnosti</i>	1 984	1 583	1 608	25	102 %
<i>Do 180 dnů po splatnosti</i>	2 101	1 338	1 995	657	149 %
<i>Do 360 dnů po splatnosti</i>	8 104	7 504	8 962	1 458	119 %
<i>Nad 360 dnů po splatnosti</i>	57 118	52 314	51 762	-552	99 %
Celkem pohledávky po splatnosti	78 070	69 865	73 905	4 040	106 %
Pohledávky celkem	129 135	114 679	106 523	-8 156	93 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroj firmy XY)

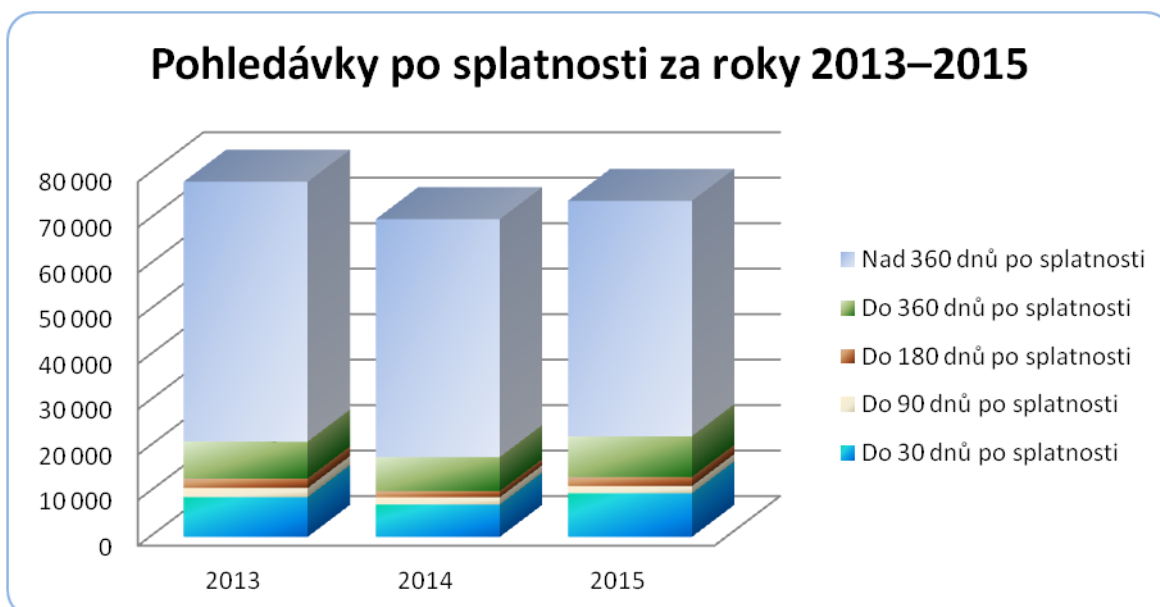
Tab. 4. Srovnání pohledávek po splatnosti v letech 2013–2015

Struktura pohledávek	Pohledávky v tis. Kč		Podíl na celkových pohledávkách		Podíl na pohledávkách po splatnosti	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Pohledávky ve splatnosti včetně ost. pohledávek	44 814	32 618	39 %	31 %	x	x
<i>do 30 dnů po splatnosti</i>	7 126	9 578	6 %	9 %	10 %	13 %
<i>do 90 dnů po splatnosti</i>	1 583	1 608	1 %	2 %	2 %	2 %
<i>do 180 dnů po splatnosti</i>	1 338	1 995	1 %	2 %	2 %	3 %
<i>do 360 dnů po splatnosti</i>	7 504	8 962	7 %	8 %	11 %	12 %
<i>nad 360 dnů po splatnosti</i>	52 314	51 762	46 %	49 %	75 %	70 %
Celkem pohledávky po splatnosti	69 865	73 905	61 %	69 %	100 %	100 %
Pohledávky celkem	114 679	106 523	100 %	100 %	x	x

Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroj firmy XY)

Tab. 5. Struktura pohledávek po splatnosti v letech 2013–2015

Následující graf 3 znázorňuje strukturu pohledávek a názorně zobrazuje popsanou skutečnost.



Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroj firmy XY)

Graf 3. Struktura pohledávek po splatnosti v letech 2013–2015

7 ANALÝZA ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízení pohledávek zahrnuje úkony, které směřují k optimálnímu zajištění finančních prostředků potřebných pro fungování firmy. Tyto úkony představují evidenci pohledávek, jejich správu, zajištění a případně i vymáhání.

7.1 Vznik a evidence pohledávek

Evidenci pohledávek v podnikovém informačním systému zajišťuje pracovníce finančního oddělení společnosti XY. Evidence obsahuje všechny informace k daným pohledávkám a také k jednotlivým odběratelům. Fakturace výrobních zakázek probíhá po ukončení výrobní zakázky, všechny zakázky jsou zpracovány a fakturovány dle uzavřené smlouvy s odběratelem, kterou v kopii předají finančnímu oddělení jako podklad k fakturaci pracovníci obchodního oddělení.

Ve smlouvě s každým odběratelem jsou dohodnuty konkrétní platební podmínky, jako je doba splatnosti, smluvní penále v případě pozdní úhrady ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení, sleva za včasnou úhradu, informace o postoupení pohledávky na faktoringovou společnost. U zakázek pro nové odběratele je smluvně sjednáno zaplacení zálohy ve výši 50 % smluvní částky před zahájením realizace vlastní výrobní zakázky.

7.1.1 Skonto

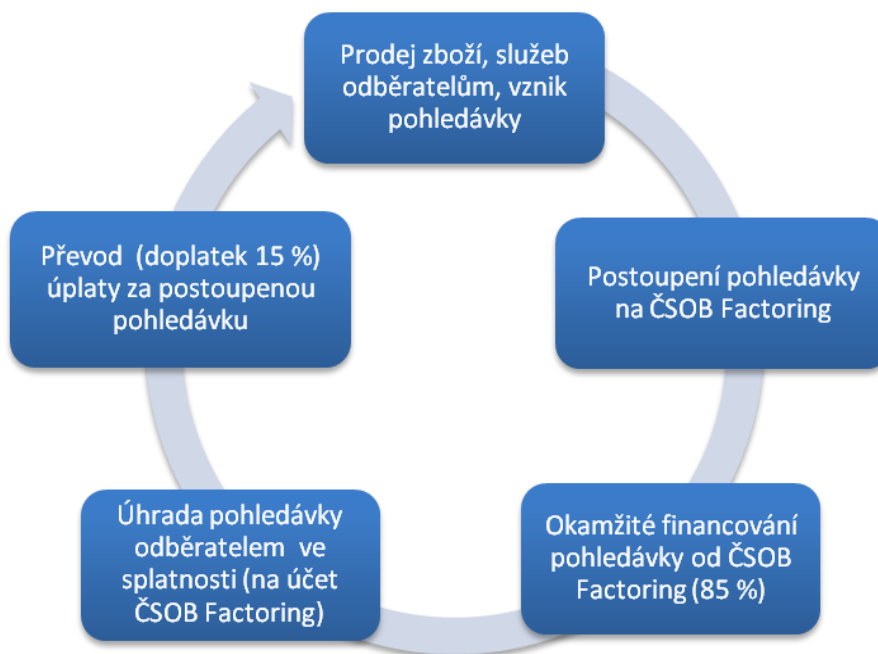
Skonto nebo též sleva za včasnou úhradu je poskytováno bonitním zákazníkům ve výši od 2 do 3 procent. Konkrétní výše skonta závisí na bonitě odběratele a objemu zakázky. Zjišťování bonity odběratelů zajišťuje ekonomický úsek. Hodnocení bonity spočívá v ověřování „kvality“ dlužníka, kde hlavním kritériem je především platební morálka.

Odběratelům je skonto poskytováno v případě úhrady pohledávky v době do doby 14 dnů od vystavení faktury. Skonto se ovšem nepočítá z celé výše pohledávky, ale pouze z 15 % hodnoty pohledávky. Důvodem je skutečnost, že pohledávka je postupována faktoringové společnosti, která hradí 85 % výše pohledávky za odběratelem (viz následující bod). Z tohoto důvodu je pro odběratele nabízené skonto poměrně nezajímavé a raději využívají plnou dobu splatnosti 90 dní (např. u pohledávky ve výši 1 mil. Kč a poskytnutého skonta 2 % činí toto skonto pouhé 3 tis. Kč).

7.1.2 Faktoring

Společnost XY má veden svůj běžný účet u Československé obchodní banky a v minulých letech z důvodu zajištění finančních prostředků na provoz využívala opakovaných krátkodobých provozních úvěrů. Od 1. 7. 2015 společnost zvolila alternativní zdroj financování a využívá faktoringových služeb – financování pohledávek společností ČSOB Factoring, a.s.

Firma XY využívá faktoring zjevný, tzn., že o postoupení pohledávek na faktoringovou společnost je odběratel informován Oznámením o postoupení pohledávek a platbu provádí přímo na účet ČSOB Factoring, a.s. Po vystavení faktury odběrateli a vzniku pohledávky dochází k postoupení pohledávky na ČSOB Factoring, a.s.; následně ČSOB Factoring, a.s. hradí 85 % hodnoty pohledávky na účet společnosti XY. Po zaplacení pohledávky odběratelem ve lhůtě splatnosti převede faktoringová společnost zbývající 15 % doplatek. Splatnost pohledávek je stanovena na 90 dní. Faktoringová společnost přebírá téměř 96 % všech krátkodobých pohledávek, jak tuzemských, tak i zahraničních. Pohledávky, které nejsou postupovány na faktoringovou společnost, jsou hodnotově málo významné zakázky. Popsaný proces je znázorněn na Obrázku 2.



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Obr. 2. Princip ČSOB Faktoringu, a.s. ve firmě XY

Neuhrazené pohledávky po době splatnosti zůstávají nadále otevřeny a tato pohledávka je automaticky započtena proti aktuálnímu nároku na výplatu úhrad, tzn., že nárok na financování nově postoupených pohledávek se snižuje o již uhrazených 85 % pohledávky, která nebyla ve splatnosti odběratelem uhrazena.

7.2 Správa pohledávek

V rámci faktoringu je uplatňován zpětný postih, tzn., že pokud pohledávka není odběratelem uhrazena do doby splatnosti, přestává být faktoringovou společností financována a riziko nesplacení nese firma XY. Společnost XY tedy zajišťuje správu a inkaso pohledávek sama, tzn., že zajišťuje upomínání a další potřebnou komunikaci s odběrateli s cílem dosáhnout co nejčasnější úhrady postoupených pohledávek na účet ČSOB Factoring, a.s.

7.3 Vymáhání pohledávek po splatnosti

Společnost XY má postup a zásady při vymáhání neuhrazených pohledávek po splatnosti popsán ve vnitřním předpisu. Řešení pohledávek po splatnosti zajišťuje pověřený pracovník ekonomického oddělení, částečně ve spolupráci s obchodním oddělením. Pohledávky po splatnosti jsou také řešeny na pravidelných poradách vedení společnosti a členové vedení společnosti jsou informováni o postupu řešení jednotlivých pohledávek.

7.3.1 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

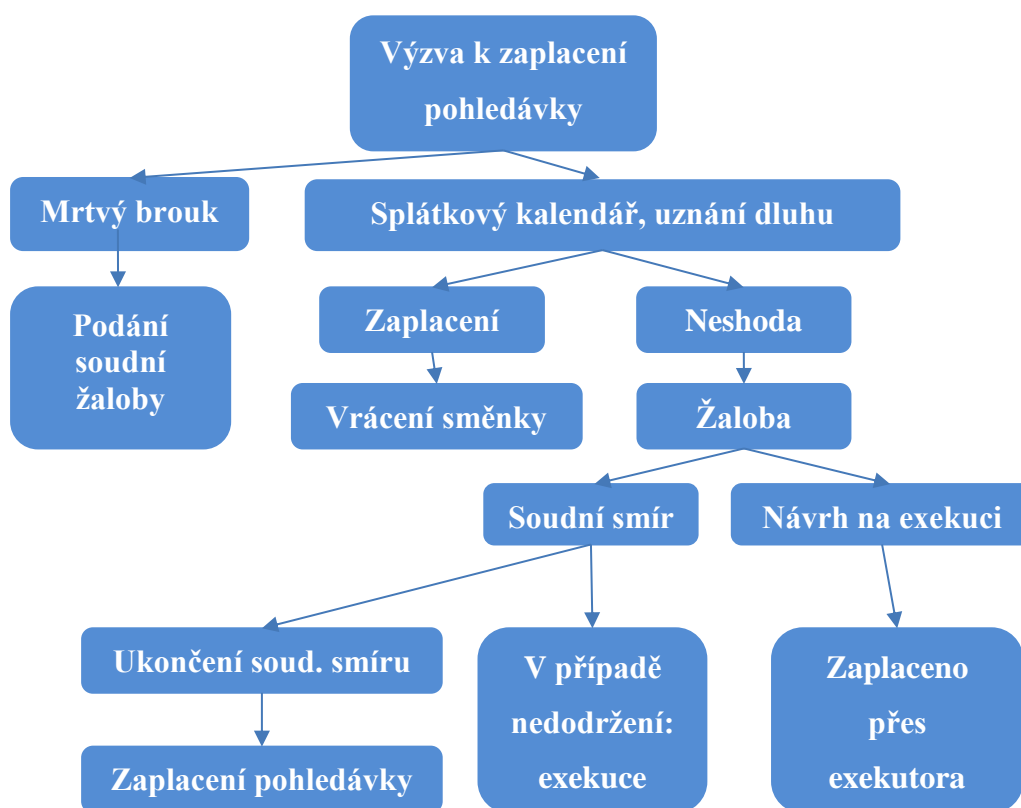
Není-li pohledávka uhrazena přibližně do 5 dní po splatnosti, řeší tuto situaci, na základě podnětu z ekonomického oddělení, které je odpovědné za evidenci pohledávek, s daným zákazníkem přímo pracovníci obchodního oddělení telefonicky.

Pokud není pohledávka uhrazena do 14 dní po její splatnosti, vystaví pověřený pracovník ekonomického oddělení 1. upomínku, ve které je zákazník upozorněn, že dosud neuhradil pohledávku, a je vyzván k její urychlené úhradě. 2. upomínka je odběrateli zasílána 2 měsíce po splatnosti dané pohledávky. Ve druhé upomínce je zákazník vyzván k okamžité úhradě dlužné částky, případně uznání dluhu co do důvodu a výše pohledávky ve smyslu ustanovení §2053 zák. č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku s návrhem splátkového kalendáře. Upomínky se zasílají na jméno a adresu dlužníka, druhá upomínka se zasílá doporučenou poštou. I během písemných upomínek je stále v telefonickém kontaktu se zákazníkem obchodní oddělení.

Pokud odběratel neuhradí dlužnou částku ve lhůtě, která je stanovená ve druhé upomínce, avšak nejpozději po uplynutí tří měsíců od původního data splatnosti nebo po nesplnění první splátky dohodnutého splátkového kalendáře, je pohledávka předána k soudnímu vymáhání.

K soudnímu vymáhání pak pohledávku předává pracovník odpovědný za správu a vymáhání pohledávek.

Schéma postupu při vymáhání pohledávky je znázorněno na Obrázku 3.



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Obr. 3. Postup při vymáhání pohledávky

7.3.2 Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou

V případě, že všechny učiněné kroky (telefonické a písemné upomínky) jsou neúspěšné a odběratel stále dlužnou částku neuhradil, přistupuje společnost k vymáhání pohledávky soudní cestou. Komunikací se soudem a přípravou jednotlivých případů k soudnímu vymáhání je pověřen pracovník odpovědný za správu a vymáhání pohledávek nebo právní zástupce společnosti XY.

Pracovník odpovědný za správu a vymáhání pohledávek nejpozději do 1 měsíce po obdržení všech potřebných dokladů (originál smlouvy, faktury, písemných uznání závazku, splátkového kalendáře, kopie upomínek) předá pohledávku k soudnímu vymáhání.

Největší podíl na pohledávkách po splatnosti, jak bylo uvedeno v bodu 8.3., představují pohledávky více než 1 rok po splatnosti, které jsou pro firmu XY největším problémem. V roce 2014 to bylo 52,3 mil. Kč, v roce 2015 tyto pohledávky ve výši 71,8 mil. Kč tvořily podíl 70 % z pohledávek po splatnosti. V současné době jsou všechny pohledávky po splatnosti 6 měsíců zažalovány a vymáhány soudní cestou.

7.4 Opravné položky k pohledávkám

Společnost tvoří pouze zákonné opravné položky k pohledávkám – dle zákona č. 593/1992 Sb., O rezervách, pro zjištění základu daně. Je postupováno pouze dle paragrafu 8a, odstavec 1. Zaúčtované opravné položky k pohledávkám k 31. 12. 2015 byly ve výši 3,8 mil. Kč.

8 UKAZATELE AKTIVITY

Jak bylo již uvedeno v teoretické části, ukazatele aktivity vypovídají o schopnosti dané firmy využívat investované finanční prostředky a vázanosti jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv a slouží k hodnocení efektivního využívání aktiv.

Dále uvedené ukazatele jsou vypočítány z údajů uvedených v účetních výkazech společnosti XY v letech 2012 až 2015.

8.1 Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv vyjadřuje počet obrátek celkového majetku za jeden rok, nebo lze také říci, kolik vyprodukuje 1 Kč vázaná v celkových aktivech Kč tržeb. Doporučovaná hodnota je v rozmezí 1–1,5. Je však nutné zmínit, že hodnota tohoto ukazatele je značně ovlivněna odvětvím podnikání.

V případě společnosti XY se jedná o mírně negativní hodnotu, což je zapříčiněno také skutečností, že firma má trvale vysoké hodnoty oběžného majetku, a to především krátkodobých pohledávek a zásob, které představují přibližně dvě třetiny aktiv, zbývající třetinový podíl má dlouhodobý majetek, který je tvořen zejména dlouhodobým hmotným majetkem určeným pro polygrafickou činnost.

Z tabulky X vyplývá, že situace v roce 2015 byla ve srovnání s rokem 2014 příznivější a obrat celkových aktiv se vylepšil, což v praxi znamená, že 1 Kč vázaná v celkových aktivech vyprodukovala o 0,14 Kč více tržeb. Důvodem vylepšení ukazatele obratu celkových aktiv v r. 2015 byl především pokles hodnoty dlouhodobého majetku.

Rok	Obrat celkových aktiv
2012	0,82
2013	0,74
2014	0,75
2015	0,89

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 6. Obrat celkových aktiv v letech 2012–2015

8.2 Obratovost zásob a doba obratu zásob

Následující tabulka uvádí obratovost zásob v letech 2012–2015. Je patrné, že obratovost stoupá, což je pozitivní, jelikož čím vyšší hodnota, tím rychleji dochází k přeměně zásob na peníze. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 4,5 do 6. U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší číslo, tím lépe se firmě daří a tím rychleji obrací své zásoby. Rovněž hodnota tohoto ukazatele je závislá na odvětví.

V roce 2015 byla hodnota obratovosti zásob 3,86, což znamená, že každá položka zásob byla v roce 2015 3,86 krát prodána, přeměněna na peníze a opětovně naskladněna.

Rok	Obratovost zásob
2012	2,28
2013	2,5
2014	2,96
2015	3,86

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 7. Obratovost zásob v letech 2012–2015

Obecně platí, že tím nižší obratovost zásob, tím delší doba obratu. V roce 2012 ve firmě XY byla doba obratu 161 dní, což nasvědčuje o velmi špatném využití zásob ve firmě. Situace se postupně zlepšovala, v roce 2015 dosáhla doba obratu 95 dní, avšak stále se jedná o vysokou dobu obratu. Důvodem této skutečnosti je vysoká hodnota zásob, která je tvořena vysokým podílem nedokončené výroby (téměř 80 % hodnoty zásob).

Rok	Doba obratu zásob (dny)
2012	161
2013	146
2014	123
2015	95

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 8. Doba obratu zásob v letech 2012–2015

8.3 Obratovost a doba obratu pohledávek

Ukazatel obratovosti pohledávek naznačuje, kolikrát se pohledávky ročně přemění na peněžní prostředky. Čím vyšší hodnota obratu, tím rychleji dochází k přeměně na peněžní prostředky. Z následující tabulky vyplývá, že obratovost pohledávek se pohybuje v rozmezí 1,98–2,32. Důvodem nízké hodnoty tohoto ukazatele je vysoká hodnota pohledávek (zejména pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti) k uskutečněným tržbám. Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti představují např. v r. 2015 přibližně 74 mil. Kč a opravné položky k pohledávkám jsou vytvořeny ve výši 3,8 mil. Kč.

Rok	Obratovost pohledávek
2012	2,32
2013	1,98
2014	2,11
2015	2,21

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 9. Obratovost pohledávek v letech 2012–2015

Dobu obratu pohledávek lze také chápat jako dobu splatnosti pohledávek. Hodnota doby obratu pohledávek by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Doba splatnosti pohledávek byla v letech 2012–2014 nastavena v rozmezí od 14 do 120 dní. Od 1. 7. 2015 je doba splatnosti nastavena na 90 dní. V tabulce uvedené hodnoty doby obratu jsou ve všech sledovaných obdobích negativně ovlivněny pohledávkami po splatnosti, zejména pak pohledávkami po splatnosti déle než 1 rok, ty v roce 2015 představovaly 50 % z celkových krátkodobých pohledávek a nejsou k nim tvořeny opravné položky (jedná se o pohledávky nad 200 tis. Kč).

Rok	Doba obratu pohledávek (dny)
2012	157
2013	184
2014	173
2015	165

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 10. Doba obratu pohledávek v letech 2012–2015

8.4 Obratovost a doba obratu závazků

Tento ukazatel udává poměr tržeb k závazkům.

Rok	Obratovost závazků
2012	3,19
2013	2,95
2014	3,78
2015	3,02

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 11. Obratovost závazků v letech 2012–2015

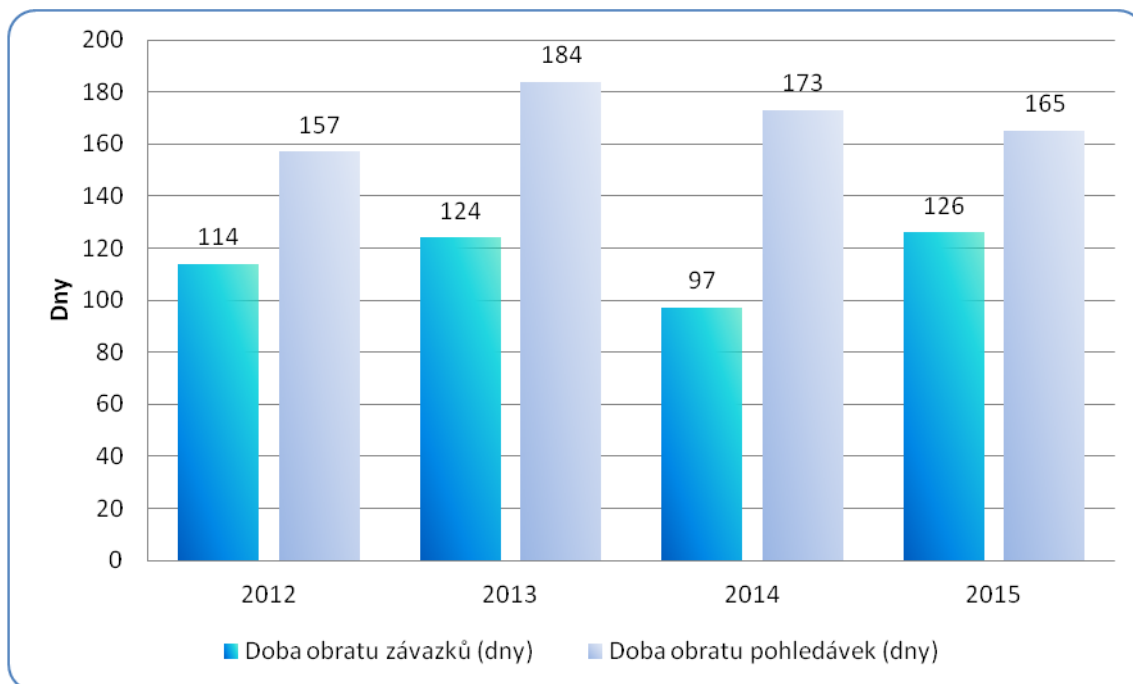
Ukazatel doby obratu vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy, udává průměrnou dobu, která uplyne mezi nákupem služeb, materiálu atd. a jejich úhradou. Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. V tabulce uvedené doby obratu závazků jsou v porovnání s dobou obratu pohledávek v Tabulce 11 výrazně nižší, je třeba však zohlednit skutečnost, že vysoká doba obratu pohledávek je zapříčiněna zejména vysokými pohledávkami po splatnosti déle než 1 rok.

Rok	Doba obratu závazků (dny)
2012	114
2013	124
2014	97
2015	121

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Tab. 12. Doba obratu závazků v letech 2012–2015

Graf 4 na následující stránce zobrazuje porovnání vypočtené doby obratu pohledávek a závazků. Nepříznivá skutečnost z důvodu vysoké doby obratu pohledávek ve srovnání s dobou obratu závazků není však tak dramatická, pokud se zohlední fakt, že doba obratu pohledávek je ovlivněna pohledávkami po splatnosti déle než 1 rok.



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace)

Graf 4. Porovnání doby obratu pohledávek a závazků v letech 2012–2015

9 NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Na základě provedené analýzy pohledávek bylo zjištěno, že největším problémem společnosti XY v oblasti pohledávek ve všech srovnávaných obdobích jsou pohledávky po splatnosti jednoho roku. Výše těchto pohledávek představuje k 31. 12. 2015 přibližně 74 mil. Kč a tvoří 70 % podíl z celkových pohledávek po splatnosti. Všechny pohledávky po splatnosti 6 měsíců jsou vymáhány soudní cestou.

Analýzou systému řízení pohledávek bylo dále zjištěno, že společnost XY má dokonale vedenou evidenci všech firemních zákazníků, každý nový zákazník je před uzavřením obchodní smlouvy prověřován odpovědným pracovníkem obchodního oddělení, a to jak v obchodním a insolvenčním rejstříku, ale o zákazníkovi jsou zjišťovány i další informace a reference např. na internetových stránkách.

S každým zákazníkem je sepsána smlouva, ve které jsou uvedeny platební podmínky: doba splatnosti (většinou 90 dní), smluvní penále v případě pozdní úhrady ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení, sleva za včasnou úhradu a informace o postoupení pohledávky na faktoringovou společnost. U zakázek pro nové odběratele je ve smlouvě vždy sjednáno požadované zaplacení zálohy ve výši 50 % ceny před zahájením realizace vlastní výrobní zakázky.

Pokud pohledávka není zaplacena v době splatnosti, je zákazník telefonicky kontaktován a dále společnost XY postupuje dle zásad pro vymáhání pohledávek po splatnosti, popsanych ve vnitřním předpisu: odběrateli je zaslána ve stanovém termínu 1. upomínka, případně pak upomínka druhá a pokud ani po druhé písemné upomínce nedorazí k zaplacení dlužné částky, předává pracovník odpovědný za správu a vymáhání pohledávek ve stanoveném termínu pohledávku k soudnímu vymáhání. V případě soudního vymáhání firma využívá všechny právní prostředky a postupy k dosažení úhrady svých pohledávek.

Přestože firma má velmi dobře fungující systém řízení pohledávek, je a bude vždy vystavena riziku, že odběratel pohledávku včas nebo v nejhorším případě vůbec neuhradí. Riziko nezaplacení lze v některých případech sice snížit, protože firma důkladně prověřuje své nové odběratele, ale to, jestli bude pohledávka zaplacena, závisí na vůli zákazníka, případně na dalších okolnostech, které někdy vůbec nemůže ovlivnit.

V oblasti mimosoudního vymáhání pohledávek, tzn. ještě v době před předáním pohledávky k soudnímu vymáhání, lze navrhnout, pokud je to možné s ohledem na adresu sídla odběratele a výši pohledávky (většina zákazníků firmy jsou totiž zahraniční odběratelé), osobní návštěvu dlužníka. Výsledek osobního jednání přímo se zákazníkem může být v mnoha případech úspěšný; z psychologického hlediska je osobní kontakt a jednání vždy efektivnější než pouhá telefonická nebo písemná forma komunikace.

Další návrh na možné zefektivnění stávajícího systému řízení pohledávek a snížení případného rizika neuhrazených pohledávek je, aby zákazníci, u kterých došlo v minulosti k překročení doby splatnosti o více než 90 dní (tzn., že se jedná o zákazníky, u kterých firma řešila vymáhání pohledávky soudní cestou), platili zálohu, která by byla u těchto zákazníků stanovena individuálně. Procento zálohy je nutné řešit individuálně u každého zákazníka s ohledem na délku doby spolupráce, objem a historii plateb; příliš vysoká požadovaná záloha by totiž mohla mít za následek snížení objemu zakázek a pokles tržeb z důvodu, že zákazník raději naváže novou spolupráci s jiným dodavatelem, který mu nabídne lepší platební podmínky.

Jak bylo uvedeno v analýze systému řízení pohledávek, je ve firmě zaveden od poloviny roku 2015 faktoring – financování pohledávek. Jedná se o faktoring regresní, tzn., že pokud pohledávka není odběratelem uhrazena do doby splatnosti, přestává být faktoringovou společností financována a riziko nesplacení nese firma XY. Faktoring je v tomto případě alternativní formou financování, které společnost XY využívá místo dosavadních bankovních úvěrů.

V rámci řešení pohledávek je na zvážení firmy, zda by bylo vhodné zavedení tzv. bezregresního faktoringu, který funguje na principu pojištění pohledávek a slučuje výhody financování, správy pohledávek a převzetí rizika nesplacení pohledávky odběratelem. Bezregresní faktoring je však spojený s vynaložením relativně vysokých nákladů, které v současné době neodpovídají riziku případnému neuhrazení pohledávky. Do budoucna, pokud by se situace v oblasti pohledávek po splatnosti např. déle než 6 měsíců trvale nebo výrazně zhoršovala, což by svědčilo o zhoršení platební morálky odběratelů a tím pádem zvyšování rizika nesplacení pohledávek, by bylo vhodné možnost bezregresního faktoringu důkladně zanalyzovat, vyčíslit a porovnat jeho náklady se ztrátou vzniklou případnými nedobytnými pohledávkami.

Jak již bylo uvedeno, firma XY má svůj systém řízení pohledávek velmi dobře propracovaný a vzhledem k tomu, že na trhu existuje již několik desetiletí, má tento systém i v praxi osvědčený. Mnohdy doporučované postupy nebo opatření nelze univerzálně použít v každé firmě a vždy je potřeba, aby firma měla svůj individuální postup při řízení pohledávek. Přesto však nelze zajistit žádným opatřením ani postupem, aby nevznikaly nesplacené pohledávky; neexistuje žádné konkrétní pravidlo, jak postupovat při řízení pohledávek, aby k této situaci nedocházelo.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce je problematika řízení pohledávek ve společnosti XY. Hlavním cílem řízení pohledávek je obecně řízení jejich vzniku, objemu a vývoje.

Cílem práce bylo provedení analýzy současného systému řízení pohledávek z obchodních vztahů ve společnosti XY a následně navržení možného řešení pro zefektivnění řízení pohledávek.

V první části bakalářské práce, v teoretické části, byly zpracovány a uvedeny poznatky z dostupné odborné literatury a internetových zdrojů, které se zabývají problematikou pohledávek. Byly zde charakterizovány pohledávky, jejich vznik, zánik a rozdělení pohledávek a dále bylo charakterizováno samotné řízení pohledávek. Pozornost byla věnována také zajišťovacím prostředkům a uvedeny byly způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti. V závěru teoretické části byly zmíněny a charakterizovány vybrané ukazatele aktivity, vypovídající o hospodaření firmy s jednotlivými složkami aktiv.

Na část teoretickou navazuje část praktická, která vychází z poznatků uvedených v teoretické části bakalářské práce. V úvodu byla charakterizována společnost XY, zmíněna její historie a zaměření jejího podnikání. Následovala analýza odběratelů a podrobná analýza pohledávek za období let 2013-2015. Analýzou bylo zjištěno, že největším problémem ve všech sledovaných obdobích jsou pohledávky po splatnosti více než 1 rok. Zjištěné údaje o výši jednotlivých druhů pohledávek, včetně meziročního srovnání byly uvedeny v tabulkách a doplněny názornými grafy. Dále byla provedena analýza stávajícího systému řízení pohledávek. Bylo zjištěno, že ve firmě funguje systém řízení pohledávek na velmi dobré úrovni. Jednotlivé postupy i odpovědnosti jsou uvedeny ve vnitropodnikovém předpisu. V rámci řízení pohledávek je firmě prováděno posuzování a hodnocení nových zákazníků, obchodní smlouvy definují platební podmínky, skonto, penále z prodlení. V této části analýzy byl zmíněn ve firmě využívaný faktoring jako zdroj financování pohledávek. Analýza systému řízení pohledávek obsahovala postup řešení pohledávek po splatnosti. Tento postup zahrnuje mimo telefonické upomínání i písemné upomínání ve formě upomínek a v případě neúspěšného mimosoudního vymáhání i postupy při vymáhání pohledávek soudní cestou. Dále byly uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů aktivity, a to ukazatel obratovosti a doby obratu celkových aktiv, zásob, pohledávek a závazků; bylo konstatováno, že jednotlivé ukazatele jsou negativně ovlivněny zejména vysokým podílem pohledávek po splatnosti 1 roku.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout, na základě poznatků uvedených v teoretické části a provedené analýzy, řešení, které by mohlo být určitou možností zefektivnění řízení pohledávek ve společnosti XY. Vzhledem k závěrům analýzy, kdy bylo konstatováno, že ve firmě systém řízení pohledávek funguje velmi dobře, bylo navrženo, aby v rámci mimosoudního vymáhání byla provedena i osobní návštěva dlužníka, která vždy působí účinněji. Dále bylo navrženo zavedení placení zálohy nejen pro nové zákazníky, ale individuálně i pro ostatní zákazníky, u kterých došlo k nedodržení doby splatnosti a závěrem bylo firmě doporučeno zvážení využití bezregresního faktoringu v případě výrazného zhoršení stavu pohledávek po splatnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

Business center [online]. ©1998–2016. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/konkurs/cast2.aspx>

DRURY, Colin, 2012. *Management and cost accounting*. Eighth edition. Andover: Cengage Learning, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

DTest [online]. ©2016. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-781/navrh-na-vydani-platebniho-rozkazu>

Epravo [online]. ©1999–2016. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/soudni-smir-38282.html>

Forum [online]. ©2016. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.forum-media.cz/aktualne/co-prinasi-novela-zakona-o-rezervach-od-roku-2015.html>

Interní informace 2012–2015, [2015]. Zlín: XY.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. V Praze: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

Cjournal [online]. ©2009–2016. [cit. 2016-04-18]. Dostupné také z: <http://www.cjournal.cz/files/8.pdf>

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

PORADCE. Český Těšín: Poradce, s.r.o., 2015, č. 11. ISSN 1211-2437.

Portál pohoda [online]. ©2012. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>

PRAŽÁK, Zbyněk, 2012. *Občanský zákoník II. s komentářem: zákon č. 89/2012 Sb. Český Těšín: Poradce, 320 s. ISBN 978-80-7365-338-5.*

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. Prosperita firmy, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2005. *Základy finančního účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 331 s. ISBN 80-86119-95-5.

SCHELLEOVÁ, Ilona, 2001. *Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky: firma v konkurzním řízení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, Business books (Computer Press), 160 s. ISBN 80-7226-454-0.

SCHÖNFELD, Jaroslav, 2011. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.

STROUHAL, Jiří a Renata ŽIDLICKÁ, c2007. *Účetnictví: velká kniha příkladů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 452 s. ISBN 978-80-251-1515-2.

Účetní kavárna [online]. ©2016. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d7788v10419-danove-a-ucetni-souvislosti-pohledavek-a-zavazku/>

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČNB Česká národní banka

ČR Česká republika

DPH Daň z přidané hodnoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura firmy XY	30
Obr. 2. Princip ČSOB Faktoringu, a.s. ve firmě XY	42
Obr. 3. Postup při vymáhání pohledávky	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Geografické rozdělení odběratelů.....	33
Graf 2. Struktura pohledávek v letech 2013–2015	38
Graf 3. Struktura pohledávek po splatnosti v letech 2013–2015.....	40
Graf 4. Porovnání doby obratu pohledávek a závazků v letech 2012–2015	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Srovnání počtu zákazníků, vystavených faktur a tržeb z prodeje služeb v letech 2013–2015	32
Tab. 2. Pohledávky z obchodních vztahů v letech 2013–2015.....	36
Tab. 3. Struktura pohledávek v letech 2013–2015	37
Tab. 4. Srovnání pohledávek po splatnosti v letech 2013–2015	39
Tab. 5. Struktura pohledávek po splatnosti v letech 2013–2015.....	40
Tab. 6. Obrat celkových aktiv v letech 2012–2015	46
Tab. 7. Obratovost zásob v letech 2012–2015.....	47
Tab. 8. Doba obratu zásob v letech 2012–2015	47
Tab. 9. Obratovost pohledávek v letech 2012–2015	48
Tab. 10. Doba obratu pohledávek v letech 2012–2015	48
Tab. 11. Obratovost závazků v letech 2012–2015.....	49
Tab. 12. Doba obratu závazků v letech 2012–2015	49

SEZNAM PŘÍLOH

P I Příhláška pohledávky

PŘÍLOHA P I: PŘIHLÁŠKA POHLEDÁVKY

PŘIHLÁŠKA POHLEDÁVKY	
Soud	Krajský soud v Ostravě
Spis. značka	KSOS 36 INS 31802 / 2015
Dlužník	
<input checked="" type="radio"/> 01 Fyzická osoba <input type="radio"/> 02 Právnícká osoba Státní příslušnost ^I	
Osobní údaje	Příjmení: Bárta Jméno: Jaromír Titul za jm.: Titul před jm.: Datum narození: ^{II} 23.9.1970 Rodné číslo:
Údaje o podnik. ^{III}	IČ: Jiné registr.č.:
Bydliště/sídlo	Ulice: Klimkovičná Č.p./č.e.: 55/28 Č.o.: Obec: Ostrava PSČ: 70800 Část obce: Stát: Česká republika
Věřitel	
<input type="radio"/> 03 Fyzická osoba <input checked="" type="radio"/> 04 Právnícká osoba Právní řád založení ^I	
Právnícká osoba	Název/obch.firma: Jiné registr. č.: IČ:
Sídlo	Ulice: Č.o.: Č.p./č.e.: Obec: PSČ: Část obce: Stát: Česká republika Číslo účtu:
05 Korespondenční adresa ^{IV} <input type="checkbox"/>	
Elektronická adresa:	Akreditovaný poskytovatel certifikačních služeb:

^I vyplní se pouze u zahraničních osob

^{II} datum narození se vyplní, pokud nebylo přiděleno rodné číslo

^{III} vyplňte pouze tehdy jedná-li se o fyzickou osobu podnikatele

^{IV} vyplňte pokud se liší od sídla či trvalého bydliště

Příhláška pohledávky**Pohledávka č. 1**

Typ pohledávky: nezajištěná - jednotlivě

Výše jistiny (Kč): 353 879,00

06 Důvod vzniku: Věřitel jako prodávající dodával dlužníkovi jako kupujícímu zboží, a to dle Kupní smlouvy uzavřené mezi stranami dne 26. června 2007. Dlužník řádně dodané zboží převzal avšak kupní cenu za zboží věřiteli neuhradil. Věřitel tak své pohledávky za dlužníkem z titulu kupní smlouvy převedl na společnost Papyrus Bohemia s.r.o. (dříve Schneidersöhne Papier Praha, spol. s r.o.), IČ: 602 02 114, sídlem Říčany u Prahy - Jažlovice, Distribuční centrum DI East, Na Dlouhém 80, PSČ 25101, a to jednotlivými smlouvami o postoupení pohledávek ze dne 10.8.2007, 4.10.2007, 7.12.2007, 17.12.2007, 17.1.2008. Dlužník uznal dne 28.2.2008 svůj závazek ve výši 449.379,- Kč a zavázal se jej uhradit spol. Papyrus Bohemia s.r.o. v 10 splátkách. Na uznání závazek však uhradil pouze částku ve výši 95.500,- Kč, a porušil tak Dohodu o uznání závazku a splátkovém kalendáři (dále jen „Dohoda“). Postupitel — spol. Papyrus Bohemia s.r.o. převedl zpět na věřitele pohledávky za dlužníkem, včetně Dohody. Jelikož dlužník uhradil postupiteli částku ve výši 95.500,- Kč z celkové dlužné částky ve výši 449.379,- Kč, požaduje věřitel zbytek řádného plnění ve výši 353.879,- Kč. Věřitel jako postupník uhradil spol. Papyrus Bohemia s.r.o. jako postupiteli úplatu za postoupené pohledávky, a to ve výši jejich nominální hodnoty, tedy v částce 353.879,- Kč. Rozsudek KS v Ostravě č.j. 11 Cm 109/2008-43, právní moc 9.12.2009, vykonatelnost 15.12.2009.

07 Další okolnosti:

08 Vykonatelnost:

pro částku: 353 879,00

dle: Rozsudek KS v Ostravě č.j. 11 Cm 109/2008-43

09 Příslušenství:

Druh: úroky z prodlení, náklady řízení

Výše (Kč): 285 136,86

Způsob výpočtu: úroky z prodlení dle Rozsudku Krajského soudu v Ostravě č.j. 11Cm 109/2008-43 do 21.12.2015 ve výši 9,75% ročně od 22.03.2008 do 30.06.2008 =9452,93Kč, ve výši 10,75% ročně od 01.07.2008 do 31.12.2008=19073,11Kč, ve výši 9,25% ročně od 01.01.2009 do 18.09.2009=23317,23Kč, ve výši 8,25% ročně od 19.09.2009 do 31.12.2009=8238,59Kč, ve výši 8% ročně od 1.1.2010 do 30.6.2010=13961,25Kč, ve výši 7,75% ročně od 1.7.2010 do 30.6.2012=54851,25Kč, ve výši 7,5% ročně 1.7.2012 do 31.12.2012=13306,82Kč, ve výši 7,05% ročně 1.1.2013 do 21.12.2015 (do zahájení IŘ) =74093,54Kč, náhrada nákladů řízení 68 842,14Kč

Celková výše pohledávky: 639 015,86

10 Vlastnosti pohledávky:Podřízená: ne anoPeněžitá: ne anoPodmíněná: ne anoSplatná: ne ano Splatná od: V částce (Kč):

12.12.2009	353 879,00
12.12.2009	68 842,14
22.12.2015	285 136,86

Pohledávka: v Kč v cizí měně

11 Další okolnosti:	
---------------------	--

47 Celková výše přihlášených pohledávek (Kč):	639 015,86
48 Celková výše nezajištěných pohledávek (Kč):	639 015,86
49 Celková výše zajištěných pohledávek (Kč):	0,00
50 Počet pohledávek:	1
51 Počet vložených stran:	0

Věřitel prohlašuje, že údaje v přihlášce jsou pravdivé.

52 Seznam příloh:

Povinné přílohy:

1. Je-li věřitel právnická osoba - výpis z obchodního rejstříku nebo obdobného registru.
2. Kopie smluv, soudních nebo jiných rozhodnutí a dalších listin dokládajících údaje uvedené v přihlášce pohledávky.
3. Je-li věřitel zastoupen na základě plné moci – plná moc.

Vložit elektronickou přílohu

1	Výpis z OR.pdf
2	
3	Rozsudek 11Cm 109_2008 Jaromír Bárta.pdf

Zde uveďte veškeré přílohy, které jsou k přihlášce přikládány v listinné podobě:

1	
---	--

Podpisem stvrzuje:

53 V

Dne 1.3.2016

Věřitel

Zástupce

Druh zástupce: Právní zástupce (advokát, notář, patentový zástupce, daňový poradce)

55 Fyzická osoba

Příjmení:

Jméno:

Titul za jm.:

Titul před jm.:

Ulice:

Č.p./č.e.:

Č.o.:

Obec:

PSC:

Část obce:

Stát: Česká republika