Analýza pohledávek společnosti COMINFO, a.s. a návrh systému jejich řízení

Jarmila Plšková

Bakalářská práce 2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jarmila PLŠKOVÁ**
Osobní číslo:	**M110532**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Finanční řízení podniku**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Analýza pohledávek společnosti COMINFO, a.s. a návrh systému jejich řízení**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu vztahující se ke zvolenému tématu.**
- **Zpracujte teoretické poznatky z oblasti pohledávek a způsobu jejich řízení.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost COMINFO, a.s.**
- **Proveďte komplexní analýzu pohledávek z obchodního styku.**
- **Popište stávající metodiku řízení pohledávek ve zvolené společnosti.**
- **Navrhněte vlastní řešení systému řízení pohledávek a zhodnoťte jeho přínos.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva et al. Manažerské finance. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. aktualiz. vyd. Praha: ANAG, 2009, 120 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
REŽŇÁKOVÁ, Mária et al. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
SALEK, John G. Accounts receivable management best practices. 1. vyd. Hoboken, N.J.: Wiley, 2004, 214 s. ISBN 04-717-1654-5.6.
VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 124 s. ISBN 80-247-0770-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Pšeja**
Externí

Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

Mgr. Pavel Hýl
v zast. *děkanka*

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
L.S.
STUDIJNÍ ODDĚLENÍ
Fakulta managementu a ekonomiky
④

Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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[1];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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[2];
- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

[3] 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2014 ....

[4] 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, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce bude zaměřena na podrobnou analýzu pohledávek a návrh optimalizace procesu jejich řízení ve společnosti COMINFO, a.s. Teoretická část práce bude věnována pohledávkám jako významné součásti oběžných aktiv firmy a jejich charakteristice. Budou uvedeny možnosti využití preventivních opatření proti nesplacení pohledávek, možnosti jejich zajištění a vymáhání. Podrobně budou popsány dostupné způsoby řízení pohledávek a poměrové ukazatele finanční analýzy vztahující se k pohledávkám.

Praktická část mé bakalářské práce bude zaměřena na podrobnou analýzu pohledávek z obchodního styku ve společnosti COMINFO, a.s. za poslední tři uzavřená účetní období s využitím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Bude provedena revize platné metodiky řízení pohledávek ve společnosti. Na základě zjištěných skutečností bude navrženo vlastní řešení systému řízení pohledávek.

Klíčová slova:

oběžný majetek, pohledávky, doba splatnosti, zajištění pohledávek, řízení pohledávek, finanční analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis will focus on a detailed analysis of receivables and design optimization of management process in COMINFO company. The theoretical part will describe receivables as an important part of current assets of the company and their characteristics. They include the possibility of using preventive measures against non-payment, the alternative of securing and debt-collecting. The options available to control debt ratios and the financial analysis related to the receivables will be described in details.

The practical part of my thesis will focus on a detailed analysis of trade receivables at COMINFO company for the last three closed accounting periods using the ratios of a financial analysis. The current methodology of claims management in the company will be carried out and assessed. In accordance with the findings my own proposal of management receivables will be proposed.

Keywords:

current assets, receivables, maturity, collateral receivables, receivables management, financial analysis

Poděkování
Na tomto místě bych ráda vyjádřila své upřímné poděkování managementu COMINFO, a.s. za vytvoření příznivého prostředí pro zpracování mé bakalářské práce, dále zaměstnancům, jmenovitě hlavní účetní paní Marcele Holíkové za ochotu a komentáře k účetním informacím, za odborné vedení vedoucímu práce ing. Lukáši Pšejovi a v neposlední řadě patří poděkování konzultantce ing. Šárce Vránové, Ph.D. za cenná doporučení k obsahové stránce práce.

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 CHARAKTERISTIKA OBĚŽNÉHO MAJETKU FIRMY **12**

1.1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK 13

1.1.1 Pozitiva pohledávek 14
1.1.2 Negativa pohledávek 14
1.1.3 Dopad nedobytných pohledávek 15
1.1.4 Dopad pozdě hrazených pohledávek 15
1.1.5 Stárnutí pohledávek 15

2 PROCES ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK **16**

2.1 RIZIKO OBCHODNÍHO ÚVĚRU 16

2.1.1 Typy úvěrového rizika 16
2.1.2 Prevence vzniku úvěrového rizika 17
2.1.3 Způsoby minimalizace platebního rizika 17

2.2 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ 19

2.3 ROZHODOVÁNÍ O POSKYTNUTÍ OBCHODNÍHO ÚVĚRU 20

2.4 VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ 20

2.5 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK 20

2.5.1 Postup při vymáhání pohledávek 21
2.5.2 Způsoby vymáhání pohledávek 22

2.6 POHLEDÁVKY Z ÚČETNÍHO HLEDISKA 23

2.6.1 Opravné položky k pohledávkám 23
2.6.2 Odpis pohledávky 24

3 VYBRANÉ POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY **25**

3.1 UKAZATELE AKTIVITY 25

3.1.1 Obratovost pohledávek 25

II PRAKTICKÁ ČÁST **26**

4 ANALÝZA POHLEDÁVEK SPOLEČNOSTI **29**

4.1 ANALÝZA CELKOVÝCH POHLEDÁVEK SPOLEČNOSTI 30

4.2 ANALÝZA CELKOVÝCH POHLEDÁVEK DLE LHŮTY SPLATNOSTI 31

4.3 ANALÝZA POHLEDÁVEK Z HLEDISKA TERITORIA VZNIKU 32

4.3.1 Tuzemské pohledávky 33
4.3.2 Zahraniční pohledávky 34

4.4 ANALÝZA TUZEMSKÝCH POHLEDÁVEK Z INTERNÍCH DAT 35

4.5 ANALÝZA ZAHRANIČNÍCH POHLEDÁVEK Z INTERNÍCH DAT 37

4.6 VÝPOČET UKAZATELE DOBY OBRATU POHLEDÁVEK 39

4.7 ANALÝZA PLATEBNÍ MORÁLKY VYBRANÝCH ODBĚRATELŮ 41

4.7.1 Advanced Systems Ireland 42
4.7.2 Codarini s. n. c. 43
4.7.3 FirstField 44
4.7.4 Meesons A. I. Ltd. 45
4.7.5 Engineered Systems Solutions 46

5 AKTUÁLNÍ POPIS STÁVAJÍCÍ METODIKY ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK 47
5.1 ŘEŠENÍ TUZEMSKÝCH POHLEDÁVEK 47
5.2 ŘEŠENÍ ZAHRANIČNÍCH POHLEDÁVEK 48
5.3 TVORBA OPRAVNÝCH POLOŽEK K POHLEDÁVKÁM 49
5.4 ODPIS POHLEDÁVEK 50
5.5 ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY STÁVAJÍCÍ METODIKY ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK 50
5.5.1 Primární zodpovědnost 50
5.5.2 Rozbor platebních podmínek 51
5.5.3 Penále z prodlení 52
5.5.4 Vymáhání pohledávek 52
5.5.5 Dopad nedobytných pohledávek 53
6 NÁVRH ŘEŠENÍ NEDOSTATEČNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK 54
6.1 REFERENT SPRÁVY POHLEDÁVEK 54
6.1.1 Správa informací o odběratelích 55
6.1.2 Zavedení úvěrových limitů 55
6.1.3 Evidence a správa pohledávek 56
6.1.4 Další administrativní činnosti 57
7 ZÁVĚR 58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 61
SEZNAM OBRÁZKŮ 62
SEZNAM GRAFŮ 63
SEZNAM TABULEK 64
SEZNAM PŘÍLOH 65

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám pohledávkami jako významnou součástí oběžného majetku firmy. Oběžný majetek a jeho hotovostní cyklus hraje klíčovou roli v každém podniku a významným způsobem ovlivňuje jeho celkovou výkonnost. V současném podnikatelském prostředí je nutné věnovat zvýšenou pozornost právě efektivnímu řízení oběžného majetku. Detailněji se ve své práci zaměřím na krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, které vznikají v důsledku poskytnutí obchodního úvěru odběratelům a tvoří zpravidla nejvyšší objem pohledávek u výrobních společností.

Teorie pohledávek a jejich řízení je obecně velmi obsáhlá, proto je teoretická část práce zaměřena na zpracování poznatků souvisejících se vznikem pohledávek s důrazem na prevenci vzniku nedobytných pohledávek, na dostupné metody řízení pohledávek, způsoby jejich vymáhání a řešení pohledávek v účetnictví firmy.

V úvodu praktické části je představena společnost COMINFO a její výrobní program. Výchozím bodem praktické části práce je ucelená analýza vývoje pohledávek z obchodního styku ve společnosti za poslední tři uzavřená účetní období s využitím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Zdrojová data pro analýzu jsou získána z dostupných finančních výkazů, příloh k účetním závěrkám a interních firemních informací získaných z ekonomického systému firmy COMINFO.

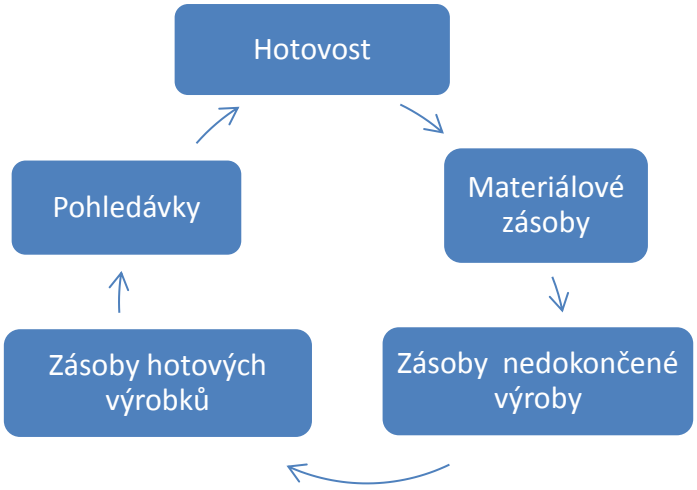
Hlavním cílem mé bakalářské práce je na základě provedené analýzy pohledávek z obchodního styku identifikovat problémové oblastí řízení pohledávek a zhodnotit efektivitu stávající metodiky řízení pohledávek.

Dalším cílem je, v návaznosti na zjištěných faktech, vypracovat vlastní řešení systému řízení pohledávek, které by mělo firmě pomoci snížit objem vázaných finančních prostředků vázaných v pohledávkách z obchodního styku a zhodnotit přínos tohoto řešení pro firmu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA OBĚŽNÉHO MAJETKU FIRMY

Oběžný majetek (oběžná aktiva) je součástí majetku podniku a vyjadřuje alokaci kapitálu podniku bez ohledu na právní formu podnikatelského subjektu, jeho velikost a druh ekonomické činnosti. Z hlediska časového je oběžný majetek v tržní ekonomice vymezován prioritně jako majetek, který má krátkou dobu použití, zpravidla do jednoho roku. Dobou použití se přitom rozumí doba použití peněz na zaopatření nepeněžních složek oběžného majetku do doby jejich zpětné přeměny do peněžní formy po ukončení koloběhu prostředků přijetím tržby. Během jednoho roku může takových oběhových cyklů proběhnout libovolné množství. (Valach et al., 1999, s. 118)



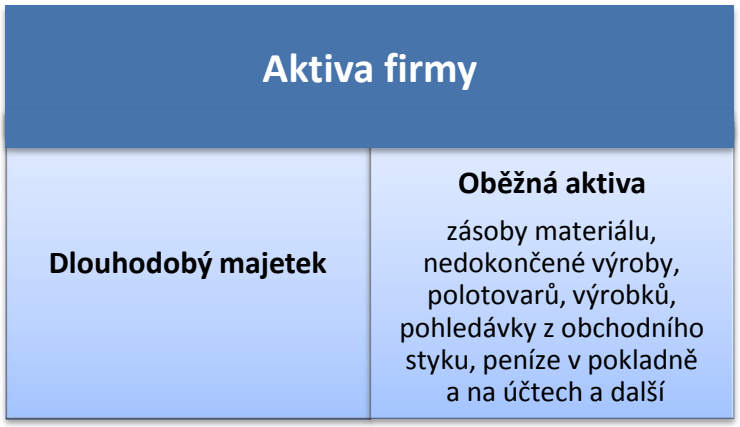
Zdroj: vlastní úprava dle Valacha (et al., 1999, s. 119)

Obr. 1. Koloběh oběžného majetku firmy

Jak dále uvádí Valach (et al., 1999, s. 119−120), do oběžného majetku je zahrnován také majetek, jehož doba individuálního oběhu je delší než jeden rok, pohledávky mohou mít dobu splatnosti delší než jeden rok. Časové vymezení oběžného majetku je tedy nutné chápat jako relativní. Z finančního hlediska lze oběžný majetek vymezit funkcemi, které plní v ekonomice podniku:

- zabezpečuje hladký koloběh majetku a kapitálu podniku
- zajišťuje potřebnou platební schopnost podniku (likvidní funkce),
- slouží jako rezerva krytí nejrůznějších druhů rizik (výkyvy v dodávkách materiálu),
- plní záruční funkci v podniku,
- jeho prostřednictvím podniky realizují ekonomické a finanční vztahy s okolím (dodavateli, odběrateli, zaměstnanci, věřiteli, vlastníky a státem).

Strukturou oběžného majetku rozumíme skladbu oběžného majetku, která vyjadřuje kvantitativní vztahy mezi složkami oběžného majetku nebo jejich skupinami. Kvantitativně je měřen procentními podíly jednotlivých složek oběžného majetku na jeho celkové výši. Příčinou častých finančních potíží podniku bývá velmi často nevhodná struktura oběžného majetku. (Valach et al., 1999, s. 120)



Zdroj: vlastní úprava dle Kislingerové (et al., 2007, s. 90)

Obr. 2. Složení oběžného majetku firmy

1.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávky představují nárok podniku vůči jiným subjektům na inkaso peněžních prostředků, popř. věcného plnění od těchto subjektů. Mají úvěrový charakter a jsou uváděny v aktivech rozvahy. Vznikají z různých důvodů:

- z obchodních styků – z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, které jsou placeny s časovým odstupem po jejich uskutečnění,
- z ostatních důvodů – vznikají jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům a jiným subjektům.

Obchodní pohledávky jsou nutnou složkou majetků podniků především z ekonomických důvodů. Pro potřeby finančního řízení je účelné jejich třízení:

- podle místa vzniku – na tuzemské a zahraniční,
- podle času – na krátkodobé a dlouhodobé. (Valach et al., 1999, s. 135)

Vozňáková (2004, s. 7) ve své publikaci uvádí, že pohledávky ovlivňují majetkovou a finanční strukturu společnosti a míra vlivu pohledávek na uvedené stránky finančního hospodaření závisí na jejich kvantitativní výši a podílu v majetkové struktuře firmy.

Z účetního hlediska pohledávka vzniká v okamžiku splnění dodávky či poskytnutí služby odběrateli. Pohledávky lze ovlivňovat po celou dobu jejich existence, a to dokonce před podpisem kupní smlouvy, pomocí vhodné volby zajišťovacích instrumentů. Firmu, která bude dosahovat v úhrnu vysokých tržeb, které zůstanou nezaplaceny, nelze označit jako úspěšnou.

Jak dále dodává Vozňáková (2004, s. 13), pohledávky jsou nutnou složkou aktiv firmy. Odběratel nemusí být ochoten platit, dokud se v dostatečné míře nepřesvědčí o tom, že dodávka je v souladu s objednávkou nebo uzavřenou kupní smlouvou.

Nelze však tvrdit, že nejlepší varianta je zabránit vzniku pohledávek. Při rozhodování o tom, zda zboží prodat tzv. na fakturu, je třeba důkladně zvážit všechny argumenty, které se vztahují ke konkrétnímu obchodnímu případu. (Kislingerová et al., 2007, s. 425)

1.1.1 Pozitiva pohledávek

Platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky, obecně lze očekávat vyšší objemy prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji výhradně za hotové. Délka odkladu splatnosti se může stát klíčovou konkurenční výhodou v boji o podíl na trhu. Dodavatelský úvěr je zdrojem financování pro odběratele, čímž mu dodavatel umožňuje financování jeho dalšího rozvoje a sobě zajišťuje odbyt vlastních výrobků.

1.1.2 Negativa pohledávek

Riziko nezaplacení existuje vždy, poskytnutý úvěr musí dodavatel financovat, což pro něj znamená zvýšené finanční náklady. Odběratel nemusí poskytnutým úvěrem nutně financovat svůj rozvoj, velmi často používá takto získané zdroje na financování jiných podnikatelských, popřípadě soukromých aktivit.

Pokud jsou pohledávky hrazeny ve lhůtě splatnosti, lze je označit jako dobré. Jako špatné bývají označovány pohledávky nedobytné, u kterých nedojde k úhradě vůbec, nebo jejich inkaso vyžaduje značnou míru úsilí ze strany dodavatele, a tím také zvýšené náklady spojené s vymáháním. Rozlišujeme dvě podoby negativních pohledávek, které mají rozdílné dopady na hospodaření podniku:

- pohledávky nedobytné,
- pohledávky hrazené se zpožděním. (Kislingerová et al., 2007, s. 425−426)

1.1.3 Dopad nedobytných pohledávek

Dodavatel zaznamenává přímou ztrátu v podobě vynaložených přímých pořizovacích nákladů, v odvedené dani z přidané hodnoty, která je odvedena státu ve stanoveném termínu po vystavení faktury, ušlé marži a zaplacené dani z příjmů.

1.1.4 Dopad pozdě hrazených pohledávek

Pokud nedojde k úhradě závazku ze strany odběratele, dodavatel je nucen potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů, nejčastěji z krátkodobých úvěrů nebo kontokorentů. S využitím těchto bankovních produktů jsou spojeny placené úroky, jejichž dopad částečně eliminuje účinek daňového štítu. V případě, že dodavatel nemá jednoduchý přístup k úvěrovým zdrojům, kterými by mohl financovat pozdě hrazené pohledávky, dostává se v tomto okamžiku do druhotné platební neschopnosti. Náklad takové pozdě hrazené pohledávky se promítá do výkazu zisků a ztrát a současně také do cash flow podniku. (Kislingerová et al., 2007, s. 426−427)

Znalost stavu pohledávek k určitému datu je potřebná pro operativní financování pohledávek, a tudíž pravidelné monitorování vývoje pohledávek v objemu, struktuře a čase by mělo být v každé firmě samozřejmostí. V případě jejich nesplacení se rozhodování o pohledávce posunuje do úrovně hodnocení nákladů, vynaložených na vymáhání a výsledného efektu plynoucího z vymáhání. (Vozňáková, 2004, s. 13)

1.1.5 Stárnutí pohledávek

Důležitým aspektem je správné stanovení stáří pohledávky. Mnoho společností využívá aplikace správy pohledávek s výchozím nastavením 30 denní lhůty splatnosti od data vystavení faktury. To je v pořádku pouze za předpokladu, že 100 % vystavených faktur má splatnost 30 dnů. Pokud firma používá u svých odběratelů různé platební podmínky, získané údaje nebudou přesné.

Například faktura s čistou 45 denní splatností bude k aktuálnímu datu zobrazena jako faktura 14 dnů po splatnosti, i když ve skutečnosti uplynulo 44 dnů od data jejího vystavení. Nepřesné výchozí nastavení systému nutí zodpovědného pracovníka zkoumat každou fakturu samostatně, což je ve výsledku náročné na čas a snižuje to jeho celkovou produktivitu. Správným kritériem pro stanovení stáří pohledávky je tedy datum splatnosti faktury, nikoliv datum jejího vystavení. (Salek, 2004, s. 132)

2 PROCES ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Význam pohledávek pro společnost je určen do jisté míry oborem podnikání, jeho charakterem, zvyklostmi mezi obchodními partnery a především vyjednávací sílou mezi dodavateli a odběrateli. Vysoká konkurence v mnoha oborech vkládá větší vyjednávací sílu do rukou zákazníků, což vede k vyvíjení enormního tlaku na prodlužování splatnosti faktur. Strategická rozhodnutí firem směřují k hledání *unikátní konkurenční výhody*, která by umožnila dodavateli získat převahu při vyjednávání podmínek obchodního úvěru. (Kislingerová et al., 2007, s. 428−429)

Smyslem řízení pohledávek je ochránit společnost před vysokým podílem faktur placených se zpožděním a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které nejsou vymoženy vůbec nebo jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů. Příliš *tvrdá politika řízení pohledávek* zajistí minimum pozdě hrazených faktur a nedobytné pohledávky se vyskytnou výjimečně, ale tato politika nezajistí firmě vysoký objem tržeb. Opačným případem je příliš *benevolentní úvěrová politika*, která v porovnání s předchozím typem sice přinese firmě vysoké objemy tržeb, ale současně také značné množství pozdě hrazených a nedobytných pohledávek. *Optimální politika řízení pohledávek* se proto nachází uprostřed: aby byl podíl špatných pohledávek co nejnižší při dosažení maximálních možných tržeb. Širším cílem řízení pohledávek je umožnění růstu tržeb bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a jejich negativních dopadů na cash flow firmy. (Kislingerová et al., 2007, s. 436)

2.1 Riziko obchodního úvěru

Režňáková (et al., 2010, s. 56) uvádí, že riziko, které vzniká v důsledku poskytnutí obchodního úvěru, se označuje termínem *úvěrové riziko*. Jedná se o riziko platební neschopnosti podniku, které vzniká v důsledku vlastní ekonomické činnosti nebo jako důsledek externích příčin (politické riziko, přírodní katastrofy). Úvěrové riziko obchodního úvěru vzniká při prodeji na úvěr v okamžiku převzetí zboží kupujícím. Tato rizika nabývají významu především v mezinárodním obchodě.

2.1.1 Typy úvěrového rizika

Nejzávažnějším typem rizika spojeným s poskytnutím obchodního úvěru je však riziko platební neschopnosti, definované jako *platební riziko*.

Platební riziko dále členíme:

- na riziko platební neschopnosti vyplývající ze zhoršení finanční situace dlužníka, která může vést ke konkurzu,
- na riziko plynoucí z neochoty zaplatit úvěr včas, tzv. účelové oddalování platby,
- na riziko zpožďování plateb – nedodržování doby splatnosti faktury z důvodu přechodného nedostatku likvidních prostředků. (Režňáková et al., 2010, s. 57)

2.1.2 Prevence vzniku úvěrového rizika

Nástrojem prevence vzniku uvedených rizik a maximalizace výnosu z obchodního úvěru je efektivní řízení rizik spojených s poskytováním obchodních úvěrů Proces řízení rizik vychází z celkové strategie podniku. Existují následující přístupy k řízení rizik:

- převzetí rizika podnikem – podnik ponese kladné i záporné důsledky vlastních rizikových rozhodnutí. U těchto rizik podnik vytváří rezervy na krytí potenciálních ztrát, které mohou vzniknout v případě negativního dopadu rizik,
- postoupení rizika na další subjekty (transfer rizik), a to buď na obchodního partnera, nebo na další subjekty, které poskytují tuto službu za úplatu prostřednictvím zajišťovacích instrumentů,
- diverzifikace rizika, které spočívá v omezování závislosti na jednom obchodním partnerovi. (Režňáková et al., 2010, s. 57−58)

2.1.3 Způsoby minimalizace platebního rizika

„ Základním předpokladem minimalizace platebního rizika je kvalifikovaně vypracovaná obchodní smlouva a vhodně zvolené platební podmínky“ (Režňáková et al., 2010, s. 79).

Platební podmínky stanovují, jakým způsobem a kdy má být zaplaceno, určují měnu, ve které se platba uskuteční a případné další úročení. Jsou výsledkem vyjednávání mezi obchodními partnery, kteří sledují rozdílné cíle: strana prodávající se snaží inkasovat platbu za dodané zboží v co nejkratším možném termínu a strana kupující se snaží dosáhnout maximálního oddálení platby tak, aby využila efektu odložené splatnosti a současně prověřila množství a kvalitu dodaného zboží nebo poskytnutých služeb. Výpadek v podobě oddalování platby může dodavateli způsobit dodatečné problémy v řízení cash flow podniku. V úvahu tak přicházejí následující možnosti minimalizace platebního rizika. (Režňáková et al., 2010, s. 79−80).

Placení předem

Úplným nebo částečným placením předem formou hladkého platu dochází k přenosu rizika na odběratele. Avšak z hlediska konkurenceschopnosti je zpravidla nutností nabídnout formu odložené splatnosti dle zvyklostí v oboru podnikání, proto postrádá tento způsob platby plošné využití.

Vystavení směnky

Placení formou vystavení směnky vlastní nebo akceptace směnky cizí je nástrojem bankovního záručního práva a práva zástavního, má však značná omezení ve využití především díky nízké efektivitě našeho právního systému. (Režňáková et al., 2010, s. 80).

Dokumentární platební styk

Jedná se o značně rozšířený způsob minimalizace platebního rizika používaný v zahraničním obchodě. Je založen na využívání dokumentů iniciujících platbu. (Režňáková et al., 2010, s. 85)

Pojištění obchodních úvěrů

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 15) uvádějí, že vzhledem k rizikům plynoucím z obchodování se zahraničními odběrateli by měly být tyto pohledávky předmětem pojištění. Bankrot je velmi častým jevem i v ekonomicky stabilních zemích jako USA, Francie, Německo a dalších. Mezi významné společnosti zabývající se pojištěním zahraničních plateb patří zejména EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.) nebo Kupeg.

Využívání skonta

Jak poukazuje Kislingerová (et al., 2007, s. 452−453), v rámci platebních podmínek může dodavatel nabídnout zákazníkovi možnost využití skonta. Pokud je odběratel skonta využije, zaplatí za dodávku dříve, než byla dohodnutá standardní splatnost a dostane za to předem dohodnutou slevu. Výše nabízeného skonta je závislá na přínosech pro dodavatele a na dostatečné schopnosti stimulovat odběratele k jeho využití. *Pozitivní efekty skonta* pro dodavatele jsou v zásadě tři:

- menší objem pracovního kapitálu, který by bylo potřeba profinancovat,
- nižší riziko vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek,
- menší administrativní náklady spojené se sledováním a vymáháním pohledávek.

Negativní efekt skonta pro dodavatele spočívá ve snížení ceny výrobku. Z podstaty vyplývá, že možnosti skonta budou využívat odběratelé, kteří mají dostatek volných finančních prostředků, zatímco kapitálově slabší zákazníci plně využijí maximálního odkladu splatnosti za účelem profinancování vlastního hotovostního cyklu.

Penále za pozdní platby

Penále za pozdní platbu je nástrojem eliminace vzniku nedobytných pohledávek a je nutné je sjednat při poskytnutí každého obchodního úvěru. Jednoznačně vyjadřuje snahu prodávajícího inkasovat peníze za uskutečněný prodej. Není-li ze strany prodávajícího penále za pozdní platbu požadováno, může na straně kupujícího vzniknout mylný dojem, že případné zpožďování plateb nebude dále postihováno. (Režňáková et al., 2010, s. 61)

2.2 Preventivní opatření

Vozňáková (2004, s. 10) udává, že nejúčinnější je, když se firma snaží své pohledávky ošetřit už před jejich vznikem, popřípadě v době jejich vzniku.

Kislingerová (et al., 2007, s. 437–438) dodává, že prevencí podnik usiluje o to, aby mu nevznikaly pozdě hrazené nebo nedobytné pohledávky. Vymáhání nastupuje v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit včasné uhrazení pohledávky. Preventivní opatření je nutné zakomponovat už do prodejních procesů tak, aby podnik nemusel příliš často přistupovat k vymáhání pohledávek, které znamená nejen pozdní úhrady pohledávek, ale také náklady spojené se samotným vymáháním. Proaktivní společnosti upravují modely svého rozhodování v politice řízení pohledávek formou interního předpisu nebo jiného závazného dokumentu. Tento dokument upravuje základní principy, které společnost uplatňuje vůči zákazníkům v oblasti řízení pohledávek, přiděluje zodpovědnost a pravomoc určité osobě, stanovuje pravidla, která je nutné respektovat v každodenním styku se zákazníkem.

Proaktivita firmy se projevuje kladením důrazu na prevenci než na následné vymáhání pohledávek. Pravidla preventivního charakteru se zaměřují zejména na následující aspekty:

- limity dodavatelských úvěrů,
- platební podmínky,
- přístup k novým zákazníkům,
- precizní fakturaci a doklady potvrzující existenci pohledávek.

2.3 Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru

Tvrdá konkurence nutí dodavatele přistupovat i k rizikovějším obchodům. Úvěrová politika vůči zákazníkům stanovuje závazné postupy při uzavírání smluv a poskytování obchodních úvěrů, čímž plní preventivní úlohu v řízení pohledávek. Cílem úvěrové politiky je předcházet vzniku problémů souvisejících s inkasem pohledávek. Stanovení principů úvěrové politiky patří mezi strategická manažerská rozhodnutí. Realizaci úvěrové politiky zabezpečuje credit management, který zahrnuje následující činnosti:

- získávání, hodnocení a správu dat o odběratelích,
- verifikaci důvěryhodnosti odběratelů a ohodnocení jejich úvěruschopnosti,
- stanovení úvěrových limitů odběratelům včetně zpětné kontroly,
- určování a kontrolu platebních podmínek,
- iniciaci inkasa (upomínky, sankce apod.),
- monitoring pohledávek a kontrolu pohledávek po lhůtě splatnosti,
- analýzu, plány a kontrolu úvěrových vztahů a pohledávek. (Režňáková et al., 2010, s. 58−59)

2.4 Využití informačních systémů

Významným iniciátorem změn ve firmách mohou být procesy implementace celopodnikových informačních technologií, zejména pak systému CRM (Customer Relationship Management). Jedná se o ucelený systém obchodních, marketingových, komunikačních a servisních procesů ve firmě, který umožňuje cíleně řídit vztahy se zákazníky a současně poskytuje ekonomické informace o nákladech spojených s obsluhou každého zákazníka, kterých může firma aktivně využít pro vlastní systém řízení pohledávek. (Vozňáková, 2004, s. 19−20)

2.5 Vymáhání pohledávek

Kislingerová (et al., 2007, s. 454) ve své publikaci uvádí, že každá firma se snaží přimět své zákazníky k tomu, aby platili své závazky v dohodnutém termínu. Jestliže ani preventivní opatření nezabrání vzniku pozdě hrazených pohledávek, je firma nucena zaměřit se na proces jejich vymáhání. Nejdříve je však potřeba analyzovat důvody, které vedou zákazníky k neplnění svých závazků.

Obecně lze konstatovat, že zákazníci zaplatit:

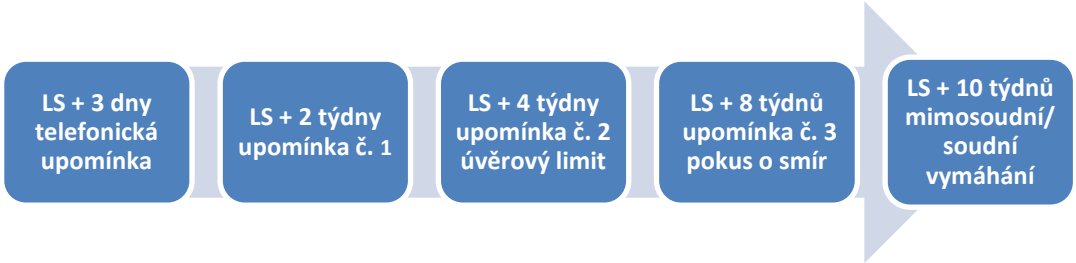
- *nemohou* - mají nedostatek kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu, nemají přístup k externím zdrojům financování, popř. se dostali do spirály druhotné platební neschopnosti,
- *nechtějí* - využívají slabší pozice věřitele a nedostatečného ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky.

Na straně dodavatele je nutné zajistit precizní fakturaci, protože právě kvalita faktur bývá velmi častým důvodem pro včasné neuhrazení faktur. Na fakturách se objevují údaje, které nekorespondují se záznamy uvedenými v obchodním rejstříku nebo jiná administrativní pochybení. Bezchybná fakturace a splnění všech vlastních závazků vezme odběrateli většinu argumentů pro odůvodnění zpoždění platby. (Kislingerová et al., 2007, s. 455)

2.5.1 Postup při vymáhání pohledávek

Podle Kislingerové (et al., 2007, s. 455–456) je určení postupu vymáhání pohledávek klíčovou částí politiky řízení pohledávek. Má-li firma stanovený přesný postup, může se vyvarovat chybám, které mohou nastat v důsledku rozhodování, které je učiněno pod tlakem. Stanovení postupu závisí na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a samotných možnostech vymáhání pohledávek.

V obchodních společnostech s vysokým počtem odběratelů a silnou konkurencí bude upřednostňována forma telefonické urgence. Společnosti dodávající síťové komodity budou pravděpodobně nutit své zákazníky k placení faktur pod hrozbou odpojení, zatímco dodavatelé výrobků na zakázku s vysokou hodnotou plnění budou klást důraz především na osobní jednání a použité záruční instrumenty. Řešení sporu soudní cestou nebo inkasními agenturami je krajní možností, která do značné míry znemožňuje pokračování obchodní spolupráce. Vzorový postup vymáhání pohledávek ilustruje schéma na obr. 3.



Zdroj: vlastní úprava dle Kislingerové (et al., 2007, s. 456)

Obr. 3. Schéma postupu vymáhání pohledávek

2.5.2 Způsoby vymáhání pohledávek

Telefonický kontakt představuje efektivní způsob vymáhání pohledávek u společností s větším množstvím zákazníků a relativně menšími objemy pohledávek. Jeho předností jsou nízké náklady, rychle odhalí a případně vyřeší mnoho počátečních problémů. Klíčovou nevýhodou telefonického kontaktu je absence přímého kontaktu se zákazníkem.

Výsledný efekt *osobního kontaktu* je lepší, na druhou stranu je také nákladnější. Veškeré uzavřené dohody o splácení dlužné částky by měly být písemně stvrzeny formou uznání závazku pro případ dalšího dokazování existence vlastní pohledávky.

Písemné upomínky mají spíše dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání, mohou efektivně přispět ke konečnému inkasu pohledávky nebo alespoň k jednání dlužníka o způsobu uhrazení jeho závazků. Poslední upomínka před předáním k soudnímu vymáhání musí splňovat veškeré náležitosti pokusu o smír.

Využití služeb *specializovaných agentur* zajišťujících mimosoudní inkaso pohledávek se v současné době ve velké míře osvědčuje, agentury jsou ve vymáhání nesrovnatelně rychlejší než při vymáhání soudní cestou. Výhody inkasní agentury spočívají v tom, že mají zpravidla velké zkušenosti s řešením nedobytných pohledávek. Angažování agentury může být pro dlužníka jasným signálem, že to dodavatel s vlastním inkasem pohledávky myslí vážně.

Nesplacené pohledávky je možné vymáhat *soudní cestou*, zde je však nutné počítat se soudním poplatkem ve výši 4 % z hodnoty žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a s dalšími 2 % pro výkon rozhodnutí. V praxi však toto řešení nepřináší skutečné uspokojení nároků věřitele.

Exekucí získá firma platební rozkaz jako rozhodnutí soudu ve věci neuhrazené pohledávky, ale úspěšnost samotné vykonatelnosti rozhodnutí o exekuci bývá zpravidla komplikovaná.

Krajním řešením nedobytných pohledávek je *konkurz*. Do konkurzního řízení se však dostávají firmy, které v té době již nedisponují téměř žádným majetkem a nároky běžných dodavatelů zpravidla nejsou v plné míře uspokojeny. Zákon o konkurzu a vyrovnání určuje taxativně pořadí uspokojování nároků jednotlivých věřitelů.

Klíčovým rozhodnutím je stanovení zodpovědnosti za vymáhání pohledávek. Důvody pro přenesení zodpovědnosti na obchodní útvar spočívají především v tom, že obchodníci jsou v užším kontaktu s odběrateli a mohou tak lépe posoudit nejvhodnější postup.

Pokud mají zodpovědnost jak za objem prodeje, tak za výši pohledávek a k tomu odpovídající odměňování za obě měřítka, mohlo by se jednat o optimální systém.

V případě přenesení odpovědnosti za vymáhání pohledávek na finanční oddělení bývá argumentováno především tím, že se obchodníci potřebují soustředit výhradně na prodejní činnosti a následnou péči o zákazníka. (Kislingerová et al., 2007, s. 456–457)

2.6 Pohledávky z účetního hlediska

Je nutné zajistit, aby se pohledávky, u kterých nedošlo k úhradě ve lhůtě splatnosti, nepromlčely a aby k nim bylo možné tvořit *daňově účinné opravné položky*. Z tohoto důvodu nabývají na důležitosti především konfirmační dopisy zajišťující uznání pohledávky (respektive závazku) protistranou. (Verlag Dashöfer, © 2014)

2.6.1 Opravné položky k pohledávkám

Korekci hodnoty pohledávek, u nichž existuje naděje na úhradu, pohledávek za dlužníky v insolvenčním řízení nebo u pohledávek, u kterých bylo započato se soudním vymáháním, umožňují *opravné položky*. Tvorba opravných položek se účtuje na vrub nákladů a opravná položka se sníží, popřípadě zruší vyúčtováním ve prospěch nákladů, pokud inventarizace neprokáže opodstatněnost jejich existence nebo jejich výše (pohledávka je uhrazena, odepsána, nebo úplně vyřazena z účetnictví firmy). Daňovou účinnost tvorby a zúčtování opravných položek upravuje zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZoR). V případech, které nesplňují podmínky pro tvorbu daňově účinných opravných položek, avšak jedná se o pohledávky rizikové, by měla účetní jednotka tvořit *účetní opravné položky*. Ukládá jí to zákon č. 593/1992 Sb., o účetnictví, který uvádí, že při oceňování majetku a závazků v účetnictví se berou v úvahu rizika ztráty a znehodnocení, které jsou známy ke dni sestavení účetní závěrky bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk, nebo ztráta. (Verlag Dashöfer, © 2014)

Zákonná opravná položka k pohledávkám

Účetní jednotka muže vytvořit opravnou položku ve výši 100 % v případě, že celková hodnota pohledávky za dlužníkem nepřesáhne 30 000 Kč a od lhůty splatnosti uplynulo více než 12 měsíců. K nepromlčeným pohledávkám, jejichž výše nepřesahuje částku 200 000 Kč, může poplatník tvořit opravnou položku za podmínky, že od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 6 měsíců, až do výše 20 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 12 měsíců, až do výše 33 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 24 měsíců, až do výše 66 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, až do výše 80 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Opravné položky lze tvořit pouze k *nepromlčeným pohledávkám*. Promlčecí lhůta je dána rozpětím 1 až 10 let dle povahy uzavřené smlouvy. Stanovená promlčecí lhůta muže být i prodloužena, a to případně i opakovaně. (Pilátová a Richter, 2009, s. 50)

Opravné položky lze tvořit k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení za předpokladu, že pohledávka není promlčená a byla do insolvenčního řízení přihlášena řádně a včas. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 75)

2.6.2 Odpis pohledávky

Daňové účinný odpis pohledávek upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen ZDP). Pohledávky odepsané do nákladů na základě ustanovení tohoto zákona představují *daňově uznatelný náklad*. *Daňově neúčinný odpis* pohledávek provádí účetní jednotka na základě vlastního rozhodnutí u pohledávek, které zanikly, nebo jsou promlčené a nesplňují podmínky pro daňový odpis. (Verlag Dashöfer, © 2014)

Odpis pohledávky znamená nevratné snížení hodnoty pohledávky. Jednorázový odpis ve výši 100 % neuhrazené části hodnoty pohledávky je možný u dlužníka, u kterého soud zamítl konkurzní návrh nebo zrušil konkurz, dále za dlužníkem, který je v konkurzním řízení na základě výsledku insolvenčního řízení nebo za dlužníkem, jehož majetek, ke kterému se váže pohledávka, byl předmětem exekuce. Jednorázový odpis pohledávky je v tomto případě *daňově uznatelný*. Pro uplatnění daňově účinného jednorázového odpisu musí platit, že vznik pohledávky byl spojen se vznikem výnosu, který byl předmětem daně z příjmů, a že k pohledávce bylo možno tvořit opravné položky podle ZoR. Odpisy pohledávek musí účetní jednotka doložit průkaznými doklady, kterými jsou například usnesení soudu o zrušení nebo zamítnutí konkurzu, usnesení soudu ke konkurznímu nebo vyrovnávacímu řízení, doklady o výsledku veřejné dražby nebo doklady o výsledku exekuce. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 78–79)

3 VYBRANÉ POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Poměrové ukazatele finanční analýzy jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska jejich využitelnosti. Vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, využívá veřejně dostupné firemní informace. Poměrový ukazatel se vyjádří jako poměr jedné nebo několika účetních položek k jiné položce nebo k jejich skupině. (Růčková, 2010, s. 47)

3.1 Ukazatele aktivity

Jak uvádí Růčková (2010, s. 60), ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů (pasiv) nebo aktiv za určité časové období. Dávají odpověď na otázku, jak firma hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

3.1.1 Obratovost pohledávek

Obratovost pohledávek lze vyjádřit jako poměr tržeb k pohledávkám Doplňkovým ukazatelem je doba obratu pohledávek, což je poměr 365 dní k obratovosti pohledávek, tento ukazatel nám udává, jak dlouho je oběžné aktivum vázáno ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky průměrně hrazeny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \text{ (ve dnech)}$$

Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to nedodržování obchodně úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. V současné obchodní praxi je běžné, že doba úhrady faktury je delší než deklarovaná. Zde je nutné zohlednit velikost analyzované firmy, pro malé firmy může znamenat delší doba splatnosti pohledávek značné finanční problémy, zatímco velké firmy jsou z finančního hlediska schopny tolerovat svým odběratelům delší dobu splatnosti pohledávek. Optimální časový horizont splatnosti by měl korespondovat se stanovenými kritérii firemní obchodní politiky. (Růčková, 2010, s. 60)

II PRAKTICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

„Nejlepším zdrojem našich znalostí je naše zkušenost.“ (Cominfo, © 2014)

COMINFO, a.s. je společností s ryze českým kapitálem a působí na tuzemském trhu od roku 1990, kdy byla založena jako společnost s ručením omezeným. V roce 1995 byla transformována na akciovou společnost se základním kapitálem 10,5 mil. Kč. Významnou investicí firmy bylo v roce 2007 vybudování nového obchodního, vývojového, výrobního a distribučního centra o celkové rozloze 23 000 m^2 ve Zlíně, v místní části Prštné. Společnost COMINFO v současné době zaměstnává 116 osob.

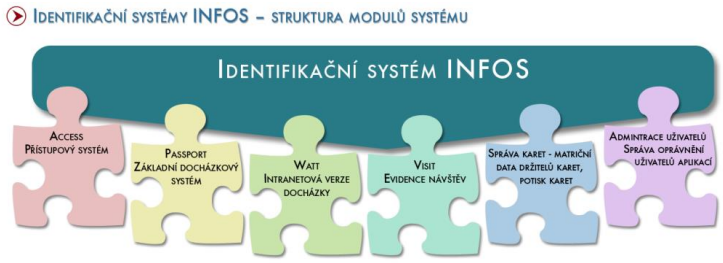
Zdroj: interní materiály

Obr. 4. Sídlo společnosti COMINFO

Firma se po celou dobu své existence specializuje na vývoj, výrobu a instalaci identifikačních systémů, vstupních zařízení, RFID, vstupních turniketů a implementaci sofistikovaných informačních technologií. Aplikace jsou nabízeny na trhu pod obchodním označením INFOS, který zahrnuje systém evidence docházky, systém evidence vstupu, systém kontroly vjezdu, bezhotovostní stravovací, pokladní a vstupenkové systémy.

Firma patří k významným světovým výrobcům turniketových systémů, motorových branek a mechanických zábran. Dodávané turnikety splňují i ty nejnáročnější požadavky na pohodlí či bezpečnost průchodů. Obchodní aktivity společnosti jsou soustředěny nejenom na tuzemském trhu, ale také v zemích Evropského společenství, na Blízkém východě, v Africe, Austrálii a mnoha dalších státech světa. Turniketové systémy jsou nabízeny prostřednictvím certifikované partnerské sítě v 65 zemích světa.

Společnost COMINFO pravidelně prezentuje svůj výrobní program na významných světových veletrzích a výstavách. (Cominfo, © 2014)



Zdroj: interní materiály

Obr. 5. Struktura identifikačního systému

Základní kapitál akciové společnosti činí v současné době 31,5 mil. Kč ve formě 3 150 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč, které mají omezenou převoditelnost. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo složené z předsedy představenstva a dalších čtyř členů.

Předmětem podnikání společnosti jsou následující činnosti:

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- zámečnictví, nástrojařství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Společnost COMINFO je rozdělena do jednotlivých divizí, které jsou specializovány na svůj obor činnosti a úzce spolupracují. Díky tomu dokáže pohotově reagovat na přání zákazníků a řešit i ty nejnáročnější požadavky rychle a efektivně. Dlouhodobou strategií firmy jsou investice do vývoje nejmodernějších produktů a budováni kvalitního střediska zodpovědného za servis a podporu prodaných a instalovaných výrobků, což umožňuje společnosti upevňovat svoji dominantní pozici na trhu.

Za poslední hospodářský rok 2013 firma dosáhla celkového obratu 212 477 tis. Kč., z toho 76 765 tis. Kč činil obrat na tuzemském trhu a 135 712 tis. Kč na trhu zahraničním. Společnost COMINFO je držitelem následujících certifikátů:

- certifikátu systému managementu kvality ISO 9001:2009,
- certifikát systému environmentálního managementu ISO 14001,
- certifikátu TÜV pro turnikety,
- SAP – certifikace SAP HR PDC Interface a dalších. (Cominfo, © 2014)

4 ANALÝZA POHLEDÁVEK SPOLEČNOSTI

Analýza pohledávek zahrnuje údaje o průběžném vývoji stavu pohledávek za poslední tři uzavřená účetní období. Společnost COMINFO účtuje v hospodářském roce za období od 1. 10. do 30. 9. Podkladem pro analýzu pohledávek jsou data z veřejně dostupných finančních výkazů včetně příloh k účetním závěrkám za poslední tři uzavřená účetní období a interní informace získané z ekonomického a účetního software K2.

Položka rozvahy	2011 (v tis. Kč)	podíl (v %)	2012 (v tis. Kč)	podíl (v %)	2013 (v tis. Kč)	podíl (v %)
Oběžná aktiva celkem	87 476	100	131 123	100	131 647	100
Zásoby	52 492	60	60 957	46	60 728	46
Dlouhodobé pohledávky	1 336	1	728	1	628	0
Krátkodobé pohledávky	22 693	26	46 141	35	39 503	30
Krátkodobý finanční majetek	10 955	13	23 297	18	30 768	23
Časové rozlišení	321	0	623	0	986	1

Zdroj: interní materiály (rozvaha)

Tab. 1. Vývoj stavu oběžného majetku firmy

Tab. 1 ukazuje vývoj skladby oběžného majetku (dále jen OM) společnosti. Zatímco v roce 2011 dosáhl OM hodnoty 87 476 tis. Kč, v letech 2012 a 2013 už přesáhla jeho celková výše hodnotu 130 000 tis. Kč. Nejvyšší podíl na OM ve všech sledovaných letech představují zásoby, jejich podíl na celkové výši OM byl k rozvahovému dni 60 %, v roce 2012 a 2013 byl zaznamenán pokles této formy OM shodně na hodnotu 46 %. Dlouhodobé pohledávky představovaly zanedbatelnou část OM, ve sledovaných letech nepřekročil jejich podíl hranici 2 %. Krátkodobé pohledávky dosáhly v roce 2011 výše 26 % a v následujících letech překročil jejich podíl na OM hranici 30 %.

Zatímco krátkodobý finanční majetek (dále jen KFM) v roce 2011 představoval pouze 13 % podíl na celkových oběžných aktivech firmy, v roce 2012 se jeho podíl více než zdvojnásobil a tento růstový trend pokračoval také v roce 2013. Z podrobné rozvahy oběžných aktiv firmy za období 2011−2013 (Příloha I) je zřejmé, že nejvyšší podíl prostředků KFM je vázán na bankovních účtech. Zvýšená potřeba KFM byla nutná právě pro financování poskytovaných obchodních úvěrů. Struktura oběžných aktiv je typická pro výrobní firmu, nejvyšší podíl OM je tradičně vázán v zásobách, zejména pak materiálu a *krátkodobé pohledávky* představují významný podíl na celkových oběžných aktivech firmy.

4.1 Analýza celkových pohledávek společnosti

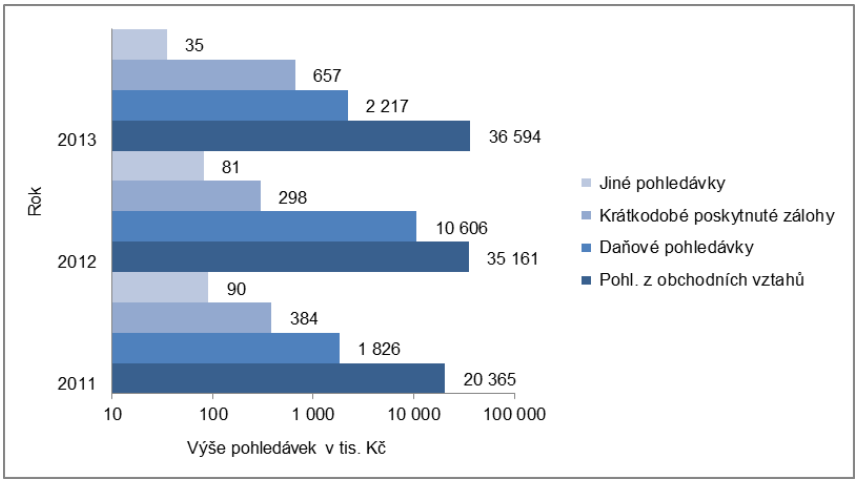
Při prvotním rozboru celkových pohledávek společnosti vycházím z rozvahy oběžných aktiv za období 2011−2013 (Příloha I) a přílohy k účetním závěrkám, především oddílům vztahujícím se k pohledávkám.

Položka rozvahy	2011 (v tis. Kč)	podíl (v %)	2012 (v tis. Kč)	podíl (v %)	2013 (v tis. Kč)	podíl (v %)
Dlouhodobé pohledávky	1 336	100	728	100	628	100
Pohl. z obchodních vztahů	1 336	100	728	100	628	100
Krátkodobé pohledávky	22 693	100	46 141	100	39 503	100
Pohl. z obchodních vztahů	20 365	90	35 161	76	36 594	93
Daňové pohledávky	1 826	8	10 606	23	2 217	6
Krátkodobé poskytnuté zálohy	384	2	298	1	657	2
Jiné pohledávky	90	0	81	0	35	0

Zdroj: interní materiály (rozvaha)

Tab. 2. Přehled celkových pohledávek v letech 2011-2013

Ze zjištěných údajů v tab. 2 vyplývá, že společnosti vznikly během sledovaných období dlouhodobé pohledávky pouze z titulu obchodních vztahů a jejich objem se postupně v jednotlivých letech snižoval. Podstatná část pohledávek je však soustředěna v krátkodobých pohledávkách, z nichž co do objemu nejvýznamnější složkou jsou *pohledávky z obchodních vztahů*. Ke konci účetního roku 2011 tvořil jejich podíl 90 % z celkového objemu evidovaných krátkodobých pohledávek, daňové pohledávky činily v úhrnu 8 %, zbývající 2 % byly tvořeny pohledávkami z titulu krátkodobých poskytnutých záloh. Situace je znázorněna na grafu 1.



Zdroj: interní materiály (rozvaha)

Graf 1. Přehled celkových pohledávek v letech 2011-2013

V roce 2012 se poměr pohledávek z obchodních vztahů snížil na úroveň 76 %, naopak daňové pohledávky stouply na hodnotu 23 % a výše pohledávek z poskytnutých krátkodobých záloh klesla na 1 %. V roce 2013 vzrostl podíl krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů na hodnotu 93 %, naopak daňové pohledávky zaznamenaly pokles na 6 %, pohledávky z titulu krátkodobých poskytnutých záloh vykazovaly k rozvahovému dni nulový konečný zůstatek.

4.2 Analýza celkových pohledávek dle lhůty splatnosti

Z hlediska významu se již dále budu v následující analýze zabývat pouze *krátkodobými pohledávkami z obchodních vztahů*. Klíčovým faktorem je průběžné sledování stáří pohledávek k určitému datu, například měsíční reporting stáří pohledávek tak, aby bylo možné pružně reagovat na jejich aktuální vývoj. Je nezbytně nutné vzít v potaz veškeré negativa stárnutí pohledávek, mezi které patří především negativní dopad na firemní cash flow a zvyšující se riziko vzniku nedobytných pohledávek.

Lhůta po splatnosti	2011		2012		2013	
	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)
Ve lhůtě	10 515	52	23 963	68	18 683	51
Do 30 dnů	3 238	16	8 496	24	7 951	22
30 - 60 dnů	1 119	5	451	1	704	2
60 - 90 dnů	335	2	287	1	1 429	4
90 - 180 dnů	594	3	1 733	5	406	1
Nad 180 dnů	4 564	22	231	1	7 421	20
Celkem	20 365	100	35 161	100	36 594	100

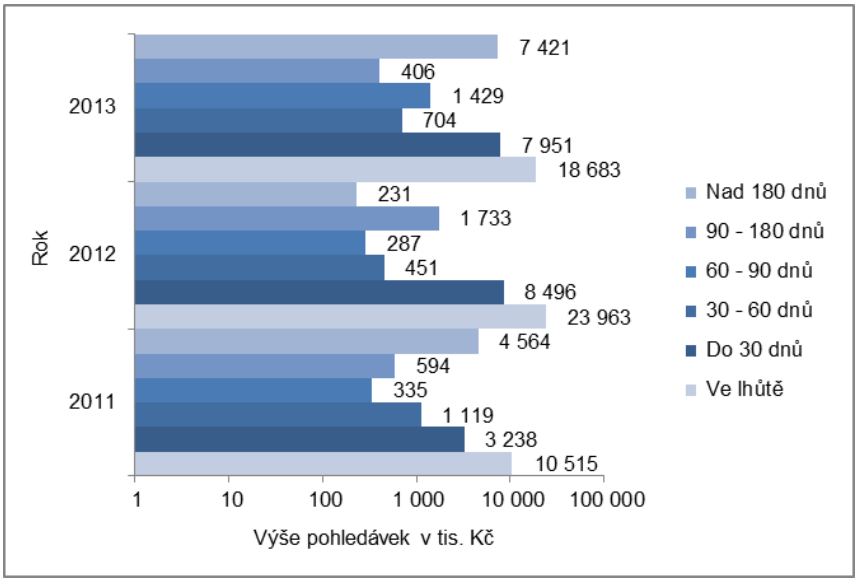
Zdroj: interní materiály (příloha účetní závěrky)

Tab. 3. Přehled celkových pohledávek z obchodních vztahů

Z doposud zjištěných údajů v tab. 3. vyplývají následující fakta: absolutní hodnota celkových neuhrazených pohledávek vykazovala ve sledovaných letech rostoucí trend. Celkový objem fakturace se v roce 2012 více než zdvojnásobil, v roce 2013 byl zaznamenán její mírný pokles. Firma evidovala k rozvahovému dni sledovaných účetních období nejvyšší objem finančních prostředků vázaných v pohledávkách *ve lhůtě splatnosti* (dále jen LS), které tvořily více než 50 % z celkového objemu pohledávek.

Zatímco na konci účetního období roku 2011 zaznamenala společnost nejvyšší objem pohledávek po LS nad 180 dnů ve výši 4 564 tis. Kč, což odpovídá podílu 22 % z celkového objemu pohledávek, v roce 2012 byl evidován nejvyšší objem pohledávek ve lhůtě do 30 dnů po splatnosti ve výši 8 496 tis. Kč, což činí 24 % z celkového objemu pohledávek.

Na konci účetního období roku 2013 zaznamenala společnost nejvyšší objem vázaných prostředků v pohledávkách se LS do 30 a nad 180 dnů, což činilo v procentním vyjádření 22 % a 20 %. Situaci podrobně ilustruje graf 2.



Zdroj: interní materiály (příloha účetní závěrky)

Graf 2. Přehled celkových pohledávek z obchodních vztahů

4.3 Analýza pohledávek z hlediska teritoria vzniku

Dalším důležitým faktorem analýzy pohledávek je jejich členění podle místa jejich vzniku na *tuzemské* a *zahraniční*. V případě firmy COMINFO, a.s. se jedná o rozdílné segmenty trhu z hlediska prodávaného sortimentu. Na tuzemském trhu tvoří významný objem prodeje kompletní dodávky identifikačních systémů, které zahrnují hardwarové komponenty a přístupové, docházkové, pokladní nebo vstupenkové systémy jako celek včetně instalace, oživení a následného poskytování záručního a pozáručního servisu.

Na zahraničním trhu jsou distribuovány především samostatné komponenty – turnikety, elektromechanické branky a zábrany bez obslužného programového vybavení a instalace.

Z hlediska cílové skupiny zákazníků tvoří podstatnou část tuzemského odbytu koncoví zákazníci z privátního a veřejného sektoru, jedná se tak zpravidla o jednorázové zakázky s případným dodatečným rozšiřováním systému a dodatečným prodejem příslušenství a náhradních dílů. V zahraničí je převážná část prodeje realizována prostřednictvím sítě certifikovaných distribučních partnerů, kteří odebírají komponenty pro své koncové zákazníky a zahrnují je do svého prodejního portfolia v daném teritoriu. Následující rozbor rozdělí celkové pohledávky firmy za sledovaná období podle teritoria jejich vzniku.

4.3.1 Tuzemské pohledávky

Celkový objem tuzemských pohledávek v jednotlivých letech vykazuje stabilní objem prostředků vázaných v pohledávkách z obchodních vztahů. Společnost evidovala vysoké procento pohledávek, které byly *ve lhůtě splatnosti*, v roce 2011 činil jejich podíl 55 % z celkového objemu pohledávek, jejich hodnota se v roce 2012 vyšplhala na 74 % a v roce 2013 byl zaznamenán jejich mírný pokles na úroveň 65 % z celkového objemu tuzemských pohledávek.

Lhůta po splatnosti	2011		2012		2013	
	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)
Ve lhůtě	9 990	55	11 937	74	10 958	64
Do 30 dnů	2 770	15	3 184	20	1 433	8
30 - 60 dnů	1 077	6	280	2	368	2
60 - 90 dnů	260	1	287	2	555	3
90 - 180 dnů	302	2	176	1	241	1
Nad 180 dnů	3 762	21	231	1	3 441	20
Celkem	18 161	100	16 095	100	16 996	100

Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

Tab. 4. Přehled tuzemských pohledávek z obchodních vztahů

Při podrobném rozboru tuzemských pohledávek v roce 2011 *po lhůtě splatnosti* jsem zjistila, že firma má průměrně stabilně vázán nejvyšší objem prostředků v pohledávkách z kategorie po LS nad 180 dnů, a to 3 762 tis. Kč, následovaná skupinou pohledávek po LS do 30 dnů. Konečný stav pohledávek v roce 2012 zaznamenal nejvyšší podíl pohledávek po LS do 30 dnů, vyjádřeno absolutní hodnotou 3 184 tis. Kč, v ostatních kategoriích pohledávek po LS byly shodně vázány pouze minimální objemy finančních prostředků. Konečný stav inkasa tuzemských pohledávek po LS v roce 2012 lze k rozvahovému dni vyhodnotit jako velmi příznivý.

Toto tvrzení však už nemůžeme použít v roce následujícím, zde byl k rozvahovému dni zjištěn naopak nejvyšší objem pohledávek ve výši 3 441 tis. Kč (20 %) v nejrizikovější kategorii pohledávek po LS nad 180 dnů, následovaná kategorií pohledávek do 30 dnů po LS v poměru 8 % z celkového objemu evidovaných pohledávek. Z analyzovaných údajů za rok 2013 vyplývá, že vysoké procento pohledávek se postupně vlivem jejich postupného stárnutí přesouvá z kategorie 30 dnů po lhůtě splatnosti do kategorie nad 180 dnů po LS a stávají se tak jen obtížně vymahatelnými až nedobytnými.

4.3.2 Zahraniční pohledávky

Z rozboru zahraničních pohledávek za sledovaná období je patrný markantní nárůst objemu pohledávek v roce 2012 a 2013. Situace nastala v důsledku změny orientace firmy na zahraniční trhy. U pohledávek *ve lhůtě splatnosti* firma evidovala k rozvahovému dni roku 2011 na účtech pohledávky ve výši 24 % z celkového objemu finančních prostředků vázaných v pohledávkách, v roce 2012 situace kopírovala stav na trhu tuzemském, jejich hodnota odpovídala 64 % a v roce následujícím činil podíl pohledávek ve LS 39 % z celkového objemu evidovaných pohledávek za zahraničními odběrateli.

Lhůta po splatnosti	2011		2012		2013	
	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)	celkem (v tis. Kč)	podíl (v %)
Ve lhůtě	525	24	12 026	63	7 725	39
Do 30 dnů	468	21	5 312	28	6 518	33
30 - 60 dnů	42	2	171	1	336	2
60 - 90 dnů	75	3	0	0	874	4
90 - 180 dnů	292	13	1 557	8	165	1
Nad 180 dnů	802	36	0	0	3 980	20
Celkem	2 204	100	19 066	100	19 598	100

Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

Tab. 5. Přehled zahraničních pohledávek z obchodních vztahů

Při podrobném rozboru zahraničních pohledávek *po lhůtě splatnosti* v roce 2011 bylo zjištěno, že firma měla průměrně stabilně vázán nejvyšší objem prostředků v pohledávkách z kategorie po LS nad 180 dnů, a to jmenovitě 802 tis. Kč, následovaná skupinou pohledávek se lhůtou po splatnosti do 30 dnů, v procentním vyjádření se jednalo o 36 % a 21 %. Konečný stav pohledávek v roce 2012 zaznamenal nejvyšší podíl pohledávek po LS do 30 dnů, vyjádřeno absolutní hodnotou 5 312 tis. Kč, což odpovídá podílu 28 %, v ostatních kategoriích pohledávek po LS s výjimkou kategorie 30 až 60 dnů a 90 až 180 dnů shodně nebyly vázány žádné finanční prostředky. Stav kopíruje situaci na tuzemském trhu, inkaso zahraničních pohledávek po LS v roce 2012 lze k rozvahovému dni vyhodnotit také jako velmi příznivé.

K rozvahovému dni účetního roku 2013 byl stejně jako v případě tuzemska zjištěn nejvyšší objem pohledávek v kategorii do 30 dnů po LS ve výši 6 518 tis. Kč, vyjádřeno procenty 33 % a také ve skupině pohledávek po LS nad 180 dnů, a to 3 980 tis. Kč. Ve zbývajících kategoriích nebyly vázány významné objemy finančních prostředků po LS.

4.4 Analýza tuzemských pohledávek z interních dat

V dalším kroku analýzy jsem použila interní firemní data získaná z ekonomického systému K2, konkrétně sestavy obecného saldokonta faktur vydaných za jednotlivá účetní období. Vzhledem k velkému objemu analyzovaných dat a jejich celkové přehlednosti jsem vybrala k analýze konečné stavy pohledávek evidovaných na účtech za jednotlivá čtvrtletí každého sledovaného hospodářského roku.

Měsíc	Přehled tuzemských pohledávek (v tis. Kč)					
	ve lhůtě	do 30 dnů	30 - 60 dnů	60 - 90 dnů	90 - 180 dnů	nad 180 dnů
Prosinec 10	16 414	1 945	145	215	244	3 484
Březen 11	10 448	3 071	1 268	222	16	3 355
Červen 11	10 494	3 067	155	35	797	3 350
Září 11	9 990	2 770	1 077	260	302	3 762
Průměr 11	11 837	2 713	661	183	340	3 488
Prosinec 11	13 617	3 066	601	8	676	3 691
Březen 12	9 227	1 535	1 213	40	381	3 931
Červen 12	21 896	1 247	427	622	49	3 243
Září 12	11 937	3 184	280	287	176	231
Průměr 12	13 703	2 349	636	228	324	2 917
Prosinec 12	9 710	3 809	1 030	732	1 282	2 314
Březen 13	6 789	1 876	277	206	431	3 336
Červen 13	6 682	2 273	312	240	250	3 616
Září 13	10 958	1 433	368	555	241	3 441
Průměr 13	8 535	2 348	497	433	551	3 177

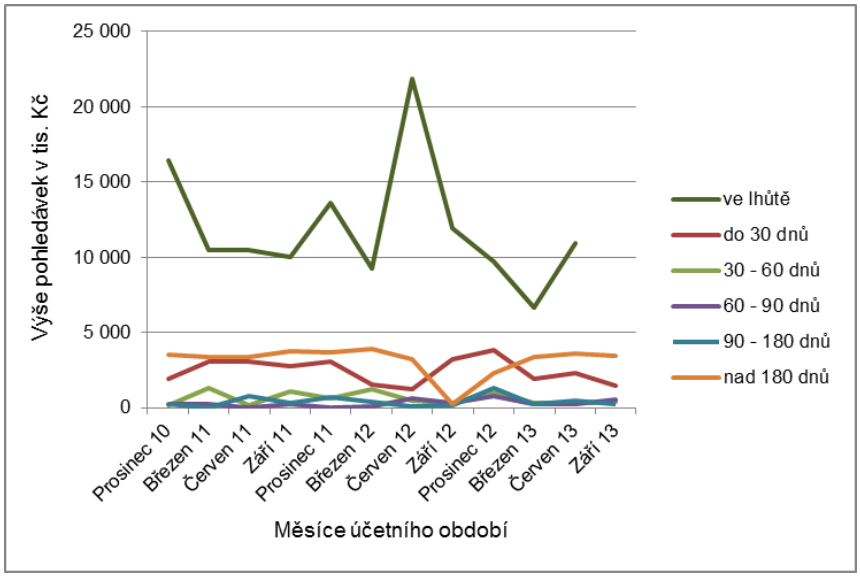
Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

Tab. 6. Analýza tuzemských pohledávek z interních dat

Průměrná čtvrtletní fakturace v tuzemsku se pohybovala v letech 2012 a 2013 přibližně na stejné úrovni, v absolutních hodnotách dosáhla úhrnu 11 837 tis. a 13 703 tis. Kč. V roce 2013 byl zaznamenán výrazný pokles fakturace na tuzemském trhu na průměrnou hodnotu 8 535 tis. Kč. Situace souvisela s výpadkem tržeb uskutečněných na tuzemském trhu, a to především z důvodu přetrvávání stagnace hospodářského růstu. Firmě se i přes zvýšené úsilí obchodních zástupců nedařilo realizovat v tuzemsku žádné investiční dodávky většího významu.

Management firmy dokázal na vzniklou situaci zareagovat a podařilo se vykompenzovat nepříznivou situaci v tuzemsku obchody uskutečněnými na zahraničních trzích. Mimořádné výkyvy v průměrné fakturaci, jmenovitě v měsíci červnu roku 2012, byly způsobeny mimořádnou fakturací tuzemské dodávky s velkým finančním objemem.

Z tab. 6 vyplývá, že firma měla v průběhu sledovaných let průměrně vázán nejvyšší objem prostředků v kategoriích pohledávek po LS do 30 dnů a nad 180 dnů. Firma byla úspěšná při vymáhání pohledávek s dobou po lhůtě splatnosti více jak 30 dnů a méně jak 180 dnů. Průměrná doba inkasa tuzemských pohledávek se pohybovala v rozmezí 60 až 90 dnů po lhůtě splatnosti, v této kategorii pohledávek byly trvale alokovány nejnižší objemy pohledávek po LS. Situaci názorně dokumentuje graf 3.



Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

Graf 3. Vývoj tuzemských pohledávek z obchodních vztahů

Vyjádřeno v *absolutních hodnotách* bylo v roce 2011 evidováno nejvyšší množství prostředků v pohledávkách z kategorie po splatnosti nad 180 dnů, a to jmenovitě v měsíci září 3 762 tis. Kč, v roce 2012 v měsíci březnu 3 931 tis. Kč a v roce 2013 v červnu dosáhly pohledávky nejvyšší hodnoty 3 616 tis. Kč.

Naopak nejnižších hodnot bylo zaznamenáno v roce 2011 v pohledávkách z kategorie po LS 90 až 180 dnů v měsíci březnu ve výši 16 tis. Kč, v roce 2012 to bylo v kategorii 60 až 90 dnů v měsíci červnu 8 tis. Kč a v období roku 2013 to bylo opět v kategorii pohledávek od 90 až 180 dnů po LS, a to ve jmenovité hodnotě 241 tis. Kč.

Přesto zůstávají vysoké objemy prostředků průměrně alokovány trvale v pohledávkách po LS nad 180 dnů, což názorně dokazuje průběžný vysoký stav pohledávek v jednotlivých čtvrtletích sledovaných období. Tento stav je nutné zhodnotit jako velmi nepříznivý vývoj úspěšnosti inkasa pohledávek právě v této kategorii a firma by měla zaujmout aktivní přístup k vymáhání těchto pohledávek.

4.5 Analýza zahraničních pohledávek z interních dat

Jak ukazují zkoumaná data v tab. 7, situace pohledávek vzniklých z titulů zahraničních dodávek je odlišná. V roce 2012 došlo z již dříve zmíněných důvodů k výraznému nárůstu průměrné fakturace z titulu zahraničních dodávek, která se v roce 2012 zdvojnásobila a v roce 2013 zůstala přibližně na stejné úrovni.

Měsíc	Přehled zahraničních pohledávek (v tis. Kč)					
	ve lhůtě	do 30 dnů	30 - 60 dnů	60 - 90 dnů	90 - 180 dnů	nad 180 dnů
Prosinec 10	7 090	2 271	2 168	150	920	2 187
Březen 11	8 996	2 219	427	781	2 716	1 708
Červen 11	3 748	882	1 937	358	859	1 470
Září 11	525	468	42	75	292	802
Průměr 11	5 090	1 460	1 144	341	1 197	1 542
Prosinec 11	20 482	1 045	576	296	234	850
Březen 12	11 768	573	9 948	1 177	976	735
Červen 12	4 421	2 093	9 805	1 836	1 273	1 061
Září 12	12 026	5 312	171	0	1 357	0
Průměr 12	10 757	2 097	4 329	730	1 007	838
Prosinec 12	15 234	1 439	139	309	1 213	1 762
Březen 13	4 765	10 599	506	1 807	253	2 649
Červen 13	4 887	4 456	4	7 933	1 843	2 610
Září 13	7 725	6 518	336	874	165	3 980
Průměr 13	8 153	5 753	246	2 731	869	2 750

Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

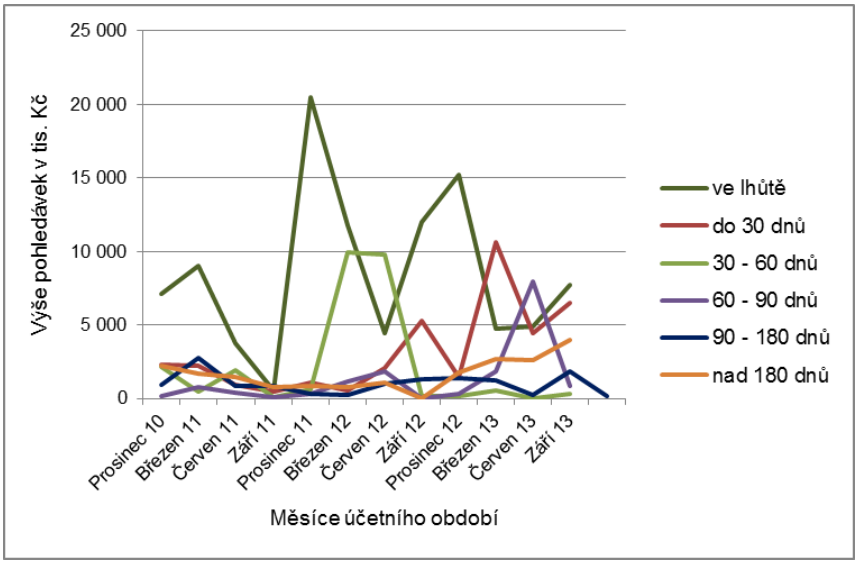
Tab. 7. Analýza zahraničních pohledávek z interních dat

Mimořádné výkyvy v průměrné fakturaci, jmenovitě v prosinci roku 2011, byly způsobeny mimořádnou fakturací zahraniční dodávky s velkým finančním objemem. Průměrné čtvrtletní hodnoty pohledávek po splatnosti v roce 2011 přesahovaly hodnotu 1 mil. Kč ve všech kategoriích mimo kategorii 60 až 90 dnů, v roce 2012 byly zaznamenány vyšší průměrné hodnoty u pohledávek po splatnosti z kategorie po LS 30 až 60 dnů, a to jmenovitě 4 329 tis. Kč a u pohledávek kategorie do 30 dnů ve výši 2 097 tis. Kč.

V následujícím období roku 2013 bylo nejvyšší průměrné hodnoty pohledávek dosaženo u kategorie do 30 dnů ve výši 5 753 tis. Kč. Pokud hodnotíme průměrné stavy pohledávek v průběhu účetního roku 2011, nejvýznamnější část pohledávek byla průměrně vázána v pohledávkách po LS nad 180 dnů. V roce 2012 byl průměrný stav inkasa pohledávek na lepší úrovni, vzhledem k průměrné fakturaci byl poměr pohledávek z nejvyšší kategorie

poměrně nízký. V roce 2013 došlo opět k významnému nárůstu průměrné výše pohledávek alokovaných v této kategorii pohledávek z obchodního styku za zahraničními odběrateli.

V *absolutních hodnotách* bylo v roce 2011 nejvyšších hodnot dosaženo v měsíci březnu u kategorie pohledávek po splatnosti 90 až 180 dnů, a to 2 716 tis. Kč, v roce následujícím byl rekordním měsícem červen s 9 805 tis. Kč z kategorie pohledávek po LS 30 až 60 dnů a v roce 2013 bylo dosaženo nejvyšší hodnoty 10 599 tis. Kč ve skupině pohledávek po LS do 30 dnů, a to v měsíci březnu. Naopak nejnižší stav pohledávek 42 tis. Kč byl evidován v září roku 2011, nulový stav zahraničních pohledávek byl zaznamenán v září 2012 u kategorií pohledávek 90 až 180 a nad 180 dnů po splatnosti. V roce 2013 byla nejnižší hodnotou částka 4 tis. Kč v měsíci červnu, a to u kategorie pohledávek po LS 30 až 60 dnů. Situaci mapuje i následující názorné grafické zobrazení sledovaných období.



Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

Graf 4. Vývoj zahraničních pohledávek z obchodních vztahů

I když stav pohledávek v kategorii pohledávek po LS nad 180 dnů není tak alarmující jako na tuzemském trhu, zejména průběh vývoje objemu prostředků v roce 2013 ukazuje na rostoucí trend právě v této kategorii pohledávek, opodstatněnost tohoto tvrzení ukazuje také konečný stav zahraničních pohledávek v září roku 2013, kdy dosáhl nejvyšší absolutní hodnoty v této kategorii, a to 3 980 tis. Kč. Pokud vezmeme v potaz fakt, že právě zahraniční obchod tvoří v současnosti nejvyšší objem tržeb společnosti, je bezpodmínečně nutné věnovat zvýšenou pozornost postupnému nárůstu objemu pohledávek v této kategorii a přijmout odpovídající opatření, které povedou ke zlepšení stavu inkasa pohledávek právě za zahraničními odběrateli.

4.6 Výpočet ukazatele doby obratu pohledávek

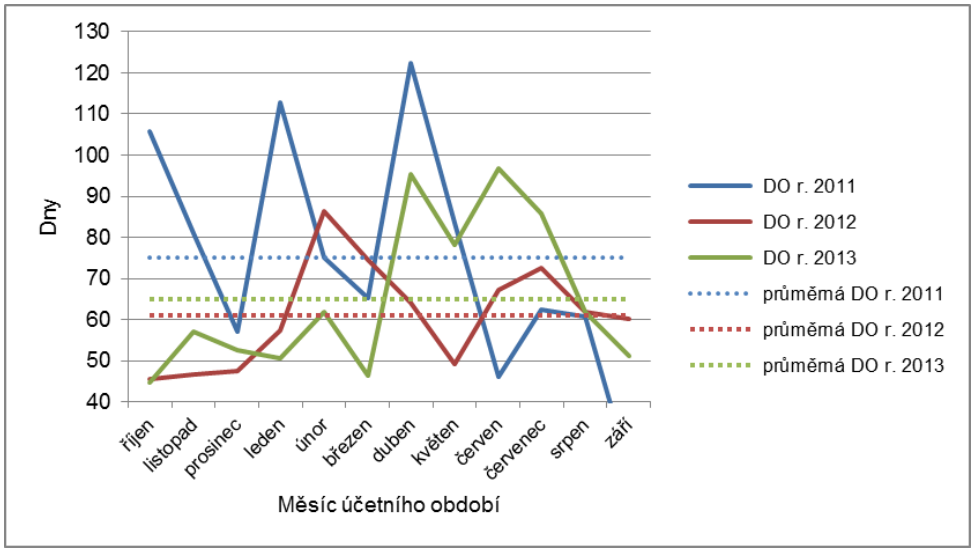
Významným ukazatelem aktivity je doba splatnosti pohledávek, která nám ve skutečnosti říká, jak dlouhá je průměrná doba splatnosti pohledávek, respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Z praktického hlediska lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepříliš uspokojivou. Doba splatnosti pohledávek se vypočítá jako součet dlouhodobých a krátkodobých pohledávek vydělený tržbami a vynásobený počtem dnů/týdnů/měsíců v roce. Tento ukazatel nám navíc mezi řádky říká, jak moc silnou vyjednávací pozici má firma vůči svým zákazníkům. Čím je doba obratu kratší, tím je více zřejmé, že zákazníci danou firmu potřebují a nemohou si moc „vyskakovat." Obrat pohledávek se pak vypočítá podíl tržeb a součtu dlouhodobých a krátkodobých pohledávek, přičemž sám o sobě nemá využití, neboť informace o tom, kolikrát za rok firma získá prostředky ze svých pohledávek, už není tak zajímavá. (Businessvize, © 2010)

Pro výpočet doby obratu pohledávek po měsících jsem použila vývoj měsíčních tržeb za sledované období, který jsem získala ze sestavy obratů hlavní účetní knihy a odpovídající měsíční vývoj celkových krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Vzhledem k již dříve zjištěnému faktu, že celkový objem dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů je zanedbatelný, dlouhodobé pohledávky nebyly předmětem analýzy a do výpočtu jsem je nezahrnovala. Doba obratu nám ukazuje, jak dlouho je majetek podniku vázaný v pohledávkách, neboli za jak dlouho jsou v průměru spláceny (jde vlastně o výpočet doby inkasa pohledávek).

Průměrná lhůta splatnosti vystavených faktur, kterou české firmy poskytují svým zákazníkům, dosahuje 36 dnů od data vystavení faktury (byl zaznamenán pokles oproti roku 2012 ze 44 na 33 dní u domácích faktur a z 53 na 38 u zahraničních faktur). Přesto jde o nejdelší lhůtu splatnosti ze všech zkoumaných zemí východní Evropy. Nejdelší lhůty splatnosti poskytují svým firemním zákazníkům české společnosti ve výrobním sektoru (v průměru 42 dnů), zatímco nejkratší lhůty splatnosti jsou poskytovány klientům ve finančním sektoru (29 dnů). Průměrná doba inkasa, tedy doby do zaplacení faktury, je přitom u českých firem 40 dnů (32 dnů v roce 2012). Tato hodnota se nachází mírně pod průměrem zemí východní Evropy (49 dnů). Ještě horší situace je v zemích západní Evropy, kde je průměrná doba inkasa pohledávek celých 57 dní. (Altradius, © 2013)

Z výpočtové tabulky (Příloha P II) je zřejmé, že vývoj doby inkasa pohledávek se pro firmu v průběhu sledovaných let nevyvíjel příliš pozitivně. Pokud považujeme hodnotu DO pohledávek 70 dnů za nepříliš uspokojivou, v roce 2011 byla průměrná doba inkasa

pohledávek 75 dnů, v roce 2012 klesla na 61 dnů a v roce 2013 opět mírně stoupla na hodnotu 65 dnů. Firma dosahovala 40 denní doby splatnosti vystavených faktur ve sledovaném období zcela výjimečně. Jak je znázorněno v grafu 5, v průběhu sledovaného období docházelo k nárazovým výkyvům doby obratu pohledávek.



Zdroj: interní materiály a výpočtová tabulka (Příloha P II)

Graf 5. Doba obratu celkových pohledávek z obchodních vztahů

Rok 2011 byl z hlediska vývoje DO pohledávek značně nestabilní, hodnota DO pohledávek průběžně oscilovala okolo průměrné hodnoty 75 dnů, situaci zkreslovala především předchozí fakturace velkých zahraničních dodávek. V průběhu prvního čtvrtletí roku 2011 byl zaznamenán klesající trend DO, v březnu byla DO pohledávek 57 dnů. V dubnu téhož roku bylo dosaženo maximální hodnoty DO pohledávek 122 dnů, naopak v září byla DO pohledávek nejkratší za celé sledované období, a to 24 dnů. Rok 2012 neznamenal podobné skokové výkyvy, průběžnou roční platební morálku odběratelů bychom mohli v tomto účetním roce vyhodnotit jako nejlepší z celého sledovaného období.

V průběhu první poloviny roku 2013 měli odběratelé nejlepší platební morálku z analyzovaného období, v druhé polovině roku však došlo ke skokovému zvýšení DO pohledávek a hodnota se po zbytek roku pohybovala nad průměrnou hodnotou DO roku 2013, ročního maxima DO 97 dnů bylo dosaženo v měsíci červnu. Docházelo tak k neefektivnímu úvěrování odběratelů a prodloužení peněžního cyklu. V závěru roku 2013 se schopnost odběratelů splácet své závazky mírně zlepšila a v září roku 2013 se ustálila na hodnotě 51 dnů.

4.7 Analýza platební morálky vybraných odběratelů

Z dosavadních výstupů je zřejmé, že stabilně nejvyšší objemy finančních prostředků jsou vázány v pohledávkách po LS 30 dnů a nad 180 dnů. V této části analýzy se zaměřím na detailní rozbor pohledávek s nejvyššími objemy prostředků právě z těchto kategorií. Z nich jsem cíleně vybrala stěžejní zahraniční odběratele, kteří realizují pravidelné odběry pro své koncové zákazníky. Vybraní významní odběratelé spolupracují s firmou COMINFO, a.s. po dobu delší než 5 let (počátek spolupráce se datuje v rozmezí let 2006–2009).

Výchozím bodem analýzy se stala interní data získaná z modulu fakturace ekonomického software K2 od počátku spolupráce konkrétního odběratele k datu 30. 9. 2013, a to obecné saldokonto faktur vydaných dle zákazníka, seřazené podle LS. V první fázi rozboru jsem rozdělila *faktury na uhrazené* a *faktury po lhůtě splatnosti*. U uhrazených faktur jsem dále zkoumala, v jakých lhůtách splatnosti docházelo k jejich úhradě.

Lhůta po splatnosti	Přehled uhrazených faktur (v EUR)				
	ASI	Codarini	FirstField	Meesons	ESS
Ve lhůtě	85 831	367 218	4 981	194 711	24 832 540
Do 30 dnů	18 323	97 837	46 848	616 640	42 809 632
Do 60 dnů	17 418	7 810	71 312	145 132	34 336 318
Do 90 dnů	367	3 166	57 404	11 393	17 746 077
Do 180 dnů	5 430	49 272	115 987	18 479	10 594 075
Nad 180 dnů	0	51 946	63 581	233	4 907
Celkem	127 369	577 249	360 113	986 587	130 323 548

Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

Tab. 8. Přehled uhrazených faktur vybraných odběratelů

Neuhrazené odběratelské závazky jsem rozčlenila do kategorií podle lhůty po splatnosti.

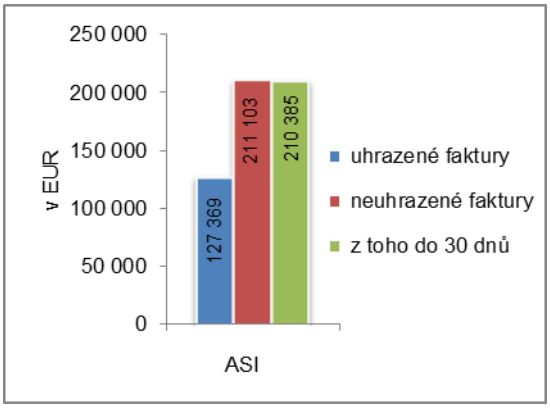
Lhůta po splatnosti	Přehled neuhrazených faktur (v EUR)				
	ASI	Codarini	FirstField	Meesons	ESS
Do 30 dnů	210 385	6 220	0	0	0
Do 60 dnů	0	0	0	377	0
Do 90 dnů	0	0	11 088	0	0
Do 180 dnů	0	284	2 834	0	0
Nad 180 dnů	718	51 351	32 224	0	22 313
Celkem	211 103	57 855	46 146	377	22 313

Zdroj: interní materiály (saldokonto FV)

Tab. 9. Přehled neuhrazených faktur vybraných odběratelů

4.7.1 Advanced Systems Ireland

Společnost Advanced Systems Ireland (dále jen ASI) se sídlem v irském Dublinu je certifikovaným distribučním partnerem firmy COMINFO, a.s. od června roku 2009. Působí jako distributor turniketů a elektromechanických branek na irském trhu. Patří mezi odběratele s dohodnutou lhůtou splatnosti faktur 30 dnů. Z hlediska celkového objemu tržeb sice nepatří k nejvýznamnějším odběratelům, ale většina obchodů byla realizována v posledních dvou letech a firma ASI představuje velký potenciál do budoucna. Graf 6 ukazuje podíl uhrazených a neuhrazených faktur ke sledovanému datu.



Zdroj: interní materiály

Graf 6. Celková fakturace společnosti ASI

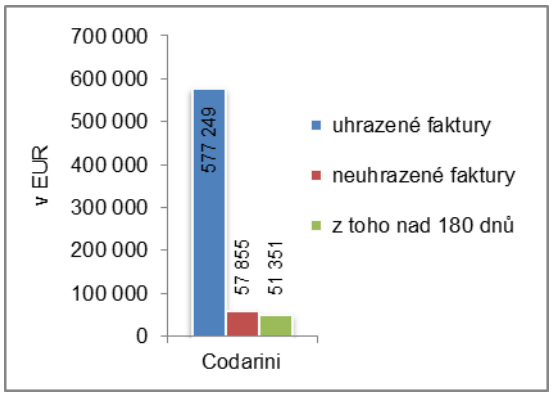
Zkoumáme-li podrobně *platební morálku* firmy ASI, zjistíme, že ve stanovené LS uhradila své závazky v celkové výši 85 831 EUR, což odpovídá 67,38 % z celkově uhrazených faktur. Dále pak hradila své závazky nejčastěji ve lhůtě do 30 a 60 dnů po splatnosti, a to v absolutních částkách 18 323 EUR a 17 418 EUR, vyjádřeno procenty 14,38 % a 13,67 %. Úhrady po LS do 90 dnů a v rozmezí 90–180 dnů činily v celkovém úhrnu 367 EUR a 5 430 EUR.

Z grafu 6 je patrné, že celková hodnota *neuhrazených faktur* po lhůtě splatnosti je vysoká. Ke dni 30. 9. 2013 evidovala firma COMINFO neuhrazené pohledávky za firmou ASI v celkové výši 211 103 EUR, z toho po LS do 30 dnů v úhrnu 210 385 EUR a po LS nad 180 dnů ve výši 718 EUR. Zde se navíc jedná o rozporovanou fakturu z titulu uplatnění záruky na vadné komponenty. Nejvyšší podíl pohledávek je alokován v kategorii do 30 dnů po LS, a vzhledem k předešlým úhradám faktur je předpoklad, že firma ASI uhradí své závazky v nejbližší době a její průběžnou platební morálku od začátku vzájemné spolupráce můžeme ohodnotit jako uspokojivou.

4.7.2 Codarini s. n. c.

Další analyzovanou společností je italský distributor Codarini s. n. c. (dále jen Codarini) se sídlem v Turíně, tato rodinná firma působí na italském trhu již od roku 1970 a nabízí ve svém portfoliu turnikety českého výrobce od března roku 2006. Na základě platné distributorské smlouvy byly dohodnuty platební podmínky 14 dnů.

Tab. 8 (str. 40) znázorňuje přehled celkové fakturace firmě Codarini od začátku vzájemné spolupráce ke dni 30. 9. 2013. Z dat grafu 7 je zřejmé, že úhrn nezaplacených faktur je proti fakturám uhrazeným minimální. Z pohledu *uhrazených faktur* firma Codarini uhradila své závazky ve lhůtě splatnosti v úhrnu za 367 218 EUR, což odpovídá hodnotě 63,61 %, ve lhůtě splatnosti do 30 dnů byly zaplaceny závazky firmy Codarini v hodnotě 97 837 EUR, vyjádřeno v procentech 16,95 %, poměrně velké objemy svých závazků však společnost Codarini hradila po LS do 180 dnů a nad 180 dnů, jmenovitě ve výši 49 272 EUR a 51 946 EUR, což společně reprezentuje 17,53 % z celkového objemu uhrazených faktur.



Zdroj: interní materiály

Graf 7. Celková fakturace firmy Codarini

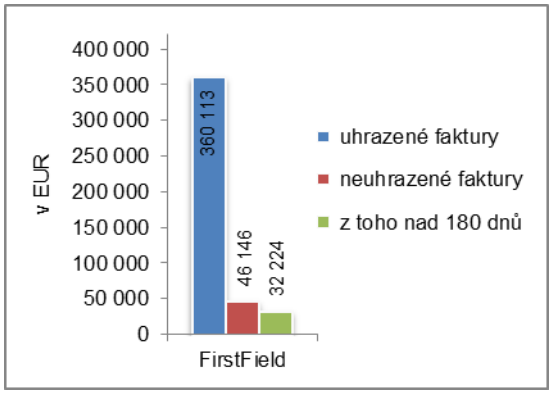
Hodnotíme-li výši *neuhrazených pohledávek* po splatnosti italského distributora, eviduje jich společnost COMINFO celkově 57 855 EUR, z toho tvoří 88,76 % pohledávky po LS nad 180 dnů. Rozbor úhrad faktur po lhůtě splatnosti jednoznačně ukazuje, že průběžná platební morálka italského distributora se oproti počátku vzájemné spolupráce významně zhoršila, pohledávky po lhůtě splatnosti významně stárnou a postupem času se stávají prakticky nevymahatelnými. Zde již jednoznačně mělo dojít k pozastavení budoucích dodávek na obchodní úvěr, k iniciování jednání o změně platebních podmínek a k přechodu na systém 100 % zálohových plateb před uskutečněním dodávek.

4.7.3 FirstField

Portugalská společnost FirstField se sídlem v Lisabonu se stala distributorem výrobků společnosti COMINFO v říjnu roku 2007. Na základě platné distributorské smlouvy byla ujednána splatnost faktur 45 dnů.

Na základě přehledu *zaplacených faktur* v tab. 8 (str. 40) od začátku vzájemné spolupráce ke dni 30. 9. 2013 je patrné, že pouhé 1,4 % faktur bylo zaplaceno ve lhůtě splatnosti, jmenovitě 4 981 EUR, naopak nejvíce faktur bylo hrazeno ve lhůtě 90−180 dnů po splatnosti, celkově 115 987 EUR, vyjádřeno procenty 32,20 %. Nezanedbatelná část faktur pak byla hrazena ve lhůtě nad 180 dnů po splatnosti, v úhrnu 63 581 EUR (17,65 %).

Pokud vezmeme v úvahu nastavenou výchozí dobu splatnosti faktur 45 dnů, platební morálku portugalského obchodního partnera ve sledovaném období musíme vyhodnotit jednoznačně jako neuspokojivou.



Zdroj: interní materiály

Graf 8. Celková fakturace firmy FirstField

Pokud v grafu 8 sledujeme objem *neuhrazených faktur*, zde není situace také uspokojivá. Vůči společnosti FirstField nebyly ve sledovaném období evidovány žádné pohledávky ve lhůtě splatnosti. Celkový objem nezaplacených faktur ve výši 46 120 EUR byl k uvedenému datu v kategorii po LS nad 60 dnů, z toho 32 224 EUR (69,83 %) dokonce v kategorii nad 180 dnů po lhůtě splatnosti.

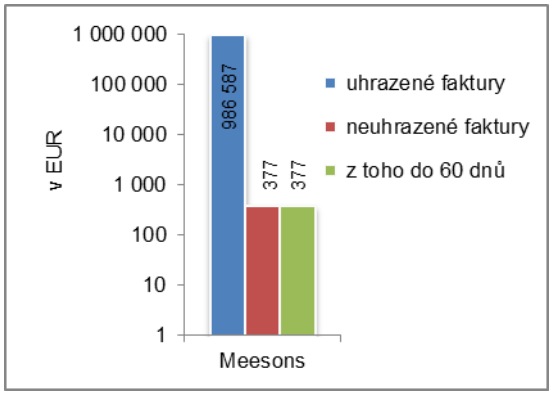
Situace ve zkoumané kategorii neuhrazených faktur byla podobná jako v případě italského distributora, také zde již mělo jednoznačně dojít k uzavření úvěrového limitu a měla být přijata dostupná opatření směřující k neprodlenému inkasu pohledávek.

4.7.4 Meesons A. I. Ltd.

Britská společnost Meesons A. I. Ltd. (dále jen Meesons) sídlí ve Skiptonu a stala se distributorem turniketů od dubna roku 2009, jednou z významných společných realizací je dodávka turniketů pro vstupní a odbavovací prostory londýnského letiště Heathrow. Splatnost faktur byla smluvně stanovena na 60 dnů.

Jak ukazuje tab. 8 (str. 40), z celkového objemu fakturace 986 587 EUR od začátku vzájemné spolupráce bylo uhrazeno ve LS 19,73 % vydaných faktur, v úhrnu 194 711 EUR. Nejvyšší objem faktur, a to 616 640 EUR byl uhrazen do 30 dnů po LS (62,50 %), následovala pak kategorie po LS do 60 dnů s 14,7 %. Celkový objem uhrazených faktur ve zbývajících kategoriích po LS činil celkově 30 105 EUR.

Vezmeme-li v potaz výchozí nastavenou dobu splatnosti vydaných faktur 60 dnů, ani průběžná platební morálka firmy Meesons nemůže být hodnocena jako uspokojivá. Z rozboru dosavadních úhrad vyplývá, že by mělo být zahájeno vyjednávání ohledně nového nastavení platebních podmínek. Stálo by za úvahu nabídnout distributorovi možnost využívání skonta, které by mohlo mít v tomto případě motivační účinek.



Zdroj: interní materiály

Graf 9. Celková fakturace firmy Meesons

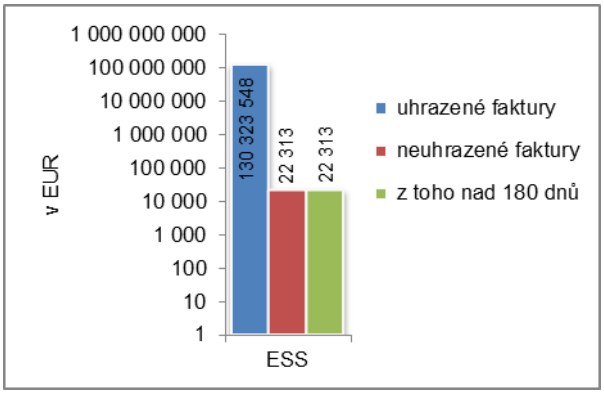
Z titulu *neuhrazených faktur* (viz. graf 9) vůči společnosti Meesons nebyly ve sledovaném období evidovány žádné pohledávky ve lhůtě splatnosti. V ostatních kategoriích evidovala společnost COMINFO vůči britskému distributorovi pohledávky pouze v kategorii po LS do 60 dnů v úhrnu 377 EUR, což je naopak v porovnání s ostatními analyzovanými distributory nízké číslo. Přesto i zde by bylo na místě zahájit aktivní vymáhání dlužné částky tak, aby nedošlo k jejímu postupnému stárnutí.

4.7.5 Engineered Systems Solutions

Dalším významným odběratelem společnosti COMINFO je jihoafrická firma Engineered Systems Solutions Ltd. (dále jen ESS) se sídlem v jihoafrické Pretorii. Jedná se o koncového zákazníka, se kterým byly realizovány velkoobjemové zakázky na dodávku turniketů pro státní sektor. Na počátku kontraktu v říjnu 2009 byla dohodnuta doba splatnosti faktur 30 dnů.

Z celkového objemu *zaplacených faktur* od počátku vzájemné spolupráce (tab. 8, str. 40) ve výši 130 323 548 EUR bylo ve LS uhrazeno 24 832 540 EUR, což odpovídá 19 %. Nejvyšší objemy faktur byly zaplaceny ve lhůtě do 30 po LS, a to 32,8 % s celkovým objemem 42 809 632 EUR. V kategorii po LS do 60 dnů jich pak bylo uhrazeno 26,35 % z celkového objemu, na součet zbývajících lhůt po splatnosti zbývá v úhrnu 21,75 %.

Vzhledem k vysokým objemům dodávek a poskytnuté době splatnosti faktur byla platební morálka odběratele průběžně hodnocena jako negativní a významným způsobem ovlivňovala firemní cash flow. Pro další kontrakty bych doporučovala obdobné řešení jako v případě britského distributora, a to nabídky skonta v rámci platebních podmínek.



Zdroj: interní materiály

Graf 10. Celková fakturace firmy ESS

Z pohledu *neuhrazených faktur* (situaci ilustruje graf 10) nebyly ke sledovanému datu vůči společnosti ESS evidovány žádné pohledávky ve lhůtě splatnosti. V ostatních kategoriích evidovala společnost COMINFO vůči firmě ESS pohledávky pouze v kategorii nad 180 dnů po lhůtě splatnosti v celkové hodnotě 22 313 EUR. Zde by bylo na místě zaujmout aktivní přístup k vymáhání dlužné částky a využít k tomu všech dostupných nástrojů.

5 AKTUÁLNÍ POPIS STÁVAJÍCÍ METODIKY ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Dle stávající metodiky řízení pohledávek kontrola aktuálního jejich stavu probíhá s týdenní frekvencí na poradě obchodního oddělení. Primární odpovědnost za komplexní obchodní případ od jeho získání až po zajištění potřebných podkladů pro fakturaci byla delegována na obchodního zástupce. Každý obchodní zástupce společnosti má přístup do ekonomického systému K2. Po přihlášení do systému mu program automaticky vytvoří aktuální sestavu pohledávek po lhůtě splatnosti, které spadají do jeho portfolia. Sestava pohledávek je editovatelná a obchodní zástupce je oprávněn vkládat k obchodnímu případu komentáře o aktuálním postupu.

Společnost obchoduje jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu, z tohoto důvodu byl systém správy pohledávek diferencován podle typu trhu.

5.1 Řešení tuzemských pohledávek

U tuzemských pohledávek byl interní směrnicí stanoven následující závazný postup:

- po uplynutí 14 dnů od lhůty splatnosti faktury je zákazníkovi zaslána písemná Upomínka č. 1 (Příloha III),
- po uplynutí 30 dnů od lhůty splatnosti faktury je zákazníkovi zaslána písemná Upomínka č. 2 (Příloha IV),
- po uplynutí 40 dnů od lhůty splatnosti faktury je zákazníkovi zaslána písemná Upomínka č. 3, která splňuje formální náležitosti pokusu o smír a současně uznání závazku (Příloha V).

Obchodní zástupce předá po poradě obchodního oddělení (koná se s týdenní frekvencí) finanční účtárně seznam pohledávek, u kterých bude provedeno písemné připomenutí dlužné faktury dle směrnice. Po uplynutí 60 dnů po lhůtě splatnosti faktury je předán seznam pohledávek finančnímu řediteli společnosti. Tento je oprávněn rozhodnout, zda bude pohledávka postoupena smluvní advokátní kanceláři Harvánek & Plátěnková, která od roku 2012 zajišťuje externě právní služby a jménem společnosti na základě zplnomocnění zajišťuje vymáhání vybraných pohledávek po lhůtě splatnosti. Další variantou je podání návrhu na zahájení insolvenčního řízení k místně příslušnému soudu.

Ze zjištěných dat v tab. 10 vyplývá, že z celkového objemu předaných případů k vymáhání pohledávek v roce 2012 jich bylo advokátní kanceláří úspěšně vyřešeno 65 %, zbývajících 35 % předaných obchodních případů je stále ve fázi vyjednávání.

Předané případy	2012 (v Kč)	podíl (v %)	2013 (v Kč)	podíl (v %)
Celkový finanční objem	876 975	100	381 366	100
Vyřešeno	572 953	65	309 922	81
V řešení	304 022	35	71 444	19

Zdroj: interní materiály

Tab. 10. Přehled předaných případů advokátní kanceláři

V dalším roce spolupráce bylo dosaženo výsledného zaplacení dlužné částky u 81 % postoupených případů a u 19 % doposud probíhá jejich řešení. Komunikaci se smluvní advokátní kanceláří zajišťuje hlavní účetní společnosti COMINFO.

5.2 Řešení zahraničních pohledávek

Situace v zahraničním obchodě je odlišná. Zákazníci jsou podle objemu uzavřených obchodů rozděleni do několika kategorií:

- kategorie 1 − zákazník s platnou distribuční smlouvou bez zálohových plateb,
- kategorie 2 − zákazník s platnou distribuční smlouvou se zálohovými platbami,
- kategorie 3 − zákazník bez platné distribuční smlouvy se zálohovými platbami.

Zákazníci z kategorie 1 patří k významným a dlouhodobě prověřeným bonitním klientům. Zpravidla mají uzavřenu smlouvu o výhradním zastoupení společnosti COMINFO v daném teritoriu. Zboží je expedováno bez nutnosti vystavení zálohových plateb, dle smluvních podmínek jsou stanoveny splatnosti vyúčtovacích faktur na 30, 45, 60 a ve výjimečných případech 90 dnů.

Zákazníkům z kategorie 2 je zboží uvolněno k distribuci až po zaplacení vystavené *zálohové faktury*, jejíž výše je stanovena ve výši 10 %, 20 % nebo 50 % podle podmínek uzavřené distributorské smlouvy. Splatnost *vyúčtovací faktury* je stanovena standardně na 14 dnů od dodání nebo odebrání zboží. V případě, že zákazník opakovaně neuhradí doplatek vyúčtovací faktury ve stanoveném termínu splatnosti, je na tuto skutečnost upozorněn a u dalšího obchodního případu je mu automaticky vystavena zálohová faktura ve výši 100 % stejně jako u kategorie 3 zákazník bez platné distribuční smlouvy.

Zákazníkům z kategorie 3 je vystavována zálohová faktura ve výši 100 % se splatností 1 týden ihned po obdržení závazné objednávky a zboží je uvolněno k distribuci až po připsání úhrady na bankovní účet společnosti.

U zahraničních pohledávek byl interní směrnicí stanoven následující interně závazný postup:

- po uplynutí 14 dnů od lhůty splatnosti faktury je zákazníkovi zaslána e-mailová upomínka,
- po uplynutí 30 dnů od lhůty splatnosti faktury je zákazníkovi zasláno upozornění na fakturu po termínu splatnosti s dodatkem, že do uhrazení dlužné částky dochází k pozastavení distribuce dalšího zboží.

Kontrola pohledávek spadá plně do kompetence ředitele zahraničního obchodu. Vzhledem k odlišným obchodním a právním úpravám v jednotlivých zemích není v zahraničním obchodě využíváno služeb smluvní advokátní kanceláře pro vymáhání pohledávek.

5.3 Tvorba opravných položek k pohledávkám

Jak již bylo zmíněno, účetní jednotka COMINFO, a.s. účtuje v hospodářském roce 1. 10. – 30. 9. a řídí se účetními předpisy, které jsou platné ke dni začátku hospodářského roku. Jednotlivé typy opravných položek rozlišuje v rámci analytické evidence. Účetní jednotka tvořila v souladu se zásadami věrného a poctivého zobrazení účetnictví v rámci sledovaných období *účetní opravné položky k pohledávkám*. Tvořila také *daňově účinné opravné položky k pohledávkám* v souladu s příslušnými platnými ustanoveními § 8 ZoR.

Opravná položka	2011 (v Kč)		2012 (v Kč)		2013 (v Kč)	
	tvorba	rozpuštění	tvorba	rozpuštění	tvorba	rozpuštění
§ 8 insolvence 100 %	550 820	0	9 597	0	0	553 267
§ 8a nedobytné 20 %	17 170	33 432	0	38 097	0	0
§ 8a nedobytné 100%	11 954	14 231	0	15 715	0	0
§ 8a 20%	23 374	24 184	10 323	0	239 501	33 697
§ 8a žalované 33 %	524 655	0	939 604	0	0	3 428
§ 8a konkurz 100 %	0	108 740	937 866	12 495	73 116	0
§ 8c 100 %	5 904	14 652	79 041	7 067	102 867	79 041
Zákonné OP celkem	1 133 877	195 239	1 976 431	73 374	415 484	669 433
Účetní OP celkem	1 137 201	0	-4 363 524	0	5 287 059	664 583

Zdroj: interní materiály (obraty hlavní účetní knihy)

Tab. 11. Přehled tvořených opravných položek k pohledávkám

5.4 Odpis pohledávek

Z údajů získaných z analytických účtů jsem zjistila, že účetní jednotka vytvářela k rozvahovým dnům sledovaných období *daňové odpisy* nedobytných pohledávek v souladu s příslušnými ustanoveními ZoR následovně: v roce 2011 v celkové výši 224 987 Kč, jednalo se o odpis nedobytných pohledávek za tuzemskými dlužníky v konkurzním řízení, v roce 2012 v úhrnu 12 495 Kč, zde bylo provedeno zrušení OP za dlužníkem v konkurzním řízení a v roce 2013 činily daňové odpisy v úhrnu 553 267 Kč, zde šlo o odpisy nedobytných pohledávek za zahraničním subjektem v insolvenci.

Firma tvořila také *odpisy nedaňové*, a to v letech 2012 ve výši 2 222 371 Kč a 2013 v úhrnu celkem 121 799 Kč. V případě nedaňových odpisů v roce 2012 šlo o odúčtování nedobytných pohledávek, u kterých bylo odkládáno využití dostupných nástrojů k vymáhání dlužných částek, a to zejména z titulu uskutečněných zahraničních dodávek.

Odpisy nedobytných pohledávek	2011 (v Kč)	2012 (v Kč)	2013 (v Kč)
Odpisy daňové	224 987	12 495	553 267
Odpisy nedaňové	0	2 222 371	121 799

Zdroj: interní materiály

Tab. 12. Přehled provedených odpisů pohledávek

5.5 Zhodnocení efektivity stávající metodiky řízení pohledávek

Při analýze stávajícího systému řízení pohledávek jsem zjistila, že management firmy sice vytvořil interně závaznou metodiku řízení pohledávek, ale její praktická aplikace v aktuálních firemních podmínkách vykazuje značné nedostatky.

5.5.1 Primární zodpovědnost

Správou pohledávek se doposud zabývalo částečně oddělení finanční účtárny a obchodní zástupci, kteří mají konkrétní obchodní případ v kompetenci od uzavření obchodního případu po jeho fakturaci. Pracovnice finanční účtárny předává na pravidelné obchodní poradě informace o výši neuhrazených pohledávek obchodnímu řediteli, který pak následně dle vlastního uvážení dává pokyn k zahájení procesu jejich vymáhání.

V tomto bodě vidím klíčový problém celého systému, do řízení pohledávek zasahuje více zaměstnanců, kteří se správě pohledávek věnují pouze okrajově a nesystematicky, odpovědnost za inkaso pohledávek je vnímána jako kolektivní, nikoliv jako personální.

Obchodní zástupce dostává informaci o saldu pohledávek dle odběratele, ze kterého není zřejmé, o jaký počet dnů odběratel překročil stanovenou splatnost. U obchodního zástupce se jedná o další administrativní zátěž, která koliduje s hlavní náplní jeho práce, a to je získávání nových zákazníků a péče o stávající klientelu. Dalším argumentem proti je fakt, že obchodník buduje svůj vztah k zákazníkovi na bázi osobního kontaktu a vystupování z pozice urgování opožděných plateb je z jeho strany vnímána jako poškozování jeho celkové image. Dalším faktorem, který významně ovlivňuje stávající proces řízení pohledávek, je chybějící hmotná zainteresovanost a motivace jednotlivých pracovníků na inkasu pohledávek.

Stav u zahraničních pohledávek shledávám také jako jednoznačně nesystémový, zde je situace ztížena mechanismem kontroly zaplacení zálohových plateb a další návaznosti na expedici a logistiku. Během sledovaného období byly zaznamenány obchodní případy, kdy zákazník závazně objednal dodávku, byla mu vystavena zálohová faktura, která však nebyla nikdy uhrazena. Skutečnost, že k úhradě faktury nedošlo, byla zjištěna až těsně před termínem expedice zásilky, firmě však tato situace způsobila ztrátu, protože se jednalo o zakázkovou výrobu a zboží bylo dále již neprodejné.

Za běhu současného způsobu řízení pohledávek je ředitel zahraničního obchodu pod neustálým tlakem z důvodu nutnosti kontrolovat platby zálohových faktur, dává finální pokyn k expedici uhrazeného zboží, velmi často dochází k situaci, že pod příslibem brzké uhrazení dlužné částky ze strany klienta uvolní zboží k předčasné expedici a tím umožní vznik pohledávky po lhůtě splatnosti, která se, jak jednoznačně prokázala analýza platební morálky stěžejních odběratelů, v nemalém procentu uskutečněných případů stává jen obtížně vymahatelnou.

5.5.2 Rozbor platebních podmínek

Společnost u realizace tuzemských ani zahraničních obchodů plně neužívá dostupných zajišťovacích instrumentů preventivního charakteru. Při analýze jsem zjistila, že společnost COMINFO využívá formu *zálohového placení* na tuzemském trhu v pouze případě prvozakázky, v zahraničním obchodě je tato forma naopak nejběžnější platební podmínkou. Platební podmínky jsou součástí obchodní strategie, v rámci konkurenčního boje je nutné používat individuální přístup k zákazníkovi. Placení při dodávce je využíváno v minimální míře, především u jednorázových obchodních případů s malým finančním

objemem, a to výlučně při tuzemských obchodních případech. Nejrozšířenější platební podmínkou pro tuzemský trh je tak jednoznačně forma *obchodního úvěru*.

Firma v metodice nestanovuje jednotný postup při stanovování doby splatnosti faktur, rozhodnutí ponechává v kompetenci obchodního zástupce, pouze u zakázek s finančním objemem nad 1 mil. Kč jsou platební podmínky schvalovány finančním ředitelem společnosti.

V případě zahraničních pohledávek má firma stanoveny kategorie zákazníků, kterým poskytuje obchodní úvěr zajištěný zálohovou platbou v různé výši podle výchozí bonity klienta a jeho rizikovosti, vyhodnocené ke dni podpisu distributorské smlouvy, ale dále již *nevyhodnocuje pravidelně platební morálku* svých odběratelů a opakovaně jim poskytuje další obchodní úvěr za stejných podmínek jako na počátku spolupráce. Zde by bylo na místě zvážit zavedení zákaznických úvěrových limitů, které by nutily odběratele přistoupit k odpovědnému řešení svých závazků. U zahraničních obchodů bylo u několika dodávek do zemí mimo Evropskou unii pouze ojediněle využito dokumentárního akreditivu, a to v případech, kdy na jeho vystavení trvala strana kupující. Situace byla zdůvodněna časovou náročností při plnění podmínek akreditivu a vysokými poplatky ze strany korespondenčních bank.

Při rozboru jsem zjistila, že firma v rámci platebních podmínek nenabízí svým kapitálově silným odběratelům možnost využití skonta za včasnější platbu. Skonto by mohlo u kapitálově silných obchodních partnerů působit motivačně.

5.5.3 Penále z prodlení

Přestože má firma ve všeobecných obchodních podmínkách zakotven nárok na penále za pozdní platbu faktur, doposud svého oprávněného nároku aktivně nevyužívá a penále za pozdní platby svým odběratelům neúčtuje.

5.5.4 Vymáhání pohledávek

Ve stávající metodice je zcela opomenuto telefonické upomínání dlužných faktur v časovém rozmezí 3−7 dnů od uplynutí data splatnosti. V této fázi se dají vyloučit případná administrativní pochybení, např. chybějící faktura v evidenci odběratele, chybné fakturační údaje, nesoulad údajů na faktuře s původní objednávkou a mnoho dalších. Tato prvotní fáze kontaktu s dlužníkem je v kompetenci obchodního zástupce, stejně další fáze, zaslání příslušných upomínek v předepsaném pořadí. Přitom zejména upomínka č. 3, která

obsahuje formální náležitosti pokusu o smír a uznání závazku, plní dokumentační účel v případě dalšího vymáhání pohledávky.

U tuzemských pohledávek jsou *vybrané pohledávky* po uplynutí 60 dnů od data splatnosti předávány k řešení smluvní advokátní kanceláři, ale vzhledem k celkovému objemu pohledávek po lhůtě splatnosti se jedná stále o zanedbatelnou část. Zajímavým faktem dokazujícím celkovou neefektivitu stávajícího systému řízení pohledávek je skutečnost, že v případě postoupení pohledávky advokátní kanceláři došlo ve valné většině případů k uskutečnění úhrady dlužné faktury řádově do dvou týdnů od doručení oznámení o právních důsledcích z titulu neuhrazené pohledávky. U řešení zahraničních pohledávek není služeb smluvní advokátní kanceláře využíváno.

Mnoho firem se domnívá, že získat své peníze zpět od zahraničních dlužníků je nákladné, zdlouhavé, a že výsledek takového snažení je značně nejistý. Situaci proto podnikatelé aktivně neřeší a spíše vyčkávají. Jejich domněnky jsou však mylné. Pohledávky za zahraničními subjekty lze řešit obdobně, jako ty tuzemské. Samozřejmě i zde platí, že čím dříve je případ předán k inkasu, tím se zvyšují šance na návratnost dlužné částky. Úspěšnost může být i stoprocentní. (E15, © 2013)

Dalším vhodným zajišťovacím nástrojem by bylo pojištění vybraných rizikových zahraničních odběratelů prostřednictvím úvěrového pojištění rizika nezaplacení krátkodobých pohledávek za tuzemskými nebo zahraničními odběrateli v důsledku jejich platební neschopnosti nebo nevůle, nebo v důsledku teritoriálních rizik na straně zahraničního odběratele. Principem úvěrového pojištění je jistota, že pokud pohledávku (maximálně do výše úvěrového limitu) nezaplatí odběratel, pojišťovna tuto skutečnost považuje za pojistnou událost a částku sníženou o spoluúčast pojištěnému sama uhradí. (Kupeg, © 2014)

5.5.5 Dopad nedobytných pohledávek

Jak je zřejmé z rozboru odpisovaných pohledávek, jejich významná část je odepsána jako daňově neúčinná. K rozvahovému dni roku 2012 bylo nedaňově odepsáno v úhrnu celkem 2 222 371 Kč. Jednalo se o promlčené pohledávky za odběrateli. Při detailním zkoumání uvedených pohledávek jsem zjistila, že nebylo započato se včasným monitoringem pohledávek, nebyla zkoumána aktuální ekonomická situace dlužníka a došlo k promlčení zákonné lhůty pro jejich další řešení. Ze stejných důvodů bylo rozvahovému dni roku 2013 nedaňově odepsáno v úhrnu 121 799 Kč.

6 NÁVRH ŘEŠENÍ NEDOSTATEČNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

S ohledem na vývoj objemu pohledávek ve sledovaném období, dosavadní průběh jejich řízení a zejména finanční dopad nedobytných pohledávek, doporučuji firmě zřídit *novou pracovní pozici referenta správy tuzemských a zahraničních pohledávek.* Situaci navrhuji řešit vznikem nového pracovního místa proto, že v současné době není možné v rámci firemní organizační struktury vyčlenit kompetentní osobu pro tuto pozici na plný pracovní úvazek.

6.1 Referent správy pohledávek

Komplexní správa pohledávek by měla spadat do kompetence jednoho pracovníka, který bude mít ucelený přehled o problematice řízení pohledávek, s ohledem na správu zahraničního portfolia odběratelů bude mít odpovídající úroveň anglického jazyka. Referent správy pohledávek by mohl být na inkasu pohledávek zainteresován také hmotně, doručovala bych nastavit systém čtvrtletního provizního odměňování z celkové sumy inkasa pohledávek po LS.

Vznik nové pracovní pozice bude spojen nejen s jednorázovými náklady na nutné vybavení, ale také s pravidelnými mzdovými náklady. Tento dopad však lze zmírnit čerpáním příspěvků z projektů aktivní politiky zaměstnanosti nebo odborné praxe pro mladé do 30 let, poskytované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky prostřednictvím poboček Úřadu práce.

Složka	Měsíční náklad (v Kč)	Roční náklad (v Kč)
Tarifní mzda	18 000	216 000
Zdravotní pojištění	1 620	19 440
Sociální pojištění	4 500	54 000
Celkový náklad	24 120	289 440

Zdroj: vlastní výpočet

Tab. 13 Přehled mzdových nákladů

Projekt *Odborné praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji* umožní zaměstnavatelům získat finanční příspěvek na mzdové náklady:

- *zaměstnance* – osoby z cílové skupiny projektu - maximálně 20 000 Kč měsíčně (s ohledem na pracovní zařazení nejdéle na dobu 12 měsíců),
- *mentora* – (v odůvodněných případech) jedná se o poměrný podíl skutečně vynaložených nákladů na mzdu, v rozsahu maximálně 10 hodin týdně po dobu prvních 2 měsíců a maximálně 5 hodin týdně po dobu dalších 4 měsíců (ze 40 hodin týdenní pracovní doby).

Mentor zaměstnavatele bude věnovat předem stanovenou část pracovní doby zaučování a zaškolování účastníka praxe. (MPSV, © 2014)

Poskytovatel dotačních programů aktivní politiky zaměstnanosti Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky na svých webových stránkách pravidelně aktualizuje nabídku příspěvků na podporu zaměstnanosti.

V rámci firemní organizační struktury by byla pracovní pozice podřízena finančnímu řediteli. Náplní práce referenta by byly administrativní činnosti související s řízením pohledávek popsané v další části práce.

6.1.1 Správa informací o odběratelích

Společnost COMINFO v současné době implementuje systému CRM (Customer Relationship Management), který by se mohl stát základním modulem pro správu informací o odběratelích, tzv. credit management. V kompetenci referenta by byla správa informací o odběratelích, zadávání vstupních údajů do databáze, pravidelná aktualizace jejich kontaktních údajů a komplexní reporting managementu společnosti. Na základě pravidelně prováděné analýzy dat by byla vyhodnocována bonita odběratelů v závislosti na výši jejich odběrů a jejich platební morálce za sledované období. Významnou náplní práce referenta by bylo měsíční sledování a vyhodnocování úvěrových limitů.

6.1.2 Zavedení úvěrových limitů

Doporučila bych firmě stanovit pevné limity odběrů pro tuzemské zákazníky s opakovanými odběry a zahraniční zákazníky z kategorie 1 (zákazník s platnou distribuční smlouvou bez zálohových plateb), což v praxi znamená maximální a nepřekročitelnou výši úvěru. Stanovení konečné výše limitů by bylo v kompetenci ředitele tuzemského a zahraničního obchodu na základě pravidelného měsíčního reportingu. Zákazníci by tak měli na základě objemu obchodů z předchozího období stanovenu nepřekročitelnou výši limitu odběrů a firma bude mít ucelený přehled a kontrolu nad odběry každého zákazníka.

Nestane se, že by některý zákazník odebíral zboží bez úhrady, protože mu to úvěrový limit nedovolí a v návaznosti na používaný ekonomický systém by v tomto případě nebylo možné např. vystavení doprovodných dokladů k dodávce. Teprve až v okamžiku úhrady některých z dlužných faktur by se uvolnila část úvěrového rámce a zákazníkovi by byla povolena další distribuce zboží. Evidence by mohla probíhat buď jako součást zaváděného systému CRM nebo v rámci používaného ekonomického software K2.

6.1.3 Evidence a správa pohledávek

Do pracovní náplně referenta bude spadat evidence a správa pohledávek, která bude rozdělena na pohledávky z titulu zálohových plateb a pohledávky vzniklé na bázi vyúčtovacích faktur. Kontrolu neuhrazených faktur je nutné provádět denně.

Kontrola úhrad zálohových plateb

U tuzemských zákazníků, kterým bude vystavena zálohová platba, bude provádět kontrolu jejich úhrad a v případě prodlení platby vygeneruje ze systému příslušnou sestavu a odešle zákazníkovi výzvu k úhradě s oznámením, že k distribuci popř. instalaci systému dojde až po zaplacení zálohové faktury.

U zahraničních zákazníků bude kontrolovat úhrady zálohových plateb u kategorie zákazníků 2 a 3 (zákazník s platnou distribuční smlouvou se zálohovými platbami a zákazníci bez platné distribuční smlouvy a zálohovými platbami). V případě prodlení platby vygeneruje ze systému příslušnou sestavu a odešle zákazníkovi výzvu k úhradě s příslušným oznámením v anglickém jazyce.

Kontrola úhrad vyúčtovacích faktur

Po uplynutí 3 dnů od data splatnosti bude u zodpovědné osoby na straně odběratele telefonicky ověřeno, zda vede fakturu v evidenci a případně zjistí důvody, které vedly k odkladu splatnosti faktury. V případě chybějící faktury nebo zjištěného nedostatku ve fakturaci referent zajistí u kompetentní osoby nápravu. Zjištěné údaje bezodkladně zaznamená v systému správy pohledávek.

Pokud na základě telefonického upomenutí nedojde k úhradě do 14 dnů po splatnosti, bude odběrateli zaslána formální e-mailová upomínka č. 1. s formální žádostí o úhradu dlužné částky. V případě, že ani po 4 týdnech po lhůtě splatnosti nedojde k úhradě, bude odeslána doporučenou poštou formální upomínka č. 2. V případě, že ani po 8 týdnech od uplynutí lhůty splatnosti nedojde k úhradě, bude automaticky zablokován odběratelský účet

a současně bude doporučenou poštou odeslána upomínka č. 3 s pokusem o smír a oznámením o zablokování příštích dodávek (zejména v případě zahraničního obchodu) nebo dalšího záručního servisu, spojeného s dodávkou (zpravidla u tuzemských zakázek). O každém postupu bude proveden písemný záznam v systému správy pohledávek.

Pohledávky v prodlení od 10 týdnů po lhůtě splatnosti budou předávány finančnímu řediteli, který dále rozhodne, zda bude v případě dlužníka využita možnost soudního nebo mimosoudního vymáhání pohledávky.

6.1.4 Další administrativní činnosti

Pro případ, že by výše popsané činnosti nenaplnily plnou pracovní dobu referenta správy pohledávek, bylo by možné do jeho portfolia přesunout administrativu spojenou s elektronickým odesíláním faktur, které v současné době zajišťuje v případě tuzemských obchodních partnerů fakturantka a v případě zahraničí asistentka zahraničního obchodu. Komunikace s odběrateli ohledně komplexní fakturace by tak koncepčně spadala pod jednu zodpovědnou osobu.

7 ZÁVĚR

V teoretické části práce jsem zpracovala poznatky související se vznikem pohledávek s důrazem na prevenci vzniku nedobytných pohledávek, na dostupné metody řízení pohledávek, způsoby jejich vymáhání a řešení pohledávek v účetnictví firmy. V praktické části bakalářské práce jsem představila společnost COMINFO, a.s. Pokračovala jsem rozborem pohledávek z obchodního styku nejen z veřejně dostupných finančních výkazů a z interních firemních informací. Vyhodnotila jsem doby obratu pohledávek za sledovaná období s využitím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Analyzovala jsem pohledávky firmy za stěžejními zahraničními odběrateli, a to od začátku vzájemné spolupráce. Provedla jsem rozbor a zhodnocení jejich dosavadní platební morálky. Popsala jsem řešení pohledávek v účetnictví firmy. V závěru praktické části jsem zkoumala aktuální metodiku řízení pohledávek ve společnosti a vyhodnotila jsem její dodržování a její efektivitu.

Provedená analýza potvrdila, že management společnosti nevyužívá v dostatečné míře řádných zajišťovacích instrumentů omezujících riziko nezaplacení pohledávky. Doposud používaný proces řízení pohledávek ve společnosti není proaktivní a kopíruje obecně zaužívané neefektivní postupy.

Jednoznačně jsem identifikovala důvod nejčastějšího vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti, a to v nedůsledném a často nekoordinovaném postupu jednotlivých zaměstnanců, kteří byli touto činností pověřeni. Jejich pracovní náplň zahrnuje úkoly spojené s touto agendou pouze okrajově a primární zodpovědnost je tedy vnímána kolektivně, nikoliv personálně.

Zásadním doporučením pro firmu COMINFO je vytvoření nové pracovní pozice *referenta správy pohledávek*, který se bude soustavně a systematicky zabývat procesem správy a řízení pohledávek. Vytvoření nového pracovního místa bude spojeno s počátečními zřizovacími a dále pak pravidelnými osobními náklady, tyto náklady však lze v počáteční fázi vhodně kompenzovat z prostředků určených pro podporu aktivní politiky zaměstnanosti.

Vzhledem ke stabilně vysokým objemům finančních prostředků vázaných v pohledávkách vzniklých z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti a zejména v nedaňových odpisech pohledávek jsem přesvědčena, že v případě, že management společnosti COMINFO vyhodnotí mnou navržený systém řízení pohledávek jako přínosný, k návratnosti počáteční investice dojde do 12 měsíců po jejím zavedení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Altradius. Corporate: Press releases: *Počet nedobytných pohledávek se téměř zdvojnásobil* [online]. Praha, © 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://www.atradius.cz/corporate/press-relases/poet-nedobytnych-pohledavek-se-tem-zdvojnasobil.html
2. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně.* 3. vyd. Praha: Grada. 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
3. Businessvize. Finanční analýza: *Ukazatele aktivity* [online]. Praha, © 2010 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity
4. COMINFO. *O firmě* [online]. Zlín, © 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://www.cominfo.cz/cz/kategorie/o-firme.aspx
5. E15.cz. Zprávy: Právo a byznys: *Jak na zah*rani*ční pohledávky* [online]. Praha, © 2013 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/pravo-a-byznys/jak-na-zahranicni-pohledavky
6. Interní materiály. 2014. Zlín: COMINFO, a.s.
7. KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
8. Kupeg. Informace: *O úvěrovém pojištění* [online]. Praha, © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://www.kupeg.cz/informace/uverove-pojisteni
9. MPSV. Portál MPSV: *Odborné praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji* [online]. Zlín, © 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/odborne_praxe_pro_mlade_do_30_let_ve_zk
10. PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2009. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení.* 2. aktualiz. vyd. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7263-534-4.
11. REŽŇÁKOVÁ, Mária et al., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
12. RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
13. SALEK, John G, 2004. *Accounts receivable management best practices*. 1. vyd. Hoboken, N.J.: Wiley, 214 s. ISBN 04-717-1654-5.

14. VALACH, J. et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
15. Verlag Dashöfer. Pohledávky v účetní závěrce. *Du.cz* [online]. Praha, © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://www.du.cz/33/ pohledavky-v-ucetni-zaverce-uniqueidgOkE4NvrWuNAcUiL-fcBUWr0V_lWTzCS/?query=pohled%E1vky+v+%FA%E8etn%ED+z%E1v%ECrce&serp=1
16. VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0770-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASI	Advanced Systems Ireland
CRM	Customer Relationship management
DO	Doba obratu
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.
ESS	Engineered Systems Solutions
KFM	Krátkodobý finanční majetek
LS	Lhůta splatnosti
Ltd.	Limited company (společnost s ručením omezeným)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OM	Oběžný majetek
OP	Opravná položka
RFID	Radio Frequency Identification
s.n.c.	Società a Responsabilità Limitata (společnost s ručením omezeným)
TÜV	Certifikát kvality vydávaný společností TÜV SÜD Czech
ZDP	Zákon o dani z příjmů
ZoR	Zákon o rezervách

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Koloběh oběžného majetku firmy 12
Obr. 2. Složení oběžného majetku firmy 13
Obr. 3. Schéma postupu vymáhání pohledávek 21
Obr. 4. Sídlo společnosti COMINFO 27
Obr. 5. Struktura identifikačního systému 28

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Přehled celkových pohledávek v letech 2011-2013 30
Graf 2. Přehled celkových pohledávek z obchodních vztahů 32
Graf 3. Vývoj tuzemských pohledávek z obchodních vztahů 36
Graf 4. Vývoj zahraničních pohledávek z obchodních vztahů 38
Graf 5. Doba obratu celkových pohledávek z obchodních vztahů 40
Graf 6. Celková fakturace společnosti ASI 42
Graf 7. Celková fakturace firmy Codarini 43
Graf 8. Celková fakturace firmy FirstField 44
Graf 9. Celková fakturace firmy Meesons 45
Graf 10. Celková fakturace firmy ESS 46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj stavu oběžného majetku firmy 29
Tab. 2. Přehled celkových pohledávek v letech 2011-2013 30
Tab. 3. Přehled celkových pohledávek z obchodních vztahů 31
Tab. 4. Přehled tuzemských pohledávek z obchodních vztahů 33
Tab. 5. Přehled zahraničních pohledávek z obchodních vztahů 34
Tab. 6. Analýza tuzemských pohledávek z interních dat 35
Tab. 7. Analýza zahraničních pohledávek z interních dat 37
Tab. 8. Přehled uhrazených faktur vybraných odběratelů 41
Tab. 9. Přehled neuhrazených faktur vybraných odběratelů 41
Tab. 10. Přehled předaných případů advokátní kanceláři 48
Tab. 11. Přehled tvořených opravných položek k pohledávkám 49
Tab. 12. Přehled provedených odpisů pohledávek 50
Tab. 13 Přehled mzdových nákladů 54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Rozvaha celkových aktiv 2011-2013

Příloha P II Výpočet doby obratu pohledávek

Příloha P III Vzor Upomínky č. 1

Příloha P IV Vzor Upomínky č. 1

Příloha P V Vzor Upomínky č. 3

Příloha P VI Referenční fotografie

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA CEKOVÝCH AKTIV 2011-2013

Symbol	Text	Rok		
		2011 (v tis. Kč)	2012 (v tis. Kč)	2013 (v tis. Kč)
	AKTIVA CELKEM	152 703	211 250	203 641
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	64 906	79 504	71 008
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 856	4 902	4 154
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	763	144	273
4.	Ocenitelná práva	1 093	4 758	3 843
5.	Goodwill	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	38
8.	Poskytnuté zálohy dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	55 549	71 101	66 136
B. II. 1.	Pozemky	11 522	11 522	11 522
2.	Stavby	37 374	45 649	40 296
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	10 177	13 479	14 295
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0
6.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	476	451	23
8.	Poskytnuté zálohy dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	3 501	3 501	718
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	3 501	3 501	718
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C	Oběžná aktiva	87 476	131 123	131 647
C. I.	Zásoby	52 492	60 957	60 728
C. I. 1.	Materiál	27 332	24 083	19 615
2.	Nedokončená výroba a polotovary	12 222	19 006	27 767
3.	Výrobky	5 131	10 166	8 472
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0
5.	Zboží	4 059	3 856	3 225
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	3 748	3 846	1 649

C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 336	728	628
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 336	728	628
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky …	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	22 693	46 141	39 503
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	20 365	35 161	36 594
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	1 836	10 606	2 217
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	384	293	657
8.	Dohadné účty aktivní	90	0	0
9.	Jiné pohledávky	28	81	35
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	10 955	23 297	30 788
C. IV. 1.	Peníze	1 378	824	1 114
2.	Účty v bankách	9 577	22 473	29 674
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	321	623	986
D. I. 1.	Náklady příštích období	321	606	973
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	17	13

PŘÍLOHA P II: VÝPOČET DOBY OBRATU POHLEDÁVEK

Měsíc	Výpočet doby obratu celkových pohledávek (ve dnech)			
	tržby (v tis. Kč)	pohledávky (v tis. Kč)	počet dnů v měsíci	měsíční DO
Říjen 10	10 588	36 170	31	106
Listopad 10	12 554	33 883	30	81
Prosinec 10	20 271	37 236	31	57
Leden 11	7 986	29 037	31	113
Únor 11	11 722	31 451	28	75
Březen 11	16 766	35 226	31	65
Duben 11	7 442	30 336	30	122
Květen 11	10 414	28 090	31	84
Červen 11	17 629	27 151	30	46
Červenec 11	11 998	24 188	31	62
Srpen 11	11 432	22 438	31	61
Září 11	25 540	20 365	30	24
Průměr r. 2011	164 342	29 631		75
Říjen 11	16 955	24 971	31	46
Listopad 11	18 955	29 440	30	47
Prosinec 11	29 374	45 140	31	48
Leden 12	22 939	42 428	31	57
Únor 12	12 516	37 227	29	86
Březen 12	17 289	41 505	31	74
Duben 12	24 386	52 188	30	64
Květen 12	27 979	44 460	31	49
Červen 12	21 451	47 974	30	67
Červenec 12	12 699	29 758	31	73
Srpen 12	15 735	31 360	31	62
Září 12	17 495	35 161	30	60
Průměr r. 2012	19 814	38 468		61
Říjen 12	25 585	36 844	31	45
Listopad 12	16 927	32 198	30	57
Prosinec 12	22 929	38 975	31	53
Leden 13	19 005	30 968	31	51
Únor 13	14 560	32 113	28	62
Březen 13	22 334	33 497	31	46
Duben 13	11 733	37 333	30	95
Květen 13	11 000	27 744	31	78
Červen 13	10 878	35 107	30	97
Červenec 13	13 203	36 534	31	86
Srpen 13	22 867	45 698	31	62
Září 13	21 456	36 594	30	51
Průměr r. 2013	17 706	35 300		65

PŘÍLOHA P III: VZOR UPOMÍNKY Č. 1

COMINFO, a.s.
Nábřeží 695
CZ - 760 01 Zlín-Prštné

Firma je uvedena v obchodním rejstříku vedeném Krajským obchodním soudem v Brně, oddíl B, vložka 1751.

Firma
Zodpovědná osoba
Ulice čp.
PSČ Město
Stát

Upomínka č. 1

Na základě kontroly účetních dokladů jsme zjistili, že jste nám dosud neuhradili následující faktury:

Faktura	vystaveno	splatno	Částka	Zaplaceno	Uhradit	Prodl.	Upomínka

Zbývá uhradit celkem: **Kč**

Upomínáme Vás tímto o neprodlené vyrovnání výše uvedených pohledávek na účet č. **27-1921050277/0100**

a to nejpozději do:

Pokud již byla faktura uhrazena, zašlete nám laskavě kopii bankovního výpisu.

UPOZORNĚNÍ:

Po uplynutí shora uvedené lhůty Vám bude účtována pokuta ve výši 0,05 % denně, a to zpětně ode dne splatnosti faktury.

Dne:
S pozdravem

COMINFO, a.s. Tel.: 603 151 333, 603 151 026 kl. 94 Fax: 570 571 401

PŘÍLOHA P IV: VZOR UPOMÍNKY Č. 2

COMINFO, a.s.
Nábřeží 695
CZ - 760 01 Zlín-Prštné

Firma je uvedena v obchodním rejstříku vedeném Krajským obchodním soudem v Brně, oddíl B, vložka 1751.

Firma
Zodpovědná osoba
Ulice čp.
PSČ Město
Stát

Upomínka č. 2

Na základě kontroly účetních dokladů jsme zjistili, že jste nám dosud neuhradili následující faktury:

Faktura	vystaveno	splatno	Částka	Zaplaceno	Uhradit	Prodl.	Upomínka

Zbývá uhradit celkem: **Kč**

Jelikož výše uvedená faktura nebyla ani po urgenci uhrazena, žádáme Vás tímto důrazně o její uhrazení

nejpozději do 10-ti dnů po obdržení této výzvy na náš účet č. **27-1921050277/0100**

V případě, že tato faktura nebude v uvedeném termínu uhrazena, budeme muset přistoupit k opatření, kterým budou s okamžitou platností zastaveny dodávky Vaší firmě.

Pokud již byla faktura uhrazena, zašlete nám laskavě kopii bankovního výpisu.

Dne:
S pozdravem

COMINFO, a.s. Tel.: 603 151 333, 603 151 026 kl. 94 Fax: 570 571 401

PŘÍLOHA P V: VZOR UPOMÍNKY Č. 3

COMINFO, a.s.
Nábřeží 695
CZ - 760 01 Zlín-Prštné

Firma je uvedena v obchodním rejstříku vedeném Krajským obchodním soudem v Brně, oddíl B, vložka 1751.

Firma
Zodpovědná osoba
Ulice čp.
PSČ Město
Stát

UZNÁNÍ ZÁVAZKU

Společnost uznává v souladu s ustanovením §558 Občanského zákoníku svůj závazek vůči společnosti COMINFO, a.s. se sídlem Nábřeží 695, 760 01 Zlín, Prštné, IČ 63482576

Faktura	vystaveno	splatno	Částka	Zaplaceno	Uhradit	Prodl.	Upomínka

Výše pohledávky - ke dni uznání závazku činí: **Kč**

V ..... dne .....

PŘÍLOHA P VI: REFERENČNÍ FOTOGRAFIE