

Problematika pohledávek ve firmě Servis Vraník s. r. o.

Alena Hermanová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena HERMANOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Problematika pohledávek ve firmě Servis Vraník s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Nastudujte literaturu na téma pohledávky a finanční analýza.
2. Provedte literární průzkum a analýzu teoretických a metodologických východisek řešení problematiky pohledávek, popř. i závazků.
3. S využitím odborné literatury posuďte provedenou analýzu a navrhněte lepší řízení pohledávek.
4. Doporučte firmě nejlepší variantu na snížení neuhrazených pohledávek.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar, VOŽŇÁKOVÁ, Iveta. Pohledávky – právně – daňově – účetně. 3. rozš. vyd. Praha : GRADA Publishing, a. s., 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] PILÁTOVÁ, Jana, RICHTER Jaroslav. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. Olomouc : ANAG s. r. o., 2009. 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
- [3] STUDIJNÍ MATERIÁLY - Modul 1. Finance a my. Zlín : Z Studio, 2008. 75 s. ISBN 978-80-7318-694-4.
- [4] SYNEK, Miroslav a kol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 480 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [5] VRÁNOVÁ, Šárka. Finanční analýza. Zlín : Obchodní akademie a VOŠE Zlín, 2008. 58 s. CZ.04.1.03/3.3.13.2/0024.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Vanča**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. prosince 2009**

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009.


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka





Ing. Eva Heczková, Ph.D.
zast. vedoucí katedry

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 obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit 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.

Ve Zlíně


.....

4. 12. 2009

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 nevydělečně 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.

(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 je zaměřena na řízení pohledávek ve firmě Servis Vraník s. r. o. Je rozdělena na část analytickou a část teoretickou.

V teoretické části je popsán podnik, jeho okolí, v druhé části součinnosti předcházející vzniku pohledávek a v závěru jsou charakterizovány pohledávky, jejich druhy, pohled v účetnictví a možnosti zajištění pohledávek.

V analytické části jsem představila firmu Servis Vraník s. r. o., provedla jsem analýzu pohledávek, závazků, zadluženosti a jednotlivých odběratelů. Na závěr je navrženo řešení pro lepší řízení a výrazné snížení neuhrazených pohledávek.

Klíčová slova:

podnik, odběratelé firmy, pohledávky, zajištění pohledávek, analýza pohledávek

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on the management of claims in the company Servis Vranik s.r.o. The thesis is divided into analytical and theoretical parts.

The theoretical part describes the company and its surroundings, the second part deals with interaction of the previous claims and in the conclusion the claims are characterised by their types, as well as status of the accounts and the possibility of guaranteeing the debts.

In the analytical part I introduce the company Servis Vranik s.r.o. and conduct an analysis of claims, liabilities and debts and disassemble the purchasers. Finally, I propose a solution for better management and significant reduction in outstanding debts.

Keywords:

enterprise, customers, claim, claims indemnity, claims analysis

Chtěla bych poděkovat hlavně vedoucímu mé bakalářské práce a zároveň řediteli společnosti Ing. Petru Vančovi, za odborné vedení, poskytnuté rady a také za to, že mi umožnil čerpat důležitá data ze společnosti. Ráda bych poděkovala účetní společnosti paní Martině Zbojkové za cenné rady a odbornou pomoc.

OBSAH

ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIK, JEHO CÍLE A FUNKCE	13
1.1 OKOLÍ PODNIKU	13
1.2 TYPOLOGIE PODNIKŮ.....	14
1.3 CÍLE A FUNKCE PODNIKU	14
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA	15
1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	15
1.4.2 Ukazatele finanční analýzy	15
1.4.3 Slabé stránky finanční analýzy.....	17
2 PODNIKOVÉ ČINNOSTI PŘED VZNIKEM POHLEDÁVEK	18
2.1 NÁKUP	18
2.2 ŘÍZENÍ ZÁSOB	18
2.3 CENA.....	18
2.4 PRODEJ.....	18
Volba podmínek prodeje	19
2.5 ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI.....	19
3 POHLEDÁVKY	20
3.1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK.....	20
3.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA.....	20
3.3 ČLENĚNÍ POHLEDÁVEK.....	20
3.4 POHLEDÁVKY V ÚČETNICTVÍ.....	21
3.4.1 Vymezení pohledávek a závazků	21
3.4.2 Vznik a zánik pohledávek	22
3.4.3 Oceňování pohledávek a závazků	22
3.4.4 Řízení pohledávek	22
3.4.5 Evidence pohledávek	23
3.5 PREVENTIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	23
3.5.1 Smlouva.....	23
3.5.2 Záloha.....	23
3.5.3 Pojištění pohledávek	23
3.5.4 Zástavní právo	23
3.5.5 Smluvní pokuta	24
3.5.6 Faktoring a Forfaiting	24
3.6 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	24
3.7 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI MIMOSOUDNÍ CESTOU	25
3.7.1 Inkasní kanceláře.....	25
3.7.2 Uznání závazku	25
3.8 ZAJIŠTĚNÍ SOUDNÍ CESTOU	25
3.8.1 Platební rozkaz	25
3.8.2 Pohledávky za subjektem v likvidaci	26
3.8.3 Pohledávky za subjektem v konkurzu.....	26

3.9	PROMLČENÍ POHLEDÁVEK	26
3.10	ODPIS POHLEDÁVEK	26
3.10.1	Účetní odpis pohledávky	26
3.10.2	Daňový odpis pohledávky	27
3.11	OPRAVNÉ POLOŽKY	27
3.11.1	Zákonné opravné položky u pohledávek nepatrné hodnoty	27
3.11.2	Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolventním řízení	28
3.11.3	Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 1994	28
II.	ANALYTICKÁ ČÁST	30
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SERVIS VRANÍK S. R. O.....	31
4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	31
4.2	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	31
4.2.1	Předměty podnikání	32
4.3	HISTORIE A BUDOUCNOST SPOLEČNOSTI	32
4.4	SWOT ANALÝZA	33
4.5	LOGO SPOLEČNOSTI.....	35
4.6	ÚČETNICTVÍ FIRMY	35
5	VZNIK A EVIDENCE POHLEDÁVEK	36
5.1	VELKOOBCHODNÍ PRODEJ - SMLUVNÍ ODBĚRATELÉ	36
5.2	MALOOBCHODNÍ PRODEJ.....	37
5.3	OSTATNÍ PODMÍNKY PRODEJE.....	37
5.3.1	Fakturace	37
5.3.2	Přeprava.....	38
5.3.3	Reklamace	38
5.4	EVIDENCE POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI.....	38
6	ANALÝZA POHLEDÁVEK.....	39
6.1	POHLEDÁVKY K 24. 9. 2009	39
6.2	POMĚR POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ K 31. 12. 2008.....	41
6.3	FINANČNÍ ANALÝZA POHLEDÁVEK	41
6.3.1	Pravidlo vyrovnání rizika	42
6.3.2	Ukazatelé aktivity.....	43
6.3.3	Podíl pohledávek na aktivech.....	46
7	ANALÝZA VYBRANÝCH ODBĚRATELŮ	48
7.1	PŘEHLED HODNOCENÝCH ODBĚRATELŮ	48
7.2	ROZBOR JEDNOTLIVÝCH ODBĚRATELŮ	49
7.2.1	Roman Hanuš	49
7.2.2	CARGO AIR s. r. o.	50
7.2.3	QUICKTRANS s. r. o.	51
7.2.4	RONEKA o. s.....	52
7.2.5	David Holý	53
7.2.6	Vendula Jelenová	54
7.2.7	Veronika Zelená	55
7.2.8	Martin Pešek.....	56

7.2.9	Václav Smrčka	57
7.3	POROVNÁNÍ ANALÝZ POHLEDÁVEK JEDNOTLIVÝCH ODBĚRATELŮ	58
7.3.1	Vyhodnocení odběratelů	58
8	DOPORUČENÍ PRO FIRMU SERVIS VRANÍK S. R. O.....	61
	ZÁVĚR	63
	RESUME	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM GRAFŮ	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Pohledávky představují významnou složku aktiv podniku. Jsou zahrnuty v oběžném majetku společnosti a jejich výše a rychlost splacení má vliv na likviditu podniku. Řádné a včasné plnění je jednou ze zásad poctivého obchodního vztahu. V současném tržním prostředí představuje platební neschopnost jeden z vážných ekonomických ukazatelů, který velmi ovlivňuje finanční zdraví podniku. Pohledávkou je potřeba se zabývat již v okamžiku jejího vzniku a snažit se zabránit případným problémům, které by mohly nastat. Každá společnost by měla mít pohledávky pod stálou kontrolou a činit příslušné kroky v případě, kdy dlužník neuhradí svůj závazek. [1]

Téma bakalářské práce jsme si vybrala **Problematiku pohledávek ve společnosti Servis Vraník s. r. o.** V teoretické části bakalářské práce se věnuji podniku, jeho funkcím a okolí, které na něj působí a jejich cílům. V druhé části popisuji činnosti předcházející vzniku pohledávek; nákup zásob, jejich řízení, cenová politika, odbyt a odběratelé firmy. Hlavní část se týká pohledávek. Jejich charakteristika, členění, vymezení, vznik a oceňování. Dále možnosti zajištění před splatností pohledávek např. smlouvy, zálohy, pojištění, ručení a zajištění pohledávek po splatnosti tj. mimosoudní cestou nebo soudní cestou. Na závěr teoretické části jsem se zmínila jak vytvořit odpisy a opravné položky k pohledávkám.

V praktické části bakalářské práce představím firmu Servis Vraník s. r. o., její základní údaje, obor podnikání a historii společnosti. V krátkosti jsem zmínila, jak firma účtuje a rozebrala jsem podmínky prodeje, které firma nabízí. Na základě interních informací byla provedena analýza SWOT a nastíněna budoucnost firmy. Provedla jsem analýzu pohledávek a analýzu ukazatelů aktivity, která vychází z teoretické části, ale hlavně z podkladů, dat a účetních výkazů společnosti Servis Vraník s.r.o. Výpočty z rozvahy a výkazu zisků a ztrát jsou za rok 2005 - 2008. Ostatní jsou především z přehledu pohledávek. Na konec jsme provedla analýzu vybraných odběratelů a jejich nákupy a platby do 24. 9. 2009, výsledky jsem vyhodnotila a podrobně rozebrala.

V závěru praktické části navrhuji zlepšení řízení a snížení počtu neuhrazených pohledávek po splatnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK, JEHO CÍLE A FUNKCE

Podnik je v obchodním zákoníku definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.

K podniku náleží: věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli, sloužící nebo mající sloužit k provozu podniku. Podnik má jako celek určitou hodnotu, která se tvoří oceněním všech uvedených složek podniků. [2]

Podnikání upravuje obchodní zákoník¹. **Zákon nám definuje podnikání jako**

„soustavou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku“. [3]

Každá firma, která se chce udržet na trhu se svými výrobky, popř. službami a chce zvítězit v konkurenčním boji, musí si už na začátku podnikání ujasnit a **stanovit základní cíle**. Ty jsou pro každou firmu různé, i když v tom širším pojetí se nemění např. dosáhnout co největšího zisku, prosazení se na trhu, snížení nákladů, atd.

1.1 Okolí podniku

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. [2]

Okolí podniku má prvky geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a také kulturně historické. Určit, které okolí ovlivňuje činnost podniku nejpodstatněji je nemožné. Odběratelé podniku patří spolu s dodavateli do okolí ekonomického. To má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. [2]

¹ Zákon č. 513/1991Sb., ve znění pozdějších předpisů

1.2 Typologie podniků

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálové společnosti, kterou zakládá buď právnická, nebo fyzická osoba a může být jen jedna. Právní úprava vychází především z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník definuje společný základ pro všechny obchodní společnosti v §56 a následujících. Konkrétní úprava společnosti je vymezena v §105 a následujících. Minimální základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Na základním kapitálu se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, společník však jen do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Společnost musí mít ve svém názvu označení „společnost s ručením omezením, „ spol. s r. o.“, nebo „s. r. o.“. Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším typem společnosti v ČR. [2]

1.3 Cíle a funkce podniku

Při každé činnosti je dobré stanovit smysl a cíl konání. A také naplnit se určitým posláním. Podnikatel má v podstatě poslání uspokojovat cizí. Při stanovení cílů je potřeba vzít v úvahu všechny podstatné okolnosti, které dávají určitá omezení a příležitosti. Je tedy nutné provést analýzu vlastních možností. [4]

K hlavním funkcím podniku patří výrobně ekonomická funkce, která vyznačuje jeho místo v národním hospodářství. Podnik je zřízen hlavně proto, aby vyráběl určitý okruh výrobků nebo služeb, který bude uspokojovat určitou část spotřebitelů. [4]

Při rozhodování o cílech podnikání je důležité položit si tři základní otázky: Proč? Co? Jak? Od toho se odvíjí dílčí otázky (výrobní, finanční, organizační, marketingové...), které pomohou stanovit kroky nebo-li dílčí cíle. [4]

1.4 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda, která poměruje údaje mezi sebou navzájem a pomáhá dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Hodnotí minulost, současnost a předpokládanou budoucnost finančního hospodaření podniku. [5]

Finanční analýza je součástí finančního řízení každého podniku. Ke správnému finančnímu řízení je potřeba mít k dispozici výsledky finanční analýzy. Ta ukáže silné a slabé stránky hospodaření a napomůže ke správnému rozhodnutí. [5]

1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Finanční analýza čerpá informace, které jsou obsaženy ve vnitropodnikových účetních výkazech, v předpovědích analytiků, atd. nebo z ostatních informací získaných ze statistik, zpráv vedoucích pracovníků, a z odhadů analytiků. [6]

Hospodářské procesy podniku a jejich jednotlivé operace jsou zachyceny v účetních výkazech podniku. Základními účetními výkazy jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. [7]

1.4.2 Ukazatelé finanční analýzy

Ukazatelé aktivity

Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným, nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. ukazatele aktivity měří, jak je podnik schopen využívat vložené prostředky. [6]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát za příslušné období se daná položka využije při podnikání. Obecně platí, že čím je hodnota ukazatele větší, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Jsou firmy, kde je nutností držet vysoké zásoby. U ostatních firem patří zásoby mezi nejméně likvidní složku oběžného majetku, proto je nejlepší co nejvyšší obratovost. Nízká hodnota znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. [6]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Tento ukazatel je názornější než předchozí, protože vyjadřuje výsledek ve dnech. V praxi je používanější. Pomocí ukazatele vypočítáme počet dnů, za který se položka jednou obrátí. [5]

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Ukazatel vypovídá, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. Ukazuje za jak dlouho jsou pohledávky podniku v průměru spláceny. [5]

Hodnota ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady. [6]

Analýza zadluženosti

Ukazatelé slouží k určení výše rizika, které firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost ale nemusí být negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, o nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu. [6]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Na základě tohoto ukazatele lze posoudit finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Lze ho použít k posouzení schopnosti podniku, zvýšit své zisky využitím cizího kapitálu. Ukazatelé zadluženosti slouží i jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje použitím cizích zdrojů. Pokud firma využívá výrazněji leasingové formy financování, měl by se objem leasingových závazků přičíst k objemu závazků, protože

budoucí leasingové splátky představují stejný druh jako splátky úvěru, ale z hlediska účetně-metodického nejsou zachyceny v rozvaze nájemce. [6]

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 - 60 %, ale závisí na odvětví, ve kterém společnost podniká. [6]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

K posouzení zadluženosti je možné poměřovat cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je např. v případě žádosti o nový úvěr velmi významný pro banku, posoudí zda úvěr poskytnout či ne. Pro toto posuzování je velice důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje. Při výsledku a vývoji tohoto ukazatele nad 100 % bude pro banku takový klient velice rizikový. Ukazatel signalizuje bance a věřitelům, do jaké míry by mohli přijít o své nároky a akcionářům ukazuje riziko ztrát v případě likvidace společnosti. [6]

1.4.3 Slabé stránky finanční analýzy

Finanční analýza poskytuje důležité a užitečné informace o tom, jaké je hospodaření podniku. Má však určitá omezení, která vyžadují větší pozornost a zdravý úsudek při práci. K problémovým otázkám finanční analýzy patří:

- srovnání dosažených hodnot ukazatelů s hodnotami doporučenými
- vliv sezónních faktorů
- rozdílné účetní praktiky
- vypovídací schopnost účetních výkazů² [6]

² PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Podnikové finance*. 3. upravené vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.

2 PODNIKOVÉ ČINNOSTI PŘED VZNIKEM POHLEDÁVEK

2.1 Nákup

Základní funkcí nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních i ostatních procesů materiálem. Je velmi důležité vybrat správného dodavatele. Je třeba zvážit kvalitu nabízeného materiálu, charakteristiku dodavatele (goodwill, značka, spolehlivost, odpovědnost při plnění smluv, spolupráce) i podmínky dodávek (cena, slevy, dodací lhůty, platební podmínky, garance, reklamační pravidla atd.) [4]

2.2 Řízení zásob

Hlavním cílem řízení zásob je zabezpečení optimálního množství zásob v odpovídající struktuře, kvalitě, čase i místě při vynaložení minimálních nákladů k zajištění plynulého chodu výroby a prodeje.

Výrobní zásoby jsou zásoby od vstupu materiálu do podniku, až po jeho předání do výroby. Příjem zásob probíhá v předem dohodnutých dodávkových cyklech, výdej do spotřeby je postupný. [8]

2.3 Cena

Cena je peněžní vyjádření hodnoty zboží a v žádném případě se cena nerovná hodnotě zboží. Cena je rovněž výše peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodaný výrobek či poskytovanou službu. Musíme brát v úvahu, že cena má různý význam pro různé zákazníky, např. vysoká cena může přilákat určitý druh zákazníků a jiné naopak odradit. Cena je jedním z nejdůležitějších činitelů ovlivňující poptávku po zboží. Při stanovené tržní ceně pak dochází ke shodě mezi hodnotou pro zákazníka se zájmem podniku, který výrobek vyrábí. [9]

2.4 Prodej

Prodej představuje nejdůležitější podnikovou činnost, protože při prodeji firma realizuje zisk. Prodej je aktem směny, k níž dochází na trhu. Při prodeji se prodávající zavazuje převést na kupujícího vlastnické právo k užívání a kupující se zavazuje zaplatit kupní cenu.

Při realizaci marketingových funkcí v oblasti prodeje se uskutečňují následující základní činnosti: např. tvorba strategie a plánování prodeje, příjem zakázek a zakázkové řízení,

kontakty se zákazníky, analýza prodeje, fyzická distribuce, řízení zásob, jejich balení a skladování, předání příkazu k fakturaci [4]

Volba podmínek prodeje

Vysoký stav pohledávek znamená vysokou vázanost finančních prostředků. Je nutno zvažovat rizika, způsoby a termíny úhrady, získávat informace o konkurenci a platebních podmínkách na trhu.

- a) Placení předem – nejedná se o pohledávku, ale o závazek (přijatá záloha). Je to obvyklé u zakázkové výroby nebo u vysoce rizikového zákazníka.
- b) Placení při dodávce – např. u nepravidelných zákazníků
- c) Obchodní úvěr – dobu splatnosti určíme podle doby obratu závazků a podle konkurence. [8]

2.5 Odběratelé společnosti

Odběratel je velmi důležitým článkem každé firmy. Je také nezbytné věnovat velkou pozornost jejich volbě. Získat informace především o platební morálce. Ovšem nikdy nelze eliminovat všechna rizika a nikdy nebudou všichni obchodní partneři solidní. Jde o tzv. riziko podnikání. Odběratelé členíme na:

- odběratel stálý - je to pravidelný obchodní partner, který je časem prověřený a firma mu poskytuje bez rizika obchodní úvěr.
- Odběratel nepravidelný – odebírají zboží nárazově, ale i přesto firma nabízí zboží na fakturu.
- Odběratel nový – u těchto odběratelů firma nejprve prověřuje solventnost, později dostává odběratel také na fakturu.
- Odběratel konečný – nebo-li zákazník v maloobchodě, který nakupuje zboží za maloobchodní ceny a za hotové. [10]

3 POHLEDÁVKY

3.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávka je právo na zaplacení peněžní částky. Představují významnou složku aktiv podniku a jsou zahrnuty v oběžném majetku společnosti a jejich výše a rychlost splacení má vliv na likviditu podniku. Řádné a včasné plnění je jednou ze zásad poctivého obchodního vztahu. [1]

Pohledávky patří mezi hlavní činitele, které podstatně ovlivňují finance firmy. Představují výnosovou položku a odvádí se z nich daň ze zisku. Mezi kladné působení pohledávek patří možnost poskytování delších lhůt splatností a tím poskytovat dodavatelský úvěr a tím zvyšovat konkurenceschopnost firmy. K záporným stránkám patří riziko nezaplacení, které sebou nese i další rizika v povinnosti zaplacení DPH a daně ze zisku i v případě nezaplacení od odběratele. [10]

3.2 Právní úprava

Pro podnikatelskou praxi jsou nezbytné dvě zákonné normy:

- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů a
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Občanský zákoník plní funkci základního právního předpisu, společného pro obě odvětví soukromého práva – občanského a obchodního, obchodní zákoník postihuje zvláštnosti typické pro vztahy mezi podnikatelskými subjekty při jejich činnosti. [11]

3.3 Členění pohledávek

- **Podle vzniku pohledávek:**

- a) Smluvní – existují jen na straně jednoho účastníka (darovací smlouvy), nebo i vzájemně na obou stranách (kupní smlouvy).
- b) Ostatní – nejsou závislé na žádném smluvním vztahu, jejich vznik je dán např. veřejnoprávním předpisem nebo jinou právní skutečností.

- **Podle rizika zaplacení se člení pohledávky na:**
 - a) Běžné, u nichž neexistuje pochybnost, že by nebyly uhrazeny.
 - b) Nedobytné, u nichž bylo trvale upuštěno od vymáhání (např. náklady na vymáhání pohledávky by převýšili pohledávku, nebo dlužník zemřel).
 - c) Pochybné, u nichž je riziko, že budou zaplacený částečně, nebo zaplacený nebudou.
 - d) Sporné, u nichž je veden soudní spor o jejich uznání, nebo zaplacení a pohledávky za dlužníky, kteří vstoupili do konkurzu a vyrovnání.
 - e) Zrátové, u nichž nestačí k úhradě likvidační podstata dlužníka při konkurzu a vyrovnání. [1]

Další členění je např. podle doby splatnosti (na krátkodobé a dlouhodobé), podle místa vzniku (na tuzemské a zahraniční).

3.4 Pohledávky v účetnictví

V účtové osnově pro podnikatele je pro účtování vyhrazena **3. účtová třída – Zúčtovací vztahy**. Účtování pohledávky: **MD 311 - Odběratelé / D 6.. – Tržby**

3.4.1 Vymezení pohledávek a závazků

- K obchodním partnerům (dodavatelům a odběratelům)
- K zaměstnancům
- K institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění
- K finančním a jiným orgánům (státní rozpočet, správní orgány a jiné osoby, jako pojišťovny celnice, ...) [12]

Účtová třída 3 – Zúčtovací vztahy obsahuje tyto účtové skupiny:

31 - Pohledávky – krátkodobé i dlouhodobé

32 - Závazky – krátkodobé

33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi

34 - Zúčtování daní a dotací

35 - Pohledávky za společníky, za účastníky sdružení a za členy družstva

36 - Závazky ke společníkům, k účastníkům sdružení a ke členům družstva

37 - Jiné pohledávky a závazky

38 - Přejícné účty aktiv a pasiv

39 - Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování

Některé účty mají aktivní nebo pasivní zůstatek – charakter závisí na konečných stavech, které účty vykazují ke dni uzavření účtů. Pohledávky a závazky se obecně nesmějí vzájemně vyrovnávat (platí zákaz kompenzace). [12]

3.4.2 Vznik a zánik pohledávek

Vznik pohledávky

Pohledávka vznikne, když odběratel nebo osoba, která si půjčila, nezaplatí určitou částku do splatného termínu, na kterém se věřitel a dlužník dohodli, nebo jej sepsali písemnou formou. Od tohoto okamžiku se stává pohledávka dlužnou a věřitel je oprávněn vymáhat tuto pohledávku všemi zákonnými prostředky. [14]

Zánik pohledávky

Pohledávka zaniká vyrovnáním závazku dlužníkem. Dluhy představují zatížení majetku a pravděpodobné odčerpání ekonomického prospěchu v budoucnosti, které vzniká na základě transakcí nebo skutečností z minulosti. [12]

3.4.3 Oceňování pohledávek a závazků

Pohledávky a závazky se oceňují nominální (jmenovitou) cenou. Ta je dohodnuta při vzniku vztahu mezi odběratelem a dodavatelem. Pohledávky a závazky v cizí měně se přepočítávají na domácí měnu a sledují se v analytické evidenci. Účetní jednotka je totiž povinna vést účetnictví v českých korunách. Při nabytí pohledávek za úplatu, tj. v případě pohledávek při postoupení, získané vkladem se oceňují pořizovací cenou. [12]

3.4.4 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je řízení vztahu se zákazníkem ve výnosovém cyklu od objednávky přes prověření zákazníka, výroby a expedice, vymáhání až ke konečnému příjmu platby. Mezi základní podmínky dobrého řízení patří znalost oboru, ve kterém podniká firma i její odběratelé, nepodceňování pravidelného marketingového průzkumu trhu, spolupráce se

zákazníkem, dostatečné a objektivní zdroje informací, účinné využívání platebních a zajišťovacích nástrojů s ohledem na situaci na trhu. [10]

3.4.5 Evidence pohledávek

Evidence pohledávek je velmi důležitá pro nezmeškání lhůt nebo přehlednost pohledávek a jejich časovou posloupnost. Evidence je vedena buď elektronicky, nebo v papírové podobě. Smlouvy jsou velmi důležité pro vymáhání, a vždy je musí mít věřitel v originálním provedení. [14]

3.5 Preventivní zajištění pohledávek

3.5.1 Smlouva

Uzavření smlouvy je rozhodující předpoklad vzniku pohledávky. V případě vymáhání je velmi důležitý obsah, dodací a platební podmínky smlouvy. Při sepisování je třeba volit jednoznačné výrazy a jakékoliv změny je nutné doplnit písemným dodatkem se souhlasem všech zúčastněných. [1]

3.5.2 Záloha

Zálohy jsou v dnešní době velmi rozšířené. Formou zálohy bývá zaplacená část, nebo i celá hodnota výrobku nebo služby. Výše není ze zákona stanovena a záleží jen na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem. [1]

3.5.3 Pojištění pohledávek

Zejména u zahraničních pohledávek je často využíváno pojištění, při obchodování se zahraničím vzniká spousta rizik. V současné době existují již společnosti v ČR, které se zabývají pojištěním plateb. Nejznámější jsou ČESCOB, Gerling a EGAP. [1]

3.5.4 Zástavní právo

Jedním ze zajišťovacích prostředků je také zástavní právo. Je upraveno ObčZ v § 152 až 172. Účastníky právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky, v případě včasného nesplnění, je zástavní věřitel oprávněn domáhat se uspokojení z věci zastavené. [1]

3.5.5 Smluvní pokuta

Je upraven § 544 až 545 ObčZ, pro obchodní závazkové vztahy platí § 300 až 302 ObchZ. **Smluvní pokuta je náhradou škody za porušení povinností.** Smluvní pokuta je předem sjednaná ve smlouvě a musí být uhrazena bez ohledu zda škoda skutečně vznikla či nikoli. Lze tak předem vyloučit případné spory o náhradu škody. [1]

3.5.6 Faktoring a Forfaiting

Faktoring je odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Většinou jde o odkup bez tzv. zpětného postihu což znamená že faktor převezme veškerá rizika.

Forfaiting je odkup pohledávek se splatností minimálně 90 dní a delší. Pohledávky jsou nějakým způsobem jištěny. Využívá se především při zahraničním obchodním styku. [1]

3.6 Vymáhání pohledávek

Hlavní cíl vymáhání pohledávek je přimět odběratele, aby zaplatili a pokud možno včas. Stanovení postupu při vlastním vymáhání pohledávek záleží na podmínkách příslušného kontraktu na základě, kterého pohledávka vznikla, na konkurenčním prostředí a na možnostech vymáhání pohledávek. [10]

Většina firem používá postup při vymáhání pohledávek, který obsahuje telefonické upomínání, ukončení obchodního úvěru, 2-3 písemné upomínky, předání k soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání. [10]

Telefonický kontakt – je to nejpoužívanější způsob vymáhání, je málo nákladný a rychle pomáhá odhalit, popř. vyřešit problémy. Používá se při vymáhání pohledávek, které jsou krátce po splatnosti. Důležité je neodbýt se obvyklými výmluvami např. nedostal jsem fakturu, určitě zaplatím, nemáme peníze...

Osobní kontakt – je efektivnější než telefonický. Při osobním kontaktu mají lidé z psychologického hlediska pocit větší zodpovědnosti a závazku než při anonymním telefonickém hovoru.

Písemné upomínky – jsou vhodnou formou pro návrh řešení a další postup. Uvádíme zde i výši úroků z prodlení, případně výši smluvní pokuty a další sankce uvedené ve smlouvě.

Mají dokumentační charakter při soudním projednávání. Před podáním žaloby se zasílá poslední písemná upomínka ve formě pokusu o smír.

Externí agentury – nabízejí mimosoudní inkaso pohledávek. Využití těchto agentur sebou přináší další náklady a je rovněž důležité získat spolehlivé reference na tuto agenturu. [10]

3.7 Zajištění pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

3.7.1 Inkasní kanceláře

Jde o vymáhání pohledávek přes společnosti. Výhodou je znalost problematiky, odbornost a daňová znatelnost částky, kterou zaplatíme. Často se ale stává, že zaplatíme vysokou zálohu a peníze za pohledávku stejně nedostaneme. [1]

3.7.2 Uznání závazku

Nejsnadnější způsob jak zajistit pohledávku je uznání závazku. Je to velice důležitý dokument při soudním vymáhání pohledávky. V podstatě jde o prohlášení dlužníka, že uznává svůj závazek. Uznáním dluhu začíná běžet nová promlčecí doba dle § 407 ObchZ, která je čtyři roky ode dne uznání. [1]

3.8 Zajištění soudní cestou

Soudní řízení je zahájeno doručením žaloby, které je ukončeno jedním ze tří rozhodnutí:

- rozsudkem, kterým soud rozhoduje ve věci samé
- usnesením, jímž soud rozhoduje ve všech případech
- platebním rozkazem [1]

3.8.1 Platební rozkaz

Náklady soudního řízení hradí navrhovatel s podáním návrhu platebního rozkazu. Odpůrce má možnost podat do 14 dnů odvolání proti platebnímu rozkazu. Jinak platební rozkaz nabývá platnosti po 15 dnech od doručení právní moci. Navrhovateli se zajišťuje nepromlčitelnost na dobu 10 let od nabytí právní moci. [1]

3.8.2 Pohledávky za subjektem v likvidaci

Po oznámení likvidace společnosti je nutné přihlásit pohledávku za společností v likvidaci. Často se ale stává, že pohledávky jsou uhrazeny částečně nebo vůbec, protože majetek likvidované společnosti nepokryje všechny věřitele. [1]

3.8.3 Pohledávky za subjektem v konkurzu

Pohledávky zajištěné zástavním nebo zadržovacím právem, by byly v konkurzu uspokojeny přednostně. Okamžik podání pohledávky je důležitý, pohledávky jsou většinou v tomto pořadí uspokojovány. Doba konkurzu bývá velice dlouhá, i několik let. [1]

3.9 Promlčení pohledávek

Promlčení pohledávek upravuje občanský i obchodní zákoník. Promlčecí doba běží od okamžiku, kdy lze právo uplatnit u soudu. Délka promlčecí doby je čtyři roky. Podmínkou je nepřetržitost běhu doby. Absolutní omezení promlčecí doby je dle ObchZ 10 let od doby, kdy začala běžet poprvé. V občanském zákoníku je doba promlčení 3 roky ode dne, kdy mohlo být právo vykonáno poprvé. Pokud je právo přiznáno pravomocným rozhodnutím, uplatňuje se desetiletou promlčecí dobou. [1]

3.10 Odpis pohledávek

Zákon o dani z příjmu umožňuje účetní jednotce vybrané pohledávky po lhůtě splatnosti si uplatnit jako výdaj na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Odpis pohledávky je trvalé snížení hodnoty pohledávky, kterou odepisujeme do nákladů. Odpisy pohledávek je nutné v případě kontroly doložit doklady.

3.10.1 Účetní odpis pohledávky

Může být odepsána na základě účetní jednotky, pokud se domnívá, že vymáhání je neefektivní. Účetní odpis pohledávky nesnižuje daňový základ. Jsou to především pohledávky nevýznamné hodnoty a pohledávky za dlužníkem neznámým pobytém. [15]

3.10.2 Daňový odpis pohledávky

Řídí se zákonem o dani z příjmů § 24 odst. 2y), kde jsou vyjmenovány situace, kdy lze pohledávku jednorázově odepsat a zahrnout do nákladů.

Mohou tak učinit poplatníci, kteří vedou účetnictví, jmenovitá hodnota pohledávky nebo pořizovací cena pohledávky nabyté postoupením, vkladem a při přeměně společnosti a to za předpokladu, že o pohledávce při jejím vzniku bylo účtováno ve výnosech a takto vzniklý zdanitelný příjem nebyl od daně osvobozen a lze-li současně k této pohledávce uplatňovat opravné položky podle písmene i) zákona o daních z příjmů.

Odpis pohledávky lze daňově uplatnit do výše vytvořených opravných položek. Pokud účetní jednotka daňové opravné položky netvoří, není ani odpis daňově účinný. Dále nelze daňově uplatnit promlčenou pohledávku. [15]

3.11 Opravné položky

Opravná položka k určité pohledávce vyjadřuje očekávanou výši peněžních prostředků, kterou podnik v budoucnu z pohledávky získá, je nižší než účetní ocenění pohledávky. Opravné položky je možné rozdělit na účetní opravné položky a zákonné opravné položky. Tvorbu zákonných opravných položek upravuje zákon o rezervách.

Daňové opravné položky

Jejich znatelnost upravuje ZDP, pravidla pro tvorbu a zúčtování stanoví zákon č. 593/92 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Podle tohoto zákona lze tvořit opravné položky jen k nepromlčeným pohledávkám se splatností po 31. 12. 1994.

Zákon o rezervách umožňuje vytvářet daňové OP dle §8 – k pohledávkám za dlužníky v insolventním řízení, dle §8a – k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994 a dle §8b – k pohledávkám z titulu ručení za celní dluh. . [13]

3.11.1 Zákonné opravné položky u pohledávek nepatrné hodnoty

Od 1.1.2006 je možné podle §8c Zákona o rezervách vytvářet opravné položky pro pohledávky do 30. 000 Kč, nepostupuje-li poplatník u nepromlčené pohledávky podle § 5, 5a, 6, 8, 8a a 8b.

Je možno tvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené hodnoty pouze v případě, že:

- se nejedná o pohledávku vymezenou v § 8a odst. 4,
- rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč,
- od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12, měsíců,
- celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi, u nichž se uplatňuje postup podle ustanovení, nepřesáhne za zdaňovací období částku 30 000 Kč.

O pohledávce, k níž byla podle tohoto ustanovení vytvořena opravná položka, je poplatník povinen vést samostatnou evidenci. . [13]

3.11.2 Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolventním řízení

Tyto opravné položky se mohou tvořit až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek, které byly řádně a včas přihlášeny u soudu.

3.11.3 Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 1994

OP tvoříme k pohledávkám výše uvedeným, jejichž rozvahová hodnota nepřesáhla v okamžiku vzniku 200 000 Kč.

OP se tvoří až do výše 20 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky, pokud od konce sjednané lhůty splatnosti uplynulo více než 6 měsíců. . [13]

Vyšší opravné prostředky je možné vytvářet jen v případě, bylo-li ohledně těchto pohledávek zahájeno rozhodčí, správní nebo soudní řízení dle zvláštních předpisů, jehož se poplatník daně z příjmů řádně účastní a řádně a včas činí úkony potřebné k uplatnění jeho práva za podmínky, že dokonce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 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 60 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, až do výše 80 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

K nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 2004, jejichž rozvahová hodnota je vyšší než 200 000 Kč, lze vytvářet OP za stejných podmínek jako u pohledávek jejichž rozvahová hodnota je nižší než 200 000 Kč³. [13]

³ Zákon č. 593/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SERVIS VRANÍK S. R. O.

4.1 Základní údaje

Firma SERVIS VRANÍK s. r. o. byla zapsána do obchodního rejstříku 22.01.2001 u Krajského soudu v Brně oddíl C, vložka 38982. Adresa je Trnava 23, PSČ 76318, adresa výrobního závodu je Nové dvory 324, PSČ 763 15 Slušovice.

Telefon: 577 982 293

Fax: 577 981 695

IČO: 26238861

DIČ: CZ26238861

4.2 Profil společnosti

Společnost Servis Vraník s. r. o. (dále jen „Servis Vraník“, „firma“ nebo „společnost“) vznikla v roce 2001 na základě zakladatelské smlouvy a zápisem v obchodním rejstříku. Zakladatelem byla jedna fyzická osoba. Co do počtu zaměstnanců se firma řadí do kategorie firma malá s počtem 10 až 50 zaměstnanců.

Společnost je držitelem osvědčení o schválení technické způsobilosti typu výstroje a součástí vozidel a dále jsou výrobky homologovány osvědčeními E8 108 R – 000022 a E8 109 R – 00002.

Protektor je obnovená pneumatika, která umožňuje prodloužení užitečných vlastností ojeté pneumatiky a zároveň je to nejekologičtější způsob recyklace pneu. Protektor je mnohem levnější než nová pneumatika a přesto má stejný kilometrový průběh jako nová. Firma poskytuje celoživotní záruku na vady vzniklé výrobou. [16]

4.2.1 Předměty podnikání

- opravy a montáž pneu; Zapsáno: 22.ledna 2001
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; Zapsáno: 22.ledna 2001
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb; Zapsáno: 22.ledna 2001
- opravy silničních vozidel; Zapsáno: 22.ledna 2001
- silniční motorová doprava nákladní; Zapsáno: 22.ledna 2001
- zpracování gumárenských směsí; Zapsáno: 11.července 2008

4.3 Historie a budoucnost společnosti

V roce 1998 vznikla na Nových Dvorech firma Pneu Vraník s. r. o., zakladatelem byli dva společníci na základě společenské smlouvy. Předmětem podnikání je výroba osobních, dodávkových a 4x4 pneu. V dnešní době je firma největším výrobcem a prodejcem protektorovaných pneu v ČR.

Později v roce 2001 vznikla firma Servis Vraník. Předmětem podnikání byla převážně koupě protektorů za účelem dalšího prodeje, dále zprostředkovatelská činnost, opravy a montáže pneu, opravy silničních vozidel a nákladní doprava. V roce 2008 rozšířili podnikání i na Slovensko, kde vybudovali sklad, z důvodu úspor nákladů na dopravu. Ve stejném roce firma zahájila vlastní výrobu nákladních protektorů a v roce 2009 přidali výrobu osobních protektorů.

Společnost obnovila výrobní technologii a důraz klade především na kvalitu vyrobených protektorů. V červnu 2003 byly výrobky homologovány a vyhovují požadavkům EU.

V současné době firma dováží pneumatiky také z Číny a Itálie, ale prozatím pouze off-roady a osobní pneumatiky. Rádi by v dalším roce začali dovážet i pneu nákladní a na traktory.

Pro firmu jsou největším konkurentem výrobci nových pneumatiky, ale i tak má firma obzvlášť během zimního období výrazný nárůst prodeje. Z toho důvodu se rozhodli požádat o dotace na výstavbu nové výrobní haly. Nyní se firma nachází v pronajatých prostorech a náklady na nájem jsou značně vysoké, proto v případě kladného vyřízení dotace by náklady do budoucnosti výrazně klesly.

4.4 SWOT analýza

Analýza definuje silné a slabé stránky zároveň i příležitosti a hrozby společnosti spojené s podnikatelským záměrem. Díky ní je možné vyhodnotit fungování firmy a je součástí strategického plánování společnosti. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy a současné situace okolí firmy. [17]

Tab. 1. SWOT analýza

<p>SILNÉ STRÁNKY:</p> <p>Dobré postavení na trhu Nízké ceny Doprava po celé ČR i SR Výhodné slevy i pro drobný odběr Doživotní záruka Kvalitní výrobky</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY:</p> <p>Nedůvěra zákazníků Podnikání v pronajatých prostorách</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI:</p> <p>Nové výrobní technologie Zahájení vlastní výroby Rozšíření sortimentu ze zahraničí Možnost získání dotace na nové výrobní prostory</p>	<p>HROZBY:</p> <p>Platební neschopnost odběratelů Silná konkurence</p>

Zdroj: vlastní

Firma Servis Vraník má dobrou klientelu z důvodu nízkých cen a dostupnosti po celé České i Slovenské republice, další výhodou jsou slevy i pro drobné odběratele. Firma si vytvořila dobré jméno i bezproblémovou reklamací a doživotní zárukou. Společnost má kvalitní propagaci, kterou zajišťují bilbordy po zlínském kraji, reklama v médiích a v neposlední řadě obchodní zástupci a smluvní odběratelé po celé ČR i SR.

Nejprve byla zmodernizována výroba novými technologiemi, dále rozšíření sortimentu ze zahraničí a zahájení nové výroby. To všechno byly příležitosti, kterých firma využila a tak zvýšila objem prodeje. Další možnosti pro lepší prodej jsou dovoz širšího sortimentu z dalších zahraničních zemí a výstavba nové výrobní haly.

Nevýhodou ale zůstává nedůvěra u některých zákazníků vůči protektorům. Vadí jim, že neznají původ pneumatiky (tzn. že netuší jak moc byla pneumatika opotřebovaná např. častým přezouváním, nebo zda předchozí majitel jezdil na pneu slušně.), že se protektor skládá ze dvou částí (z kostry a nového běhounu) a ne z jedné jako u nové, rychlost na protektorech je omezená a hlavně podél protektoru se tvoří „bubliny“ a praskají, což bývají nejčastější důvody, proč zákazníci protektory nekupují.

Tito lidé nejsou ale správně informováni, nová technologie tyto nedostatky dávno odstranila a protektory jsou stejně bezpečné a mají stejný kilometrový průběh jako nové pneumatiky. Z důvodu špatné informovanosti jsou proto pro firmu největší konkurence podniky s výrobou nových pneumatik.

Největším problémem, jsou ale neuhrazené pohledávky. Peníze jsou tak velmi neefektivně využívány. Finanční prostředky, které „leží“ v neuhrazených pohledávkách, by mohly být investovány a tak zvýšit rozvoj firmy.

Velkou částí odběratelů jsou malé pneuservisy, nebo podnikatelé, kteří se velmi lehkou dostanou do finanční tísně a nejsou schopni své závazky uhradit. Nebo jsou to odběratelé s velmi špatnou platební morálkou, a tím dochází k neustálému opoždění plateb.

Nejčastěji k zadlužení dochází během zimního období, kdy firma nabízí tzv. předzásobení za výhodnou cenu. Odběratel nabídky využije, ale neodhadne přiměřené zásobení a zboží není schopen prodat. Z toho důvodu není možné, aby uhradil vzniklé závazky i přesto, že doba splatnosti u předzásobení bývá 2 – 3 měsíce.

Z analýzy SWOT vyplývá, že firma by se měla zaměřit na důkladnější vysvětlení výroby a užívání protektorů a měla by zajistit lepší řízení svých pohledávek.

4.5 Logo společnosti



Obr. 1. Logo společnosti

Logo Pneu Vraník platí i pro firmu Servis Vraník. Logo je využíváno pro obě firmy.

4.6 Účetnictví firmy

Servis Vraník s. r. o. účtuje podvojně. Účetní závěrku nemusí mít ověřenou auditorem. Ke svému podnikání využívá služby právní a daňové. Daňové přiznání k dani z příjmu právnických osob podává vždy **k 31. 3. daného roku** a to i přesto, že využívají daňového poradce.

Firma používá účetní metody, obecné zásady a způsoby ocenění jsou v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. v platném znění. K účtování firma využívá program BYZNYS Win.

O zásobách se účtuje způsobem A. Pro příjem pneu na sklad se využívá zařízení – čtečky kódu, výdej zásob ze skladu je účtován zjištěným aritmetickým průměrem. Oceňování nakoupených zásob je prováděno ve skutečných pořizovacích cenách. Mezi vedlejší pořizovací náklady, které zahrnují do pořizovací ceny je především dopravné.

Dlouhodobý majetek je odepisován rovnoměrně. Při oceňování majetku firma nepoužívá oceňování reprodukční pořizovací cenou.

Při přepočtu cizích měn na českou měnu používá společnost čtvrtletní kurz vyhlášený ČNB k prvnímu pracovnímu dni příslušného čtvrtletí.

5 VZNIK A EVIDENCE POHLEDÁVEK

Pohledávka vznikne, když odběratel souhlasí s cenou zboží. Ta se skládá z vynaložených nákladů, marží a DPH.

5.1 Velkoobchodní prodej - Smluvní odběratelé

Zákazník, který je živnostník, nebo firma se může stát smluvním odběratelem. Tato spolupráce přináší slevy a výhody pro odběratele. Živnostník musí předložit výpis z Živnostenského rejstříku a osvědčení o registraci DIČ. Firma předloží výpis z Obchodního rejstříku a osvědčení o registraci DIČ. Slevy na nákup pneu pak činí:

- Pneuservis, autoservis – sleva 25 %
- Autoopravna, e-shop – sleva 20 %

V případě, že odběratel bude vracet kostry (ojetá pneu), bude s ním sepsána rámcová smlouva a dostane přiděleno odběratelské číslo. Kostry se zapisují do dluhu a aktuální stav služných koster je vidět na faktuře. V případě vrácení koster se dluh snižuje. Pokud odběratel kostry vracet nebude, budou se vždy účtovat.

Smluvní zákazníci, kteří mají základní slevu 25 %, mají možnost získat ještě rabatovou slevu. Každý měsíc odběratel obdrží informativní dopis o výši rabatové slevy. Vyplácena je jednou za 3 měsíce buď složenkou nebo na účet.

Pneu je možné objednat u obchodního zástupce, telefonicky, přes internet nebo osobně na firmě. Protektory se rozváží po celé ČR i SR. Firma zaměstnává 5 obchodních zástupců a každý má na starost přidělené kraje. Každý smluvní odběratel má přidělený den v týdnu, kdy se mu zboží doveze obchodním zástupcem zdarma. Pokud odběratel na zboží spěchá je možné mu ho dopravit přepravní společností PPL do 48 hodin, doprava je zaúčtována za 70 Kč za balík.

Smluvní odběratelé dostávají obvykle zboží na fakturu se splatností 14 dní. Na jaře, ale především před zimou mohou využít tzv. předzásobení kdy si odběratel odebere velké množství pneu za výhodnou cenu a splatnost faktury bývá 2 – 3 měsíce.

5.2 Maloobchodní prodej

Zákazníci, kteří jsou konečnými spotřebiteli si mohou protektory objednat telefonicky, přes internet i osobně na firmě. Tito zákazníci platí vždy hotově nebo na dobírku.

Při osobním odběru zákazník obdrží slevu :

Tab. 2. Slevy při osobním odběru

Druh protektoru	Množství ks	Sleva %
Osobní a dodávkové	2 – 3	5
Osobní a dodávkové	4 a více	10
4x4 a nákladní	4 a více	5

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Při objednávce přes internet a telefonicky je možné zboží do 48 hodin dopravit do místa bydliště přes přepravní společnost PPL za zvýhodněnou cenu 48 Kč za balík.

Zákazníci mají možnost pneu ve firmě přezout. Přezutí protektorů Vraník je zvýhodněno – je levnější o 50 Kč na 1 ks.

5.3 Ostatní podmínky prodeje

5.3.1 Fakturace

Faktury jsou vystaveny a zaúčtovány okamžitě při přijetí objednávky v programu BYZNYS Win. Splatnost faktur je běžně stanovená u většiny smluvních odběratelů na 14 dnů, u předzásobení je splatnost 2 – 3 měsíce. Pouze u problémových zákazníků začala firma využívat platbu hotově při převzetí. U ostatních odběratelů je způsob úhrady většinou stanoven hotově, popř. platba kartou.

5.3.2 Přeprava

Dříve Servis Vraník spolupracoval s přepravní společností DPD, ale protože firma často neposílala vybrané peníze od zákazníků, vypověděli spolu smlouvu. Ke konci roku 2007, začala společnost spolupracovat s přepravní společností PPL (dále je PPL). Firma velkou část dopravy k zákazníkům dotuje.

Při přepravě přes PPL je nutné nejprve vytisknout etiketu, ta se spolu s originální fakturou zašle do skladu. Pneu se zabalí po 2 ks do jednoho balíku a spolu s doklady jsou předány PPL. Denně se pošle průměrně 50 – 100 balíků a v sezónu (na jaře a v zimě) až kolem 300 balíků.

5.3.3 Reklamace

Velkou výhodou firmy je poskytnutí doživotní záruky na vady způsobené výrobou. V případě reklamace se objedná přes Internet u přepravní společnosti PPL svoz a doprava je pro zákazníka zdarma. Zde vznikají 2 možnosti jak problém řešit:

- a) zákazník na pneu velmi spěchá - vyfakturuje se nový protektor, který zákazník zaplatí. PPL přijede k zákazníkovi a pneu vymění. Přiveze ji na firmu a mechanici zkontrolují, zda je reklamace oprávněná. Pokud ano, zašlou zákazníkovi peníze, které zaplatil za novou pneumatiku.
- b) zákazník na pneu nespěchá – PPL přiveze reklamovanou pneu na firmu, mechanici ji zkontrolují a při oprávněné reklamaci se zaslán nový protektor.

5.4 Evidence pohledávek ve společnosti

Evidenci všech pohledávek vede v elektronické podobě administrativní oddělení. Pravidelně jsou vyhotoveny diverzifikace neuhrazených pohledávek. Obsahují především dobu po splatnosti a výši neuhrazené částky. Na základě těchto dokumentů dochází k telefonickému upomínání jednotlivých odběratelů. Odpovědnost za vymáhání berou také obchodní zástupci, kteří po telefonickém neúspěchu vymáhají pohledávky osobně.

6 ANALÝZA POHLEDÁVEK

Informace o pohledávkách jsou čerpány z interních materiálů, především pak z diverzifikací pohledávek před a po splatnosti. Neuhrazené faktury jsem dále rozdělila na pohledávky do 30, 60, 90, 180, 360 a nad 360 dnů po lhůtě splatnosti.

6.1 Pohledávky k 24. 9. 2009

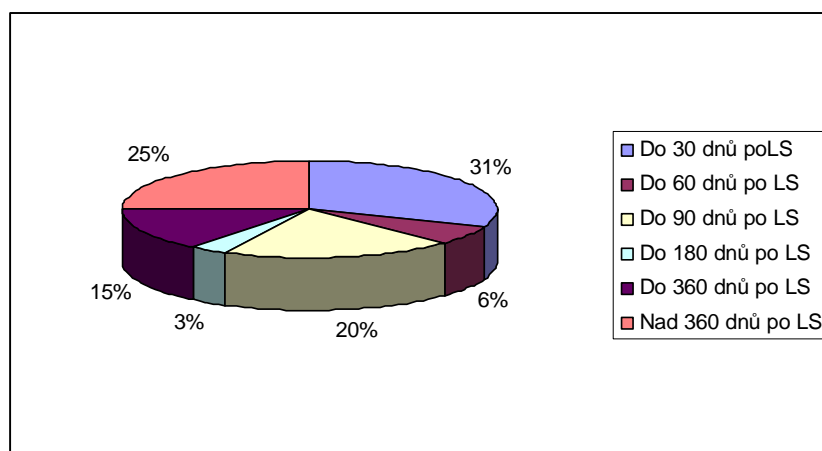
Tab. 3. Stav pohledávek k 24. 9. 2009

Pohledávky	Stav v Kč
Celkem vyfakturováno	17 245 805
Z toho zapláceno	1 118 948
Do lhůty splatnosti	12 333 199
Po lhůtě splatnosti	3 793 658

Do 30 dnů po lhůtě splatnosti	1 169 086
Do 60 dnů po lhůtě splatnosti	242 653
Do 90 dnů po lhůtě splatnosti	773 447
Do 180 dnů po lhůtě splatnosti	112 078
Do 360 dnů po lhůtě splatnosti	556 973
Nad 360 dnů po lhůtě splatnosti	939 421

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 1. Přehled pohledávek po lhůtě splatnosti



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf nám ukazuje, že největší podíl na pohledávkách po lhůtě splatnosti mají pohledávky **do 30 dnů po lhůtě splatnosti. 37% činí 1 169 086 Kč.**

Tato částka není malá a firmu brzdí v případném rozvoji. Tyto peníze by jinak mohla efektivně investovat. Firma zatím k vymáhání využívá především telefonické upomínání. Snaží se s dlužníky domluvit na splátkovém kalendáři, který by vyhovoval oběma stranám a přispěl tak k rychlému vyrovnání dluhu. Efektivní způsob by bylo např. odběratele motivovat k úhradě poskytnutím skonta.

Další problém ovšem nastane po novém roce, kdy většina těchto pohledávek bude splacena se zpožděním nebo vůbec. Většinou totiž opět jde o zimní předzásobení a vzhledem k slabé začínající zimě budou mít malé pneuservisy problém, nakoupené protektory prodat a dostanou se do finanční tísně.

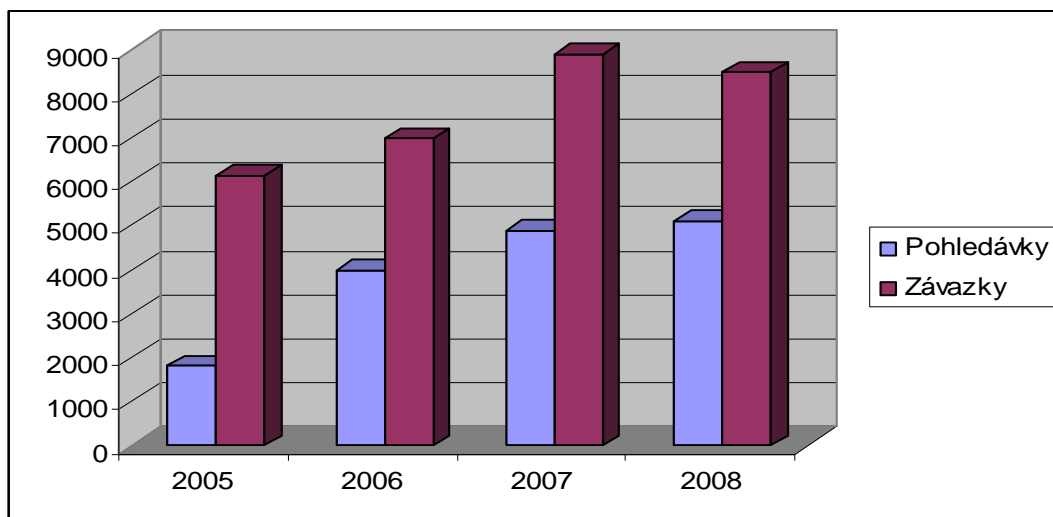
Druhý největší podíl a to 25% mají pohledávky nad 360 dnů po lhůtě splatnosti, jejich výše je 939 421. U velké části nesplacených pohledávek se firma neustále snaží pohledávky vymáhat telefonicky a dohodnout se na postupném splácení. Menší část, obzvláště velké firmy již převzala externí agentura.

Firma si vzala za cíl razantní snížení neuhrazených pohledávek, proto začali vést správu pohledávek, kterou má na starost administrativní oddělení. Cílem je minimalizace neuhrazených částek za zboží. V případě, že se smluvní odběratel zpozdí s platbou, další objednávky obdrží automaticky na dobírku. Nedochozí tak k narůstání nesplacených částek.

Ostatní pohledávky se vymáhají stejným způsobem jako již zmíněné. Opět se vymáhá telefonicky, zde ale už také přebírají odpovědnost obchodní zástupci a snaží se pohledávky po splatnosti vymáhat osobně. Opět navrhují **splátkový kalendář**, vyhovující pro obě strany.

6.2 Poměr pohledávek a závazků k 31. 12. 2008

Graf 2. Vývoj pohledávek a závazků v letech 2005 - 2008



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Podle grafu je zřejmé, že se postupně nejen zvyšují pohledávky, ale i závazky. Znamená to, že firma by mohla mít problémy s úhradou závazků z důvodu pozdních plateb od odběratelů. Zatím se tak neděje, ale i přesto má firma špatnou platební morálku.

6.3 Finanční analýza pohledávek

Veškeré výpočty jsem prováděla na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát z roku 2005 - 2008. Všechny zmíněné údaje jsou v tisících Kč.

Účetní výkazy obsahují údaje, které přímo používáme, tzv. absolutní ukazatele. Využíváme jich zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent).

Rozvaha obsahuje údaje k určitému okamžiku, výkazy předkládají údaje za daný časový interval. Z rozdílu stanových ukazatelů získáváme rozdílové ukazatele, pokud dááme údaje do poměru s jiným údajem, pracujeme s poměrovými ukazateli. [6]

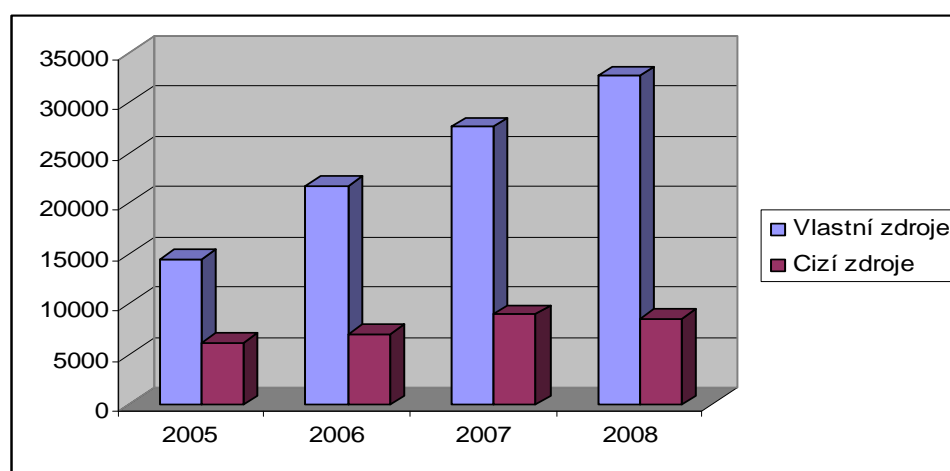
6.3.1 Pravidlo vyrovnání rizika

Tab. 4. Vlastní a cizí zdroje

Stav k 31. 12.	2005	2006	2007	2008
Vlastní zdroje	14431	21759	27599	32634
Cizí zdroje	6148	6978	8902	8488

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 3. Vztah vlastních a cizích zdrojů



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Pro hodnocení nízkého rizika je nutné, aby vlastní zdroje byly vyšší než cizí zdroje. Ve firmě Servis Vraník byla tato podmínka splněna. Vlastní zdroje, které každým rokem stoupají, převyšují výraznou částí zdroje cizí. Také to poukazuje, že společnost svůj kapitál téměř neinvestuje a nechává ho ve firmě uložený.

Firma ovšem nemá problémy se zadlužením, v případě zájmu o úvěr, by banka neváhala a úvěr firmě nabídla. Dostali by i dobré podmínky pro splácení, protože banka by neměla strach o splacení půjčené částky.

Z poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu je možné vypočítat míru zadluženosti, která je důležitá pro posouzení u žádosti o úvěr. Pro banky je tento ukazatel velmi důležitý. K tomuto výpočtu je vhodné použít poměr celkových závazků vůči vlastnímu kapitálu. Doporučená hodnota je mezi 30 – 60 %.

Tab. 5. Míra zadlužení v letech 2005 - 2008

Stav k 31. 12.	2005	2006	2007	2008
Celkové závazky	6148	6979	8902	8488
Vlastní kapitál	14431	21757	27599	32634
Koeficient	0,43	0,32	0,32	0,26
Koeficient v %	43%	32%	32%	26%

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Hodnoty se pohybují v doporučené hranici. Koeficient je nejvyšší v roce 2005, ale i tak je to neustále ve spodní části doporučené hranice. V dalších letech zadluženost ještě více klesá, kdy nejnižší je roce 2008. Firma by neměla problém při zažádání úvěru. Společnost bankovních úvěrů ani jiné výpomoci nevyužívá.

Pro firmu je nyní základ vyřešit výši neuhrazených pohledávek a zlepšit řízení pohledávek, aby nedocházelo ani k opožděným platbám. Po té by společnost mohla uvažovat nad investováním vlastních zdrojů a více využívat pro svou činnost i cizí zdroje. Pro firmu by byl velmi výhodný kontokorent, kdy výběru do debetu by nemuseli využívat neustále a nebylo by to pro firmu ani zatěžující.

6.3.2 Ukazatelé aktivity

Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným, nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. ukazatelé aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. [6]

Obrat aktiv⁴ - je vypočítán jako podíl tržeb a celkových aktiv. Obecně platí, čím větší hodnota, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost odvětví. Nízká hodnota znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Doba obratu aktiv udává počet dnů, za které se položka jednou obrátí. Vypočítá se vynásobením aktiv a 360 a to celé děleno tržbami.

⁴ Total Assets Turnover Ratio

Tab. 6. Obrat aktiv 2005 - 2008

Položka v tis. Kč	2005	2006	2007	2008
Tržby	65901	70708	76986	71715
Aktiva	20645	28755	36552	41122
Obrat aktiv	3,15	2,46	2,11	1,74
Doba obratu aktiv	114,3	146,3	170,6	206,9

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

V roce 2005 bylo dosaženo nejlepších hodnot, kdy se aktiva obrátila za rok v průměru třikrát, doba obratu trvala 114 dnů. V dalších letech se obratovost aktiv začala zhoršovat, i když nadále se drží v doporučené hranici nad hodnotou 1. Nejnižší hodnota byla v posledním roce, kdy klesla až na 1,74 a aktiva se obrátila až za téměř 207 dní. Ještě nižší hodnota už by znamenala neefektivní využití, k čemuž se firma pomalu uchyluje, pokud bude pokračovat v tomto trendu.

Obrat zásob⁵ – pro výsledek se tržby podělí s hodnotou zásob. Výsledek udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku. Doba obratu zásob se vypočítá podělením tržby a průměrné zásoby a poté vynásobením 360.

Tab. 7. Obrat zásob 2005 - 2008

Položka v tis. Kč	2005	2006	2007	2008
Tržby	65901	70708	76986	71715
Zásoby	4906	5593	7252	9474
Obrat zásob	13,27	12,64	10,61	7,56
Doba obratu zásob	27,13	28,49	33,93	47,62

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Podle tabulky se obrat zásob rok od roku snižuje. To poukazuje na špatné řízení zásob, zbytečně velké zásoby, ve kterých potom „leží“ finanční prostředky. Obratovost ve firmě má celkově negativní trend. V závislosti na obratu aktiv se také zvyšuje doba obratu aktiv.

⁵ Inventory Turnover Ratio

Firma by měla výrazně snížit svůj stav zásob. Doporučuji ve skladu provést důkladnou inventuru a přebytečné zásoby prodat např. za nižší cenu. Společnost má zbytečně vložené peníze nejen v neuhrazených pohledávkách, ale také ve špatném řízení zásob.

Obrat pohledávek⁶ - je vypočítán tak, že vydělím tržby a stav pohledávek. Pro posouzení se především používá ukazatel doby obratu pohledávek. Vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele se rovná s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady.

Tab. 8. Obrat pohledávek 2005 - 2008

Položka v tis. Kč	2005	2006	2007	2008
Tržby	65901	70708	76986	71715
Pohledávky	1809	3989	4901	5118
Obrat pohledávek	35,98	17,73	15,71	14,01
Doba obratu pohledávek	10,01	20,31	22,92	25,69

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Hodnoty z tabulky ukazují pomalý vzrůst hodnot doby obratu pohledávek. Nejlepší hodnoty jsou v roce 2005, kdy firma ještě neměla problémy s pohledávkami a odběratelé platili včas. Od roku 2006 dochází ke zhoršení platební morálky a odběratelé překračují dobu splatnosti, která je většinou 14 dní.

Obrat krátkodobých závazků⁷ - vypočítám, když podělím tržby a stav závazků. Pro posouzení se především používá ukazatel doby obratu závazků. Vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Ukazatel doby obratu pohledávek a závazků jsou důležité pro

⁶ Average Collection Period

⁷ Creditors Payment Period

posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento nesoulad ovlivňuje likviditu podniku.

Tab. 9. Obrat závazků 2005 - 2008

Položka v tis. Kč	2005	2006	2007	2008
Tržby	65901	70708	76986	71715
Závazky	6148	6979	8902	8488
Obrat závazků	10,59	10,13	8,65	8,45
Doba obratu závazků	33,99	35,54	41,62	42,6

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Z tabulky je vidět, že hodnoty jsou v průměru jednou tak vyšší než u doby obratu pohledávek. Firma má velkou výhodu, že hlavním dodavatelem je firma Pneu Vraník, tudíž pozdní úhrada faktury není velký problém. Ale i přesto firma postupně zhoršuje svou platební morálku vůči ostatním odběratelům. Nebude mít problémy s likviditou, protože odběratelé platí v kratších intervalech než firma svým dodavatelům.

6.3.3 Podíl pohledávek na aktivech

Pohledávky výrazně ovlivňují výši oběžných aktiv. Pro lepší zobrazení jsou údaje zahrnuty do tabulky a také do grafu. Opět jsou sledována období 2005 – 2008 firmy Servis Vraník s. r. o.

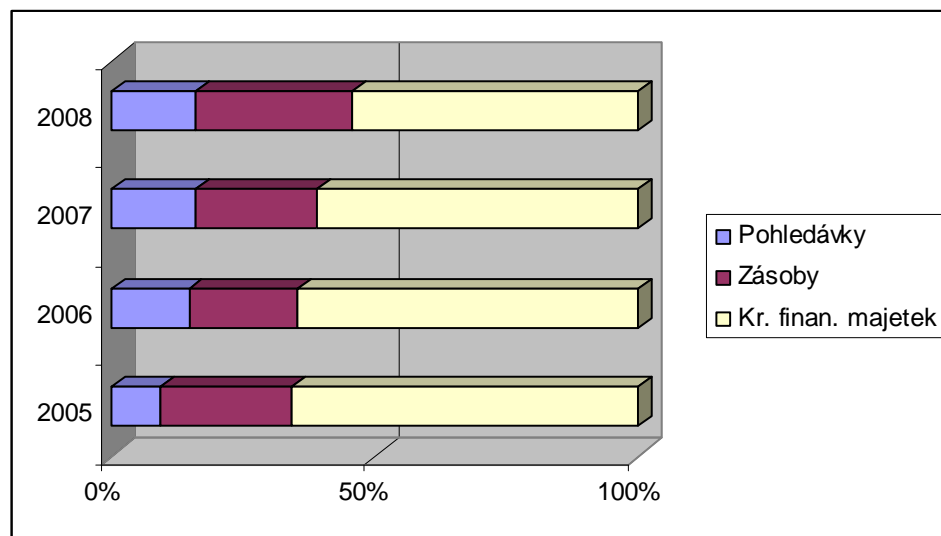
Tab. 10. Podíl pohledávek na oběžných aktivech 2005 -2008

Položka v tis. Kč	2005	2006	2007	2008
Pohledávky	1809	3989	4901	5118
Oběžná aktiva	19552	27246	31050	31 884
Podíl v %	9,26%	14,64%	15,78%	16,05%

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Podíl Pohledávek na oběžných aktivech stoupá od hodnoty 9,26 %, až po hodnotu 16,05 %. Nejmenší podíl pohledávek je v roce 2005, kdy firma ještě neměla problémy s pohledávkami. Poté se podíl každý rok mírně zvedal, v posledním roce bylo dosaženo podílu 16,05 % pohledávek na oběžných aktivech.

Graf 4. Složení oběžných aktiv za období 2005 – 2008 v %



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

7 ANALÝZA VYBRANÝCH ODBĚRATELŮ

Pro analýzu vybraných odběratelů jsem si vyhodnotila 8 nejhorších případů + jeden jako příklad odběratele s velmi špatnou platební morálkou.

7.1 Přehled hodnocených odběratelů

Tab. 11. Odběratelé a jejich neuhrazené pohledávky

Odběratel	Pohledávky celkem	Zaplacené pohledávky	Pohledávky po splatnosti
Roman Hanuš	3 373 380	2 986 875	386 505
CARGO AIR s. r. o.	834 050	541 041	293 009
QUICKTRANS	630 968	381 302	249 666
RONEKA o. s.	2 002 441	1 850 213	152 228
David Holý	412 849	289 159	123 690
Vendula Jelenová	126 680	6 495	120 185
Veronika Zelená	209 246	110 608	98 638
Martin Pešek	65 345	21 322	44 023
Václav Smrčka	6 047 268	6 013 388	33 880

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Odběratelé jsou v tab. seřazeni podle výše aktuálního dluhu u firmy Servis Vraník s. r. o. V prvním sloupci je výše celkového odběru od firmy, v druhém je uhrazená výše všech pohledávek a v posledním je částka zbývající k úhradě.

U každého odběratele nastíním odběratelský vztah se společností Servis Vraník, dále graficky znázorním pohledávky po splatnosti, částka bude převedena na %. Závěrem navrhu řešení na úhradu pohledávek a graficky znázorním rozdělení pohledávek po splatnosti do kategorií nezaplacené faktury s prošlou splatností do 15 dnů, do 30 dnů, do 60 dnů, do 90dnů a nad 90dnů za letošní rok. Údaje budou vycházet z diverzifikace pohledávek vystavených do 20. listopadu 2009.

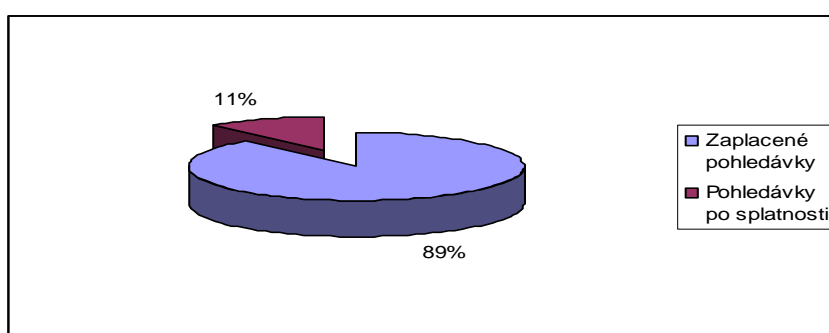
7.2 Rozbor jednotlivých odběratelů

7.2.1 Roman Hanuš

Patří mezi dlouhodobé zákazníky, začal odebírat v roce 2004. Prodej protektorů je nastaven formou prodeje na fakturu a splatnost je 14 dnů.

Celkově jeho odběr činí 3 373 380 Kč a z toho je dosud neuhrazeno 386 505 Kč.

Graf 5. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Roman Hanuš

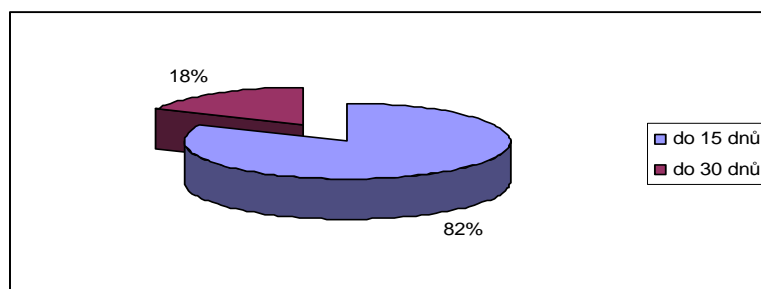


Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Pan Hanuš patří mezi velké odběratele, o kterého by firma nerada přišla. Jeho dluh ale dosahuje výše 11 % z celkových svých pohledávek.

Odběry za letošní rok prozatím nepřesáhl datum splatnosti více jak 30 dnů – 82 %, do 15 dnů je to 18 % pohledávek. **Proto bych navrhla odběrateli využití skonta, které by ho mohlo motivovat na včasné hrazení pohledávek.** A na starší dluhy bych navrhla již přísnější splátkový kalendář.

Graf 6. Pohledávky po LS za rok 2009 – Roman Hanuš



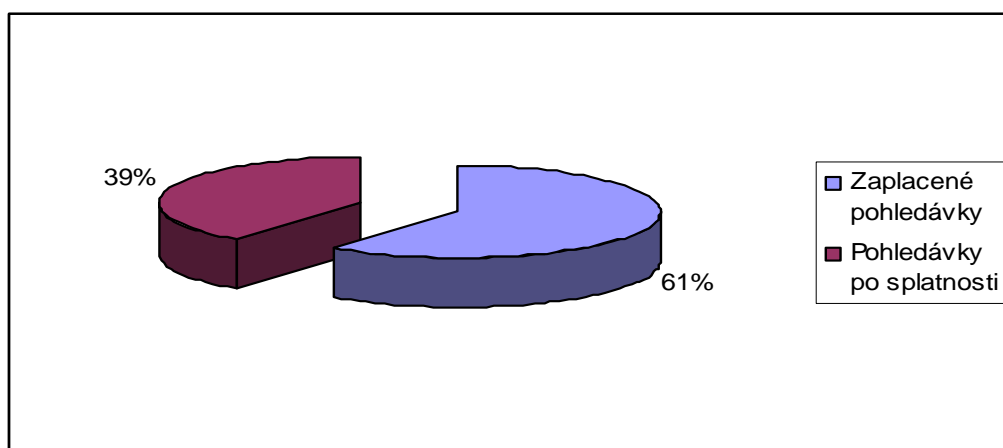
Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

7.2.2 CARGO AIR s. r. o.

Firma, která nakupuje protektory za účelem jeho dalšího prodeje. Firmy spolu mají dlouhou spolupráci. Všechny odběry byly hrazeny převodem. Splatnost pohledávek byla stanovena na 14 dnů.

S firmou byl sestaven splátkový kalendář, na který společnost Cargo Air s. r. o. nereagovala. Po neúspěšné snaze dohodnout se na rozumném splacení neuhrazených pohledávek z roku 2008, **byly tyto pohledávek předány externí firmě. Celkově odběr činí 3 373 380 Kč a z toho je dosud neuhrazeno 386 505 Kč – pohledávky po splatnosti tvoří 39 %.**

Graf 7. Přehled pohledávek po splatnosti v % - CARGO AIR s. r. o.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Protože výše jeho pohledávek po splatnosti je téměř 40%, měla by firma přestat poskytovat zboží na fakturu. I když jsou pohledávky s delší lhůtou splatnosti předány externí firmě, není ještě zaručeno, že dané pohledávky budou uhrazeny. Tímto krokem vstoupila firma do další nejistoty. Proto bych radila další odběry zboží poskytnout pouze za hotové a do výrazného snížení dluhu, na fakturu neposkytovat.

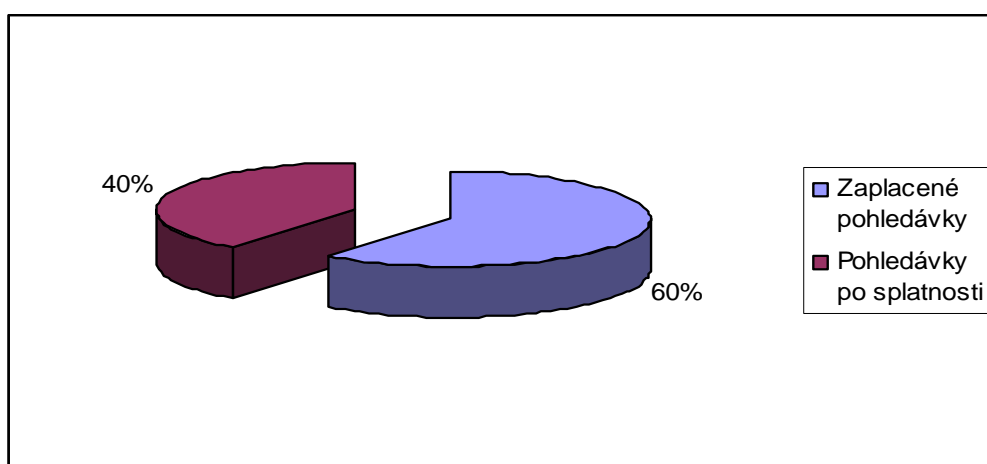
Poslední objednávky není nutno zobrazovat graficky protože již všechny překročily lhůtu splatnosti nad 90 dnů.

7.2.3 QUICKTRANS s. r. o.

Předmětem podnikání je nákladní doprava, protektory využívá pro svou potřebu. Prodej protektorů je nastaven formou prodeje na fakturu a splatnost je 14 dnů.

Celkově jeho odběr činí 630 968 Kč a z toho je dosud neuhrazeno 249 666 Kč.

Graf 8. Přehled pohledávek po splatnosti v % - QUICKTRANS s. r. o.



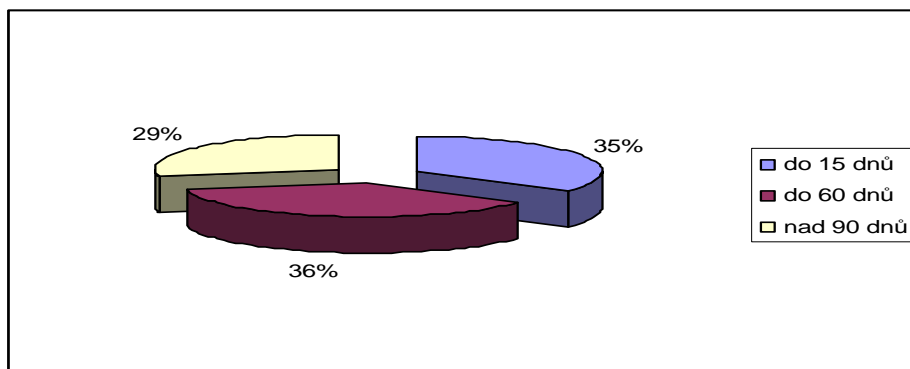
Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Z důvodu velkého podílu pohledávek po splatnosti, dosáhl výše 40 %, bych opět navrhla odběr pouze za hotové. Protože je to velká část, přešla bych od telefonického vymáhání k vymáhání osobně. Obchodní zástupci by měli projít školením na správné vymáhání a předala bych jim tyto problémové odběratele. **Telefonický kontakt není již při této výši neuhrazených pohledávek vhodný.** Odběrateli by mohl být nabídnut splátkový kalendář a po nedodržení dohodnutých podmínek bych zaslala písemné upomínky.

Za letošní rok tvoří téměř stejně pohledávky po splatnosti do 15 a 30 dnů – 36% a 29 % jsou pohledávky po splatnosti nad 90 dnů. Firma od srpna tohoto roku neuhradila ani jednu vzniklou pohledávku. Nadále by firma měla spolupracovat se společností Quicktrans pouze za hotové.

Doporučuji spolupráci s obchodním zástupcem. Myslím, že zastavení odběru a osobní kontakt při vymáhání povede k nápravě a při výrazném snížení bych později opět nastavila odběr na fakturu.

Graf 9. Pohledávky po LS za rok 2009 – QUICKTRANS s. r. o.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

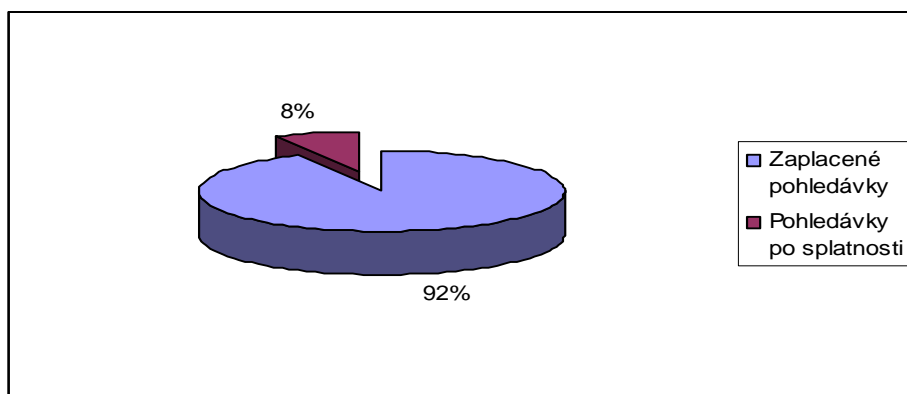
7.2.4 RONEKA o. s.

Roneka je také dlouholetým partnerem a odběr zboží je pro firmu významný. Bohužel docházelo k velkému zpoždění plateb, proto Servis Vraník v roce 2007 odstoupil od prodeje na fakturu a nabídl prodej pouze za hotové. Občas bylo na fakturu povoleno určité množství, které bylo důkladně sledováno.

Pozastavení odběrů se vyplatilo a firma začala po malých částech své závazky plnit. Dále pozitivní bylo, že odběratel nadále nakupoval u firmy i za hotové.

Celkově její odběr činí 2 002 441 Kč a z toho je dosud neuhrazeno 152 228 Kč.

Graf 10. Přehled pohledávek po splatnosti v % - RONEKA o. s.



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Z grafu lze poznat, že Roneka skutečně spolupracovala a své dluhy výrazně snížila až na 8% pohledávek po splatnosti. Bylo jí proto v letošním roce povoleno nakupovat na fakturu, ale firma začala znovu nedodržovat lhůtu splatnosti.

Společnosti bylo v letošním roce vyfakturováno 169 858 Kč a z toho bylo zapláceno pouze 16 130 Kč. Nezapláceno je 153 728 Kč a téměř celá částka přesáhla již dobu splatnosti nad 90 dnů.

Po provedení důslednější analýzy vyplynulo, že firma patří především odběrem mezi významné odběratele a nerada by ukončila obchodní vztah, ale nákup na fakturu u firmy opravdu není možný. Dále je nutné brát v úvahu také obchodní úvěr, který byl firmě poskytnut. Pohledávky jsou ve výši 2 002 441 Kč, při běžné úrokové sazbě na spořicí účtech zhruba 3 %, přišla firma o více jak 60 tisíc Kč.

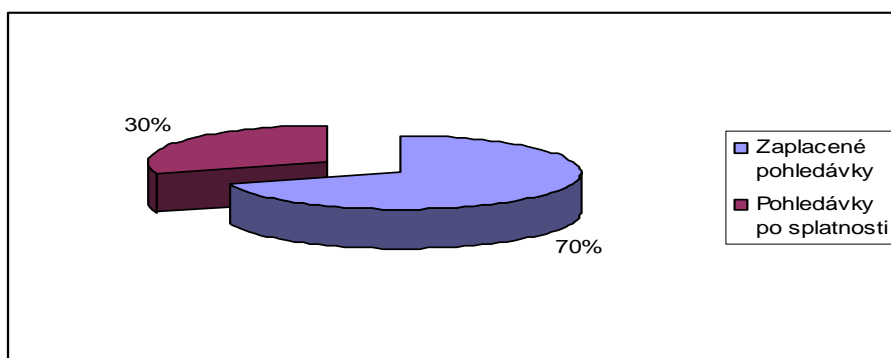
Je potřeba odběratele sledovat a mít jeho pohledávky pod neustálou kontrolou, a v případě **problému informovat i obchodní zástupce**. Pro další spolupráci bych nabídla nákup za hotové a po snížení dluhu bych se snažila zákazníka motivovat k rychlé úhradě **skontem**.

7.2.5 David Holý

Odběratel nakupuje protektory za účelem jeho dalšího prodeje. Prodej protektorů je nastaven formou prodeje na fakturu a splatnost je 14 dnů.

Celkově jeho odběr činí 412 849 Kč a z toho je dosud neuhrazeno 123 690 Kč.

Graf 11. Přehled pohledávek po splatnosti v % - David Holý



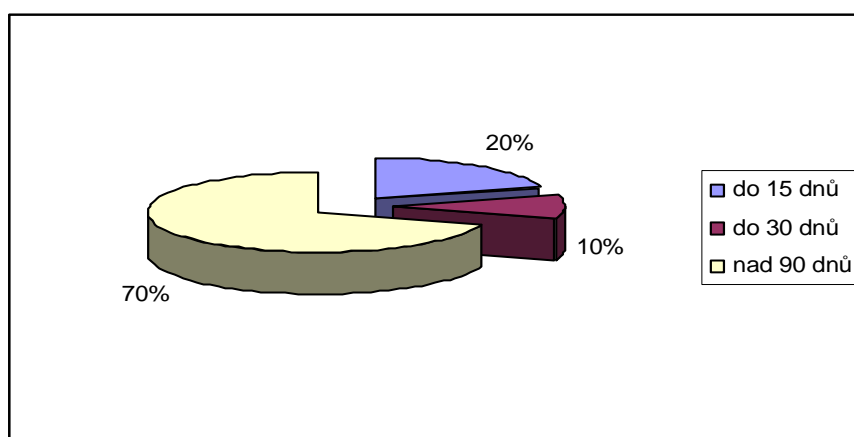
Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Pan Holý je pravidelným odběratelem, zboží dostává na faktury se splatností 14 dnů, ale využívá také jarního a zimního předzásobení kdy splatnost je stanovena na 2 – 3 měsíce.

Výše pohledávek po splatnosti je 30 %, proto by bylo vhodné prozatím pozastavit odběr na faktury a využít prozatím odběr za hotové alespoň do doby, než se výše neuhrazených pohledávek výrazně sníží.

Za rok 2009 tvoří největší část pohledávek s prošlou lhůtou splatnosti pohledávky nad 90 dnů a to 70 %, do 30 dnů je to 10 % a do 15 dnů je to 20 %.

Graf 12. Pohledávky po LS za rok 2009 – David Holý



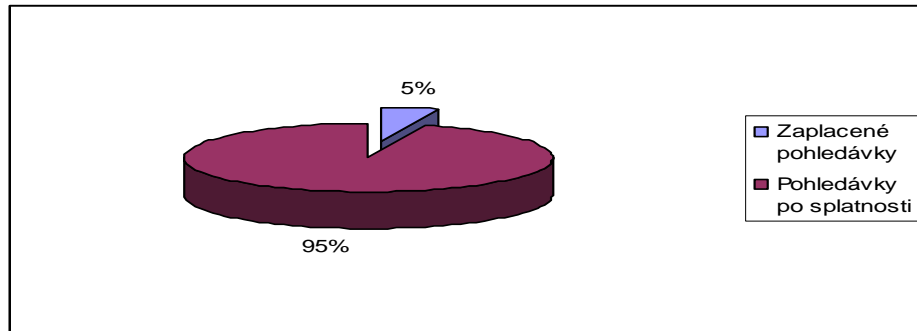
Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

7.2.6 Vendula Jelenová

Paní Jelenová nepatří mezi dlouhodobé zákazníky, v roce 2008 byly provedeny objednávky na dobírku. **V letošním roce byla uskutečněna jedna velká objednávka v hodnotě 126 680 Kč se splatností 30. 6. 2009 a k 20. 11. 2009 bylo uhrazeno pouze 6 495 Kč.** V procentuální vyjádření to tvoří pouhých 5 % z celkové dlužné částky

S paní Jelenovou navrhuji ukončit telefonní hovory a nadále ji upomínat pouze písemně, navrhla bych splátkový kalendář a firma by měla požadovat také úrok z prodlení.

Graf 13. Přehled pohledávek po splatnosti v % - V. Jelenová



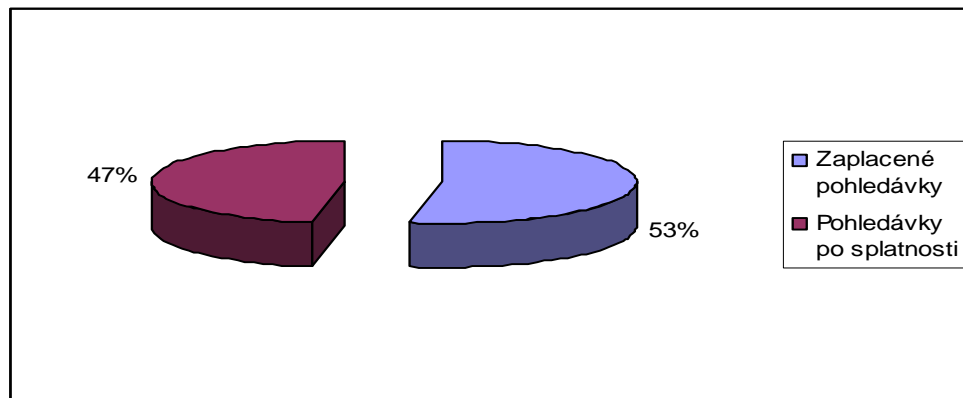
Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

7.2.7 Veronika Zelená

Paní Zelená nakupuje od firmy Servis Vraník více než 2 roky, prodej protektorů je nastaven formou prodeje na fakturu a splatnost je 14 dnů.

Celkově její odběr činí 209 246 Kč a z toho je dosud neuhrazeno 98 638 Kč.

Graf 14. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Veronika Zelená



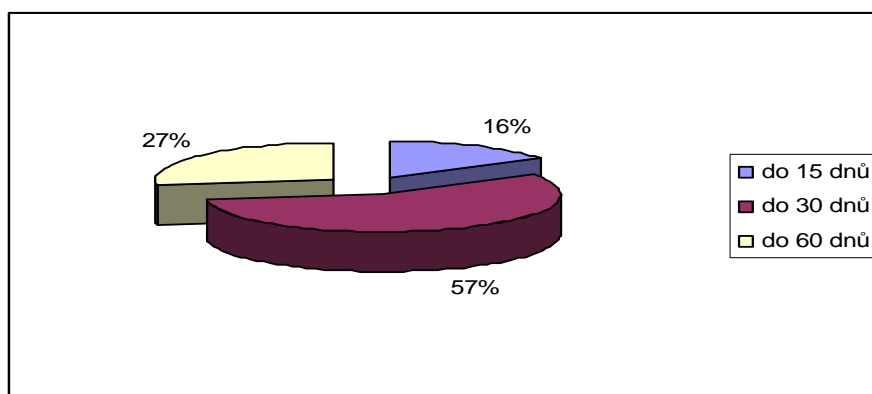
Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Paní Zelená má téměř 50 % pohledávek po splatnosti. A v poslední době nelze ani vidět snahu o snížení dluhu. V případě zájmu o další odběr bych nabídla pouze prodej za hotové.

Největší část pohledávek v letošním roce tvoří pohledávky po splatnosti 30 dnů, v procentech je to 57 %, do 15 dnů je to 16 % a do 60 dnů je to 27%.

V případě, že pohledávky neuhradí a budou převedeny do kategorie s prošlou lhůtou nad 90 dnů, zaslala bych již písemné upomínky a firma by měla požadovat úroky z prodlení

Graf 15. Pohledávky po LS za rok 2009 – Veronika Zelená



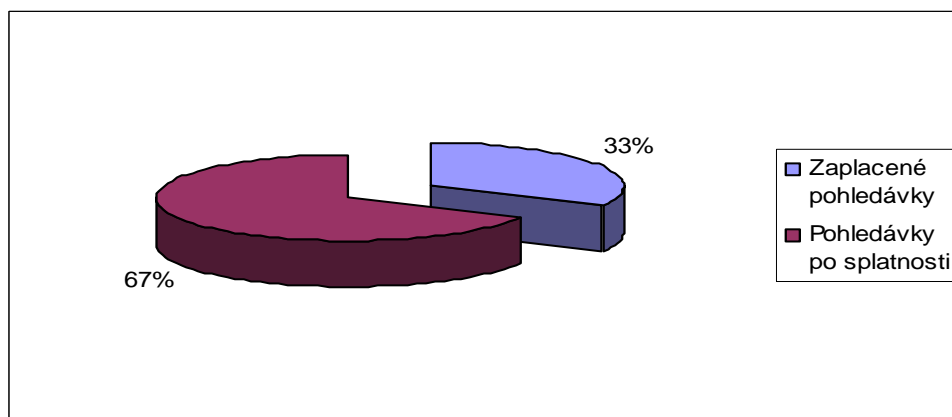
Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

7.2.8 Martin Pešek

Patří mezi nové odběratele společnosti. Protože je zařazen mezi smluvní odběratele, byl mu prodej protektorů nastaven formou prodeje na fakturu a splatnost je 14 dnů.

Celkově jeho odběr činí 65 345 Kč a z toho je dosud neuhrazeno 44 023 Kč.

Graf 16. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Martin Pešek



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

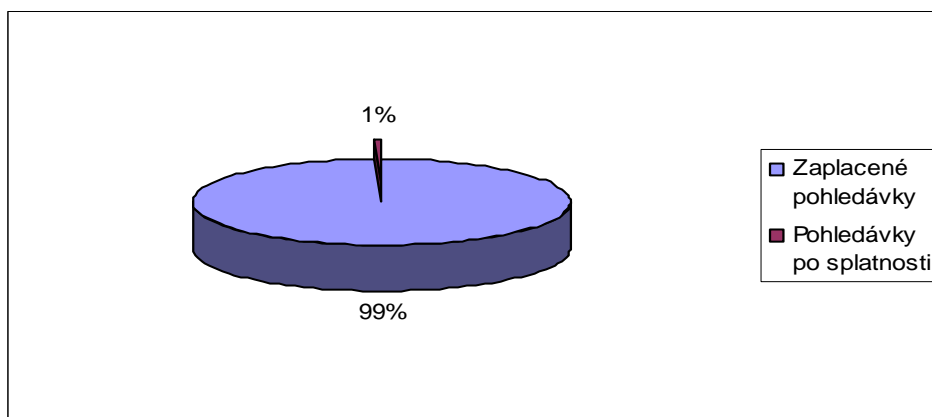
Pan Pešek zatím neuhradil 67 % svých závazků vůči firmě Servis Vraník. I z důvodu, že zákazník není ověřený časem, ihned bych zastavila odběr na fakturu a prodávala jen za hotové. Protože dlužné částky nejsou prozatím příliš vysoké, pokračovala bych s vymáháním přes telefon a snažila se domluvit vhodný splátkový kalendář pro obě strany.

Všechny dlužné faktury byly vystaveny letos a ty které jsou po splatnosti přesáhly již prošlou lhůtu nad 90 dnů, není proto nutné stav zobrazit graficky.

7.2.9 Václav Smrčka

Patří mezi **nejvýznamnější zákazníky** co se týče odběru. S firmou spolupracuje od roku 2003 a **celkem mu bylo vyfakturováno za 6 047 268 Kč.**

Graf 14. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Václav Smrčka



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Pan Smrčka nepatří mezi dlužníky, rozborem jsem chtěla poukázat na jeho špatnou platební morálku. Průměrně platí o 18,5 dnu později než je daná splatnost pohledávek. Firma má sice jistotu zaplacení, poskytuje ale panu Smrčkovi neustále obchodní úvěr na úrok možného investování.

Pro tohoto odběratele by mohlo být nejvíce motivující poskytnutí skonta, např. sleva 2% z fakturované částky, při zaplacení do 7 dnů.

7.3 Porovnání analýz pohledávek jednotlivých odběratelů

V následující tabulce jsou porovnány důležité údaje jednotlivých odběratelů a je provedeno jejich vzájemné porovnání a vyhodnocení. Odběr, platby a dluh po LS jsou převzaty z tabulky 11. a prodlení v procentech je z grafů, které jsem vytvořila v rozbořech jednotlivých odběratelů.

Tab. 12. Ukazatelé jednotlivých odběratelů

Ukazatelé	Hanuš	Cargo Air	Quicktrans	Roneka	Holý	Jelenová	Zelená	Pešek
Odběr	3 373 380	834 050	630 968	2 002 441	412 849	126 680	209246	65 345
Platby	2 986 875	541 041	381 302	1 850 213	289 159	6 495	110608	21 322
Dluh po LS	386 505	293 009	249 666	152 228	123 690	120 185	98 638	44 023
Prodlení %	11	39	40	8	30	95	47	67
Platba/Odběr	0,89	0,65	0,60	0,92	0,70	0,05	0,53	0,33
Dluh/ Odběr	0,11	0,35	0,40	0,08	0,30	0,95	0,47	0,67

Zdroj: interní data (vlastní)

7.3.1 Vyhodnocení odběratelů

Pro porovnání a přiřazení jednotlivého pořadí byly vybrány čtyři ukazatele. Pořadí je přirovnáno od prvního místa až po osmé místo jako nejhorší. Z pořadí bude vypočítán průměr a tak určeno konečné pořadí odběratelů.

Tab. 13. Zhodnocení ukazatelů

Ukazatelé	Hanuš	Cargo Air	Quicktrans	Roneka	Holý	Jelenová	Zelená	Pešek
Odběr	1	3	4	2	5	7	6	8
Prodlení %	2	4	5	1	3	8	6	7
Platba/Odběr	2	4	5	1	3	8	6	7
Dluh/ Odběr	2	4	5	1	3	8	6	7
Průměr	1,75	3,75	4,75	1,25	3,50	7,75	6,00	7,25
Pořadí	2	4	5	1	3	8	6	7

Zdroj: interní data (vlastní)

Z tabulky vyplývá, že **nejlepším odběratelem z osmi vybraných se stala firma RONEKA s. r. o.**, která má nejnižší prodlení v úhradě svých závazků vůči společnosti Servis Vraník, které je pouhých 8%, ale také má velký odběr. Firmě musely být v průběhu období pozastaveny odběry na fakturu, je vidět, že to byl účinný krok, který vedl k velkému snížení dluhu. Prozatím společnost nezvažuje opět návrat k odběru na fakturu je proto nutné odběratele motivovat k odběrům za hotové. Roneka je pro firmu Servis Vraník přínosem, především velkým odběrem.

Druhé místo získal odběratel pan Roman Hanuš, který má prodlení v úhradě závazků vůči společnosti Servis Vraník jen o 3 % vyšší než firma Roneka a to ho odsunulo na druhé místo. Pan Hanuš má daleko vyšší odběr, který činí 3 373 380 Kč. Celkově bych mohla hodnotit odběratele kladně, protože i splatnost je v malých výkyvech, které by šly téměř tolerovat. Jde o velmi dlouholetého partnera, o kterého by firma nerada přišla.

Na třetím místě skončil pan David Holý, který má prodlení už vyšší a to 30 % ze všech závazků vůči firmě Servis Vraník. Odběratel podniká v autoservisu a často využívá jarního a zimního předzásobení, které je pro něj výhodné, ale při špatném odhadu odběru ho může přivést do špatné platební morálky, což se u pana Holého děje. Odběratel má ale neustále snahu své závazky splnit a se společností je dohodnutý splátkový kalendář. Proto je na 3 místě, i když podle odběru by měl být na pozici nižší. Jeho odběr je 412 849 Kč.

Čtvrté místo získala společnost CARGO AIR s. r. o., která má velmi špatnou platební morálku. Dluh po splatnosti je 39 % , část pohledávek bylo předáno externí firmě, čímž vznikají další náklady spojené s vymáháním. Společnost odebrala celkem za 834 050 Kč, odběr je pro svou spotřebu. S firmou byl prozatím ukončen prodej na fakturu. Ovšem i přesto je společnost pro Servis Vraník přínosná. Pohledávky je nutné nadále důkladně sledovat, aby nedošlo k velkému nárůstu. Bylo by proto dobré vyřešit vzniklé dluhy co nejrychleji a pro příští spolupráci nastavit určitá opatření, která by se měla při obchodním styku dodržovat.

Na pátém místě se umístila firma QUICKTRANS s. r. o., která je na tom velmi podobně jako firma CARGO AIR. Dluh po splatnosti tvoří také 40 % a odběr je ve výši 630 968 Kč. Rozdíl je ten, že zde prozatím nebyly předány některé pohledávky externí firmě. Quicktrans se umístila na pátém místě jen z toho důvodu, že má nižší odběr a o 1 % vyšší dluh po splatnosti. V podstatě bych je zařadila na stejné místo a problémy obdobně.

Na šestém místě skončila Veronika Zelená. Její odběry nejsou příliš velké a dluh po splatnosti je téměř 50%. S odběratelkou bych se snažila vyřešit pohledávky co nejrychleji a pro příště využít jen prodeje za hotové. Paní Zelená se neosvědčila jako spolehlivý obchodní partner.

Sedmé místo připadá panu Martinu Peškovi, který je velmi obdobný odběratel jako paní Veronika Zelená. Také má nízký odběr a vysoký dluh po splatnosti, který je téměř 70 %. Pan Pešek patří mezi nové partnery, proto bych ihned zastavila prodej na fakturu než dojde k rozšíření neuhrazených pohledávek. Dále bych spolupracovala pouze na odběr za hotové.

Na posledním místě se umístila paní Vendula Jelenová, která má dluh po splatnosti 95 %. Patří mezi nové odběratele, proto se domnívám, že není přínosným odběratelem pro firmu a pouze ji finančně zatěžuje. Firma by se měla snažit o co nejrychlejší splacení pohledávek. Pokud by k úhradě nedošlo, podala bych k soudu návrh na vydání platebního rozkazu. V každém případě bych s odběratelem výrazně změnila podmínky prodeje, aby dále nedocházelo k takovým problémům.

Na základě podrobného rozboru jsem provedla analýzy jednotlivých odběratelů společnosti Servis Vraník s. r. o. a poukázala s jakými typy odběratelů firma spolupracuje.

8 DOPORUČENÍ PRO FIRMU SERVIS VRANÍK S. R. O.

Z provedených analýz jsem vyhodnotila určitá opatření, která by mohla zajistit lepší řízení pohledávek a především předcházet pohledávkám po splatnosti.

I když pohledávek po splatnosti do 30-ti dnů je jen malá část, měla by se firma těmito pohledávkami zabývat hned od začátku. Je důležité mít všechny pohledávky pod kontrolou a proto je dobré zpracovávat pravidelné výkazy o výši jednotlivých pohledávek, především u problémových odběratelů. S těmito výkazy je nutno pravidelně seznamovat nejen vedení, ale také obchodní zástupce.

Je potřeba začít hned na začátku, jako prevence při řízení pohledávek je vhodné zhotovit si seznam s následujícími kritérii: např. objem tržeb, jejich ekonomické postavení na trhu, platební morálka, finanční možnosti, ziskovost. Podle toho zvažovat, zda odběrateli nabídnout nákup na fakturu, nebo prozatím nabídnout nákup za hotové.

U smluvních odběratelům musí firma stanovit určité hranice a nedovolit jejich překročení. Tomuto mohou napomoci pravidelné výkazy. U smluvních odběratelů by to byly především hranice do kdy povolit nákup na fakturu a od kdy zpřístupnit nákup pouze za hotové. U několika odběratelů se tento způsob osvědčil, proto bych to rozšířila i na ostatní odběratele, kteří tuto hranici překročili výrazně.

Na dlouholeté odběratele s velkým odběrem bych se snažila působit motivačně. Firma sice poskytuje za určitý odběr finanční bonus, který je každé tři měsíce připsán na účet odběratele, ale to motivuje odběr a ne snahu brzo zaplatit. Doporučuji nabídnout skonto za předčasné uhrazení faktury např. do 7 dnů, které by mohlo být 2% z fakturované částky. Je to velmi využívaný motivační prostředek.

Firma by se měla zaměřit také na řízení pohledávek. Je to především prevence a možnost stanovit vhodné zajišťovací instrumenty a poté je systematicky využívat. Při tom je nutné brát v úvahu zvyklosti daného trhu a vztahu s odběratelem. Ze zajišťovacích instrumentů připadá v úvahu u středních zakázek jako nejvhodnější záloha, která by byla zaplacená

v určitém časovém okamžiku před dodáním zboží. V případě odběratele s větším množstvím pravidelných odběrů je možno použít bankovní záruku, ale v jejím případě dochází k dalšímu nárůstu nákladů o 3 –6%.

Podle zkušeností z firmy si myslím, že Servis Vraník je hodně benevolentní k neplatičům. V první řadě bych zvážila již zmíněný prodej na fakturu, dále bych využila písemných upomínek, tím by se snížily i vysoké náklady na telefonáty neplatičům, také bych u pohledávek s delší prošlou lhůtou splatnosti požadovala úrok z prodlení, který alespoň částečně vynahradí ušlý zisk z případného investování.

Protože firma denně volá nejen dlužníkům, ale také odběratelům pro ověření objednávky, jsou náklady na telefonní hovory značně vysoké. Důvodem také je, že jsou prováděny hovory z pevné linky na mobilní síť. Doporučuji nákup alespoň dvou mobilních telefonů a hovory se zákazníky s mobilním číslem přesměrovat na ně. Pevnou linku využívat jen při hovoru na pevnou linku.

Také bych více věnovala pozornost vysvětlení případným odběratelům postup a přednosti protektorů. Mnoho lidí žije v mylných představách a získat nové odběratele je vždy příhodné.

Na závěr bych doporučila důkladnou analýzu zásob ve skladě. Zásoby jsou v příliš velkém množství. Navrhuji vytřídit sortiment „ležáků“, které se téměř neprodávají. Také z důvodu, že firma chce rozšířit sortiment, který opět zvedne výši zásob.

Je nutno si přesně stanovit jak se bude postupovat u jednotlivých odběratelů v případě nezaplacení, jaké se budou používat zajišťovací instrumenty a jakým způsobem budou stanoveny ostatní podmínky. To je na zvážení firmy, ale každá společnost se musí neustále vyvíjet a hledat nové možnosti.

ZÁVĚR

Všechny pohledávky ovlivňují velkou mírou chod firmy. Pokud se podcení, dochází k nedostatku finančních prostředků a následuje krize se všemi důsledky. Proto bylo cílem mé bakalářské práce provést důkladnou analýzu pohledávek ve firmě Servis Vraník s. r. o. a navrhnout řešení jak snížit podíl neuhrazených pohledávek.

V teoretické části bakalářské práce, která se věnovala podniku Servis Vraník, jeho funkcím a okolí, jak na něj působí. Krátce jsem popsala společnost s ručeným omezením, cíle a funkce podniku. Důležitým bodem je i finanční analýza, která poměruje údaje mezi sebou navzájem a pomáhá dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. V druhé části popisuji činnosti předcházející vzniku pohledávek; nákup zásob, jejich řízení, cenová politika, odbyt a odběratelé firmy. Hlavní část se týká pohledávek. Jejich charakteristika, členění, vymezení, vznik a oceňování. Dále možnosti zajištění před splatností pohledávek např. smlouvy, zálohy, pojištění, ručení a zajištění pohledávek po splatnosti tj. mimosoudní cestou, nebo soudní cestou. A na závěr jak vytvořit odpisy a opravné položky k pohledávkám. Ke zpracování teoretické části byla použita odborná literatura, vhodná k danému tématu a uvedená v příloženém seznamu.

Praktická část bakalářské práce vychází z teoretické části, ale především z podkladů, dat a účetních výkazů společnosti Servis Vraník s. r. o. Výpočty z rozvahy a výkazu zisků a ztrát jsou za rok 2005 - 2008. Ostatní výpočty vychází především z diverzifikace pohledávek. V úvodu praktické části je představena firma, její historie a budoucnost. Rozebrala jsem podmínky prodeje, které firma nabízí a provedla SWOT analýzu, abych odhalila silné a slabé stránky firmy. Především, ale bylo poukázáno na pohledávky. Na prvním místě je provedena analýza všech pohledávek, aktivity a nakonec vybráno osm různých odběratelů, u kterých jsem provedla analýzu a navrhla řešení na snížení jejich neuhrazených závazků vůči firmě Servis Vraník. Všechny výpočty byly zpracovány do tabulek i grafů.

Hlavním úkolem bakalářské práce bylo navrhnout řešení, jak zlepšit řízení pohledávek a především snížit počet neuhrazených pohledávek po splatnosti. První návrh byl provádět pravidelné a důkladné přehledy o počtu neuhrazených pohledávek po splatnosti pro lepší přehled. Pro všechny odběratele stanovit určité hranice, do kdy je možné prodávat zboží na fakturu a kdy tento odběr ukončit a přistoupit pouze k odběru za hotové, aby dluh nevzrůstal. Dále by měla firma vzít v úvahu určité zajišťovací instrumenty jako např.

u velkých zakázek požadovat zálohu, nebo bankovní záruky. Z důvodu snížení nákladů navrhuji omezit telefonní hovory neplatičům a spíše využít písemných upomínek. Pro hovory se zákazníky s mobilním číslem doporučuji využít některého ze tří mobilních operátorů a nepoužívat pevnou linku. Na závěr doporučuji provést důkladnou inventuru zásob na skladě a vytřídit přebytečné zboží.

Práce byla pro mě velkým přínosem a doufám, že bude i pro firmu Servis Vraník s. r. o. Pomohla mi porozumět problematice pohledávek a ukázala mi problémy s odběrateli, kdy řešení u každého zákazníka potřebuje individuální přístup. Věřím, že se mi teoretické znalosti získané při studiu, podařilo přenést do praxe.

RESUME

Bachelor-Arbeit ist auf die Verwaltung von Forderungen im Unternehmen Servis Vraník G.m.b.H konzentriert. Sie ist in theoretischen und analytischen geteilt. Im theoretischen Teil beschreibe ich das Unternehmen, seine Umgebung, sowie der Ablauf von Forderungen, ihre Merkmale und Möglichkeiten, um die Schulden zu gewährleisten. Der analytische Teil stellt das Unternehmens Servis Vraník G.m.b.H vor, wo ich zu Analyse der Forderungen und die Ansprüche ausgewählter Kunden durchführe. Am Ende schlage ich eine Lösung, für die bessere Verwaltung und für eine signifikante Verringerung der ausstehenden Schulden vor.

Im theoretischen Teil der Bachelor-Thesis widme ich mich dem Unternehmen, seine Funktionen und seiner Umgebung, die darauf wirkt. Andere Teile sind auch die Ziele des Unternehmens. Der zweite Teil beschreibt die vorhergehenden der Entstehung der Forderungen Aktivitäten einkauf von Warenmanagement, Preispolitik, Vertrieb-und Kunden. Der Hauptteil bezieht sich auf die Forderungen. Ihre Eigenschaften, Struktur, Definition, Entstehung und Bewertung. Weitere Möglichkeiten, um die Laufzeit der Schulden sicherzustellen, wie zB Verträge, Vorauszahlungen, Versicherungen, Haftung, und Sicherung der Forderungen nach Fälligkeit Gerichtsverfahren oder außergerichtlich. Um den theoretischen Teil zu schließen, erwähnte ich, wie Abschreibungen und Krrektonsposten Forderungen zu schaffen.

Der praktische Teil der Bachelor-Arbeit hat in den theoretischen Teil die Grundlage, aber vor allem gehe ich von Dokumenten, Daten und der Jahresrechnung des Servises Vraník G.m.b.H aus. Berechnungen der Bilanz und der Gewinn und Verluste werden für das Jahr 2005 – 2008 durchgeführt. Die Anderen sind vor allem vom Forderungenbericht. Am Anfang stellte ich die Firma, vor grund Informationen über das Unternehmen, ihr Wirkungsbereich ihre Geschichte, und ich versuchte ihre Zukunft zu skizzieren. In kurzem, erwähnte ich, wie das Unternehmen fakturiert, und ich zerlegt die Bedingungen für den Verkauf, die das Unternehmen anbietet.

Das Ziel der Arbeit war zuerst alle Ansprüche der Firma Servis Vraník G.m.b.H zu analysieren und dann einen Vorschlag zur Verbesserung ihrer Verwaltung und vor allem die Reduzierung der Zahl der ungedeckten Forderungen nach Fälligkeit zu geben. Ein weiteres Ziel war, die schlimmsten Fälle von ausstehenden Forderungen analysieren, Gründe für diese Situation finden und die Lösungen finden wie von Nichtzahler Forderungen einzutreiben. Das letzte Ziel war der Aufbau einiger Maßnahmen dass wir diesen Situationen in der Zukunft vermeiden.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Bařinová BAŘINOVÁ, Dagmar, VOŽŇÁKOVÁ, IVETA. *Pohledávky - právně - daňově - účetně*. 3. vyd. Praha : GRADA Publishing, a. s., 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] SYNEK, Miroslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 480 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [3] Zákon č. 513/1991 Sb. Ze dne 5. listopadu 1991 Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [4] SYNEK, Miroslav a kol. *Nauka o podniku*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 383 s. ISBN 7079-892-0.
- [5] VRÁNOVÁ, Šárka. *Finanční analýza*. Zlín : Obchodní akademie a VOŠE Zlín, 2008. 58 s. CZ.04.1.03/3.3.13.2/0024.
- [6] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Podnikové finance*. 3. upravené vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [7] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s. r. o. 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [8] FINANCE A MY, *Studijní materiály - Modul 1*, Zlín : Z Studio, 2008. 75 s. ISBN 978-80-7318-694-4.
- [9] *Pojem cena a cenová politika*. Dostupná z WWW:
<<http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/otazky/ekonomika/Cena.doc>>.
- [10] Mgr. TUREČKOVÁ, Martina. *Pohledávky - Studijní materiály ze střední školy*.
- [11] PILÁTOVÁ, Jana, RICHTER Jaroslav. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc : ANAG s. r. o., 2009. 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
- [12] PASEKOVÁ, Marie. *Finanční účetnictví*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 315 s. ISBN 80-7318-444-3.
- [13] Zákon č. 593/1992 Sb. Ze dne 1. ledna 1993 o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- [14] *Charakteristika pohledávek*. Dostupná z WWW:
<<http://www.pohledavky.info/>>.

- [15] *Odpis pohledávky*. Dostupný z WWW:
<<http://www.az-data.net/odpis-pohledavky.php>>.
- [16] *Vysvětlení pojmu protektor*. Dostupný z WWW:
<<http://www.pneuvranik.cz/co-je-to-protektor.php>>.
- [17] Ing. STUHLÍK, Jan. *Předmět: Management - přednášky ze 3. semestru*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČESCOB	Euler Hermes Čescob, úvěrová pojišťovna, a. s.
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost.
KČ	Koruna česká.
LS	Lhůta splatnosti
ObčZ	Občanský zákoník.
ObchZ	Obchodní zákoník
OP	Opravné položky.
SR	Slovenská republika
ZDP	Zákon o dani z příjmu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Logo společnosti.....	35
-------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza.....	33
Tab. 2. Slevy při osobním odběru.....	37
Tab. 3. Stav pohledávek k 24. 9. 2009.....	39
Tab. 4. Vlastní a cizí zdroje	42
Tab. 5. Míra zadlužení v letech 2005 – 2008.....	43
Tab. 6. Obrat aktiv 2005 – 2008	44
Tab. 7. Obrat zásob 2005 – 2008	44
Tab. 8. Obrat pohledávek 2005 – 2008.....	45
Tab. 9. Obrat závazků 2005 – 2008	46
Tab. 10. Podíl pohledávek na oběžných aktivech 2005 – 2008.....	46
Tab. 11. Odběratelé a jejich neuhrazené pohledávky	48
Tab. 12. Ukazatelé jednotlivých odběratelů	58
Tab. 13. Zhodnocení ukazatelů.....	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Přehled pohledávek po lhůtě splatnosti	39
Graf 2. Vývoj pohledávek a závazků v letech 2005 – 2008	41
Graf 3. Vztah vlastních a cizích zdrojů.....	42
Graf 4. Složení aktiv za období 2005 – 2008 v %	47
Graf 5. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Roman Hanuš.....	49
Graf 6. Pohledávky po LS za rok 2009 – Roman Hanuš.....	49
Graf 7. Přehled pohledávek po splatnosti v % - CARGO AIR s. r. o.....	50
Graf 8. Přehled pohledávek po splatnosti v % - QUICKTRANS s. r. o.....	51
Graf 9. Pohledávky po LS za rok 2009 –QUICKTRANS s. r. o.....	52
Graf 10. Přehled pohledávek po splatnosti v % -RONEKA o. s.	52
Graf 11. Přehled pohledávek po splatnosti v % - David Holý.....	53
Graf 12. Pohledávky po LS za rok 2009 –David Holý.....	54
Graf 13. Přehled pohledávek po splatnosti v % -Vendula Jelenová.....	55
Graf 14. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Veronika Zelená.....	55
Graf 15. Pohledávky po LS za rok 2009 – Veronika Zelená.....	56
Graf 16. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Martin Pešek	56
Graf 17. Přehled pohledávek po splatnosti v % - Václav Smrčka.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

P I Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za rok 2005, 2006, 2007 a 2008

**PŘÍLOHA PI: ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK
2005, 2006, 2007 A 2008**

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu				
za rok 2005, 2006, 2007 a 2008 (v celých tisících Kč)				
	2005	2006	2007	2008
AKTIVA CELKEM	20645	28755	36552	41122
A. Dlouhodobý majetek	652	929	4496	8217
B. Oběžná aktiva	19552	27246	31050	31 884
Zásoby	4906	5593	7252	9474
Krátkodobé pohledávky	1809	3989	4901	5118
Krátkodobý finanční majetek	12837	17664	18897	17289
PASIVA CELKEM	20645	28755	36552	41122
A. Vlastní kapitál	14431	21757	27599	32634
Základní kapitál	100	100	100	100
B. Cizí zdroje	6148	6979	8902	8488
Krátkodobé závazky	6148	6979	8902	8488
Bankovní úvěry	0	0	0	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu				
za rok 2005, 2006, 2007 a 2008 (v celých tisících Kč)				
	2005	2006	2007	2008
Tržby za zboží a za prodej vlastních výrobků a služeb	65901	70708	76986	71715
Výsledek hospodaření za účetní ob.	6032	7326	8842	5034
Výsledek hospodaření před zdaněním	8128	9673	11601	6255