

# **Návrh na zdokonalení systému řízení pohledávek ve firmě Stavcar, s. r. o., s důrazem na jejich zajištění a vymáhání**

Zuzana Indráková

---

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: **Zuzana INDRÁKOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Návrh na zdokonalení systému řízení pohledávek ve firmě Stavcar, s. r. o., s důrazem na jejich zajištění a vymáhání**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte literaturu na téma závazkové vztahy, řízení pohledávek, jejich zajištění a vymáhání.
2. Popište vznik závazkových vztahů a určete způsoby zajištění a vymáhání pohledávek.
3. Na základě odborné literatury popište a analyzujte současný stav pohledávek ve firmě Stavcar, s. r. o., s důrazem na jejich zajištění a vymáhání.
4. Vytvořte návrh na zavedení nového systému řízení pohledávek ve firmě.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KISLINGEROVÁ, E. a kol. **Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání.** Praha : C. H. Beck, 2007. Str. 745. ISBN 978-80-7179-903-0.

[2] NESNÍDAL, J. **Kladivo na dlužníky.** Ostrava : Sagit, 1996. Str. 135. ISBN 80-85789-83-3.

[3] RYSKA, R. **Základy práva pro střední školy.** Praha : Fortuna, 2004. Str. 176. ISBN 80-7168-832-0.

[4] ŠANTRŮČEK, J. **Pohledávky jejich cese a hodnota.** Praha : Oeconomica, 2005. Str. 198. ISBN 80-245-0873-7.

[5] ŠÍMA, A., SUK, M. **Základy práva pro střední a vyšší odborné školy. 6. doplněné vydání.** Praha : C. H. Beck, 2004. Str. 398. ISBN 80-7179-876-2.

[6] **Zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Petra Brázdilová**

Vyšší odborná škola ekonomická


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 obhajoby<sup>1)</sup>;
- 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. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> 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 § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

---

*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**

Tato bakalářské práce je zaměřena na problematiku řízení pohledávek. Teoretická část se zabývá závazkovými vztahy, charakterem pohledávek a jejich řízením. Větší pozornost je zde věnována možnostem zajištění a vymáhání pohledávek.

Praktická část bakalářské práce znázorňuje systém řízení pohledávek ve společnosti Stavcar, s. r. o. Větší důraz je věnován hlavně na jejich zajištění a jejich vymáhání. Jsou zde také analyzovány pohledávky s využitím ukazatelů finanční analýzy. Analytická část navrhuje opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek.

Klíčová slova:

závazkové vztahy, pohledávka, závazek, dlužník, věřitel, řízení pohledávek, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek, analýza pohledávek

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis addresses the questions of the managing of the debts. The theoretical part of this work deals with the relationships of the law of obligation, with the character of them and with their managing. The attention is specialized for the securing and the extorting of the debts.

The practical part of this work represents the system of the managing of the debts in the company Stavcar, s. r. o. This part insists on their securing and their extorting in this firm. There are analyzing the debts by the help of financial indicators. The analytical part suggests remedial measure to the innovation of the managing of the debts.

Keywords:

Relations of law of obligation, debt, obligation, debtor, creditor, managing of the debts, securing, extorting, analysis of the debts

Za cenné rady, inspiraci a náměty bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Brázdilové z Vyšší odborné školy ekonomické, pracovníkům společnosti Stavcar, s. r. o., a všem dalším osobám, které svou pomocí a ochotou přispěly ke zdárnému vytvoření této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ZÁVAZKOVÉ VZTAHY</b> .....	<b>12</b>
1.1 VZNIK ZÁVAZKOVÝCH VZTAHŮ.....	13
1.1.1 Příprava smluv .....	14
1.1.2 Sestavování smlouvy.....	16
<b>2 POHLEDÁVKY</b> .....	<b>18</b>
2.1 CHARAKTER POHLEDÁVEK.....	19
2.1.1 Pozitiva a negativa pohledávek.....	19
2.1.2 Negativní dopady pohledávek.....	20
2.2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	21
2.2.1 Zajištění pohledávek .....	22
2.2.1.1 Zástavní právo.....	23
2.2.1.2 Zadržovací právo .....	23
2.2.1.3 Ručení .....	23
2.2.1.4 Smluvní pokuta.....	24
2.2.1.5 Bankovní záruka .....	24
2.2.1.6 Směnka.....	25
2.2.1.7 Dokumentární akreditiv .....	25
2.2.1.8 Pojištění pohledávek.....	26
2.2.1.9 Výhrada vlastnického práva.....	27
2.2.1.10 Zajištění postoupením pohledávky .....	27
2.2.2 Vymáhání pohledávek.....	27
2.2.2.1 Telefonický kontakt .....	29
2.2.2.2 Osobní kontakt.....	29
2.2.2.3 Písemné upomínky.....	29
2.2.2.4 Vymáhací agentury .....	29
2.2.2.5 Soudní vymáhání .....	30
2.2.2.6 Exekuce.....	30
2.2.2.7 Insolvenční řízení.....	30
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	32
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	32
3.2.1 Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje .....	32
3.2.2 Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb .....	33
3.2.3 Poskytování technických služeb .....	33
3.2.4 Kovoobráběčství .....	33
3.2.5 Výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově obrazových záznamů.....	34
3.3 PŘEHLED OBRÁBĚCÍCH A TVÁŘECÍCH STROJŮ.....	34
3.3.1 Obráběcí stroje .....	34
3.3.2 Tvářecí stroje.....	34



3.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	35
3.5	TRHY A ZÁKAZNÍCI.....	36
3.6	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI STAVCAR, S. R. O. ....	36
<b>4</b>	<b>SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ.....</b>	<b>39</b>
4.1	VZNIK POHLEDÁVKY .....	39
4.2	ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ.....	41
4.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POHLEDÁVEK .....	43
4.3.1	Vývoj jednotlivých položek oběžných aktiv .....	43
4.3.2	Vertikální analýza oběžného majetku .....	44
4.3.3	Hodnocení likvidity .....	45
4.3.4	Hodnocení aktivity .....	46
4.4	SPRÁVA POHLEDÁVEK.....	47
4.4.1	Největší odběratelé organizace.....	48
4.4.1.1	Tuzemští.....	48
4.4.1.2	Zahraniční .....	48
4.4.2	Rozbor pohledávek.....	49
4.5	ZPŮSOBY VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ STAVCAR, S. R. O. ....	55
4.5.1	Mimosoudní řešení.....	56
4.5.2	Soudní řešení .....	57
<b>5</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ PRO ZDOKONALENÍ ZPŮSOBŮ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....</b>	<b>58</b>
5.1	VZNIK SPECIALIZOVANÉHO ÚSEKU PRO OBLAST ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU .....	58
5.2	ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ .....	59
5.3	INFORMACE O ODBĚRATELÍCH.....	61
5.4	SMLOUVY.....	62
5.5	ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	63
5.6	STANOVENÍ POSTUPU PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK .....	65
5.6.1	Obecný postup při vymáhání pohledávek .....	65
5.6.2	Vymáhání pohledávek podle jednotlivých skupin .....	67
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>RESUME .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

Závazkové právo, jež je spojené s oblastí závazků a pohledávek, je velice obsáhlé a pro mnoho občanů, ale i podnikatelů je tedy obtížné se v něm orientovat. Každý podnikatel se s pojmy, jako je pohledávka a závazek, setkává po celou dobu své podnikatelské činnosti. Protože pohledávky ovlivňují veškeré finance firmy, mají vliv na majetkovou a finanční strukturu společnosti, ale i na oblast cash flow, je nutné je pro potřeby řízení firmy spravovat a usměrňovat. Ani nejmenší firma by na tuto oblast neměla zapomenout.

V době světové hospodářské krize je velkým problémem druhotná platební neschopnost. Podniky nedostávají zaplacenou za své výkony, a tak nemohou splatit své dluhy. V první fázi začnou propouštět zaměstnance a těm přeživším pracovníkům snižují platy. Pak musí mnoho podniků ukončit či utlumit svou podnikatelskou činnost. Z tohoto důvodu je třeba nezapomínat na prevenci při řízení pohledávek.

Má bakalářská práce je zaměřena na téma návrh na zdokonalení systému řízení pohledávek ve společnosti Stavcar, s. r. o, s důrazem na jejich zajištění a vymáhání.

Teoretická část mé bakalářské práce se zabývá závazkovými vztahy a jejich vznikem, dále pak charakterem pohledávek a jejich řízením. V oblasti řízení pohledávek se zaměřuji hlavně na jejich zajištění a vymáhání.

Analytická část obsahuje charakteristiku posuzované společnosti, tzn. základní údaje o firmě, organizační strukturu apod. Součástí praktické části je také popis současného stavu řízení pohledávek ve společnosti. Tento oddíl se zaměřuje nejen na vznik a správu pohledávek ve firmě, na současné způsoby zajištění a vymáhání pohledávek, ale i na analýzu současného stavu pohledávek s pomocí finančních ukazatelů. V závěru analytické části navrhuji nový systém řízení pohledávek ve společnosti.

Cílem mé práce je zhodnotit současný stav systému řízení pohledávek ve společnosti Stavcar, s. r. o., a navrhnout nový zdokonalený systém jejich řízení.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁVAZKOVÉ VZTAHY

Závazkové vztahy se řídí podle závazkovým právem. Pramenem závazkového práva je část osmá zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (dále jen „ObčZ“), v platném znění. Pro obchodní právní vztahy, tj. většinou mezi firmami, je však důležité zmínit i část třetí zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník (dále jen „ObchZ“), v platném znění. Obchodní zákoník je předpisem speciálním ve vztahu k zákoníku občanskému jako předpisu obecnému. [1]

Jak jsem uvedla výše, vztah obchodního a občanského zákoníku je označován jako vztah zákona zvláštního a zákona obecného. Vše, co se dotýká např. účastníků právních vztahů, pokud jde o vlastnictví, způsoby jeho nabývání, smlouvy a další majetkové vztahy – je upraveno občanským zákoníkem. Bez ohledu na to, zda jde o fyzické osoby, právnické osoby, nebo o stát. Kromě toho je v občanském zákoníku upraveno také vše, co se týká typických občanskoprávních vztahů, jakými jsou třeba dědění či odpovědnost za škodu. [2]

Naproti tomu vztahy, které jsou typické pro podnikání a pro obchod, jsou upraveny v zákoníku obchodním. Jestliže však nějaká otázka v podnikání není upravena ObchZ a nelze se tedy podle něj řídit, určují se tyto vztahy v souladu s ObčZ a dalšími občanskoprávními předpisy. V případech, kdy právní obchodní vztahy upravuje ObchZ jinak než ObčZ, řídí se tyto vztahy dle ObchZ, protože je předpisem zvláštním.

Podle § 488 zákona č. 40/1964, ObčZ je závazkovým vztahem právní vztah, ze kterého věřiteli vzniká právo na plnění (pohledávka) od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost toto plnění splnit (závazek). Z tohoto vysvětlení vyplývají nejdůležitější pojmy závazkového práva, a to:

- Pohledávka
- Závazek
- Věřitel
- Dlužník

Pohledávky a závazky s sebou přináší práva a povinnosti, jak pro věřitele, tak i pro dlužníka.

**Pohledávka**

Z výkladu § 488 zákona č. 40/1964 Sb., ObčZ, vyplývá, že pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka. Věřitel má tedy nárok požadovat po dlužníkovi nějaké plnění, to znamená, aby něco konal, dal nebo strpěl.

**Závazek**

Závazek je povinnost dlužníka poskytnout věřiteli nějaké plnění, tzn. něco dát (např. dle kupní smlouvy), něco vykonat (např. dle smlouvy o dílo) nebo něco strpět (dle nájemní smlouvy). [3]

Stejně jako pohledávka a závazek je pojem věřitel a dlužník v závazkových vztazích velmi důležitým. Rozdílem je, že věřitel a dlužník jsou nositeli práv a povinností, tzn. pohledávek a závazků. Povinnost jedné strany tu odpovídá právu strany druhé a naopak.

**Věřitel**

Věřitelem je ten účastník právního vztahu, který má právo na plnění od dlužníka. Věřitel má tedy pohledávku a má právo podniknout kroky k vymožení dané pohledávky.

**Dlužník**

Dlužník má povinnost splnit závazek. Dlužník však nemusí dlužit pouze peníze, nýbrž např. zhotovenou věc, vykonání určité služby či nahradit škodu.

**1.1 Vznik závazkových vztahů**

Závazkové vztahy většinou vznikají na základě dvoustranných právních aktů, tj. na základě dohody mezi smluvními stranami. Pro smlouvy platí, že by měly být uzavřeny v určité formě. V dnešní době se dá říci, že se právní úprava smluv značně uvolnila. Dříve byla pro komerční smlouvy předepsána pouze forma písemná. Dnes to tedy neplatí a písemnou formu mají jen určité smlouvy, kterým to zákon předepisuje. Např. v obchodním zákoníku je předepsána písemná forma u smluv společenských, pro smlouvu o uzavření budoucí smlouvy, smlouvu o otevření akreditivu, pro smlouvu licenční apod.

Smlouvy v písemné formě by se měly uzavírat i v případě, že to tak jedna ze smluvních stran vyžaduje, anebo se tak účastníci dohodnou. Pro zajištění práv a povinností a předejití problémům smluvních stran je doporučováno uzavírat smlouvy v písemné formě.

### 1.1.1 Příprava smluv

Účastníci smluv by měly věnovat velkou pozornost přípravě smlouvy, protože mnoho problémů, které při jejím plnění vznikají, pramení právě ze špatně nebo nedostatečně sepsané smlouvy. Proto je nutné, aby účastník smlouvy – podnikatel, manažer či jiný – měl minimální znalosti zákonem stanovených podmínek a náležitostí, které musí smlouva splňovat. V některých případech je také vhodné požádat o právní pomoc.

### Informace

Před uzavíráním smlouvy je důležité zjistit včasné a přesné informace o svém obchodním partnerovi, a to především jde-li o nového zákazníka. Údaje o partnerech můžeme zjistit jak uvnitř firmy, tj. vnitřní informace, tak i z okolí podniku – vnější informace. Vnitřní údaje může být např. dosavadní platební morálka obchodního partnera. Mezi vnější informace můžeme zařadit:

- Finanční výkazy
- Referenční agentury
- Obchodní rejstřík
- Banky
- Jiní obchodní partneři
- Detektivní kanceláře
- Další údaje o firmách
- Samotný zákazník

### Finanční výkazy

Základní finančními výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Finanční výkazy některých zahraničních firem můžeme zdarma najít například na stránkách

<http://www.yahoo.com>, za poplatek potom na webu <http://www.securities.com>, anebo na stránkách <http://www.ariadna.cz>.

### **Referenční agentury (informační kanceláře)**

Tyto agentury poskytují kancelářské a kreditní informace. *Kancelářskými údaji* jsou především identifikační, tzn. obchodní firma, právní forma, rok založení, adresy, telefonní a faxová čísla, e-mailové kontakty, statutární orgány apod.

*Kreditní informace* slouží k pro zjištění solventnosti dlužníka. Kromě základní finanční charakteristiky (výkaz zisků a ztrát, rozvaha) obsahují ještě informace o dosavadní platební morálce, celkové bonitě společnosti a o důležitých událostech v organizaci.

### **Obchodní rejstřík**

V obchodním rejstříku firem můžeme najít základní kancelářské údaje o společnostech (viz vysvětlení v předchozím odstavci). Obchodní rejstřík (dále jen „OR“) je k dispozici na <http://www.justice.cz>.

### **Banky**

Banky nabízejí tzv. bankovní informace, které informují o platební morálce potencionálního partnera.

### **Jiní obchodní partneři**

V některých případech si vyměňují i konkurenční společnosti informace o svých obchodních partnerech.

### **Detektivní kanceláře**

Krajní možností je získání informací přes detektivní agentury. Tyto agentury mohou přinést zajímavé informace o obchodních partnerech. Podnik však musí zvážit cenu této možnosti a zároveň posoudit, do jaké míry je tato možnost spolehlivá. [4]

### **Další údaje o firmách**

Na internetu lze dále získat velké množství seznamů dlužníků a obchodů s pohledávkami. Údaje o všech podnikatelských subjektech je také možno získat na webových stránkách <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html> nebo v insolvenčním rejstříku na internetové adrese <http://www.justice.cz>.

### **Samotný zákazník**

Samotný zákazník může také uvádět informace o své činnosti a finanční situaci, avšak otázkou je, do jaké míry mu dodavatel může důvěřovat.

#### **1.1.2 Sestavování smlouvy**

Při sestavování smlouvy je kromě obsahu a předmětu smlouvy důležité zajistit smlouvu proti nesplnění povinností jedné ze stran. Ve smlouvě je třeba používat jednoznačné výrazy. Pokud chtějí smluvní strany ve smlouvě něco změnit, je nutné sepsat dodatek ke smlouvě. Pro případné vymáhání pohledávky je pak důležité:

- jaký je obsah smlouvy,
- jaké jsou dodací podmínky a
- jaké jsou platební podmínky.

### **Obsah smlouvy**

Obsahem smlouvy se rozumí práva a povinnosti účastníků (smluvních stran). V jiném smyslu je obsahem smlouvy její text.

### **Předmět smlouvy**

Předmětem smlouvy je chování účastníků, jež směřuje k naplnění toho, co smlouvou sleduje. Předmětem smlouvy je například jednání spočívající v tom, že jeden účastník poskytne druhému účastníkovi nějaké plnění, avšak za splnění ve smlouvě určených podmínkách.



**Platební podmínky**

Platební podmínky předurčí kdy, kde a jak má být uhrazena kupní cena. Tyto předpoklady jsou východiskem pro kalkulaci ceny.

**Dodací podmínky**

Tyto podmínky určují okolnosti dodání zboží. Ve smlouvě je tedy stanoveno, kdy a kam bude zboží dodáno. Dále odpovídají na otázku, kdy přejde vlastnické právo k tomuto zboží na odběratele, a kdo je za něj bude zodpovědný při přepravě.

S dodacími podmínkami souvisí dodací podmínky INCOTERMS, které jsou převážně spojené se zahraničním obchodem. Zabývají se vztahy vyplývajícími z kupní smlouvy, povinnostmi při celním odbavení, balení zboží či přebírání dodávky. Přestože Incoterms byly vždy určeny pro mezinárodní obchod, používají se někdy i v rámci smluv při vnitrostátních obchodních transakcích. [5]

## 2 POHLEDÁVKY

Pohledávky jsou obchodním úvěrem, který poskytuje dodavatel odběrateli. Pohledávky patří mezi hlavní faktory ovlivňující finance firmy. Mají vliv na oblast cash flow, na majetkovou a finanční strukturu, včetně její likvidity a velikosti nákladů a výnosů. Pohledávky jsou významným tématem českého hospodářství již od 90. let. Podle mého názoru stále velkým problémem je druhotná platební neschopnost, kdy podniky nemohou splatit své závazky, protože mají velký objem nezaplacených pohledávek. V době hospodářské krize nabírá tento problém na velikosti. Mnoho společností ukončuje své podnikání, protože nemá peníze na zaplacení svých dluhů, a to hlavně z důvodu velkého počtu nezaplacených pohledávek, které jim způsobily krizi likvidity.

Nemít žádné pohledávky, také není nejlepší. Pohledávky jsou totiž nutnou složkou majetku podniků z ekonomických důvodů (např. odběratel nemůže platit ihned při dodávce, protože sám dosud nerealizoval své výrobky; bez dodavatelského úvěru by se zpomaloval reprodukční proces). [6]

Při rozhodování o tom, zda poskytnou dodavatelský úvěr, je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti související s daným případem, to např. znamená, aby si podnik zjistil informace o platební schopnosti svého obchodního partnera. Tyto údaje se dají zjistit, jak uvnitř společnosti, tak i z vnějšího okolí. Informace, které je třeba zjistit před uzavíráním smluvního vztahu, jsou popsány v bodu 1.1.1 této práce.

Pohledávky vznikají z různých důvodů:

- a) **z obchodních styků**, tj. dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb [6]
- b) **ostatních důvodů**, vznikají nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům aj. Některé pohledávky vznikají ze zákona nebo ze soudních rozhodnutí. [6]

## 2.1 Charakter pohledávek

Pohledávky jsou heterogenní, a proto je vhodné je pro potřeby finančního řízení třídit. Například podle místa dlužníka je možné dělit pohledávky na tuzemské a zahraniční, podle času na dlouhodobé a krátkodobé, nebo na platící a neplatící subjekty. Podnik dále může pohledávky rozlišovat na pravidelné, či náhodné, nebo je třídit podle míry jejich rizikovosti.

V konkrétním smluvním vztahu pak může pohledávka existovat jak na straně pouze jednoho účastníka, tak i vzájemně na obou stranách smluvního vztahu, například u kupní smlouvy na jedné straně finanční pohledávka prodávajícího za kupujícího úhradě kupní ceny, na straně druhé pohledávka kupujícího za prodávajícím k předání předmětu koupě. [7]

Existují také pohledávky, jejichž plátcí jsou téměř všichni občané, a to například daňové pohledávky nebo z titulu jiného finančního plnění.

### 2.1.1 Pozitiva a negativa pohledávek

Pohledávky mají své kladné i záporné stránky. Vždy je potřeba brát v úvahu pozitiva i negativa pohledávek, pečlivě analyzovat jejich dopad na vlastní podnik a stanovit pravidla pro jejich financování.

#### **Pozitiva pohledávek**

Protože jsou pohledávky obchodním úvěrem poskytovaným dodavatelem odběrateli, dávají možnost poskytovat delší lhůty splatnosti. Dodavatelský úvěr je zdrojem financování pro odběratele. Dodavatel tak umožní odběrateli rozvoj a sobě odbyt výrobků. Délka odkladu splatnosti může být také konkurenční výhodou v boji o zákazníky, a tím i zvyšuje konkurenceschopnost firmy na trhu. [4]

#### **Negativa pohledávek**

Při poskytování dodavatelských úvěrů existuje vždy riziko nezaplacení. Dodavatel pak nemá jen ztrátu v hodnotě výrobků, ale i v povinnosti zaplacení daně z přidané hodnoty

(dále jen „DPH“) a daně ze zisku, a to i v případě nezaplacení od odběratele. Na druhou stranu o hodnotu nedobytných pohledávek lze při splnění určitých podmínek snížit základ daně. [4]

### 2.1.2 Negativní dopady pohledávek

Pohledávky, které jsou hrazeny bez problému a ve splatnosti označujeme jako dobré. Existují však také pohledávky špatné, rozlišujeme dvě podoby negativních pohledávek, a to:

- nedobytné a
- hrazené se zpožděním.

#### Dopad nedobytných pohledávek

Pohledávky, které buď nejsou zaplacené, anebo je jejich inkaso spojeno s velkým úsilím a také s dodatečnými náklady, jsou označovány jako pohledávky nedobytné. Pokud dodavatel nedokáže vymoci tyto pohledávky sám, může použít služby vymáhacích agentur. V nejkrajnějším případě je možné k vymáhání použít soud nebo exekutora.

V případě nedobytných pohledávek ztrácí dodavatel náklady vynaložené na pořízení a navíc ještě na odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmů. Na druhou stranu umožňují daňové zákony při existenci nedobytných pohledávek úsporu na dani z příjmů ve formě opravných položek. Pokud si firma chce takto upravit základ daně, musí pro to splnit podmínky daně zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

#### Dopad pozdě hrazených pohledávek

Druhou skupinou špatných pohledávek jsou pohledávky, které jsou hrazeny se zpožděním. Tyto pohledávky mohou také ztížit finanční situaci dodavatele. Pokud jeho pohledávka nebude uspokojena včas, dodavatel musí svou potřebu financovat z jiných zdrojů, tzn. z různých kontokorentních úvěrů, z krátkodobých úvěrů, anebo odloží splacení svých závazků, jsou tedy například ohroženy jeho budoucí výrobní plány nebo se také může dostat do druhotné platební neschopnosti. Za využití úvěrů, ať už z bankovních, či jiných zdrojů, platí dodavatel úroky, a to s sebou přináší dodatečné náklady, se kterými dodavatel

nepočítal. Tyto pohledávky nejen, že zvyšují dodavateli náklady, ale taktéž narušují jeho cash flow.

## 2.2 Řízení pohledávek

Protože jsou pohledávky obchodními úvěry, které poskytuje dodavatel odběrateli, je nutné je řídit, usměrňovat a optimalizovat. Smyslem řízení pohledávek je:

- ochránit společnost před vysokým podílem pozdě hrazených pohledávek,
- snižovat podíl nedobytných pohledávek.

Společnost musí zvolit takovou politiku řízení pohledávek, která by zajistila optimální stav pohledávek, tj. minimalizování podílu špatných pohledávek, a to tak, aby tím nebyl omezen objem prodeje. Dodavatel by se tedy měl snažit o růst objemu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a tím i negativního dopadu do cash flow společnosti. Pokud by firma zavedla tvrdou politiku řízení pohledávek, tzn. minimální počet pozdě platících zákazníků a skoro žádné nedobytné pohledávky, byl by značně omezen prodej. Na druhou stranu benevolentní politika řízení pohledávek by sice přinesla zvýšení objemu prodeje, avšak také zvýšení podílu špatných pohledávek.

Pokud firma chce, aby její řízení pohledávek bylo opravdu kvalitní, je nezbytné, aby dokonale znala trend oboru svého podnikání. Je třeba, aby firma nepodceňovala marketingový průzkum trhu a také spolupráci se zákazníky. Společnost by měla mít k dispozici dostatečné a objektivní zdroje informací. V neposlední řadě by měla využívat platební a zajišťovací nástroje s ohledem na situaci na trhu. [4]

Řízení pohledávek se orientuje:

- na prevenci a
- vymáhání.

**Prevence**, která je často podceňována, se snaží, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. Je zaměřena hlavně na stanovení limitů dodavatelských úvěrů, na

platební podmínky, přístup k novým zákazníkům a vlastní vystavování a evidenci dokladů pro existenci pohledávek. Firmy by měly mít vypracovány různé metodologické postupy pro hodnocení bonity zákazníků a stanovení úvěrových limitů s cílem snížení rizika nezaplacení. Do těchto postupů je nutno také zakomponovat způsoby zajištění pohledávek.

**K vymáhání** dochází v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit včasné uhrazení pohledávky. Cílem vymáhání je zajistit, aby zákazníci zaplatili. Každá společnost by si tedy měla vypracovat vlastní postup při vymáhání pohledávek.

### 2.2.1 Zajištění pohledávek

Fáze prevence při řízení pohledávek bývá často podceňována. Před uzavřením smlouvy by si společnost měla zjistit všechny informace o svých zákaznících (viz bod 1.1.1 této práce), do smlouvy si zvolit správný obsah, platební a dodací podmínky tak, aby zabránila případným nejasnostem a problémům.

Před poskytnutím dodavatelského úvěru si firma musí rozmyslet, zda svého zákazníka zná natolik, aby mu poskytla nezajištěný úvěr, anebo zda zvolit v rámci preventivního opatření úvěr zajištěný. Obecně existuje mnoho způsobů zajištění pohledávek, mezi nejrozšířenější patří:

- Zástavní právo
- Zadržovací právo
- Ručení
- Smluvní pokuta
- Bankovní záruka
- Směnka
- Dokumentární akreditiv
- Pojištění pohledávek
- Výhrada vlastnického práva
- Zajištění postoupením pohledávky

### 2.2.1.1 Zástavní právo

Zástavní právo je v praxi nejvíce využívaným způsobem zajištění pohledávek. Zástavní právo upravuje ObčZ (ust. § 152 a násl.), doplňující informace v obchodněprávních vztazích jsou uvedeny v ustanoveních § 39 až 44a zákona č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, ve znění pozdějších předpisů. Podstatou zástavního práva je zastavení určité věci (zástava) pro případ, že dlužník nezaplatí včas. Toto právo se používá v případě, že dluh odpovídající pohledávce nebude včas splněn s tím, že v tomto případě má věřitel nárok na výtěžek za zpeněžení zástavy. Zástavní právo vzniká na základě písemné smlouvy mezi účastníky právního vztahu, na základě soudem schválené dědické smlouvy a také ze zákona, jedná-li se např. o přepravu věci.

Účastníky tohoto právního vztahu jsou *zástavní věřitel* - osoba mající pohledávku a zástavu, *zástavní dlužník* - má povinnost splnit svůj dluh, a *zástavce* - ten, kdo zástavu poskytuje.

### 2.2.1.2 Zadržovací právo

Zadržovací právo je upraveno občanským zákoníkem v § 175 a následujících. Zadržovací právo se řadí mezi práva věcná k cizím věcem. Toto právo se od ostatních zajišťovacích instrumentů liší tím, že nevzniká smluvně, ale je to vedlejší právo věřitele z právního vztahu, jehož jsou věřitel a dlužník účastníky. [8]

Dá se říci, že jde o „nouzový“ zajišťovací prostředek. Podstatou zadržovacího práva je, že ten z účastníků, který je povinen vydat movitou věc, kterou má u sebe, ji může zadržet, aby si zajistil svou splatnou pohledávku vůči tomu, komu je povinen věc vydat. [9] Smyslem je vytvoření určitého nátlaku na dlužníka, aby věřitel získal plnění. Věřitel je však povinen písemně a bez zbytečného odkladu informovat dlužníka o zadržení věci a jeho důvodech.

### 2.2.1.3 Ručení

Tento zajišťovací prostředek je upraven jak pro občanskoprávní vztahy § 546 až 550 Sb., ObčZ, tak i pro oblast obchodněprávních vztahů § 303 až 312 ObchZ. Ručení vzniká písemným prohlášením nikoli mezi věřitelem a dlužníkem, jak je tomu u zástavního práva, ale mezi věřitelem a třetí osobou. Třetí osoba se v tomto prohlášení zaručuje, že uspokojí

věřitelovu pohledávku, jestliže ji neuspokojí dlužník. Tím se věřiteli zmenšuje riziko, které souvisí s nezaplacením pohledávky. [8]

#### **2.2.1.4 Smluvní pokuta**

Obecná ustanovení o smluvní pokutě jsou upravena v § 544 a 545 ObčZ, obchodní zákoník obsahuje odchylky od ustanovení v ObčZ, a to v § 300 až 302 ObchZ. Tento způsob zajištění si smluvní strany sjednávají pro případ, že jedna strana svou povinnost nesplní. Zaplacením smluvní pokuty však splnění závazku nezaniká.

Smluvní pokuta musí být sjednána písemně, musí být určena výše této sankce, anebo způsob jejího stanovení. Tento způsob zajištění má působit jak preventivně, tak i reparačně, a to v podobě částečného odčinění věřitelovy majetkové ztráty, která mu vznikne, pokud dlužník nesplní svou povinnost. [8]

V případě smluvní pokuty lze upozorovat vztah občanského práva a obchodního práva, tedy jako předpisu obecného a zvláštního. Pro občanskoprávní vztahy platí, že smluvní strana nemusí zaplatit smluvní pokutu, pokud porušení smluvní povinnosti nezavinila. Naopak pro obchodněprávní vztahy, že dlužník odpovídá za splnění povinnosti bez ohledu na míru jeho zavinění. [8]

#### **2.2.1.5 Bankovní záruka**

Bankovní záruka je upravena pouze obchodním zákoníkem v § 313 – 322, platí zde totiž, že bankovní záruka se jím řídí vždy, bez ohledu na to, zda druhou stranou je samotný občan nebo podnikatel. Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele v případě, kdy dlužník nesplní svou povinnost vůči věřiteli. Záruční listina by měla obsahovat údaj o částce, do jejíž výše se banka zavazuje ručit, její charakteristiku a dobu platnosti záruky. [8] Ta je pak přílohou kupní smlouvy.

Tento způsob zajištění je zvláštním případem ručení, kdy ručitelem je banka. Existuje zde vyšší míra jistoty ve srovnání s ostatními typy zajišťovacích prostředků. Pokud dlužník nesplní svou povinnost, přenáší věřitel uspokojení na záruční banku. Banka je pak povinna zajistit si splnění pohledávky od dlužníka, za kterého převzala bankovní záruku. Bankovní



záruka je nezávislá na zajišťovaném předmětu. Může se vázat jak na peněžitý závazek, tak i na nepeněžitý. Plnění banky je vždy peněžité. [8]

Bankovní záruka není zdarma, ale je vždy poskytována za úplatu. Cena je stanovena dle ceníků jednotlivých bank. Zpravidla se určuje podle délky platnosti záruky a dle míry rizika.

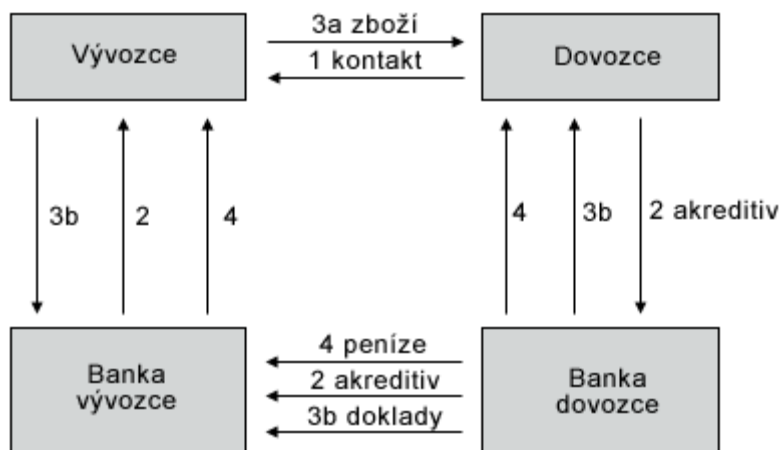
#### **2.2.1.6 Směnka**

Směnka se řídí podle zákona č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů. Směnka je převoditelný cenný papír, z něhož vyplývá dlužnický závazek, který dává směnečnému dlužníkovi povinnost zaplatit a současně majiteli směnky právo požadovat zaplacení směnečné sumy v určeném čase a na určeném místě. Uplatnění nároků ze směnky je vázáno na její držbu a předložení. [8]

#### **2.2.1.7 Dokumentární akreditiv**

Dokumentární akreditiv patří mezi nejdůležitější platební a zajišťovací nástroje v zahraničním obchodě. Může se však používat i v případě tuzemského platebního styku. Kupující, na základě ujednání v kupní smlouvě o tomto způsobu placení, uzavře smlouvu o otevření akreditivu se svou bankou. Jedná se o bankou vystavený písemný závazek, že na základě žádosti klienta (kupujícího, příkazce) z jeho účtu zaplatí oprávněné osobě (prodávajícímu, beneficiantovi) za dodání zboží nebo jiné plnění, a to proti předložení určitých dokumentů, které musí splňovat podmínky akreditivu a musí být předány do určité doby a na určitém místě. Těmito dokumenty může být například faktura, směnka, dokumenty o pojištění, nákladní a přepravní listy či atesty o jakosti. [8]

Konkrétnímu fungování dokumentárního akreditivu je možno porozumět s následujícího obrázku:



Zdroj: [10]

Obr. 1. Fungování akreditivu.

#### POPIS OBRÁZKU:

1 – Vývozce (prodávající) a dovozce (kupující) mezi sebou uzavřou kontrakt. [10]

2 - Na základě kupní smlouvy a jejích podmínek požádá dovozce svou banku a o otevření akreditivu [10]

3a - Vývozce odešle zboží [10]

3b - Vývozce shromáždí doklady podle podmínek akreditivu a prostřednictvím své banky je odešle bance dovozce, která je zkontroluje a v případě splnění podmínek je pak předá dovozci. [10]

4 - Banka dovozce (vystavující banka) proplatí akreditiv vývozci a zatíží účet dovozce. [10]

#### 2.2.1.8 Pojištění pohledávek

Pohledávky lze také pojistit. Pokud podnik využije tohoto zajišťovacího prostředku, je riziko nezaplacení pohledávky přeneseno na pojišťovnu.

Pojistit si pohledávku je vhodné především při obchodování se zahraničím, protože zde vzniká spousta rizik. Může jít o platební potíže vyvolané politickými událostmi v zemi sídla kupujícího (válka, revoluce, stávky, občanské nepokoje), nemožnosti transferu úhrad

do ČR v důsledku vážných ekonomických potíží země sídla kupujícího, vyhlášením její platební neschopnosti, zavedením moratoria na platby nebo přírodní katastrofou apod. [11]

Sazba pojistného je stanovena dle obratu společnosti. V současné době existuje mnoho společností zabývajících se pojištěním pohledávek a později i jejím vymáháním.

### **2.2.1.9 Výhrada vlastnického práva**

Podle obchodního zákoníku lze kupní smlouvy doplnit o tzv. doložku o výhradě vlastnictví. Důsledkem takového ujednání bude, že až do rozhodného okamžiku přechodu vlastnictví, tj. do zaplacení kupní ceny, je vlastníkem věci stále prodávající, který při porušení závazků kupujícím může snadno uplatnit právo na vydání věci z titulu ochrany vlastnického práva. Sjednání výhrady vlastnického práva lze jen doporučit. Může se totiž např. stát, že u odběratele bude později zahájeno insolvenční řízení, a nebude-li sjednána výhrada vlastnického práva, bude zboží zahrnuto do majetkové podstaty a zpeněženo ve prospěch uspokojování nároků všech věřitelů postupem podle insolvenčního zákona. [8]

### **2.2.1.10 Zajištění postoupením pohledávky**

Zajištění pomocí postoupení pohledávky upravuje § 524 – 530 ObčZ. Postoupení znamená, že věřitel může i bez souhlasu dlužníka svou pohledávku postoupit jinému subjektu, který se stává věřitelem vůči témuž dlužníkovi. Postoupení pohledávky musí mít vždy písemnou formu, ve smlouvě musí být postupovaná pohledávka konkretizována. S postoupenou pohledávkou přechází na nového věřitele i její příslušenství a všechna práva s ní spojená. Původní věřitel se v zákoně označuje jako postupitel, nový věřitel jako postupník. [8]

## **2.2.2 Vymáhání pohledávek**

Pokud preventivní opatření nezabrání vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, nastupuje další fáze řízení pohledávek, a to vymáhání. Jeho cílem je přimět dlužníky, aby splnili své povinnosti vůči věřiteli. Společnost by se také měla zamyslet, proč nebyly jejich pohledávky uspokojeny včas. Takovými důvody mohou být:

- zákazníci nemají dostatek peněžních prostředků pro financování svého podnikání,
- odběratelé znají slabší pole působnosti věřitele v konkurenčním boji, proto nechtějí platit,
- zákazníci drží finanční hotovost a nechtějí platit,
- financují jiné aktivity a z důvodu nedostatečného ošetření vymahatelnosti pohledávky čekají až na poslední chvíli se zaplacením apod.

Nejčastější výmluvou dlužníků bývá kvalita faktur. Dodavatel musí zajistit, aby byly faktury bezchybné, to znamená, aby zde byly uvedeny správné údaje o dlužníkovi, které jsou v souladu s obchodním rejstříkem, správné označení zboží, počty kusů, náležitá jednotková cena, to vše v souladu s objednávkou odběratele.

Protože ve firmě přijde se zákazníkem do styku více osob, je nutné, aby tito zainteresovaní lidé sdíleli všechny informace o zákazníkovi, především o slibech vůči němu nebo o případných sporech. [4]

Každá společnost by pro tento případ měla mít vypracovaný vlastní postup při vymáhání pohledávek. Tento postup zabrání chybným rozhodnutím učiněným pod tlakem. Stanovení postupu bude záviset na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek. [4]

Způsoby vymáhání pohledávek:

- telefonický kontakt
- osobní kontakt
- písemné upomínky
- vymáhací agentury
- soudní vymáhání
- exekuce
- insolvenční řízení

### **2.2.2.1 Telefonický kontakt**

Nejčastější způsob vymáhání pohledávek především u společností, které mají větší množství odběratelů s relativně malými objemy pohledávek. Telefonický kontakt je často účinný a pomáhá odhalit důvody vedoucí k nezaplacení pohledávky a také vyřešit jiné problémy. Tento způsob vymáhání je vhodný používat především v raných fázích zpoždění s placením.

### **2.2.2.2 Osobní kontakt**

Osobní kontakt mívá často lepší výsledky než telefonní upomínka, protože lidé mají obecně větší respekt před dáním slibu osobě, kterou znají, než „telefonistovi bez tváře“. Veškeré dohody o splácení by měly být při osobním jednání potvrzené písemně formou uznání dluhu. [4]

### **2.2.2.3 Písemné upomínky**

Písemné upomínky mají v této době spíše dokumentační účel, a to pro účely soudního vymáhání. V upomínce je vhodně uvést úroky z prodlení. Pokud není dohodnuta jejich výše, stanoví ObchZ, že je o 1 % vyšší, než je sazba z úvěrů poskytovaných v místě sídla dlužníka v době, kdy vznikl závazek. Dodavatel by měl před tím, než předá vymáhání pohledávky k soudu, zaslat doporučeně dlužníkovi upomínku zvanou: „Pokus o smír.“

### **2.2.2.4 Vymáhací agentury**

Vymáhací agentury se soustřeďují na vymáhání dluhů, pokud je o to věřitel požádá. Tento způsob je obvykle rychlejší než soudní vymáhání, avšak není to nejlevnější způsob, protože s sebou přináší další náklady. V ČR existuje mnoho společností, které se zabývají vymáhacími službami. Tyto firmy obvykle pracují na základě mandátní smlouvy, ovšem nabízejí i odkup balíku pohledávek (s nebo bez zpětné cese), které pak vymáhají pro sebe. Klientovi poskytují škálu služeb od monitorování pohledávek až po jejich soudní vymáhání i exekuci.

### **2.2.2.5 Soudní vymáhání**

Nekrajnější možností, jak vymáhat pohledávky, je soudní vymáhání. Věřitel však musí počítat s tím, že soudní proces může trvat dlouho. Další negativum soudního vymáhání jsou poplatky, které se soudním procesem souvisí, to znamená soudní poplatky a taktéž poplatky za advokátní zastoupení. Podle mého názoru by se měl věřitel přiklonit k této možnosti teprve až po neúspěšném vymáhání předchozími způsoby.

### **2.2.2.6 Exekuce**

Od září roku 2001 pověřil stát soukromé osoby výkonem exekucí a exekučních činností s tím spojených. Exekutoři (vykonavatelé) jednají na rozdíl od soudů efektivně, protože jsou na úspěchu provedené exekuce ekonomicky závislí. Exekutor může sám rozhodnout o způsobu provádění exekuce a vydává exekuční příkazy.

Exekutor má od zákona rozsáhlé pravomoci. Orgány statní správy, pojišťovny a další instituce jsou povinny spolupracovat. Může tak zjistit informace týkající se vlastnictví, pojistek, dluhů... Exekutor má také právo s pomocí policie ČR vstoupit do prostor povinného (dokonce i v jeho nepřítomnosti), a pak provést exekuci – tedy rovnou zabavit majetek povinného. Výnos z dražby poslouží jako úhrada nákladů exekuce. [13]

### **2.2.2.7 Insolvenční řízení**

Pojem insolvenční řízení nahrazuje klasický konkurs. Insolvenční řízení vzniká na základě insolvenčního návrhu, jenž může být podán buď samotným dlužníkem, nebo jeho věřiteli. Den doručení tohoto návrhu soudu se považuje za den zahájení insolvenčního řízení. Soud vydá vyhlášku o zahájení řízení a nechá ji zapsat do insolvenčního rejstříku – ten lze nalézt na internetových stránkách <http://www.justice.cz>. V tomto okamžiku již věřitelé nemohou vymáhat své pohledávky exekucí, protože je dlužník chráněn. Jakmile soud posoudí insolvenční návrh, buď vyhlásí úpadek, anebo daný návrh zamítne. Pokud bude vyhlášen úpadek, bude dále rozhodnuto o způsobu jeho řešení.

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

#### 3.1 Základní údaje o firmě

Společnost Stavcar, s. r. o. (dále jen „firma“, příp. „organizace“), byla založena roku 1997 jako společnost s ručením omezeným. Jediným a stoprocentním vlastníkem firmy je v současné době společnost CEIG Invest, s. r. o.

Základní kapitál firmy činí 200.000,- Kč. Ze zákona má tato organizace povinnost vytvářet rezervní fond nejméně 5 % z čistého zisku, až do dosažení výše rezervního fondu určené ve společenské smlouvě nebo ve stanovách, nejméně však do výše 10 % základního kapitálu.

Management firmy je zajišťován dvěma jednateli, kteří jednají za firmu samostatně v plném rozsahu. Valná hromada společníků se koná vždy jeden krát ročně.

#### 3.2 Předmět podnikání

Na začátku své existence se společnost Stavcar, s. r. o., zabývala opravami motorových vozidel, karoserií a lepením duší, přezouváním a vyvažováním kol, mimo vulkanizaci. Tento obor podnikání postupně ztrácel svůj význam, a tak se tato firma začala orientovat na oblast strojírenství.

Přehled oboru podnikání dle OR:

- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, mimo zboží uvedeného v příloze č. 1-3 zákona č. 455/91 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- poskytování technických služeb
- kovoobráběčství
- výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově obrazových záznamů

##### 3.2.1 Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Hlavním oborem podnikání výše uvedené organizace je nákup a prodej použitých tvářecích a obráběcích strojů. Firma tedy nakoupí použité stroje, dle potřeby je repasuje,



modernizuje a dále prodává. Tuto činnost bych přirovnala k činnosti realitního makléře. Prodejce je vlastně makléř, který vyhledává nové stroje dle potřeb klientů, anebo shání zákazníky pro své stroje tak, jako realitní makléř hledá nemovitosti pro kupující a naopak.

Díky tomu, že firma působí na trhu již 10 let, vytvořila si bohatou databázi klientů. Má také k dispozici vlastní seznam nabídek a poptávek po strojích.

Organizace působí nejen na domácím trhu, ale také na zahraničních trzích. Firma pravidelně obchoduje se zeměmi Evropské Unie (dále jen „EU“) – Maďarsko, Slovensko, Německo - a s tzv. třetími zeměmi, mezi něž patří hlavně Čína, Indie, Turecko apod.

### **3.2.2 Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb**

Organizace na trhu také vystupuje v roli zprostředkovatele v oblasti obchodu a služeb. Zprostředkovatelskou činností firma poskytuje klientům, pro které nemá požadovaný stroj na skladě. Díky databázi nabídek a poptávek organizace vyhledá vhodného prodejce. Firma sepíše zprostředkovatelskou smlouvu s klientem a v celé této transakci figuruje jako prostředník, který sjednává co nejlepší podmínky pro svého klienta.

### **3.2.3 Poskytování technických služeb**

Firma se podle svých propagačních materiálů zabývá poskytováním následujících služeb:

- montáž a demontáž strojů,
- technické zapojení strojů a jejich opravy,
- poradenství v oblasti konfigurace řídicích systémů pro CNC obráběcí stroje,
- a další služby v technologické oblasti těchto strojů.

### **3.2.4 Kovoobráběčství**

V roce 2008 společnost zahájila výrobní činnost - kovoobrábění. Zpočátku byla výroba docela výnosová. Kvůli světové hospodářské krizi se však začala snižovat poptávka po kovových výrobcích a odlitcích, a tak byla společnost nucena tuto výrobu omezit.

### 3.2.5 Výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově obrazových záznamů

Tuto činnost firmy bych zařadila mezi podpůrnou aktivitu společnosti, v rámci níž vytvořila řadu filmových dokumentů z oblasti potápění.

## 3.3 Přehled obráběcích a tvářecích strojů

### 3.3.1 Obráběcí stroje

- Soustruhy - hrotové soustruhy, čelní soustruhy, svislé soustruhy, revolverové soustruhy
- Vrtačky - stolní, sloupové, stojanové
- Vyvrtávačky - vodorovné vyvrtávačky, stolové, s příčným stolem, deskové, jemné vyvrtávačky
- Frézky - konzolové, rovinné, kopírovací, na závity, speciální
- Pily na kov - přímočaré, okružní
- Hoblovky
- Obrážečky - vodorovné, svislé
- Protahovačky
- Brusky – hrotové, na díry, bezhroté, rovinné, na rozbrušování materiálu (tzv. rozbrušovačky)
- Stroje na výrobu ozubení - pracující s tvarovým nástrojem, kopírovací, odvalovací, obrážečky pracující s hřebenovým nožem, obrážečky pracující s kotoučovým nožem, odvalovací frézky, odvalovací brusky, frézky na zakřivené ozubení kuželových kol, stroje na ševing ozubení

### 3.3.2 Tvářecí stroje

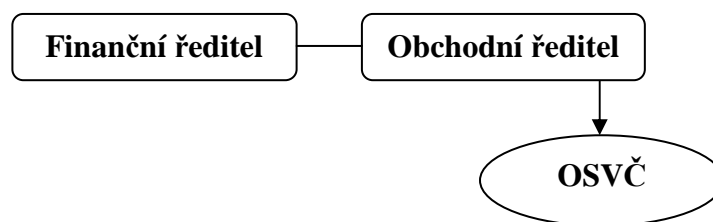
- Drážkovačky
- Lisy – mechanické, automatické, pneumatické

- Děrovačky
- Ohýbačky – ruční, hydraulické, elektrické, modulové, ohraňovací lisy
- Signovačky
- Nůžky – pákové, strojní
- Zakružovačky

### 3.4 Organizační struktura firmy

Ve firmě působí dva jednatelé a jedna osoba pracující pro organizaci jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen „OSVČ“). Jeden jednatel má na starosti obchodní činnost – obchodní ředitel, druhý se stará o finanční záležitosti firmy – finanční ředitel.

V rámci obchodních aktivit se ředitel zabývá vyhledáváním nových zákazníků, utužováním obchodních vztahů se současnými klienty, hledáním nových nabídek a poptávek. Finanční ředitel má pak na starosti firemní účty a úvěry. Osoba pracující jako OSVČ zajišťuje montáže a demontáže strojů, jejich čištění a servis. Dále zprostředkovává přepravu strojů a zabezpečuje jejich nakládku.



*Obr. 2. Organizační struktura společnosti.*

Firma vede podvojně účetnictví, které si nechává zpracovávat pomocí outsourcingu u účetní společnosti.

### 3.5 Trhy a zákazníci

V této kapitole bych chtěla charakterizovat postavení firmy na trhu, na kterém působí, a také její zákazníky.

Firma působí na trhu s použitými obráběcími a tvářecími stroji. Tento trh je nesourodý z hlediska velikosti a šíře záběru podniků. Je zde pár středně velkých firem, které se zabývají téměř kompletním sortimentem a jsou schopny poskytovat i doprovodné služby, jako je například servis a modernizace strojů, demontáž, přeprava či montáž strojů. Mnohem větší je však počet menších společností s pouze několika zaměstnanci, které se zaměřují na určité segmenty tohoto trhu, například na obchodování se soustruhy, frézky nebo horizontálními vyvrtávačkami.

Typickými zákazníky firmy v České republice jsou:

- strojírenské podniky,
- kovoobráběčské firmy.

Firma však více než 50 % své produkce exportuje do zahraničí, kde jsou zákazníky firmy obchodní firmy, které dobře znají problematiku místních trhů a mají vybudovanou síť vlastních odběratelů.

### 3.6 SWOT analýza společnosti Stavcar, s. r. o.

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). [15]

Zjištění silných a slabých stránek společnosti je chápáno jako analýza současnosti, nalezení příležitostí a hrozeb pak jako analýza budoucího vývoje firmy.

**Silné stránky**

- Stálí dodavatelé a odběratelé
- Bohatá databáze klientů
- Skladovací prostory po celé ČR
- Vývoj nových služeb
- Kvalifikovaní zaměstnanci

**Slabé stránky**

- Nejsou zde zřízeny speciální útvary
- Nejasná kompetence jednatelů
- Malý počet zaměstnanců
- Účinnost marketingu

**Příležitosti**

- Rozšíření působnosti na zahraničních trzích
- Zvýšení kvality poskytovaných služeb
- Růst poptávky po skončení krize

**Hrozby**

- Posilování české měny – levnější dovoz, drahý vývoz
- Schopnost konkurence snižovat náklady
- Dopady současné hospodářské krize

Myslím, že největší hrozbou pro firmu budou dopady současné hospodářské krize. Mnoho zákazníků firmy skončilo. Z tohoto důvodu se firmě také snížila poptávka. Ukončení podnikatelské činnosti hrozilo i firmě Stavcar, s. r. o., proto byla donucena minimalizovat své náklady.

Na druhou stranu jiné společnosti odložily své investice na dobu po skončení krize. To může být pro firmu nová příležitost. V této době bude moci firma také využít svého

potenciálu pro zvyšování kvality poskytovaných služeb, a to např. v oblasti poradenství a technologických služeb.

Dalším hrozícím dopadem hospodářské krize může být zvyšování daní, které bude reakcí na rostoucí schodek státního rozpočtu. V současné době zatím vláda neuvedla, kterých daní se toto zvýšení bude týkat.

Protože firma nejčastěji vyváží do zahraničí je velkou hrozbou posilování české koruny. To znamená pro firmu, že její export nemusí být tak výhodný, jako v době oslabování měny.

## 4 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ

Systém řízení pohledávek je komplikovaný z toho důvodu, že jej ovlivňuje řada faktorů. Analýza současného stavu řízení pohledávek je prvním krokem při sestavování nového systému řízení pohledávek. Jak je popsáno v kapitole 2.2, řízení pohledávek se orientuje na:

- prevenci
- a vymáhání.

Fáze prevence se snaží předcházet vzniku neuhrazených pohledávek, proto je nutné prozkoumat všechny úkony související se vznikem pohledávek, s jejich zajištěním a správou. V rámci této etapy je důležité analyzovat současný stav pohledávek ve firmě.

Samostatným bodem je vymáhání pohledávek. To nastane po uplynutí doby splatnosti. V této fázi je důležité popsat způsob, jakým firma pohledávky vymáhá.

Při zjištění současného stavu pohledávek se zaměřím hlavně:

- na současný proces vzniku pohledávek,
- na současný způsob zajištění,
- jejich správu,
- na analýzu současného stavu pohledávek,
- způsob jejich vymáhání.

### 4.1 Vznik pohledávky

Proces vzniku pohledávky je nutný pro zjištění pravidel stanovených ve firmě. Jedná se o normy, které jsou stanoveny především při sestavování smlouvy.

Firma k obchodování používá smlouvy, které jsou vypracovány advokátní kanceláří. Kromě základních náležitostí, jako jsou údaje o odběrateli a dodavateli, většinou smlouva obsahuje:

- **popis prodávané věci** – obsahuje popis věci s veškerými nástroji a příslušenstvím
- **ujednání o ceně** – zde si dodavatel s odběratelem ustanovují cenu za dodávanou věc, způsob platby, lhůty pro platbu, výši zálohy apod.
- **dodací podmínky** – v tomto bodě je určeno, kdo zajišťuje dopravu, do kdy za přepravovanou věc ručí dodavatel, odkdy odběratel, pojištění přepravy nebo také místo dodání. Mnohdy jsou také využívány dodací podmínky INCOTERMS (viz níže)
- **povinnosti a práva dodavatele**
- **povinnosti a práva odběratele**
- **obecná ustanovení** – obsahují další podmínky, na kterých se dodavatel a odběratel dohodli
- **závěrečná ustanovení** – zde je uvedeno, v kolika vyhotoveních je smlouva vypracována apod.

Na konec nesmí chybět podpisy smluvních stran. Kvůli zajištění svých smluv je vhodné, aby byly ve smlouvách uvedeny pokuty a sankce za případné porušení povinností jedné ze smluvních stran. Tyto penále však firma ve smlouvách neřeší.

Proces uzavírání smluv má v organizaci na starosti obchodní ředitel. Ten také přijímá objednávky, nabídky, poptávky a také je eviduje. Po podepsání smlouvy nastává firmě povinnost plnění dle podmínek uvedených ve smlouvě. Odběratel si odebere zboží a je mu vystavena faktura. V další fázi se o průběh placení faktury stará finanční ředitel firmy.

## INCOTERMS

Od roku 2000 existuje 13 doložek INCOTERMS, určující je zde vždy první písmeno anglické zkratky. Tyto podmínky jsou také rozděleny do čtyř kategorií - C, D, E, F:

- **E (Departure) = odebrání**
  - např. EXW (Ex Works) – ze závodu (ujednané místo)
- **F (Main carriage not paid by seller) = hlavní přepravné neplaceno prodávajícím**
  - např. FCA (Free Carrier) – vyplaceně dopravci (ujednané místo)



- **C (Main carriage paid by seller) = hlavní přepravené placeno prodávajícím**
  - např. CIF (Cost, Insurance and Freight) – náklady, pojištění a přepravné (ujednaný přístav určení)
  
- **D (Arrival) = dodání**
  - DAF (Delivered At Frontier) – s dodáním na hranici (ujednané místo)

## 4.2 Způsoby zajištění

Velkým nedostatkem při stanovení způsobu zajištění pohledávek ve firmě je, že organizace nemá zřízený specializovaný úsek pro řízení pohledávek. Určování těchto možností je plně v kompetenci ředitelů, kteří však nemají vymezen postup při určování správného prostředku zajištění. Při uzavírání tuzemských smluv většinou firma nepoužívá žádný prostředek zajištění. V zahraničním obchodě organizace využívá dokumentárního akreditivu (dále jen „DA“), avšak jen při velkých sumách, častěji však používá způsob zajištění ve formě výhrady vlastnického práva.

### Dokumentární akreditiv

Dle mého názoru je DA nejúčinnější prostředek zajištění pohledávek, avšak má spoustu nevýhod, a to hlavně jeho dostupnost a cenu. Pobočky bank v malých městech často posílají zájemce do větších filiálék, a to hlavně z toho důvodu, že zájem o něj zde není tak velký. Také jeho cena hraje v obchodním styku velkou roli, avšak při jeho použití má firma, pokud splní všechny podmínky, téměř sto procentní jistotu zaplacení pohledávky.

V zájmu prodávajícího, který se v kupní smlouvě zajišťuje, tímto způsobem je, aby šlo o akreditiv neodvolatelný, to znamená, že podmínky uvedené v oznámení o otevření akreditivu se mohou změnit jen se souhlasem všech stran. Kromě větší jistoty zaplacení získává dodavatel i možnost akreditiv odprodat a tím získat okamžité peněžní prostředky.

Firma používá dokumentární akreditiv jen minimálně hlavně z důvodu jeho ceny. Při použití akreditivu zaplatí organizace poplatky za přezkoumání všech dokumentů, za registraci, za uvolnění peněz apod. Firmě se tak zvýší náklady spojené s prodejem zboží. V tabulce č. 1 je uveden ceník Československé obchodní banky, a. s.

Tab. 1. Sazebník služeb dle ČSOB, a. s.

Dokumentární akreditiv	Exportní/dodavatelské	Importní/odběratelské
Otevření nebo zvýšení anebo prodloužení akreditivu	nelze zřídit	0,3 % z částky akreditivu za 1. čtvrtletí, 0,1 % za každý další započatý měsíc, min. 1 500,- + riziková přírážka p.a. dle míry úvěrového rizika
Výplata akreditivu včetně přezkoumání dokumentů	0,3 % z částky dokumentů, min. 1 500,-	0,3 % z částky dokumentů, min. 1 500,-
Registrace akreditivu	1 500,-	1 500,-
Uvolnění zboží zaslaného k dispozici ČSOB	500,-	500,-
Nesrovnalosti v dokumentech	1 500,-	1 500,-

Zdroj: [17].

Vzhledem k tomu, že firma do zahraničí spíše vyváží, dostane od své banky avízo o otevření akreditivu, jakmile se banka dovozce spojí s bankou vývozce. Stavcar, s. r. o., předá dokumenty (faktura, kupní smlouva, dokumenty o pojištění, nákladní a přepravní listy apod.). Po jejich zkontrolování je banka vývozce pošle bance dovozce, která dokumenty také přezkoumá. Pokud je vše v pořádku, pošle banka dovozce peníze na účet banky vývozce, která pak tuto částku po strhnutí poplatků přepošle dále na účet vývozce. Celý tento proces je velice zdoluhavý.

### Výhrada vlastnického práva

Výhradu vlastnického práva firma používá v obchodech s tzv. třetími zeměmi. Tento způsob zajištění zabezpečuje organizaci vlastnické právo k prodávanému stroji (či k jinému zboží) až do doby, kdy kupující zaplatí. Toto právo lze ujednat již při uzavření kupní smlouvy. Tento prostředek je levný a nezatěžuje firmu dalšími náklady. Odběratelé jsou takto „donuceni“ zaplatit za dané zboží.

### Hladké platby

Organizaci se v současné době vyplatí věřit odběrateli a použít pouze hladké platby, což je převod platebních prostředků pomocí platebního příkazu (tzv. Payment Order) do/ze zahraničí. Pokud firma provádí tuto platbu, nemusí předložit žádné dokumenty. Hladké platby se vyplatí hlavně z hlediska ušetření nákladů spojených s prodejem zboží.

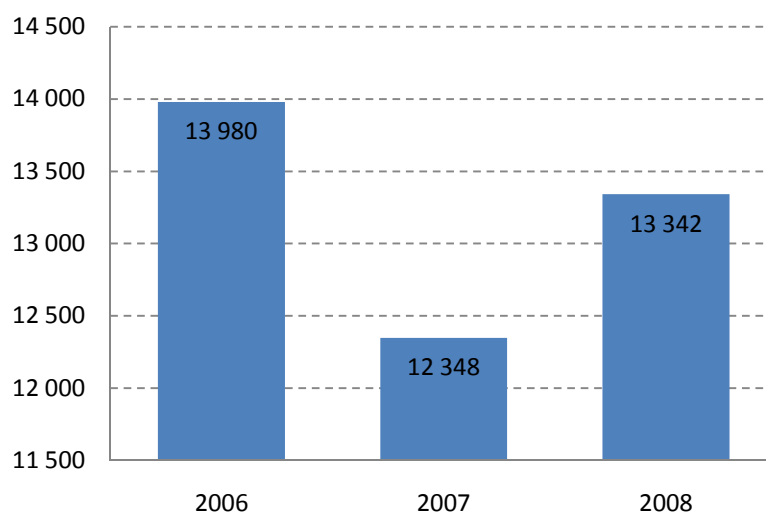
### Zálohy za zboží

Organizace se občas zajišťuje pomocí záloh za zboží. Teprve po přijetí této zálohy pošle dodavatel zboží. Zbytek ceny firma obdrží až po přijetí stroje kupujícím.

## 4.3 Analýza současného stavu pohledávek

### 4.3.1 Vývoj jednotlivých položek oběžných aktiv

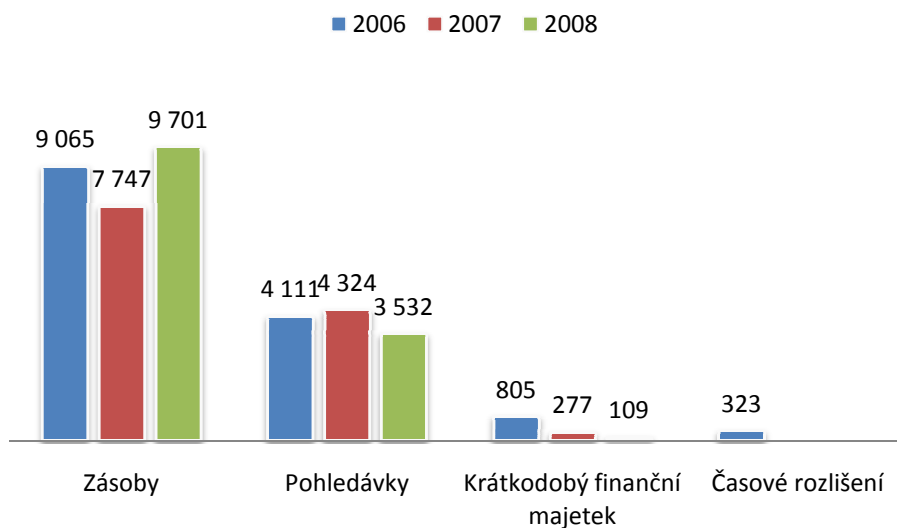
Graf 1. Vývoj oběžného majetku.



Zdroj: vlastní.

Graf č. 1 znázorňuje vývoj oběžného majetku v jednotlivých letech. Vyplývá z něj, že suma oběžného majetku v roce 2006 byla 13 980,- Kč, v následujícím roce se jeho stav snížil, a to na 12 348,- Kč. V roce 2008 činil souhrn oběžného majetku 13 342,- Kč.

Graf 2. Vývoj jednotlivých položek oběžných aktiv.



Zdroj: vlastní.

Z grafu č. 2 je zřejmý vývoj jednotlivých částí oběžného majetku v každém posuzovaném roce. Lze z něj vyčíst, že největší podíl na oběžných aktivech mají zásoby, druhou velkou významnou složkou jsou pohledávky a pak následují ostatní složky aktiv.

#### 4.3.2 Vertikální analýza oběžného majetku

Tab. 2. Vývoj oběžného majetku.

Položka	2006		2007		2008	
Oběžný majetek	13 980	100,00%	12 348	100,00%	13 342	100,00%
Zásoby	9 065	64,84%	7 747	62,74%	9 701	72,71%
Pohledávky	4 111	29,41%	4 324	35,02%	3 532	26,47%
Krátkodobý fin. majetek	805	5,76%	277	2,24%	109	0,82%
Časové rozlišení	323	2,31%	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní

Vertikální analýza oběžného majetku nám umožňuje zjistit, jak se jeho jednotlivé části podílely na sumě oběžných aktiv.

Z tabulky je jasné, že ve všech letech mají největší podíl na celkovém oběžném majetku zásoby. V roce 2006 činil tento podíl bezmála 65 %. Následující rok klesl stav zásob zhruba o 14 %, což znamenalo snížení podílu zásob na celkovém oběžném majetku přibližně na 63 %. V roce 2008 se zásoby podílely téměř 73 % na celkové sumě oběžných aktiv.

Druhou významnou složkou oběžného majetku byly pohledávky. Podíl této části oběžného majetku činil v roce 2006 bezmála 30 %, avšak následující rok vzrostl na 35 %. V roce 2008 klesl celkový stav pohledávek a také jejich podílu na oběžných aktivech firmy, a to přibližně na 26 %.

Krátkodobý finanční majetek firmy má klesající charakter. Podíl této části oběžných aktiv činil v roce 2006 skoro 6 %. V roce 2007 se hodnota finančního majetku firmy téměř 3 krát zmenšila a její podíl na celkových aktivech firmy se také snížil a to na 2,24 %. V následujícím období, tj. v roce 2008, pokračoval klesající trend podílu finančního majetku na celkových aktivech.

V roce 2006 tvořilo oběžný majetek také časové rozlišení, a to přibližně dvěma procenty. V tomto roce byla firma zatížena finančním leasingem.

### 4.3.3 Hodnocení likvidity

Likvidita je vyjádření schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi pak hradit své závazky. Existují 3 základní poměrové ukazatele likvidity, a to:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- hotovostní likvidita.

*Tab. 3. Ukazatelé likvidity.*

	2006	2007	2008
<b>Běžná likvidita</b>	1,28	1,30	1,31
<b>Pohotová likvidita</b>	0,45	0,48	0,36
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,10	0,03	0,01

Zdroj: vlastní.

Ukazatel **běžné likvidity** znázorňuje, kolikrát pokrývá oběžný majetek krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila všechna svá oběžná aktiva na peníze. Doporučená hodnota tohoto ukazatel by se měla pohybovat mezi 1,5 až 2,5. Kdyby podnik používal konzervativní strategii, má být tento ukazatel vyšší než 2,5. Při agresivní strategii řízení se udává hodnota pod 1,5, avšak ne nižší než 1. Doporučených hodnot organizace nedosáhla. Avšak ukazatel běžné likvidity se meziročně zvyšuje.

Pokud by se hodnota ukazatele běžné likvidity blížila jedné, mohlo to znamenat, že obrátka závazků bude kratší než obrat oběžného majetku.

**Pohotovává likvidita** vylučuje z ukazatele běžné likvidity nejméně likvidní část oběžného majetku, a to zásoby. Smyslem vzorce je tedy odstranit z oběžných aktiv nejméně likvidní aktiva. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat mezi 1,1 - 1,5. V posuzovaných obdobích firma nedosáhla ani jednou doporučených hodnot. Znamená to tedy, že kdyby firma musela uhradit své závazky, bylo by nutné prodat i zásoby. Některé literární zdroje uvádějí, že podniky, mající hodnotu pohotovové likvidity v intervalu 0,4 – 0,7, používají vysoce agresivní strategii při řízení společnosti.

Nejpřísnějším ukazatelem likvidity je **hotovostní likvidita**. Ta poměřuje nejlikvidnější oběžná aktiva společnosti, tj. krátkodobé finanční prostředky (odtud název „hotovostní likvidita“) a krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2. Ani této hodnoty však podnik nedosáhl. V roce 2006 byl však tento ukazatel o jednu desetinu nižší, než je doporučené číslo. V následujících letech již hodnota hotovostní likvidity klesala.

Je však nutné vědět, že pohled na tyto tři základní ukazatele likvidity je statický a také historický. Z tohoto důvodu je nutné brát tyto výpočty pouze jako orientační.

#### 4.3.4 Hodnocení aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují vázanost kapitálu v různých položkách. Jedná se o tzv. mezivýkazové ukazatele. Tito ukazatelé mohou mít 2 formy – obrátka a doba obratu. Doba obratu je však názornější, protože vyjadřuje výsledek ve dnech. V praxi je také používanější. [16]

Pro srovnání je vhodné vypočítat dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků, přičemž by doba obratu pohledávek měla být mírně kratší než doba obratu závazků. Pokud by tomu bylo naopak, znamenalo by to, že firma platí své závazky ze svých zdrojů.

Tab. 4. Doba obratu pohledávek.

	2006	2007	2008
Doba obratu pohledávek	69	155	160
Doba obratu závazků	184	341	464

Zdroj: vlastní.

V roce 2006 byla průměrná splatnost pohledávek 69 dní. To znamená, že firma musela 69 dnů čekat, než její odběratelé zaplatili. Naopak průměrná splatnost závazků se pohybovala okolo 184 dní.

Následující rok byla průměrná splatnost pohledávek 155 dnů. Závazky firma splatila v průměru za 341 dní. V roce 2007 tedy doba splatnosti pohledávek přibližně dvakrát stoupla. Hodnota tohoto ukazatele by měla být varující pro firmu. Vysoká splatnost závazků by naopak měla být varující pro věřitele firmy.

V roce 2008 se doba obratu pohledávek jen mírně zvýšila, a to na 160 dní. Firma v průměru splatila své závazky až po 464 dnech, což je navýšení přibližně o 36 %.

Organizace by se měla snažit o postupné snižování, jak dobu splatnosti pohledávek, tak i dobu splatnosti závazků. V budoucnu by mohla mít firma problémy s poskytováním úvěrů od dodavatelů, právě kvůli obratu závazků. Jako pozitivní hodnotím rok 2006, kdy hodnota těchto ukazatelů nebyla tak varující. Klavné je také to, že hodnota doby obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek.

#### 4.4 Správa pohledávek

V následujících bodech se zaměřím hlavně na pohledávky po splatnosti, jejichž stav vyhodnocují na konci účetního období ředitelé. Dříve než vyčíslím neuhrazené pohledávky, je však třeba představit hlavní odběratele firmy.

#### 4.4.1 Největší odběratelé organizace

V následujících odstavcích jsou uvedeny hlavní odběratelé firmy. Tito odběratelé byli vybráni z hlediska současného přínosu pro firmu. Podrobně je zde také analyzován jejich podíl na celkových pohledávkách organizace v roce 2006, 2007 a 2008.

##### 4.4.1.1 Tuzemští

Jak už jsem uvedla, firma více než 50 % své produkce vyváží do zahraničí. Proto má v České republice pouze jednoho většího zákazníka.

- **DPOV, a. s.**

Společnost DPOV, a.s. je dceřinou společností Českých drah, a.s., působící v oblasti oprav a modernizací železničních kolejových vozidel. Tato společnost využívá stroje pro výkon své podnikatelské činnosti, tj. svařování, vyvažování, opravy motorů, převodovek apod.

Tato společnost vznikla v roce 2007 spojením několika organizačních složek. Odběratelem firmy je od téhož roku. Odběry DPOV, a. s., činily v roce 2007 13 % z celkových prodejů. V roce 2008 se tento podíl téměř nezměnil, tvořil zhruba 13,5 % ze všech pohledávek.

##### 4.4.1.2 Zahraniční

- **Vefa Makina San. ve Tic. – Istanbul, Turecko**

Společnost Vefa Makina San. ve Tic. se zabývá nákupem průmyslových strojů, které pak prodává v Turecku. Tento podnik byl založen roku 2003. Klientem firmy Stavcar, s. r. o., je již od roku 2004.

V roce 2006 činily odběry tohoto podniku bezmála 27 %. V následujících letech, tj. v roce 2007, jeho nákupy tvořily téměř 22 % z celkových pohledávek. V roce 2008 byl podíl pohledávek na jejich celkové sumě pouze 19 % ze všech prodejů firmy. Nákupy podniku se v jednotlivých letech snižovaly. Důvodem mohlo být rostoucí konkurenční prostředí.



- **Trade and outsource Pty Ltd. – Sydney, Austrálie**

Tato australská společnost se zabývá nákupem průmyslových strojů ze zahraničí. Ty pak dále exportuje do Indie za účelem zlepšení situace v tamním průmyslu. Dále se zabývá vývozem do Dubaje.

Trade and outsource Pty Ltd. byla založena roku 2005. Zákazníkem firmy Stavcar, s. r. o., je od roku 2007. V tomto roce se podílela 19% na celkových pohledávkách firmy. V roce 2008 se podíl zvýšil na 23 %.

- **Jugal Kishore – Indie**

Soukromá osoba, živnostník, zabývající se obchodní činností v Indii. Zákazníkem analyzované organizace je již od roku 2000. Do roku 2006 byl tento klient drobným odběratelem firmy. Roku 2007 tvořily jeho nákupy 15 % z celkových pohledávek, v roce 2008 téměř 13 %.

Z přehledu velkých zahraničních odběratelů společnosti vyplývá, že klíčovým zákazníkem organizace byl v roce 2006 i 2007 Istanbulský podnik Vefa Makina San. ve Tic. V roce 2008 se stala klíčovým zákazníkem australská společnost Trade and Outsource Pty Ltd.

#### **4.4.2 Rozbor pohledávek**

V následující části jsou provedeny rozbor pohledávek za tři sledovaná období, tzn. rok 2006, 2007 a 2008.

## Pohledávky v roce 2006

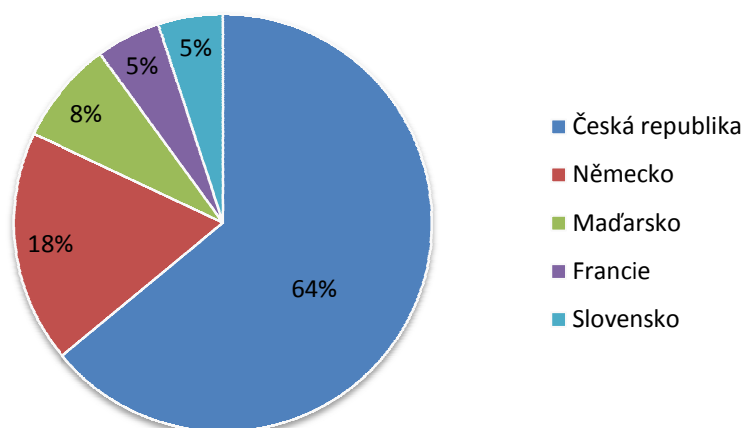
Tab. 5. Pohledávky v roce 2006.

Lhůta splatnosti	Částka	% z pohledávek
ve splatnosti	3 695 481 Kč	89,9%
1 - 30 dnů	302 362 Kč	7,4%
31 - 60 dnů	113 158 Kč	2,8%
61 - 90 dnů	0 Kč	0,0%
<b>Celkem</b>	<b>4 111 001 Kč</b>	<b>100,0%</b>
<b>Z toho po splatnosti</b>	<b>415 520 Kč</b>	<b>10,1%</b>

Zdroj: vlastní

V roce 2006 byly celkové pohledávky 4.111 tis. Kč. Pouze 10% část z celkových pohledávek zabíraly neuhrazené pohledávky. V tomto roce sice firma nedokázala uhlídat splatnost všech pohledávek, avšak ty neuhrazené se jí podařilo udržet na minimální úrovni. Největší část z nich tvořily pohledávky po splatnosti 1 - 30 dnů. Bezmála 3 % z celkových pohledávek činily ty po splatnosti do 60 dnů. Protože firma nepoužívá téměř žádné zajišťovací prostředky, můžu zhodnotit tento rok jako kladný.

Graf 3. Dlužníci firmy v roce 2006.



Zdroj: vlastní.

Jak vyplývá z grafu č. 3, firma měla v roce 2006 největší problémy s dlužníky z České republiky, dále následuje Německo. V tomto roce dlužily také podniky z Maďarska – 8 %, ze Slovenska – 5 % a z Francie – 5%

### Pohledávky v roce 2007

Tab. 6. Pohledávky v roce 2007.

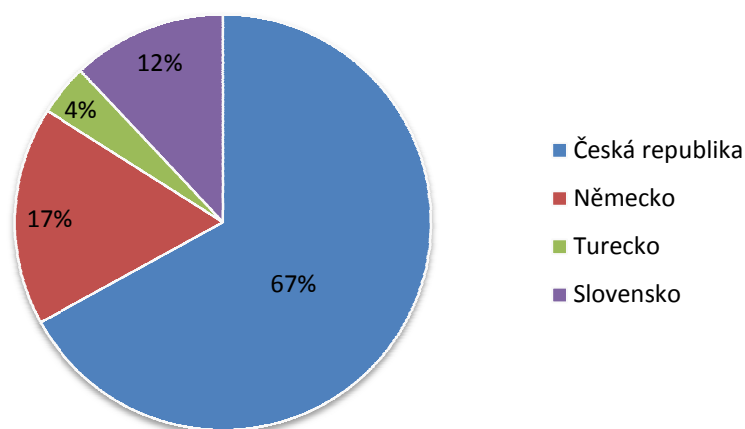
Lhůta splatnosti	Částka	% z pohledávek
ve splatnosti	3 538 653 Kč	81,8%
1 - 30 dnů	691 349 Kč	16,0%
31 - 60 dnů	71 998 Kč	1,7%
61 - 90 dnů	22 000 Kč	0,5%
<b>Celkem</b>	<b>4 324 000 Kč</b>	<b>100,0%</b>
<b>Z toho po splatnosti</b>	<b>785 347 Kč</b>	<b>18,2%</b>

Zdroj: vlastní.

Celkové pohledávky v roce 2007 byly 4.324 tis. Kč, z nichž ty po splatnosti činily asi 18 %. Oproti předchozímu období se celkové i neuhrazené pohledávky zvýšily. V roce 2007 se poprvé z posuzovaných období objevily pohledávky po splatnosti více jak 60 dnů. Ty po splatnosti 31 – 60 dní tvořily skoro 2 %. Největší část z neuhrazených pohledávek firmy zabíraly ty, jež jsou po splatnosti 1 – 30 dnů, a to 16 %.

Jak jsem uvedla výše, hodnota neuhrazených pohledávek firmy se zvyšuje. To by mohlo být pro organizaci varující. Již v tomto roce měla firma začít uvažovat nad lepším systémem řízení pohledávek či více myslet na prevenci.

Graf 4. Dlužníci firmy v roce 2007.



Zdroj: vlastní.

V roce 2007 se do seznamu dlužníků přidalo také Turecko. Podíl jednotlivých zemí je zde podobný jako v roce 2006. Největším dlužníkem je stále Česká republika, následuje Německo a Turecko. Zvýšil se také podíl Slovenských dlužníků, a to na 12 % ze všech dlužníků.

### Pohledávky v roce 2008

Tab. 7. Pohledávky v roce 2008.

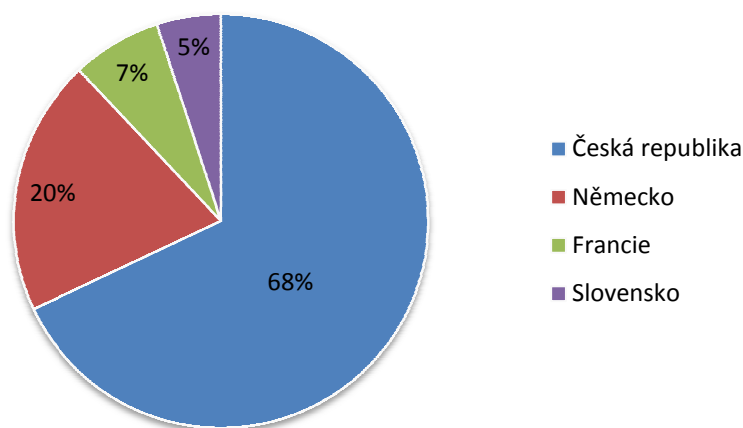
Lhůta splatnosti	Částka	% z pohledávek
ve splatnosti	2 662 558 Kč	75,4%
1 - 30 dnů	476 987 Kč	13,5%
31 - 60 dnů	164 455 Kč	4,7%
61 - 90 dnů	228 000 Kč	6,5%
<b>Celkem</b>	<b>3 532 000 Kč</b>	<b>100,0%</b>
<b>Z toho po splatnosti</b>	<b>869 442 Kč</b>	<b>24,6%</b>

Zdroj: vlastní.

Stav neuhrazených pohledávek v roce 2008 byl 869.442,- Kč, což je 24,6 % z celkových pohledávek, jejichž výše činila v posuzovaném roce 3.532 tis. Kč. Největší podíl neuhrazených pohledávek měly ty, které byly 1 – 30 dnů po lhůtě splatnosti, a to 13,5 %. Pohledávky po splatnosti 31 – 60 dnů zabíraly sice jen bezmála 5 %, ale skoro 7 % z celkových pohledávek tvořily pohledávky po splatnosti do 90 dnů.

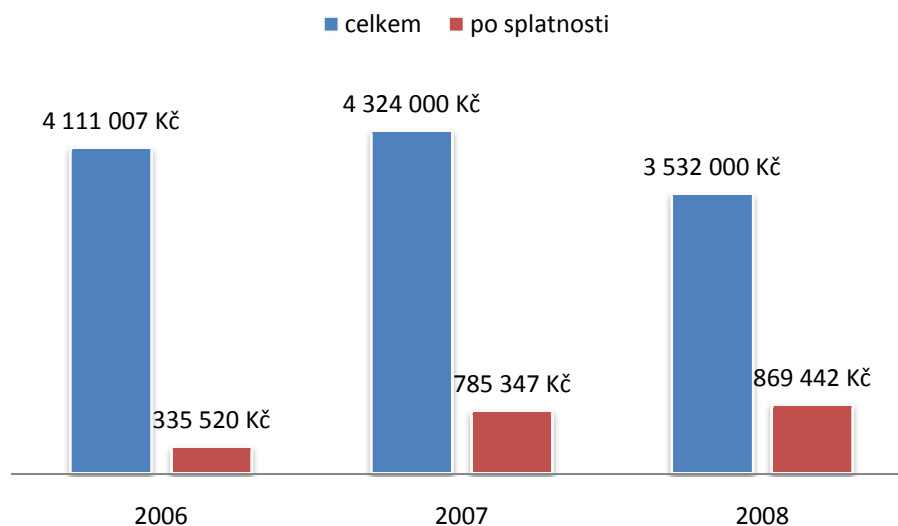
Pohledávky po splatnosti 61 – 90 dnů poprvé v tomto roce převyšovaly ty po splatnosti 31 – 90 dnů. Je možné, že se v dalším roce objeví pohledávky po splatnosti 90 dnů. To by mohlo znamenat potíže při vymáhání pohledávek.

Graf 5. Dlužníci firmy v roce 2008.



Zdroj: vlastní.

Z grafu č. 5 lze vypočítat, že z 68 % jsou dlužníky odběratelé z České republiky. 20 % z celkových dlužníků zabírají kupující z Německa, 7 % z Francie a 5 % ze Slovenska.

**Porovnání pohledávek v roce 2006, 2007 a 2008***Graf 6. Porovnání celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti.*

Zdroj: vlastní.

Z grafu č. 6 je zřejmé, že suma celkových pohledávek se sice v roce 2007 zvýšila, avšak v roce 2008 se jejich hodnota zase snížila. To může znamenat, že firma při svém prodeji nebyla tak úspěšná jako v roce 2007. Na tento pokles měla také vliv hospodářská krize, která v této době nastala. Organizace snížení prodeje pocítila v druhém pololetí roku 2008, kdy se krize šířila po Evropě.

Z tohoto grafu lze také vyčíst meziroční nárůst neuhrazených pohledávek. V roce 2007 se pohledávky po splatnosti zdvojnásobily. Následující rok stouply neuhrazené pohledávky „pouze“ o 100 tis. Kč. Růst neuhrazených pohledávek v roce 2008 také souvisí se světovou hospodářskou krizí. Ve třetím kvartále loňského roku reagovalo mnoho společností – hlavně mezinárodních - na potíže tak, že začaly zadržovat peníze, a proto platily faktury min. s 60 denním zpožděním. Platit včas přestali hlavně klienti z Německa, jež bylo krizí postiženo nejvíce ze států Evropské unie.

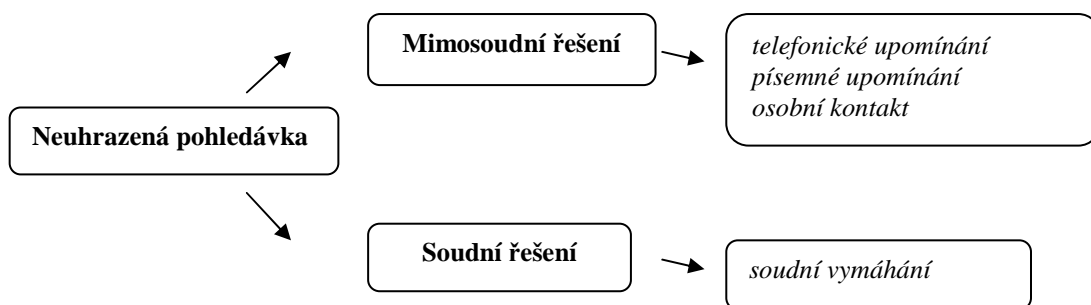
Z letošního roku firma zatím oficiální výsledky své podnikatelské aktivity nemá, avšak dle předpokladů jednatelů pokles prodeje na začátku roku pokračoval, protože se krize šířila napříč Evropou a postihla také Českou republiku. Proto mnoho tuzemských podniků snížilo výrobu na minimum a odložilo plánované investice na „lepší časy.“ V druhém pololetí se však situace na zahraničních trzích zlepšila a firma začala znovu prodávat. V současné době to vypadá, že i v České republice bude krize zažehnána a tuzemský trh se začne vzpamatovávat.

Dlužníci společnosti se v jednotlivých letech moc neliší. Nejčastěji dlužícími firmami jsou společnosti, jež mají sídlo v České republice. Dále následuje Německo, Francie, Slovensko a Maďarsko. Firmy z tzv. třetích zemí se v seznamu dlužníků málokdy objeví, pokud ano, jejich faktury jsou většinou zaplacené maximálně do 20 dnů po lhůtě splatnosti.

Způsoby řešení jednotlivých nesplacených pohledávek jsou řediteli voleny v závislosti na jednotlivých typech zákazníků. Nejčastěji však firma povoluje odklad platby v zájmu udržení dobrých vztahů se zákazníky. Další metodou, kterou jednatelé používají, je splátkový kalendář. V případech, jež se opakují, firma volí řešení ve formě blokace odběrů.

#### 4.5 Způsoby vymáhání pohledávek ve firmě Stavcar, s. r. o.

Způsobů vymáhání pohledávek existuje mnoho. Firma využívá následující postup při vymáhání pohledávek:



Obr. 3. Schéma postupu firmy při vymáhání pohledávek.

Protože je společnost Stavcar, s. r. o., malým podnikem, nemá specializovaný úsek pro vymáhání pohledávek, a tak v rámci své činnosti tuto aktivitu vykonává finanční ředitel společnosti, v některých případech i ředitel obchodní.

Vymáhání pohledávek v této firmě je velmi složité, protože pracovníci firmy musí pokrýt mnoho oblastí řízení. Proto také bývá vymáhání pohledávek omezeno jen na telefonické a písemné upomínání.

Jednatelé volí prostředky vymáhání dle jednotlivých zákazníků. Z 50 % funguje ve firmě prostředek osobní dohody, kdy se ředitelé domluví se zástupci jednotlivých firem na dalším postupu.

#### **4.5.1 Mimosoudní řešení**

##### **Telefonické upomínání**

Telefonická upomínka je ve firmě nejvyužívanější formou vymáhání pohledávek. Tento způsob je velice rychlý a šetří organizaci náklady. Telefonické upomínání používá firma u všech pohledávek po splatnosti.

Organizace při tomto způsobu vymáhání zjišťuje důvody, proč nebyly její pohledávky splaceny. Nejčastějšími argumenty, jež od svých zákazníků slyší, jsou:

- faktura je již zaplacená,
- nemáme peníze,
- odběratelé nám ještě nezaplatili,
- je krize apod.

Při telefonické vyjednávání firma stanoví nový termín pro placení, popř. nabídne zákazníkům splátkový kalendář.



### **Osobní kontakt**

Pokud kupující nereaguje na předešlé telefonické upomínky, nastupuje ve firmě vymáhací prostředek v podobě osobního kontaktu. Jednatel si domluví schůzku s dlužníkem v kanceláři společnosti, kde se dohodnou o dalším průběhu vymáhání pohledávky.

### **Písemné upomínání**

Toto upomínání je také velice využívaným způsobem vymáhání. Firma ho používá v případě, kdy odběratele telefonicky nezastihne, či jako dokumentaci pro případné soudní řízení.

#### **4.5.2 Soudní řešení**

Soudní vymáhání firma využívá v případech, kdy dlužník neuhradil svůj závazek, anebo pokud předchozí upomínky nezabraly. Organizace předá doklady svému právnímu zástupci, který se postará o soudní vymáhání. Tento způsob vymáhání je zdlouhavý, mnohdy také finančně nákladný a většinou neúspěšný.

## 5 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO ZDOKONALENÍ ZPŮSOBŮ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Pro zavedení nového systému řízení pohledávek ve firmě, navrhuji následující řešení:

1. Vznik specializovaného úseku pro oblast řízení oběžného majetku.
2. Rozdělení zákazníků do skupin podle jejich platební schopnosti a z hlediska jejich přínosu pro společnost.
3. Před podpisem smlouvy vždy zjistit informace o odběratelích.
4. Ve smlouvě vždy uvádět úroky z prodlení.
5. Dle jednotlivých skupin odběratelů volit zajišťovací prostředky.
6. Stanovit jednotný postup při vymáhání neuhrazených pohledávek.

### 5.1 Vznik specializovaného úseku pro oblast řízení oběžného majetku

Ředitelé firmy většinu času věnují obchodováním, či hledáním nových zákazníků, proto je důležité, aby se někdo zabýval také již provedenými obchodními operacemi. Doporučuji tedy organizaci zavést specializovaný úsek, který se bude zabývat řízením celého oběžného majetku. Do tohoto útvaru však musí dosadit pracovníka se znalostí této problematiky a pokud možno také s patřičnými zkušenostmi.

Vznik tohoto oddělení bude pro firmu sice znamenat zvýšení mzdových nákladů, avšak v budoucnu se tato investice vyplatí. Organizace může také předat řízení oběžného majetku do rukou specializované společnosti, kterou by platila měsíčně paušálními poplatky.

Zřízení tohoto útvaru jednatelům firmy ušetří čas, který mohou věnovat hledáním nových možností pro firmu. V budoucnosti bude mít firma vytvořenou databázi klientů dle jejich platební schopnosti, určeny formy zajištění svých pohledávek a také postup při jejich správě a vymáhání.

Útvar pro řízení oběžného majetku se bude starat o:

- **řízení zásob** – objednávání zboží, optimalizace zásob, skladování
- **řízení pohledávek** – evidence objednávek, databáze klientů, správa pohledávek, hlídání pohledávek po splatnosti, finanční analýza, vymáhání
- **řízení peněžních prostředků** – příjmy, výdaje, hlídání účtů apod.

## 5.2 Rozdělení zákazníků

V rámci již vytvořené databáze klientů doporučuji firmě rozdělit jednotlivé klienty do skupin dle jejich platební schopnosti. Nové zákazníky je pak nutné nejdříve zařadit do poslední skupiny a dále je motivovat k postupu do „lepší“ kategorie.

Rozdělení dle skupin:

- skupina A
  - *VIP zákazníci – pravidelní odběratelé, kapitálově silné společnosti na trhu, díky svému postavení jsou pro firmu důležité,*
  
- skupina B
  - *Klienti **platící včas** ve lhůtě splatnosti – s těmito zákazníky firma neměla v minulosti problémy, nebo jen ojediněle.*
  
- skupina C
  - *Odběratelé platící **do 30 dnů** po splatnosti.*
  
- skupina D
  - *Kupující, kteří hradí své závazky **do 90 dnů** po splatnosti.*
  
- skupina E
  - *Zákazníci hradící své závazky se zpožděním **větším než 90 dnů**.*
  
- skupina F
  - *noví zákazníci*

Do současné databáze organizace doplní písmeno odpovídající dosavadní platební schopnosti klientů. Při uzavírání smluv však firma musí své zákazníky motivovat

k dřívějšímu zaplacení pomocí určitých výhod. V praxi navrhnou databázi klientů v podobě tabulky č. 8.

Tab. 8. Databáze klientů.

Jméno společnosti	Adresa	IČ	DIČ	Kontakty		Skupina
				Telefon	e-mail	
AAA, s. r. o.	Durychova 123/8, 650 09 Nymburk	55555555	CZ55555555	608 554 333	objednavky@aaa.cz	C
ABC, a. s.	Ruská 333/5, 555 33 Ostrava	33333333	CZ33333333	555 333 222	info@abc.com	B
Dunkros, s. r. o.	Okružná 766, 750 01, Přerov	88888888	CZ88888888	777 777 000	vedeni@dun.cz	B
PSPR, a. s.	Nábřežní 155, 780 05 Zlín	22222222	CZ22222222	666 555 001	obchod@seznam.cz	A

Zdroj: vlastní.

V této databázi může organizace filtrovat jak jednotlivé skupiny, tak i jména společností. Pokud firma bude chtít vyhledat určitého zákazníka, zvolí filtr *jméno společnosti*. Když bude společnost chtít poslat nabídky, katalogy, či jiné propagační materiály jen určité skupině dle platební schopnosti zvolí firma filtr *skupina*.

Jméno společnosti	Adresa	IČ	DIČ	Kontakty		Skupina
				Telefon	e-mail	
ABC, a. s.	Ruská 333/5, 555 33 Ostrava	33333333	CZ33333333	555 333 222	info@abc.com	B
Dunkros, s. r. o.	Okružná 766, 750 01, Přerov	88888888	CZ88888888	777 777 000	vedeni@dun.cz	B

Obr. 4. Filtr skupiny B.

Rozdělení dle skupin může firma využít i v dalších fázích řízení pohledávek, tzn. volit prostředek zajištění u jednotlivých skupin nebo způsoby vymáhání.

### 5.3 Informace o odběratelích

Informace jsou v současné době důležitým faktorem úspěchu v podnikání. Vítězí vždy ten, kdo je lépe informovaný. Údaje o odběratelích nám slouží k tomu, abychom zjistili, zda bude náš zákazník v budoucnu ochoten platit. Získávání informací je důležité hlavně u nového klienta. Jak je uvedeno v bodě 1.1.1 této práce, můžeme tyto údaje zjistit jak uvnitř firmy, tak i z jejího okolí.

Informace může firma získat z obchodního rejstříku, kde jsou uvedena především kancelářská data, jako je vznik společnosti, jednatelé, společníci, výše základního kapitálu, předmět činnosti, nebo také, zda není společnost v likvidaci apod.

Velice žádané jsou informace zjištěné pomocí referenčních (informačních) kanceláří. Ty nám poskytují údaje jak kancelářské, tak i kreditní, tzn. údaje o solventnosti, platební morálce apod. Celosvětově nejznámější informační kanceláři je Dun & Bradstreet. Tato agentura je schopna poskytnout informace o desítkách miliónů společností. Dun & Bradstreet má i svou pražskou pobočku, která svým zákazníkům zpracovává tzv. BIS (Business Information Service) o českých podnicích. Mezi další referenční agentury patří také Coface Intercredit Czechia. I tato kancelář má svou pobočku v Praze a kromě informací o podnicích poskytuje také vymáhací služby. V ČR existuje mnoho malých informačních kanceláří, zabývajících se správou pohledávek, jejich inkasem a informacemi o společnostech. [4]

Firma může také požádat o údaje o platební morálce banku, avšak je důležité si uvědomit, že společnosti se snaží splácet závazky včas především bankám, a to ještě neznamená, že budou ve stejnou dobu hradit závazky i vůči obchodním partnerům.

Samotný zákazník firmy může také poskytnout informace o jeho platební schopnosti, ale není jisté, zda budou tyto údaje pravdivé.

Firma si může také zjistit, zda zákazník není v insolvenčním rejstříku. Ten je uveden na stránkách <http://www.justice.cz>. V tomto rejstříku lze najít dlužníky, na něž byl podán

insolvenční návrh. Zde je také možno zjistit detaily insolvenčního řízení. Existuje také evidence úpadců.

Při uzavírání smlouvy je nutné porovnat získané údaje o odběrateli s obchodním rejstříkem. Je důležité, aby firma zapisovala své zákazníky do databáze bezchybně. Pokud nebude náležitě věnována pozornost tomuto zápisu (název podniku, IČ, DIČ, sídlo), může se v budoucnu objevit problém například u soudního vymáhání. Nesprávné údaje o dlužníkovi mohou znamenat, že dlužnou částku nebude možno úspěšně vymoci. Jestliže se stane, že bude stejný zákazník uveden v databázi vícekrát, znamená to špatnou orientaci v ní.

## 5.4 Smlouvy

I když má firma smlouvy vypracované advokátní kanceláří, navrhuji nechat do nich doplnit další ustanovení, v němž bude uvedeno, jaké následky bude mít porušení z některých povinností ve smlouvě uvedených.

V první řadě společnosti doporučuji uvést do smluv alespoň doložku o úrocích z prodlení. Tento dodatek by určoval výši těchto úroků v případě, kdy dojde k neplnění povinností. Dle ObchZ nemusí být tato klauzule ve smlouvách zakotvena, avšak pro vyhnutí případných problémům je vhodné je o ni doplnit. Pokud není určena jejich výše, je nutné řídit se dle ObčZ. Ten stanoví, že výše úroků z prodlení činí ročně dvojnásobek diskontní sazby, stanovené Českou národní bankou a platné k prvnímu dni prodlení s plněním peněžitého dluhu.

Pokud firmě tento dodatek nevyhovuje, je možné doplnit smlouvu o sankce a smluvní pokuty. Jejich výše má odpovídat zásadám poctivého obchodního styku, protože to, co je s nimi v rozporu, nepožívá právní ochrany. Smluvní pokuta se považuje za prostředek zajištění, ale je ji nutné uvést do smlouvy. Dlužník je povinen splnit svůj závazek i v případě, že zaplatí smluvní pokutu nebo sankci.

## 5.5 Způsoby zajištění pohledávek

Po rozdělení zákazníků do skupin může firma jednotlivým kategoriím přiřadit vhodný prostředek zajištění pohledávky. To znamená, že zákazník ve skupině A nebude organizace zatěžovat zajišťovacími nástroji, skupina B bude mít lehčí způsob zajištění, kategorie C, D, E pak spolehlivější prostředky. Pro skupinu F, to jsou noví zákazníci, musí firma zvolit takový nástroj zajištění, aby se zákazníci nezalekli obchodování a aby byli motivováni pro začlenění do jiné skupiny.

### Skupina A

Protože tato kategorie představuje především VIP zákazníky firmy, je důležité, aby se cítili vážení. Organizace je tedy nemusí zatěžovat zajišťovacími prostředky, kromě úroků z prodlení uvedených ve smlouvě. Ve snaze udržet si tuto skupinu zákazníků doporučuji firmě motivovat je, proto firmě navrhuji použít skonto či slevy na příští nákup.

Skonto je sleva, kterou poskytuje dodavatel, a to v případě, kdy odběratel zaplatí fakturu před lhůtou splatnosti. Skonto by tedy firma měla poskytovat vždy, pokud chce, aby klienti zaplatili dříve.

Slevou na příští nákup může organizace motivovat hlavně velké společnosti, u kterých větší pravděpodobnost další investice do nového stroje.

Navržené prostředky zajištění: **úroky z prodlení.**

### Skupina B

Tuto skupinu zákazníků si přeje každý podnik, avšak ne každá firma má takové štěstí. Je nutné vždy pamatovat na prevenci, protože její podcenění může znamenat potíže. I klienti s dobrou platební pověstí se mohou dostat do potíží.

Pohledávky od klientů s dobrou platební schopností si dle mého názoru firma může zabezpečit smluvní pokutou uvedenou ve smlouvě či pomocí úroků z prodlení.

Naopak si myslím, že pro udržení jejich dobré platební schopnosti je důležité je motivovat. I když podniky často investují do nákupu velkého obráběcího či tvářecího stroje pouze jednou za určité období, je možné, že si na společnost Stavcar, s. r. o., vzpomenou i při další takové investici. Proto firmě navrhuji použít skonto či slevy na příští nákup.

Navržené prostředky zajištění: **úroky z prodlení, smluvní pokuta.**

### **Skupina C, D, E**

Pokud má firma zákazníci, kteří platí se zpožděním, je nutné zajistit si pohledávku tak, aby byl tento kupující přinucen zaplatit včas nebo dříve. V takovém případě doporučuji domluvit se s klientem na zajišťovacím prostředku (bankovní záruka, ručení, zástavní právo, směnka).

Pokud firma nechce zatěžovat zákazníka, může zvolit pojištění pohledávky. To však pro ni znamená další náklady. Nejznámější pojišťovnou pohledávek je Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s., u níž si prodávající mohou pojistit krátkodobý, střednědobý, ale i dlouhodobý dodavatelský úvěr.

Navržené prostředky zajištění:

- Skupina C: **bankovní záruka, ručení.**
- Skupina D: **bankovní záruka, směnka, zástavní právo, výhrada vlastnického práva.**
- Skupina E: **pojištění pohledávky, dokumentární akreditiv, výhrada vlastnického práva.**

### **Skupina F**

Do této kategorie spadají noví zákazníci firmy. Ta se musí snažit je získat na svou stranu. Potřebuje, aby se tito klienti stali jejími stálými odběrateli. Dle mého názoru není na místě zatěžovat je zajišťovacími prostředky. Je naopak nutno nové zákazníky motivovat k dalším nákupům tak jako skupinu A a B.

Navrhuji, aby si firma pohledávky s novými zákazníky pojistila. Tento způsob zajištění nezatíží zákazníky. Organizaci sice zvýší náklady, avšak ty se můžou projevit v prodejní ceně. Firma může také zvolit zajištění pomocí výhrady vlastnického práva. To jí zajistí vlastnické právo ke zboží až do doby zaplacení kupní ceny novým zákazníkem.

Nové klienty musí organizace také motivovat. Jako nejúčinnější forma se mi jeví sleva na příští nákup.



Navržené prostředky zajištění: **záloha, úroky z prodlení, výhrada vlastnického práva, pojištění pohledávek.**

## 5.6 Stanovení postupu při vymáhání pohledávek

Stanovení postupu při vymáhání pohledávek je klíčovou částí řízení pohledávek. Předem určený postup může zabránit možným chybným rozhodnutím, které jsou učiněny pod tlakem, kdy je třeba určit další postup vůči dlužníkovi.

Určení postupu záleží na individuálních podmínkách firmy, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek.

V této fázi firmě nabízím dvě možnosti řešení, a to stanovit obecný postup při vymáhání pohledávek pro všechny zákazníky bez ohledu na to, do jaké skupiny jsou zařazeny, anebo zvolit prostředek vymáhání podle předchozího návrhu rozdělení.

### 5.6.1 Obecný postup při vymáhání pohledávek

*Tab. 9. Obecný postup při vymáhání pohledávek.*

Doba	Operace
<b>Splatnost - 3 až 5 dnů</b>	Telefonický kontakt
<b>Splatnost + 3 až 5 dnů</b>	Telefonický kontakt
<b>Splatnost + 2 týdny</b>	Osobní kontakt
<b>Splatnost + 4 týdny</b>	Písemná upomínka
<b>Splatnost + 4 týdny</b>	Blokace odběrů
<b>Splatnost + 8 týdnů</b>	Písemná upomínka
<b>Splatnost + 12 týdnů</b>	Předání k soudnímu či mimosoudnímu vymáhání

Zdroj: vlastní.

Před uplynutím lhůty splatnosti navrhuji, aby firma své odběratele obvolala a ujistila se, zda tito obdrželi fakturu a zda se jí chystají uhradit. Tento telefonický kontakt doporučuji provést přibližně 3 - 5 dnů před uplynutím splatnosti.

Jestliže není uhrazena faktura přibližně 3 - 5 dní po splatnosti, doporučuji opět zvolit telefonický kontakt. V této fázi musí firma zjistit, jaké jsou důvody nezaplacení faktury.

Dva týdny po splatnosti je nutné, aby si jednatel domluvil osobní schůzku s dlužníkem. Na ní se smluvní strany mohou dohodnout na dalších krocích. Součástí dohody může být například návrh splátkového kalendáře, posunutí platby apod.

Čtyři týdny po splatnosti nastupuje písemné upomínání, ve kterém firma žádá dlužníka o urychlené uhrazení pohledávky.

Šest týdnů po splatnosti navrhuji firmě zablokovat všechny odběry dlužníka.

Po osmi týdnech firma zašle poslední upomínku zvanou „Pokus o smír.“ Současně s ní organizace navrhne splátkový kalendář.

Tři měsíce po splatnosti musí firma předat pohledávku k soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání. Podle charakteru dlužníka je možno podat žalobu pro neplacení nebo předat vymáhání pohledávky vymáhací agentuře. Případně může podat návrh na zapsání dlužníka do insolvenčního rejstříku.

## 5.6.2 Vymáhání pohledávek podle jednotlivých skupin

## Skupina A + B

Tab. 10. Návrh na postup vymáhání – skupina A + B.

Doba	Operace	Poznámka
<b>Splatnost - 3 dny</b>	Telefonický kontakt	Ujištění zda odběratel obdržel fakturu
<b>Splatnost + 1 týden</b>	Telefonický kontakt	Ověření důvodů nesplacení pohledávky
<b>Splatnost + 2 týdny</b>	Osobní kontakt	Osobní domluva na dalším postupu
<b>Splatnost + 4 týdnů</b>	Písemná upomínka	Upomínka s návrhem splátkového kalendáře
<b>Splatnost + 6 týdnů</b>	Blokace odběrů	
<b>Splatnost + 8 týdnů</b>	Písemná upomínka	Pokus o smír
<b>Splatnost + 12 týdnů</b>	Předání k soudnímu či mimosoudnímu vymáhání	Dle charakteru pohledávky volba vymáhací agentury či soudu

Zdroj: vlastní.

Klientům, patřícím do této kategorie, firma důvěřuje. Proto je není nutné na začátku jejich neplacení zatěžovat telefonáty. Pokud tito zákazníci na zaplacení faktury pouze zapomněli, většinou ji uhradí do týdne po splatnosti. Týden po splatnosti je však nutné jejich zaplacení urgovat. Další postup je stejný jako u obecného vymáhání pohledávek (viz bod 5.7.1).

**Skupina C, D, E***Tab. 11. Návrh na postup vymáhání – skupina C, D, E.*

<b>Doba</b>	<b>Operace</b>	<b>Poznámka</b>
<b>Splatnost - 5 dny</b>	Telefonický kontakt	Ujištění zda odběratel obdržel fakturu
<b>Splatnost + 3 dny</b>	Telefonický kontakt	Ověření důvodů nesplacení pohledávky
<b>Splatnost + 1 týden</b>	Osobní kontakt	Osobní domluva na dalším postupu
<b>Splatnost + 2 týdny</b>	Písemná upomínka	Upomínka s návrhem splátkového kalendáře
<b>Splatnost + 4 týdny</b>	Blokace odběrů	
<b>Splatnost + 6 týdnů</b>	Písemná upomínka	Pokus o smír
<b>Splatnost + 8 týdnů</b>	Předání k soudnímu či mimosoudnímu vymáhání	Dle charakteru pohledávky volba vymáhací agentury či soudu

Zdroj: vlastní.

U této skupiny se neuhrazení pohledávky opakuje, proto je nutné zvolit přísnější postup při vymáhání pohledávek než u předchozích skupin. Cílem postupu je donutit zákazníky k brzkému uhrazení faktury.

**Skupina F**

Tuto kategorii zákazníků firma nezná, proto jí navrhuji, aby použila obecný postup při vymáhání pohledávek, tj. dle tabulky uvedené v části 5.7.1 této práce.

## ZÁVĚR

V mé práci jsem na základě teoretických poznatků z oblasti řízení, správy, zajištění a vymáhání pohledávek popsala a analyzovala tuto problematiku ve firmě Stavcar, s. r. o.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem vysvětlila základní pojmy z oblasti závazkových vztahů a také jejich vznik. V další části jsem se zabývala charakterem pohledávek a jejich dělením. V druhé polovině teoretické části jsem se věnovala oblasti řízení pohledávek. Zde jsou mj. obsaženy nejdůležitější oblasti řízení pohledávek, a to jejich zajištění a vymáhání. V rámci zajištění pohledávek jsou zde rozebrány jejich nejdůležitější formy. Okruh vymáhání pohledávek popisuje nejčastější způsoby vymáhání.

V úvodu analytické práce je stručně charakterizována společnost Stavcar, s. r. o. V této části jsou uvedeny základní údaje o společnosti, předmět podnikání, přehled strojů, které společnost nakupuje a prodává. Stručně jsou zde také popsáni zákazníci společnosti a trhy.

Další část praktické práce je věnována současnému stavu řízení pohledávek ve firmě. Jsou zde objasněny okolnosti vzniku pohledávek a způsoby jejich současného zajišťování. Pro posouzení stavu pohledávek ve společnosti bylo také nutné analyzovat jejich současný stav pomocí finančních ukazatelů souvisejících s pohledávkami. V rozboru pohledávek jsem použila finanční výkazy z roku 2007 a 2008. V rámci rozpoznání stávajícího systému řízení pohledávek jsem popsala způsob správy a vymáhání pohledávek ve společnosti. V části věnované správě pohledávek jsou uvedeni největší odběratelé společnosti.

V závěru analytické části je dále navrženo řešení pro zdokonalení způsobu řízení pohledávek, jež je v dalších částech podrobně vysvětleno.

Oblast řízení pohledávek je velice obsáhlá a neexistuje jednotný způsob řízení pohledávek. Pro řízení pohledávek je tedy důležité analyzovat všechny okolnosti ovlivňující firmu. Dle mého názoru je však teorie odlišná od praxe. Myslím, že ani sebevětší prevence nezabrání vzniku neuhrazených pohledávek. Každá firma má jiný recept na zajištění a pozdější vymáhání pohledávek, jenž se odvíjí od konkurence, oblasti podnikání a od trhů, na kterých firma obchoduje. Žádný takový recept však není správný, ale ani úplně špatný. V dnešním konkurenčním prostředí je nutné, aby si firma za všech okolností udržela své zákazníky.

Jsem ráda, že mi společnost Stavcar, s. r. o., ochotně poskytla všechny informace nutné pro zpracování této práce. Věřím, že mé poznatky a doporučené návrhy využije pro svůj rozvoj.

## RESUME

Das Thema dieser Arbeit ist Vorschlag auf Systemvervollkommnung der Forderungssteuerung in der Firma Stavcar, s. r. o, mit dem Nachdruck auf ihre Absicherung und Beitreibung.

Im theoretischen Teil beschäftigte ich mich mit den Grundbegriffen aus dem Schuldrecht und mit der Entstehung der Schuldverhältnisse. Andere Etappe ist auf den Forderungscharakter gerichtet.

Die zweite Hälfte widmete ich der Forderungssteuerung. Große Aufmerksamkeit legte ich auf den Bereich der Forderungsabsicherung und Beitreibung. Im Rahmen der Sicherung sind die wichtigsten Formen der Forderungsabsicherung vorgestellt. Der Bezirk der Beitreibung schrieb ich die häufigste Arte der Eintreibung der Forderungen an.

Am Anfang des analytischen Parts charakterisierte ich die Gesellschaft Stavcar, s. r. o. In diesem Bezirk sind die Stammdaten von der Firma, der Gegenstand des Unternehmens und die Wareübersicht beschrieben. Dieser Bestandteil bewertet auch die Gesellschaftskunde und die Messe, auf deren die Firma wirkt.

Anderer Teil dieses Parts enthält die Beschreibung vom aktuellen Stand der Forderungssteuerung. Hier sind die Umstände von der Forderungsentstehung und von den Absicherungsformen qualifiziert. Für das Auswerten des Standes machte ich die Forderungsanalyse mit Hilfe der Finanzzeiger. Damit benutzte ich die Finanzberichte aus den Jahren 2006, 2007 und 2008. Dann sind hier die Forderungsverwaltung und die Beitreibungsformen beschrieben.

Am Schluss der Arbeit schlägt ich die Lösung für Systemvervollkommnung der Forderungssteuerung vor, der in anderen Teilen detailliert beschrieben ist.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ŠÍMA, A., SUK M. *Základy práva pro střední a vyšší odborné školy*. 6. doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2004. Str. 398. ISBN: 80-7179-876-2.
- [2] NESNÍDAL, J. *Kladivo na dlužníky*. Ostrava : Sagit, 1996. Str. 135. ISBN: 80-85789-83-3.
- [3] RYSKA, R. *Právo pro střední školy*. Praha : Fortuna, 2004. Str. 176. ISBN: 80-7168-832-0.
- [4] KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. Str. 745. ISBN: 978-80-7179-903-0.
- [5] *Incoterms - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2009-20-10]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Incoterms>
- [6] VALACH, J., a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Ekopress, 1999. Str. 324. ISBN: 80-86119-21-1.
- [7] JOUZOVÁ, O. *Vznik a existence pohledávek v obchodním styku, analýza, návrh a realizace způsobů jejich vymáhání v akciové společnosti KRASSPOL. Bakalářská práce*. Zlín, 2007.
- [8] DOLEČEK, M. *Pohledávky - BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2009-10-22]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-opu/1000818/51671/#b3>>.
- [9] Vavřínková, J. *Postupy při vymáhání pohledávek v obchodně právních vztazích a úspěšnost jejich použití v praxi*. Zlín, 2008.
- [10] *Komerční banka - Dokumentární akreditiv* [online]. c2006 [cit. 2009-10-25]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.kb.cz/cs/seg/seg4/products/documentary\\_letter\\_credit.shtml](http://www.kb.cz/cs/seg/seg4/products/documentary_letter_credit.shtml)>.
- [11] Bařinová, D., Vozňáková, I. *Pohledávky vzory smluv a podání*. 2. aktualizované vydání. Praha : GRADA Publishing, 2003. Str.128. ISBN: 80-247-0581-8.
- [12] *Jak pracují vymáhací agentury - iDNES.cz* [online]. [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW:



<[http://podnikani.idnes.cz/firmy\\_tipy.asp?r=firmy\\_tipy&c=A051214\\_171824\\_firmy\\_tipy\\_zal](http://podnikani.idnes.cz/firmy_tipy.asp?r=firmy_tipy&c=A051214_171824_firmy_tipy_zal)>.

- [13] *Exekuce, Exekutoři - vymáhání dluhů a pohledávek* [online]. [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.exekuce-exekutor.cz/>>.
- [14] *Konkurs (úpadkové řízení) - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurs\\_\(%C3%BApadkov%C3%A9\\_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurs_(%C3%BApadkov%C3%A9_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD))>.
- [15] *SWOT - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2009-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- [16] VRÁNOVÁ, Š. *Finanční analýza*. Zlín : Obchodní akademie T. Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 2008.
- [17] ČSOB – Sazebník pro právnické a fyzické osoby – podnikatele ve znění k 1. 11. 2009 [online]. [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Sazebniky/Stranky/Sazebnik-pro-pravnicke-osoby-a-fyzicke-osoby-podnikatele.aspx#g>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ObčZ	Občanský zákoník
ObchZ	Obchodní zákoník.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
OR	Obchodní rejstřík.
EU	Evropská unie
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
DA	Dokumentární akreditiv
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
Kč	Koruna česká
BIS	Business Information Service
IČ	Identifikační číslo
DIČ	Daňové identifikační číslo

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Fungování akreditivu. ....</i>	26
<i>Obr. 2. Organizační struktura společnosti. ....</i>	35
<i>Obr. 3. Schéma postupu firmy při vymáhání pohledávek. ....</i>	55
<i>Obr. 4. Filtr skupiny B. ....</i>	60

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Vývoj oběžného majetku. ....</i>	43
<i>Graf 2. Vývoj jednotlivých položek oběžných aktiv. ....</i>	44
<i>Graf 3. Dlužníci firmy v roce 2006. ....</i>	50
<i>Graf 4. Dlužníci firmy v roce 2007. ....</i>	52
<i>Graf 5. Dlužníci firmy v roce 2008. ....</i>	53
<i>Graf 6. Porovnání celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti. ....</i>	54

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Sazebník služeb dle ČSOB, a. s.</i> .....	42
<i>Tab. 2. Vývoj oběžného majetku.</i> .....	44
<i>Tab. 3. Ukazatelé likvidity.</i> .....	45
<i>Tab. 4. Doba obratu pohledávek.</i> .....	47
<i>Tab. 5. Pohledávky v roce 2006.</i> .....	50
<i>Tab. 6. Pohledávky v roce 2007.</i> .....	51
<i>Tab. 7. Pohledávky v roce 2008.</i> .....	52
<i>Tab. 8. Databáze klientů.</i> .....	60
<i>Tab. 9. Obecný postup při vymáhání pohledávek.</i> .....	65
<i>Tab. 10. Návrh na postup vymáhání – skupina A + B.</i> .....	67
<i>Tab. 11. Návrh na postup vymáhání – skupina C, D, E.</i> .....	68

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Výkaz zisků a ztrát – rok 2006, 2007, 2008

P II Rozvaha – rok 2006,2007, 2008

## PŘÍLOHA PI: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT – ROK 2006, 2007, 2008

*Tab. opis výkazu zisků a ztrát v celých tisících Kč.*

Položka VZZ	účetní období		
	2005	2006	2007
Tržby za prodej zboží	21303	10074	7929
Náklady vynaložené na prodej zboží	14618	5335	4366
Obchodní marže	6685	4739	3563
Výkony	112	346	543
Výkonová spotřeba	6136	4232	3552
Přidaná hodnota	662	853	554
Osobní náklady	422	348	446
Daně a poplatky	9	17	1
Odpisy dl.hm. a nehm. majetku	46	48	28
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	39	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a mat.	160	0	0
Zm. stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	4	0	0
Ostatní provozní náklady	32	32	5
Převod provozních výnosů	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0
<i>Provozní výsledek hospodaření</i>	<i>36</i>	<i>408</i>	<i>74</i>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady finančního majetku	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Zm. stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	74	60	62
Ostatní finanční výnosy	91	9	0
Ostatní finanční náklady	206	42	1
Převod finančních výnosů	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0
<i>Finanční výsledek hospodaření</i>	<i>-188</i>	<i>-94</i>	<i>-63</i>
Daň z příjmu za běžnou činnost	3	82	9
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>-156</b>	<b>232</b>	<b>2</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>-156</b>	<b>232</b>	<b>2</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>-153</b>	<b>314</b>	<b>11</b>

Zdroj: interní materiály firmy.

## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA – ROK 2006, 2007, 2008

Tab. opis rozvahy v celých tisících Kč.

Položka rozvahy	účetní období		
	2005	2006	2007
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>14242</b>	<b>12416</b>	<b>13382</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	116	68	40
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	116	68	40
Oběžná aktiva	13982	12348	13342
Zásoby	9065	7747	9701
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	4111	4324	3532
Krátkodobý finanční majetek	805	277	109
Časové rozlišení	323	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>14242</b>	<b>12416</b>	<b>13382</b>
Vlastní kapitál	1286	1600	1611
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	1380
Výsledek hospodaření minulých let	1222	1066	11
Výsledek hospodaření běžného účetního období	156	314	11771
Cizí zdroje	12956	10816	0
Rezervy		0	0
Dlouhodobé závazky	73	0	
Krátkodobé závazky	10912	9533	10221
Bankovní úvěry a výpomoci	1971	1971	1550
Časové rozlišení	0	0	0

Zdroj: interní materiály firmy.