

Analýza systému řízení pohledávek ve společnosti Consultest s. r. o.

Zuzana Soukupová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Zuzana SOUKUPOVÁ**
Osobní číslo: **M090386**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Analýza systému řízení pohledávek ve společnosti
Consultest s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu vztahující se k pohledávkám.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost.
- S využitím literatury a podnikových zdrojů provedte analýzu současného stavu pohledávek.
- Zhodnoťte stav a vývoj pohledávek ve společnosti.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení současného stavu pohledávek ve společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2003. Pohledávky – vzory smluv a podání. Vyd. 2. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0581-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2004. Manažerské finance. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-802-9.

NESNÍDAL, Jiří, 1996. Kladivo na dlužníky. Vyd. 1. Ostrava: Sagit. ISBN 90-85789-83-3.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2009. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-534-4.

VALACH, Josef a kolektiv, 1999. Finanční řízení podniku. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Paulíková
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

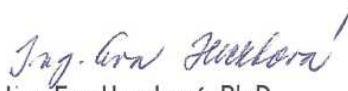
Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola 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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26.4.2012.....

.....*Luďková*.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na analýzu systému řízení pohledávek. Teoretická část bude věnována charakteristice pohledávek a jejich významu pro podnik. Další část teorie bude zaměřena na ocenění pohledávek. Dále bude blíže popsána problematika řízení pohledávek. Finanční analýza zaměřená na pohledávky bude zmíněna v menším rozsahu. Praktická část bakalářské práce bude popisovat současný způsob řízení pohledávek ve společnosti a postup vymáhání pohledávek ve firmě. Dále bude zpracována finanční analýza zaměřená na pohledávky a bude sledován vývoj pohledávek v jednotlivých letech. V závěrečné části bude navrženo doporučení ke zlepšení současného stavu pohledávek ve společnosti.

Klíčová slova:

pohledávka, řízení pohledávek, vymáhání pohledávek, analýza pohledávek, odběratelé, doba splatnosti

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of the debt management system. The theoretical part will deal with the characteristics of the debts and their importance for a company. Another part of the theory will be focused on the debt appraisal. Furthermore, there will be described the issue of the debt management. Financial analysis focused on the debts will be mentioned to a lesser extent. The practical part of the bachelor thesis will cover the current method of the debt management in the company and the debt collection process in the company. There will be elaborated the financial analysis focused on the debts and there will be monitored the debts development in particular years. In the final part the suggestion to improve the current debt situation in the company will be proposed.

Keywords:

debt, debt management, debt collection, analysis of the debts, customers, maturity

Velmi ráda bych poděkovala ekonomce Ing. Lucii Kristiánové za skvělý přístup a podporu při zpracování této bakalářské práce. Vždy mi byla velkou oporou.

Také bych ráda poděkovala Darji Duškové. Za její ochotu a obětavost jsem jí velice vděčná.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marii Paulíkové a jednatele společnosti Ing. Květoslavu Urbancovi za poskytnuté informace.

Velké poděkování také patří mé konzultantce Ing. Petře Hanákové za poskytnuté rady.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POHLEDÁVKY	11
1.1 OCENĚNÍ POHLEDÁVEK.....	11
1.1.1 Jmenovitá hodnota.....	12
1.1.2 Pořizovací cena.....	12
1.1.3 Cizí měny	12
1.2 POZITIVA POHLEDÁVEK	13
1.3 NEGATIVA POHLEDÁVEK	13
1.4 NEGATIVNÍ DOPAD POHLEDÁVEK	13
1.4.1 Dopad nedobytných pohledávek	14
1.4.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek.....	14
1.5 ZÁNİK POHLEDÁVKY	14
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	15
2.1 VOLBA PODMÍNEK PRODEJE.....	16
2.1.1 Splatnosti faktur	16
2.1.2 Platba předem	16
2.1.3 Prodej za hotové	17
2.1.4 Splatnost běžná v oboru	17
2.1.5 Skonto za včasnější platbu	17
2.2 PREVENTIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	18
2.2.1 Pojištění pohledávek.....	18
2.2.2 Bankovní záruka.....	19
2.2.3 Smluvní pokuta.....	19
2.2.4 Směnky	19
2.2.5 Faktoring	20
2.3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	21
2.3.1 Telefonický kontakt.....	21
2.3.2 Osobní kontakt	21
2.3.3 Písemné upomínky	22
2.3.4 Vymáhací agentury.....	22
2.3.5 Soudní vymáhání.....	23
2.3.6 Exekuce	23
2.3.7 Konkurz	23
3 ANALÝZA POHLEDÁVEK	24
3.1 UKAZATELÉ AKTIVITY	24
3.1.1 Doba obratu (splatnosti) pohledávek.....	24
3.1.2 Rychlost obratu pohledávek	24
3.2 KOEFICIENT VYUŽITÍ POHLEDÁVEK	25
3.3 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	27
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ	27

4.2	DCEŘINÁ SPOLEČNOST.....	28
4.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI CONSULTEST S. R. O.....	28
5	SOUČASNÝ ZPŮSOB ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI	31
5.1	POSTUP VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI.....	31
5.2	VYMÁHANÉ POHLEDÁVKY	32
6	FINANČNÍ ANALÝZA ZAMĚŘENÁ NA POHLEDÁVKY	33
6.1	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	33
6.2	ANALÝZA AKTIVITY	34
6.2.1	Doba obratu (splatnosti) pohledávek.....	34
6.2.2	Rychlost obratu pohledávek	34
6.3	KOEFICIENT VYUŽITÍ POHLEDÁVEK	35
7	ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK V LETECH 2009 - 2011	36
7.1	STRUKTURA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ K 31. 12. 2009	36
7.2	STRUKTURA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ K 31. 12. 2010	38
7.3	STRUKTURA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ K 31. 12. 2011	39
7.4	POROVNÁNÍ POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ V JEDNOTLIVÝCH LETECH	41
8	ANALÝZA VYBRANÝCH ODBĚRATELŮ	42
8.1	PŘEHLED HODNOCENÝCH ODBĚRATELŮ	42
8.2	ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH ODBĚRATELŮ.....	43
8.2.1	C.Q. E. s. r. o.	43
8.2.2	SILNICE CZ s. r. o.....	44
8.2.3	Eurovia CZ, a. s.....	44
8.2.4	SILNICE MORAVA s. r. o.....	46
8.2.5	PSVS, a. s.	47
8.2.6	LAND Co Zlín, s. r. o.....	47
8.2.7	KAIMAN s. r. o.....	49
8.2.8	Ředitelství silnic a dálnic ČR	50
9	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST CONSULTEST S. R. O.	51
9.1	INFORMACE O ODBĚRATELÍCH	51
9.2	NAVRHOVANÝ POSTUP PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	52
9.3	VYUŽITÍ SYSTÉMU SKONT	53
9.4	ÚROKY Z PRODLENÍ	54
9.5	KOMBINOVANÝ ZPŮSOB	54
9.6	UNIE PRO ROZHODČÍ A MEDIAČNÍ ŘÍZENÍ ČR, A. S.	55
9.7	OUTSOURCING POHLEDÁVEK.....	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM GRAFŮ	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Každý podnikatelský subjekt se setkává s problematikou pohledávek. Pohledávka vzniká časovým nesouladem, kdy odběratel převezme od dodavatele zboží či službu, ale platí za tuto službu či zboží později. Někteří podnikatelé se mohou dostat do finančních problémů a své závazky vůči dodavatelům nejsou schopni splácet. Proto je velice důležité, aby každá společnost měla dobrý systém řízení pohledávek.

Tématem mé bakalářské práce je analýza systému řízení pohledávek ve společnosti Consultest s. r. o. Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části se budu zabývat charakteristikou pohledávek a jejich ocenění. Dále se pokusím stanovit pozitiva a negativa pohledávek.

Každá společnost by měla své pohledávky umět řídit, proto bude větší pozornost věnována řízení pohledávek. Budou zde popsány způsoby řízení pohledávek, mezi které můžeme zařadit volbu podmínek prodeje, preventivní zajištění pohledávek a vymáhání pohledávek. Volba podmínek prodeje se bude dále zabývat splatností faktur, platbě předem, prodeji za hotové, splatnosti běžné v oboru a skontu za včasnější platbu. Také by společnosti měly pohledávky preventivně zajistit prostřednictvím pojištění, bankovní záruky, smluvní pokuty, směnky nebo faktoringu.

Pokud odběratel své závazky nebude dlouhodobě platit, dodavatel může přejít k vymáhání pohledávek. Tento proces je velice složitý, proto by si každá společnost měla dát pozor, jak bude postupovat. Dodavatel může použít telefonický kontakt, osobní kontakt nebo písemné upomínky. Pokud žádný z těchto způsobů vymáhání nebude efektivní, může situaci řešit prostřednictvím vymáhacích agentur, soudního vymáhání, exekuce nebo konkurzu.

Na závěr teoretické části se ještě zmiňuji o analýze pohledávek.

V praktické části mé bakalářské práce představím společnost Consultest s. r. o., základní údaje o firmě, dceřinou společnost a provedu SWOT analýzu.

Dále popíšu současný způsob řízení pohledávek ve společnosti, postup vymáhání pohledávek a provedu analýzu stavu pohledávek. Zde se zaměřím na obrat pohledávek, dobu obratu pohledávek a horizontální analýzu zaměřenou na pohledávky. Také budu zkoumat složení pohledávek v závislosti na odběratelích a době splatnosti.

V závěru praktické části se pokusím najít nejvhodnější způsob řízení pohledávek ve společnosti a navrhnou doporučení ke zlepšení současného stavu pohledávek.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

Pohledávky můžeme charakterizovat jako práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na přijetí finančních prostředků.

Pohledávky se uvádějí v rozvaze na straně aktiv a mají úvěrový charakter.

Vznik pohledávek může nastat z různých důvodů, zejména:

- a) *Z obchodních styků*, tj. z dodání zboží, výrobků, prováděných služeb, prací a výkonů, za předpokladu, že odběratel, na základě dohodnutých podmínek, tyto výkony hradí s časovým odstupem po jejich uskutečnění. Obchodní pohledávky jsou ve skutečnosti nezbytnou součástí majetku podniků.
- b) *Z ostatních příčin*. Vznikají z půjček zaměstnanců a jiných subjektů nebo jako nároky na dotace, odpočty daní, i jako požadavky na splácení kapitálu společníky. Některé se vytvářejí ze zákona nebo soudních rozhodnutí.

Očividně jsou pohledávky velmi různorodé, proto je můžeme pro potřeby finančního řízení dělit:

- podle času (krátkodobé, dlouhodobé)
- podle místa dlužníka (tuzemské, zahraniční)
- podle subjektů (platící, neplatící)
- podle míry jejich rizikovosti apod. (Valach, 1999, s. 135).

1.1 Ocenění pohledávek

Zejména zákon o účetnictví řeší problematiku ocenění pohledávek v účetnictví podnikatelů.

Pohledávky bývají oceňovány účetními jednotkami:

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

Povinností účetní jednotky je výše uvedené ocenění zaznamenat v účetních knihách a zobrazit v rozvaze. (Pilátová a Richter, 2009, s. 36)

1.1.1 Jmenovitá hodnota

Při vzniku oceňujeme pohledávky jmenovitou hodnotou.

1.1.2 Pořizovací cena

Pořizovací cenou se oceňují pohledávky nabyté za úplatu nebo vkladem.

Pořizovací cena pohledávky je složena z ceny pořízení a z nákladů s pořízením souvisejících, např. odměny právníkům, provize nebo náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek.

V praxi se často užívá slovní spojení „koupě pohledávky“ místo „nabytí pohledávky za úplatu“.

1.1.3 Cizí měny

Je nutné, aby pohledávka, která je vyjádřena v cizí měně, byla před zaúčtováním převedena na korunovou hodnotu.

Účetní jednotka by měla vnitřním předpisem určit, jaký kurz bude k tomuto účelu používat.

Podle zákona o účetnictví se může jednat o:

- pevný kurz, který si účetní jednotka stanoví, a to ve vazbě na kurz ČNB
- aktuální denní kurz ČNB

K tomuto účelu je nezbytné určit tzv. okamžik uskutečnění účetního případu.

Podle Českého účetního standardu č. 001 – Účty a zásady účtování na účtech můžeme považovat u dodavatele za okamžik uskutečnění účetního případu pro potřeby oceňování pohledávek:

- den vystavení faktury nebo obdobného dokladu
- den splnění dodávky (Pilátová a Richter, 2009, s. 36-37)

1.2 Pozitiva pohledávek

Pozitiva pohledávek jsou především následující:

- Konkurenční výhodou může být délka odkladu splatnosti.
- Zdrojem financování pro odběratele se může stát dodavatelský úvěr, čímž si dodavatel umožní odbyt svých produktů a odběrateli umožní rozvoj.
- Součástí obchodní nabídky jsou platební podmínky. Můžeme předpokládat vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji zcela za hotové.

1.3 Negativa pohledávek

Pohledávky mají i svá negativa. Mezi největší negativa patří:

- Pro dodavatele znamená dodavatelský úvěr zvýšené finanční náklady, protože ho musí nějak financovat.
- Odběratel může použít peněžní prostředky získané poskytnutým úvěrem na financování soukromých či jiných podnikatelských aktivit než na svůj rozvoj.
- Pokaždé se setkáváme s rizikem nezaplacení. Ztráta z nezaplacené částky se netýká jen hodnoty výrobků, ale i DPH, které je nutné odvést státu, zaplacené dani z příjmu a ušlé marži. Pokud nám však odběratel nezaplatí, tak si můžeme o hodnotu nedobytných pohledávek za určitých podmínek snížit základ daně z příjmu.

1.4 Negativní dopad pohledávek

Za dobré pohledávky můžeme nazvat pohledávky, které jsou hrazeny ve splatnosti. Pokud jsou však pohledávky označovány jako nedobytné, můžeme je charakterizovat jako špatné pohledávky. Nedobytné pohledávky jsou takové, které buď nejsou vůbec zaplacené, či jejich inkaso vyžaduje vyvolat určité úsilí a eventuálně i náklady. Jako příklad mohu uvést pohledávky, které jsou inkasované pomocí vymáhací agentury, exekutora nebo soudu.

Můžeme rozeznat dvě negativní podoby pohledávek:

1. hrazené se zpožděním,
2. nedobytné. (Kislingerová a kol., 2004, s. 403-404)

1.4.1 Dopad nedobytných pohledávek

V důsledku nedobytných pohledávek dodavatel ztrácí náklady, které vynaložil na pořízení (např. nakoupené zboží, výrobní náklady atd.), a kromě toho také odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmu. Mimo to přichází o marži, která měla pokrýt zisk a režijní náklady.

Avšak daňové zákony umožňují při existenci nedobytných pohledávek úsporu na dani z příjmu v podobě opravných položek.

1.4.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek

Můžeme se setkat s řadou případů, kdy společnosti udělují odklad splatnosti faktur na určitou dobu. Firmy předpokládají, že odběratel svůj závazek uhradí, ale můžeme také narazit na situace, kdy se tak nestane a dodavatel musí potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů. Často se dodavatelé obrací na banky, které jim poskytují krátkodobé úvěry nebo kontokorenty, ze kterých musí bance platit úroky. Komplikovanější situace může nastat, pokud banka dodavateli žádný úvěr neposkytne. V takovém případě se dodavatel dostává do druhotné platební neschopnosti, na základě které mohou být narušeny vztahy s jeho dodavateli, zaměstnanci, státními úřady a dalšími partnery. (Kislingerová a kol., 2004, s. 404-405)

1.5 Zánik pohledávky

Jde o ukončení závazkového právního vztahu, které nastává na základě právního úkonu, například:

- *úhrada či splnění,*
- *zápočet úkonem jedné nebo obou stran,*
- *uložením do úřední úschovy,*
- *odstoupením od smlouvy,*
- *prominutím dluhu,*
- *zánik závazku v důsledku zániku osoby dlužníka nebo věřitele, jde-li o práva omezená na jejich osobu,*
- *zánik pohledávky v důsledku prekluze (neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době a tato doba marně uplynula),*
- *zánik závazku z rozhodnutí státního orgánu. (Šantrůček, 2005, s. 21)*

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízení pohledávek můžeme definovat jako činnosti podniků směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek.

Předmětem řízení pohledávek jsou:

- subjekt pohledávek (volba odběratelů)
- struktura pohledávek podle různých kritérií
- objem pohledávek a jejich vývoj
- doba jejich splácení
- činnosti zaměřené na vymáhání pohledávek
- rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek
- nebezpečí spojená s pohledávkami (platební neschopnost, pokles odbytu)
- likvidnost pohledávek (pochybné, sporné, běžné, nedobytné, s prošlou lhůtou splatnosti)
- výnosnost (Valach, 1999, s. 136)

Významem řízení pohledávek je:

- minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které jsou inkasovány s vynaložením vysokých nákladů nebo nejsou vůbec vymoženy,
- ochraňovat společnost před velkým množstvím faktur, které odběratelé hradí se zpožděním.

Pokud společnosti budou mít velice tvrdou politiku řízení pohledávek, následkem bude minimální množství zákazníků platících se zpožděním, a firma se setká jen ve výjimečných případech s nedobytnými pohledávkami. Mělo by se však počítat s možností, že společnost bude těžce dosahovat vysokých prodejů.

Avšak firmy, které budou prosazovat spíše benevolentní úvěrovou politiku, budou mít vysoký objem prodeje, ale budou se setkávat s větším množstvím nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek.

Nejlepší by tedy pro firmu bylo, kdyby minimalizovala podíl špatných pohledávek, ale neomezila tím prodej. Optimální stav je velmi obtížné nalézt. K jeho nalezení nám může pomoci řada zkušeností, postupů a nástrojů, které lze použít.

Účelem není vyhnout se zákazníkům, kteří platí pozdě, nebo nedobytným pohledávkám, i když by to bylo pro společnost nejlepší. Pokud firma podstoupí určité riziko na trhu, získává odměnu. Pokud by se podnikatelský subjekt snažil vyvarovat všem rizikům, žádnou odměnu ve formě marže, která by mu zajistila rentabilitu nad úroveň ceny kapitálu, by nezískal. (Kislingerová, 2004, s. 414)

2.1 Volba podmínek prodeje

Z vysokého stavu pohledávek vyplývá vysoká vázanost finančních prostředků. Podnik touto situací přichází o výnosy z alternativních investic.

Je potřebné, aby podnik získával informace o konkurenci a platebních podmínkách na trhu, zvažoval rizika, termíny a způsoby úhrady. (OA T. Bati a VOŠ ekonomická Zlín, 2008, s. 18)

2.1.1 Splatnosti faktur

Splatnost faktury můžeme charakterizovat jako dobu, na kterou dodavatel poskytuje dodavatelský úvěr ve výši dané právě touto fakturou. Celková úroveň pohledávek je zvyšována delší dobou splatnosti. Odběratel se snaží dobu splatnosti prodloužit, zatím co v zájmu dodavatele je vždy dobu splatnosti co nejvíce zkrátit. Odběratel, který je kapitálově oslabený, má možnost rozjet výrobu, protože svůj hotovostní cyklus bude financovat dodavatelským úvěrem. Pro dodavatele to může být také výhodné, protože pokud poskytne odběrateli dodavatelský úvěr, může se mu to vrátit ve formě pravidelných odběrů od spokojeného zákazníka.

2.1.2 Platba předem

Platbu předem budou pravděpodobně využívat výrobci produktů, které jsou vyhotoveny na zakázku a které nelze prodat jinému odběrateli. Platbu předem můžeme využít v celé výši, nebo jako částečnou úhradu, která bude motivovat odběratele k odebrání výrobků, protože pokud by si odběratel výrobek nevyzvedl, znamenalo by to pro něj zbytečný náklad v podstatné výši. Platbu předem můžeme také využít u zákazníků, kteří jsou neznámí, nebo o nich nemáme žádné informace. Také ji můžeme využít u zákazníků, u nichž by dodávka

na fakturu byla příliš riskantní nebo u zákazníků, kteří měli v minulosti problémy s úhradou faktur.

2.1.3 Prodej za hotové

Další možnost, kterou můžeme využít pro rizikové zákazníky, je prodej za hotové při předání dodávky. Tato možnost však není vhodná u vyšších částek, protože při nezabezpečeném převozu může hrozit riziko přepadení. Určitým východiskem tohoto rizika může být využití externího přepravce (např. PPL, Česká pošta atd.), který dodá zboží tzv. na dobírku. Externí přepravci jsou pojištěni proti přepadení a svá vozidla mají přizpůsobena přepravě peněz.

U nových, nepravidelných či malých odběratelů je výhodné využít prodej za hotové, protože dodavatel nemusí zkoumat bonitu klienta. (Kislingerová, 2004, s. 428-429)

2.1.4 Splatnost běžná v oboru

Platební podmínky, které jsou časté v daném oboru, bude dostávat většina zákazníků, aby nabídka dodavatele nebyla méně výhodná než u konkurence. Pokud však nabídka bude vyvážená jinými výhodami pro zákazníka, můžeme splatnost zkrátit nebo jinak zpřísnit.

2.1.5 Skonto za včasnější platbu

Dodavatel v rámci platebních podmínek může poskytnout tzv. skonto. Pokud odběratel tuto nabídku využije a uhradí fakturu dříve, než byla dohodnutá standardní splatnost, obdrží za to určitou slevu. Skonto pobízí zákazníka, aby rychleji uhradil svůj závazek.

Výhody pro dodavatele jsou v zásadě tři:

1. nižší riziko pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek,
2. klesají administrativní náklady spojené se sledováním nebo vymáháním pohledávek,
3. nižší objem pracovního kapitálu, který by bylo potřeba financovat.

Avšak nevýhoda pro dodavatele spočívá v poklesu ceny výrobku.

Můžeme tedy říci, že skonto budou používat hlavně odběratelé, kteří mají dostatečné množství volných finančních zdrojů ve formě disponibilní hotovosti, nebo mají snadný přístup k úvěrům. Odběratelé, kteří jsou kapitálově slabí, zpravidla plně využijí plného odkladu splatnosti, aby svůj hotovostní cyklus co nejvíce profinancovali.

Ve skutečnosti systém skont pracuje tak, že se ve smlouvě nebo na faktuře uvede platební podmínka, např. 5/10, netto 70. Odběratel tímto způsobem zjistí, že má právo na skonto ve výši 5 % z celkové ceny uvedené na faktuře, pokud ji zaplatí do 10 dnů od jejího vystavení. Pokud fakturu neuhradí do 10 dnů od jejího vystavení, bude platit plnou cenu (netto) do 70 dnů, což je standardní odklad splatnosti. Odběratel i dodavatel si musí sjednat, jak budou skonta vypořádána. Na výběr mají ze dvou možností.

První možností je, že odběratel automaticky sníží částku o výši skonta. Vyskytuje se zde ale riziko, že odběratel sice sníží výši platby, ale platba nebude připsána na účet dodavatele včas. V takové situaci se mohou objevit nepříjemné dohady mezi dodavatelem a odběratelem.

Druhou možností je úhrada plné částky odběratelem, kdy dodavatel za určené období přezkoumá, jestli byly splněny podmínky pro přiznání skonta. Pokud byly splněny všechny podmínky, dodavatel vystaví odběrateli dobropis ve výši skont ke všem v předstihu uhrazeným fakturám. Tento způsob je administrativně mnohem jednodušší, než když odběratel sníží platbu o výši skonta.

Dodavatelé ovšem poskytují skonto pouze zákazníkům, kteří nedluží úhrady jiných faktur po splatnosti. (Kislingerová, 2004, s. 429-431)

2.2 Preventivní zajištění pohledávek

2.2.1 Pojištění pohledávek

Za předpokladu, že jde o pohledávku ze zahraničního obchodu, je lepší ji pojistit, protože při obchodování se zahraničím jsme vystaveni více nebezpečím.

V České republice se vyskytují společnosti, které se zabírají pojištěním plateb. Nejznámějšími společnostmi jsou EGAP, ČESCOB a Gerling. Tyto společnosti obvykle vlastní rozsáhlé databáze, které jim umožňují posoudit bonitu odběratele.

EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.) vznikla v roce 1992. Od svého vzniku je akciovou společností, kterou vlastní plně stát. EGAP v případě pojistné události převezme pohledávky, zabezpečí jejich vymáhání a vyplatí pojistné plnění. Tato společnost poskytuje pojistné produkty v obdobném rozsahu, kvalitě a struktuře jako zahraniční úvěrové pojišťovny. Je možné také požádat o pojištění tuzemských pohledávek, pokud je s EGAP uzavřena smlouva na některý typ pojištění zahraničních pohledávek.

První specializovanou soukromou úvěrovou pojišťovnou v České republice je úvěrová pojišťovna ČESCOB, a. s.

Na rozdíl od EGAPu pojišťovna ČESCOB nabízí pojištění tuzemských pohledávek bez vazby na export. (Bařínová a Vozňáková, 2003, s. 15)

2.2.2 Bankovní záruka

Bankovní záruka zajišťuje platební i neplatební závazky. Můžeme říct, že jde o další formu zajišťovacích nástrojů.

Bankovní záruka se vytváří na základě písemného prohlášení banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité finanční částky podle obsahu záruční listiny v případě, že určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky, které jsou stanovené v záruční listině.

Plnění banka uděluje ve formě peněz a tento závazek je ze strany banky nezrušitelný. (Bařínová a Vozňáková, 2003, s. 21)

2.2.3 Smluvní pokuta

Dodavatel s odběratelem se mohou dohodnout, že odběrateli při nesplnění závazku vznikne povinnost uhradit určitou částku, která je stanovená ve smlouvě. Požadavek na smluvní pokutu může věřitel prosadit i v případě, kdy porušením smluvní povinnosti vůbec nevznikla škoda. Pokud však ke škodě došlo, na odškodné vedle smluvní pokuty není nárok. Vše však záleží na ujednání o smluvní pokutě. Strany se ovšem mohou dohodnout a mohou si vybrat z následujících variant:

1. Oba nároky lze prosadit souběžně.
2. Uhrazená smluvní pokuta se započítává do výše náhrady škody.
3. Pokuta se hradí jen v případě, že věřiteli vznikla škoda, a hradí se jen do výše této škody. (Nesnítal, 1996, s. 60-61)

2.2.4 Směnky

Jedním z oblíbených způsobů k zajištění pohledávky je už 800 let používaná směnka. Směnka je oblíbená hlavně pro svou jednoduchost a jistou návratnost.

Směnku můžeme charakterizovat jako obchodovatelný cenný papír, který obsahuje zákonem přesně stanovené náležitosti. (Bařínová a Vozňáková, 2003, s. 28)

Směnka musí obsahovat:

1. Označení, že se jedná o směnku.
2. Bezpodmínečný příkaz nebo závazek výstavce uhradit určitou peněžní částku v určité měně.
3. Jméno osoby, které má být placeno.
4. Jméno osoby, která má platit.
5. Určení splatnosti směnky.
6. Údaj určitého místa, kde má být placeno.
7. Místo a datum vystavení směnky.
8. Vlastnoruční podpis výstavce směnky. (Kunešová-Skálová, 1999, s. 35-36)

2.2.5 Faktoring

Faktoring můžeme formulovat jako odkup krátkodobých pohledávek před lhůtou jejich splatnosti. Faktoringové společnosti provádí odkup pohledávek. Tyto pohledávky většinou nejsou kryty žádným zajišťovacím prostředkem. Faktoringová smlouva je ve většině případů uzavírána na určité časové období. Faktoringovou smlouvu můžeme charakterizovat jako písemnou smlouvu o postoupení pohledávky. Faktor odkoupí veškeré pohledávky od klienta. Tyto pohledávky však musí splňovat podmínky faktoringové smlouvy. Aby byla pohledávka postoupena, není potřebný souhlas dlužníka (odběratele).

Faktoringová společnost (faktor) se smlouvou zavazuje, že určitá část pohledávek bude proplácena dodavateli neohledně na to, zda odběratel pohledávku opravdu zaplatí. Ve většině případů se jedná o odkup pohledávek bez tzv. zpětného postihu. Odkup pohledávek bez zpětného postihu znamená, že faktor převezme veškerá rizika za pohledávku. Pokud dodavatel (původní věřitel) poruší smluvní podmínky (dodá vadné zboží, nedodá zboží), odpovídá za pohledávku.

Průběh faktoringu bývá následující:

- 1) Dodavatel odešle zboží či provede služby.
- 2) Dodavatel vystaví fakturu odběrateli, na které bývá dodatek, že odběratel má povinnost hradit pohledávku faktoringové společnosti.
- 3) Dodavatel kopii faktury zašle faktoringové společnosti.
- 4) Faktoringová společnost se stává novým věřitelem odběratele. (Bařínová a Vozňáková, 2003, s. 36-37)

2.3 Vymáhání pohledávek

Každá společnost usiluje o to, aby její odběratelé platili včas. Společnosti se musí soustředit na vymáhání pohledávek, pokud jejich preventivní opatření nezamezí vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek.

Velice důležitou částí politiky řízení pohledávek je určení průběhu jejich vymáhání. Pokud dodavatel používá předem stanovený postup, může to zabránit možným chybným rozhodnutím, které činí pod tlakem v okamžiku, kdy je potřeba určit další postup vůči dlužníkovi. Pokud ale dodavatel používá naprosto stejný postup na každou pohledávku, není to zcela nejlepší. Každý dodavatel by si měl stanovit, kdy zákazníkovi přestane dodávat zboží, protože často se stává, že dodavatel dodává zboží odběrateli, i když odběratel neplní své závazky.

Určení postupu bude hlavně záviset na konkurenčním prostředí, individuálních podmínkách dodavatele a na možnostech vymáhání pohledávek.

Telefonické ugování budou používat hlavně společnosti, které mají mnoho odběratelů a silnou konkurenci. Firmy v síťových odvětvích budou nutit své odběratele k zaplacení faktur například odpojením přívodu elektřiny, plynu nebo odpojením telefonu. Osobnímu jednání budou přikládat význam spíše dodavatelé výrobků na zakázku, jejichž smlouvy mají vysokou hodnotu. Pokud však společnost nemá jinou možnost, řeší problémy s pohledávkami pomocí inkasních agentur, nebo soudní cestou. V tomto případě však většinou dochází k přerušení obchodní spolupráce.

2.3.1 Telefonický kontakt

Telefonický kontakt je oblíbený u společností, které mají menší objemy pohledávek a větší množství zákazníků. Tento způsob pomůže vyřešit nebo odhalit mnoho problémů, a velikou výhodou je, že je málo nákladný. Pro složitější případy je však lepší použít osobní kontakt. (Kislingerová, 2004, s. 432-435)

2.3.2 Osobní kontakt

Osobní kontakt má lepší efekt než upomínání prostřednictvím telefonu, protože lidé mají větší úctu, když dávají slib osobě, kterou vidí, než „telefonistovi bez tváře“. Nevýhodou však je, že je daleko nákladnější z hlediska času a cestovních nákladů. Tento způsob se používá hlavně u pohledávek většího objemu. Pokud se dodavatel s odběratelem na něčem

domluví, měla by být tato dohoda písemně potvrzená. Prostřednictvím písemné dohody je dokazování existence pohledávek při případném soudním jednání jednodušší.

2.3.3 Písemné upomínky

Písemné upomínky mají spíše dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání. Jejich obsahem je často návrh způsobu řešení a případný postup při neuhrazení, čímž může dojít k úhradě či jednání dlužníka o uhrazení jeho závazků. Velice účelné je uvést v upomínce úroky z prodlení. Poslední upomínka před předáním k vymáhání soudu by měla být poslána doporučenou poštou a měla by mít charakter pokusu o smír.

2.3.4 Vymáhací agentury

Pokud nemá úspěch telefonický kontakt, osobní kontakt nebo písemné upomínky, dalším postupem může být využití služeb specializovaných agentur, které zajišťují mimosoudní inkaso pohledávek. Vymáhací agentury jsou za provizi nesrovnatelně rychlejší, než když se pohledávky vymáhají soudní cestou. Nevýhodou však je, že tento způsob přináší další náklady.

V České republice nabízí tyto služby například firma Kasolvenzia, Catania, Inkaso Třebíč, Coface Intercredit, Intrum Justitia a mnohé další. Tyto společnosti se zabývají telefonickým i písemným upomínáním a osobními návštěvami. Mimo tyto služby nabízí celou řadu dalších souvisejících služeb. Některé společnosti také poskytují celkovou správu portfolia pohledávek. Před intenzivní spoluprací je lepší získat o vybrané agentuře spolehlivé reference, protože se vyskytují velké rozdíly mezi agenturami v kvalitě poskytovaných služeb.

Cena, za kterou agentury služby poskytují, se nejčastěji skládá z úvodního fixního poplatku za převzetí případu a z provize za skutečně zinkasovanou částku. Většinou se výše provize pohybuje od 6 do 30 % podle složitosti případu.

Inkasní agentury mají většinou velké zkušenosti s problematikou nedobytných pohledávek a také mohou poradit se systémem řízení pohledávek. (Kislingerová, 2004, s. 436-437)

2.3.5 Soudní vymáhání

Další způsob, který můžeme použít při řešení nesplacených pohledávek, je vymáhání soudní cestou. Pokud si vybereme vymáhání pohledávek soudní cestou, měli bychom počítat se soudním poplatkem ve výši 4 % z žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a s 2 % pro výkon rozhodnutí. Další náklady se týkají právního zastoupení.

2.3.6 Exekuce

Pokud chceme získat platební rozkaz jako rozhodnutí soudu ve věci neuhrazené pohledávky, není to tak náročné. Mnohem složitější a méně úspěšné bývá vykonání takového rozhodnutí. K tomuto účelu jsou zřizovány exekutorské úřady. Exekutoři mohou na základě exekučního titulu zpeněžit majetek dlužníka, neboť ze získaných finančních prostředků mohou uspokojit věřitelovu pohledávku. Exekutoři tuto činnost provádí za pevně stanovenou odměnu. Exekuční titul můžeme chápat jako exekutorský zápis, vykonatelné rozhodnutí soudu nebo notářský zápis s doložkou o vykonatelnosti. Exekutorský zápis můžeme charakterizovat jako dohodu, při níž se obě strany shodnou, že bude provedena exekuce, pokud jedna ze stran nebude plnit své závazky.

2.3.7 Konkurz

Nouzovým způsobem řešení nedobytných pohledávek je konkurz. Do konkurzního řízení se zpravidla dostávají společnosti, které nemají skoro žádný majetek, což znamená, že dodavatelé se většinou nedostanou ke svým nárokům.

Konkurz může být také vyhlášen v případě, že je podnikatel předlužen a nelze předpokládat, že pokračováním jeho činnosti by se jeho finanční situace zlepšila.

Z majetku, který je zpeněžen, se především uspokojí nároky správce konkurzní podstaty a pohledávky vzniklé po přihlášení konkurzu.

Zákon o konkurzu a vyrovnání říká, že dlužník je v úpadku, pokud má více věřitelů a není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky. (Kislingerová, 2004, s. 437-438)

3 ANALÝZA POHLEDÁVEK

3.1 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity se užívají hlavně pro řízení aktiv a podávají informace o tom, jak firma využívá jednotlivé části majetku. (Kislingerová, 2004, s. 82)

3.1.1 Doba obratu (splatnosti) pohledávek

Doba obratu pohledávek je vyjadřována jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (1)$$

Tento ukazatel ukazuje, jak dlouho, kolik dní od okamžiku prodeje, musí podnik průměrně čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnotu tohoto ukazatele můžeme porovnávat s dobou splatnosti faktur. Pokud však průměrná doba splatnosti pohledávek je delší, vyplývá z toho větší potřeba úvěrů, které znamenají vyšší náklady. (Pavelková, 2001, s. 50-51)

3.1.2 Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu můžeme vypočítat jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (2)$$

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky plynoucí z tržeb. (Grünwald a Holečková, 1997, s. 27)

3.2 Koeficient využití pohledávek

Koeficient udává výši pohledávek na 1 Kč obratu.

$$\text{Koeficient využití pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

Hodnota by měla klesat. (OA T. Bati a VOŠ ekonomická Zlín, 2008, s. 20)

3.3 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zaměřuje na změny absolutních ukazatelů v čase a ty zkoumá. Změna v určité položce je vyjádřena indexem nebo v procentech. Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase je uskutečňováno po řádcích, tedy horizontálně, proto se tato analýza nazývá horizontální.

Horizontální analýza čerpá údaje z účetních výkazů, které obsahují údaje týkající se běžného roku, ale i předcházejících let. Pokud se provádí horizontální analýza, je nutné mít k dispozici údaje za minimálně dvě po sobě jdoucí období.

U horizontální analýzy hledáme odpověď na dvě důležité otázky. První otázkou je, o kolik % byla změněna určitá položka v čase. V tomto případě mluvíme o procentní změně.

A druhou otázkou je, o kolik jednotek byla změněna určitá položka v čase. Tato změna je nazývána absolutní. (Techniky a metody finanční analýzy, 2009)

II PRAKTICKÁ ČÁST

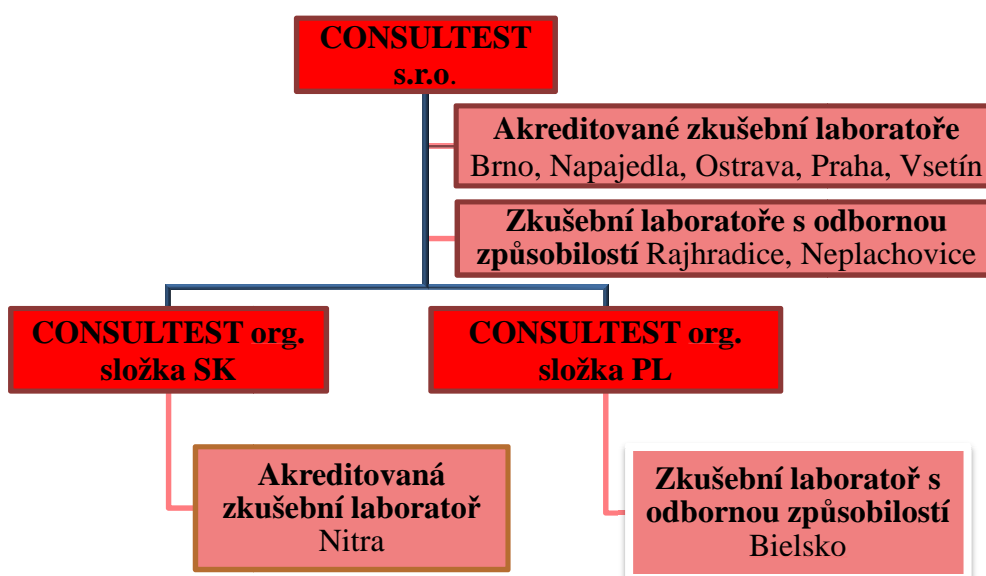
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Základní údaje o firmě

Společnost Consultest s. r. o. vznikla v roce 1997. Sídlo společnosti je v Brně, kde je i ekonomické oddělení a správa. Jednatel společnosti je Ing. Květoslav Urbanec.

Největším vlastníkem je švýcarská firma Consultest A. G., která má stejnou náplň práce. Její obchodní podíl je 67 % s vkladem 268 000 Kč.

Společnost Consultest s.r.o. má v České republice 5 akreditovaných zkušebních laboratoří. Mezi ně patří Praha, Brno, Napajedla, Ostrava a nově otevřená laboratoř ve Vsetíně. Na Slovensku a v Polsku má organizační složky, které si vedou vlastní účetnictví, ale působí pod stejným názvem firmy. Počet pracovníků v roce 2009 byl 52 pracovníků. V roce 2010 klesl na 46 pracovníků a tento počet se udržel i v roce 2011.



Zdroj: interní prezentace

Obr. 1. Struktura společnosti

Společnost provádí kontrolně zkušební činnosti, které zahrnují běžné laboratorní a polní zkoušky v rozsahu akreditace.

Také se zabývá výzkumem v oblasti posouzení funkčních vlastností asfaltových směsí a vrstev. Další činností, kterou společnost Consultest provádí, je výkon technického dozoru.

Consultest s. r. o. organizuje semináře a školení pro pracovníky v oblasti silničního stavitelství. Také poskytuje poradenskou činnost pro zhotovitele a investory před a v průběhu výstavby a technickou pomoc.

Společnost má akreditaci ke zkouškám zemin, stabilizací, kameniv, asfaltů, asfaltových směsí, vrstev vozovek, betonů, povrchových úprav a vlastností stavebních konstrukcí a vozovek, vzorkování kameniv a asfaltových směsí.

Firma je charakteristická svou nestranností, nezávislostí a věrohodností při provádění zkoušek. Každá zkouška je vykonávána pro objednatele, kteří se ekonomicky nepodílejí na činnosti laboratoře. (O společnosti, 2012)

4.2 Dceřiná společnost

Dceřinou společností je C.Q.E. s. r. o., která má 38 zaměstnanců. Společnost Consultest je stoprocentním vlastníkem společnosti C.Q.E.

C.Q.E. s. r. o. vznikla v roce 2006. Od svého vzniku se zabývá zejména poskytováním specializovaných poradenských služeb se zaměřením na stavebnictví.

Společnost C.Q.E. se zaměřuje na stavební a technickou činnost, marketing, autoservis a pneuservis nákladních i osobních vozů. Také zajišťuje údržbu veřejné zeleně, údržbu a čištění komunikací, terénní úpravy a výsadbu zeleně.

Tato společnost také sídlí v Brně, kde má ekonomické a obchodní oddělení, a dále oddělení staveb, expedice, servisu a autodopravy.

4.3 SWOT analýza společnosti Consultest s. r. o.

Pro zhodnocení a poznání prostředí společnosti jsem zvolila SWOT analýzu, pomocí které můžeme zjistit silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Název vznikl na základě počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

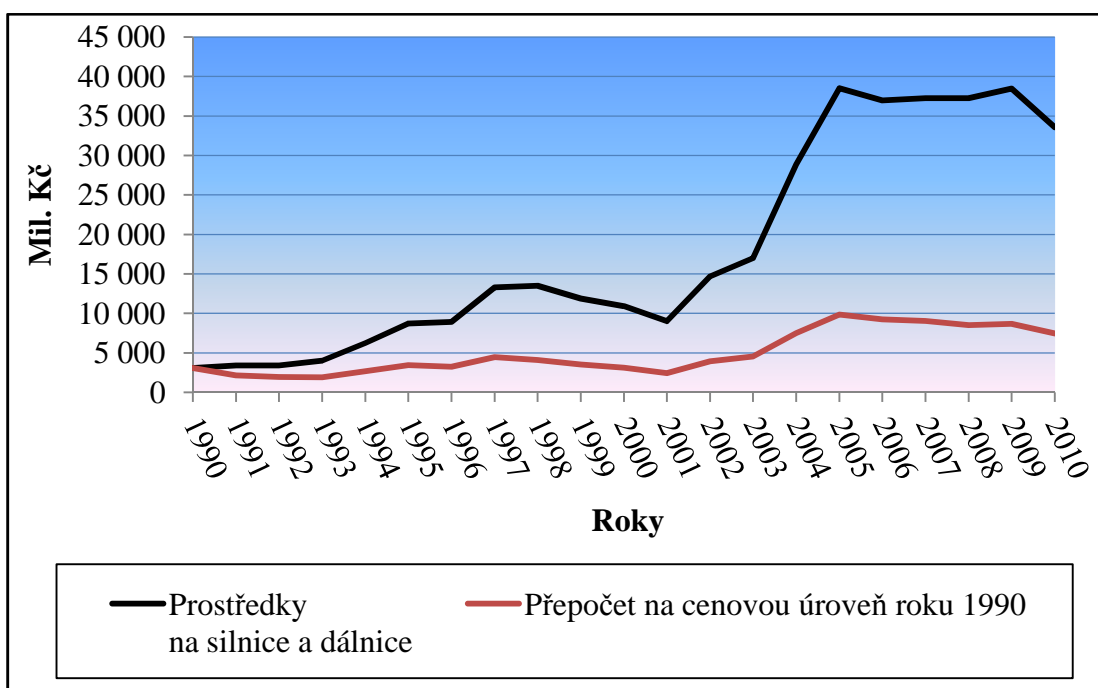
SILNÉ STRÁNKY (S – Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (W – Weaknesses)
Dlouhodobé vztahy se zákazníky Specifické služby Vývoj nových služeb Kvalifikovaní zaměstnanci Organizační jednotky v zahraničí Zasílání upomínek dlužníkům	Nízké investice do reklamy Chybějící pobočky v západních a jižních Čechách Nepožadovány zálohy Nesystémové řešení pohledávek
PŘÍLEŽITOSTI (O – Opportunities)	HROZBY (T – Threats)
Rozvoj a využití nových trhů Poskytování nových služeb	Dopady současné hospodářské krize Zvyšující se požadavky ekologie a bezpečnosti práce Klesající finanční prostředky na opravy silnic a dálnic i na novostavby

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 1. SWOT analýza

Společnost by měla rozšířit svou působnost v západních a jižních Čechách a na zahraničních trzích, kde je nedostatek firem zabývajících se poskytováním služeb v oblasti stavebnictví. Firma by také měla rozšířit okruh poskytovaných služeb.

Velkou hrozbou pro společnost jsou klesající finanční prostředky na opravy silnic a dálnic, i na novostavby v České republice a dotace z fondů Evropské Unie, které jsou pouze na období od roku 2007 do roku 2013. Po vyčerpání dotací bude státní rozpočet zatížen více a oprava nebo stavba některých silnic a dálnic může být omezena. Jelikož firma provádí laboratorní zkoušky silnic a dálnic, je pro ni velice důležité, aby se tyto silnice a dálnice stále stavěly. Technický stav infrastruktury v České republice není dobrý, ale finanční prostředky na opravu či stavbu všech plánovaných pozemních komunikací nejsou k dispozici.



Zdroj: Silnice a dálnice v České republice 2011. Ředitelství silnic a dálnic ČR [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: [http://www.rsd.cz/rsd/rsd.nsf/0/633E2FAF9F4A1078C12578F80033A11E/\\$file/RSD2011cz.pdf](http://www.rsd.cz/rsd/rsd.nsf/0/633E2FAF9F4A1078C12578F80033A11E/$file/RSD2011cz.pdf)

Graf 1. Přehled finančních prostředků vložených do výstavby silnic a dálnic a jejich přepočet na cenovou úroveň roku 1990 až po rok 2010

V grafu můžeme vidět přehled finančních prostředků vložených do výstavby silnic a dálnic a také jejich přepočet na cenovou úroveň roku 1990 až po rok 2010. Pokud se zaměříme na přepočtenou cenovou úroveň z posledních deseti let, můžeme zpozorovat, že finanční prostředky použité na výstavbu silnic a dálnic od roku 2001 po rok 2007 stoupaly, avšak od roku 2007 po rok 2010 klesaly.

Pokud finanční prostředky použité na výstavbu silnic a dálnic budou stále klesat, pro společnost Consultest to může znamenat snížení počtu zakázek.

5 SOUČASNÝ ZPŮSOB ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI

Spolupráce s odběrateli je obvykle realizována na základě písemné nebo telefonické objednávky. Na malé zakázky společnost vyhotovuje pouze objednávky, kde jsou stanoveny veškeré náležitosti. U velkých zakázek firma sepisuje smlouvu. Smlouva může být uzavřená na celý rok, nebo se jedná o smlouvu na dané dílo např. na stavbu.

Nejčastěji společnost řeší pohledávky se svými odběrateli. Pohledávka vzniká v okamžiku, kdy odběratel nezaplatí v hotovosti, ale hradí fakturu později.

Způsob řízení pohledávek ve společnosti Consultest je následující. Společnost vystaví fakturu s určitou dobou splatnosti odběrateli, čímž vzniká pohledávka vůči odběrateli. Pohledávka se eviduje do knihy pohledávek vystavených faktur a také se zaúčtuje do účetního systému Money S3. Doba splatnosti pohledávek bývá zpravidla 30 dní, ale u určitých odběratelů bývá delší v rámci smluvních podmínek.

5.1 Postup vymáhání pohledávek ve společnosti

Pokud odběratel nezaplatí fakturu do doby splatnosti, společnost zpravidla vyčkává ještě měsíc, zda ji neuhradí s malým zpožděním. Po měsíci od uplynutí lhůty splatnosti společnost zašle první písemnou upomínku s požadovaným datem uhrazení, a pokud odběratel poté neuhradí pohledávku, zašle další upomínku.

Po neúspěšném vymáhání pohledávky se společnost obrátí na svého právního zástupce. S právní kanceláří má Smlouvu o poskytování právní pomoci. Právní kancelář si účtuje paušální odměnu 45 000,- bez DPH za čtvrt roku.

Dříve společnost spolupracovala s Unií pro rozhodčí a mediační řízení ČR. V roce 2007 ale spolupráci ukončila.

Úroky z prodlení nejsou historicky zažity. Pokud to ovšem dojde do soudního sporu, úroky z prodlení jsou nárokovány.

Pokud od konce lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než 6 měsíců, společnost vytváří opravné položky k pohledávkám. Opravné položky k pohledávkám vytváří pomocí účtu 558, který je nazýván jako Změna stavu zákonných opravných položek. Při vzniku opravné položky účtuje firma na stranu Má dáti účtu 558 a při rozpuštění nebo snížení účtuje na stranu Dal.

V případě, že se odběratel dostane do konkurzu, je povinen oznámit všem svým věřitelům tuto skutečnost. A na základě tohoto oznámení společnost Consultest neuhrazenou pohledávku do konkurzu také přihlásí.

Při neúspěšném vymáhání se pohledávky obvykle odepisují. Odpis pohledávky lze pouze v případě, pokud je pohledávka prokazatelně nedobytná. Odpis pohledávek se však může uplatnit jen do výše vytvořených opravných položek. Odpisy u pohledávek můžeme členit na daňové a účetní. Účetní odpis pohledávek však nesnižuje daňový základ, proto společnost používá daňový odpis pohledávek.

Společnost odepisuje pohledávky pomocí účtu 546. Tento účet je nákladový a některé případy odpisu pohledávek je možné daňově uznat.

5.2 Vymáhané pohledávky

Dlužník	Dlužná částka	Stav
TOPGEO BRNO s. r. o.	12 420,00	zapláceno po výzvě od právníků
SVS - DC s. r. o.	32 369,40	zapláceno po výzvě od právníků
SNU s. r. o.	6 643,20	zapláceno po výzvě od právníků
Raeder & Fälge s. r. o.	5 184,00	zapláceno po výzvě od právníků
L.STAV Group s. r. o.	21 455,00	pohledávky přihlášeny, společnost v úpadku
HOLCNER - DOPRAVA s. r. o.	2 268,00	zapláceno po výzvě od právníků
ALFITRA a. s.	102 913,20	bude řešeno soudně
Baltom s. r. o.	328 228,00	pohledávky přihlášeny, společnost v úpadku

Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Tab. 2. Vymáhané pohledávky v roce 2011

V tabulce můžeme vidět odběratele, kteří měli závazky vůči společnosti Consultest, a jak byly tyto případy řešeny.

V nejčastějších případech byly pohledávky zapláceny po výzvě od právníků. Avšak ve dvou případech byly společnosti v úpadku a pohledávky byly přihlášeny do konkurzu. Pouze v jednom případě byly nesplacené pohledávky vymáhány pomocí soudního řízení.

6 FINANČNÍ ANALÝZA ZAMĚŘENÁ NA POHLEDÁVKY

6.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává absolutní a procentní rozdíly v čase.

Do horizontální analýzy jsem zahrнула celková aktiva, oběžná aktiva a krátkodobé pohledávky. Celková aktiva a oběžná aktiva jsem zvolila proto, že pohledávky jsou jejich součástí. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky, proto jsou v analýze zahrnuty jen krátkodobé pohledávky. V horizontální analýze porovnávám změny absolutní i relativní v letech 2009, 2010 a 2011.

Položka v tis. Kč	Netto hodnota			2010		2011	
	2009	2010	2011	Absolutní rozdíl	Procentní rozdíl	Absolutní rozdíl	Procentní rozdíl
Celková aktiva	60 201	82 315	92 995	22 114	36,73	10 680	12,97
Oběžná aktiva	47 676	63 334	63 072	15 658	32,84	-262	-0,41
Krátkodobé pohledávky	28 559	33 570	37 983	5 011	17,54	4 413	13,14

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 3. Horizontální analýza v tis. Kč

Celková aktiva vzrostla v obou letech. V roce 2010 se celková aktiva zvýšila o 36,73 % a v roce 2011 o 12,97 %. Ke zvýšení přispěl hlavně nárůst dlouhodobého hmotného majetku. Společnost v daných letech nakoupila stroje a zařízení.

Oběžná aktiva v roce 2010 oproti roku 2009 vzrostla o 32,84 %, tedy o 15 658 tis. Kč. V roce 2011 došlo ale k poklesu oběžných aktiv oproti roku 2010, a to o 262 tisíc Kč.

V roce 2010 došlo k růstu krátkodobých pohledávek o 17,54 %. V roce 2011 se krátkodobé pohledávky zvýšily o 4 413 tis. Kč, tedy o 13,14 %.

6.2 Analýza aktivity

6.2.1 Doba obratu (splatnosti) pohledávek

Doba obratu pohledávek je vypočítána jako podíl průměrného stavu pohledávek a tržeb. Celou dosaženou hodnotu je pak nutné vynásobit 360. Doba obratu pohledávek vyjadřuje, kolik dní musí společnost čekat od okamžiku prodeje, než jí odběratelé zaplatí.

Ukazatel	2009	2010	2011
Průměrný stav pohledávek (v tis. Kč)	28 559	33 570	37 983
Tržby za zboží (v tis. Kč)	67 755	85 244	57 661
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	151,74	141,77	237,14

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 4. Doba obratu pohledávek v letech 2009 - 2011

V roce 2009 trvalo téměř 152 dnů, než se pohledávky přeměnily na peníze. V roce 2010 dokonce došlo k poklesu doby obratu pohledávek a průměrná splatnost byla necelých 142 dnů. Avšak v roce 2011 se doba obratu pohledávek prudce zvýšila, a to na 237 dnů, z čehož vyplývá velký rozdíl mezi roky 2010 a 2011 o 95 dnů. Firma by se měla snažit v budoucnu snížit dobu obratu pohledávek, neboť doba splatnosti pohledávek dosahuje velice vysokých hodnot a firma by mohla mít velké problémy, protože její odběratelé nesplácí své pohledávky včas.

6.2.2 Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek je vypočítána jako podíl tržeb a průměrného stavu pohledávek. Ukazatel říká, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky plynoucí z tržeb.

Ukazatel	2009	2010	2011
Tržby (v tis. Kč)	67 755	85 244	57 661
Průměrný stav pohledávek (v tis. Kč)	28 559	33 570	37 983
Rychlost obratu pohledávek (obraty za rok)	2,37	2,54	1,52

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 5. Rychlost obratu pohledávek v letech 2009 - 2011

Z tabulky vyplývá, že v roce 2009 firma přeměnila pohledávky v peníze 2,37krát za rok. V roce 2010 došlo ke zvýšení rychlosti obratu pohledávek, a to na 2,54krát za rok. Avšak nejnižší rychlost obratu měla společnost v roce 2011, ve kterém přeměnila pohledávky na peněžní prostředky jen 1,52krát za rok.

6.3 Koeficient využití pohledávek

Koeficient využití pohledávek vypočítáme jako podíl průměrného stavu pohledávek a tržeb. Koeficient vyjadřuje výši pohledávek na 1 korun obratu.

Ukazatel	2009	2010	2011
Průměrný stav pohledávek (v tis. Kč)	28 559	33 570	37 983
Tržby za zboží (v tis. Kč)	67 755	85 244	57 661
Koeficient využití pohledávek	0,42	0,39	0,66

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 6. Koeficient využití pohledávek v letech 2009 - 2011

V roce 2009 na 1 korunu obratu připadne 0,42 korun pohledávek. V roce 2010 hodnota koeficientu poklesla a na 1 korunu obratu připadá 0,39 korun pohledávek. V roce 2011 hodnota koeficientu prudce vzrostla a na 1 korunu obratu připadá 0,66 korun pohledávek.

7 ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK V LETECH 2009 - 2011

Všechny informace, které jsem použila k analýze stavu pohledávek, byly získány z interních materiálů firmy a z účetního programu Money S3, který firma používá pro účtování.

Téměř všechny pohledávky, které společnost eviduje, jsou z obchodního styku za poskytované služby, ve kterých převažují laboratorní zkoušky, které společnost vykonává.

Menší část pak tvoří daňové pohledávky, které jsou tvořeny např. nadměrným odpočtem DPH.

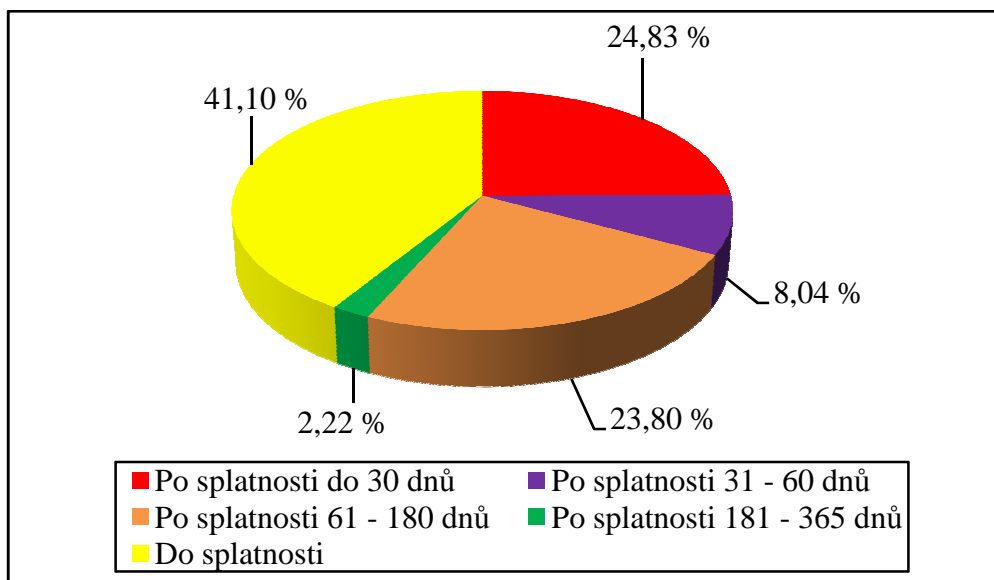
7.1 Struktura pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2009

Pohledávky	Stav v Kč	Stav v %
Pohledávky celkem	29 902 204	100,00
Do splatnosti	12 288 823	41,10
Po splatnosti celkem	17 613 381	58,90

Po splatnosti do 30 dnů	7 426 155	24,83
Po splatnosti 31 - 60 dnů	2 405 536	8,04
Po splatnosti 61 - 180 dnů	7 119 337	23,80
Po splatnosti 181 - 365 dnů	662 353	2,22

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 7. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2009



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 2. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2009 v %

Z grafu můžeme vidět, že 41,10 % pohledávek bylo k 31. 12. 2009 splaceno do doby splatnosti. Avšak podíl pohledávek do doby splatnosti by měl být bezpochyby vyšší.

Větší část pohledávek, a to 58,9 % je splácena po lhůtě splatnosti. Společnost by se proto měla snažit snížit skutečnou dobu splácení. Kdyby všichni odběratelé platili své pohledávky včas, firma by mohla investovat do výhodných investic a nemusela by si na tyto investice brát úvěry.

Největší podíl nesplacených pohledávek, a to 24,83 %, představují pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů. Tuto skupinu pohledávek by měl zastupovat větší podíl a pohledávky po lhůtě splatnosti po době větší než 30 dnů by se měly objevovat jen v malých procentech.

Pohledávky po lhůtě splatnosti 61 – 180 dnů tvoří 23,80 %. Můžeme říci, že tento podíl se liší od pohledávek po lhůtě splatnosti do 30 dnů jen o 1 %, a výše těchto pohledávek, která dosahuje 7 119 337 Kč, je ohromná.

Menší část pak zastupují pohledávky po lhůtě splatnosti 31 – 60 dnů, a to 8,04 %, a pohledávky po lhůtě splatnosti 181 – 365 dnů, a to 2,22 %.

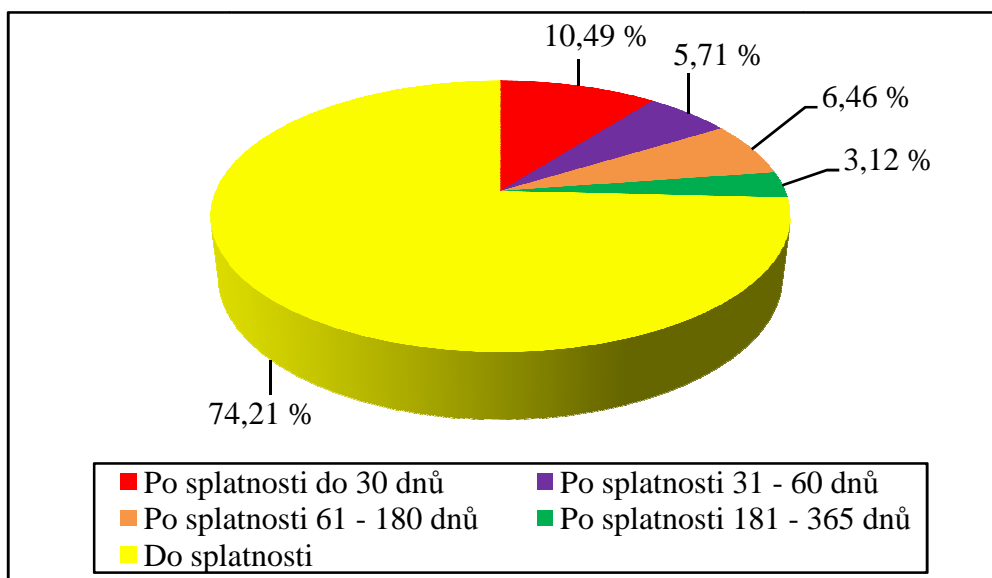
7.2 Struktura pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2010

Pohledávky	Stav v Kč	Stav v %
Pohledávky celkem	23 694 422	100
Do splatnosti	17 583 523	74,21
Po splatnosti celkem	6 110 899	25,79

Po splatnosti do 30 dnů	2 486 684	10,49
Po splatnosti 31 - 60 dnů	1 354 067	5,71
Po splatnosti 61 - 180 dnů	1 530 657	6,46
Po splatnosti 181 - 365 dnů	739 491	3,12

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 8. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2010



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 3. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2010 v %

K datu 31. 12. 2010 se situace ve firmě zlepšila a 74,21 % pohledávek bylo splaceno do doby splatnosti. Pro firmu je to velice dobrý výsledek.

Druhý největší podíl zastupovaly pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů, a to 10,49 %, ve výši 2 486 684 Kč.

Pohledávek po lhůtě splatnosti 31 – 60 dnů tvořilo 5,71 %, po lhůtě splatnosti 181 - 365 dnů tvořilo 6,46 % a po lhůtě splatnosti 181 – 365 dnů představovalo 3,12 %, což v porovnání se skutečností, kolik pohledávek bylo splaceno včas, nedosahuje velkých částek.

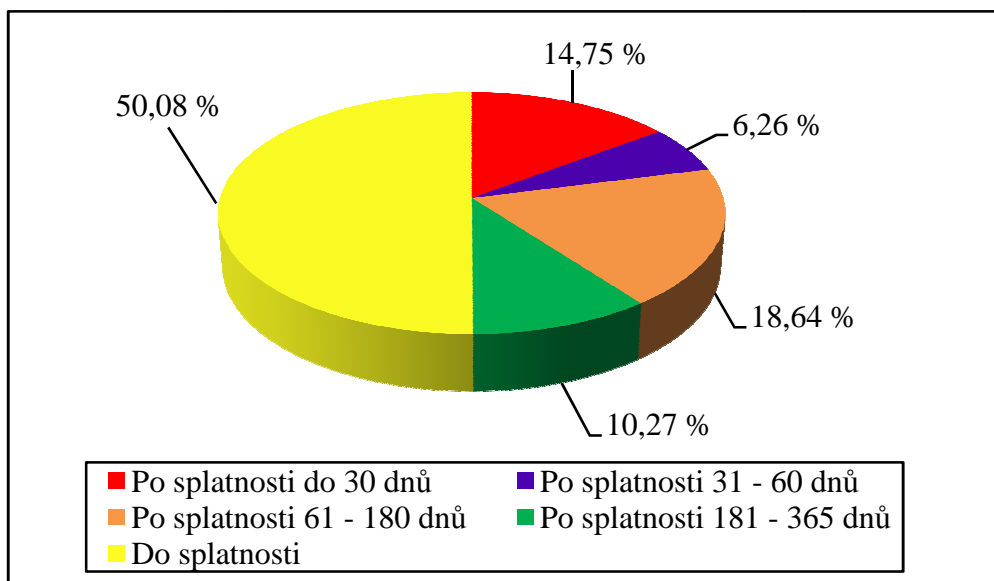
7.3 Struktura pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2011

Pohledávky	Stav v Kč	Stav v %
Pohledávky celkem	25 487 080	100
Do splatnosti	12 763 773	50,08
Po splatnosti celkem	12 723 307	49,92

Po splatnosti do 30 dnů	3 760 088	14,75
Po splatnosti 31 - 60 dnů	1 596 479	6,26
Po splatnosti 61 - 180 dnů	4 750 197	18,64
Po splatnosti 181 - 365 dnů	2 616 544	10,27

Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Tab. 9. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2011



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 4. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2011 v %

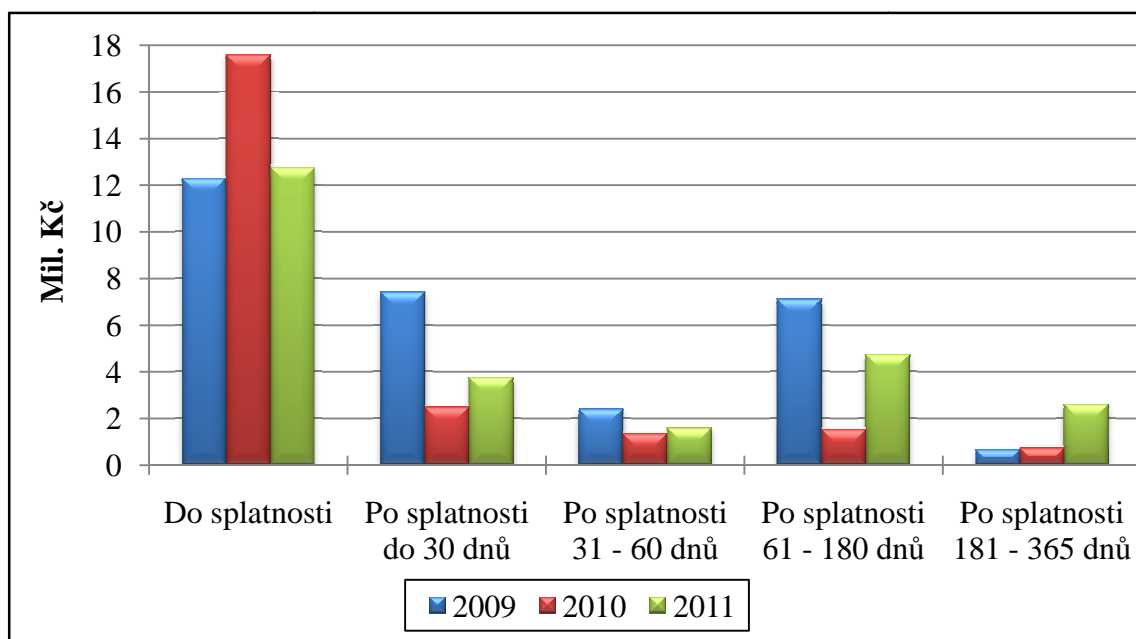
K datu 31. 12. 2011 se však situace se splácením pohledávek ve společnosti Consultest zhoršila. Odběratelé splatili včas 50,08 % pohledávek a 49,92 % pohledávek bylo splaceno po lhůtě splatnosti.

Nejvyšší podíl pohledávek splacených po lhůtě splatnosti představoval 18,64 %, kdy pohledávky byly splaceny v rozmezí 61 až 180 dnů po lhůtě splatnosti. Výše těchto pohledávek dosahovala 4 750 196 Kč.

Druhý nejvyšší podíl zastupovaly pohledávky po splatnosti do 30 dnů, a to v poměru 14,75 % na celkových pohledávkách, a za nimi následovaly pohledávky po splatnosti 181 - 365 dnů podílem 10,27 %.

Nejnižší podíl byl 6,26 % v zastoupení pohledávek po lhůtě splatnosti 31 - 60 dnů.

7.4 Porovnání pohledávek z obchodních vztahů v jednotlivých letech



Zdroj: interní data (vlastní zpracování)

Graf 5. Porovnání pohledávek z obchodních vztahů v jednotlivých letech

Při celkovém srovnání pohledávek v letech 2009 – 2011 můžeme vidět, že si společnost nejlépe vedla v roce 2010, kdy odběratelé splatili velkou část pohledávek do doby splatnosti. Po lhůtě splatnosti pohledávky v roce 2010 postupně klesaly, až na pohledávky po lhůtě splatnosti v rozmezí 61 až 180 dnů, kdy pohledávky nepatrně stouply.

Při srovnání pohledávek do doby splatnosti si na tom společnost nejlépe vedla v roce 2010, kdy objem pohledávek splacených včas dosahoval výše 17 583 523 Kč.

Po lhůtě splatnosti do 30 dnů byl nejvyšší objem pohledávek v roce 2009, a to 12 288 822 Kč, a nejnižší objem v roce 2010, kdy dosahoval výše 2 486 684 Kč.

Po splatnosti ve lhůtě 31 – 60 dnů dosahoval nejvyšší objem pohledávek v roce 2009 a nejnižší objem v roce 2010. Zde už se ale setkáváme s menšími rozdíly.

Po splatnosti ve lhůtě 61 – 180 dnů byl nejvyšší objem pohledávek v roce 2009 ve výši 7 119 337 Kč. Nejnižšího objemu pohledávek dosáhla společnost v roce 2010 ve výši 1 530 657 Kč. Tady můžeme vidět velké rozdíly při srovnání roku 2009 a 2010.

Po lhůtě splatnosti v rozmezí 181 – 365 dnů by společnost měla mít minimum nesplacených pohledávek. Avšak v roce 2011 dosahovaly výše 2 616 544 Kč.

8 ANALÝZA VYBRANÝCH ODBĚRATELŮ

Pro analýzu odběratelů jsem si vybrala 8 zákazníků, mezi kterými je bonitní odběratel, nový odběratel a ostatní odběratelé jsou vybráni náhodně.

8.1 Přehled hodnocených odběratelů

Odběratel	Pohledávky		
	Celkem	Do lhůty splatnosti	Po lhůtě splatnosti
C.Q.E. s. r. o.	6 632 935	5 587 371	1 045 564
SILNICE CZ s. r. o.	1 968 558	24 336	1 944 222
Eurovia CZ, a. s.	1 691 460	941 814	749 646
SILNICE MORAVA s. r. o.	1 457 471	364 867	1 092 604
PSVS, a. s.	1 432 085	860 653	571 432
LAND Co Zlín s. r. o.	81 595	0	81 595
KAIMAN s. r. o.	26 383	0	26 383
Ředitelství silnic a dálnic ČR	0	0	0

Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Tab. 10. Hodnocení odběratelů k 31. 12. 2011

Pro lepší přehlednost jsem vybrané odběratele uspořádala do tabulky. Odběratelé jsou v tabulce seřazeni podle výše celkových pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti Consultest s. r. o. Tabulka také obsahuje rozdělení pohledávek na pohledávky do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti.

Vybrané odběratele nejprve charakterizují a popíšu vztah ke společnosti Consultest. Dále graficky znázorním strukturu pohledávek u vybraných odběratelů k 31. 12. 2011. U některých odběratelů rozdělím pohledávky po lhůtě splatnosti na splacené do 30 dnů a po lhůtě splatnosti 31 – 60 dnů, 61 – 180 dnů a 181 – 365 dnů v závislosti na lhůtě nesplacených pohledávek.

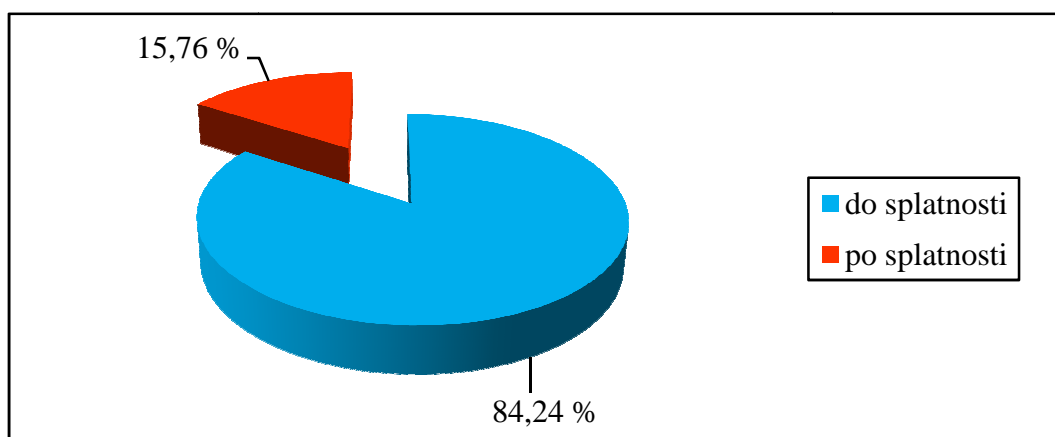
Na závěr společnosti Consultest doporučím řešení, jak by měla zacházet s vybranými odběrateli.

8.2 Analýza jednotlivých odběratelů

8.2.1 C.Q.E. s. r. o.

Jak už jsem dříve zmínila společnost C.Q.E. je dceřinou společností společnosti Consultest. Na českém stavebním trhu se tato společnost pohybuje od roku 2006. Jednatel společnosti je, jak i ve společnosti Consultest, Ing. Květoslav Urbanec.

C.Q.E. má stanovenou lhůtu splatnosti na 30 dnů.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 6. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti C.Q.E. v %

Celkový objem pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti C.Q.E činil 6 632 935 Kč. Pohledávky, které byly uhrazeny do lhůty splatnosti, dosáhly výše 5 587 371 Kč. Společnost tedy byla schopna uhradit 84,24 % pohledávek včas.

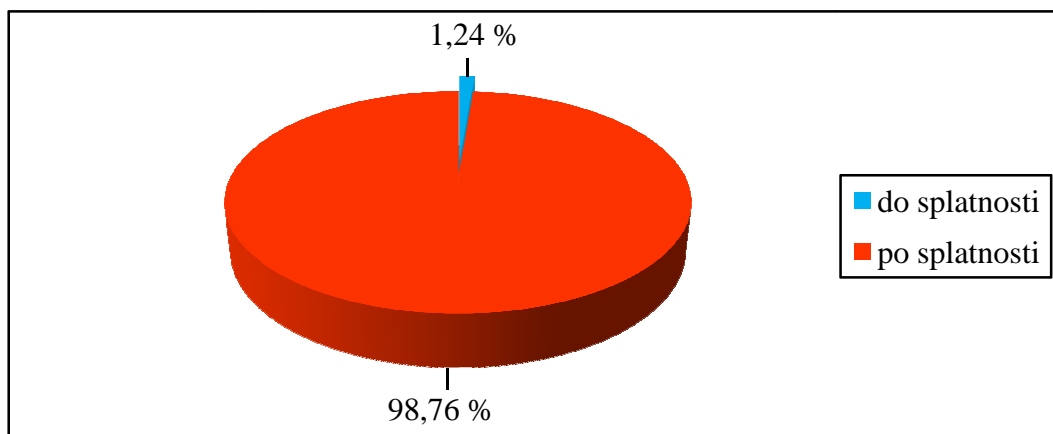
Menší část, kterou tvořilo 15,76 % pohledávek, uhradila dceřiná společnost po lhůtě splatnosti.

K 31. 12. 2011 tvořilo největší část pohledávek po lhůtě splatnosti pohledávky ve výši 725 635 Kč, které byly uhrazeny do 30 dnů po lhůtě splatnosti. Zbylá část, tzv. 319 929 Kč bylo uhrazeno v rozmezí 61 – 180 dnů po lhůtě splatnosti.

Pohledávky u společnosti C.Q.E. jsou řešeny následujícím způsobem. Vzhledem k obchodnímu vztahu mezi společnostmi Consultest a C.Q.E. vznikají nejen pohledávky ale i závazky. Vyrovnaní je řešeno oboustranným zápočtem.

8.2.2 SILNICE CZ s. r. o.

Tato firma se také zabývá stavební činností a mezi její hlavní činnosti patří výstavba pozemních komunikací a jejich opravy. Se společností Consultest spolupracuje již několik let. Splatnost pohledávek byla stanovena na 30 dnů.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 7. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti Silnice CZ v %

Firma Silnice CZ je pro společnost Consultest velice rizikový obchodní partner, protože 98,76 % pohledávek splatila k datu 31. 12. 2011 až po lhůtě splatnosti. Výše nesplacených pohledávek dosahovala 1 944 222 Kč.

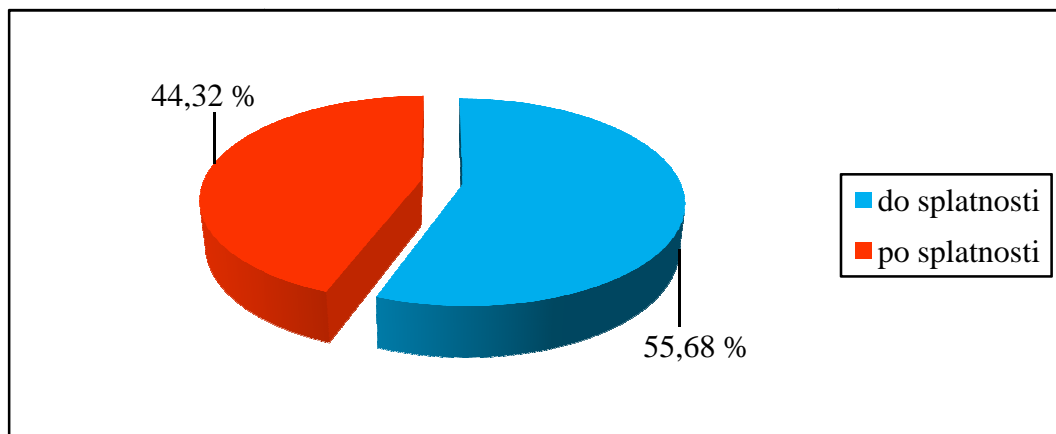
Pouze 1,24 % pohledávek splatila včas. Avšak tato výše byla oproti dlužné částce zanedbatelná a činila 24 366 Kč. Nesplacené závazky společnost Silnice CZ uhradila až ve lhůtě 181 – 365 dnů.

Společnost Consultest vymáhala tyto pohledávky pouze písemnou upomínkou. Společnosti Consultest bych doporučila, aby vymáhala pohledávky i pomocí telefonického kontaktu a osobní schůzky, kde by byl stanoven splátkový kalendář, který by vyhovoval oběma stranám. Po této společnosti bych také vyžadovala úroky z prodlení.

8.2.3 Eurovia CZ, a. s.

Tato akciová společnost patří mezi dlouhodobé zákazníky, která spolupracuje se společností Consultest řadu let. Délka splatnosti, kterou poskytuje společnost Consultest této akciové společnosti, je 60 dnů. Tato délka splatnosti je smluvně ošetřena.

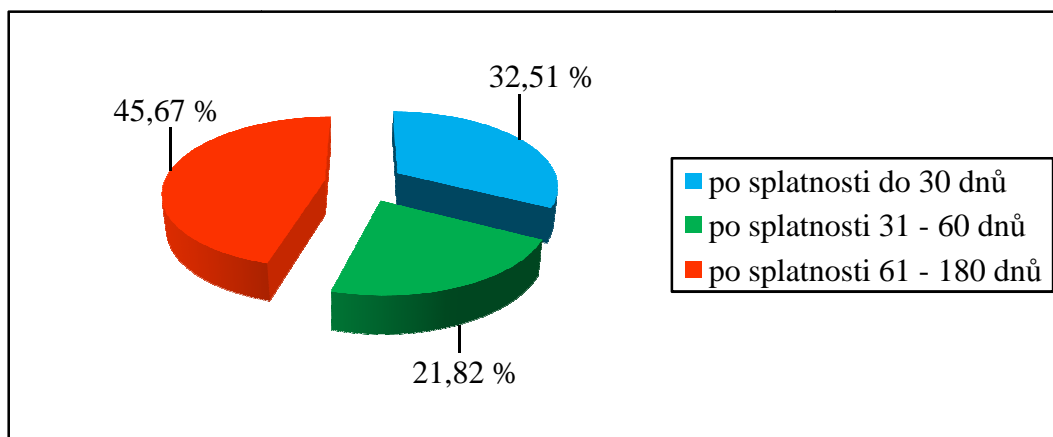
Eurovia CZ se zabývá převážně výstavbou a rekonstrukcí silnic a železnic a společnost Consultest pro ni provádí laboratorní zkoušky zemin, kameniv, asfaltů, betonů, povrchových úprav atd.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 8. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti Eurovia CZ v %

Celkový objem pohledávek k 31. 12. 2011 činil 1 691 460 Kč. Pohledávek, které byly splaceny do lhůty splatnosti, bylo 55,68 %. Pohledávek, které byly splaceny po lhůtě splatnosti, bylo 44,32 %. Společnost vymáhala nesplacené pohledávky písemnou výzvou.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 9. Přehled pohledávek po lhůtě splatnosti k 31. 12. 2011 u společnosti Eurovia CZ v %

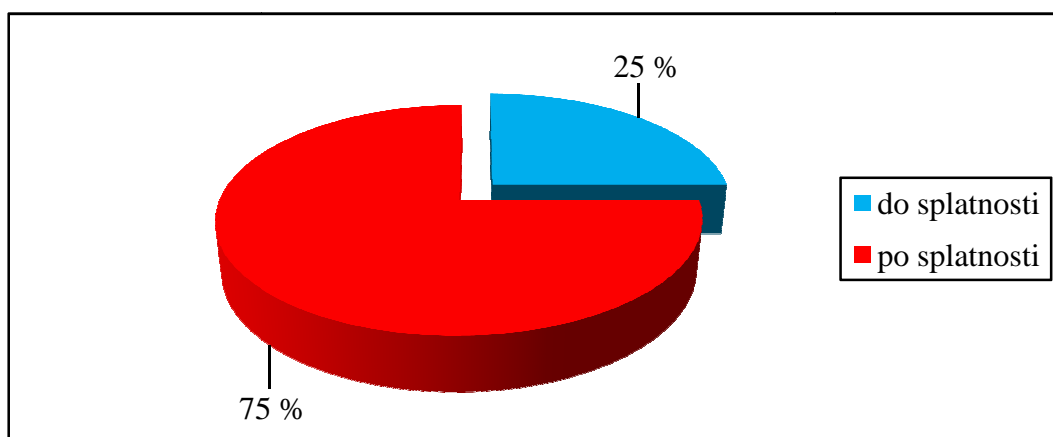
Pohledávek, které byly uhrazeny k 31. 12. 2011 do 30 dnů po lhůtě splatnosti, bylo 32,52 %. Po splatnosti ve lhůtě 31 – 60 dnů byla menší část, a to 21,82 %. Avšak nejvyšší část tvořily pohledávky po splatnosti ve lhůtě 61 – 180 dnů, a to 45,67 %.

Společnosti Consultest bych navrhla, aby nabídla společnosti Eurovia CZ skonto, protože je to dlouhodobý zákazník a tímto způsobem ho může motivovat k včasnejším platbám.

8.2.4 SILNICE MORAVA s. r. o.

Společnost Silnice Morava se pohybuje ve stavebním oboru více než 10 let.

Splatnost pohledávek je určena na 60 dnů, protože se na této lhůtě splatnosti obě strany dohodly. Delší splatnost může být způsobena smluvním vztahem mezi Silnicemi Morava a jejich investorem díla, kde je splatnost nastavena právě delší, a Silnice Morava ji přenášejí na své subdodavatele – společnost Consultest.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 10. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti Silnice Morava v %

Společnost Silnice Morava měla velké množství neuhrazených závazků vůči společnosti Consultest. Výše těchto závazků dosahovala k 31. 12. 2011 částky 1 092 604 Kč. Tedy 75 % závazků nesplatila tato firma včas.

Z toho 49,92 % nesplacených závazků splatila firma do 30 dnů po uplynutí lhůty splatnosti, 38,05 % ve lhůtě 31 – 60 dnů po splatnosti a 16,03 % nesplacených pohledávek splatila až ve lhůtě 61 – 180 dnů.

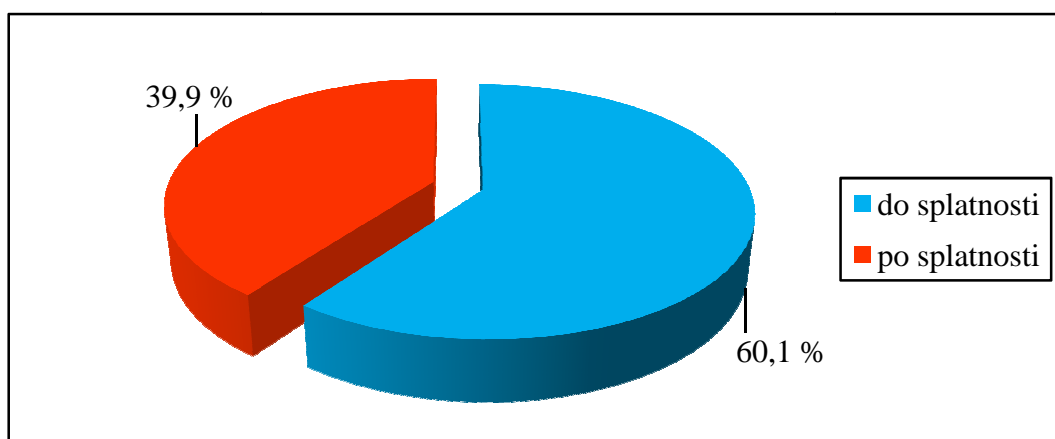
Společnost Consultest vymáhala tyto pohledávky pomocí telefonické výzvy a písemné upomínky. Společnosti bych doporučila i osobní kontakt, aby vzbudila větší zájem o úhradu dlužné částky.

Pohledávek, které byly uhrazeny do lhůty splatnosti, činilo 25 % a dosahovaly výše 364 867 Kč.

8.2.5 PSVS, a. s.

Celý název této společnosti zní Pražské silniční a vodohospodářské stavby. Tato společnost je velice úspěšná, proto působí i v dalších regionech České republiky. Je pravidelným a dlouholetým odběratelem společnosti Consultest.

Doba splatnosti je stanovena na 60 dnů, protože se na této lhůtě splatnosti obě strany smluvně domluvily.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 11. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti PSVS v %

Tato společnost k 31. 12. 2011 splatila 60,1 % pohledávek do lhůty splatnosti. Výše těchto pohledávek činila 860 653 Kč.

Avšak 39,9 % pohledávek splatila až po lhůtě splatnosti. Můžeme říci, že 571 432 Kč splatila tato firma do 30 dnů po lhůtě splatnosti.

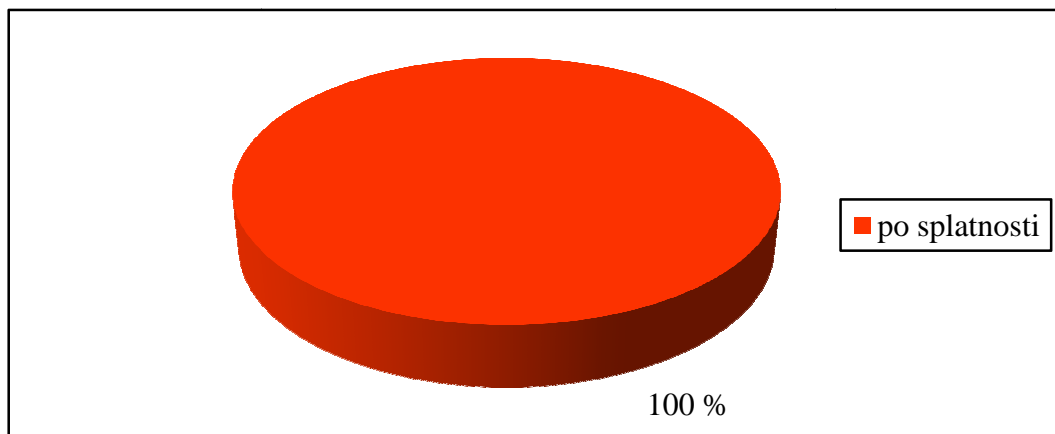
Společnost Consultest vymáhala pohledávky po lhůtě splatnosti nejprve pomocí telefonické výzvy, poté zaslala písemnou upomínku.

Pro tuto společnost bych navrhla skonto, aby byla motivována a splácela své závazky vůči společnosti Consultest ve lhůtě splatnosti.

8.2.6 LAND Co Zlín, s. r. o.

Tato společnost dodává na trh do České republiky a Evropské unie protihlukové stěny. Také začala v posledních letech nabízet clony proti oslnění, které se využívají na dálnicích.

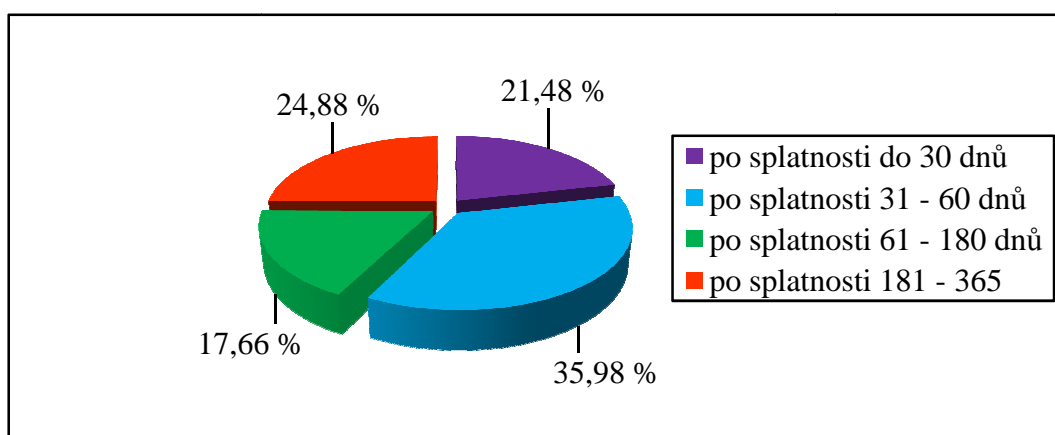
Doba splatnosti je stanovena u této firmy na 45 dní v rámci smluvních podmínek.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 12. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti LAND Co Zlín v %

Společnost LAND Co Zlín splatila k 31. 12. 2011 všechny pohledávky po lhůtě splatnosti. Výše těchto pohledávek činila 81 594,8 Kč.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 13. Přehled pohledávek po lhůtě splatnosti k 31. 12. 2011 u společnosti LAND Co Zlín v %

Firma splatila 21,48 % pohledávek po splatnosti do 30 dnů. Výše těchto pohledávek činila 17 526 Kč. Avšak 35,98 % pohledávek splatila ve lhůtě 31 – 60 dnů po splatnosti. Menší množství, a to 17,66 %, splatila po splatnosti ve lhůtě 61 – 180 dnů a 24,88 % pohledávek splatila ve lhůtě 181 – 365 dnů.

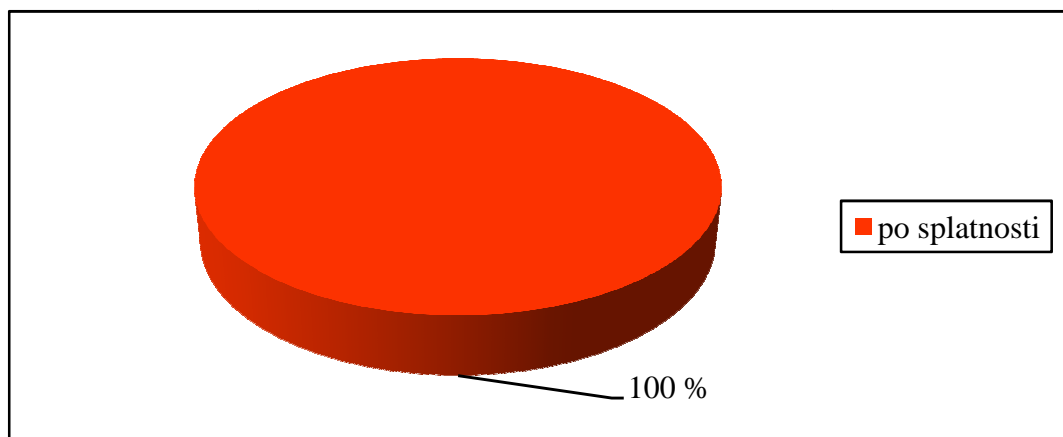
Po společnosti LAND Co Zlín bych vyžadovala úroky z prodlení, protože lhůta splatnosti dosahuje více jak 181 dnů.

8.2.7 KAIMAN s. r. o.

Tuto společnost jsem si vybrala, protože je novým odběratele společnosti Consultest. Od roku 2006 se začala zabývat tato firma také stavební činností.

Splatnost pohledávek je stanovena na 30 dnů. Firma společnost Consultest oslovila v roce 2011 v rámci nabídky na internetu. Společnost Kaiman potřebovala vyhotovit laboratorní zkoušky v rámci své činnosti v oblasti únosnosti zeminy při stavbě komunikací.

Společnost Consultest na začátku spolupráce o této společnosti žádný průzkum nedělala. Proto bych doporučila, aby u každého nového odběratele získávala informace a hodnotila bonitu klienta.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 14. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti KAIMAN v %

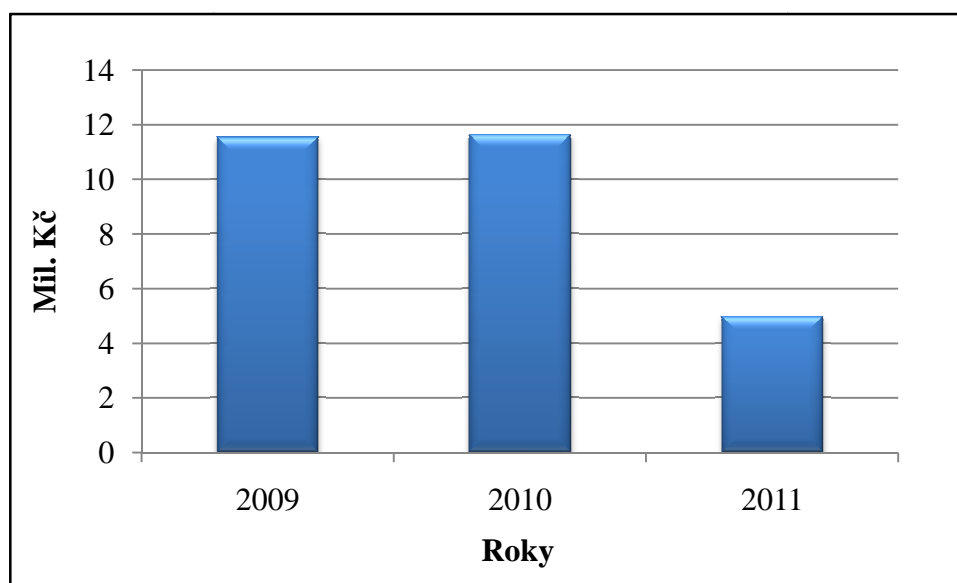
Celkově její odběr za rok 2011 činil 26 383 Kč. Společnost tuto částku zaplatila ve lhůtě do 30 dnů po splatnosti.

Této firmě bych také doporučila skonto, protože je novým odběratelem společnosti Consultest a už od začátku spolupráce by měla být vedena ke splácení svých závazků vůči společnosti Consultest včas. Také překročená lhůta splatnosti není příliš vysoká a riziková, proto mi poskytnutí skonta připadá jako nejlepší řešení.

8.2.8 Ředitelství silnic a dálnic ČR

Ředitelství silnic a dálnic ČR je příspěvková organizace, která je zřízená Ministerstvem dopravy. Tato příspěvková organizace je bonitní a velice důležitý odběratel pro společnost Consultest, protože má velký objem faktur a všechny své pohledávky splácí do lhůty splatnosti. Navíc je dlouholetým zákazníkem. Společnosti spolu obchodují déle než 6 let.

Splatnost pohledávek byla stanovena na 60 dnů. Doba splatnosti je delší než u ostatních odběratelů, protože se jedná o veřejnou instituci.



Zdroj: Interní data (vlastní zpracování)

Graf 15. Objem fakturace Ředitelství silnic a dálnic ČR v letech 2009 – 2011

Z grafu můžeme zjistit, že objem fakturace za rok 2009 činil 11 544 583 Kč, za rok 2010 dosahoval výše 11 651 387 Kč a v roce 2011 prudce klesl na 4 981 859 Kč.

V rámci nadstandardních smluvních vztahů jsou všechny pohledávky uhrazeny za daný rok do konce roku.

Tato firma je nejlepším odběratelem společnosti Consultest, protože splácí své závazky do lhůty splatnosti a také má velký objem fakturace.

9 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST CONSULTEST S. R. O.

Z analýz, které jsem provedla, bych chtěla navrhnout firmě určitá doporučení, která by měla přispět ke snížení pohledávek po lhůtě splatnosti a vyhnout se tak pohledávkám nad 181 dnů po splatnosti. Také firmě doporučím určitá opatření, která přispějí ke zlepšení systému řízení pohledávek.

Ve společnosti Consultest není zaveden jednotný systém správy pohledávek. Standardní splatnost je také nejednotná, a to 30 dní nebo 60 dní u některých odběratelů v rámci smluvních podmínek. Vzhledem k tomu, že není žádný uplatňovaný nástroj, který by smluvní partnery nutil k dodržování dané splatnosti, dochází k následujícímu.

Jak jsem zjistila, pohledávek po lhůtě splatnosti je velké množství a v některých letech dokonce převažuje objem pohledávek po lhůtě splatnosti před těmi, které jsou spláceny včas.

Společnost Consultest nehlídá pohledávky v krátkých časových intervalech. Firma by se proto měla o to víc věnovat pohledávkám a kontrolovat je.

V současné době probíhá ve společnosti Consultest řešení dosavadních pohledávek takto:

- Dlužníkovi jsou posílány maximálně 3 upomínky.
- Telefonická výzva k zaplacení dlužné částky se vyskytuje jen v některých případech.
- Dlužníci jsou osobně urgováni jen u dlouhodobých vztahů.
- Přibližně jednou za dva měsíce se vyjíždí soupis neplatících odběratelů.
- Pohledávky dosud neřešila žádná vymáhací agentura.
- Prodej pohledávek se objevuje jen v ojedinělých případech.

9.1 Informace o odběratelích

Je důležité si stanovit nějaký limit pro každou skupinu zákazníků, při jejichž překročení už nelze zákazníkovi vycházet vstříc a dodávat dále na fakturu, ale je třeba začít dluhy vymáhat.

Pro práci s pohledávkami je nutné mít nějaký systém a snažit se zjistit co nejvíce informací o odběrateli. Tyto informace je třeba sledovat jak při vzniku obchodního vztahu, tak průběžně.

Firma by měla mít dostatečné informace o každém odběrateli a měla by vědět, zda odběratel nemá žádné finanční problémy. Pro tento účel by měla zkoumat bonitu klienta, především pokud se jedná o nové odběratele a společnost s nimi nemá žádné zkušenosti.

Pokud o novém odběrateli nemá žádné informace, může využít kontrolu zákazníka v obchodním rejstříku a v registru plátců DPH, který je na internetu volně dostupný. Díky tomu lze dostat přehled o tom, zda společnost sídlí v místě podnikání, zda proti ní nejsou vedeny exekuce, zda její společníci nejsou zároveň společníky v řadě firem končících v konkurzech nebo zda nedošlo ke změně vlastníků za osoby ze zahraničí.

Také může získávat informace od firem, které s novou společností obchodují, a ptát se na jejich zkušenosti s novou firmou. Nejjednodušší je však získání interních informací, které se týkají zkušeností s daným odběratelem v minulosti.

Při každé objednávce by společnost měla prověřit zákazníka a na základě tohoto prověření stanovit platební podmínky a možné požadavky na zajištění pohledávky. Pokud však se zákazníkem obchoduje pravidelně, potom zná jeho platební zvyky z minulosti a z těchto by měla vycházet.

9.2 Navrhovaný postup při vymáhání pohledávek

Společnost by si měla vzít za cíl snížit množství pohledávek, které jsou hrazené po splatnosti, a měla by začít vést správu pohledávek a stanovit postup, který bude dodržovat, pokud pohledávky nebudou uhrazeny ve stanoveném termínu. Čím déle jsou faktury po splatnosti, tím hrozí větší riziko, že společnost své peníze už nikdy nemusí získat. Společnost by měla zabránit situacím, kdy odběratelé používají její peníze bezúročně, místo banky, a společnosti pak chybí hotovost potřebná k rozvoji podnikání.

Je velice důležité, aby se společnost začala zabývat pohledávkami v okamžiku, kdy vyprší lhůta splatnosti. Proto by bylo pro firmu nejlepší, kdyby si stanovila odpovědnou osobu, která se bude pohledávkám dostatečně věnovat. Tato osoba by si měla stanovit minimálně dva konkrétní dny v měsíci pro kontrolu pohledávek. Z důvodu rozdílné splatnosti by odpovědná osoba měla dohlížet na veškeré pohledávky a zavést inventuru pohledávek dvakrát v měsíci.

Pokud zákazník neuhradí fakturu a zbývá jen 1 den do splatnosti, společnost by měla odběratele telefonicky kontaktovat a ověřit si, zda fakturu opravdu obdržel a zda se ji chystá uhradit. Zejména u velkých faktur je toto ověření nezbytné a odběratel aspoň zná

zájem společnosti o rychlou úhradu. V případě, že odběratel fakturu neobdržel, společnost by měla zaslat kopii faktury, kterou je nutné poslat doporučeně, aby se odběratel dále nemohl vymlouvat.

Pokud však pomine lhůta splatnosti a odběratel po 7 dnech po uplynutí stále fakturu neuhradil, společnost by měla opět telefonicky kontaktovat odběratele a zeptat se ho na důvody, kvůli kterým nedodržel termín splatnosti a vyzvat ho k rychlé úhradě. Pokud řekne, že svou pohledávku určitě zaplatí, společnost by se ho měla zeptat na konkrétní datum, kdy se svou pohledávku chystá uhradit. Pokud odběratel nemá peníze na úhradu své pohledávky, společnost by s ním měla sestavit splátkový kalendář.

Po 14 dnech od uplynutí doby splatnosti by společnost měla zaslat písemnou upomínku, ve které žádá odběratele o urychlené uhrazení všech jeho závazků. Upomínka by měla být poslána doporučeně, aby společnost si byla jistá, že odběratel tuto upomínku opravdu dostal. V upomínce by měl být naznačen případný další postup při neuhrazení a vhodné je také uvést úroky z prodlení. Po měsíci by společnost neměla poskytnout svému zákazníkovi žádnou službu na fakturu a další objednávky by měl dostat jen na dobírku.

Po šesti týdnech by společnost měla zaslat další upomínku, ve které žádá odběratele o úhradu nebo navrhuje splátkový kalendář, který je nejlepší sestavit s odběratelem, aby vyhovoval oběma stranám.

Během těchto šesti týdnů je také velice účelné domluvit si s odběratelem osobní schůzku a na této schůzce s ním projednat další možné postupy.

Po dvou měsících by společnost měla předat své pohledávky právní kanceláři, nebo zvolit služby vymáhací agentury. Vymáhací agentury jsou rychlejší, než když jsou pohledávky vymáhány soudní cestou.

9.3 Využití systému skont

Společnost Consultest však může motivovat své odběratele k placení svých pohledávek včas, a to použitím skonta, které společnosti navrhuji, aby poskytovala svým odběratelům. Je to skvělý způsob, jak přimět své odběratele, aby si pospíšili s úhradou a získali za to ještě určitou slevu. Společnost tak může snížit množství pozdě hrazených pohledávek. Výše skonta by neměla být příliš nízká, aby to zákazníka motivovalo, ale ani příliš vysoká, aby na tom společnost ještě neprodělala.

Pro společnost navrhuji, aby poskytovala svým odběratelům skonto ve výši 2 - 3 % a poskytovala to pouze těm odběratelům, kteří uhradí svou pohledávku do 20 dnů. Není účelné, aby se skonto poskytovalo těm odběratelům, kteří hradí své pohledávky včas. Ale mělo by se poskytovat těm odběratelům, kteří hradí své pohledávky 10 – 60 dnů po splatnosti.

9.4 Úroky z prodlení

Společnosti Consultest také může vyžadovat po svých odběratelích úroky z prodlení. Každý dodavatel má nárok na úroky z prodlení, a pokud společnost nemá nějakou dohodnutou výši úroku, obchodní zákoník tuto výši stanovuje.

Zákonná výše úroku z prodlení se určuje podle Repo sazby České národní banky, která se zvyšuje o sedm procentních bodů. Pro snadnější pochopení uvedu příklad. Pokud je repo sazba například 0,65 %, úrok z prodlení bude 7,65 %.

Společnosti Consultest to může aspoň vynahradit ušlý zisk z případného investování a také to může motivovat odběratele k včasnému placení svých závazků.

Úrok z prodlení by mohla společnost Consultest vyžadovat, i když to nemá s odběratelem uvedené ve smlouvě. Úrok z prodlení je totiž stanovený zákonem, ale je tam stanovený limit, který společnost nesmí přesáhnout. Avšak společnost si může s odběratelem stanovit i vyšší úrok. Pokud se však nedohodnou na vyšším úroku z prodlení, platí úrok stanovený zákonem.

9.5 Kombinovaný způsob

Tímto způsobem je myšleno použití obou uvedených variant. Tím myslím poskytování skont i vyžadování úroků z prodlení. Tento způsob je pro společnost Consultest vhodný, protože odběratelům je nabízen přátelský přístup v podobě skont. Pokud však odběratel nevyužije skonta nebo nezaplatí fakturu do doby splatnosti, je zde využívána druhá varianta, a to v podobě úroků z prodlení, který může odběratele přimět platit své závazky vůči společnosti Consultest včas, a ještě k tomu jsou motivováni případnou slevou.

9.6 Unie pro rozhodčí a mediační řízení ČR, a. s.

Dodavatel s odběratelem se mohou dohodnout na tom, že své případné spory nebudou řešit za pomoci soudu, ale zvolí nezávislý subjekt, jehož posláním je rychlé a spravedlivé rozhodování sporů. Tato varianta není ani příliš drahá a je tam také možnost, že dojde k zachování přátelských vztahů.

Společnost Consultest tuto akciovou společnost již dříve využívala. Proto bych jí navrhovala, aby zhodnotila současnou situaci pohledávek ve společnosti, a v případě větších částek a pohledávek po dlouhé lhůtě splatnosti, zkusila opět využít služby Unie pro rozhodčí a mediační řízení ČR.

9.7 Outsourcing pohledávek

Pokud problémy s pohledávkami budou v dalších letech neúnosné, pro společnost bych doporučila využít outsourcing pohledávek.

V České republice outsourcing pohledávek patří mezi nové služby, avšak v zahraničí je velice známý. Spočívá v přesunutí služeb na externí firmu, která má s nabízenou službou velké zkušenosti a specializuje se na ni. Outsourcing pomáhá ušetřit velké množství nákladů a je velice efektivní.

Inkasních firem nebo firem, které se zaměřují na řízení pohledávek, v České republice přibývá. Poskytují mnoho služeb, např. monitorování pohledávek, soudní vymáhání, správu pohledávek, exekuci atd.

Nejčastěji tyto společnosti nabízí mimosoudní inkaso, monitoring pohledávek nebo soudní inkaso. Monitoring pohledávek spočívá ve sledování splatnosti faktur. Mimosoudní inkaso zahrnuje telefonické, písemné a osobní upomínání, jejichž výsledkem je úspěšné vymožení pohledávky, nebo doporučení k soudnímu řízení. Soudní inkaso představuje úplné vyřízení soudního procesu za předem stanovených nákladů. (Jak pracují vymáhací agentury, 2005)

Kdyby se společnost Consultest v budoucnu rozhodla využít služeb společností, které se zabývají pohledávkami, doporučila bych jí společnost Artur Collina.

Tuto společnost tvoří tým pracovníků, kteří mají mnohaletou praxi v oblasti pohledávek. Tato společnost se specializuje na vymáhání pohledávek mimosoudní cestou prostřednictvím přímé komunikace s dlužníkem, odkup pohledávek a správu pohledávek, kterou bych doporučila využít společnosti Consultest.

Správa pohledávek, kterou poskytuje společnost Artur Collina, probíhá v praxi následovně:

- 1) Klient dodá veškeré informace o dlužníkovi (jméno, firma, adresa, telefon, dlužná částka, datum splatnosti atd.) a sám si určí stupeň vymahatelnosti.
- 2) Poté je zaslán všem odběratelům, kteří nezaplatili do lhůty splatnosti dopis, ve kterém je společnost Consultest informuje o zahájení spolupráce se společností Artur Collina.
- 3) Dále zaměstnanec kanceláře eviduje dlužníky a zařazuje dle společností poskytnutých informací podle stupně vymahatelnosti. Přidělený zaměstnanec začíná aktivně a individuálně pracovat s jednotlivými dlužníky.
- 4) Společnost Consultest je 1x týdně informována o stavu dlužné částky a na základě toho si může ověřit efektivitu práce.

Vzhledem k tomu, že si tato společnost zakládá na individuálním přístupu a hlavní činností je vymáhání pohledávek, má práce této společnosti mnohokrát efektivnější výsledky než inkasní společnosti, které pracují na základě neosobního přístupu k dlužníkovi tj. pouze psaní upomínek a telefonování. (Správa pohledávek - radikální minimalizace rizika - Artur Collina, 2009)

Společnost Consultest se pohledávkám nevěnuje dostatečně a to má za následek, že velké množství pohledávek je spláceno po lhůtě splatnosti.

Společnosti bych proto navrhovala, aby se řízení pohledávek začala věnovat plně a zkusila využít prostředků skont nebo úroků z prodlení pro rychlejší úhradu pohledávek a měla jasně stanovený postup při vymáhání pohledávek, nebo bych jí doporučovala využít služby některé společnosti specializující se na pohledávky.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo najít nejvhodnější způsob řízení pohledávek ve společnosti Consultest a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu pohledávek. Také jsem se zaměřila na analýzu současného stavu pohledávek a zhodnotila stav a vývoj pohledávek ve společnosti.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem charakterizovala pohledávky, vysvětlila příčiny vzniku pohledávek a zabývala jsem se členěním a oceněním pohledávek. Dále jsem vysvětlila pozitiva a negativa pohledávek a negativní dopad pohledávek.

Každá společnost, u které vznikají pohledávky, by se také měla zabývat řízením pohledávek, proto jsem se snažila popsat, co do této oblasti patří. Společnost by měla zvažovat termíny a způsoby úhrady, které svým odběratelům poskytne, proto jsem se v teoretické části také zabývala volbou podmínek prodeje, do které spadá splatnost faktur, platba předem, prodej za hotové, splatnost běžná v oboru nebo skonto za včasější platbu. Také jsem se zabývala preventivním zajištěním pohledávek a vymáháním pohledávek, které obnáší telefonický kontakt, osobní kontakt, písemné upomínky, soudní vymáhání, exekuci, konkurz či služby vymáhacích agentur.

V závěru teoretické části jsem se zabývala analýzou pohledávek, která je zaměřena na rychlost obratu pohledávek, dobu splatnosti pohledávek, koeficient využití pohledávek a horizontální analýzu.

V úvodu mé praktické části jsem charakterizovala společnost Consultest a provedla SWOT analýzu, čímž jsem identifikovala silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. V další části jsem popsala současný způsob řízení pohledávek ve společnosti Consultest, snažila jsem se vyložit, jakým způsobem společnost vymáhá pohledávky od svých odběratelů a jakou má úspěšnost ve vymáhání pohledávek.

V další části jsem provedla finanční analýzu zaměřenou na pohledávky a analyzovala jsem pohledávky v letech 2009 – 2011. Poté jsem náhodně vybrala 8 odběratelů, provedla analýzu a navrhla postup, jakým by společnost měla u každého odběratele postupovat.

V závěru analytické části jsem poskytla pro společnost Consultest doporučení ke zlepšení stavu pohledávek a navrhla postup, jakým by měla řídit své pohledávky. Firma by měla mít odpovědnou osobu, která by se pohledávkám dostatečně věnovala, a také by měla získávat informace o nových, ale i stávajících odběratelích.

Firmě navrhuji, aby poskytovala svým odběratelům skonto a tím své zákazníky motivovala ke včasnějším platbám. Také jí navrhuji, aby požadovala po odběratelích, kteří překračují lhůtu splatnosti, úroky z prodlení, nebo použila kombinovaný způsob. Společnost by také měla zvážit, zda opět obnovit spolupráci s unií pro rozhodčí a mediační řízení ČR, nebo nevyužít služby vymáhacích agentur.

V dnešní době je přikládán pohledávkám stále větší význam. Stále více odběratelů se dostává do finančních problémů, a proto by každá společnost měla získávat informace o odběratelích a zvažovat, zda danému odběrateli poskytne zboží na fakturu.

Práce pro mě byla velkým přínosem a doufám, že společnost Consultest má doporučení nějakým způsobem využije. Konečně jsem měla možnost své teoretické znalosti přenést do praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2003. *Pohledávky - vzory smluv a podání*. Vyd. 2. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0581-8.
2. GRITZBACH, Michal. O společnosti. *Consultest s.r.o.* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.consultest.cz/?page_id=21
3. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 1997. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-257-4.
4. Jak pracují vymáhací agentury. *Finance iDNES.cz* [online]. 2005 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/podnikani.aspx?r=podnikani&c=A051214_171824_firmy_tipy_zal
5. KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2004. *Manažerské finance*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-802-9.
6. KUNEŠOVÁ-SKÁLOVÁ, Jana, 1999. *Pohledávky*. Vyd. 4. Ostrava: Sagit. ISBN: 80-7208-132-2
7. NESNÍDAL, Jiří, 1996. *Kladivo na dlužníky*. Vyd. 1. Ostrava: Sagit. ISBN 90-85789-83-3.
8. OA T. Bati a VOŠ ekonomická Zlín, 2008. *Finance a my*. Zlín: OA T. Bati a VOŠ. ISBN 978-80-7318-694-4.
9. PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2001. *Řízení podnikových financí*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-020-0.
10. PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2009. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-534-4.
11. Správa pohledávek - radikální minimalizace rizika - Artur Collina. *ARTUR COLLINA řešení pohledávek* [online]. 2009 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.dluznikuzaplat.cz/sprava-pohledavek.php>
12. ŠANTRŮČEK, Jaroslav, 2005. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0873-7.

13. Techniky a metody finanční analýzy. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>
14. VALACH, Josef a kolektiv, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Struktura společnosti	27
-------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza.....	29
Tab. 2. Vymáhané pohledávky v roce 2011	32
Tab. 3. Horizontální analýza v tis. Kč	33
Tab. 4. Doba obratu pohledávek v letech 2009 - 2011	34
Tab. 5. Rychlost obratu pohledávek v letech 2009 - 2011	35
Tab. 6. Koeficient využití pohledávek v letech 2009 - 2011	35
Tab. 7. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2009.....	36
Tab. 8. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2010.....	38
Tab. 9. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2011.....	39
Tab. 10. Hodnocení odběratelů k 31. 12. 2011	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Přehled finančních prostředků vložených do výstavby silnic a dálnic a jejich přepočet na cenovou úroveň roku 1990 až po rok 2010.....	30
Graf 2. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2009 v %	37
Graf 3. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2010 v %	38
Graf 4. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31. 12. 2011 v %	40
Graf 5. Porovnání pohledávek z obchodních vztahů v jednotlivých letech.....	41
Graf 6. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti C.Q.E. v %	43
Graf 7. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti Silnice CZ v %	44
Graf 8. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti Eurovia CZ v %	45
Graf 9. Přehled pohledávek po lhůtě splatnosti k 31. 12. 2011 u společnosti Eurovia CZ v %	45
Graf 10. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti Silnice Morava v %.....	46
Graf 11. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti PSVS v %.....	47
Graf 12. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti LAND Co Zlín v %.....	48
Graf 13. Přehled pohledávek po lhůtě splatnosti k 31. 12. 2011 u společnosti LAND Co Zlín v %.....	48
Graf 14. Přehled pohledávek k 31. 12. 2011 u společnosti KAIMAN v %.....	49
Graf 15. Objem fakturace Ředitelství silnic a dálnic ČR v letech 2009 – 2011	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I Účetní rozvahy za rok 2009, 2010, 2011

PŘÍLOHA PI: ÚČETNÍ ROZVAHY ZA ROK 2009, 2010, 2011

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2009 (V celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy
CONSULTEST s.r.o.

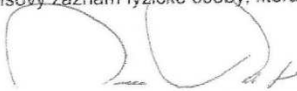
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Veveří 95
66237 Brno

Rok	Měsíc	IČ
2009	1 2	2 5 3 4 6 7 8 4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (f.2+3+7+12)	001	77560	-17359	60201	48280
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (f.4 až 6)	003	28961	-16580	12381	9177
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	257	-124	133	200
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	26911	-16456	10455	7684
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	1793	0	1793	1293
C.	Oběžná aktiva (f.8 až 11)	007	48455	-779	47676	39049
C.I.	Zásoby	008	27	0	27	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	29378	-779	28599	25141
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	19050	0	19050	13908
D.I.	Časové rozlišení	012	144	0	144	54

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14+20+25)	013	60201	48280
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	50686	35842
A.I.	Základní kapitál	015	400	400
A.II.	Kapitálové fondy	016		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	33422	25147
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	16864	10295
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	9044	12088
B.I.	Rezervy	021	1765	2405
B.II.	Dlouhodobé závazky	022		
B.III.	Krátkodobé závazky	023	6487	8607
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	792	1076
C.I.	Časové rozlišení	025	471	350

Sestaveno dne: 21.6.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání zkoušení a posuzování stav. mat.	Pozn.

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy
CONSULTEST s.r.o.

ke dni 31.12.2010
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	2 5 3 4 6 7 8 4

Veveří 95
66237 Brno

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+7+12)	001	103613	-21298	82315	60201
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4 až 6)	003	39433	-20614	18819	12381
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	257	-190	67	133
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	33784	-20424	13360	10455
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	5392	0	5392	1793
C.	Oběžná aktiva (ř.8 až 11)	007	64018	-684	63334	47676
C.I.	Zásoby	008	0	0	0	27
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	34254	-684	33570	28599
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	29764	0	29764	19050
D.I.	Časové rozlišení	012	162	0	162	144

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14+20+25)	013	82315	60201
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	61377	50686
A.I.	Základní kapitál	015	400	400
A.II.	Kapitálové fondy	016		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	16	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	46928	33422
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	14033	16864
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	20468	9044
B.I.	Rezervy	021	0	1765
B.II.	Dlouhodobé závazky	022		
B.III.	Krátkodobé závazky	023	19220	6487
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	1248	792
C.I.	Časové rozlišení	025	470	471

Sestaveno dne: 24.6.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání zkoušení a posuzování stav. mat	Pozn.	

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2011	12	25346784

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
CONSULTEST, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Veveří 95

Brno

662 37

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	112 693,16	-19 698,08	92 995,08	81 917,62
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	48 303,79	-19 013,84	29 289,95	18 818,38
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	257,15	-190,49	66,66	66,66
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	42 654,52	-18 823,35	23 831,17	13 359,60
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	5 392,12	0,00	5 392,12	5 392,12
C.	Oběžná aktiva	007	63 756,10	-684,24	63 071,86	62 937,70
C. I.	Zásoby	008	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0,00	-684,24	-684,24	-684,24
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	37 983,13	x	37 983,13	33 858,17
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	25 772,97	0,00	25 772,97	29 763,77
D. I.	Časové rozlišení	012	633,27	x	633,27	161,54

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné	Minulé
			účetní období 5	účetní období 6
	PASIVA CELKEM	013	92 995,08	81 917,62
A.	Vlastní kapitál	014	71 497,76	61 376,02
A. I.	Základní kapitál	015	400,00	400,00
A. II.	Kapitálové fondy	016	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	15,68	15,68
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	60 960,34	46 927,53
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	10 121,74	14 032,81
B.	Cizí zdroje	020	21 497,32	20 541,60
B. I.	Rezervy	021	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	023	20 762,24	19 293,11
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	735,08	1 248,49
C. I.	Časové rozlišení	025	0,00	0,00

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou