

# **Analýza pohledávek firmy XY a návrh možnosti zlepšení způsobu jejich řízení**

Michaela Hájková

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela HÁJKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100632**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza pohledávek firmy XY a návrh možnosti  
zlepšení způsobu jejich řízení**

Zásady pro vypracování:

### I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte poznatky týkající se pohledávek a jejich řízení

### II. Praktická část

- Představte společnost XY
- S využitím odborné literatury provedte analýzu řízení pohledávek společnosti XY
- Navrhněte možnosti zlepšení způsobu jejich řízení

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

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

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 8071798029.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG, 2009. 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav. Pohledávky, jejich cese a hodnota. 2. aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 198 s. ISBN 80-245-0873-7.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek: právně, daňové, účetně. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-247-0770-5.

KHAN, M. Y. a P. K. JAIN. Financial management: Text, problems and cases [online kniha]. 5. aktualiz. vyd. No-

ida: Gopsons Papers Ltd., 2008, [cit. 2014-03-12]. ISBN 978-0-07-065614-7. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=N9V34rWEOGcC&printsec=frontcover&hl=cs&v=onepage&q&f=false>

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Klínek  
Externí


Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

  
Mgr. Pavel Hýl  
děkanka



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

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

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 .....

.....

---

<sup>4</sup> 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**

Cílem bakalářské práce je posouzení pohledávek firmy XY a vytvoření návrhu možnosti lepšího způsobu jejich řízení. V teoretické části je na základě odborné literatury vysvětlena teorie pohledávek a jejich řízení. Taktéž jsou zde popsány ukazatelé finanční analýzy, které slouží k analýze pohledávek a jsou použity v praktické části. Praktická část se věnuje firmě XY, analýze pohledávek a stavu pohledávek v jednotlivých letech, kde jsou shrnuty výsledky ukazatelů. Závěrem je sestaven návrh možnosti lepšího způsobu řízení pohledávek.

Klíčová slova: Pohledávky, řízení pohledávek, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek, analýza pohledávek

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is to assess the claims of the company XY and create proposal for possibility of their control improvement. The theoretical part is based on professional literature explained the theory of claims and their control improvement. It is also described indicators of financial analyses which are used to analysis of claims and are used in the practical part. The practical part deals with company XY, analysis of claims and state claims in each year which summarizes the results of the indicators. Finally is made proposal for possibility of claims control improvement.

Keywords: Claims, receivables management, insurance receivables, debt collection, dept analysis

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Tomáši Klinkovskému za odborné vedení a podporu při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala své konzultantce paní Ing. Šárce Vránové, která mi poskytla cenné informace a při každé nejasnosti si našla čas na její vysvětlení.

Poděkování patří také panu majiteli firmy XY, který mi umožnil vykonávat praxi ve své firmě a čerpat důležitá data ze společnosti.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 POHLEDÁVKY</b> .....	<b>14</b>
1.1 ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK.....	14
1.2 VZNIK POHLEDÁVKY .....	15
1.3 PROMLČENÍ POHLEDÁVKY .....	15
1.4 ZÁNİK POHLEDÁVKY .....	16
<b>2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK</b> .....	<b>17</b>
2.1 EVIDENCE POHLEDÁVEK.....	17
2.2 ZPŮSOBY UPLATŇOVANÉ V ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	17
2.3 PREVENTIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK .....	18
2.3.1 Smlouva.....	18
2.3.2 Informace.....	18
2.3.3 Záloha.....	19
2.3.4 Volba podmínek prodeje .....	19
2.3.5 Skonto za včasnou úhradu.....	19
2.3.6 Pojištění pohledávek.....	20
2.3.7 Směnka .....	20
2.3.8 Ručení.....	20
2.3.9 Bankovní záruka.....	21
2.3.10 Dokumentární akreditiv.....	21
2.3.11 Dokumentární inkaso .....	21
2.3.12 Smluvní pokuta.....	22
2.3.13 Zástavní právo .....	22
2.3.14 Faktoringové společnosti.....	22
2.3.15 Forfaitingové společnosti .....	22
2.4 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI A NEDOBYTNÝCH POHLEDÁVEK .....	23
2.4.1 Uznání závazku .....	23
2.4.2 Inkasní kanceláře.....	23
2.4.3 Zápočet pohledávky .....	24
2.4.4 Postoupení pohledávky.....	24
2.4.5 Exekuční zápis.....	24
2.4.6 Notářský zápis .....	24
2.5 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	25
2.5.1 Mediace .....	25
2.5.2 Rozhodčí řízení.....	26
2.5.3 Soudní řízení.....	26
<b>3 ANALÝZA POHLEDÁVEK</b> .....	<b>27</b>
3.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	27
3.1.1 Horizontální analýza.....	27
3.1.2 Vertikální analýza.....	27
3.2 POMĚROVÉ UKAZATELE.....	27
3.2.1 Analýza likvidity .....	28
3.2.2 Ukazatelé aktivity.....	29



	3.2.3	Koeficient využití pohledávek.....	30
<b>II</b>		<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>		<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY XY.....</b>	<b>32</b>
	4.1	HISTORIE.....	32
	4.2	SORTIMENT.....	32
	4.3	PROGRAMY UŽÍVANÉ VE FIRMĚ.....	32
	4.4	SWOT ANALÝZA.....	33
<b>5</b>		<b>ANALÝZA POHLEDÁVEK.....</b>	<b>36</b>
	5.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ.....	36
	5.1.1	Horizontální analýza.....	36
	5.1.2	Vertikální analýza.....	38
	5.2	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	40
	5.2.1	Analýza likvidity.....	40
	5.3	ANALÝZA AKTIVITY.....	42
	5.3.1	Rychlost obratu pohledávek.....	42
	5.3.2	Doba obratu pohledávek.....	43
	5.4	KOEFICIENT VYUŽITÍ POHLEDÁVEK.....	44
<b>6</b>		<b>ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK FIRMY XY.....</b>	<b>45</b>
	6.1	STAV POHLEDÁVEK V ROCE 2011.....	47
	6.1.1	Stav pohledávek po lhůtě splatnosti podle odběratelů.....	48
	6.2	STAV POHLEDÁVEK V ROCE 2012.....	49
	6.2.1	Stav pohledávek po lhůtě splatnosti podle odběratelů.....	52
	6.3	STAV POHLEDÁVEK V ROCE 2013.....	53
	6.3.1	Stav pohledávek po lhůtě splatnosti podle odběratelů.....	55
	6.4	SROVNÁNÍ POHLEDÁVEK PO LHŮTĚ SPLATNOSTI V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	55
<b>7</b>		<b>NÁVRH ZPŮSOBU ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....</b>	<b>57</b>
	7.1	SPRÁVA A EVIDENCE POHLEDÁVEK.....	57
	7.2	ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O ODBĚRATELÍCH.....	58
	7.3	PREVENTIVNÍ ZAJIŠŤOVÁNÍ POHLEDÁVEK.....	59
	7.3.1	Kupní smlouva.....	59
	7.3.2	Poskytnutí skonta za včasnou úhradu.....	59
	7.3.3	Smluvní pokuta.....	60
	7.3.4	Úrok z prodlení.....	60
	7.3.5	Zástava.....	60
	7.3.6	Ručení.....	60
	7.3.7	Bankovní záruka.....	61
	7.3.8	Směnka.....	61
	7.3.9	Dokumentární akreditiv.....	61
	7.3.10	Faktoringové společnosti.....	62
	7.3.11	Forfaitingová společnost.....	62
	7.4	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	63
	7.5	MOŽNOSTI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO LHŮTĚ SPLATNOSTI.....	64
	7.5.1	Postoupení pohledávky.....	64
	7.5.2	Spolupráce s inkasními agenturami.....	65

7.6	NÁVRH ZPŮSOBU VYMÁHÁNÍ SOUČASNÝCH POHLEDÁVEK .....	65
7.6.1	O firmě AA, s. r. o. ....	65
7.6.2	Pohledávka firmy AA, s. r. o. ....	66
7.6.3	Vymáhání prostřednictvím inkasní agentury .....	67
7.6.4	Vymáhání soudní cestou .....	67
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>79</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá velmi častým problémem podnikatelských subjektů, a to pohledávkami, které tvoří významnou část oběžných aktiv, a jejichž výše a rychlost splácení ovlivňují likviditu podniku. V dnešní době stále více firem eviduje pohledávky z obchodních vtaů, vůči zaměstnancům nebo státu, včetně pohledávek po lhůtě splatnosti, které jsou často následkem zanedbání prevence. Proto by jim každá firma měla věnovat značnou pozornost již při jejich vzniku, aby se sama nedostala do částečné nebo úplné platební neschopnosti a mohla tak uspokojit své závazky vůči svým věřitelům, neboť včasné plnění je zásadou dobrého obchodního vztahu.

V bakalářské práci je zpracováváno téma se zaměřením na pohledávky firmy XY. Ačkoliv firma XY nevykazuje v současné době vysoké pohledávky, bakalářská práce se jimi zajímá především z toho důvodu, že firma XY chce v budoucnu rozšířit svou výrobu a rozšířit svůj sortiment, s čím souvisí i zájem nových odběratelů, u kterých splatnost pohledávky může být nejistá.

Cílem bakalářské práce je firmě XY přiblížit možnosti řízení pohledávek a analyzovat současný stav pohledávek, na základě čehož jsou navrženy možnosti zlepšení způsobu jejich řízení, i pro budoucí krytí rizik spojené s pohledávkami, neboť firma XY v současné době nemá žádný ucelený systém řízení pohledávek, kterým by se mohla řídit.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou na základě odborné literatury charakterizovány pohledávky, jejich rozdělení, vznik, zánik a promlčení pohledávky. Další kapitola je věnována řízení pohledávek, které by se měly stát nedílnou součástí každé firmy. Jsou zde popsány způsoby preventivního zajištění pohledávek, zajištění po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek, a možnosti případného vymáhání. V poslední části jsou uvedeny ukazatelé finanční analýzy, které slouží k analýze pohledávek.

Praktická část je zahájena stručnou charakteristikou firmy XY a její SWOT analýzou, která odhaluje její silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Dále je provedena finanční analýza pohledávek sledovaných let 2011–2013 pomocí absolutních ukazatelů, v rámci kterých je pomocí horizontální a vertikální analýzy znázorněn stav oběžného majetku, neboť pohledávky jsou jeho součástí. Přesnější údaje podává analýza poměrových ukazatelů, které umožňují získat rychlou představu o finanční situaci firmy XY. Následující kapitola

se věnuje analýze stavu pohledávek v jednotlivých letech, který podává lepší přehled o pohledávkách před a po lhůtě splatnosti, a struktuře odběratelů.

Na závěr je vytvořen návrh možnosti zlepšení způsobu řízení pohledávek, neboť firma v současné době nemá ucelený systém řízení pohledávek tak, aby fungoval, byl využitelný a přinesl pozitivní výsledek. Jsou v něm popsány možnosti řízení pohledávek, jejich vznik a evidence a způsoby zajištění pohledávek před a po lhůtě splatnosti. Je zde také navrhnutá možnost vyřešení neuhrazené pohledávky, kterou firma XY má v evidenci víc než rok po lhůtě splatnosti.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POHLEDÁVKY

Valach (1999, s. 135) definuje pohledávky jako práva, nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů. Uvádí, že mají úvěrový charakter.

Jak uvádí Vozňáková (2004, s. 7), pohledávky ovlivňují finanční hospodaření firmy, a to strukturu majetkovou a finanční, dále likviditu, náklady a výnosy, neboť vznik pohledávky představuje pro společnost výnos. Míra vlivu pohledávek pak závisí výši a podílu v majetkové struktuře.

Pro podnikatelskou praxi je nezbytné znát dvě zákonné normy, a to:

- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Dne 1. 1. 2014 vstoupil v účinnost zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník (dále jen „NOZ“), který nabyl platnosti dne 22. 3. 2012, jako novela zákona č. 40/1991 Sb., občanský zákoník. Nový občanský zákoník obsahuje řadu změn v právních předpisech, které jsou s pohledávkami také velmi úzce spojeny.

### 1.1 Rozdělení pohledávek

V každé společnosti, v níž vznikají pohledávky, je potřeba vytvořit přehledný systém, jak s nimi nakládat.

„Pohledávky je vhodné si rozdělit podle:

- *Subjektů* – platicí, neplaticí, z obchodních vztahů, z ostatních
- *Místa dlužníka* – tuzemské, zahraniční
- *Měny* – v českých korunách nebo v cizí měně
- *Času* – krátkodobé, dlouhodobé
- *Lhůty splatnosti* - do lhůty, po lhůtě
- *Míry rizikovosti*
- *Pravidelnosti* – náhodné, pravidelné
- *Nutnosti* – žádoucí, nežádoucí“ (Valach (1999, s. 135)

Dále Bařinová a Vozňáková (2007, s. 11) rozděluje pohledávky dále na:

- *Běžné* – dlužník se nachází v příznivé finanční situaci a není pochybnost o včasném vyrovnání celé pohledávky
- *Sporné* – dlužník nesouhlasí s určitou náležitostí pohledávky, ať už se jedná o částku, době splatnosti, formální náležitosti aj.
- *Pochybné* – pohledávka je po splatnosti, dlužník byl vyzván k úhradě, např. upomínkami, soudním řízením
- *Nedobytné* – pohledávka má znaky nenávratnosti nebo je částečně návratná v malé hodnotě. Nedobytnou by měla být pohledávka vždy, pokud je dlužník v konkurzním nebo vyrovnávacím řízením. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11)

## 1.2 Vznik pohledávky

Drbohlav (2006, s. 15) uvádí, že důvodem vzniku pohledávek je celá řada.

Podle něj vznikají z různých důvodů, ale zejména:

- *Z obchodních styků* – z dodávek zboží, výroků, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel, v souladu s dohodnutými podmínkami, tyto výkony platí s časovým odstupem po jejich uskutečnění.
- *Pohledávky z bankovních úvěrů* – do této skupiny patří finanční mezipodnikové půjčky, půjčky mezi fyzickými osobami, podnikatelskými subjekty nebo také pohledávky z dluhopisu. Tyto pohledávky bývají zajištěny některým ze zákonného instrumentu.
- *Z ostatních důvodů*, jako je vznik nároku na dotace, odpočtu daní, z půjček zaměstnancům či nároků na úhradu ztrát společníky. Některé vznikají ze zákona formou soudních rozhodnutí. (Drbohlav, 2006, s. 15–16)

Nejčastějším důvodem je však podle Kislingerové (2004, s. 387) vznik právního vztahu na základě *smlouvy*, kdy jsou výrobky nebo zboží dodány odběrateli, a pokud za ně není zapláceno při předání, vzniká pohledávka.

## 1.3 Promlčení pohledávky

Promlčení pohledávek charakterizuje Bařinová a Vozňáková (2007, s. 44) jako důležitým momentem ve vývoji pohledávek.

Začátek promlčecí doby stanovuje v § 397, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (dále jen „ObchZ“) na den, kdy měl být závazek splněn, nebo mělo být započato plněním. Promlčecí doba začíná plynout dnem splatnosti a její délka je obecně čtyři roky. Podle § 629 NOZ je délka promlčecí doby tři roky a běží ode dne, kdy mohlo být právo vykonáno poprvé.

V případě, že věřitel učiní za účelem uspokojení své pohledávky jakýkoli právní úkon, dochází k zastavení promlčecí doby, i v případě, že dojde k jednostrannému uznání závazku dlužníka. Za uznání závazku se považuje i placení úroků či částečné plnění či částečné splnění závazku.

#### **1.4 Zánik pohledávky**

Zánik pohledávky definuje Šantrůček (2005, s. 15) tím, že je ukončen právní vztah, který nastává na základě právního úkonu, např. úhradou nebo splněním závazku, započtením úkonu jedné nebo obou stran, uložení do úřední úschovny, odstoupením od smlouvy, prominutím dluhu, zánik dluhu v důsledku zániku osoby dlužníka nebo věřitele, zánik závazku z rozhodnutí státního orgánu aj.



## 2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízení pohledávek je podle Vozňákové (2004, s. 13) složité zejména proto, že pohledávky jsou různorodé, neboť jsou ovlivňovány tržním prostředím, ekonomickým postavením odběratelů a dodavatelů, ale i vnitřními faktory.

„Smyslem řízení pohledávek je:

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

(Kislingerová, 2004, s. 414)

### 2.1 Evidence pohledávek

Podle Bařinové a Vozňákové (2004, s. 11) je žádoucí, aby každá společnost, v níž vznikají pohledávky, vytvořila přehledný systém, jak s pohledávkami nakládat.

Evidence pohledávek je důležitá zejména proto, aby společnost nezmeškala lhůty, přehlednost pohledávek a jejich časovou posloupnost. V případě věřitele s malým množstvím dlužníků, si většinou takovou evidenci vede v papírové podobě, větší firmy vedou evidenci nejen ve formě papírové, ale i v elektronické. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11–12)

### 2.2 Způsoby uplatňované v řízení pohledávek

Mezi základní způsoby uplatňované v řízení pohledávek je preventivní opatření, které by se podniky měly zakomponovat už do prodejních procesů tak, aby se nemuselo často přistupovat k vymáhání, které začíná pozdě uhrazenými pohledávkami spojené s náklady na samotné vymáhání (Kislingerová, 2004, s. 415).

*Prevence* se snaží, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. *Vymáhání* nastupuje v okamžiku, kdy se nepodařilo zajištění včasné úhrady pohledávky. (Kislingerová, 2004, s. 415)

## 2.3 Preventivní zajištění pohledávek

Každý podnik se snaží prodat co nejvíce výrobků nebo služeb, získat kvalitní zákazníky a prostřednictvím toho zvyšovat svůj tržní podíl a zisk. Aby byl lepší než konkurence, snaží se nabízet zákazníkům nejlepší podmínky. (Kislingerová, 2004, s. 415)

### 2.3.1 Smlouva

Podle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 12) je rozhodujícím předpokladem pro vznik pohledávky uzavření *smlouvy*, jejíž obsah je důležitý pro případné vymáhání pohledávky. Jedná se o obsah samotné smlouvy, dodacích a platebních podmínek.

Pozornost by měla být věnována především přípravě smlouvy, neboť je jednou z nejlepších záruk splnění závazku, které z ní vyplývají. Z obsahu musí být také jasné, co je obsahem závazku, kdo a kdy je závazek povinen plnit a vůči komu a v jaké výši.

Před uzavřením smlouvy je vhodné prověřit, zda osoba uzavírající kupní smlouvu, je k tomu oprávněná. Smluvní strana si může vyžádat i předložení plné moci v případě zastupování společnosti. (Pilátová a Richter, 2009, s. 8–10)

### 2.3.2 Informace

Každá firma by měla především věnovat vysokou pozornost informacím o obchodním partnerovi, a to především při uzavírání smlouvy s novým obchodním partnerem.

Tyto informace lze získat z *vnitřních*, např. použitím informací obchodních, technických, právních a účetních, nebo z *vnějších zdrojů*, např. z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, Českého statistického úřadu, z Obchodního věstníku, kde si lze prověřit, jestli obchodní partner není v konkurzu nebo nevstoupil do insolvence. V případě ověření bonity se lze obrátit *na banku*, jejíž bankovní informace je možné získat podle ustanovení § 38, zákona č. 21/1992 SB., o bankách, které banka shromažďuje o svých klientech. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12)

Sledovat bychom však měli situaci svých stálých obchodních partnerů.

### 2.3.3 Záloha

Používání zálohových plateb je v dnešní době velmi rozšířeno. Formou zálohy bývá zaplacená část nebo i celá hodnota smlouvené ceny dodávky. Výše zálohy není stanovena žádným předpisem a závisí jen na dohodě obou partnerů, tedy dodavatelem a odběratelem. (Vozňáková, 2004, s. 70)

### 2.3.4 Volba podmínek prodeje

K preventivnímu zajištění pohledávek patří i podmínky prodejní. Se zákazníkem si může dohodnout následující prodejní podmínky, které uvádí Kislingerová (2004, s. 429):

1. Platba předem
2. Platba při dodávce za hotové
3. Poskytnutí obchodního úvěr

*Platbu předem* vyžadují firmy, které vyrábí drahé zboží na zakázku. Pokud by zákazník zboží neodebral, riskoval by podnik, že takový specifický výrobek neprodá. (Kislingerová, 2004, s. 429)

*Platba při dodávce za hotové* se využívá především při dodávání zboží velkému množství nepravidelných zákazníků, a je alternativou platby předem pro rizikové odběratele. Určitým řešením tohoto rizika může být angažování externího přepravce, např. Česká pošta, DPD aj., který dodává zboží tzv. na dobírku. (Kislingerová, 2004, s. 429)

*Poskytnutí obchodního úvěru* je podle Khan a Jain (2008, s. 15.2) v dnešním konkurenčním prostředí nezbytnou součástí, který slouží jako nástroj na podporu prodeje zboží. Obchodní úvěr je přirozenou formou úvěru, vyplývající ze vzájemných vztahů mezi odběrateli a dodavatelem, a z dohodnutých platebních podmínek. Z hlediska nákladů na získání kapitálu představuje obchodní úvěr levný zdroj, neboť se zpravidla poskytuje bezúročně. Na druhou stranu představuje pro věřitele velké riziko i vznik nákladů.

### 2.3.5 Skonto za včasnou úhradu

V rámci platebních podmínek může dodavatel poskytnout tzv. skonto, které představuje slevu z prodejní ceny pro odběratele a pobídku k rychlejší úhradě svého závazku. Oba partneři se musí dohodnout, jak budou skonta vypořádána. (Kislingerová, 2004, s. 431)

### 2.3.6 Pojištění pohledávek

Pohledávku lze pojistit, především v případě, pokud jde o pohledávku ze zahraničního obchodu, neboť při obchodování se zahraničím vzniká nejvíce rizik. Může se jednat o platební potíže vyvolané politickými událostmi v zemi sídla kupujícího, nemožnosti transferu do České republiky nebo vyhlášením její platební neschopnosti aj. Výše pojistného je stanovena jako procento z obrátu. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 16–17)

Nejvýznamnějšími společnostmi, které se v České republice zabývají pojištěním plateb, jsou například nejvýznamnější Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (zkráceně EGAP) a Euler Hermes Čescob, úvěrová pojišťovna, a. s. Uvedené společnosti disponují rozsáhlými databázemi, pomocí nichž dokáží posoudit bonitu odběratele. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 16–17)

### 2.3.7 Směnka

Směnky jsou oblíbeným prostředkem k zajištění pohledávek pro svou jednoduchost a zaručenou návratností. Jedná se o obchodovatelný cenný papír, obsahující zákonem stanovené přesně vymezených náležitostí, zejména bezpodmínečný závazek zaplatit stanovenou finanční částku, v určité době, na určitém místě. Zabezpečuje tak jejího majitele právo vyžadovat toto plnění od toho, kdo se na směnce podepsal. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 28)

### 2.3.8 Ručení

Vozňáková (2004, s. 71) charakterizuje ručení jako zajišťovací vztah, který vzniká mezi věřitelem a třetí osobou, a je upraven zvlášť pro oblast občansko-právní a zvlášť pro oblast obchodních vztahů. Ručení vzniká na základě písemného prohlášení ručitele adresovanému věřiteli, podle obchodního zákoníku a ručitel na sebe bere odpovědnost vůči věřiteli, že pohledávku uspokojí, když ji neuspokojí dlužník.

„Pokud v prohlášení není žádné omezení, ručí se za cenou pohledávky a neomezeně. Z prohlášení musí být také zřejmé, kdo je věřitel a kdo je dlužník, určení pohledávky a její omezenost.“ (Vozňáková, 2004, s. 71)

### 2.3.9 Bankovní záruka

Bankovní záruka je definována podle § 313 až § 322 ObchZ takto: „Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.“

Banky si prověřují schopnost svého klienta dostát svým závazkům a podle toho určí výši, do jaké jsou banky ochotny za něj ručit. Vyskytují se nejčastěji ve stavebnictví nebo u jiných dodávek na zakázku s vyššími objemy obchodu. (Kislingerová, 2004, s. 426)

### 2.3.10 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je upraven mezinárodními dohodami a pravidly mezinárodního obchodu a patří mezi nejdůležitější platební a zajišťovací instrumenty v zahraničním obchodě. (Kislingerová, 2004, s. 426)

Banka se podle § 682 ObchZ zavazuje na základě smlouvy o otevření akreditivu, že na základě jeho žádosti poskytne určité osobě na účet příkazce plnění, jestliže oprávněný splní do určité doby stanovené podmínky, a příkazce se zavazuje zaplatit bance úplatu.

„Výhody akreditivu:

- Dodavateli vzniká pohledávka za bankou místo za odběratelem.
- Dodavatel má splnění akreditivních podmínek jistotu zaplacení.
- Dodavatel může akreditiv odprodat, a tím získat peněžní prostředky okamžitě.
- Odběratel může zásluhou kvalitního platebního zajištění získat výhodnější platební podmínky.

Nevýhodou je náročná technika zpracování a nutnost provádět změny se souhlasem všech zúčastněných stran.“ (Vozňáková, 2004, s. 73)

### 2.3.11 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso je podle Vozňákové (2004, s. 74) používáno především v zahraničním obchodě. Jedná se o vydání dokumentů odběrateli podmíněno zaplacením. Výhodnější je především pro odběratele, neboť mu umožňuje platit až v době převzetí dokladů. Nejvhodnější je použití v obchodech s již zavedenými partnery.

### 2.3.12 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je náhradou škody při porušení povinnosti, kterou si strany sjednaly, a lze tak zajistit jakékoli porušení závazku. Vzniká na základě dohody, která je písemná. Sjednáním smluvní pokuty tak lze předem vyloučit případné spory o náhradu škody. (Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 26)

### 2.3.13 Zástavní právo

Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky tím, že v případě jejich řádného a včasného nesplnění je zástavní věřitel oprávněn domáhat se uspokojení z věci zastavené. (Bařinová a Vozňáková, 2003, s. 25)

K zajištění pohledávky může být zastaveno i několik věcí, zástava movitých a nemovitých věcí, zástava listinných a zaknihovaných cenných papírů. (Vozňáková, 2004, s. 70)

Zástavní právo je určeno v § 1309 až §1394 NOZ. Podle § 1312 NOZ se zástavní právo zřizuje zástavní smlouvou a podle § 1310 NOZ může být zástavou každá věc, s níž lze obchodovat, a zřídit ji lze i věci, která dosud není majetkem zástavního dlužníka.

### 2.3.14 Faktoringové společnosti

Faktoringové společnosti se zabývají výkupem krátkodobých pohledávek, které podnikatelům vznikly prodejem zboží a služeb. Faktoring je možné charakterizovat jako způsob financování krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti, nejčastěji do 90 dnů. Proti postoupení faktoringová společnost poskytuje finanční plnění.

Základem spolupráce je faktoringová smlouva, která je v zásadě rámcovou smlouvou o postupování pohledávek, kde se účastníci dohodnou, za jakých podmínek a po jakou dobu mezi nimi bude docházet k postupování pohledávek za konkrétními dlužníky.

Výhodou faktoringu je celá řada, je rychlý a umožňuje zejména snížení objemu krátkodobých bankovních úvěrů, které tak vylepšuje finanční situaci společnosti a snižuje závislost na bankách. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 35)

### 2.3.15 Forfaitingové společnosti

Forfaitingové společnosti odkupují pohledávky převážně střednědobé a dlouhodobé, před lhůtou splatnosti nad 90 dnů, které vznikly především při vývozu. Nový věřitel tak nese riziko jejich zaplacení. Při odkupu společnost dodavateli ihned proplácí

pohledávky s určitým poplatkem jako srážkou. Na rozdíl od faktorových společností, forfaitingové společnosti vyžadují zajištění pohledávek, a to buď formou dokumentárního akreditivu, nebo jinou formou. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 37)

## **2.4 Zajištění pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek**

Mnohdy se stává, že preventivní zajištění pohledávek se vymyká účinkům, tak nastává situace, kdy se pohledávky po lhůtě splatnosti a nedobytné pohledávky musí řešit jinou formou. Existuje mnoho forem a nástrojů zajištění těchto pohledávek, zde jsem zahrnula ty nejběžnější.

### **2.4.1 Uznání závazku**

Podle Bařinové a Vozňákové (2003, s. 43) je uznání nejsnadnějším způsobem, jakým věřitel může právně zajistit svou pohledávku. Podstatou je prohlášení dlužníka uznání svého závazku. Za uznání závazku se považuje také placení úroků, které se k pohledávce vztahují nebo částečné splnění závazku dlužníkem.

Podle § 323 ObchZ musí splňovat určité požadavky, mezi něž patří písemné uznání závazků, z nějž je patrné, o jaký závazek se jedná. Dále musí obsahovat označení osoby věřitele a vyjádření vůle dlužníka.

### **2.4.2 Inkasní kanceláře**

Inkasní kanceláře jsou další možností zajištění pohledávek, a je na každé společnosti, jestli bude své pohledávky vymáhat sama nebo právě pomocí specializovaných inkasních kanceláří. Důležité je podle Bařinové a Vozňákové (2003, s. 43) zhodnotit i náklady, které se zapojením inkasní kanceláře jsou spojené, jsou však podloženy daňovým dokladem a jdou i daňově uznatelné, kdežto vlastní náklady nejdou tak lehce odhadnout.

Podle Bařinové a Vozňákové (2003, s. 43) kvalitní inkasní kancelář nabízí i kompletní správu pohledávek a většina dodržují zásadu „no sukses – no fee“, tedy zálohu nevyžadují a při neúspěšném inkasu si neúčtují žádné dodatečné úhrady. Inkasní kancelář by měla také věřitele průběžně informovat o průběhu nabídnout i další služby, jako jsou právní další možnosti.

### 2.4.3 Zápočet pohledávky

Dalším možným a jednoduchým způsobem, který uvádí Vozňáková (2004, s. 45), je uzavření dohody o vzájemném vyrovnání pohledávek a závazků.

Zápočet pohledávky je upraven § 358 až § 364 ObchZ a rozumí se tím určitá forma úhrady ve výši určité, smlouvou o hodnotě vzájemného zápočtu, a musí být podepsána statutárními zástupci. Započítávat lze pohledávky a závazky k témuž subjektu, vzniklé i trvající pohledávky, a musí být jednotlivě specifikovány a doloženy řádnými doklady. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 48)

### 2.4.4 Postoupení pohledávky

Postoupením pohledávky se podle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 49) rozumí změnu závazku, při kterém dochází ke změně v osobě věřitele. Je upravena v občanském zákoně, ze kterého vyplývá, že postoupením pohledávky přechází i její příslušenství a všechna práva s ní spojená. Účelem je zajistit, aby prostřednictvím postoupené pohledávky byla splněna jiná pohledávka, anebo zajistila hotové peněžní prostředky, které se k pohledávce váží. (Pilátová a Richter, 2009, s. 22)

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 50) dále uvádí, že nelze postoupit pohledávku, která končí smrtí věřitele, jejíž obsah by se změnil změnou věřitele nebo by odporovalo dohodě s dlužníkem. Pohledávky mohou být postoupeny buď bezúplatně (např. započtením) nebo za úplatu (např. ručením do určité výše).

### 2.4.5 Exekuční zápis

Exekuční zápis je veřejnou listinou. V případě, že dlužník svou povinnost obsaženou v exekučním zápisu dobrovolně ve lhůtě nesplní, lze na základě tohoto zápisu vést exekuci. Exekuční zápis je efektivnější a může přinést rychlejší uspokojení práv věřitelů. Exekuce tohoto zápisu má charakter exekučního titulu, který je podkladem pro nařízení a provedení exekuce. Oprávněný tedy může podat návrh na nařízení exekuce až v okamžiku, kdy povinný nesplní dobrovolně, co mu exekuční titul ukládá. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 46)

### 2.4.6 Notářský zápis

Podle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 45-46) notářský zápis zajišťuje právní uznání dluhu, v případě, že se jedná o vyšší dlužnou částku a společnost nechce investovat do soudních



poplatků. V případě nezaplacení dlužníkem notářský zápis je vykonatelný ve smyslu ust. § 274 písm. e), zákona č. 99/1963, Sb., občanský soudní řád (dále jen „občanský soudní řád“), kdy je umožněno vedení exekuce proti dlužníkovi na základě věřitele již bez další žaloby. Zajišťuje vysokou právní jistotu a zaručuje i velmi výhodné postavení při případném exekučním vymáhání. Notářský zápis lze uzavřít, když je pohledávka již splatná a věřitel je ochoten poskytnout dlužníkovi ke splacení dodatečnou lhůtu.

## 2.5 Vymáhání pohledávek

Podle Valacha (1999, s. 140) jedním z hlavních cílů řízení pohledávek je to, aby odběratelé platili své závazky včas. Pokud přes veškerou snahu tato preventivní opatření selžou a dojde ke vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, musí se společnost soustředit na jejich *vymáhání*. Jejich neuhrazení má negativní vliv na peněžní toky dodavatele – zhoršuje finanční ukazatele a v konečném důsledku může vést i k vlastní platební neschopnosti. Proto je nevyhnutelné, zahájit proces jejich *vymáhání*.

Společnost by si měla nejprve zjistit důvody opoždění platby a nejdříve se dlužníka dotázat, co vede odběratele k neplnění závazků. (Kislingerová, 2004, s. 432)

„Odběratelé buď zaplatit včas *nemohou*, neboť mají nedostatek kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu nebo celého podnikání, nebo nemají přístup k externím zdrojům financování od bank, či se dostali do platební neschopnosti vinou svých odběratelů.“ (Kislingerová, 2004, s. 433)

Druhou možností je, že *nechtějí*. Znají slabší pozici věřitele z důvodu vysoké konkurence nebo nedostatečné ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky. (Kislingerová, 2004, s. 433)

### 2.5.1 Mediace

Dalším řešením sporů je mediace, kdy jde o vyjednávání smírného řešení sporů za pomoci třetí osoby mediátora. Mediátor nemá pravomoc k vydání závazného rozhodnutí, ani donucovací pravomoc, nýbrž jen stranám pomáhá komunikovat a překonat překážky při hledání řešení, které je pro obě strany přijatelné. Jedná se o dobrovolný postup stran, z něhož vychází ukončit spor na základě oboustranně přijatelného konsensu. Výsledek mediačního řízení lze posléze shrnout do dohody a její znění je vymahatelné. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 54)

### 2.5.2 Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení je alternativní způsob řešení sporů mimosoudní cestou, za pomoci nezávislých a nestranných rozhodců. Rozhodčí řízení je neveřejné, rychlé a ve srovnání s běžným soudním řízením i méně nákladné. Rozhodčí řízení vzniká na základě rozhodčí smlouvy, v níž si strany ujednají, že o sporech, ve kterých by jinak jednal příslušný soud, má rozhodnout jeden nebo více rozhodců. Nejčastěji však používanou podobou rozhodčí smlouvy je rozhodčí doložka. Rozhodčí řízení je stále méně nákladné než soudní řízení a především také rychlejší. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 51)

### 2.5.3 Soudní řízení

Soudní řízení je vymáhání pohledávek formou státního donucení za účelem vydání rozhodnutí, prováděním úkonů od podání žaloby až po výkon soudního rozhodnutí. Soudní řízení se zahajuje na základě podání žaloby, k níž by měly být přiloženy i upomínky a výzvy k zaplacení dlužné částky. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 65)

V případě, že dlužník nereaguje na upomínky, které slouží později jako důkaz, věřitel podá návrh na vydání platebního rozkazu. Dále je povinen uhradit poplatek ve výši min. 800 Kč nebo 4 % z dlužné částky, pokud však podává návrh elektronicky, pak jen 2 % z dlužné částky. Výhodou platebního rozkazu je skutečnost, že zajišťuje navrhovateli nepromlčitelnost pohledávky na dobu 10 let od nabytí právní moci. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 65)

Odpůrce má možnost podat do 15 dnů odpor proti platebnímu rozkazu. Pokud tak neučiní, platební rozkaz nabývá po 15 dnech od doručení právní moci. V případě, že nebude platební rozkaz účinný, má navrhovatel možnost žádat příslušný soud o provedení *exekuce*. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 65)

### 3 ANALÝZA POHLEDÁVEK

Analýza pohledávek by se měla stát nedílnou součástí každé společnosti, neboť prověří řízení procesu pohledávek. Analýza pohledávek zahrnuje několik ukazatelů, především analýzu absolutních ukazatelů, likvidity, aktivity, doby obratu pohledávek a rychlosti obratu pohledávek, koeficient využití pohledávek.

#### 3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele se ve finanční analýze využívají zejména k analýze vývojových trendů a procentnímu rozboru jednotlivých položek, které vycházejí z údajů, obsažené v účetních výkazech. Absolutní ukazatele zahrnují horizontální a vertikální analýzu. (Knápková, 2010, s. 65)

##### 3.1.1 Horizontální analýza

*„Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazu v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.“* (Knápková, 2010, s. 66)

Horizontální analýza se provede následujícími výpočty:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = (\text{Absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

##### 3.1.2 Vertikální analýza

Knápková (2010, s. 66) uvádí, že vertikální analýza spočívá vyjádřením jednotlivých položek výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně. Pro rozbor rozvahy je obvykle základnou zvolena výše aktiv nebo pasiv, pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů.

#### 3.2 Poměrové ukazatele

Podle Knápkové (2010, s. 82) jsou poměrové ukazatele základním nástrojem finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Dále uvádí, že podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky účetních výkazů.

### 3.2.1 Analýza likvidity

Knápková (2010, s. 91) charakterizuje *likviditu* jako schopnost podniku hradit své závazky. Cílem analýzy likvidity je podle Holečkové (2008, s. 55) vyjádřit schopnost uspokojit své závazky v době jejich splatnosti. Základním problémem je podle ní zajištění dostatku likvidních prostředků s rezervou na nepředvídatelné situace, ale bez nadměrného umrtvování kapitálu.

V souvislosti s platební schopností souvisí i pojmy, jako je solventnost a likvidnost. Holečková (2008, s. 114) charakterizuje *solventnost* jako bezprostřední platební schopnost podniku hradit v určitém termínu a v požadované době a místě všechny závazky. *Likvidnost* se podle ní označuje míra obtížnosti transformovat majetek do peněžní formy.

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možnost platit, s tím, co je nutné zaplatit. Základní ukazatelé pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů - krátkodobé závazky a bankovní úvěry a finanční výpomoci. (Holečková, 2008, s. 114)

Mezi základní ukazatele likvidity patří:

- Běžná likvidita (likvidita III. stupně)
- Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)
- Peněžní (okamžitá) likvidita (likvidita I. Stupně)

(Holečková, 2008, s. 114)

*Běžná likvidita* ukazuje, kolika korunami oběžných aktiv je pokryta jedna koruna krátkodobých dluhů. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, v případě, že by podnik proměnil krátkodobý majetek v daném okamžiku v hotovost. (Holečková, 2008, s. 116)

Knápková (2010, s. 90) zdůrazňuje, že doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5–2,5. Dále uvádí, že jestliže oběžný majetek se rovná krátkodobým závazkům, tzn. hodnota ukazatele je rovna 1, je podniková likvidita riziková. Holečková (2008, s. 117) dodává, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím větší část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroj, čímž se snižuje riziko platební neschopnosti podniku.

Běžná likvidita se podle Holečkové (2008, s. 117) vypočítá podle tohoto vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (3)$$

*Pohotová likvidita* podle Holečkové (2008, s. 119) poměřuje tzv. pohotová oběžná aktiva ke krátkodobým dluhům, ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv - zásob. Dále uvádí, že čím je ukazatel pohotovosti vyšší, tím jistější je úhrada krátkodobých závazků v případě, že by vážla přeměna pohledávek v peněžní prostředky. Vyšší hodnota je příznivější z pohledu věřitelů, méně však z pohledu vedení nebo akcionářů.

Podle Knápkové (2010, s. 91) by pohotová likvidita měla nabývat hodnot v rozmezí 1–1,5. Při poměrů menším než 1 by pak podnik musel spoléhat na případný prodej zásob. Holečková (2008, s. 119) dále uvádí, že i v případě, kdy je likvidita alespoň 1:1, dalo by se považovat hodnotu za dobrou. V takovém případě by podnik byl schopen se vyrovnat se svými závazky bez prodeje zásob. Za rizikovější by se podle ní považovaly hodnoty 0,4 až 0,7.

Pohotová likvidita se podle Knápkové (2010, s. 92) vypočítá takto:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávk} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (4)$$

*Hotovostní (okamžitá) likvidita* představuje podle Holečkové (2008, s. 120) nejpřísnějšího ukazatele likvidity. Ukazatel by měl podle Knápkové (2010, s. 91) nabývat hodnot v rozmezí 0,2–0,5. Podnik by podle ní měl mít takové množství pohotových peněžních prostředků, aby byl schopen ihned zaplatit své krátkodobé závazky alespoň z jedné pětiny.

Podle Knápkové (2010, s. 91) se vypočítá následovně:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (5)$$

### 3.2.2 Ukazatelé aktivity

Holečková (2008, s. 81) uvádí, že ukazatelé aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv a umožňují vyjádřit, jak účinně a rychle podnik využívá své vložené prostředky. Představuje jeden ze základních činitelů efektivity. Zahrnuje *obrat pohledávek* a *dobu obratu pohledávek*.

„Obrat pohledávek je vyjádřen jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.“ (Holečková, 2008, s. 85)

Výpočet obratu pohledávek je podle Holečkové (2008, s. 85) následující:

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (6)$$

Doba obratu pohledávek je podle Holečkové (2008, s. 85) vyjadřován jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Knápková (2010, s. 104) dále uvádí, že ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr a srovnává se s dobou splatnosti faktur. Tento ukazatel tak vypovídá podle Holečkové (2008, s. 86) o platební disciplíně odběratelů.

Doba obratu se vypočítá podle Knápkové (2010, s. 103) následně:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (7)$$

### 3.2.3 Koeficient využití pohledávek

Koeficient využití pohledávek charakterizuje Knápková (2010, s. 110) s výsledkem, kolik korun obratu pohledávek připadne na 1 Kč.

Podle ní se koeficient využití vypočítá následně:

$$\text{Koeficient využití pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \quad (8)$$

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY

Firma XY se zabývá velkoobchodním i maloobchodním prodejem originálních dárkových předmětů a potiskem textilu, které jsou určeny zákazníkům všech věkových kategorií.

### 4.1 Historie

Firma XY svou činnost zahájila v roce 1996, kdy se soustředila zejména na prodej a potisk textilního zboží, postupně svůj sortiment obohatila o originální dárkové předměty, které dnes také dominují v prodeji. Tyto předměty si mohou zákazníci nakoupit jak v prodejně, která je otevřená od roku 2001, tak na internetových stránkách prostřednictvím e-shopu, který byl zprovozněn v roce 2004.

### 4.2 Sortiment

Na e-shopu si zákazníci vyberou z širokého sortimentu, který mohou třídit podle různých kritérií, ať už barvy, velikosti či konkrétního hledaného předmětu. Nakupovat zde mohou velkoodběratelé, maloodběratelé i koncoví zákazníci. Každý zákazník má v systému nastavenou cenovou skupinu, z níž velkoodběratelé dostávají množstevní slevu při splnění určitých podmínek. Totéž platí i pro maloodběratele, i když množstevní sleva není tak výrazná jako pro velkoodběratele. Mezi velkoodběratele patří zejména firmy, které zboží dále prodávají, k maloodběratelům pak drobnější odběratelé a organizace, které potřebují sadu stejného textilu pro různé reklamní kampaně.

Firma chtěla potiskem textilu a originálními dárkovými předměty obohatit trh a vložit důvtip do dárku, který by se sám vyjádřil, ať už se jedná o dárek pro zvláštní příležitost, jako jsou např. narozeniny, svátek, Valentýn či Vánoce, nebo dárek jen tak pro radost. Firma svůj sortiment neustále obohacuje, a je tak připravená i na nejnáročnější zákazníky, kterým se snaží také vyjít vstříc.

Největší zájem o originální dárky je především v před vánočním obdobím, kdy lidé chtějí věnovat nevšední dárek.

### 4.3 Programy užívané ve firmě

Jelikož se firma zabývá nákupem a prodejem zboží, pro evidenci využívá program *Cézar*, v němž jsou zachyceny veškeré činnosti, které zahrnují příjem a výdej ze skladových zásob, přijaté a vystavené faktury, evidenci odběratelů, dodavatelů, objednávek,



pohledávek a závazků, a další. Účetní software Cézar je program, který se specializuje na obchodní, účetní a mzdové oblasti, a je určen zejména pro velkoobchodní a pro maloobchodní firmy. Je velmi jednoduchý na ovládání a obsahuje komplexní funkce, které práci značně usnadní.

Program je využíván i na prodejně, s níž je propojena i pokladna. Jakákoliv činnost, která na prodejně vznikne, např. prodej určitého druhu zboží, zboží se odečte ze skladu, a zároveň se připíše peníze do pokladny.

Firma od svého založení vede daňovou evidenci, kterou jí zpracovává externí účetní.

#### **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze identifikovat silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Dle mého názoru, by se měla stát součástí strategie řízení firmy, díky níž lze vyhodnotit fungování firmy, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro další rozvoj. Měla by upozornit na oblasti, kterým je potřeba věnovat větší pozornost.

##### **Silné stránky:**

- Dobré jméno a přátelský vztah se zákazníky
- Stálí velkoodběratelé a maloodběratelé
- Neustálé rozšiřování sortimentu, vytváření nových katalogů a novinek
- Garance dodání do druhého dne
- Spolupráce s odběrateli na Slovensku
- Dobré umístění prodejny v centru města

##### **Slabé stránky:**

- Existence substitutů
- Nízká prezentace na internetu
- Nedostatečná marketingová působnost
- Nízká konkurenceschopnost
- Nedokonalá technická vybavenost
- Málo kvalifikovaní pracovníci
- Nízké povědomí u koncových zákazníků

- Nedostatečné zajištění a vymáhání pohledávek

**Hrozby:**

- Možné stálé dopady hospodářské krize
- Politické změny v zákonech
- Posilování kurzu české koruny
- Změna cen vstupních materiálů
- Skladování zásob v nepříznivých podmínkách
- Příchod nové konkurence s lepší technickou výbavou

**Příležitosti:**

- Vzrůstající poptávka po produktech
- Zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy
- Získání více odběratelů na zahraničním trhu
- Vznik dceřiné společnosti i v zahraničí
- Flexibilní reakce specifických požadavků zákazníků
- Hledání nových příležitostí v zaměstnání obchodníků, marketingového odborníka

V dnešních tržních podmínkách není jednoduché si na konkurenceschopném trhu udržet svou pozici. Z tohoto důvodu je potřeba znát a věnovat opravdu značnou pozornost silným stránkám, díky kterým by mohla firma získat lepší pozici na konkurenčním trhu, a také sledovat slabé stránky, které by se měla snažit zcela odstranit nebo alespoň redukovat. Dle mého názoru by také měla využít příležitostí na trhu a předcházet hrozbám, které by pro firmu mohly mít negativní dopady.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že firma XY má mnoho slabých stránek a také mnoho nevyužitých příležitostí, díky kterým stále není tak zcela konkurenceschopná, jak by být mohla.

Firma XY má stále dobrý a přátelský vztah s velkoodběrateli a maloodběrateli, na který si firma zakládá, a díky čemuž se stále vracejí, na druhou stranu je v oboru, v němž existuje mnoho substitutů. Pro to, aby v konkurenci byla schopná obstát, vytváří neustále nové prostory pro nápady a rozšiřuje sortiment.

Co se týká marketingu a prezentace na internetu, myslím, že by zde bylo vhodné, aby firma více investovala do této oblasti, a dala tak o sobě větší povědomí. Sice již částečně využívá marketingového potenciálu formou zasílání pravidelných novinek všem registrovaným odběratelům a koncovým zákazníkům, a také krátce využívala propagace formou billboardu u nákupního centra, ale stále chybí motivace odběratelů a zákazníků nákupu, a to např. formou různých soutěží. Také prezentace prostřednictvím sociálních sítí, které vytvářejí dobrou interakci zákazníků, také trochu stagnuje a neaktualizují se novinky, díky čemuž může přicházet o potenciální zákazníky.

Dalším momentem pro firmu by znamenala hrozba ve formě dopadu hospodářské krize a také příchod nové konkurence s lepší technickou výbavou. Firma sice má již zavedenou technickou výbavu a výrobní stroje, ale v případě, že by měla potisknout více kusů, musela by zakázku předat k výrobě jiné firmě. Z ekonomického hlediska je to neefektivní a firma by tak ztrácela svůj čistý zisk, neboť by se o něj musela dělit s firmou jinou. Firma převažující část svého zboží a materiálu dováží ze zahraničí, a proto by další hrozbou mohly znamenat legislativní změny v zákonech v České republice i v zahraničí, zvýšení cel a také neustálé posilování české koruny, díky níž přichází o marži.

Velkou příležitostí pro ni však rozšíření spolupráce na zahraničním trhu, zejména v Německu, o kterou se již delší dobu firma snaží. Dnes sice spolupracuje již s několika zahraničními odběrateli, ale stále má co nabídnout a spolupráci rozšířit.

## 5 ANALÝZA POHLEDÁVEK

Analýza pohledávek firmy XY je zpracována na základě interních zdrojů firmy XY. Jsou sledovány ve tříletém časovém období, a to v letech 201–2013. Pohledávky jsou tvořeny pouze z obchodního styku, neboť nejsou vykazovány žádné pohledávky z jiných titulů. Během této doby firma XY nevykazovala žádnou dlouhodobou pohledávku. Proto se bakalářská práce zabývá především pohledávkami krátkodobými.

### 5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Na úvod do analýzy pohledávek jsem zahrнула i analýzu absolutních ukazatelů oběžných aktiv, neboť pohledávky jsou jeho součástí. Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů a procentnímu rozboru jednotlivých položek, které vycházejí z údajů, obsažené v účetních výkazech. Následující analýza vychází z interních zdrojů firmy XY, a to z rozvahy.

Analýza absolutních ukazatelů má dvě formy:

- Horizontální analýza
- Vertikální analýza

#### 5.1.1 Horizontální analýza

Jak již v teoretické části je popsáno, horizontální analýza srovnává změny položek výkazů v časové posloupnosti, po řádcích, tedy horizontálně. Vyjadřuje změnu v určité položce v procentech nebo indexem, a zahrnuje výpočet absolutních změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.

Cílem horizontální analýzy je změřit pohyb jednotlivých veličin, absolutně a relativně, a změřit jejich intenzitu. Následující provedená horizontální analýza uvádí meziroční změny jednotlivých položek rozvahy firmy XY, z nichž lze určit pokles či růst jednotlivé rozvahové položky.

Tabulka č. 1 zobrazuje změny jednotlivých položek v rozvaze firmy XY v průběhu tří let 2011–2013, v níž jsou porovnány absolutní a relativní ukazatele v letech 2012 a 2013.

Položka	2011	2012	Změna		2013	Změna	
			12/11	%		13/12	%
Oběžná aktiva	3 548	3 345	-203	-5,72	3 489	144	4,30
Zásoby	2 498	2 180	-318	-12,73	2 576	396	18,17
Krátkodobé pohledávky	654	878	224	34,25	642	-236	-26,88
Krátkodobý finanční majetek	396	287	-109	-27,52	271	-16	-5,57

Zdroj: rozvaha firmy XY

*Tab. 1. Horizontální analýza oběžných aktiv firmy XY v tis. Kč*

Jak z tabulky č. 1 vychází, celkově v roce 2012 došlo oproti předchozímu roku k poklesu o 203 tis. Kč, což znamenalo pokles o 5,72 %. Výrazněji se však v roce 2013 celková aktiva opět pozitivně zvýšila o 144 tis. Kč, a to o 4,30 %. Tento nárůst byl způsoben zejména nákupem nových zásob a snížením pohledávek.

Zásoby se vlivem zavedení nové marketingové strategie v roce 2012 snížily, a to o 12,73 %, a to způsobilo i nárůst pohledávek v roce 2012 o 34,25 %. V roce 2013 však došlo k jejich nárůstu o 18,17 %. Tento nárůst by zapříčiněn rozšířením sortimentu a nákupem nových zásob.

V oblasti pohledávek došlo v roce 2012 oproti předchozímu roku o nárůst o 224 tis. Kč, v procentuálním vyjádření jde o nárůst pohledávek o 34,25 %. Tento nárůst byl zapříčiněn, jak již bylo výše uvedeno, zavedením nové marketingové strategie, která byla úspěšná a podařilo se díky ní i navázat spolupráci s novými odběrateli, u kterých pohledávky nebyly dostatečně zajištěny. V roce 2013 se však podařilo jejich stav snížit, a to o 236 tis. Kč, tedy o 26,88 %, díky zajišťování pohledávek formou záloh a úhrad předem.

Krátkodobý finanční majetek, který zahrnuje stav hotovosti a stav peněžních prostředků na běžném účtu, se vlivem investic do zásob a zvýšením pohledávek v roce 2012 snížil, a to o 109 tis. Kč, v procentním vyjádření o 27,52 %. V roce 2013 došlo k dalšímu poklesu, a to 16 tis. Kč, které představují 5,57% pokles.

### 5.1.2 Vertikální analýza

Níže uvedená tabulka č. 2 představuje podíl jednotlivých položek oběžných aktiv na celková aktiva ve sledovaných letech 2011–2013.

Položka	2011	Podíl na bilanční sumě v %	2012	Podíl na bilanční sumě v %	2013	Podíl na bilanční sumě v %
Oběžná aktiva	3 548	100,00	3 345	100,00	3 489	100,00
Zásoby	2 498	70,41	2 180	65,17	2 576	73,83
Krátkodobé pohledávky	654	18,43	878	26,25	642	18,40
Krátkodobý finanční majetek	396	11,16	287	8,58	271	7,77

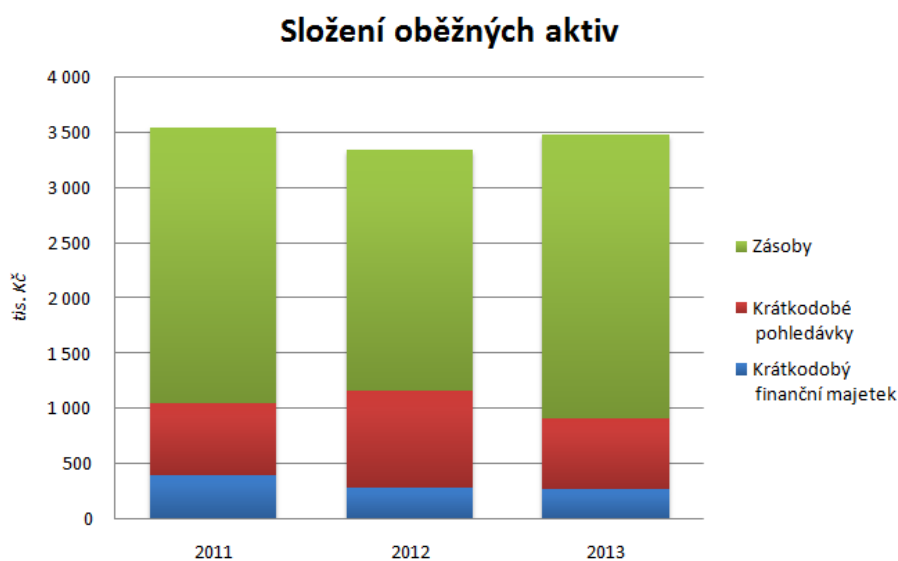
Zdroj: rozvaha firmy XY

*Tab. 2. Vertikální analýza oběžných aktiv firmy XY v tis. Kč*

Při sestavení vertikální analýzy jsem zjistila, že největší položku v rozvaze činí zásoby, jejichž podíl na oběžných aktivech je nejmenší v roce 2012, které činí 65,17 % celkových oběžných aktiv. Vyšší podíl tvoří v roce 2011, kdy zásoba oproti roku 2012 činí o 5,24 % více, a to 70,41 % celkových oběžných aktiv. V roce 2013 se zásoby zvýšily a tvořily 73,83 % celkových oběžných aktiv.

Zbývající část pak tvoří krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek, které v roce 2011 dosahují téměř 30 %. V roce 2012 jejich podíl vzrostl na 34,83 % na celkových aktivech, a v roce 2013 se snížily na 26,17 %.

Lepší přehled podává graf č. 1, v němž je lépe vyobrazeno složení oběžných aktiv.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 1. Složení oběžných aktiv*

Graf č. 1 přehledněji znázorňuje složení oběžných aktiv a podíl jednotlivých složek na celkových aktivech. Krátkodobý finanční majetek tvoří nejmenší část oběžných aktiv, neboť jsou v podstatné míře drženy v zásobách, které tvoří největší složku oběžných aktiv. Zásoby jsou v roce 2011 a v roce 2013 téměř vyrovnané, neboť se firma snaží o dlouhodobé držení zásob na skladě pro případ, že by došla velká objednávka a byla by jí tak schopna uspokojit. Podle mého názoru to není moc dobré řešení, neboť se v nich váže mnoho peněžních prostředků, jejichž koloběh by se měl více zefektivnit.

Velkou část oběžných aktiv tvoří také krátkodobé pohledávky, které byly nejvyšší v roce 2012, a které tvořily 26,25 % celkových oběžných aktiv. V roce 2011 a v roce 2013 je jejich podíl nižší a dosahují před 18 % celkových oběžných aktiv.

Krátkodobý finanční majetek, který je tvořen peněžními prostředky v hotovosti a na bankovním účtu, má ve sledovaných letech snižující se trend. Ve vztahu k celkovým oběžným aktivům tvoří nejmenší část, neboť převážná část byla investována do zásob.

## 5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří mezi základní nástroje finanční analýzy, neboť umožňuje podniku získat rychlou představu o jeho hospodaření. Podstatou analýzy je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty. Analýza poměrových ukazatelů zahrnuje analýzu likvidity, aktivity a koeficientu využití pohledávek, a je proveden na základě údajů, získané z rozvahy firmy XY, v porovnání let 2011–2013.

### 5.2.1 Analýza likvidity

Analýza likvidity s pomocí ukazatelů likvidity poukazuje na to, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. Porovnávají se závazky vůči disponibilním prostředkům.

Analýza likvidity zahrnuje ukazatele:

- Běžné likvidity
- Pohotovité likvidity
- Okamžité likvidity

Ukazatel	2011	2012	2013
Běžná likvidita	4,44	3,57	3,60
Pohotová likvidita	1,31	1,24	0,94
Okamžitá likvidita	0,50	0,31	0,28

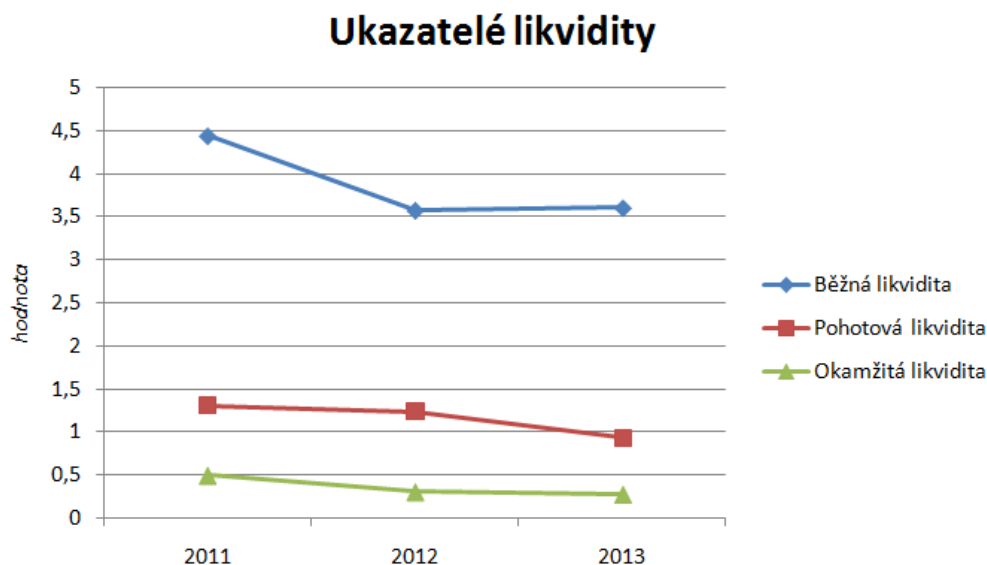
Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 3. Ukazatele likvidity*

Výsledky analýzy ukazují, že likvidita firma XY dosáhla ve sledovaných letech hranice doporučených hodnot. Tyto výsledky jsou pro firmu velmi pozitivní, neboť to znamená, že má dostatek oběžného majetku na úhradu svých krátkodobých závazků.

Lepší přehled vývoje likvidity udává graf č. 2, který znázorňuje ukazatele likvidity v jednotlivých sledovaných letech.





Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 2. Ukazatelé likvidity*

Běžná likvidita má doporučené hodnoty mezi 1,5 - 2,5. Firma XY dosahuje v jednotlivých sledovaných letech vyšších hodnot, než je doporučená hodnota.

Pro firmu XY to tedy znamená, že v roce 2011, je výše oběžného majetku 4,44 krát vyšší než krátkodobé závazky. Kdyby firma XY přeměnila svá oběžná aktiva na hotovost, byla by v roce 2011 schopná uhradit své závazky 4,44 krát. Dále nám uvádí, že 1 Kč krátkodobých závazků firmy XY jsou v roce 2011 pokryty 4,44 Kč celkových oběžných aktiv. V roce 2012 by firma XY byla schopná své závazky uhradit 3,57 krát, kdyby přeměnila svá oběžná aktiva na hotovost, přičemž 1 Kč krátkodobých závazků firmy XY jsou pokryty 3,57 Kč celkových oběžných aktiv. Kdyby firma XY přeměnila svá oběžná aktiva v hotovost i v roce 2013, byla by schopná uhradit své závazky 3,60 krát. Dále by 1 Kč krátkodobých závazků byly pokryty 3,60 Kč celkových oběžných aktiv.

Po odečtení zásob od oběžných aktiv dosahuje pohotová likvidita hranice doporučených hodnot, které se pohybují v rozmezí 1–1,5. Tyto hodnoty by však neměly klesnout pod svou hranici, neboť by pak firma musela spoléhat na prodej zásob. Pro firmu XY to znamená, že v roce 2011, 1 Kč krátkodobých závazků byla pokryta 1,31 Kč svými pohledávkami a hotovostí. V roce 2012 byla 1 Kč krátkodobých závazků pokryta 1,24 Kč a v roce 2013 byla pokryta 0,94 Kč svými pohledávkami a hotovostí.

Hodnoty okamžité likvidity dosahují hranice doporučených hodnot, pohybující se v rozmezí 0,2–0,5. Pro firmu XY to znamená, že kdyby měla své krátkodobé závazky

zaplatit ihned, disponuje dostatkem hotových peněžních prostředků a na bankovním účtu pro jejich úhradu, i když má klesající trend. Příliš vysoké hodnoty by však pro firmu XY svědčili o neefektivním využívání finančních prostředků.

### 5.3 Analýza aktivity

Jak bylo popsáno v teoretické části, analýza aktivity umožňuje vyjádřit, jak účinně a rychle podnik využívá své vložené prostředky. Analýza aktivity zahrnuje obrat pohledávek a dobu obratu pohledávek.

#### 5.3.1 Rychlost obratu pohledávek

V teoretické části bylo uvedeno, že obrat pohledávek je vyjadřován jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Udává se v podobě počtu obrátek a vyjadřuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny na peněžní prostředky.

Ukazatel	2011	2012	2013
Tržby (v tis. Kč)	5 198	4 953	5 246
Průměrný stav pohledávek (v tis. Kč)	654	878	642
Rychlost obratu pohledávek	7,95	5,64	8,17

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 4. Rychlost obratu pohledávek*

Ve sledovaném období rychlost obratu pohledávek vykazovala v roce 2011 a v roce 2013 vyšších hodnot, než tomu tak bylo v roce 2012, kdy by se pohledávky přeměnily na peněžní prostředky pouze 5,64 krát za rok. Firma XY v roce 2011 by přeměnila své pohledávky v peněžní prostředky 7,95 krát za rok. Trend obratovosti se sice v roce 2012 rapidně snížil, ale v roce 2013 se opět pozitivně zvýšil a své pohledávky by přeměnila 8,17 krát v peněžní prostředky, což lze hodnotit velmi pozitivně. Pro firmu XY to znamená, že by se měla snažit zvyšovat rychlost obratu pohledávek a přeměnit je v peněžní prostředky, které by mohla lépe využít.

### 5.3.2 Doba obratu pohledávek

Jak již v teoretické části je uvedeno, doba obratu pohledávek se počítá jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Vyjadřuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek, od okamžiku prodeje na obchodní úvěr.

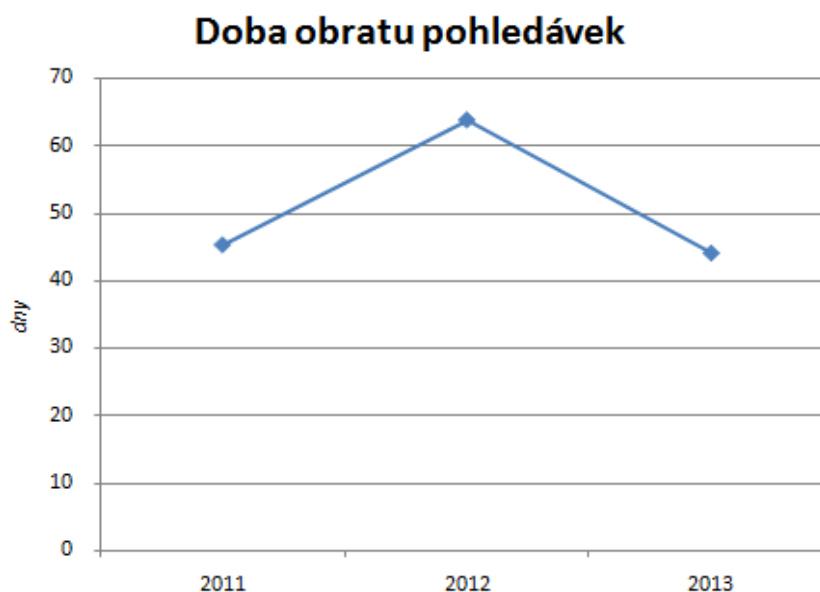
Ukazatel	2011	2012	2013
Tržby/360	14,44	13,76	14,57
Průměrný stav pohledávek (v tis. Kč)	654	878	642
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	45,29	63,81	44,06

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 5. Doba obratu pohledávek*

Výše uvedená tabulka uvádí, jak dlouhá byla ve sledovaných letech průměrná splatnost pohledávek a kolik dní byl v průměru firmou poskytnutý dodavatelský úvěr svým odběratelům.

Lepší přehled podává graf č. 3, který uvádí dobu obratu pohledávek ve sledovaných letech 2011–2013.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 3. Vývoj doby obratu pohledávek*

Z grafu č. 3 lze vyhodnotit, že v roce 2011 a v roce 2013 by se platební morálka odběratelů mohla hodnotit ne zcela příznivě oproti roku 2012. V roce 2011 trvalo téměř 46 dní, než se pohledávky přeměnily v peněžní prostředky. Doba obratu pohledávek se v roce 2012 negativně zvýšila, a to na téměř 64 dní, což mohlo mít velmi negativní dopady na firmu XY. V roce 2013 se platební morálka zlepšila na průměrnou splatnost 44 dní oproti předchozím letům, což ve sledovaných letech znamenalo nejnižší dobu splatnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že pohledávky byly splaceny dlouhou dobu po lhůtě splatnosti, což pro firmu XY znamená, že by se měla snažit více snižovat úhrady po lhůtě splatnosti, neboť zvyšující se doba po lhůtě splatnosti může pro firmu XY do budoucna znamenat velká rizika, a to například taková, že by se sama mohla dostat do platební neschopnosti, a tím přerušit i dobré vztahy s dodavateli i odběrateli.

Ve srovnání s celorepublikovým průměrem doby obratu pohledávek, který podle zpráv ČSOB factoring činí 76 dní, je doba obratu pohledávek firmy XY nižší, což by se pro firmu XY dalo hodnotit jako pozitivní. I přesto bych firmě XY doporučila výše uvedené.

#### 5.4 Koeficient využití pohledávek

Koeficient využití pohledávek nám říká, kolik korun obratu pohledávek připadne na 1 Kč.

Z níže uvedené tabulky č. 6 vyplývá, že na 1 Kč v roce 2011 připadlo 0,13 Kč obratu pohledávek. V roce 2012 na 1 Kč připadlo více, a to 0,18 Kč obratu pohledávek. V roce 2013 je hodnota nižší a na 1 Kč v tomto roce připadlo 0,12 Kč obratu pohledávek.

Ukazatel	2011	2012	2013
Průměrný stav pohledávek (v tis. Kč)	654	878	642
Tržby (v tis. Kč)	5 198	4 953	5 246
Koeficient využití pohledávek	0,13	0,18	0,12

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6. Koeficient využití pohledávek

## 6 ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK FIRMY XY

V této kapitole se věnuji analýze současného stavu pohledávek firmy XY, neboť si myslím, že znalost celkového stavu pohledávek a z jakého důvodu vlastně pohledávky vznikly, je pro každou firmu nedílnou součástí.

Na úvod zjišťuji, jaký byl stav pohledávek do lhůty a po lhůtě splatnosti ke konci každého roku v porovnání s pohledávkami celkovými, které jsou vyjádřeny jak v absolutním, tak v procentuálním vyjádření ve vztahu k celkovým pohledávkám. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce pohledávek měla firma XY v roce 2012. V roce 2011 a v roce 2013 byl však stav celkových pohledávek poměrně vyrovnaný.

Pohledávky	2011		2012		2013	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Do lhůty splatnosti	360	55,05	385	43,85	328	51,09
Po lhůtě splatnosti	294	44,95	493	56,15	314	48,91
<b>Celkem</b>	<b>654</b>	<b>100,00</b>	<b>878</b>	<b>100,00</b>	<b>642</b>	<b>100,00</b>

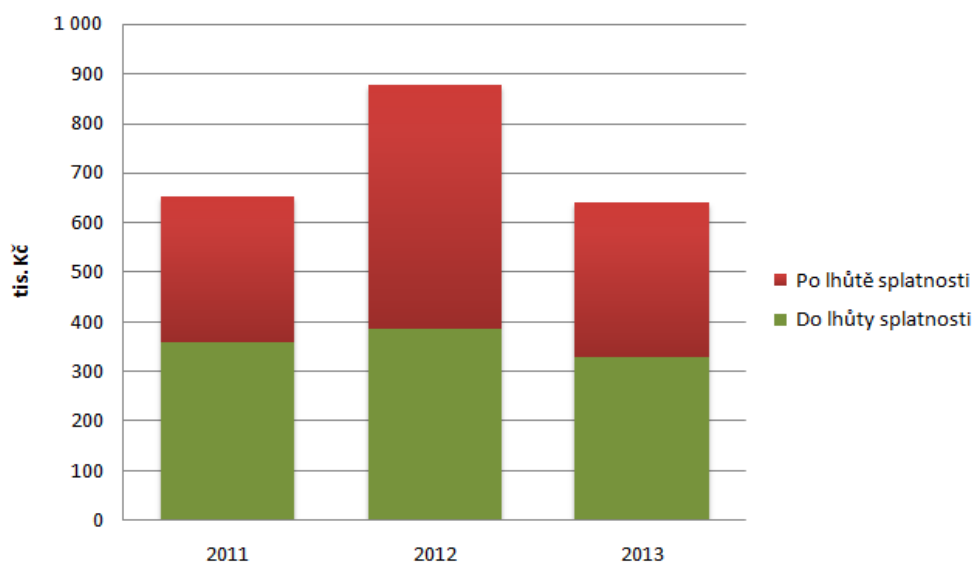
Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 7. Stav pohledávek na konci roku sledovaného období*

Jak z tabulky č. 7 vyplývá, ve sledovaných letech jsou pohledávky po splatnosti oproti roku 2011 vyšší, ačkoliv v roce 2011 a v roce 2013 je celkový stav pohledávek téměř vyrovnaný.

V závislosti na tabulce č. 7 je vytvořen i graf č. 4, který lépe znázorňuje srovnání stavu pohledávek ve sledovaných letech, a vystihuje poměr pohledávek před a po lhůtě splatnosti k pohledávkám celkovým.

### Srovnání stavu pohledávek v letech 2011-2013



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. Srovnání stavu pohledávek v jednotlivých letech

V roce 2012 byl zaznamenán rapidní nárůst uhrazených faktur po lhůtě splatnosti, oproti roku 2011, a to o 40,37 %, což bylo zapříčiněno, jak již v předchozích kapitolách bylo uvedeno, zavedením nové marketingové strategie, díky níž se podařilo navázat spolupráci s novými odběrateli, u nichž nebyly žádnou formou pohledávky zajištěny. V roce 2013 se stav pohledávek po splatnosti oproti roku 2012 snížil, a to o 36,31 %. V tomto případě by se to dalo považovat pro firmu XY za pozitivní, neboť si pohledávky lépe zajistila a tím se vyvarovala vysokému podílu pozdě uhrazených faktur, díky čemuž mohla své peněžní prostředky investovat do lepších zdrojů.

Pohledávky po lhůtě splatnosti v roce 2011 tvořily 44,95% podíl na celkových pohledávkách. Z toho podílu vychází, že 55,05 % pohledávek bylo uhrazeno včas. V roce 2012 bylo po lhůtě splatnosti uhrazeno celkem 56,15 % pohledávek, což lze pokládat za negativní pro firmu XY, neboť pouze 43,85 % pohledávek bylo splaceno včas. V roce 2013 se jejich stav snížil, a bylo uhrazeno 48,91 % pohledávek po lhůtě splatnosti, z čehož vyplývá, že 51,09 % pohledávek bylo uhrazeno včas.

Firma XY by se však měla neustále snažit o snižování úhrady pohledávek po splatnosti a lepšímu zajišťování pohledávek, neboť se v nich váží peněžní prostředky, které by mohla využít lépe.

## 6.1 Stav pohledávek v roce 2011

Jelikož předešlý přehled stavu pohledávek nepodává obraz, za jak dlouhou dobu pohledávky po lhůtě splatnosti byly uhrazeny, je nutné dále tyto pohledávky rozdělit. Pro lepší přehlednost jsou pohledávky rozděleny v jednotlivých letech podle lhůty splatnosti, a to do 30 dnů, do 90 dnů a do 180 dnů. Dále jsou zde uvedeny pohledávky, které byly uhrazeny do 360 dnů a nad 360 dnů po lhůtě splatnosti.

V tabulce č. 8 je shrnutý stav pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti ke dni 31.12.2011. Jedná se o pohledávky krátkodobé z obchodních vztahů, neboť ke dni účetní závěrky nejsou evidovány žádné pohledávky z jiných titulů.

Splatnost	Částka v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Do lhůty splatnosti	360	55,05	x
Po lhůtě splatnosti	294	44,95	100,00
Do 30 dnů	146	22,32	49,66
30-60 dnů	67	10,24	22,79
60-90 dnů	39	5,97	13,27
90-180 dnů	42	6,42	14,28
180-360 dnů	0	x	x
Nad 360 dnů	0	x	x
Pohledávky celkem	654	100,00	x

Zdroj: vlastní zpracování

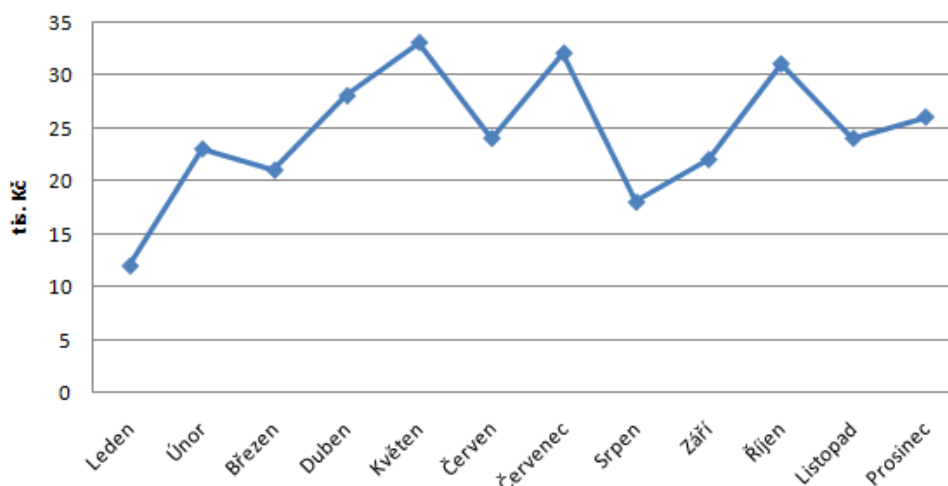
*Tab. 8. Stav pohledávek k 31.12.2011*

Z výše uvedené tabulky č. 8 je patrné, že 360 tis. Kč, což činí 55,05 % pohledávek, bylo uhrazeno do lhůty splatnosti. To by se dalo hodnotit jako pozitivní, neboť firma XY nevázála dlouhou dobu své peněžní prostředky. Když se však podíváme na pohledávky po lhůtě splatnosti, zjistíme, že tvoří poměrně vysokou část, a to ve výši 44,95 %, z toho do 30 dnů bylo uhrazeno 49,66 % pohledávek. Pohledávky po lhůtě splatnosti tvoří poměrně vysokou část, i když ve sledovaném roce nejsou evidovány žádné pohledávky, které by byly uhrazeny na 180 dnů po lhůtě splatnosti.

Důležitým momentem pro firmu XY je jistě i sledovat vývoj pohledávek po splatnosti v průběhu celého roku. V následujícím grafu jsou znázorněny pohledávky po lhůtě splatnosti v roce 2011 a jejich vývoj v jednotlivých měsících.

Z grafu č. 5 lze vyčíst, že nejméně pohledávek měla firma XY na začátku roku, a to v lednu, kdy byly vykazovány pohledávky po lhůtě splatnosti ve výši 12 tis. Kč. Od března dochází k nárůstu pohledávek po lhůtě splatnosti až do května. Od července do srpna pohledávky po lhůtě splatnosti opět klesají, ale ke konci roku dochází k opětovnému nárůstu. Do konce roku 2011 byly všechny pohledávky uhrazeny. V prosinci byla vykazována pohledávka po lhůtě ve výši 27 tis. Kč z listopadu, která byla na začátku prosince uhrazena.

**Vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti  
v roce 2011**



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 5. Vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti v roce 2011*

Důvodem bylo zvýšení prodeje především v předvánočním období a výprodejovými akcemi, které se prováděly celý rok, díky čemuž vzrostl i podíl odběratelů, kteří neměli dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků.

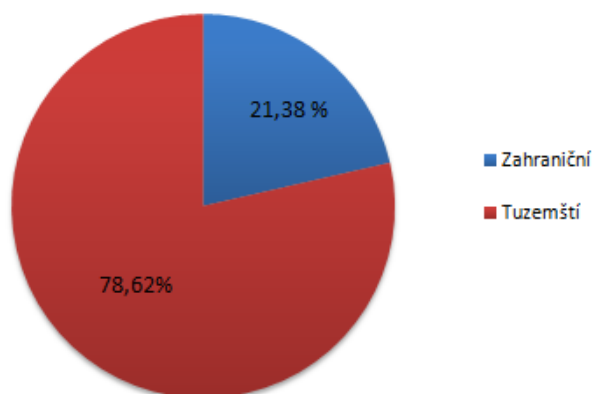
### 6.1.1 Stav pohledávek po lhůtě splatnosti podle odběratelů

Důležité je také zjištění struktury pohledávek po splatnosti podle odběratelů, které lépe uvádí graf č. 6. Firma XY dodává své výrobky a zboží zahraničním odběratelům, a z toho důvodu je i stav pohledávek po splatnosti relativně vysoký i u zahraničních odběratelů.



Jelikož mi firma XY neposkytla podrobné informace o konkrétních odběratelích, nemohla jsem provést důkladnější analýzu jednotlivých odběratelů, ať už zahraničních, nebo tuzemských. Z tohoto důvodu jsou odběratelé rozděleni pouze na tuzemské a zahraniční.

### Struktura pohledávek podle odběratelů v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 6. Struktura pohledávek podle odběratelů  
v roce 2011*

Z grafu č. 6 vyplývá, že 21,38 % pohledávek po lhůtě splatnosti ve výši 63 tis. Kč tvoří pohledávky u zahraničních odběratelů. Podstatnou část pohledávek po splatnosti však tvoří odběratelé tuzemští ve výši 231 tis. Kč, které tvoří 78,62 % pohledávek po lhůtě splatnosti.

Ačkoliv pohledávky po lhůtě splatnosti ve sledovaném roce 2011 tvoří poměrně malou část z celkových pohledávek po lhůtě splatnosti, a byly uhrazeny do 30 dnů po lhůtě splatnosti, firma XY by jim měla věnovat velkou pozornost a řádně si tyto pohledávky zajistit, případně je včas vymáhat. Jakým způsobem tak firma XY může učinit, je popsáno v kapitole 7.

## 6.2 Stav pohledávek v roce 2012

V tabulce č. 9 je shrnutý stav pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti ke dni 31.12.2012, v níž jsou dále rozebrány pohledávky po lhůtě splatnosti podle doby úhrady vystavených faktur. Ve sledovaném roce pochází pouze z obchodních vztahů. Ke dni účetní závěrky nejsou evidovány žádné dlouhodobé pohledávky, ani pohledávky z jiných titulů, jedná se pouze o pohledávky krátkodobé.

Z tabulky č. 9 lze vyčíst, že ve srovnání s předešlým rokem, bylo uhrazeno pouze 43,85 % do lhůty splatnosti a až 56,15 % pohledávek po lhůtě splatnosti z celkových pohledávek. Oproti minulému roku to znamená značný nárůst pohledávek po lhůtě splatnosti.

Splatnost	Částka v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Do lhůty splatnosti	385	43,85	x
Po lhůtě splatnosti	493	56,15	100,00
Do 30 dnů	174	18,82	35,29
30-60 dnů	82	9,34	16,64
60-90 dnů	79	9,00	16,02
90-180 dnů	56	6,38	11,36
180-360 dnů	102	11,62	20,69
Nad 360 dnů	0	x	x
Pohledávky celkem	878	100,00	x

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 9. Stav pohledávek k 31.12.2012*

Ačkoliv firma nevykazuje ve sledovaném roce žádné pohledávky se splatností nad 360 dnů, výše pohledávek po lhůtě splatnosti je velmi vysoká, i ve srovnání s pohledávkami do lhůty splatnosti. Poměrná část pohledávek byla uhrazena do 30 dnů po lhůtě splatnosti, a to 35,29 % z celkových pohledávek po lhůtě splatnosti. Ve srovnání s předešlým rokem se však jedná o značný pokles. Oproti minulému roku se snížily pohledávky po lhůtě splatnosti, které byly uhrazeny v intervalu 30-180 dnů, na druhou stranu se zvýšily pohledávky, které byly uhrazeny až po 180 dnech ve výši 102 tis. Kč, což činilo 11,62 % z celkových pohledávek a 20,69 % pohledávek po lhůtě splatnosti.

Důvodem nárůstu těchto pohledávek byl, že firma XY poskytla svým odběratelům dlouhý obchodní úvěr, neboť se snížila jejich schopnost uhradit své závazky, což mohlo mít velmi negativní dopady pro firmu XY, neboť držela své peněžní prostředky dlouhou dobu v pohledávkách. Firma také navázala spolupráci s novými odběrateli, u kterých si nedostatečně zajistila své pohledávky, proto oproti roku 2011 byl stav pohledávek po splatnosti rapidně vyšší.

V následujícím grafu č. 7 lze sledovat, jak se jednotlivé pohledávky po splatnosti během roku vyvíjely.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 7. Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2012*

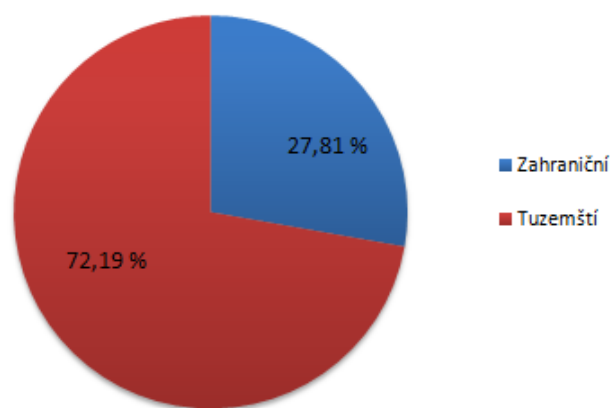
Z výše uvedeného grafu č. 7 lze vyčíst, že nejmenší hodnotu pohledávek po lhůtě splatnosti vykazovala firma XY ve sledovaném roce 2012 v lednu, kdy hodnota pohledávky činila 16 tis. Kč. Tato pohledávka byla uhrazena do 30 dnů po lhůtě splatnosti. Od ledna pohledávky po lhůtě rostou až do dubna. V květnu jsou pohledávky po lhůtě splatnosti nejnižší, a v to v hodnotě 24 tis. Kč, a od toho měsíce opět rostou až do konce roku. V prosinci byly vykazovány pohledávky v hodnotě 43 tis. Kč, které byly ještě v prosinci uhrazeny.

Firma XY by měla sledovat pohledávky po lhůtě splatnosti i v jednotlivých měsících, neboť to pro ni má vypovídající hodnotu především v době, kdy se zvýší prodej zboží a vznikne vysoký stav neuhrazených faktur nebo vysoký stav uhrazených po lhůtě splatnosti. V roce 2011 a v roce 2012 jsem zjistila, že se pohledávky po lhůtě zvyšují, firma XY by mohla vést například rezervu, aby sama měla na úhradu svých závazků a nedostala se tak do platební neschopnosti, případně nemusela volit jinou nákladnější cestu formou úvěru.

### 6.2.1 Stav pohledávek po lhůtě splatnosti podle odběratelů

Z grafu č. 8 vyplývá, že pohledávky po lhůtě splatnosti ve sledovaném roce 2012 za zahraničními odběrateli oproti předchozímu roku vzrostly, a to z 21,38 % na 27,81 %. Za zahraničními odběrateli bylo celkem evidováno 137 tis. Kč, které byly uhrazeny po lhůtě splatnosti. Tuzemští odběratelé uhradili celkem 355 tis. Kč po lhůtě splatnosti, tedy 72,19 % z celkových pohledávek po lhůtě splatnosti.

**Struktura pohledávek podle odběratelů  
v roce 2012**



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 8. Struktura pohledávek podle odběratelů  
v roce 2012*

Ve srovnání s minulým rokem došlo k nárůstu pohledávek po lhůtě splatnosti u zahraničních odběratelů. Tento nárůst byl zapříčiněn nedostatečnou informovaností bonity nových odběratelů v zahraničí a nedostatečným zajištěním pohledávek. Odběratelé až na základě snahy o vymáhání své pohledávky uhradily, ačkoliv až po dlouhé lhůtě splatnosti. Pohledávky po lhůtě splatnosti za tuzemskými odběrateli se oproti minulému roku snížily, ačkoliv podstatná část tvořila odběratele nové.

### 6.3 Stav pohledávek v roce 2013

V roce 2013 jsou evidovány pohledávky pouze z obchodních vztahů, a to krátkodobé se splatností do 1 roku, tak i dlouhodobá pohledávka, která nebyla ke dni účetní závěrky uhrazena.

V tabulce č. 10 je shrnutý stav pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti ke dni 31.12.2013, v níž jsou dále rozebrány pohledávky po lhůtě splatnosti podle doby splatnosti vystavených faktur.

Splatnost	Částka v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Do lhůty splatnosti	328	51,09	x
Po lhůtě splatnosti	314	48,91	100,00
Do 30 dnů	65	10,12	20,70
30-60 dnů	38	5,92	12,10
60-90 dnů	60	9,35	19,11
90-180 dnů	43	6,70	13,69
180-360 dnů	87	13,55	27,71
Nad 360 dnů	21	3,27	6,69
Pohledávky celkem	642	100,00	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10. Stav pohledávek k 31.12.2013

Jak vyplývá z tabulky č. 10, ve sledovaném roce 2013 bylo do lhůty splatnosti uhrazeno 51,09 % celkových pohledávek a 48,91 % po lhůtě splatnosti. Oproti předchozímu roku bylo uhrazeno více faktur do lhůty splatnosti a snížil se i podíl pohledávek po lhůtě splatnosti.

Do 30 dnů bylo uhrazeno celkem 65 tis. Kč, což činilo 20,70 % pohledávek po lhůtě splatnosti. Avšak pohledávky, které byly uhrazeny do 180 dní, také nejsou zanedbatelné, neboť jsou vyšší, než v minulém roce. Zvýšily se i pohledávky s úhradou po 180 dnech, a to ve výši 87 tis. Kč, které činí 27,71 % z celkových pohledávek po splatnosti. Firma XY stále drží své finanční prostředky v pohledávkách, které by mohla lépe investovat

do výnosnějších aktiv. Měla by se svým pohledávkám více věnovat, aby se sama nedostala do platební neschopnosti.

Ve sledovaném roce 2013 také zůstala jedna pohledávka neuhrzena, a to ve výši 21 tis. Kč za jedním tuzemským odběratelem, což činí 6,69 % z celkových pohledávek po lhůtě splatnosti. Tato částka není tak vysoká, aby se firma XY dostala do platebních potíží, na druhou stranu by se jí měla zabývat a pohledávkám po lhůtě splatnosti nad 360 dnů by se měla vyvarovat a včas řešit.

Následující graf č. 9 zobrazuje vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti ve sledovaném roce 2013. Nejnižší pohledávku po splatnosti vykazovala firma XY v lednu ve výši 20 tis. Kč. V únoru se výše pohledávky zvýšila a v tomto měsíci byly vykazovány pohledávky ve výši 33 tis. Kč, následně se hodnoty pohledávek po lhůtě splatnosti snižují až do července. Do konce roku jsou hodnoty pohledávek velmi různé. V prosinci zůstala jedna pohledávka neuhrzena ve výši 21 tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

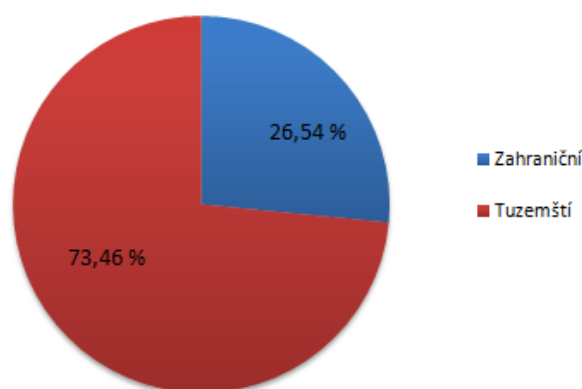
*Graf 9. Vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti v roce 2013*

Tento graf pro firmu XY slouží jako přehled pohledávek po lhůtě splatnosti v měsících, díky němuž je schopná určit nejvyšší nárůst pohledávek, a tím si je už preventivně nějakou formou zajistit.

### 6.3.1 Stav pohledávek po lhůtě splatnosti podle odběratelů

Graf č. 10 udává stav pohledávek po lhůtě splatnosti podle odběratelů. Pohledávky po lhůtě splatnosti za zahraničními odběrateli ve srovnání s předchozím rokem se snížily o 1,27 % na 26,54 %, kdy z celkových pohledávek po splatnosti bylo uhrazeno 83 tis. Kč. Pohledávky po splatnosti za tuzemskými odběrateli činily 72,19 % z celkových pohledávek po splatnosti.

**Struktura pohledávek podle odběratelů  
v roce 2013**



Zdroj: vlastní zpracování

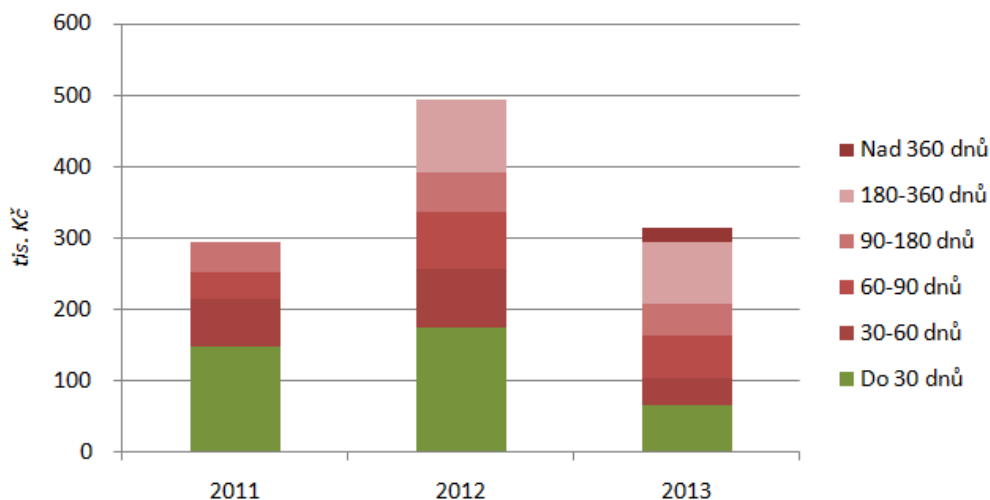
*Graf 10. Struktura pohledávek podle odběratelů  
v roce 2013*

Firma XY by měla sledovat i stav pohledávek za odběrateli zahraničními a tuzemskými a v návaznosti na to zavedla odpovídající opatření, jak se pohledávkám po lhůtě splatnosti vyvarovat a jaké nástroje i v případě zahraničních pohledávek po splatnosti použít.

### 6.4 Srovnání pohledávek po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech

V předešlých řádcích byla podána podrobnější analýza současného stavu pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti v letech 2011, 2012, 2013. Pro lepší srovnání je vytvořen graf č. 11, který blíže podává obraz o výši pohledávkách po lhůtě splatnosti v jednotlivých sledovaných letech.

### Srovnání stavu pohledávek po lhůtě splatnosti v letech 2011-2013



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 11.* Srovnání pohledávek po lhůtě splatnosti v letech 2011-2013

Z grafu č. 11 na první pohled vyplývá, že nejvíce pohledávek po lhůtě splatnosti bylo v roce 2012. V roce 2011 a v roce 2012 bylo nejvíce uhrazených pohledávek do 30 dnů po lhůtě splatnosti, zatímco ve srovnání s těmito lety v roce 2013 to bylo méně. V roce 2012 byly hodnoty pohledávek po splatnosti do 60 dnů nejvyšší, zatímco v roce 2011 a v roce 2013 oproti srovnávanému roku 2012, nižší. Nejvyšší nárůst však představují pohledávky, které byly uhrazeny až po 180 dnech, a to v roce 2012 a v roce 2013, a v roce 2013 je také evidována pohledávka nad 360 dnů po lhůtě splatnosti.

Firma XY by měla věnovat důkladným sběrem informací o nových odběratelích a zjistit si jejich bonitu a platební morálku, aby se vyhnula případným zbytečným ztrátám.



## 7 NÁVRH ZPŮSOBU ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Firma XY nemá žádný jednotný systém řízení pohledávek, který by zajistil správné a včasné vymáhání pohledávek hrazené se zpožděním či systém, který by minimalizoval nedobytné pohledávky.

Bakalářská práce se proto zabývá touto problematikou, a to návrhem zlepšení řízení pohledávek ve firmě XY. Jak je vidět v předchozích kapitolách, firma XY eviduje každým rokem poměrně vysoké pohledávky, a to především pohledávky po lhůtě splatnosti, v nichž váže mnoho peněžních prostředků.

Řízení pohledávek je nedílnou součástí každé firmy, a proto se na úvod zaměřuji na jejich správu a správnou evidenci, způsobem zajištění a dále pak i způsobem vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti.

### 7.1 Správa a evidence pohledávek

Správná evidence pohledávek je velmi důležitý počáteční krok, jak správně řídit pohledávky. Firma XY často prodává na fakturu a tím poskytuje na dlouhou dobu obchodní úvěry. Tím vznikají pohledávky, kterým musí předcházet vystavení faktury a její správná evidence.

Účetnictví firmy XY je vedeno externí firmou. Firma XY vystavuje faktury sama na základě objednávky v programu Cézar, která obsahuje zákonem stanovené položky, se splatností do 14 dnů. V programu Cézar jsou evidovány všechny pohledávky firmy XY za jednotlivými odběrateli. V případě potřeby lze zjistit, zda je pohledávka uhrazená, která je do splatnosti a která již je po lhůtě splatnosti.

V současné době jsou faktury *evidovány* především v elektronické podobě v programu Cézar, i v podobě listinné, i když ne zcela řádně. Takže mým prvním návrhem je zavedení důkladnější evidence v listinné podobě, neboť jsou na různých místech, a v případě potřeby není možné se v nich vyznat. Evidence by mohla být např. do šanonu, který tam stále velmi chybí, a do kterého by se faktury vystavené daly zakládat a kdykoliv se k nim v případě potřeby vracet.

Jelikož *správu* pohledávek má ve firmě XY má na starosti majitel firmy, který řeší mimo jiné další věci, není zde prostor pro důkladné sledování pohledávek, které jsou před lhůtou

splatnosti a po lhůtě splatnosti. Proto bych navrhovala, aby byla správa pohledávek převedena na jiného pracovníka, např. expeditora, který při expedici faktury vystavuje.

Jelikož je však velmi těžké při velkém množství zakázek, které pohledávky byly a nebyly uhrazeny, bylo by nutné vytvořit také automatický systém, který by automaticky kontroloval pohledávky a jejich úhradu na bankovní účet. Systém by pak automaticky vygeneroval soupis neuhrazených a uhrazených pohledávek, který by získala zodpovědná osoba ve firmě XY. Byl by vhodný zejména proto, aby se pozastavila dodávka zboží odběratelům, kteří dlouho neuhradili předešlou fakturu.

Firma XY by si tak mohla zakoupit např. *UniQ Control - systém pro vymáhání pohledávek*, jehož základní cena činí 605 Kč bez DPH a následná paušální částka za pronájem systému 290 Kč/měsíčně. Na rok by firmu XY stál tento software 4 085 Kč, na druhou stranu by ušetřila nemalé náklady na případné soudní řízení v případě pozdě zjištěné neuhrazené pohledávky. Píše se o něm, že je vhodný pro malé a střední firmy. Je napojen na fakturační systém Pohoda, Money S3 aj. ekonomické a účetní programy, na základě jejichž propojení je hlídání splatnost faktur. Je zde možnost sledování systému, úroku z prodlení a další penále. V programu je také možné sestavit předžalobní výzvu a samotnou žalobu.

Nebo se firma XY také může obrátit na externí firmu, která vede správu pohledávek, jejich podrobnou analýzu, a stanovuje průběžná opatření. Firma XY se může obrátit například na společnost *Credus, s. r. o.*, která sídlí ve Zlínském kraji, stejně, jako i firma XY. Zjistila jsem, že společnost *Credus, s. r. o.* vede správu pohledávek do 30 dnů po lhůtě splatnosti.

## 7.2 Zjišťování informací o odběratelích

Firma XY neustále navazuje spolupráci s novými odběrateli, a to s tuzemskými, tak i zahraničními. Z tohoto důvodu by se pro firmu XY mělo stát nedílnou součástí zjišťování podrobnějších informací nejen o nových, ale i o stávajících odběratelích, tyto informace by měla analyzovat, aby předešla neuhrazeným pohledávkám.

Jako hlavní zdroje může použít:

- *Obchodní rejstřík*, který obsahuje podrobnější informace o společnostech, a to na internetové adrese [www.justice.cz](http://www.justice.cz), který je veřejně zpřístupněn. Firma XY si tak může ověřit, zda obchodní partner není v insolventním řízení nebo v registru úpadců.

- *Obchodní věstník*, v němž jsou informace dostupné z obchodního rejstříku o vstupu dlužníka do konkurzu či likvidačního řízení.
- *Centrální registr dlužníků*, v němž je možné preventivně zjistit bonitu klienta.

### 7.3 Preventivní zajišťování pohledávek

Firma XY si pohledávky preventivně zajišťuje, a to *formou úhrad předem na bankovní účet a zálohovými fakturami*, především u nových odběratelů. Mimo tyto nástroje může však firma XY vhodně využít i formy zajištění, které jsou uvedeny v následujících řádcích.

#### 7.3.1 Kupní smlouva

Základem pro vznik pohledávek je sepsání kupní smlouvy, která musí být sepsána v písemné formě. Firma XY s některými odběrateli a koncovými zákazníky uzavírá kupní smlouvu ústně, na základě níž je později vystavena faktura.

Navrhovala bych, aby firma XY uzavírala kupní smlouvu vždy a to v písemné formě. Kupní smlouvy s vyšší částky by měla opatřit doložkou, a to rozhodčí nebo zajišťovací doložkou. Také by měla mít ve smlouvách stanoveno vymáhací právo, např. jakým způsobem bude pohledávka zajištěna. V případě rozhodčí doložky se většinou uvádí místo rozhodčího řízení v sídle věřitele, v našem případě, firmy XY.

Vzor kupní smlouvy s rozhodčí doložkou je v příloze P I.

#### 7.3.2 Poskytnutí skonta za včasnou úhradu

Skonto představuje slevu z prodejní ceny pro odběratele a motivuje ho tak k rychlejší úhradě svého závazku. Firma XY si může stanovit podmínky, aby skonto bylo poskytnuto. Na začátku je však důležité, aby byly tyto podmínky stanoveny na začátku při uzavírání kupní smlouvy. Firma XY tak může učinit dvěma způsoby:

- a) Skonto poskytne již přímo ve vystavené faktuře.
- b) Nejdříve vystaví faktury v plné výši a pak vystaví dobropis s poskytnutým skontem za více včasných plateb.

Přikláníla bych se k variantě b), neboť zde není prostor pro dohady s odběratelem. Navrhovala bych skonto ve výši 1-3 % z ceny objednávky. Uhradí-li odběratel do 14 dnů od vystavení faktury, výše skonta by mu byla připsána v maximální výši 3 %. Zde by byly

zohledněny také 3 dny na převod mezi bankami. Neuhradí-li odběratel do stanoveného data, ztrácí svůj nárok na využití skonta.

Majitel firmy však musí kontaktovat odběratele o této skutečnosti a poučít jej, z jakých důvodů svůj nárok ztratil. Tyto podmínky je třeba také formulovat v kupní smlouvě.

### **7.3.3 Smluvní pokuta**

Opakem skonta za včasnou úhradu je smluvní pokuta, která slouží jako náhrada škody při nesplnění povinnosti. Tato dohoda musí být písemná, a lze tak zajistit jakékoliv porušení závazku ze strany dlužníka. Smluvní pokuta je však určena pevnou částkou bez ohledu na plynutí času, většinou jednorázová.

Navrhovala bych smluvní pokutu ve výši 0,1 % p. a. z dlužné částky, a to s ohledem na 3 denní rozsah převodu mezi bankami, pokud odběratel nesplní svůj závazek do 14 dnů od vystavení faktury. Není vhodné smluvní pokutu používat vždy, spíše si pohledávky zajistit touto formou u zahraničních a nových odběratelů.

### **7.3.4 Úrok z prodlení**

Úrok z prodlení má povahu opakujícího se plnění. Stanovuje se na základě výši repo sazby stanovené Českou národní bankou. V měsíci březen 2014 činila podle České národní banky repo sazba 0,12 % p. a. Navrhuji, aby se tato sazba zavedla za každý den prodlení, po uplynutí lhůty 14 dní od vystavení faktury, v níž jsou zohledněny 3 dny na převod mezi bankami.

O tomto kroku však včas musí majitel firmy informovat odběratele, a být také uvedený v podmínkách prodeje v kupní smlouvě.

### **7.3.5 Zástava**

Firma XY by si své pohledávky také mohla zajistit určitou formou zástavy, např. zástavou movité věci. Je však nutné, aby i tato doložka byla obsahem kupní smlouvy a vždy na to odběratele předem upozornila.

### **7.3.6 Ručení**

Pro firmu XY se naskýtá také možnost zajištění pohledávky formou ručení, a to na základě písemné smlouvy se svým odběratelem. Ručit může třetí osoba, že pohledávku uspokojí, pokud ji neuspokojí sám dlužník. Důležité je však upozornit, že pokud není v prohlášení

žádné omezení, ručitel ručí za celou pohledávku a neomezeně. Z toho důvodu musí být zřejmé, kdo je věřitel a kdo je dlužník, určení pohledávky a její omezenost.

### 7.3.7 Bankovní záruka

Firma XY si také může zažádat o bankovní záruku, která se v záruční listině zavazuje, že uspokojí výši pohledávky, pokud dlužník svůj závazek nesplní. Banka prověří schopnost svého klienta dostát závazkům a určí výši, do jaké je ochotna za něj ručit. V takovém případě by však banka ručila jen v případě velkého objemu zakázky. Toto doporučení je jen pro budoucí zakázky, které by se mohly výrazně zvýšit.

### 7.3.8 Směnka

Firma XY také může využít směnky, jako zajišťovacího prostředku. Má jednoduchou formu a zaručenou návratnost, neboť je to obchodovatelný cenný papír. Firmě XY by tak zaručovalo právo vyžadovat plnění od toho, kdo se na směnce podepsal.

### 7.3.9 Dokumentární akreditiv

Zahraniční pohledávky by firma XY mohla zajistit dokumentárním akreditivem, který představuje jistotu, že pokud splní akreditivní podmínky, bude firmě XY za zboží zapláceno. Výhodou dokumentární platby je především v tom, že minimalizuje obchodní riziko. Pokud by firma XY předložila požadované dokumenty (např. fakturu, dodací listy aj.) a splnila další akreditivní podmínky, banka by nesla riziko firmy XY. Banka si však může stanovit maximální částku akreditivu, lhůtu platnosti a přesnou formulaci akreditivních podmínek a zajišťovací instrumenty.

Každá komerční banka si však stanovuje své sazby za dokumentární akreditiv, přičemž například u *České spořitelny, a. s.* by za otevření akreditivu firma XY platila za počáteční čtvrtletí 0,3 % z min. částky 1 000 Kč. Banky nabízejí i další služby spojené s akreditivem, a to např. od změny akreditivu či částky, prodloužení splatnosti až po samotné avizování akreditivu. Všechny tyto služby jsou zpoplatněné a jejich výše je závislá od částky akreditivu a všech služeb banky, které banka spojené s akreditivem provedla.

Dokumentární akreditiv je poměrně nákladný, proto bych doporučovala, aby si firma XY zahraniční pohledávky formou dokumentárního akreditivu zajišťovala jen v případě vystavených faktur na vyšší částky.

### 7.3.10 Faktoringové společnosti

V případě, že by firma XY poskytovala odběratelům tuzemským i zahraničním obchodní úvěr s delší lhůtou splatnosti, může se obrátit na faktoringovou společnost. Pro firmu XY by faktoring představoval okamžitý zdroj financí, který by vznikl prodejem krátkodobé pohledávky před lhůtou splatnosti, se splatností do 90 dnů, specializované společnosti. Prodejem této pohledávky by firma XY získala ihned peněžní prostředky a převedla tím platební riziko na faktora, který by se stal majitelem pohledávky a novým věřitelem vůči odběrateli. Firma XY by nedostala celou vyfakturovanou částku, ale jen její poměrnou část, neboť by se částka snížila o odměny faktoringové společnosti a poplatky.

Každá faktoringová společnost si inkasuje jiné poplatky a odměny. Obrátit by se tak mohla např. na *ČSOB faktoring, a. s.* Tato společnost si inkasuje úrok dle aktuální měsíční sazby PRIBOR mezibankovního trhu, dále faktoringový poplatek do 1,4 %, poplatek za převzetí rizika neplacení v rozmezí 0,3-0,5 % z nominální hodnoty postoupené pohledávky a poplatek za využívání elektronické aplikace FactorLink, která umožňuje on-line přístup k informacím o postoupených pohledávkách. Tyto náklady jsou však jen orientační, neboť vždy záleží na povaze pohledávky a dalších podmínkách společnosti.

Tuto formu postoupení bych však doporučovala jen v případě vyšší dlužné částky, neboť náklady, které jsou spojené s faktoringem, jsou poměrně vysoké.

Tuto možnost jsem si ověřovala u zmíněné společnosti *ČSOB faktoring, a. s.*, v nejbližší pobočce v Brně. Firma XY by však zatím nemohla využít tuto formu financování, neboť nesplňuje podmínky faktoringové společnosti, a to je min. roční obrát 15 mil. Kč, a min. počet dlužníků 5-10 s pohledávkami vyššími 1 mil. Kč.

### 7.3.11 Forfaitingová společnost

Forfaitingová společnost je podobná společnosti faktoringové. Odkupuje za nižší cenu pohledávky střednědobé a dlouhodobé, které mají vyšší částku pohledávky a doba splatnosti je delší než 90 dnů.

Tato varianta by však pro firmu XY byla výhodná jen v případě, že by se jednalo o zahraničního odběratele, na něhož vystavená faktura by byla s vyšší částkou a úhrada by byla velmi nejistá.

Tuto formu financování však zatím firma XY také zatím nemůže využít, neboť nesplňuje podmínky forfaitingových společností, které jsou podobné, jako u společnosti faktoringové.

#### 7.4 Vymáhání pohledávek

Firma XY nemá žádný ucelený postup, podle kterého by se mohla při vymáhání pohledávek řídit. Snaží se je řešit vlastní cestou. Firma sleduje stav pohledávek, jejich lhůty po splatnosti, ale situaci řeší, až když vidí, že pohledávky vykazují delší dobu po lhůtě splatnosti.

Firma XY odběratele, kteří neuhradili své závazky včas, upomíná telefonicky, na základě něhož jim později, v případě, že nebyl účinný, posílá upomínku. Jelikož tuto záležitost si řeší sám majitel firmy, který má na starost mimo jiné další činnosti, stane se, že se některé pohledávky včas nedořeší.

Z toho důvodu bych na úvod navrhla obecný postup, podle kterého by firma XY mohla řešit své pohledávky po lhůtě splatnosti, a tím by se mohla zvýšit i jejich efektivita při pozdějším vymáhání pohledávek cestou mimosoudní nebo soudní.

Doba splatnosti	Úkon	Cíl
3 dny po lhůtě splatnosti	Telefonický kontakt	Zjištění důvodů, proč pohledávka nebyla uhrazena.
10 dní po lhůtě splatnosti	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí o uhrazení závazku a návrh splátkového kalendáře
20 dní po lhůtě splatnosti	Písemná upomínka č. 2	Formální upomenutí o uhrazení závazku.
30 dní po lhůtě splatnosti	Předání inkasní agentuře, mimosoudní nebo soudní cesta	Firma XY by měla podle povahy pohledávky zvážit nejlepší variantu.

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 11. Obecný návrh postupu při vymáhání pohledávek*

Jestliže je na straně odběratele vše v pořádku, a pohledávka přesto nebyla uhrazena 4 dny po lhůtě splatnosti, měl by následovat druhý telefonický kontakt, v němž se zjistí důvody, proč pohledávka nebyla uhrazena. Odběratel se mohl dostat do platební neschopnosti

a potřeboval by delší obchodní úvěr. Firma XY tak může naložit, jak uzná za vhodné. Důležité však je, že ví, kdy pohledávka by případně byla uhrazena.

Pokud však telefonický kontakt nepomohl a faktura stále nebyla uhrazena 10 dní po lhůtě splatnosti, měla by firma XY zaslat upomínku č. 1, a to prostřednictvím e-mailu nebo poštou, případně ji může doručit osobně. Měla by také navrhnout splátkový kalendář a domluvit se s odběratelem. Pokud však do 3 dnů neobdrží žádnou odpověď, měla by zastavit veškeré dodávky zboží odběrateli.

Jestliže upomínku č. 1 dlužník obdrží, a odběratel stále i po 20 dnech po lhůtě splatnosti svůj závazek splnit odmítá, měla by firma XY poslat upomínku č. 2 s výzvou o zaplacení a upozorněním, že pokud nebude faktura zaplacená do 10 dnů od obdržení této upomínky, bude nucena použít jiné nástroje.

Pokud odběratel stále nereaguje formou platby, a to 30 dnů po lhůtě splatnosti, měla by firma XY přistoupit razantnějšímu řešení vymáhání své pohledávky, a to postoupením pohledávky inkasní agentuře. Jestliže se jedná o větší částku objednávky, měla by přistoupit k mimosoudní nebo soudní cestě, jak sama uzná za vhodné.

Celý postup by tak neměl přesahovat 30 dnů po lhůtě splatnosti, neboť s delší dobou vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti tak pohledávka ztrácí na své hodnotě a stává se tak stále hůře vymahatelnou.

## **7.5 Možnosti vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti**

Firma XY eviduje každoročně mnoho pohledávek po lhůtě splatnosti, které tvoří téměř 50 % celkových pohledávek. Firma doposud dostatečně neřešila pohledávky po lhůtě splatnosti, a tak navrhuji, jaké možnosti firma XY má, které by mohla využít do budoucna.

### **7.5.1 Postoupení pohledávky**

Firma XY svou pohledávku může postoupit, změnou věřitele, a to postoupením specializovaným agenturám, které se zabývají postupováním pohledávek a jejich následné vymáhání. Pohledávka by pak měla být těmito společnostem postoupena v době 30–60 dnů po splatnosti, neboť pohledávka s delší dobou splatnosti ztrácí na své hodnotě a je těžší ji vymáhat.

Při postoupení pohledávky by firma XY získala hotové peněžní prostředky, které se k pohledávce váží, avšak hodnotu nižší, než byla původní výše pohledávky. Tím by firma



XY disponovala s peněžními prostředky, které by mohla investovat do nákupu nového zboží nebo je lépe zúročit na termínovaném vkladu.

### **7.5.2 Spolupráce s inkasními agenturami**

Pro firmu XY by bylo jistě efektivní zavedení spolupráce s inkasními agenturami, kteří se specializují na vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek. Jelikož lze jen těžce vyčíslit náklady, které by byly spojeny s vymáháním pohledávek vlastní silou firmy XY, je vhodné využít služeb inkasních agentur. V případě, že neuspěje, neúčtuje si žádné poplatky.

Postoupit pohledávky tak mohla firma XY v roce 2013 po 30 dnech po lhůtě splatnosti, aby získala tak peněžní prostředky, které se v nich vázaly. Firma XY by tak využít například služeb již zmíněné firmy *Credus, s. r. o.*, která odkupuje pohledávky, nabízí služby mimosoudního i soudního vymáhání pohledávek.

## **7.6 Návrh způsobu vymáhání současných pohledávek**

V roce 2013 měla firma XY v evidenci pohledávku po lhůtě splatnosti nad 360 dnů v hodnotě 21 tis. Kč za jedním odběratelem s právní formou s. r. o. Další pohledávky byly uhrazeny ke dni 31. 12. sledovaných let 2011-2013.

Jelikož si firma XY nepřeje uvádět jméno firmy ani jméno majitele, pro účely bakalářské práce je firma nazvána AA, s. r. o. Jelikož je firma AA, s. r. o. spojená se 2 majiteli, s nimiž také později souvisí i vzniklá pohledávka, je majitel nazván majitelem K a druhý majitel, majitelem L.

### **7.6.1 O firmě AA, s. r. o.**

Firma AA, s. r. o. zahájila svou činnost v roce 1991 v Praze, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. Majitel K firmy AA, s. r. o. byl vlastníkem jedné firmy. Během pár měsíců však vlastnil několik podniků s podobným jménem, avšak s různou činností, které byly zapsány v obchodním rejstříku, kde byl uveden jako jednatel společnosti. Předmětem podnikání bylo provozování ubytovacích zařízení, sportovního biliardového klubu, reklamní činnosti, nákup zboží za účelem dalšího prodeje.

### 7.6.2 Pohledávka firmy AA, s. r. o.

Firma XY přijala dne 18. 12. 2012 objednávku na nákup zboží od firmy AA, s. r. o., se kterou už dříve navázal spolupráci. Firma AA, s. r. o. si od něj pár krát zboží objednala, i když vždy splnila svůj závazek až po lhůtě splatnosti. Na základě objednávky vystavila firma XY dne 19. 12. 2012 fakturu se splatností do 14 dnů. Firma AA, s. r. o. obdržela zboží a fakturu dne 19. 12. 2012. Majitel firmy XY si tuto skutečnost u majitele K telefonicky ověřil, že majitel K fakturu obdržel.

Faktura měla být splatná do 2. 1. 2013. Majitel firmy XY však zjistil, že firma AA, s. r. o. svůj závazek nesplnila, a tak se ho pokusila telefonicky zastihnout, což se majiteli firmy XY nepodařilo. Na základě toho majitel firmy XY poslal e-mailem upomínku s výzvou, že faktura ze dne 19. 12. 2012 nebyla uhrazena, a ať tak učiní do 7 dnů. Avšak ani do 7 dní firma AA, s. r. o. fakturu neuhradila a nereagovala na žádné další upomínky.

Majiteli firmy XY se přes rok nakupilo hodně věcí, takže po nějaké době vzdal vymáhání této pohledávky.

Jelikož faktura nebyla zahrnutá dle data vystavení v roce 2012, neboť se našla až v následujícím roce 2013, byla tato faktura zařazena do roku 2013. Ke dni 31. 12. 2013 zůstala tedy tato pohledávka neuhrazena, a tím uplynula i doba 360 dnů. Majitel firmy XY se už smířil s tím, že tuto pohledávku bude považovat za nedobytnou.

V roce 2014 se k řešení této pohledávky vrátil. Podle obchodního rejstříku však zjistil, že od 16. 10. 2013 jsou firmy v rukou jiného majitele, majitele L. Majitel firmy XY se pokoušel majitele K telefonicky kontaktovat, ale to už se nepodařilo.

V únoru 2014 se k této pohledávce opět vrátil a obrátil se na inkasní agenturu, která vymáhá i nedobytné pohledávky. Inkasní agentura mu přislíbila, že se pokusí pohledávku získat.

Zároveň ho však upozornila, že se to nemusí podařit, neboť nastaly výše uvedené skutečnosti, a to:

- Uplynutí pohledávky po lhůtě splatnosti 360 dnů.
- Změna majitele firmy.

### 7.6.3 Vymáhání prostřednictvím inkasní agentury

Inkasní agentuře se však bývalého majitele K firmy AA, s. r. o. nepodařilo najít, ani nijak kontaktovat. O firmě AA, s. r. o. se však dozvěděla, že ji koupil majitel L, a že firma nesplnila svůj závazek vůči dalším věřitelům.

Podle obchodního práva však vyplývá, že veškerá práva na vymáhání své pohledávky firma XY může uplatnit. Firma AA, s. r. o. nezanikla a nový majitel L, který je zároveň jednatelem společnosti. Při koupi firmy AA, s. r. o. na něj přešly všechny závazky a pohledávky.

Inkasní agentura by proto vymáhala tuto pohledávku přímo u něj. Jelikož je částka 21 000 Kč velmi malá, je z mého pohledu pravděpodobnost jejího dobytí pohledávky prostřednictvím inkasní agentury velmi pravděpodobná, neboť agentura disponuje právními prostředky, díky nimž se pravděpodobnost zvyšuje.

Jelikož je spolupráce s inkasní agenturou teprve ve stádiu jednání, uvádím modelovou situaci a výpočet nákladů, které by při úspěchu, musely být firmou XY vynaloženy na získání této pohledávky. V případě, že by inkasní agentura tuto pohledávku nezískala, neúčtovala by si žádné provize a firmě XY by nevznikly žádné dodatečné náklady, jen by stále měla neuhrazenou pohledávku ve výši 21 000 Kč.

V případě, že by inkasní agentura vymohla pohledávku ve výši 21 000 Kč, odečetla by si z částky pohledávky odměnu ve výši 25 %, a k tomu poplatek ve výši 3 000 Kč.

Firma XY by potom inkasní agentuře zaplatila ve výši 8 250 Kč, tím by firma XY získala po odečtení tohoto nákladu alespoň 12 750 Kč, které by mohla firma XY investovat na nákup dalších aktiv, např. zboží nebo dalšího materiálu, který by ji přinesl větší zisk.

### 7.6.4 Vymáhání soudní cestou

Může se však stát, že se inkasní agentuře nepodaří tuto pohledávku dobyt. Firma XY by tak mohla uplatnit právo vymáhat pohledávku soudní cestou.

Jelikož firma AA, s. r. o. byla založena před 10 lety, v obchodním rejstříku chybí kolektivní smlouva, která se ještě v té době nezveřejňovala, v níž jsou ujednána právě práva a povinnosti vyplývající z obchodních podílů firmy XY. Ačkoliv je tato informace velmi důležitá pro určení dalšího postupu, k této informaci jsem se však nedostala.

Proto je vytvořena modelová situace, že majitel L odkoupil 50 % obchodního podílu. Na základě této skutečnosti je uvedeno, jak dále postupovat.

Firma XY by tak mohla podat žalobu sama nebo prostřednictvím advokátní kanceláře či svého právního zástupce. Aby však firmě XY byla přiznána náhrada na soudní řízení, které zahrnuje soudní poplatky a náklady na advokáta, měla by postupovat podle § 80 písm. b) občanského soudního řádu, platného od 1. 1. 2013, a měla by být doručena firmě AA, s. r. o., nejméně 7 dnů před podáním samotné žaloby, tzv. předžalobní výzva, která firmě AA, s. r. o. dává před podáním samotné žaloby poslední šanci, aby dobrovolně uhradila svůj závazek.

Pokud by tak firma AA, s. r. o. neučinila, měla by firma XY nárok na podání žaloby, která musí splňovat náležitosti podle § 79 zákona č. 99/1963 Sb., občanského soudního řádu, u příslušného soudu podle § 84 zákona č. 99/1963 Sb., občanského soudního řádu, v sídle dlužníka, tedy u příslušného soudu v Praze.

Soudní řízení by bylo zahájeno na základě žaloby nebo návrhu na vydání platebního rozkazu ve zkráceném rychlejší řízení bez jednání soudu, pokud je k dispozici dostatek písemných důkazů, pohledávka je prokazatelná (v našem případě je prokazatelná na základě faktury, upomínek) a jsou splněny i další zákonné podmínky. Vydání platebního rozkazu, který je formou rozhodnutí u tzv. zkráceného řízení, a který musí být doručen výhradně do vlastních rukou firmy AA, s. r. o. V platebním rozkazu soud firmě AA, s. r. o. uloží, aby do 15 dnů od doručení platebního rozkazu zaplatil firmě XY uplatněnou pohledávku a náklady řízení. Soud nemůže uložit zaplacení částky vyšší, než je uplatňována v žalobě. V této lhůtě má firma AA, s. r. o. ale nárok také na podání odporu u soudu, který má tu vlastnost, že jeho podáním se platební rozkaz ruší a dochází k nařízení jednání.

V případě, že by firma AA, s. r. o. podala odpor k platebnímu rozkazu, právní zástupce firmy XY by navrhl vydání rozsudku. Rozsudkem soud uloží povinnost zaplatit dlužnou částku zpravidla ve lhůtě 3 dnů od právní moci rozsudku. Firma AA, s. r. o. má však právo se proti tomuto rozsudku ve lhůtě 15 dnů od jeho doručení k odvolacímu soudu odvolat s uvedenými důvody. Po uplynutí této doby stanovené lhůty k plnění se stává vykonatelným.

Pravomocné rozhodnutí soudu zaplatit firmě AA, s. r. o. včetně příslušenství (úroky z prodlení, náklady soudního řízení) ještě nemusí znamenat, že dlužná částka bude uhrazena.

Cílem firmy XY by pak bylo získat vůči firmě AA, s. r. o. exekuční titul, na základě lze zahájit exekuční řízení.

Pokud by však firma AA, s. r. o. podala odpor a různé námitky vůči platebnímu rozkazu, mohl by být v soudním řízení exekuční titul získán velmi pomalu.

Exekuční titul je pravomocné a vykonatelné soudní rozhodnutí a se stává podkladem pro nařízení exekuce s důsledky s ní související včetně dalšího navýšení dlužné pohledávky o náklady exekuce.

Exekutor by po tomto usnesení zjistil majetek firmy AA, s. r. o., které by provedl na základě součinnosti třetích osob, a to prostřednictvím bank, orgánů státní správy, obcí, notářů, právníků, policie ČR, telekomunikačních služeb, pojišťovny aj.

Ani zde by firma XY nemusela uspět a svou pohledávku získat, neboť na firmu AA, s. r. o. bylo uděleno několik trestních oznámení a má závazky vůči více věřitelů. Majetek firmy AA, s. r. o. by mohl označen jako nedostatečný k provedení exekuce a exekutor by podal návrh na ukončení exekuce pro nemajetnost.

Náklady	Právní předpis	Výpočet	Částka
Návrh elektronického platebního rozkazu	Zákon č. 549/1991 Sb.	4 % z dlužné částky	840 Kč
Soudní poplatky	Zákon č. 549/1991 Sb.	minimální částka	2 000 Kč
Náklady právního zastoupení	Vyhláška č. 177/1996 Sb.	7 500 Kč + 17 % z dlužné částky	11 070 Kč
Náklady exekutora	Vyhláška č. 177/1996 Sb.	paušální částka § 13	3 500 Kč
Celkem	x	x	17 410 Kč

Zdroj: poplatky platné v roce 2014 podle sazebníku zákona a vyhlášky

Tab. 12. Náklady soudního řízení

V tabulce č. 12 jsou shrnuté částky dle sazebníku poplatků platné vyhlášky a zákona v roce 2014, a to na základě zákona č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích a vyhlášky 177/1996 Sb., o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb, nazývány též advokátními tarify.

Jsou zde vyčísleny uvedeny položky soudního řízení, které jsou však orientační, neboť by v daném případě v opravdovém soudním sporu mohly značně lišit, a to v závislosti na položkách a částkách, které by soud sám stanovil. Jsou zde však vyčísleny náklady, které by firmě XY mohly v případě neúspěchu soudního řízení vzniknout. Musela by tedy uhradit částku 17 410 Kč, s tím, že svou pohledávku by nezískala.

V případě, že by se však prostřednictvím soudu podařilo pohledávku vymocit, soudní poplatky by zaplatila AA, s. r. o. a vrátila by firmě XY hodnotu neuhrazené pohledávky.

Vzhledem k výše uvedenému, nízké dlužné částce, dlouhému soudnímu procesu, který by mohl skončit neúspěšně, a vzhledem k vysokým nákladům, které by firma XY musela v tomto případě vynaložit, si myslím, že by pro firmu XY bylo velmi neefektivní a nákladné se pokusit vymáhat tuto pohledávku soudní cestou.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit a analyzovat stav pohledávek firmy XY. K tomu bylo potřeba posoudit, jakým způsobem řídí své pohledávky a uvést i jiné nástroje od zajištění pohledávek po jejich vymáhání.

Bakalářská práce obsahuje návrh možnosti zlepšení způsobu řízení pohledávek, které by firma XY mohla využít pro budoucí krytí rizik, a které jsou s pohledávkami spojeny, jakoukoliv formou zajišťování pohledávek. Pro firmu XY má bakalářská práce představovat tzv. průvodce, jakým způsobem je možné postupovat při vzniku pohledávek, při vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti a pohledávek nedobytných.

V teoretické části byly s využitím odborné literatury shromážděny a sjednoceny informace o pohledávkách. V úvodu teoretické části byla charakterizována pohledávka, a definováno, jakým způsobem pohledávky vznikají a zanikají. Dále byla věnována pozornost řízení pohledávek, neboť každá firma, která poskytuje obchodní úvěr, by jim měla věnovat značnou pozornost. Snahou bylo přiblížit firmě XY možnosti řízení pohledávek, od jejich vzniku, zajištění, po případné vymáhání. V závěru byly popsány ukazatele finanční analýzy, které s analýzou pohledávek souvisely.

V úvodu praktické části byla charakterizována firma XY a provedena SWOT analýza, která ukázala silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, na základě které byly vytvořeny možnosti, jak silných stránek a příležitostí využít, a naopak, jak se silným stránkám a hrozbám vyvarovat. Dále byla provedena analýza absolutních a poměrových ukazatelů, na základě nichž lze říci, že firma XY má dostatečný finanční polštář. Firma XY má také dostatek oběžného majetku vázaného v zásobách a pohledávkách. Oběžná aktiva jsou však vyšší než krátkodobé cizí zdroje. Z výsledků analýzy likvidity vyplývá, že kdyby firma XY přeměnila svá oběžná aktiva v hotovost, byla by schopná uhradit své závazky vůči věřitelům. Výsledky analýzy aktivity lze také hodnotit velmi pozitivně, neboť doba obratu pohledávek ve srovnání s celorepublikovým průměrem je nižší. I rychlost obratu pohledávek lze hodnotit pozitivně. Aby firma XY měla lepší přehled, byla provedena analýza stavu pohledávek v jednotlivých letech a stav pohledávek podle odběratelů, z nichž vyplývá, že firma měla každý rok z celkových pohledávek téměř polovinu pohledávek po lhůtě splatnosti.

Poslední kapitola byla zaměřena na možnosti způsobu řízení pohledávek, v níž bylo doporučeno několik možností preventivního zajištění až po samotné vymáhání pohledávek.

Také byl navrhnutý obecný postup při vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti, který by firma XY mohla zavést do svého denního rituálu a zavést si tak systém, který bude běžně využívat. Ačkoliv tento obecný postup zcela neomezí pohledávky po lhůtě splatnosti, firma XY bude však vědět, za kolik dní které kroky má podniknout.

Byla vyřešena možnost vymáhání jediné nedobytné pohledávky, z čehož vyplynulo, že v případě, že by firma AA, s. r. o. byla nemajetná, bylo by vymáhání této pohledávky pro firmu XY soudní cestou neefektivní a velmi nákladné.

Firma XY by se však měla snažit si pohledávky vždy zajistit a snížit pohledávky po lhůtě splatnosti včasným vymáháním, neboť se v nich váží peněžní prostředky, které by mohla využít na nákup aktiv či lépe investovat.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2003. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualit. vyd. Praha: Grada Publishing. 127 s. ISBN 80-716-998-02.
2. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
3. Credus, 2010. *Správa a vymáhání pohledávek*. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.credus.cz/pohledavky.html>
4. Česká národní banka, 2014. *Finanční trhy*. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/)
5. Česká spořitelna: Jsme vám blíží, 2014. *Dokumentární akreditiv*. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/podnikatele-a-male-firmy/dokumentarni-akreditiv/o-produktu-d00011982>
6. ČESKO. Vyhláška č. 177/1996 Sb., O odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb, 2014 In: *Portál veřejné správy. Ministerstvo vnitra*. [online]. © 2014. [cit. 2014-04-14]. Dostupný z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=44272&fulltext=&nr=177~2F1996~20Sb.&part=&name=&rpp=15#local-content>
7. ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, 2014. In: *Business.center.cz* [online]. © 1998 – 2014, ISSN 1213-7235 [cit. 2014-04-14]. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
8. ČESKO. Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, 2014. In: *Portál veřejné správy. Ministerstvo vnitra*. [online]. © 2014. [cit. 2014-04-14]. Dostupný z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=549~2F1991&rpp=15#seznam>
9. ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, 2014. In: *Business.center.cz* [online]. © 1998 – 2014, ISSN 1213-7235 [cit. 2014-04-14]. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
10. ČESKO. Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, 2014. In: *Business.center.cz* [online]. © 1998 – 2014, ISSN 1213-7235 [cit. 2014-04-14]. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/osr/>

11. ČSOB factoring, 2014. *Platební morálka firem byla loni opět horší*. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/o-nas/tiskove-zpravy/platebni-moralka-firem-byla-loni-opet-horsi/>
12. ČSOB faktoring, 2014. *Platební morálka firem byla loni opět horší*. [online]. © 2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z WWW: [www.csobfactoring.cz/o-nas/tiskove-zpravy/platebni-moralka-firem-byla-loni-opet-horsi/](http://www.csobfactoring.cz/o-nas/tiskove-zpravy/platebni-moralka-firem-byla-loni-opet-horsi/)
13. DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL, 2006. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI. 219 s. ISBN 80-735-7162-5.
14. HOLEČKOVÁ, Jaroslava a Tomáš POHL, 2008. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
15. KHAN, M. Y. a P. K. JAIN, 2008. *Financial management: Text, problems and cases* [online kniha]. 5. aktualiz. vyd. Noida: Gopsons Papers Ltd. [cit. 2014-04-14]. ISBN 978-0-07-065614-7. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=N9V34rWEOGcC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
16. KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 714 s. ISBN 8071798029.
17. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
18. PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2009. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. Olomouc: ANAG. 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
19. Rozvaha 2011 firmy XY
20. Rozvaha 2012 firmy XY
21. Rozvaha 2013 firmy XY
22. Systém CONTROL: Software pro vymáhání pohledávek, 2013. In: *AWIS: Pokladní systémy* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.pokladny-systemy.cz/system-control>
23. ŠANTRŮČEK, Jaroslav, 2005. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica. 198 s. ISBN 80-245-0873-7.

24. VALACH, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ, 1999. *Finanční řízení podniku: komplexní průvodce s příklady*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. 324 s. Prosperita firmy. ISBN 80-861-1921-1.
25. VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek: právně, daňově, účetně*. 1. vyd. Praha: Grada. 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-247-0770-5.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

NOZ Nový občanský zákoník

ObchZ Obchodní zákoník

písm. Písmene

Sb. Sbírky

ust. Ustanovení

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Horizontální analýza oběžných aktiv firmy XY v tis. Kč .....	37
Tab. 2. Vertikální analýza oběžných aktiv firmy XY v tis. Kč .....	38
Tab. 3. Ukazatelé likvidity.....	40
Tab. 4. Rychlost obratu pohledávek .....	42
Tab. 5. Doba obratu pohledávek.....	43
Tab. 6. Koefficient využití pohledávek.....	44
Tab. 7. Stav pohledávek na konci roku sledovaného období.....	45
Tab. 8. Stav pohledávek k 31.12.2011.....	47
Tab. 9. Stav pohledávek k 31.12.2012.....	50
Tab. 10. Stav pohledávek k 31.12.2013.....	53
Tab. 11. Obecný návrh postupu při vymáhání pohledávek .....	63
Tab. 12. Náklady soudního řízení.....	69

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Složení oběžných aktiv .....	39
Graf 2. Ukazatelé likvidity.....	41
Graf 3. Vývoj doby obratu pohledávek .....	43
Graf 4. Srovnání stavu pohledávek v jednotlivých letech .....	46
Graf 5. Vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti v roce 2011 .....	48
Graf 6. Struktura pohledávek podle odběratelů v roce 2011 .....	49
Graf 7. Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2012 .....	51
Graf 8. Struktura pohledávek podle odběratelů v roce 2012 .....	52
Graf 9. Vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti v roce 2013 .....	54
Graf 10. Struktura pohledávek podle odběratelů v roce 2013 .....	55
Graf 11. Srovnání pohledávek po lhůtě splatnosti v letech 2011-2013 .....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

P I      Vzor kupní smlouvy

## PŘÍLOHA P I: VZOR KUPNÍ SMLOUVY

### Kupní smlouva

uzavřená níže uvedeného dne, měsíce a roku podle ustanovení § 409 a násl.  
zák. č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník v platném znění mezi smluvními stranami

1. firma .....  
se sídlem .....  
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném ....., oddíl ....., vložka .....  
jejímž jménem jedná .....  
IČ: .....

dále jen „**prodávající**“

a

2. firma .....  
se sídlem .....  
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném ....., oddíl ....., vložka .....  
jejímž jménem jedná .....  
IČ: .....

dále jen „**kupující**“

#### I. Předmět smlouvy

Prodávající touto smlouvou za podmínek v ní dohodnutých prodává kupujícímu .....

#### II. Kupní cena, platební podmínky

- Kupní cenu předmětu koupě (včetně DPH) dohodli kupující a prodávající.  
Cena bez DPH Kč .....  
DPH 21 % Kč .....  
Cena celkem Kč .....
- Kupní cenu uvedenou v tomto článku je kupující povinen uhradit prodávajícímu na základě faktury, která je splatná 14 dnů ode dne vystavení faktury prodávajícím, bankovním převodem do 3 dnů ode data splatnosti faktury ....., včetně poštovního a balného ve výši Kč .....

#### IV. Předání a převzetí

- Vlastnické právo k předmětu koupě přechází na kupujícího okamžikem zaplacení celé ceny dle této smlouvy.
- Vlastnické právo k předmětu koupě přechází na kupujícího okamžikem převzetí předmětu koupě dle této smlouvy.



## V.

### Rozhodčí doložka

1. Smluvní strany se dohodly, že veškeré případné spory vzniklé z právních vztahů vyplývajících z této smlouvy budou rozhodnuty v rozhodčím řízení, třemi rozhodci.
2. Každá ze stran si určí jednoho rozhodce, kteří poté zvolí předsedajícího.
3. Takto jmenovaní rozhodci budou oprávněni spor projednat a rozhodnout.
4. Rozhodčí nález bude pro strany konečný a závazný.
5. Rozhodčí řízení se bude konat v sídle firmy XY.
6. Náklady sporu včetně honorářů rozhodům ponese strana, která ve sporu podlehne.

## VI.

### Závěrečná jednání

1. Veškeré případné změny a doplňky této smlouvy mohou být provedeny pouze formou písemných dodatků, odsouhlasených oběma smluvními stranami.
2. Kupující prohlašuje, že se řádně seznámil se stavem předmětu koupě, a že ten plně zodpovídá stanovené kupní ceně.
3. Kupující a prodávající se dohodli na záruční době po dobu 14 dnů ode dne předání a převzetí předmětu koupě.
4. Smluvní strany prohlašují, že mají plnou právní způsobilost k uzavření této smlouvy podle příslušných právních předpisů a nejsou jim známy žádné okolnosti, které by bránily podpisu této smlouvy.
5. Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, z nichž každý má platnost originálu. Každá ze smluvních stran obdrží jeden exemplář.
6. Smluvní strany se seznámily s celým obsahem a prohlašují, že byla sepsána na základě pravdivých údajů, jejich pravé a svobodné vůle a nebyla sjednána v tísní, ani za jednostranně nevýhodných podmínek. Strany souhlasí s tím, že věnují veškeré své úsilí k dodržení závazků uvedených v této smlouvě. Zavazují se, že se budou navzájem a bez prodlení informovat o veškerých změnách, problémech či zpožděních, které by mohly ohrozit závazky vyplývající z této smlouvy.

Tato smlouva se řídí příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku v platném znění.

Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.

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

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

.....

Podpis prodávajícího

.....

Podpis kupujícího