

Projekt zefektivnění řízení pohledávek ve vybrané společnosti

Bc. Gabriela Zemanová

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Zemanová**
Osobní číslo: **M15587**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zefektivnění řízení pohledávek ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Na základě literární rešerše zpracujte poznatky týkající se problematiky řízení pohledávek.**

II. Praktická část

- **Analýzujte současný stav řízení pohledávek ve vybrané společnosti.**
- **Na základě analýzy zpracujte projekt zefektivnění řízení pohledávek v této společnosti.**
- **Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.**

Závěr


Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Allen FRANKLIN. 2017. Principles of corporate finance. 12th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
JANATKA, František. 2011. Rizika v komerční praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
PÁVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2012. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2011. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. 2016. Fundamentals of corporate finance. 11th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Remeš, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017


doc. Ing. David Tužek, Ph.D.
děkan




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštím tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajbě práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahrazená do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 4. 2018

Jméno a příjmení: Bc. Gabriela Zemanová


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na řízení pohledávek v konkrétní společnosti. V rámci řešení problému, a to především v teoretické části práce, bylo použito rešerše, která se opírala nejen o českou a zahraniční odbornou literaturu, ale i platnou českou legislativu. V praktické části byla využita analýza prostředí, ve kterém společnost působí. Kromě SWOT analýzy byla provedena i makroekonomická analýza, jež zasadila celou problematiku do potřebného kontextu. Dále byla využita účetní data společnosti, která poskytovala cenné údaje nutné pro vytvoření finanční analýzy zkoumaného podniku a na základě nichž byly formulovány i první závěry. Tyto závěry umožnily navrhnout řešení zjištěných nedostatků, řešení je prezentováno v projektu, který je rovněž součástí praktické části práce. Návrh projektu je koncipován tak, aby zefektivnil dosavadní řízení pohledávek v analyzované společnosti. Hlavním přínosem práce je vytvoření směrnice pro správu pohledávek a také představení možností pro případné vymáhání pohledávek po splatnosti. Vedlejším efektem navrhovaných řešení by mělo být i zvýšení motivace zaměstnanců, na které budou delegovány nové pracovní činnosti.

Klíčová slova:

řízení pohledávek, správa pohledávek, zajištění pohledávek, dodavatelský úvěr, likvidita podniku, úvěrový podvod, trh s pohledávkami

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on receivables management in the specific company. The problem was solved using a literary research in the theoretical part of the thesis. The research was not based only on Czech and foreign scholarly literature but also Czech valid legislation. The analysis of the surroundings of the company was used in the practical part of the thesis. The SWOT analysis and the macroeconomic analysis put necessary context to whole problematics. Accounting data of the company were used, too. These data provided valuable information that were indispensable for company financial analysis and the first conclusions were defined. These conclusions helped to devise a solution of identified shortcomings. The solution is presented in a project in the practical part of thesis. The pro-

posal is conceived to improve the analysed firm's current receivables management. The main benefit of the thesis is a new guideline regarding receivables administration and the introducing possibilities how to recover overdue receivables. An increase of employees motivation, who get some new work activities, should be another effect of the proposed solutions.

Keywords:

receivables management, receivables administration, receivables securing, supplier credit, firm's liquidity, credit fraud, receivables market

“Nejen v ekonomice, ale i v lásce je třeba krize, aby mohl nastat čas konjunktury.”

Josh Billings, americký humorista (1818–1885)

Děkuji své partnerce, rodině a přátelům za to, že mi byli oporou po celou dobu mého studia.

Děkuji také Ing. Danielu Remešovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky.

Poslední dík patří zaměstnancům společnosti HYDRAULICS s.r.o. Společnost mi poskytla zázemí, materiály i praxi, díky čemuž mohla tato diplomová práce vzniknout.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK	15
1.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA POHLEDÁVEK.....	15
1.1.1 Občanský zákoník	15
1.1.2 Zákon o obchodních korporacích.....	16
1.1.3 Zákon o oceňování majetku	16
1.1.4 Zákon o dani z přidané hodnoty.....	17
1.1.5 Zákon o účetnictví.....	18
1.2 POHLEDÁVKY Z HLEDISKA ÚČETNÍHO A DAŇOVÉHO	18
1.2.1 Vznik a zánik pohledávek	18
1.2.2 Oceňování pohledávek	19
1.2.3 Účtování o pohledávkách.....	20
1.2.4 Opravné položky k pohledávkám.....	20
1.2.5 Odpisy pohledávek.....	21
1.3 TRH POHLEDÁVEK V ČR.....	22
1.3.1 Vývoj trhu pohledávek v ČR.....	22
1.3.2 Současný stav trhu pohledávek v ČR.....	23
1.3.3 Problematika úvěrových podvodů.....	23
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	25
2.1 VYUŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY PŘI ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	25
2.1.1 Poměrové ukazatele	25
2.1.1.1 Ukazatele rentability	25
2.1.1.2 Ukazatele aktivity	26
2.1.1.3 Ukazatele zadluženosti	26
2.1.1.4 Ukazatele likvidity.....	27
2.1.2 Rozdílové ukazatele	28
2.1.2.1 Čistý pracovní kapitál	28
2.1.2.2 Čisté pohotovové prostředky	28
2.2 ZAJIŠTĚNÍ A UTVRZENÍ POHLEDÁVEK	28
2.2.1 Smlouva.....	28
2.2.2 Uznání dluhu	29
2.2.3 Bankovní záruka.....	29
2.2.4 Ručení	30
2.2.5 Akreditiv	30
2.2.6 Inkaso	31
2.2.7 Směnka.....	31
2.2.8 Výhrada vlastnictví	31
2.2.9 Factoring	32
2.2.10 Forfaiting.....	34
2.3 POJIŠTĚNÍ RIZIK VYPLÝVAJÍCÍCH Z OBCHODNÍCH ÚVĚRŮ.....	35
2.3.1 Pojistné skupiny ČR.....	35
2.3.2 Prevence při úvěrových obchodech	36
2.3.3 Smluvní pojištění platebních rizik	36

2.3.4	Monitoring obchodních partnerů.....	36
2.3.5	Vymáhání pohledávek.....	37
2.3.6	Správa pohledávek.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
3	PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	39
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HYDRAULICS S.R.O.	39
3.1.1	Základní údaje o společnosti dle ARES.....	39
3.1.2	Historie společnosti.....	40
3.1.3	Organizační struktura.....	42
3.2	PROSTŘEDÍ, VE KTERÉM SPOLEČNOST PŮSOBÍ	42
3.2.1	Trh.....	43
3.2.1.1	Charakteristika oddílu CZ-NACE 28	43
3.2.1.2	Vývoj hlavních ekonomických ukazatelů oddílu CZ-NACE 28	44
3.2.1.3	SWOT analýza kovoobráběcího průmyslu v ČR.....	46
3.2.2	Obchodní partneři.....	47
3.2.3	Makroekonomická analýza	47
4	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	49
4.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	49
4.1.1	Horizontální analýza rozvahy	49
4.1.2	Horizontální analýza VZZ.....	49
4.1.3	Vertikální analýza rozvahy	51
4.1.4	Vertikální analýza VZZ.....	51
4.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	52
4.2.1	Čistý pracovní kapitál	52
4.2.2	Čisté pohotové prostředky.....	53
4.2.3	Čistý peněžně – pohledávkový fond	53
4.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	53
4.3.1	Ukazatele rentability	53
4.3.2	Ukazatele aktivity.....	54
4.3.3	Ukazatele likvidity	56
4.3.4	Ukazatele zadluženosti.....	57
4.4	ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ	58
4.4.1	Altmanův model (Z-score).....	58
4.5	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI.....	58
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI.....	60
5.1	AKTUÁLNÍ ZPŮSOB ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI.....	60
5.1.1	Nastavení spolupráce s obchodními partnery	60
5.1.1.1	Nastavení spolupráce s novými obchodními partnery.....	60
5.1.1.2	Spolupráce se stávajícími obchodními partnery	61
5.1.2	Nástroje využívané pro řízení pohledávek.....	62
5.1.2.1	Nastavení finančního limitu pro odběr zboží na fakturu	62
5.1.2.2	Obchodní smlouvy.....	63
5.1.2.3	Splátkový kalendář, uznání dluhu.....	63
5.1.2.4	Skonto za včasnou úhradu zboží.....	63
5.1.2.5	Nástroje využívané u zahraničního obchodu.....	63

5.1.2.6	Nástroje finanční analýzy využívané pro řízení pohledávek	63
5.1.3	Postup při vymáhání vzniklých pohledávek	63
5.1.3.1	Kontakt se zákazníkem	64
5.1.3.2	Vymáhání pohledávek soudní cestou, příp. formou placené služby....	64
5.2	VÝVOJ A STRUKTURA POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI V LETECH 2013–2016	64
5.2.1	Vývoj výše pohledávek po splatnosti ve společnosti	65
5.2.2	Struktura pohledávek ve společnosti.....	67
5.3	SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI.....	67
6	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI HYDRAULICS S.R.O.	69
6.1	VNITŘNÍ SMĚRNICE TÝKAJÍCÍ SE SPRÁVY POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI.....	69
6.1.1	Proces od objednávky k fakturaci	69
6.1.2	Zodpovědné osoby za jednotlivé úkony.....	70
6.1.3	Předcházení riziku nezaplacení prostřednictvím skonta	71
6.2	NÁVRHY NA EFEKTIVNÍ VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI.....	71
6.2.1	Elektronický platební rozkaz.....	71
6.2.2	Postoupení pohledávek prostřednictvím třetích osob	73
6.2.3	Splátkový kalendář s vyčíslením úroků	73
6.2.4	Uzavírání obchodních smluv.....	73
6.3	HODNOCENÍ PROJEKTU Z EKONOMICKÉHO HLEDISKA.....	74
6.3.1	Nákladová analýza	74
6.3.1.1	Náklady na factoringovou společnost.....	74
6.3.1.2	Upomínací dopisy + náklady na podání EPR	76
6.3.1.3	Souhrn nákladů spojených s vymáháním pohledávek	77
6.3.2	Časová analýza.....	78
6.3.3	Riziková analýza	80
6.3.4	Přínosy projektu	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

V rámci obchodně-dodavatelského vztahu se dají pohledávky považovat za bezúročný úvěr s několika pozitivními, ale i negativními stránkami. V zásadě záleží na dodavateli, jaké platební podmínky si pro své odběratele nastaví – zda nabídne pouze platbu v hotovosti nebo bezhotovostní platbu na fakturu s různou délkou splatnosti. Ta se může odvíjet i od toho, jaké vztahy si obchodní partneři mezi sebou vybudovali, zda se jedná o nového obchodního partnera či naopak dlouholetého zákazníka.

Jak jsem již zmínila, dodavatelský úvěr má své kladné i záporné stránky. Na jednu stranu by měl mít dodavatel na paměti, že čím dříve odběratel zaplatí, tím dříve má k dispozici „své“ peníze a v rámci finančního plánování nemusí hledat jiné, většinou dražší zdroje peněžních prostředků. Také může svým zákazníkům nabídnout skonto jakožto bonus nebo slevu za rychlou platbu. Sice tak přijde o část peněz, ale pořád se může jednat o levnější financování než bankovní úvěr. Na druhou stranu na delší dobu splatnosti může nalákat další obchodní partnery, případně na dlouhodobou spolupráci. Ze strany odběratele platí totiž opačný pohled: čím delší má nastavenou dobu na zaplacení faktur, tím déle nemusí řešit zdroje jejich financování a může nějakou dobu užívat zakoupených služeb či zboží „zadarmo“. V takovém případě by ale měl dodavatel prověřovat, komu možnost dlouhé doby splatnosti nabídne, aby se sám pak nedostal do finančních potíží. Aby předešel případným problémům, měl by do svého finančního plánování zahrnout koncept řízení pohledávek. Sledovat, jak rychle odběratelé platí, jaký je poměr pohledávek po splatnosti, případně nedobytných pohledávek, protože všechny tyto skutečnosti ovlivňují celkovou bilanci podniku. Existuje řada nástrojů, které mohou pomoci podnikateli při řízení pohledávek – ať už se jedná o informace dostupné z veřejných zdrojů (internet), tak nástroje na zajištění pohledávek, které mohou rovněž eliminovat riziko nezaplacení. V neposlední řadě se pak jedná o nástroje na pojištění rizik vyplývajících z obchodních úvěrů, jako je monitoring zákazníků nebo správa a vymáhání vzniklých pohledávek.

V diplomové práci s názvem Projekt zefektivnění řízení pohledávek ve vybrané společnosti se v teoretické části zabývám nejen způsoby zajištění a pojištění pohledávek, ale také jejich právní úpravou a jak se pohledávky projevují v účetnictví. V praktické části se pak zaměřuji na řízení pohledávek ve společnosti HYDRAULICS s.r.o., ve které jsem toho času zaměstnaná jako fakturantka. Díky tomu mám jedinečnou příležitost zjistit, jak řízení pohledávek funguje v praxi. Cílem práce je pak navrhnout projekt, jak řízení pohledávek

v této společnosti zefektivnit, s čímž souvisí i provedená časová, nákladová a riziková analýza. Vedlejší efekty navrhovaného projektu jsou prohloubení spolupráce mezi ekonomickým a obchodním oddělením a zvýšení motivace dotčených zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Řízení pohledávek jakožto koncept je potřeba v každé společnosti, která dodává svým zákazníkům zboží nebo služby s odloženou splatností. Pohledávky k takovým typům společností neodmyslitelně patří, nicméně pokud se firma řízením pohledávek příliš nezabývá a pouze čeká, až zákazník zaplatí, musí pak řešit otázku financování svého vlastního rozvoje jinými zdroji, nehledě na to, že se tak sama jednoduše může dostat do platební neschopnosti.

V rámci této práce bude proveden kvalitativní výzkum metodou analýzy české i zahraniční odborné literatury, která poskytne informace týkající se nástrojů na zajištění pohledávek, jaké existují možnosti pojištění pohledávek, případně jaký je současný stav trhu s pohledávkami. Díky odborné literatuře budou taktéž získány informace ohledně nástrojů finanční analýzy, které lze využít při řízení pohledávek. Kromě odborné literatury se bude prověřovat i česká legislativa, která se pohledávkami zabývá, a to jak z hlediska občansko-právního, tak účetního a daňového, opět metodou analýzy těchto legislativních dokumentů. Dále budou zkoumána účetní data, na základě kterých bude provedena finanční analýza. Vzhledem k nové legislativě v oblasti účetnictví z roku 2016 bude potřeba veškeré účetní údaje upravit podle nové metodiky výpočtů ukazatelů. Finanční analýza poskytne údaje o stavu a finančním zdraví vybrané společnosti. Analýza současného stavu řízení pohledávek ve společnosti bude prováděna technikou rozhovoru a průzkumem používaného informačního systému. Analyzovaná účetní data budou použita pro vytvoření histogramu, který umožní sledovat četnost pohledávek v určené výši. Veškeré informace získané na základě uvedených technik pak budou shrnuty a budou formulovány první závěry, které v další kapitole vyústí v projekt, jak zefektivnit současné řízení pohledávek. Projekt bude následně podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

Výzkum bude prováděn ve společnosti HYDRAULICS s.r.o. Hlavním cílem práce je zefektivnění řízení pohledávek v této společnosti na základě navrženého projektu. Navrhovaný projekt se zaměřuje především na ekonomické a obchodní oddělení, která ohledně pohledávek spolupracují sporadicky. Dalším cílem projektu je tedy i prohloubení vzájemné spolupráce uvedených oddělení.

Literární rešerše v rámci kvalitativního výzkumu v teoretické části práce bude prováděna jeden měsíc. Stejně časové období bude prováděn kvalitativní i kvantitativní výzkum ve společnosti HYDRAULICS s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK

Co je to vlastně pohledávka? Je to oprávnění věřitele na prospěch z plnění. Vzniká zde závazkový právní vztah, kdy strany (dlužník x věřitel), vystupují k sobě navzájem jako nositelé práv a povinností. Povinnost jedné strany v tomto případě odpovídá právu strany druhé. Platí, že věřitel má právo požadovat od dlužníka splnění své povinnosti, tedy uhrazení dluhu (Šantrůček a Štědra, 2012).

Z hlediska obchodně-dodavatelského vztahu představují pohledávky úvěrovou linii, kterou poskytuje společnost svým odběratelům a která je splatná v relativně krátkém časovém úseku – od několika dnů do jednoho roku (Accounts Receivable - AR, 2018).

1.1 Právní úprava pohledávek

1.1.1 Občanský zákoník

Význam pojmu „pohledávka“ nepřímo vysvětluje § 1721 zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník¹, který říká, že věřitel má vůči dlužníkovi právo na určité plnění jako na pohledávku, naopak dlužník má povinnost toto právo uspokojit tím, že dluh, tedy závazek vůči věřiteli splní. Přestože zájem věřitele nemusí být jen majetkový, plnění, které je předmětem závazku, musí být majetkové povahy a odpovídat zájmu věřitele.²

Z právního pohledu § 1723 OZ nedefinuje přímo vznik pohledávky, ale závazku, pojem je tedy definován z druhé strany. Dle zmíněného paragrafu mohou nastat tři případy, kdy vzniká závazek:

- ze smluv,
- z protiprávního činu,
- případně z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá.

Se vznikem pohledávky souvisí i zajišťovací instrumenty, tedy občanskoprávní záruky uskutečnění povinností a oprávnění ze závazkových právních vztahů (Šantrůček a Štědra, 2012). Podrobněji budou rozvinuty dále v této diplomové práci.

¹ Dále jen OZ

² § 1722 OZ

Občanský zákoník upravuje i postoupení (cesi) pohledávek, a to v § 524 - § 530, kdy k postoupení dochází na základě smlouvy uzavřené mezi původním věřitelem (postupitelem, cedentem) a novým věřitelem (postupníkem, cesionářem). Účast dlužníka není nutná, stejně jako není nutné je o tomto úkonu předem zpravovat, není třeba ani jeho písemný souhlas (Šantrůček a Štědra, 2012).

1.1.2 Zákon o obchodních korporacích

V souvislosti s pohledávkami lze zmínit § 190 odst. 2 v Zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích³, který upravuje působnost valné hromady. Ta mj. rozhoduje o změnách výše základního kapitálu nebo o připuštění nepeněžitýho vkladu či o možnosti započtení peněžitý pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splnění vkladové povinnosti⁴.

ZoOK dále upravuje pohledávky ve vztahu se snížením základního kapitálu, a to konkrétně v § 236 - § 239. Známí věřitelé společnosti, jež se rozhodla snížit základní kapitál, jsou ze strany jednatelů této společnosti písemně vyzváni, aby nejpozději do 90 dnů od zveřejnění posledního oznámení přihlásili své pohledávky⁵. Pokud věřitel pohledávku přihlásí včas, pak společnost poskytne buď zajištění této pohledávky, příp. ji uspokojí. Toto ustanovení se ale nepoužije, pokud se snížením základního kapitálu nehorší dobytost pohledávek za společností⁶. Jestliže se na uspokojení pohledávky nedohodnou věřitel a společnost, pak dle § 238 ZoOK o tomto kroku rozhoduje soud.

1.1.3 Zákon o oceňování majetku

Pohledávky z obchodních vztahů jsou majetkem podniku, a pokud se rozhodne pro postoupení těchto pohledávek, lze využít zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku. Tržní hodnota přiměřená pro postoupení pohledávek je stejná jako cena obvyklá za tento úkon. Jedná se tak o reálnou hodnotu, za kterou by měly být pohledávky prodány, příp. vloženy do jiné obchodní společnosti jako nepeněžitý vklad (Šantrůček a Štědra, 2012). Způsoby oceňování pohledávek a závazků se zabývá § 22 odst. 1, podle nějž se peněžitá pohledávka a peněžitý závazek oceňují jmenovitou hodnotou, neodůvodňují-li zvláštní okolnosti, vyplývající především z rozhodnutí soudu, cenu vyšší nebo nižší. Ostatní pohledávky a zá-

³ Dále jen ZoOK

⁴ Písm. b) ZoOK

⁵ § 236 odst. 2 ZoOK

⁶ § 237 odst. 1 a 2 ZoOK

vazky se oceňují způsoby, které jsou uvedené v tomto zákoně, podle druhu předmětu pohledávky a závazku (Šantrůček a Štědra, 2012).

1.1.4 Zákon o dani z přidané hodnoty

Velmi podrobně se pohledávkám věnuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty⁷, který v § 2 upravuje předmět samotné daně. Dle odst. 1 § 2 je předmětem daně

- dodání zboží za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku,
- poskytnutí služby za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku.

Jedná se tedy o skutečnosti, které úzce souvisejí se vznikem pohledávek, protože jakmile je zboží nebo služba dodána odběrateli, stává se předmětem daně. Povinnost tuto daň přiznat dále upravuje § 20 ZDPH, který v odst. 1 uvádí, že tato povinnost vzniká dnem uskutečnění zdanitelného plnění. Kterým dnem se zdanitelné plnění uskutečňuje, je podrobně rozvedeno v § 21 ZDPH.

Uplatňování daně vzniká na základě daňového dokladu jakožto písemném záznamu o uskutečněném plnění, který musí splňovat náležitosti dle ZDPH. Náležitosti daňového dokladu upravuje § 29 ZDPH. Dle odst. 1 musí daňový doklad obsahovat:

- označení osoby, která uskutečňuje plnění, a její daňové identifikační číslo,
- označení osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje, a její daňové identifikační číslo – pokud ale osobě přiděleno daňové identifikační číslo přiděleno nebylo, nemusí daňový doklad dle odst. 3 tento údaj obsahovat,
- evidenční číslo daňového dokladu,
- rozsah a předmět plnění,
- den vystavení daňového dokladu,
- den uskutečnění plnění nebo den přijetí úplaty, pokud před uskutečněním plnění vznikla povinnost ke dni přijetí úplaty přiznat daň nebo přiznat plnění, pokud se liší ode dne vystavení daňového dokladu,
- jednotkovou cenu bez daně a slevu, pokud již není obsažena v jednotkové ceně,

⁷ Dále jen ZDPH

- základ, sazbu a výši daně, kdy tato výše se uvádí v české měně.

V případě, že je plnění od daně osvobozeno, pak je dle odst. 2 nutné, aby daňový doklad také obsahoval odkaz na ustanovení ZDPH, předpisu Evropské unie nebo jiný údaj, který uvádí, že je plnění od daně osvobozeno. V takovém případě pak dle odst. 3 písm. c) na daňovém dokladu může chybět informace o výši a sazbě daně.

Důležité je rovněž uvést, že dle § 28 odst. 4 ZDPH musí být daňový doklad vystaven nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy vznikla povinnost přiznat daň nebo přiznat plnění.

Kromě daňového dokladu lze vystavit také zjednodušený daňový doklad, nicméně i ten se řídí pravidly uvedenými v § 30 a § 30a ZDPH.

1.1.5 Zákon o účetnictví

Pohledávky jakožto jeden ze základních účetních případů zákonitě musí upravovat zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví⁸. Kromě něj tuto problematiku řeší i prováděcí vyhláška pro podnikatele č. 500/2002 Sb. Vzhledem k obsáhlosti tématu jsou pohledávky z účetního hlediska rozebírány dále v samostatné subkapitole.

1.2 Pohledávky z hlediska účetního a daňového

1.2.1 Vznik a zánik pohledávek

Pohledávka vzniká okamžikem dodání zboží kupujícímu a prodávajícímu tak vůči svému obchodnímu partnerovi vzniká nárok na zaplacení kupní ceny (Janatka, 2011).

Pohledávky lze podle jejich vzniku rozdělit do několika skupin (Šantrůček a Štědra, 2012):

- pohledávky z obchodního styku – vznikají datem vystavení platebního dokladu na straně dodavatele a zanikají úhradou pohledávky, zajišťovací instrumenty jsou v těchto případech využívány spíše sporadicky, např. u velkých jednorázových kontraktů;
- pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů – jedná se o mezipodnikové půjčky a výpomoci, půjčky mezi fyzickými osobami, pohledávky z dluhopisů, čas-

⁸ Dále jen ZoÚ

to bývá tento typ pohledávek zajištěn některým ze zákonem stanovených zajišťovacími instrumenty;

- ostatní pohledávky – do této skupiny lze zařadit pohledávky z pracovně právních vztahů, sociálních a zdravotního pojištění, zajišťovací instrumenty se v těchto případech nevyužívají.

Naopak k zániku nebo likvidaci pohledávky může dojít několika způsoby (Janatka, 2011):

- úhradou dlužníkem,
- úhradou jinou osobou, např. směnečným akceptantem,
- pojišťovnou, pokud má vývozce zajištěno zaplacení neuhrazené pohledávky pojistkou,
- případně jiným způsobem, např. novací, kdy strany provedou dohodou narovnání, započtením nebo soudní či mimosoudní cestou.

1.2.2 Oceňování pohledávek

Dle ZoÚ se pohledávky oceňují jmenovitou hodnotou, jak je uvedeno v § 25 odst. 1 písm. g). Nicméně ZoÚ dále specifikuje, že účetní jednotka oceňuje majetek a závazky k rozvahovému dni, příp. ke dni, který si jednotka sama určí, a pohledávky určené k obchodování, příp. které jednotka nabyla, jsou oceňovány reálnou hodnotou⁹.

V případě, že nelze objektivně stanovit reálnou hodnotu, ocení účetní jednotka způsobem podle § 25. Dále dle odst. 6 § 27 pokud zahrnuje ocenění pohledávek úrokové výnosy nebo náklady, může být oceněno pořizovací cenou.

Pokud dodavateli vznikla pohledávka v cizí měně, před zaúčtováním je nutné, aby byla tato částka převedena na měnu účetní, v České republice se tedy bude ve většině případů jednat o účtování v Kč. V souladu se ZoÚ je nutné také stanovit, jakým kurzem bude účetní jednotka přepočítávat hodnotu pohledávky. Může se jednat o (Pilátová a Richter, 2011):

- aktuální denní kurz ČNB,
- případně pevný kurz stanovený účetní jednotkou, a to ve vazbě na kurz ČNB.

⁹ § 27 odst. 1 písm. f)

Pro takové účely pak účetní jednotka ještě musí stanovit tzv. okamžik uskutečnění účetního případu. Podle Českých účetních standardů¹⁰, konkrétně podle ČÚS 001 – Účty a zásady účtování na účtech může dodavatel považovat okamžik uskutečnění účetního případu buď den splnění dodávky nebo den vystavení faktury nebo daňového dokladu (Pilátová a Richter, 2011).

1.2.3 Účtování o pohledávkách

Problematické účtování o pohledávkách z obchodního styku se podrobně věnuje ČÚS 017 – Zúčtovací vztahy. Nejenže stanovuje postup v oblasti pohledávek, ale také se věnuje oblasti závazků, řeší základní postupy účtování o účtovacích vztazích (Pilátová a Richter, 2011).

O pohledávkách se účtuje na účtech 31x MD / 6xx DAL. Důležité je rozlišovat, zda se jedná o pohledávky dlouhodobé nebo krátkodobé, podle data splatnosti. Jak už bylo zmíněno výše, pohledávek existuje několik typů – za zaměstnanci, za státem, za dodavateli, příp. za jinými osobami, nicméně pro účely této práce jsou důležité pohledávky za odběrateli, kterým podnik fakturuje dodávky výrobků, zboží nebo služeb. Vystavený doklad se obvykle nazývá faktura vydaná. Jestliže nastane případ, kdy odběratel je zároveň i dodavatelem, lze pohledávky a závazky vzájemně započíst, aniž by tímto krokem byl porušen princip záka- zu kompenzace. Neuhrazené pohledávky se evidují na syntetickém účtu 311 – Odběratelé (Testy z účetnictví, 2018).

Pokud již došlo ke splnění dodávky, která však zatím nebyla vyfakturována, budou se tyto položky objevovat v dohadných účtech aktivních (Pilátová a Richter, 2011).

1.2.4 Opravné položky k pohledávkám

Opravná položka k pohledávkám je procesem, který dočasně snižuje hodnotu pohledávky. Podnikatelský subjekt k tomuto kroku přistupuje tehdy, pokud nedorazí k zaplacení pohledávky včas. Reálná hodnota pohledávky je tak nižší než účetní, což by se v rozvaze mělo odrazit právě prostřednictvím účtování opravných položek (Levová, 2017).

Opravné položky dále upravuje ZoÚ v § 25, § 26, § 31 a také v § 55 vyhlášky č. 500/2002 Sb. V souladu s platnou legislativou pak účetní jednotka sama stanoví vnitřním předpisem,

¹⁰ Dále jen ČÚS

jakým způsobem bude tvořit opravné položky k pohledávkám a účtovat o nich (Pilátová a Richter, 2011).

1.2.5 Odpisy pohledávek

Na rozdíl od opravných položek, pokud se podnikatel rozhodne pohledávku odepsat, nelze tento krok vzít zpět. Ke snížení hodnoty pohledávky tak dochází natrvalo. Nadto se jedná o krok jednorázový, pohledávka se neodepisuje částečně. K odpisům pohledávky může dojít dvěma způsoby (Levová, 2017):

- povinně – v případě, že dojde k právnímu zániku pohledávky (prominutí pohledávky, zánik dlužníka bez jeho nástupce),
- dobrovolně – dochází k tomuto kroku pouze tehdy, pokud se nemůže věřitel domoci svého práva k úhradě pohledávky nebo pokud není znám dlužníkův pobyt. V těchto případech většinou platí, že náklady spojené s vymáháním pohledávky by převýšily výnos z vymožené pohledávky.

K odpisům pohledávek slouží účet 546 – Odpisy pohledávek, který by se měl následně analyticky rozlišovat na daňově účinnou a neúčinnou část.

Z účetního hlediska tak odpis pohledávky ovlivňuje výsledek hospodaření. Co se týče daňového aspektu, podmínky pro uznání odpisu pohledávky jsou dány zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů¹¹, konkrétně pak v § 24 odst. 2 písm. y, podle něhož lze odpis pohledávky daňově uznat buď do výše kryté zákonnou opravnou položkou, případně z jednoho z následujících důvodů na straně dlužníka¹²:

- soud u něj zrušil konkurs proto, že majetek dlužníka je zcela nepostačující, a pohledávka byla poplatníkem přihlášena u insolvenčního soudu a měla být vypořádána z majetkové podstaty,
- dlužník je v úpadku, případně mu úpadek hrozí na základě výsledků insolvenčního řízení,
- dlužník zemřel a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,

¹¹ Dále jen ZDP

¹² ZDP

- dlužník byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce, přičemž věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou,
- na majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba, a to na základě výsledků této dražby,
- majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.

1.3 Trh pohledávek v ČR

Vzhledem k tomu, že pohledávky mezi jednotlivými subjekty vznikají a zanikají, vznikla i potřeba s nimi obchodovat. Neexistuje však jednotný systém jejich oceňování, protože každá země přikládá pohledávkám jiný význam. Dalším problémem je, že v každé zemi se jinak uplatňuje související legislativa, jinak funguje praktická vymahatelnost pohledávek (Šantrůček a Štědra, 2012).

1.3.1 Vývoj trhu pohledávek v ČR

Trh s pohledávkami zaznamenal razantní vývoj až po roce 1990. Do té doby bylo na pohledávky pohlíženo pouze jako na „čísla o vázaných financích“ v účetní evidenci aktiv, nicméně pro bilanci podniku měla tato čísla jen pramalý vliv. S postupem času, kdy docházelo ke stále většímu uvolňování trhu, se však podniky takto smýšlející o pohledávkách začaly dostávat do platební neschopnosti, chyběla potřebná likvidita, nehledě na riziko nedobytnosti pohledávek z obchodního styku ze strany odběratelů (Šantrůček a Štědra, 2012).

Po roce 1995 se u podniků zvyklých vyrábět kvantitativně objevily odbytové problémy, klesala konkurence těchto podniků s tím, jak se otevírala česká ekonomika. Na jedné straně tak přibývaly pohledávky z obchodního styku po splatnosti, na straně druhé narostl objem pohledávek bankovních, většinou souvisejících s financováním privatizace státního majetku (Šantrůček a Štědra, 2012).

Trh s pohledávkami se netěšil výrazné oblibě ani na konci devadesátých let minulého století, protože na straně poptávky chyběli solventní partneři, kteří by byli ochotni investovat do pohledávek. U nich jakožto artiklu na straně nabídky byl problém především s dobytností a vůbec se zdlouhavým procesem vymáhání. Tyto skutečnosti vedly k markantním propadům kupní ceny za pohledávky od jejich jmenovité hodnoty (Šantrůček a Štědra, 2012).

1.3.2 Současný stav trhu pohledávek v ČR

Ačkoli lze najít rozdílné názory na to, zda v ČR trh s pohledávkami vůbec existuje, faktem zůstává, že již delší řadu let jsou subjekty, které pohledávky nabízejí, a na druhé straně investoři, kteří jsou ochotní za tyto pohledávky zaplatit. Pak můžeme konstatovat, že trh s pohledávkami v ČR existuje. Na jeho rozvoji se významně podílela Česká konsolidační agentura, která v letech 1999–2005 byla největším tuzemským prodejcem na trhu pohledávek, jež pocházely především z neúspěšných úvěrových obchodů zkrachovalých, případně oddlužených bank (Šantrůček a Štědra, 2012).

Pro srovnání, na britském trhu s pohledávkami se v současné době nachází zhruba 100 poskytovatelů s celkovým počtem 40–45 tis. klientů. Velká konkurence nejenže tlačí ceny dolů, ale také se zvyšuje úroveň poskytovaných služeb a je velký tlak na nové technologie, které zvyšují poměr výnosů na straně věřitelů (Hughes, 2017).

1.3.3 Problematika úvěrových podvodů

V obchodně – dodavatelských vztazích se bohužel dá předpokládat riziko úvěrových podvodů v případech, kdy je dodavatel ochoten vydat zboží na fakturu, tedy s určitou dobou splatnosti. Jedna věc je špatná platební morálka odběratele, se kterým dodavatel obchoduje několik let a ví, že i přes veškeré potíže nakonec zaplatí, jiná věc je účelný, pečlivě zorganizovaný podvod. Často v něm figurují nastrčené osoby – bílí koně -, kteří se tváří seriózně díky padělaným dokladům, ať už se jedná o firemní dokumentaci nebo bankovní záruky. Mezi firmy, které jsou ochotny poskytnout novému odběrateli velké množství zboží na fakturu, patří například (Pilátová a Richter, 2011):

- podniky s odbytovými potížemi a potřebují nějakým způsobem zlikvidovat staré zásoby,
- neefektivní státní podniky, jejichž management není nijak spjat s osudem těchto podniků,
- zástupci firem, kteří jednoduše neodolají lákavé nabídce.

Aby se dodavatel vyhnul případným potížím, které by mohly vzniknout při fakturování zboží, je dobré mít na paměti několik poznatků vycházejících ze zkušeností (Pilátová a Richter, 2011):

- solventnost a solidnost obchodního partnera lze zjistit poptávkou u jeho obchodních partnerů,

- vždy vyžadovat ověřené kopie veškeré dokumentace,
- alespoň ze začátku obchodně – dodavatelského vztahu využívat plateb v hotovosti nebo plateb na zálohovou fakturu,
- samotnou fakturaci důkladně ošetřit smluvně – přesným označením dodavatele i odběratele včetně jejich identifikačních čísel a bankovních spojení, dokdy bude zboží fakturováno a dokdy bude faktura proplacena, uvést případné smluvní pokuty apod.

Rovněž lze využít veřejně dostupných informací jako např. institut neplátce DPH, insolvenčního rejstříku a dalších, které mohou dodavateli poskytnout cenné údaje o tom, nakolik je budoucí obchodní partner důvěryhodný.

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Některé prameny uvádějí, že průměrná výrobní firma má zhruba z jedné třetiny vázán svůj majetek v pohledávkách. Pohledávky by tedy neměly být vnímány jako „nutné zlo“, ale jako běžná součást života firmy (Brealey, Myers a Franklin, 2017).

2.1 Využití finanční analýzy při řízení pohledávek

Finanční analýza obecně podává jejím uživatelům informace o finanční situaci podniku – informuje o tom, zda je podnik dostatečně ziskový, jaká je jeho kapitálová struktura, příp. zda jsou efektivně využívána aktiva apod. (Knápková, Ph.D. et al., 2017)

Uživateli finanční analýzy nemusí být jen manažeři samotného podniku, ale i lidé a instituce jinak spjatí s podnikem – investoři, obchodní partneři, státní instituce, auditoři, zaměstnanci, ale i veřejnost (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

V rámci řízení pohledávek pak lze z finanční analýzy využít několik nástrojů, které jsou schopny poskytnout údaje o tom, jaké množství finančních prostředků společnost váže v pohledávkách.

2.1.1 Poměrové ukazatele

Jedná se o základní skupinu nástrojů finanční analýzy. Jsou oblíbené pro svou jednoduchost a do poměru lze dávat různé položky z rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash flow (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

2.1.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability informují o tom, jak je podnik schopen generovat zisk použitím investovaného kapitálu. V tržní ekonomice tyto ukazatele slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

Rentabilita tržeb – ROS (return on sales) – se vypočítá jako podíl zisku a tržeb. V čitateli lze uvést jak zisk po zdanění, před zdaněním i EBIT. Nicméně Knápková (2017) doporučuje použít EBIT v případě, že se srovnává více podniků nebo podniky z různých zemí. V tomto státu je zisk očištěn od daně a neovlivní jej ani různá kapitálová struktura.

Rentabilita aktiv – ROA (return on assets) je podílem zisku ve formě EBIT na aktivech. Ukazatel měří produkční sílu (výkonnost) podniku (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return on equity) se vypočítá jako čistý zisk / vlastní kapitál. Vyjadřuje výnosnost kapitálu, který vložili vlastníci, a výsledek by měl být vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Pokud vychází kladný rozdíl mezi úročením vkladů a ROE, jedná se o prémii za riziko, které vlastníci podstupují (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

2.1.1.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Čím vyšší je obrat majetku, tím vyšší je rentabilita podnikání, přičemž firma nemusí vázat tolik prostředků do majetku (Pavelková a Knápková, 2012).

Pro účely této diplomové práce lze uvést ukazatel doby obratu pohledávek, který udává, jak dlouho musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů od okamžiku prodeje, kdy pohledávka vznikla. Lze ji vyjádřit vzorcem (průměrný stav pohledávek / tržby) x 360. Vyšší hodnota je srovnávána s dobou splatností faktur a odvětvovým průměrem. Vyplývá z něj, že čím delší je splatnost pohledávek, tím se zvyšuje potřeba hledat zdroje v podobě úvěrů, s čímž následně souvisí i vyšší náklady firmy (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

Druhým významným ukazatelem je doba obratu závazků, kterou lze vypočítat jako podíl krátkodobých závazků z obchodních vztahů k výkonové spotřebě x 360. Jedná se o dobu vzniku závazku do doby jeho úhrady a porovnává se s dobou obratu pohledávek. Pokud je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, pak se firma nachází ve výhodné pozici, kdy z dodavatelského úvěru může hradit své závazky (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

Knápková (2017) také zmiňuje obrat aktiv jakožto podíl celkových aktiv k tržbám. Minimální doporučená hodnota je 1 s tím, že čím větší číslo, tím lépe.

Ross, Westerfield a Jordan (2016), kteří hovoří o vzorci pro výpočet hotovostního cyklu. Ten se vypočítá jako rozdíl mezi operativním cyklem a dobou splatnosti pohledávek. Operativním cyklem je myšlena celková doba od nákupu materiálu po inkaso pohledávek s tím, že čím delší je tento cyklus, tím náročnější je na financování.

2.1.1.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují informace o tom, jaká část aktiv je financována cizími zdroji. Vždy je potřeba najít vyváženou míru zadluženosti tak, aby se společnost nedostala

do potíží a byla schopná své závazky vůči věřitelům včas splácet. Platí úměra, že čím vyšší zadluženost podniku, tím vyšší riziko pro akcionáře (Jindřichovská a Blaha, 2001).

V praxi jsou využívány dva ukazatele – dluh na aktiva a dluh na vlastní jmění. Dluh na aktiva (D/A) se vypočítá jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Nižší hodnotu D/A lze najít spíše u konzervativnějších podniků. Dluh na vlastní jmění (D/E) se pak vypočítá jako podíl cizích zdrojů na vlastním jmění. Vypovídací schopnost tohoto ukazatele je stejná jako v případě D/A (Jindřichovská a Blaha, 2001).

Doporučená hodnota ukazatele zadluženosti se pohybuje v rozmezí 30–60 % (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

2.1.1.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou zařazovány do kategorie poměrových ukazatelů, kdy porovnávají to, čím je možné platit (čítatel) s tím, co je nutné zaplatit (jmenovatel). Jsou odvozovány od oběžných aktiv, a pokud firma váže velké množství finančních prostředků v pohledávkách, zásobách nebo krátkodobém finančním majetku, poukazuje to na nízkou výnosnost podniku. Rozlišujeme 3 stupně likvidity (Knápková, Ph.D. et al., 2017):

- likvidita III. stupně = běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky. Udává, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, pokud by všechna svá oběžná aktiva proměnila v hotovost. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 s tím, že čím více se blíží jedné, je likvidita podniku rizikovější.
- likvidita II. stupně = pohotová likvidita = (krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky. Hodnoty pohotové aktivity by se měly pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.
- likvidita I. stupně = hotovostní likvidita = (krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5 s tím, že čím vyšší je jeho hodnota, tím méně efektivně podnik využívá své finanční prostředky.

Obecně platí, že čím je likvidita vyšší, tím je nižší ziskovost podniku. Je to z toho důvodu, že finanční prostředky mohou být vázány v pohledávkách s dlouhou dobou splatnosti nebo např. v neprodejných zásobách, které nejsou tak likvidní jako peněžní prostředky samotné (Jindřichovská a Blaha, 2001).

2.1.2 Rozdílové ukazatele

Nejvýznamnějšími rozdílovými ukazateli jsou čistý pracovní kapitál¹³ a čisté pohotové prostředky¹⁴.

2.1.2.1 Čistý pracovní kapitál

ČPK podává informace o platební schopnosti podniku. Jedná se vlastně o provozní kapitál, který se vypočítá jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. ČPK představuje tu část majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

2.1.2.2 Čisté pohotové prostředky

ČPP poskytují data o okamžité likviditě právě splatných krátkodobých závazků. Jsou definovány jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Je na vůli manažera, jaké položky do peněžních prostředků zahrne. Pokud jsou zahrnuty pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, pak lze hovořit o nejvyšším stupni likvidity (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

2.2 Zajištění a utvrzení pohledávek

V první řadě je třeba rozlišit funkce zajištění a utvrzení pohledávek. Rozdíly mezi těmito instituty tkví v tom, že zajištění pohledávek je schopno plnění dluhu nahradit, kdežto institut utvrzující pouze utvrzuje v tom, že pohledávka v době uznání existovala (BusinessInfo.cz, 2014).

2.2.1 Smlouva

Riziko nezaplacení zboží navazuje na riziko nepřevzetí dodávky kupujícím, zvláště pak v zahraničním obchodě. Toto riziko lze výrazně eliminovat řádně sjednanou kupní smlouvou, která by měla obsahovat informace o tom, že prodávané zboží je ve sjednané jakosti, balení, množství, je dodáno ve sjednané lhůtě, strany se dohodly na platebních podmínkách atd. (Janatka, 2011).

¹³ Dále jen ČPK

¹⁴ Dále jen ČPP

U velkých zakázek Brealey, Myers a Franklin (2017) také doporučují samotné platby rozdělit do několika částí. První platbu ve výši cca 30 % by měl zákazník provést při dokončení terénního výzkumu. Druhou platbu ve stejné výši může zákazník zaplatit, jakmile potvrdí návrh projektu. Zbýlých 40 % zaplatí při převzetí celé zakázky.

2.2.2 Uznání dluhu

Původně dvojí právní úprava týkající se uznání dluhu a uznání závazku podle toho, zda se vycházelo z obchodního nebo občanského zákoníku, byla nahrazena a sjednocena díky novému občanskému zákoníku, tedy již zmíněnému zákonu č. 89/2012 Sb. V mnohém však vychází ještě z původního zákoníku obchodního (Šperková, 2015).

Zmíněná jednotná úprava je obsažena v § 2053, který říká, že *„Uzná-li někdo svůj dluh co do důvodu i výše prohlášením učiněným v písemné formě, má se za to, že dluh v rozsahu uznání v době uznání trvá.“* Z § 2054 OZ pak vyplývá, že pokud dlužník platí úroky, i to se považuje za uznání dluhu ohledně částky, za kterou úroky platí. Jestliže dlužník svůj dluh plní zčásti, má i toto částečné plnění účinky uznání zbytku dluhu, pokud lze z okolností usoudit, že tímto plněním dlužník uznal i zbytek dluhu.¹⁵

Je však nutné mít na paměti promlčecí dobu, která dle § 639 OZ činí deset let od uznání dluhu ze strany dlužníka. Další podstatnou zmínkou je to, že uznání dluhu, byť vychází ze zákona, je pořád právem ze strany dlužníka, nikoliv jeho povinností. Záleží tedy pouze na něm, zda tímto způsobem posílí právní postavení věřitele či nikoliv (Šperková, 2015).

2.2.3 Bankovní záruka

Bankovní záruka je závazkový, dokumentární nebo nedokumentární zajišťovací instrument, který oproti akreditivům vychází jako levnější zajišťovací prostředek. Podle toho, jakým způsobem se banka zavazuje, jsou záruky děleny následujícím způsobem (Janatka, 2011):

- abstraktní – jsou odtrženy od samotné smlouvy a k plnění dochází na požádání, aniž by mohl odběratel uplatnit námitku např. kvůli nekvalitní dodávce nebo nedodržení parametrů zakázky,

¹⁵ § 2054 odst. 1 a 2 OZ

- akcesorické – hlavní dlužník naopak může vznést námitky při uplatnění žádosti o výplatu.

Jedná se o záruku tzv. ručejemského typu, kdy banka vstupuje do vztahu mezi smluvními stranami jako strana třetí, na podporu smluvního závazku svého klienta. Rozlišujeme záruky kontraktní (záruka za dobré provedení kontraktu) a záruky za zaplacení (úvěru, směnky, splátek dle splátkového kalendáře apod.) podle toho, za jaký závazek je záruka otevírána a které smluvní strany (Janatka, 2011).

2.2.4 Ručení

Ručení vzniká písemným prohlášením, díky němuž ručitel bere na sebe vůči věřiteli povinnost, že pohledávku uspokojí, pokud ji neuspokojí dlužník. Institut ručení nevzniká mezi věřitelem a dlužníkem, ale mezi věřitelem a třetí osobou. Tímto způsobem lze eliminovat riziko spojené s návratností pohledávky. Za jednu pohledávku se může zaručit i více ručitelů, nicméně je nutné mít na paměti, že v takovém případě ručí každý z nich věřiteli za celý dluh. Na druhou stranu je na ručiteli, zda bude ručit za celou pohledávku nebo jen za její část.

Pokud je dluh zajištěn ručením, musí věřitel dlužníka písemně vyzvat k úhradě. Ručitel, který splnil dluh, má právo požadovat na dlužníkovi náhradu za plnění, které věřiteli poskytl. Jestliže věřitel ručitele odmítne, vzdává se tím práva po něm poté již cokoliv žádat (BusinessInfo.cz, 2014).

2.2.5 Akreditiv

Akreditiv je využíván zejména v zahraničním obchodě jako jeden z nejvýznamnějších platebních a zajišťovacích nástrojů. § 2682 OZ zmiňuje pojmy „výstavce“ (banka nebo jiné úvěrující družstvo), „příkazce“ (kupující), příp. „třetí osoba“ (prodávající), kdy výstavce akreditivu zavazuje vůči příkazci vystavit na jeho žádost a účet ve prospěch třetí osoby (oprávněného) akreditiv a příkazce se zavazuje zaplatit výstavci akreditivu odměnu. Jinými slovy se jedná o vystavený písemný závazek, že na základě žádosti příkazce (kupujícího) z jeho účtu bude zaplacen oprávněné osobě (prodávajícímu) za dodání zboží, příp. jiné plnění (BusinessInfo.cz, 2014).

OZ rozlišuje dva typy akreditivů:

- potvrzený – akreditiv je dle § 2687 OZ na žádost výstavce potvrzen dalším výstavcem.
- dokumentární – dle § 2690 výstavce plní oprávněnému tehdy, jsou-li mu včas předloženy dokumenty určené akreditivem, v souladu s akreditivními podmínkami. Může se jednat např. o fakturu, směnku, nákladní či přepravní listy apod. (BusinessInfo.cz, 2014).

2.2.6 Inkaso

V případě inkasa hovoříme o obstaravateli inkasa, který se zavazuje pro příkazce obstarat přijetí peněžní částky, příp. jiný inkasní úkon od třetí osoby, za což se příkazce zavazuje obstaravateli inkasa zaplatit odměnu. Vztah mezi příkazcem a obstaravatelem inkasa je zajištěn smlouvou o inkasu, jak je uvedeno v § 2694 OZ.

§ 2699 OZ rozeznává i pojem „dokumentární inkaso“, při kterém se obstaravatel inkasa vůči příkazci zavazuje vydat třetí osobě dokumenty, pokud tato osoba zaplatí proti vydání dokumentů určitou peněžní částku, případně provést před vydáním dokumentů jiný inkasní úkon, a příkazce se zavazuje zaplatit obstaravateli inkasa odměnu.

2.2.7 Směnka

Směnka je převoditelným cenným papírem. Ze směnky vyplývá dlužnický závazek, díky kterému je směnečný dlužník povinen zaplatit a zároveň majitel směnky je oprávněn požadovat zaplacení směnečné sumy v určitém čase a na určitém místě. Využívání směnek v obchodním styku je podporován především dvěma důvody (BusinessInfo.cz, 2014):

- flexibilita – směnku lze využít jako platební prostředek místo platby v hotovosti. V případě potřeby ji věřitel může předat bance, od které získá úvěr, případně ji může nabídnout k odkupu.
- rychlost – tím, že směnka jasně vymezuje práva a povinnosti jednotlivých stran, soudy s tímto dokumentem pracují značně rychle, v tzv. zkráceném soudním řízení.

Použití směnek se doporučuje například v případech, kdy věřitel má pochybnosti o důvěryhodnosti svého obchodního partnera (BusinessInfo.cz, 2014).

2.2.8 Výhrada vlastnictví

Výhradou vlastnictví si dodavatel zabezpečuje právo na vrácení předmětu dodávky, pokud za něj odběratel nezaplatí. V některých zemích lze uplatnit právo na zabavení zboží i na

další odběratele, pokud by původní odběratel zboží prodal dále. Vždy by výhrada vlastnictví měla vycházet z legislativy dané země. Výhrada vlastnictví má tu výhodu, že pokud je zakotvena ve smlouvě mezi obchodními partnery, případné vymáhání pohledávek je o to jednodušší (Janatka, 2011).

2.2.9 Factoring

Služby týkající se financování, správy, inkasa, odkup, případně zajištění krátkodobých pohledávek vzniklých na základě dodávek zboží nebo služeb souhrnně označujeme jako factoring. Předmětem těchto služeb bývají pohledávky se splatností standardně do 90 dnů, případně splatností delší, factoring však vylučuje pohledávky pod dokumentárním inkasem nebo akreditivem (Janatka, 2011).

Financování formou factoringu je vhodné pro podnikatelské subjekty, které dodávají svým odběratelům zboží nebo služby opakovaně, do factoringové spolupráce by mělo být také zařazeno více odběratelů. Jedná se o požadavky ze stran faktorů jakožto poskytovatelů factoringové služby, kteří v rámci financování a odkupu pohledávek podstupují jisté riziko (Janatka, 2011).

Podle toho, zda služba zpětně postihuje dodavatele či nikoliv, rozlišujeme dvě základní formy factoringu (Janatka, 2011):

- regresní factoring – v případě, že se faktorovi nepodaří vymoci pohledávku za odběratelem v regresní lhůtě (tj. kdy je pohledávka vymáhána ze strany faktora), vrací ji zpět dodavateli
- bezregresní factoring – faktor na sebe v tomto případě přebírá riziko proti platební neschopnosti odběratele. Toto riziko bývá ze strany faktora pojištěno, což následně usnadňuje vymáhání pohledávky, které probíhá ve spolupráci s pojišťovnou.

V rámci bezregresního factoringu rozlišujeme:

- zjevný factoring – odběratel je informován o tom, že je pohledávka postoupena na faktora bez zpětného postihu na dodavatele,
- skrytý factoring – odběratel není informován o postoupení pohledávky, hraď jí na účet dodavatele, který další záležitosti řeší s faktorem v rámci factoringové smlouvy.

Jak už bylo naznačeno výše, ne každá pohledávka je vhodná pro financování formou factoringu. Kritéria pro poskytnutí factoringové služby jsou následující (Janatka, 2011):

- pohledávka vznikla na základě dodání služby nebo zboží,
- pohledávka není po splatnosti – faktor ji odkupuje krátce po jejím vzniku,
- pro postoupení pohledávky neexistuje žádné omezení, příp. zákaz,
- pohledávka je předmětem řádného dodání a neexistuje její zápočet,
- odběratel a dodavatel nejsou majetkově propojenými subjekty,
- pohledávka není předmětem zástavního práva.

Vzhledem k tomu, že faktor v rámci factoringové spolupráce podstupuje určitá rizika, je na místě, aby dodavatel plnil jeho požadavky týkající se (Janatka, 2011):

- existence pravidelných dodávek a zařazení více odběratelů do tohoto typu spolupráce,
- postupování všech pohledávek za odběrateli, kteří jsou do factoringové spolupráce zařazení,
- mezi odběratelem a dodavatelem existuje obchodní smlouva, případně jsou objednávky řešeny písemnou formou, kde jsou uvedena data související s dodáním zboží a jeho úhradou,
- odběratel potvrzuje dodací list jakožto doklad o dodání a převzetí zboží.

Financování formou factoringu skýtá několik výhod. Hned dvojí efekt spočívá v tom, že dodavatel nemusí čekat na zaplacení pohledávky ze strany odběratele, protože finanční prostředky získává od faktora, a zároveň může odběratelům nabídnout dlouhou dobu splatnosti. To v konečném důsledku zvyšuje konkurenceschopnost dodavatele a také možnost získat krátkodobý dodavatelský úvěr na straně odběratele. Na financování formou factoringu mohou dosáhnout i menší nebo finančně slabší společnosti, které by neměly šanci získat úvěr u banky (Janatka, 2011).

Kromě výhod je však zapotřebí zmínit i náklady, které jsou s factoringem spojené. Základními složkami ceny za poskytnutí této služby je factoringový poplatek a úrok. Factoringový poplatek můžeme nazvat i provizí, jejíž sazba se pohybuje od 0,1 % do 1,5 % z každé postoupené pohledávky. Lze konstatovat, že čím vyšší sazba, tím širší je škála poskytnutých služeb (blíží se k formě bezregresního factoringu). Úrok je účtován z hodnoty poskytnuté zálohy a jeho výše je stejná nebo podobná výši úroku v případě poskytnutí úvěru v bance. S financováním formou factoringu si mohou faktoři stanovit i další poplatky,

např. poplatků za uzavření faktoringové smlouvy, poplatků za informace dodavateli o stavu pohledávek apod. (Janatka, 2011).

2.2.10 Forfaiting

Podobně jako u factoringu i forfaiting je založený na principu odkupu pohledávek. V tomto případě se však jedná o pohledávky s odloženou splatností, tedy se splatností 90 dnů až několik let, a bez zpětného postihu dodavatele. Forfaiter jakožto poskytovatel služby na sebe přebírá veškerá rizika, která s inkasem vzniklé pohledávky souvisí (Janatka, 2011).

Forfaiter většinou pohledávku prodává dále na sekundárním trhu, a to ještě v době její splatnosti, věřitel se tak může několikrát změnit, než je pohledávka zaplacená. S ohledem na bonitu dlužníka může forfaiter požadovat různé záruky, např. zajištění formou avalu, bankovní záruku, dokumentární akreditiv apod. Díky těmto zárukám, které zpravidla poskytují vysoce bonitní společnosti, se tak stává samotná pohledávka lépe obchodovatelná na sekundárním trhu. Forfaitingové transakci předchází několik požadavků (Janatka, 2011):

- stanovení délky a způsob placení dodavatelského úvěru – zda bude splacen najednou či ve splátkách,
- způsob evidence pohledávky – směnkou cizí nebo vlastní, fakturou a zárukou, dokumenty pod dokumentárním akreditivem,
- způsob zajištění pohledávky – určení osoby ručitele, spoludlužníka.

Vzhledem k jisté náročnosti na obstarání souvisejících dokumentů je financování formou forfaitingu vhodné pro dodávky vyšší hodnoty (výrobní linky, technologická zařízení), které jsou buď jednorázové, příp. se skládají z několika subdodávek (Janatka, 2011).

Z pohledu všech zúčastněných stran, tedy dodavatele, odběratele i forfaitera nabízí služba jak řadu výhod, je však nutné zvážit i její negativa (Janatka, 2011):

- z pohledu dodavatele – pro forfaiting jednoznačně hovoří bezprostřední získání finančních prostředků po dodání zboží, bezregresní financování i zvýšení konkurenceschopnosti poskytnutím dodavatelského úvěru, naproti tomu dodavatel je zodpovědný za platnost všech dokumentů, rovněž může mít potíže se zajištěním záruk od odběratele dle požadavků forfaitera;
- z pohledu odběratele – získání dodavatelského úvěru jakožto hlavní výhoda forfaitingu. Nevýhodou mohou být zvýšené náklady spojené s obstaráním požado-

vaných záruk. Důsledkem postoupení pohledávky je její oddělení od dodavatele. Ohledně pohledávky tedy odběratel komunikuje s cizí osobou, případné reklamace nebo potíže s dodáním zboží ale řeší s dodavatelem;

- z pohledu forfaitera – díky zajištění pohledávky bonitní společnostmi (např. bankou) je dobře obchodovatelná na sekundárním trhu. Na druhou stranu forfaiter musí být dobře seznámen s legislativou zemí, ve kterých dochází k odkupu pohledávek i legislativou spojenou se samotnou pohledávkou. Forfaiter mj. nese kurzové a úrokové riziko.

2.3 Pojištění rizik vyplývajících z obchodních úvěrů

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, nabídnout zákazníkovi zboží nebo službu s odloženou splatností s sebou nese řadu výhod i nevýhod. Díky platbě na fakturu zvyšuje dodavatel svou konkurenceschopnost, neboť odběratel nemusí řešit bezprostřední financování jemu poskytovaných služeb nebo zboží, na druhou stranu se tak sám dodavatel může dostat do finančních potíží. Existuje proto finanční produkt – pojištění obchodních úvěrů, který zabezpečuje tuto formu úvěrů a chrání dodavatele před hrozbou platební neschopnosti. Pojištění úvěrů se dělí do dvou oblastí (Janatka, 2011):

- pojištění teritoriálních rizik – jedná se o rizika založená na nekomerční bázi a týká se celého teritoria. Může se jednat např. o občanskou válku, zákaz finančních transferů do zahraničí apod. Rizika jsou většinou zabezpečena ze strany státu, který vlastní nebo podporuje úvěrovou pojišťovnu.
- pojištění komerčních rizik – produkt nabízející soukromé pojišťovny. Zaměřují se na konkrétní odběratele, posuzují jejich bonitu.

2.3.1 Pojistné skupiny ČR

Pojistné skupiny uchovávají informace především o bonitě různých podnikatelských subjektů, s čímž souvisí také jejich platební morálka. Výhodou oproti tradičním informačním agenturám je, že ručí za vyšší stanoveného úvěrového limitu a v případě pojistné události ručí za pojistné plnění (Janatka, 2011). Pojištění pohledávek nepatří mezi standardní produkty, proto je nabízejí pouze specializované společnosti. Přehled společností specializovaných na úvěrové pojištění a působících v ČR, je uveden níže (Vlnas, 2014):

- EULER HERMES SA, organizační složka
- Atradius Credit Insurance N.V., organizační složka

- Coface Austria
- Credendo (dříve KUPEG úvěrová pojišťovna) (KUPEG úvěrová pojišťovna změnila název na Credendo, 2017)

2.3.2 Prevence při úvěrových obchodech

Do prevence před vznikem platební neschopnosti obchodního partnera, případně jeho nevlí zaplatit je zahrnuto několik aktivit (Janatka, 2011):

- monitoring již existujících obchodních partnerů,
- odškodnění v případě neplacení,
- vymáhání vzniklých pohledávek.

2.3.3 Smluvní pojištění platebních rizik

Dle Janatky (2011) existují dva druhy platebních rizik:

- platební neschopnost – jedná se o prohlášenou insolvenční. Pokud je to možné, pojištěný klient vede veškeré kroky k zahájení insolvenčního řízení, přihlásí řádně a včas veškeré pohledávky a snaží se o co nejmenší rozsah škody. Pojišťovny mají většinou zavedenou spoluúčasť klienta, která by je měla motivovat k prevenci před vznikem pojistné události. Pojistné krytí se však nevztahuje na všechny transakce – vyloučené jsou např. obchody mezi spřízněnými osobami, případně pokud je odběratelem státní nebo polostátní podnik (na takový podnik nelze vyhlásit konkurz).
- platební nevlí – v tomto případě se nezkoumá, proč odběratel nezaplatil, není nutné zahajovat insolvenční řízení. Pokud zboží nebylo zapláceno ani po uplynutí určité doby, je pojistitel povinen vyplatit pojistné plnění. Čekací neboli karenční lhůta je většinou 3–9 měsíců po splatnosti pohledávky. Ani zde nedochází k plnění automaticky. Pojistitel nemusí plnit v případě, že dojde ke zpochybnění pohledávky ze strany odběratele, např. pokud je dodávka zboží nekvalitní nebo opožděná.

2.3.4 Monitoring obchodních partnerů

V oblasti monitoringu obchodních partnerů např. Janatka (2011) doporučuje využívat především informace od bank, pojišťoven a dalších specializovaných kanceláří. Pravidelným monitoringem a aktualizací díky získaným informacím je následně možné předcházet rizi-

kům týkajících se případné nesolventnosti obchodního partnera a dle toho nastavit platební podmínky.

2.3.5 Vymáhání pohledávek

Jedná se o službu, která je poskytována ze strany úvěrové pojišťovny. Jakmile klient nahlásí, že jeho odběratel nezaplatil, může požadovat vymáhání pohledávky (Janatka, 2011).

2.3.6 Správa pohledávek

Jedním z nástrojů pro správu pohledávek může být i již zmíněný factoring. Díky tomuto nástroji se o postoupené pohledávky nemusí starat dodavatel, o stavu těchto pohledávek je ovšem plně informován. Faktor se v tomto případě stará nejen o plnění pojistných podmínek, ale také o správu pohledávek a jejich případné vymáhání. (Janatka, 2011).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost HYDRAULICS s.r.o. podniká v oblasti hydrauliky a hydraulických systémů. Byla založena v roce 1991 a za tu dobu získala jednu z vedoucích pozic na českém trhu ve výrobě hydraulických válců (přímočarých hydromotorů). Firmě dominuje zakázková výroba, nicméně servis vlastních i konkurenčních výrobků nelze upozadit. Činnost podniku je dále podporována prodejem hutního materiálu, např. chromovaných pístní tyčí, přesných trubek, vodicích tyčí, případně prodejem komponentů přímočarých hydromotorů a těsniva. Portfolio nabízených služeb je rozšířeno o výrobu hydraulických hadic a návrhy a výrobu hydraulických systémů – agregátů.

Společnost se neustále snaží inovovat strojový park, rovněž investuje do softwarového vybavení. Pozitivně přistupuje k řešení nestandardních požadavků zákazníka, které naopak zkušení technici vnímají jako výzvu (HYDRAULICS s.r.o., 2017).

Aktuálně společnost zaměstnává 125 zaměstnanců s ročním obratem bezmála 200 mil. Kč. V sociální oblasti se firma snaží věnovat neustálému zlepšování pracovních podmínek svých zaměstnanců, ať už v oblasti hygieny práce, bezpečnosti a ochrany zdraví. Firma je pravidelným sponzorem sportovních a kulturních akcí, sociálních projektů i projektů z oblasti zdravotnictví či školství (HYDRAULICS s.r.o., 2017).

3.1 Charakteristika společnosti HYDRAULICS s.r.o.

3.1.1 Základní údaje o společnosti dle ARES

Obchodní firma – HYDRAULICS s.r.o.

Právní forma – společnost s ručením omezeným

Spisová značka – C 1246 vedená u Krajského soudu v Brně

Datum zápisu - 15. 5. 1991

Identifikační číslo - 18757537

Sídlo - 763 23, Slopné 201

Předmět podnikání

- kovoobrábění
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li k přepravě zvířat nebo věcí
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál - 204 000,- Kč

Společníci – dvě fyzické osoby, každá s podílem 50 %

3.1.2 Historie společnosti

Díky technologiím, které využívají přesných válečkovaných trubek pro tělesa přímočarých hydromotorů a hotových chromovaných tyčí pro jejich pístnice, a také díky společenským změnám 80. a 90. let 20. století, které otevřely československým podnikům rozsáhlé možnosti nákupu těchto polotovarů na evropském trhu, mohla vzniknout společnost HYDRAULICS s.r.o. Dalším pozitivem v této oblasti a které podpořilo následný růst firmy, byla možnost využívat kromě monopolního dodavatele v tuzemsku kvalitním těsněním rovněž od zahraničních výrobců a dodavatelů renomovaných značek. Uvedené možnosti nejen že značně rozšířily vyráběný sortiment, ale také zvýšily kvalitu nabízených produktů.

Rozpadem Československé federativní republiky na konci roku 1992 se rychle oddělili slovenští výrobci od českého trhu. Vznikaly zároveň nové požadavky na výkonné, spolehlivé a bezpečné stroje, pomocí kterých by bylo možné zvládnout práce spojené s realizací moderních staveb, manipulačních a komunálních technologií. Rovněž rapidně narůstaly poptávky náhrad za stávající zahraniční hydraulické válce.

Společnost se následně rozhodla vydat vlastní výrobní katalog a vlastní konstrukční oddělení, čímž se posunula velký krok kupředu. Firma také investovala nemalé prostředky do přechodu z klasických obráběcích strojů na systémy CNC a kvalifikované pracovní síly, což jí rovněž pomohlo v souboji s konkurencí.

V roce 2005 se podařilo značně zvýšit nejen kapacitu výroby, ale také sklad hutního materiálu, a to výstavbou nových hal č. 1 a 2 v obci Slopné.

Do roku 2008 firma zaznamenávala růst nejen co do počtu kusů nových produktů, ale i co do samotného obrátu. V roce 2008 společnost vyrobila téměř 20 000 nových přímočarých

hydromotorů, díky čemuž se zařadila mezi největší výrobce tohoto sortimentu v České republice. Následná ekonomická krize znamenala pro firmu snížení objednávek, reakcí na tento útlum bylo rozšíření konstrukčního oddělení, dal vzniknout také marketingovému oddělení. V rámci snižování nákladů se vedení společnosti rozhodlo využít vlastní výrobní plochy v obci Slopné oproti dosud využívaným pronajatým plochám v sousední obci Sehradice.

V roce 2011 byla dokončena přístavba výrobní haly 4 ve Slopném, firma překonala hospodářský útlum a znovu se dostává do tempa. V tomto roce také oslavila 20. výročí aktivního působení na trhu.

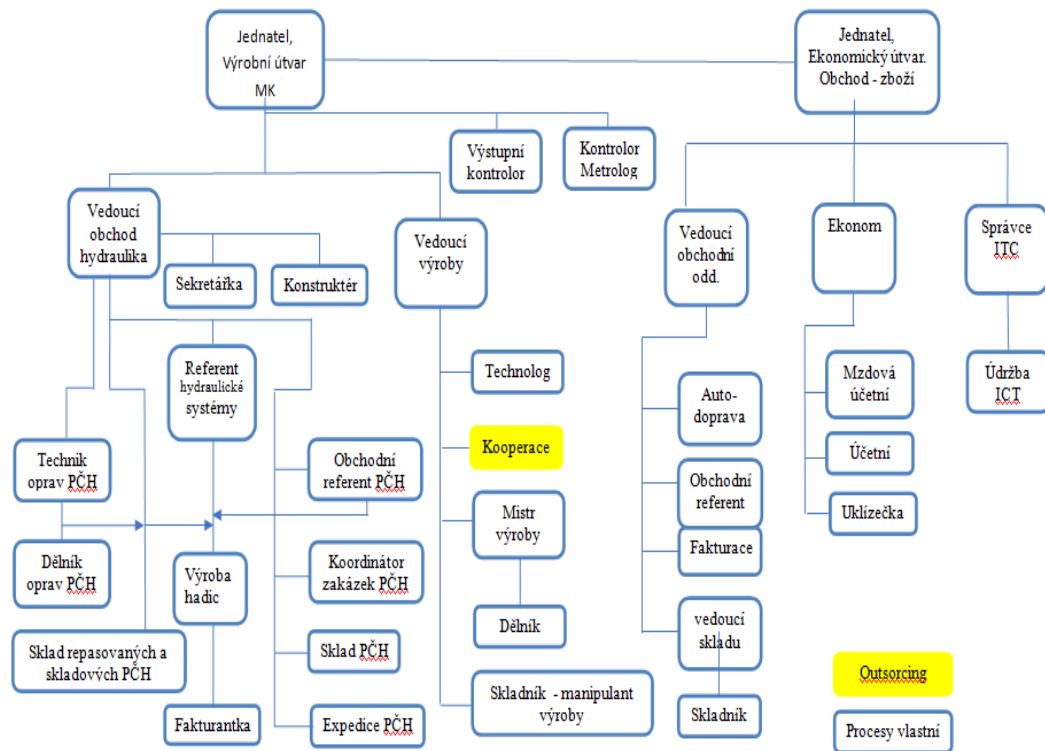
V roce 2012 se činnost firmy rozšiřuje o uplatnění hydraulik – inženýring a realizaci hydraulických systémů. V polovině roku 2013 byla ukončena rekonstrukce a výstavba nové výrobní haly 5, opět v průmyslovém areálu Slopné. Tato akce byla spolufinancovaná z Operačního programu Podnikání a inovace v rámci dotací MPO a strukturálních fondů EU.

Rok 2014 byl zaměřen především na zdokonalování systému kvality napříč celou společností. Důkazem o zdatu v této oblasti života společnosti je její certifikace podle ČSN EN ISO 9001:1997 certifikační společností TÜV SÜD Czech.

Dalšími mezníky pro firmu byly roky 2015 a 2016. Společnost nejen že zvládla projekt a realizaci nových výrobních, skladových a administrativních prostor komplexu 8, 9 a 10 v areálu Slopné. Investicí za 70 mil. Kč byl dokončen plán soustředění a přemístění veškeré činnosti do jednoho společného místa. Ale rovněž se podařilo odkoupit a rekonstruovat objekt 7, kde je od roku 2016 soustředěna výroba hydraulických hadic.

Na konci roku 2016 se společnost přestěhovala do již zmíněné obce Slopné a k 1. 1. 2017 i změnila své sídlo i oficiálně. Ve svém vlastnictví má areál s rozlohou bezmála 3 ha (HYDRAULICS s.r.o., 2017).

3.1.3 Organizační struktura



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti HYDRAULICS s.r.o. (HYDRAULICS s.r.o., 2017)

K organizační struktuře je nutno doplnit, že společnost je zastoupena celkem čtyřmi středisky, které se různým způsobem podílí na celkovém obratu. Jedná se o střediska:

- 101 – zabývá se zakázkovou výrobou hydraulických válců,
- 102 – zaměřuje se na opravu a servis jak vlastních výrobků, tak i výrobků ostatních společností, které zákazníci dovezou ke kontrole nebo opravě,
- 103 – relativně nové středisko zabývající se výrobou celých hydraulických systémů a hydraulických hadic,
- 400 – má na starosti prodej zboží, jako jsou chromované tyče, těsnění, hutní materiál apod.

3.2 Prostředí, ve kterém společnost působí

Následující kapitola se zaměřuje na vnější prostředí, ve kterém společnost HYDRAULICS s.r.o. působí. Podrobněji bude rozebráno odvětví, kam se společnost v rámci klasifikace

ekonomických činností zařazuje, jeho ekonomický vývoj, SWOT analýza kovoobráběcího průmyslu a makroekonomická analýza na úrovni ČR.

3.2.1 Trh

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se řadí hlavní činnost firmy do oddílu 28 - Výroba strojů a zařízení j. n. Tabulka níže uvádí podrobný přehled tohoto odvětví:

Tabulka 1 Členění zpracovatelského průmyslu dle CZ-NACE (CZ NACE, 2018)

Kód		Název ekonomické činnosti
28		Výroba strojů a zařízení j. n.
	28.1	Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
	28.11	Výroba motorů a turbín, kromě motorů pro letadla, automobily a motocykly
	28.12	Výroba hydraulických a pneumatických zařízení
	28.13	Výroba ostatních čerpadel a kompresorů
	28.14	Výroba ostatních potrubních armatur
	28.15	Výroba ložisek, ozubených kol, převodů a hnacích prvků
	28.2	Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely
	28.3	Výroba zemědělských a lesnických strojů
	28.4	Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů
	28.9	Výroba ostatních strojů pro speciální účely

3.2.1.1 Charakteristika oddílu CZ-NACE 28

Oddíl CZ-NACE 28 se na tržbách za vlastní výrobky a služby zpracovatelského průmyslu podílel téměř 8 % v roce 2015. Tím se umístil na třetím místě v rámci zpracovatelského průmyslu. Lepšími v tomto směru byly oddíly CZ-NACE 29 Výroba motorových vozidel a CZ-NACE 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů. Ve sledovaném oddílu je patrné, že v něm dominují velké a střední podniky. Velké podniky tvořily 56 % tržeb, 52 % přidané hodnoty a 48 % zaměstnaných osob. Střední podniky měly podíly od 31 %

po 36 %. Nejvýznamnější skupinou oddílu je skupina 28.2, která se podílí u vybraných ukazatelů asi jednou třetinou na výši ukazatelů oddílu s výjimkou počtu jednotek, kde tvoří skoro dvě třetiny. Skupiny 28.1 a 28.9 tvoří, až na výjimky, méně než čtvrtinu oddílu. Podrobný přehled nejvýznamnějších ukazatelů uvádí následující tabulka (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017):

Tabulka 2 Podíly skupin na oddílu CZ-NACE 28 v roce 2016, údaje v % (vlastní zpracování na základě údajů z publikace Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017)

CZ-NACE	Osobní náklady	Přidaná hodnota	Tržby	Čistý obrat	Vlastní kapitál	Aktiva celkem	Počet zaměstnanců	Počet jednotek
28.1	24,4	23,3	23,6	24,0	31,6	30,9	23,9	11,2
28.2	35,4	39,5	39,5	38,5	34,5	32,7	35,1	62,1
28.3	6,0	5,9	6,5	7,2	5,5	6,2	6,6	5,0
28.4	9,6	9,3	8,2	8,4	10,9	10,6	9,5	4,6
28.9	24,5	22,0	22,3	21,9	17,5	19,6	25,0	17,1

3.2.1.2 Vývoj hlavních ekonomických ukazatelů oddílu CZ-NACE 28

Díky příznivému vývoji rizika a zadluženosti dosahoval celkově oddíl nejen kladných hodnot ekonomického zisku v letech 2015 a 2016, ale dokonce se mu podařilo tvorbu ekonomického zisku meziročně ještě zlepšit (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017).

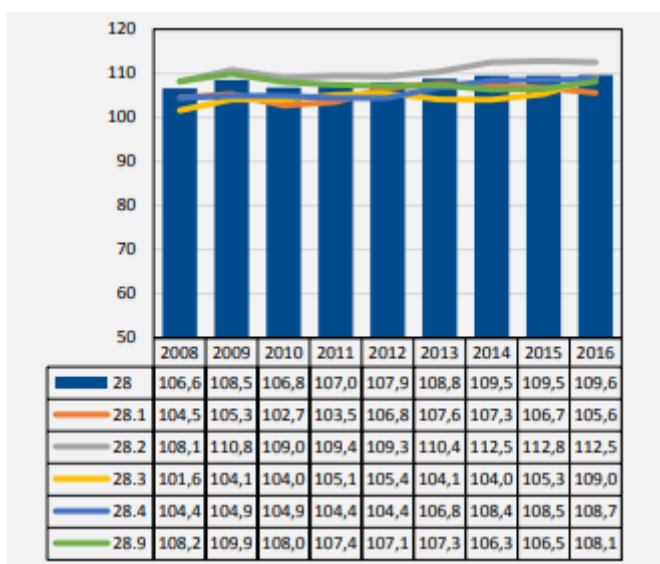
Nejvýznamnější skupinou v oddílu CZ-NACE 28 je skupina 28.2 - Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely. V uvedeném období totiž zaznamenala největší nárůst v oddíle, stejně jako dosáhla v rámci ekonomického zisku nejvyšších hodnot. Naopak skupina 28.9 a 28.1, do které se mj. řadí i sledovaná společnost, zaznamenala propad ekonomického zisku, na čemž se podílel především nepříznivý vývoj v holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP jakožto nejvýznamnější českou strojírenskou společností, která má silnou pozici nejen ve vybraných částech strojírenské výroby, ale také v oblasti dodávek velkých investičních celků (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017).

Dalším důležitým a tradičním výrobcem obráběcích strojů je společnost KOVOSVIT MAS, a.s., která je mj. rovněž významným odběratelem analyzované společnosti HYDRAULICS s.r.o. Nicméně i tato společnost zaznamenala nepříznivý vývoj, který měl

vliv na další subdodavatelské firmy, ovšem díky příchodu nového investora byla situace v KOVOSVIT MAS, a.s. zachráněna. Nejen že byly uhrazeny dluhy vzniklé na mzdách zaměstnanců, ale také se obnovila výroba (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017).

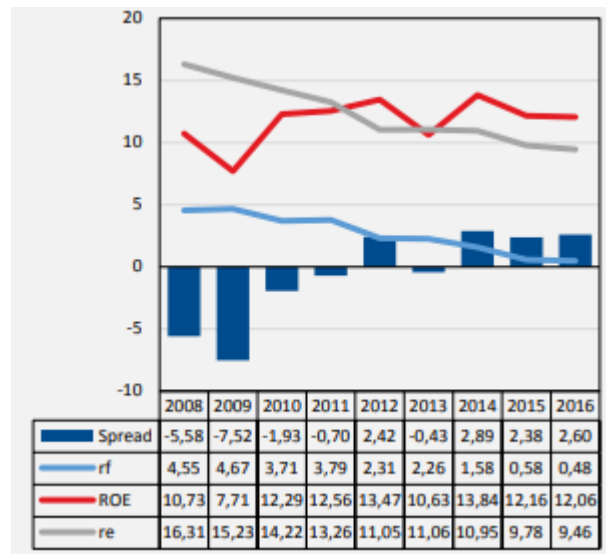
Oproti roku 2009, kdy díky celosvětové krizi docházelo k propadu tržeb i přidané hodnoty, se od roku 2014 tyto hodnoty pravidelně zvyšovaly, až na rok 2016, kde je v oddíle zaznamenána spíše stagnace. Stagnovala produktivita práce, ovšem průměrná mzda rostla neustále (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017).

Ceny výrobců měly tendenci mírně stoupat, nejvyšších indexů dosahovala skupina CZ-CPA 28.2, naopak nejnižších indexů skupina 28.1. Stagnaci, resp. mírně sestupný trend byl zaznamenán ve skupině CZ-CPA 28.9, jak ukazuje i následující obrázek (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017).



Obrázek 2 Ceny výrobců v oddíle CZ-CPA 28 (2005 = 100 %) (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017)

Finanční pozice, kterou vyjadřuje ukazatel Spread, měla zlepšující se tendenci, když nejdříve v letech 2010 a 2011 oddíl snižoval své záporné hodnoty a v roce 2012 přešel do hodnot kladných. Díky propadu rentability vlastního kapitálu v roce 2013 lze ještě vidět mírně zápornou hodnotu. Meziroční snížení rentability v roce 2015 a 2016 se projevilo také snížením kladné hodnoty Spreadu (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017).



Obrázek 3 Spread (ROE-re) oddílu CZ-NACE 28, vyjádřeno v % (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017)

3.2.1.3 SWOT analýza kovoobráběcího průmyslu v ČR

Silné stránky odvětví

- vysoká odbornost technickohospodářských pracovníků – technicky smýšlející lidé
- velké množství malých, středních i velkých firem – vysoká rozmanitost

Slabé stránky odvětví

- zastaralý strojní park
- rychlý růst mezd
- nízká podpora tuzemských firem ze strany vlády
- školství nepodporující průmyslovou výrobu
- špatná dotační politika
- nízká úroveň dálniční sítě v ČR

Příležitosti odvětví

- spolupráce s dalšími firmami v rámci zušlechťování vyráběných komponentů a zařízení
- využití dotačních příležitostí programu Průmysl 4.0
- reorganizace školství

- zrychlení výstavby dálniční sítě prostřednictvím vyvlastňování pozemků či omezení vlivu ochránců přírody

Hrozby v odvětví

- nedostatek pracovních sil způsobený tlakem na zvyšování mezd
- levná konkurence ze zahraničí
- přesun výroby do zemí s nízkou úrovní mezd
- vysoké náklady na dodržování byrokratických požadavků ze strany EU
- neplnění požadavků zahraničních investorů na infrastrukturu

3.2.2 Obchodní partneři

Mezi obchodní partnery společnosti HYDRAULICS s.r.o. patří společnosti, které se zabývají dalším zušlechťováním hydraulických válců, dodavatelé různého těsniva. Ne všechny úkony zvládá firma dělat sama, v některých oblastech je pro ni výhodnější spolupráce s ostatními firmami.

Co se týče odběratelů, jedná se o společnosti z oblasti zemědělství, dopravy, strojírenského průmyslu, ale i zábavního průmyslu.

3.2.3 Makroekonomická analýza

Pro společnosti obecně je důležité, jakým způsobem se vyvíjí prostředí, ve kterém působí. Z toho důvodu je na tomto místě uvedena makroekonomická analýza týkající se stavu ekonomiky České republiky. Z níže uvedené tabulky lze zjistit, že po finanční krizi v roce 2009 došlo k oživení české ekonomiky. Nejenže se snižovala míra nezaměstnanosti, ale zároveň rostla průměrná hrubá nominální mzda, přičemž míra inflace se zvyšovala jen sporadicky. V důsledku toho je patrný i růst HDP na jednoho obyvatele, ovšem i podíl státního dluhu se naopak snižuje, jistě i díky efektivnějšímu výběru daní. V důsledku snižování nezaměstnanosti lze však vysledovat jiný problém, a ten naopak tkví v nedostatku pracovních sil. Tento nedostatek se pak projevuje v tlaku na zvyšování mezd, ale také na zpoždování zakázek.

Tabulka 3 Hlavní makroekonomické indikátory České republiky za období 2013–2016
(vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ)

		2013	2014	2015	2016
HDP	růst v %	-0,5	2,7	5,3	2,6
HDP na 1 obyvatele	tis. Kč	389,9	409,9	435,9	451,8
Výdaje na konečnou spotřebu	růst v %	1,1	1,6	3,2	3,1
- z toho spotřeba domácností	růst v %	0,5	1,8	3,8	3,6
Hrubá tvorba fixního kapitálu	růst v %	-2,5	3,9	10,2	-2,3
Deflátor HDP	růst v %	1,4	2,5	1,2	1,2
Průměrná míra inflace	%	1,4	0,4	0,3	0,7
Zaměstnanost	růst v %	1,0	0,8	1,4	1,9
Obecná míra nezaměstnanosti	průměr v %	7,0	6,1	5,0	4,0
Průměrná hrubá nominální mzda	%	-0,1	2,9	3,2	3,7
Podíl BÚ na HDP	%	-0,5	0,2	0,2	1,1
Podíl státního dluhu na HDP	%	41,1	38,6	36,4	33,7

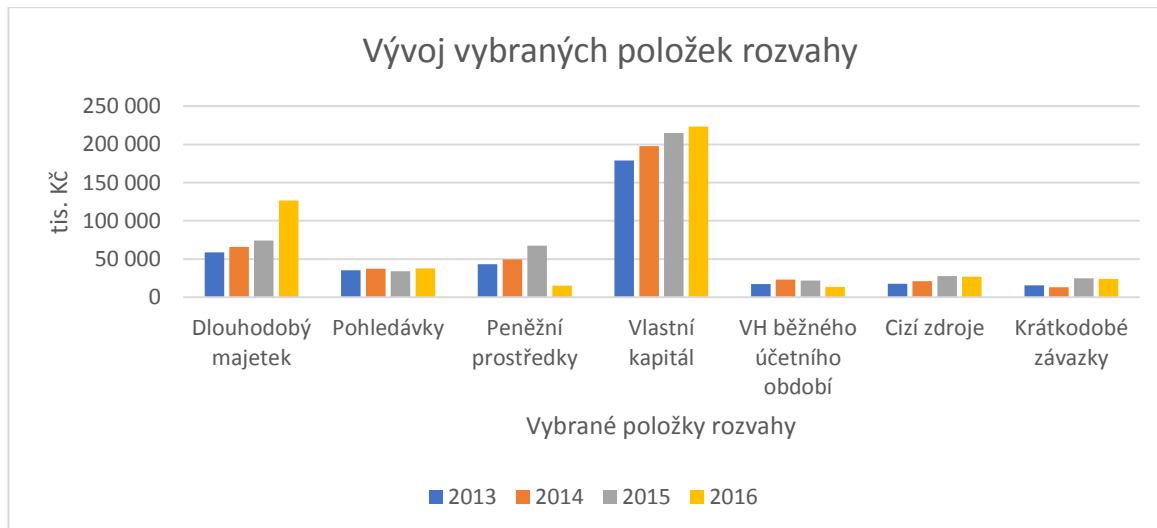
4 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci analýzy absolutních ukazatelů byly vybrány ke sledování pouze některé položky, které významně ovlivnily účetní výkazy. Jednotlivé položky budou blíže specifikovány v následujících subkapitolách.

4.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Graf na Obrázku 4 znázorňuje vybrané položky rozvahy v rámci její horizontální analýzy. Ta má za úkol zobrazit vývoj jednotlivých položek v čase. Významným rokem pro společnost byl rok 2016, kde je možné zaznamenat vysoký nárůst u dlouhodobého majetku i vlastního kapitálu. V roce 2016 společnost dokončovala práce spojené s výstavbou vlastních prostor v obci Slopné, a tyto realizace se projevily právě na dlouhodobém majetku, konkrétně pak na položce Pozemky a stavby. S tímto souvisí i enormní snížení peněžních prostředků. Naopak u položky Cizí zdroje je sice zřetelná jistá stoupající tendence, ovšem nikoliv výrazně – společnost se kvůli dostavbě vlastních hal nezadlužovala.



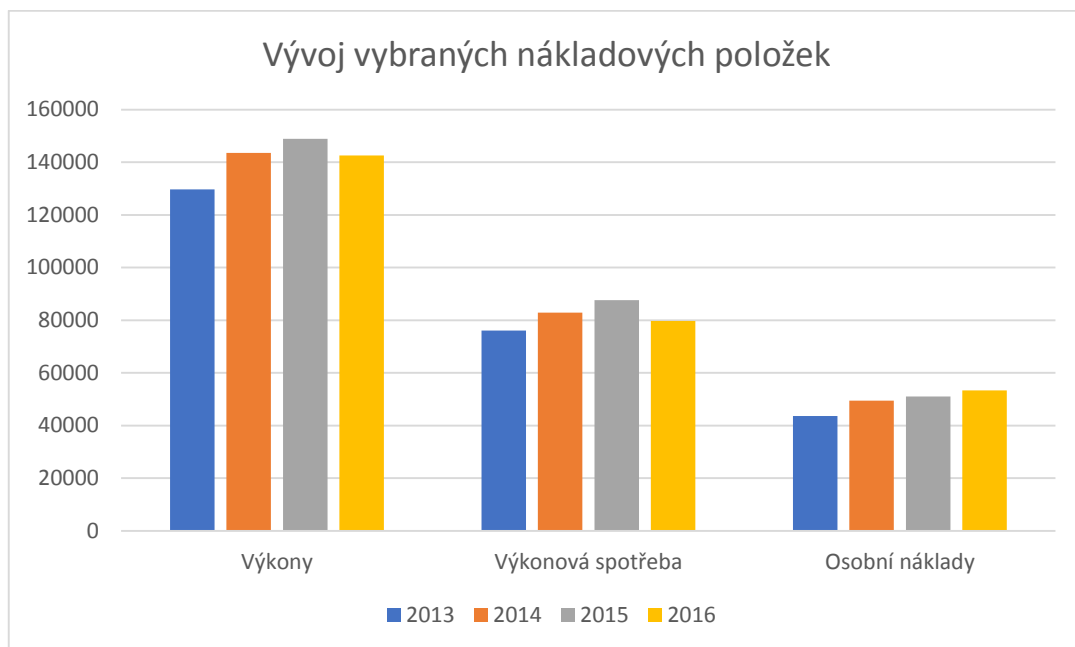
Obrázek 4 Vývoj vybraných položek rozvahy (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)

4.1.2 Horizontální analýza VZZ

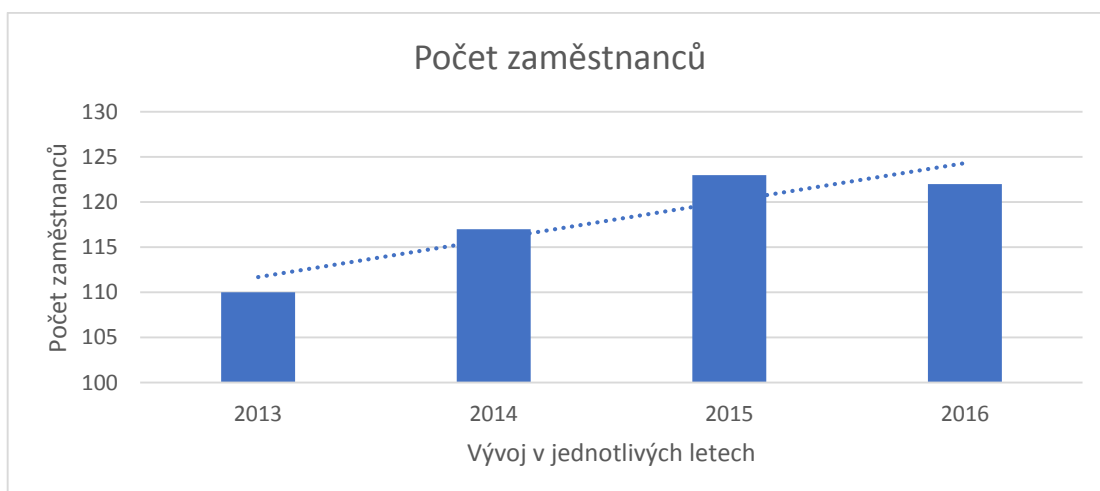
Pro firmu tolik významný rok 2016 se projevil i na Výkazu zisku a ztráty, kdy neustále stoupající položky v oblasti nákladů spojených s výrobou naopak v roce 2016 klesly, byť

nikoliv rapidně. Koncem roku 2016 byla de facto zastavená výroba a všichni zaměstnanci byli využiti při stěhování společnosti do vlastních prostor.

Vývoj osobních nákladů víceméně kopírují vývoj počtu zaměstnanců, který je znázorněn v grafu na Obrázku 6.



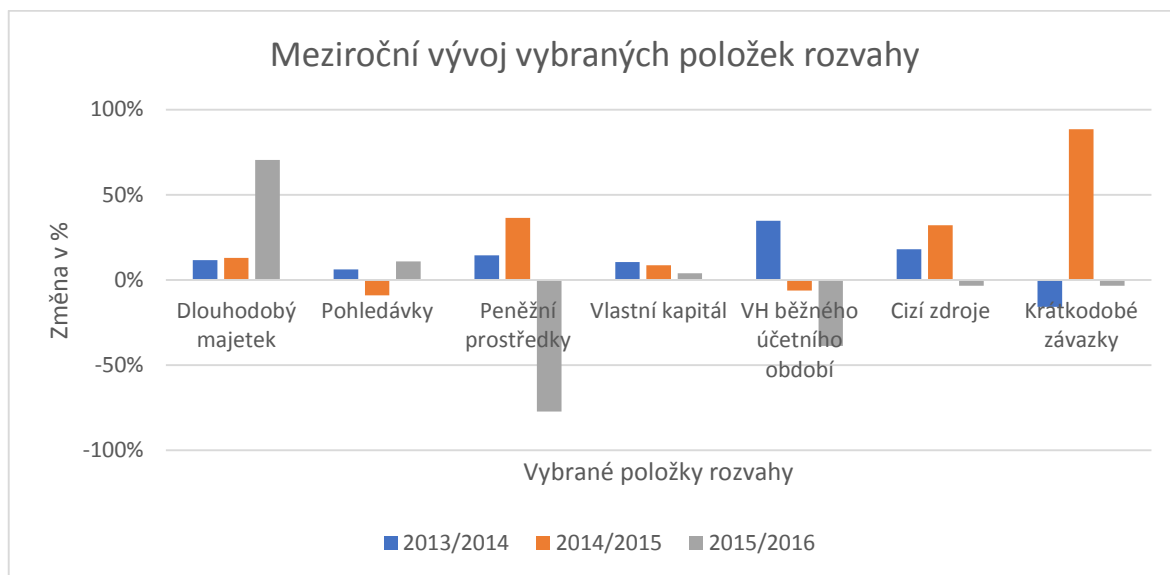
Obrázek 5 Meziroční vývoj vybraných nákladových položek (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)



Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2016 (vlastní zpracování na základě údajů z Výroční zprávy za rok 2016)

4.1.3 Vertikální analýza rozvahy

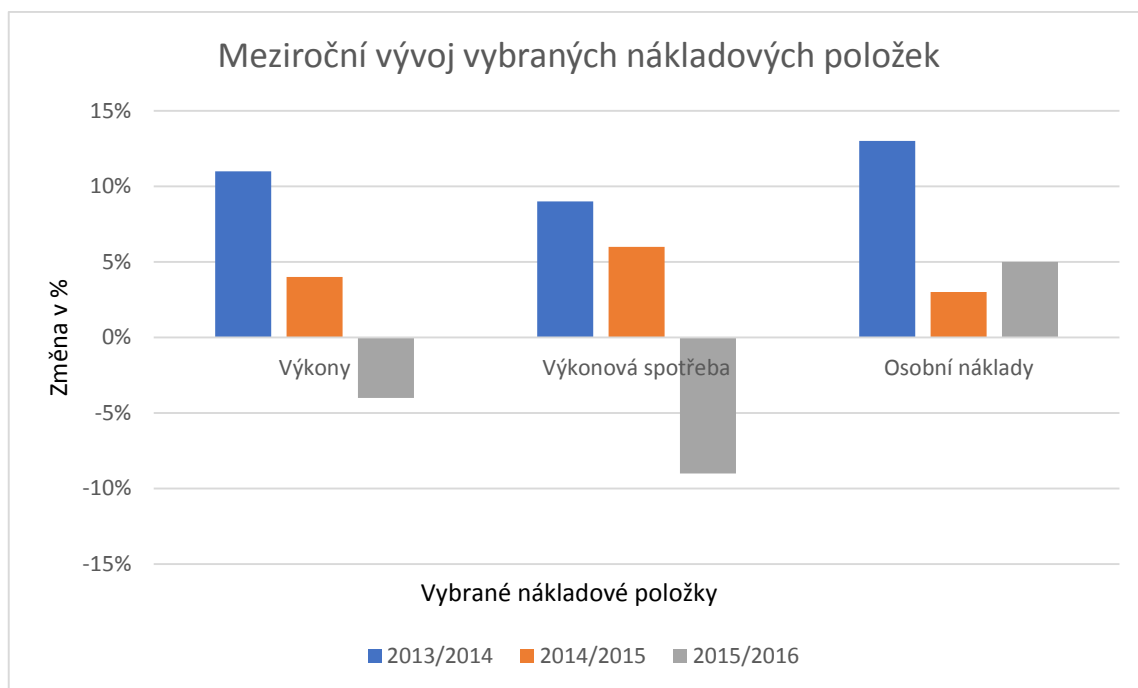
Výše popsané skutečnosti jsou zřetelněji vidět v grafu na Obrázku 7, který stejné položky zobrazuje v rámci analýzy vertikální – ta bere v úvahu procentuální změny oproti předchozímu období.



Obrázek 7 Meziroční vývoj vybraných položek rozvahy (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)

4.1.4 Vertikální analýza VZZ

Stejné tendence jsou zaznamenány i v rámci vertikální analýzy Výkazu zisku a ztráty. Je zde patrné, že u položek Výkony a Výkonová spotřeba došlo k poklesu v roce 2016 v porovnání s rokem 2015, a to o necelých pět, resp. téměř deset procent. Naopak u položky Osobní náklady je zřetelná stoupající tendence, která souvisí především s nabíráním nových zaměstnanců, nikoliv s přidáváním mezd. Tento krok nastal až v následujícím období, které ale tato práce již nesleduje.



Obrázek 8 Meziroční vývoj vybraných nákladových položek (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

4.2.1 Čistý pracovní kapitál

Společnost HYDRAULICS s.r.o. každoročně dosahuje kladného výsledku čistého pracovního kapitálu, což znamená, že je dostatečně kryta v případě jakýchkoliv neočekávaných závazků. Podíl čistého pracovního kapitálu pravidelně dosahuje více než 80 %, což je i ve srovnání s údaji za celé odvětví vysoké číslo. Vzhledem k dlouhodobě vysokému podílu ČPK na oběžných aktivech lze usoudit, že společnost volí konzervativní strategii financování, která je sice bezpečnější, nicméně dražší (Knápková, Ph.D. et al., 2017).

Tabulka 4 Srovnání vývoje ČPK ve společnosti a odvětví (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO)

	2013	2014	2015	2016
ČPK (tis. Kč)	122 296	147 997	143 278	98 538
ČPK/Oběžná aktiva	88,6 %	91,4 %	85,2 %	80,4 %
ČPK/Oběžná aktiva – odvětví	59,7 %	61,6 %	49 %	39,5 %

4.2.2 Čisté pohotové prostředky

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že z hlediska dlouhodobého vývoje není pro analyzovanou společnost problém disponovat finančními prostředky k okamžitému použití. V roce 2016 lze vidět významný skok směrem dolů v oblasti čistých pohotových prostředků. Souvisí především s ukončením procesu dostavby vlastních hal a následného stěhování, čímž nejen že byly vydávány prostředky na tyto úkony, ale zároveň docházelo i k omezení výroby z kapacitních důvodů.

Tabulka 5 Vývoj čistých pohotových prostředků (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)

	2013	2014	2015	2016
Čisté pohotové prostředky (tis. Kč)	27 482	36 563	42 448	-8 755

4.2.3 Čistý peněžně – pohledávkový fond

Čistý peněžně – pohledávkový fond jakožto jakýsi kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky ve svých výpočtech bere v úvahu i pohledávky vyjma nelikvidních. I níže uvedená tabulka potvrzuje, že společnost je solventním a kvalitním obchodním partnerem v oblasti uspokojování závazků.

Tabulka 6 Vývoj čistého peněžně – pohledávkového fondu (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)

	2013	2014	2015	2016
Čistý peněžně pohledávkový fond (tis. Kč)	62 662	83 988	76 426	28 478

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

4.3.1 Ukazatele rentability

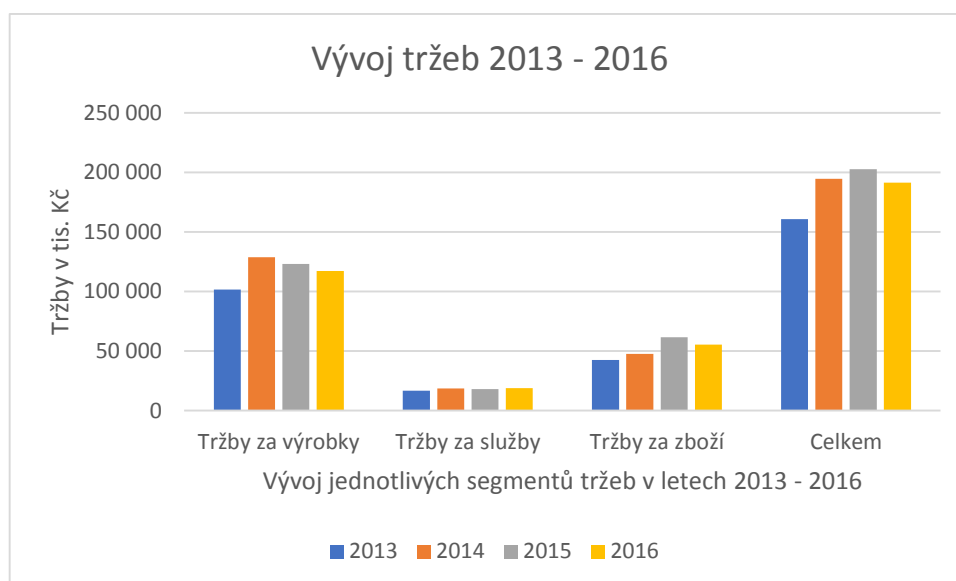
Společnost dlouhodobě vykazuje pozitivní výsledky v oblasti rentability aktiv, tržeb i vlastního kapitálu. Ve srovnání s odvětvím vykazuje dokonce lepší výsledky. Nicméně v roce 2016 došlo k poklesu ve všech třech oblastech, který stejně jako v předešlém bodě souvisí s omezením činnosti z důvodů stěhování do vlastních prostor.

Tabulka 7 Srovnání vývoje ukazatelů rentability společnosti a odvětví (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO)

	2013	2014	2015	2016
ROS	13,2 %	14,8 %	13,3 %	9 %
ROS – odvětví	8,4 %	9,2 %	7,7 %	7,2 %
ROA	10,8 %	13,2 %	11,1 %	6,8 %
ROA – odvětví	7,6 %	8,4 %	7,1 %	6,7 %
ROE	9,7 %	11,8 %	10,2 %	6 %
ROE – odvětví	9,1 %	9,8 %	8,1 %	7 %

4.3.2 Ukazatele aktivity

Vývoj tržeb ukazuje graf na Obrázku 9. Je patrné, že největší podíl na tržbách má vlastní výroba, a to zhruba ze dvou třetin. Do služeb jsou zahrnuty především výkony střediska 102, které má na starosti opravy a servis hydraulických válců. Celkový vývoj tržeb má stoupající tendenci, s výjimkou roku 2016, kdy byla výroba značně omezena kvůli realizaci stěhování do vlastních prostor.



Obrázek 9 Vývoj tržeb za období 2013–2016 (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)

V oblasti ukazatelů aktivity lze vysledovat, že obrat aktiv z dlouhodobého hlediska vykazuje hodnotu nižší než doporučovanou, tedy 1. Níže uvedená tabulka ukazuje, že 1 Kč investovaná do majetku společnosti přináší v průměru 0,8 Kč výnosů, podobnou situaci však vykazuje i celé odvětví. Dalo by se tedy konstatovat, že společnost svůj majetek nevyužívá efektivně. Toto tvrzení by ale mohlo být dvojsečné, neboť v posledních letech firma naopak investovala do dlouhodobého majetku – výstavby vlastních prostor v obci Slopné. Je tedy pravděpodobné, že se obratovost aktiv zvýší v budoucnu, kdy zmíněné investice pozvednou úroveň tržeb, do budoucna se tedy očekává zvýšení obratu aktiv nad hodnotu 1.

Doba obratu pohledávek jednoznačně dává najevo, že společnost je vůči svým zákazníkům vstřícná – průměrná doba obratu pohledávek je 60 dnů, oproti celému odvětví je však zhruba na dvou třetinách. Jak bude znázorněno v další kapitole, zhruba 30 % všech pohledávek bývá po splatnosti. Základní doba splatnosti je 14 dnů, nicméně u významných obchodních partnerů lze tuto lhůtu prodloužit až na 90 dnů.

Svým dodavatelům se společnost snaží platit řádně a včas, což je i jedním z cílů firmy – být dobrým obchodním partnerem, který včas platí své závazky, v čase má ale tento ukazatel rostoucí tendenci. Doba obratu závazků je ale pořád kratší než doba obratu pohledávek, přesto firma nemusí využívat bankovních úvěrů. U odvětví si lze všimnout, že doba obratu závazků je naopak mnohem delší než doba obratu pohledávek. Společnosti v rámci celého odvětví tak mají již zmiňovanou výhodnou pozici, kdy dodavatelské úvěry mohou využívat jako zdroje financování svých potřeb.

Doba obratu zásob se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 158-184 dnů. Společnost tedy váže v zásobách velké množství prostředků, neboť než se zásoba promění na tržbu, trvá tento proces zhruba půl roku, což je opačný případ u odvětví, které vykazuje dobu obratu zásob v průměru 70 dnů.

Tabulka 8 Vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO)

	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	0,8	0,9	0,8	0,8
Obrat aktiv – odvětví	0,9	0,9	1	0,9
Doba obratu zásob (dny)	182	158	170	184
Doba obratu zásob (dny) - odvětví	67	69	70	69
Doba obratu pohledávek (dny)	66	60	52	60
Doba obratu pohledávek (dny) - odvětví	103	106	96	99
Doba obratu závazků (dny)	35	24	44	45
Doba obratu závazků (dny) - odvětví	123	119	134	164

4.3.3 Ukazatele likvidity

Jak ukazuje Tabulka 9, firma je vysoce likvidní. Dokonce ve všech stupních likvidity dosahuje hodnot vyšších než doporučovaných, i ve srovnání s odvětvím dosahuje nadprůměrných hodnot. Na jednu stranu, jak už koneckonců vyplynulo z jiných ukazatelů, firma nemá problém dostat svým závazkům, a i v případě nečekaných potíží by byla schopna se s nimi porvat, na druhou stranu váže zbytečně velké množství finančních prostředků na bankovních účtech a v pokladnách, kde jí není přinášěn žádný úrok, a tím pádem také dochází k její snížené rentabilitě a celkově působí negativně na výkonnost podniku. Pokud by firma přesunula své prostředky jinam tak, aby dosahovala postačujících hodnot likvidity, mohla by je naopak lépe zhodnotit, čímž by i pozvedla úroveň rentability.

Na doporučované hodnoty se společnost může dostat buď zvýšením krátkodobých závazků nebo snížením oběžných aktiv podle toho, o který stupeň likvidity se jedná. V tomto případě je však zbytečné uvažovat o navyšování krátkodobých závazků, pokud firma váže velké množství finančních prostředků především v oblasti pohotové a běžné likvidity (údaje za 2016).

Tabulka 9 Vývoj ukazatelů likvidity (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO)

	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	8,8	5,4	6,8	5,1
Běžná likvidita – odvětví	1,8	1,9	1,9	1,7
Pohotová likvidita	5,0	5,1	4,1	2,2
Pohotová likvidita – odvětví	1,3	1,3	1,3	1,1
Hotovostní likvidita	2,8	3,8	2,7	0,6
Hotovostní likvidita – odvětví	0,4	0,4	0,4	0,3

4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Společnost v dlouhodobém horizontu vykazuje nízké míry zadluženosti, ty se pohybují v rozmezí 9–11 %, resp. 10–13 % v případě ukazatele podílu cizích zdrojů na vlastní jmění (vlastní kapitál). Majitelé si dlouhodobě nerozdělují zisky, proto vlastní kapitál i celková aktiva v čase mají rostoucí tendenci. Míra cizích zdrojů roste víceméně stejnou rychlostí, a proto rozdíly D/A, příp. D/E v čase nejsou nijak markantní. Cizí zdroje jsou však levnější než náklady na vlastní kapitál, nadto doporučené hodnoty týkající se zadluženosti se pohybují v rozmezí 30 a 60 %, proto společnost se nemusí bát investovat cizí zdroje místo vlastních.

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování na základě účetních údajů společnosti)

	2013	2014	2015	2016
Celková aktiva (A)	197 272	219 129	242 976	250 473
Vlastní kapitál (E)	178 986	197 704	214 858	223 283
Cizí zdroje (D)	17 844	21 061	26 901	27 837
D/A	9 %	10 %	11 %	11 %
D/E	10 %	11 %	13 %	12 %

4.4 Analýza souhrnných ukazatelů

4.4.1 Altmanův model (Z-score)

Díky kritériím Altmanova modelu lze zjistit finanční zdraví analyzovaného podniku. Hodnoty nad 2,99 poukazují na finančně zdravou společnost, naopak hodnoty nižší než 1,81 upozorňují na možné finanční potíže v blízké budoucnosti. Firma HYDRAULICS s.r.o. hodnotu 2,99 několikanásobně převyšuje, finanční potíže by se jí tedy ani v budoucnu neměly týkat.

Tabulka 11 Altmanův model a jeho vývoj v čase (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)

	2013	2014	2015	2016
ČPK/Aktiva	0,62	0,68	0,59	0,39
Nerozdělený zisk/Aktiva	0,81	0,78	0,78	0,82
EBIT/Aktiva	0,11	0,13	0,11	0,07
Vlastní kapitál/Cizí zdroje	10,03	9,4	7,72	8,3
Tržby/Aktiva	0,81	0,89	0,83	0,76
Z-score	6,5	6,4	5,6	5,4

4.5 Shrnutí finanční analýzy společnosti

Do všech ukazatelů finanční analýzy se promítl rok 2016 jakožto pro firmu rok velmi významný. V tomto roce proběhla dostavba areálu v obci Slopné, kam se společnost na konci zmíněného roku přestěhovala. Tento krok zvýšil stav aktiv i vlastního kapitálu, protože firma měla dostatek vlastních finančních prostředků. Ovlivnil tak negativně stav peněžních prostředků, ale nezvýšily se cizí zdroje. Společnost nabírá nové zaměstnance, zvyšují se tedy i osobní náklady. Ve sledovaném období nedošlo k nárůstu mezd, zvýšení osobních nákladů tak souvisí čistě s vyšším počtem zaměstnanců.

Na základě poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že ukazatel aktivity sice nedosahuje doporučené hodnoty 1, ale 0,8, nicméně nelze vyloučit, že aktiva začnou zisk přinášet v budoucnu díky vlastním prostorám, což si slibují i majitelé společnosti. Doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků, jedná se o 60, resp. 40 dnů, přesto je firma vy-

soce likvidní a bankovních úvěrů využívá jen sporadicky. Doba obratu zásob se pohybuje kolem 170 dnů. Společnost tak váže velké množství finančních prostředků v zásobách, které jí zisk přinesou až za téměř půl roku. Na druhou stranu díky vysoké likviditě, která všechny stupně převyšuje nad doporučené hodnoty, nemá společnost potřebu řešit prostředky vázané v zásobách. Zmíněná vysoká likvidita ukazuje značné množství peněz vázaných jak v pokladnách, tak na bankovních účtech. Tyto nástroje ale společnosti nepřinášejí téměř žádný úrok, peníze tak nejsou nijak zhodnocovány, tento stav snižuje i celkovou výkonnost a rentabilitu podniku. Co se týče zadluženosti, společnost je v tomto směru spíše konzervativní. Nejen že se snaží hradit závazky vůči svým dodavatelům v termínu, ale veškeré aktivity řeší z vlastních zdrojů. Tímto se tedy potvrzují i teoretické poznatky, že výrobní firmy mají nižší ukazatele zadluženosti než firmy z jiných oblastí podnikání.

Rozdílové ukazatele prokázaly, že společnost je solventním obchodním partnerem, a i v případě neočekávaných výdajů či závazků je schopna je rychle řešit.

V rámci souhrnných ukazatelů byl použit Altmanův model (Z-score), který prokázal, že je společnost finančně zdravá – daleko převyšuje doporučenou hodnotu 2,99.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI

5.1 Aktuální způsob řízení pohledávek ve společnosti

Za kompletní řízení pohledávek ve společnosti je zodpovědná hlavní ekonomka, pod kterou spadá kromě finanční účtárny také fakturace zboží a služeb. Analýza současného stavu řízení pohledávek byla prováděna technikou rozhovoru s hlavní ekonomkou a obchodními referenty. Dále byl proveden průzkum informačního systému QI, kam jsou zaznamenávány veškeré informace a se kterým zaměstnanci společnosti pracují.

5.1.1 Nastavení spolupráce s obchodními partnery

Jak už bylo zmíněno v jedné z předchozích kapitol, společnost dodává hydraulické válce, komponenty i celé systémy nejen renomovaným společnostem, ale také středním a malým podnikům, případně i soukromým osobám z oblasti zemědělství, průmyslu nebo výzkumu a vývoje. Prvotní kontakt probíhá většinou ze strany zákazníka na základě poptávky. Ta je přiřazena některému z obchodních referentů, který se zákazníkem následně domlouvá náležitosti týkající se samotné zakázky.

5.1.1.1 Nastavení spolupráce s novými obchodními partnery

Prověřování zákazníků probíhá ze stran obchodních referentů. Přes informační systém QI mají možnost nahlédnout do Insolvenčního rejstříku; data jsou aktualizována na denní bázi. Rovněž využívají Registru DPH, podle něhož posoudí spolehlivost fyzické osoby, příp. plátce DPH. Registr DPH je dostupný na stránkách Ministerstva financí ČR, je nutné znát DIČ. Některé zdroje doporučovaly zjišťovat informace o odběratelích u jejich vlastních dodavatelů (jaké jsou jejich odběratelsko-dodavatelské vztahy). Vzhledem k obtížné dostupnosti však nejsou u nových obchodních partnerů takové informace zjišťovány.

Spisová značka	Název dlužníka (IR)	IČO dlužníka (IR)	rodné číslo dlužníka	Datum aktualizace	Stav řízení	Popis stavu řízení	Datum změny stavu	Obchodní partner/osoba	IČO partnera	Neuhrazené pohledávky	Neuhrazené závazky	Dlužná částka
INS 23644/2011	Chmela František	15244661		26.03.2018 19:48:11	Vyřízeno	Vyřízená vůč	23.03.2018 10:32:41	František Chmela	15244661			0,00
INS 11160/2017	Trakce, a.s.	25836510		26.03.2018 19:47:56	KONKURS	Prohlášený konkurs	23.10.2017 10:32:21	Trakce, a.s.	25836510			0,00
INS 15076/2011	ČSAD RADIALKA OSTRAVA s.r.o.	25818601		26.03.2018 19:42:26	KONKURS	Prohlášený konkurs	16.10.2013 8:31:09	ČSAD RADIALKA OSTRAVA s.r.o.	25818601			0,00
INS 29539/2016	KASPE EUROPEAN TRADING s.r.o.	26092964		26.03.2018 19:38:26	KONKURS	Prohlášený konkurs		KASPE EUROPEAN TRADING s.r.o.	26092964			0,00
INS 28543/2016	Němec Petr	75609622	720528/3745	26.03.2018 18:53:56	ODLUŽENÍ	Povoleno oddlužení	11.01.2017 13:45:06	Petr Němec	75609622			0,00
INS 11182/2017	OTR Recycling s.r.o.	28335830		26.03.2018 18:34:11	ÚPADEK	V úpadku	20.03.2018 14:06:11	OTR Recycling s.r.o.	28335830			0,00
INS 1884/2017	MPOWER Engineering, a.s.	27819647		26.03.2018 16:27:41	REORGANIZACE	Povolena reorganizace	09.03.2017 8:23:27	MPOWER Engineering, a.s.	27819647			0,00
INS 749/2017	Dodávky automatizace, spol. s r.o.	60779969		26.03.2018 15:53:27	KONKURS	Prohlášený konkurs	13.06.2017 10:06:04	Dodávky automatizace, spol. s r.o.	60779969			0,00
INS 13278/2016	ČD PRAHA DIZ, a.s.	00565997		26.03.2018 15:14:56	KONKURS	Prohlášený konkurs	30.06.2017 11:06:30	ČD Praha DIZ,	00565997			0,00
INS 7420/2016	Tarbois Trade, a.s.	74201608		26.03.2018 15:13:36	KONKURS	Prohlášený konkurs	16.07.2016 11:20:54	Tarbois Trade, a.s.	74201608			0,00

Obrázek 10 Náhled do Insolvenčního rejstříku prostřednictvím informačního systému QI (informační systém QI)

Údaje o subjektu DPH

DIČ:	CZ18757537 Právnícká osoba
Obchodní firma / název:	HYDRAULICS s.r.o.
Sídlo:	SLOPNÉ 201 763 23 DOLNÍ LHOTA U LUHAČOVIC

Finanční úřad pro Zlínský kraj
 Územní pracoviště v Luhačovicích, Zatloukalova 247, LUHAČOVICE, tel.: 573 323 193
 Údaje zobrazeny dne 27.03.2018

Údaje o nespolehlivém plátcí DPH

Nespolehlivý plátcé:	NE
----------------------	----

Bankovní účty určené ke zveřejnění

	Datum zveřejnění
503542661/0100	01.04.2013
4200343831/6800	01.04.2013
CZ1701000000270766990247	02.04.2013
CZ0468000000001200178238	02.04.2013
CZ3655000000002396364001	02.04.2013

Historie účtů

Údaje o registraci k DPH

Typ registrace Plátce	Registrace platná od: 01.01.1993	Registrace platná do:
--------------------------	-------------------------------------	-----------------------

Obrázek 11 Náhled do Registru DPH (www.mfcr.cz)

Pokud se jedná o nového zákazníka a zakázka se pohybuje do cca 10 000 Kč, má možnost za ni zaplatit osobně v hotovosti nebo platební kartou. Společnost rovněž spolupracuje s několika přepravními společnostmi, zboží lze tedy zaslat i na dobírku. Jestliže je zakázka většího rozsahu, případně je to přání zákazníka, vystaví fakturantka zálohovou fakturu, nejčastěji ve stoprocentní výši a se 14denní splatností. Individuálně však lze upravit jak procentuální výši zaplacené zálohy i datum splatnosti. Zakázky ve výši nad 500 tis. Kč jsou navíc ošetřeny smlouvou, ve které jsou stanoveny konkrétní podmínky týkající se celé zakázky.

5.1.1.2 Spolupráce se stávajícími obchodními partnery

V případě opakované spolupráce, kdy je zákazníkovi dodáváno zboží několikrát ročně, lze zvážit nastavení převodního příkazu s odloženou dobou splatnosti, tedy dodávání zboží na fakturu. Nastavení doby splatnosti a vůbec možnosti předávat zboží na fakturu závisí na

bonitě obchodního partnera – posuzuje se, jakým způsobem jedná se společností jakožto dodavatelem zboží (písemná, telefonická či osobní komunikace), a především jakým způsobem se podílí na celkovém obratu firmy. Vše probíhá ve spolupráci s obchodním ředitelem a hlavní ekonomkou. Následně je nastavena i doba splatnosti pohledávek. U menších zákazníků je nastavena standardní doba splatnosti 14 dnů, u společností s většími obraty se doba splatnosti pohybuje ve třiceti, šedesáti až devadesátidenní lhůtě.

5.1.2 Nástroje využívané pro řízení pohledávek

5.1.2.1 Nastavení finančního limitu pro odběr zboží na fakturu

Odběratelům, kteří mají možnost platit zboží na fakturu, je individuálně nastaven finanční limit, v jehož rámci mohou zboží odebírat, aniž by byla předchozí faktura již zaplacená. Při vystavování nové faktury je v případě přečerpání tohoto limitu fakturantka upozorněna systémem QI a může tak ihned zkontrolovat, zda k tomuto kroku došlo z důvodu vystavení více drobných faktur v krátkém časovém úseku, příp. zda se nejedná o rozsáhlejší problém hodný konzultace s obchodním ředitelem.

Pokud se v systému QI objeví hláška „Přečerpání limitu a platební nekázeň“, znamená to, že zákazník nezaplatil některou z vystavených faktur v době splatnosti. V takovém případě je nutné zkontrolovat, jak dlouhá doba po splatnosti již uplynula. Jestliže se jedná o dobu do cca 10 dnů, pak lze další fakturu bez problémů vystavit. Pokud je však doba po splatnosti delší nebo existuje nezaplacených faktur více, fakturu sice lze vystavit, nicméně je nutné ji předat obchodnímu řediteli, který následně schvaluje jak vystavenou fakturu, tak dojednává další postup vůči zákazníkovi. Je však nutné zajistit, aby měl včasný přehled o neuhrazených pohledávkách.

Neuhrazené pohledávky														
Evidenční číslo pohledávky	Variabilní symbol	Důh v účetní měně	Dny po spl...	Důh v cíí měně	Měna	Fakturováno	Fakturováno v cíí měně	Celkem bez DPH	Celkem DPH	Zaplaceno celkem	Zaplaceno v cíí měně	Datum splatnosti	Datum splatnosti splátky	Datum vytvoření
FV-20	71	903 048,00	48	0,00	1 103 048,00			911 610,00	191 438,10	200 000,00		07.02.2018		09.11.2017
FV-20	71	143 070,00	41	0,00	143 070,00			118 240,00	24 830,40			14.02.2018		16.11.2017
FV-20	71	826 769,00	35	0,00	826 769,00			683 280,00	143 488,80			20.02.2018		22.11.2017
FV-20	71	781 660,00	28	0,00	781 660,00			646 000,00	135 660,00			27.02.2018		29.11.2017
FV-20	71	509 422,00	27	0,00	509 422,00			421 010,00	88 412,10			28.02.2018		30.11.2017
FV-20	71	566 776,00	21	0,00	566 776,00			468 410,00	98 366,10			06.03.2018		06.12.2017
FV-20	71	2 093,00	16	0,00	2 093,00			1 730,00	363,30			11.03.2018		11.12.2017
FV-20	71	424 879,00	16	0,00	424 879,00			351 140,00	73 739,40			11.03.2018		11.12.2017
FV-20	71	271 524,00	13	0,00	271 524,00			224 400,00	47 124,00			14.03.2018		14.12.2017
FV-20	71	181 016,00	12	0,00	181 016,00			149 600,00	31 416,00			15.03.2018		15.12.2017
FV-20	71	1 610 067,14	8	63 041,00	EUR 1 619 208,09	63 041,00	1 338 188,50	281 019,59	9 140,95	0,00		19.03.2018		19.12.2017
FV-20	71	1 136 783,00	8	0,00	1 136 783,00			999 490,00	197 292,90			19.03.2018		19.12.2017
FV-20	71	1 912,00	7	0,00	1 912,00			1 580,00	331,80			20.03.2018		20.12.2017

Obrázek 12 Náhled do neuhrazených pohledávek obchodního partnera v informačním systému QI (informační systém QI)

5.1.2.2 Obchodní smlouvy

Jak již bylo zmíněno dříve, u velkých zakázek nad 500 tis. Kč se s obchodním partnerem uzavírá smlouva, kde si obě strany stanovují podmínky, za jakých dojde k samotnému plnění zakázky.

5.1.2.3 Splátkový kalendář, uznání dluhu

V případě potíží s placením lze se zákazníkem nastavit splátkový kalendář. Komunikace se zákazníkem ohledně nezaplacené pohledávky je vedena v písemné podobě, která je dle § 2053 OZ vyžadována pro případné uznání dluhu. Tyto nástroje budou blíže popsány v následující subkapitole.

5.1.2.4 Skonto za včasnou úhradu zboží

Společnost jakožto dodavatel nenabízí svým zákazníkům možnost skonta, tedy slevy za včasné uhrazení faktury. Nicméně podle výše obrátů za předchozí rok lze nastavit slevu na odebrané zboží – ta však nesouvisí se včasnou úhradou, splatnosti faktur se nijak netýká.

5.1.2.5 Nástroje využívané u zahraničního obchodu

V rámci zahraničního obchodu firma nevyužívá nástroje jako je bankovní záruka, akreditiv nebo inkaso. Zahraniční obchod totiž není tak rozvinutý, zboží je v drtivé většině dodáváno do tuzemska. U zahraničních obchodních partnerů se nejčastěji využívá platba na zálohovou fakturu, případně na fakturu, pokud se jedná o stálého zákazníka. Při dodávání zboží na Slovensko se využívá i platba v rámci dobírky přes přepravní společnost.

5.1.2.6 Nástroje finanční analýzy využívané pro řízení pohledávek

Co se týče nástrojů finanční analýzy pro řízení pohledávek, společnost tyto nástroje nevyužívá. Ukazatele likvidity, aktivity nebo rentability, které by jí při řízení pohledávek mohly být nápomocny, pro tyto účely vůbec nesleduje.

5.1.3 Postup při vymáhání vzniklých pohledávek

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, za kompletní řízení pohledávek je zodpovědná hlavní ekonomka společnosti, řeší tedy i vymáhání neuhrazených pohledávek. Vychází z údajů poskytovaných informačním systémem QI (sestava Neuhrazené pohledávky ke dni). Zajímají ji pohledávky, které mají po splatnosti více než 14 dnů. Chápe okolnosti firem, že samy mohou čekat na platby od svých zákazníků, mohla se zapomenout předat

faktura k proplacení apod. Firmy tak získávají bonus ve formě 14denní doby hájení, ve které mohou uhradit pohledávku bez jakéhokoliv postihu. Nicméně pokud se jedná o pohledávky vyšší než 100 tis. Kč, jsou tito zákazníci předmětem nejbližší porady vedení.

5.1.3.1 Kontakt se zákazníkem

Zákazníky, jejichž pohledávka má více než 14 dnů po splatnosti, hlavní ekonomka kontaktuje, a to nejčastěji telefonickou formou. O každém hovoru je veden písemný záznam, jak hovor probíhal a co bylo předmětem dohody se zákazníkem. Tyto záznamy pak slouží k dalšímu posuzování zákazníka. Z praxe vyplývá, že nejlepšími výsledky při vymáhání pohledávek lze dosáhnout díky slušnosti, pokoře a empatii. Pokud se hlavní ekonomka dohodne se zákazníkem na splátkovém kalendáři, nejsou vyčíslovány úroky z prodlení, ale pouze výše samotné pohledávky. Jestliže se zákazníkem dojde alespoň k dohodě, že zaplatí v rámci určitého časového období (ne však v rámci splátkového kalendáře), považuje se i částečné zaplacení pohledávky na základě § 2054 OZ jako uznání dluhu, s čímž je možné následně zahájit soudní řízení.

5.1.3.2 Vymáhání pohledávek soudní cestou, příp. formou placené služby

Co se týče soudního vymáhání pohledávek, společnost nemá dobré zkušenosti nejen vzhledem k délce celého proběhlého procesu, ale také co se týče samotné efektivity zpět vymohené částky, která byla ve výsledku víceméně zanedbatelná. V dnešní době již tedy k soudnímu vymáhání neuhrazených pohledávek nedochází.

V předchozích letech se společnost pokoušela využívat i factoringových služeb. Po zvážení všech okolností však od této formy vymáhání pohledávek rovněž upustila, a to především z důvodu, že se jí neuhrazené pohledávky vracely v rámci regresního factoringu factorin-govou společností zpět. Ani v tomto směru tedy společnost nezaznamenala efektivní vymáhání pohledávek.

5.2 Vývoj a struktura pohledávek ve společnosti v letech 2013–2016

Tabulka 12 znázorňuje přehled pohledávek za jednotlivá léta a jaký podíl na těchto pohledávkách měly pohledávky po splatnosti. Dlouhodobě se podíl pohledávek po splatnosti pohybuje kolem 30–35 %

Tabulka 12 Struktura pohledávek ve společnosti (vlastní zpracování na základě údajů společnosti)

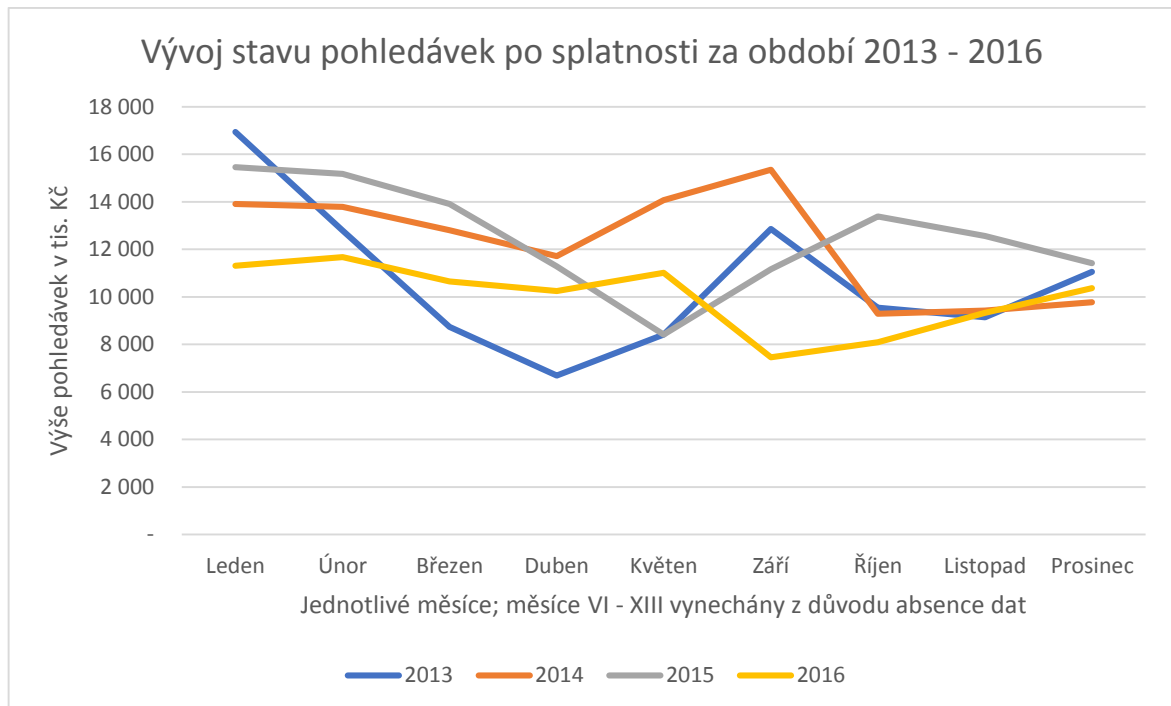
	2013	2014	2015	2016
Pohledávky v tis. Kč	29 368	32 487	31 676	29 253
Z toho pohledávky po splatnosti v tis. Kč	11 061	9 775	11 102	10 372
Pohledávky po splatnosti / pohledávky celkem	37,7 %	30,1 %	35 %	35,5 %

5.2.1 Vývoj výše pohledávek po splatnosti ve společnosti

Pro sestavení grafu na Obrázku 14 byly použity údaje z informačního systému QI, jedná se o údaje za období 2013-2016. Vzhledem k tomu, že údaje za měsíce červen až srpen nebyly k dispozici kompletně, bylo toto tříměsíční období pro vytvoření grafu vynecháno, aby nezkruslovalo celkový stav pohledávek po splatnosti.

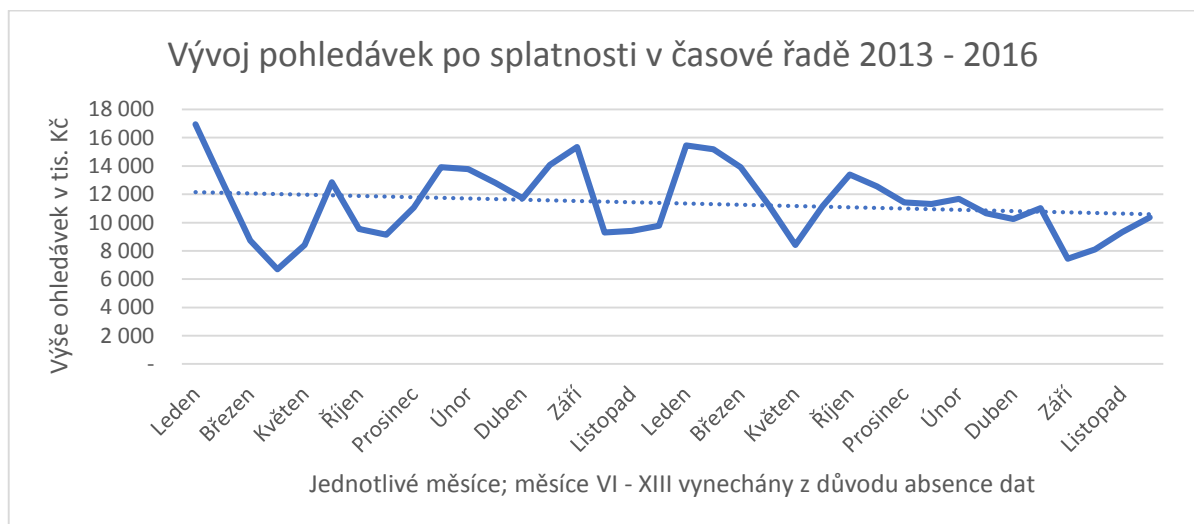
Nutno podotknout, že stav pohledávek po splatnosti se týká pouze odběratelů. Banky, pojišťovny nebo jiné instituce nejsou do výpočtů nijak zahrnovány vzhledem k nepatrnému podílu na stavu celkových pohledávek.

Průměrný měsíční stav pohledávek po splatnosti se pohybuje v rozmezí 10–12 mil. Kč, lze vysledovat i trendy v rámci jednoho roku: začátkem roku mají pohledávky klesající tendenci až do jedné třetiny roku, následně do cca září se jejich stav zvyšuje a od září do konce roku se opět snižují. Tento trend je dán především sezónními výkyvy např. v oblasti zemědělství, kdy v jarních měsících společnost zaznamenává i vyšší poptávku po výrobě a v rámci přípravy na letní měsíce (žně apod.)



Obrázek 13 Vývoj stavu pohledávek za období 2013–2016 (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)

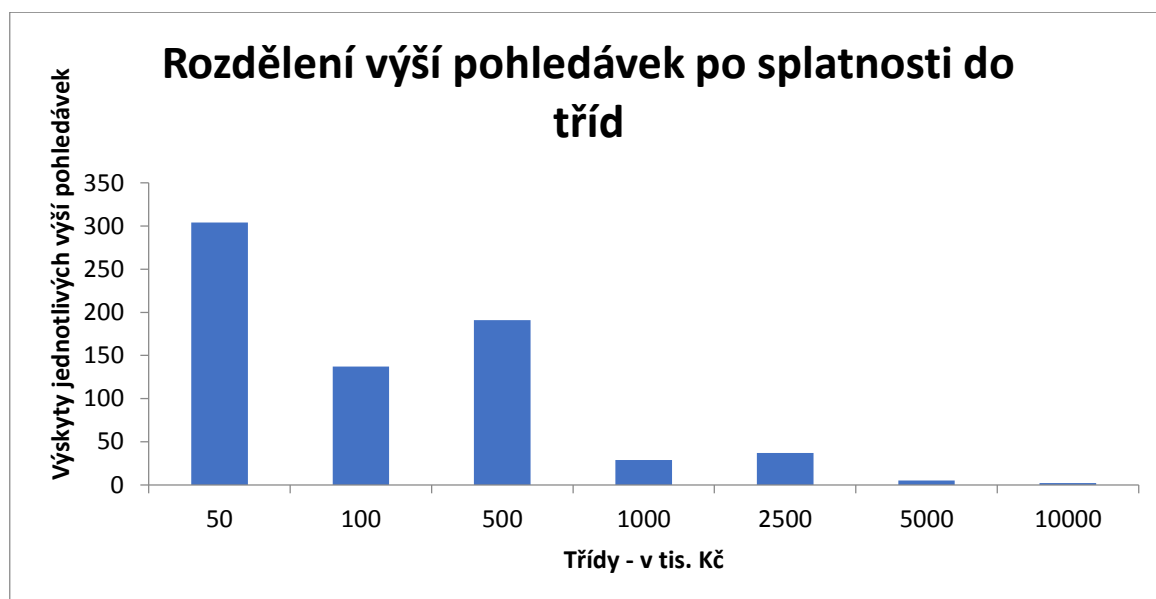
Jistou pravidelnost a cyklus ve výších pohledávek po splatnosti za jednotlivé měsíce lze vysledovat i v grafu na Obrázku 15. Z dlouhodobého hlediska lze také konstatovat, že trend výší pohledávek po splatnosti je nepatrně klesající.



Obrázek 14 Vývoj pohledávek v časové řadě 2013-2016 (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)

5.2.2 Struktura pohledávek ve společnosti

Sestavený histogram na Obrázku 16 ukazuje strukturu pohledávek po splatnosti dle jednotlivých zákazníků – jsou zde tedy zahrnuty i odběry v nižších hodnotách, vždy však v součtu za jednoho zákazníka. Je možné vidět, že v průběhu let 2013-2016 byly nejčetnější pohledávky po splatnosti do výše 50 tis. Kč. Velmi hojně jsou rovněž zastoupeny třídy s pohledávkami po splatnosti do výše 100 tis. a 500 tis. Kč.



Obrázek 15 Rozdělení výší pohledávek do tříd – histogram (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)

5.3 Shrnutí analýzy současného stavu řízení pohledávek ve společnosti

Za řízení pohledávek ve společnosti HYDRAULICS s.r.o. je zodpovědná hlavní ekonomka. Údaje o pohledávkách má k dispozici kdykoliv díky informačnímu systému QI, se kterým zaměstnanci společnosti pracují. Kromě údajů zadaných zaměstnanci systém pracuje i s externími daty jako je aktuální měnový kurz, systém ARES nebo Insolvenční rejstřík. Aby společnost předešla určitým potížím, prověřuje si nové potenciální obchodní partnery ve výše uvedených systémech a nové zakázky platí tito zákazníci buď v hotovosti, nebo prostřednictvím zálohové faktury. V případě opakované spolupráce, a pokud se zákazník prokáže jako solventní obchodní partner, lze zvážit dodávání zboží na fakturu. Standardní doba splatnosti faktur je 14 dnů, dá se však dojednat lhůta 30, 60 nebo 90 dnů, případně i jiná, zcela individuální. Velké zakázky nad částku 500 tis. Kč jsou navíc ošetřeny obchodní smlouvou.

Společnost nevyužívá skonto pro zákazníky jakožto bonus za včasnou úhradu faktur. U zahraničních obchodních partnerů společnost nevyužívá nástroje jako je dokumentární akreditiv nebo dokumentární inkaso, protože tento obchod není tolik rozšířený; většina zboží je dodávána do tuzemska.

Společnost nevyužívá pro řízení pohledávek nástroje finanční analýzy, jako jsou ukazatele aktivity, rentability nebo likvidity.

V rámci vymáhání pohledávek po splatnosti se hlavní ekonomka snaží využívat smířčí cestu; pohledávky nejsou řešeny soudní cestou vzhledem k dlouhé době procesu, po zkušenostech nepředává pohledávky ani factoringovým společnostem. Nejsou vyčíslovány úroky z prodlení. Dlouhodobě se průměrný stav pohledávek po splatnosti pohybuje v rozmezí 10–12 mil. Kč, nicméně je zde zaznamenáván nepatrně klesající trend. Pomocí histogramu se podařilo zjistit, že nejvíce pohledávek po splatnosti je vázáno do celkové částky 500 tis. Kč, z toho 48 % je vázáno v částkách v rozmezí 10-50 tis. Kč.

6 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI HYDRAULICS S.R.O.

Z předchozí kapitoly vyplynulo několik závěrů, na základě kterých by bylo možné navrhnout projekt na zefektivnění řízení pohledávek v analyzované společnosti. V první řadě se jedná o samotnou správu pohledávek, kterou má kompletně na starosti hlavní ekonomka společnosti. Procesu správy pohledávek věnuje velké množství času, který by jinak mohla investovat do dalšího ekonomického vývoje společnosti. Ačkoliv je definován postup při řízení a vymáhání pohledávek, postup není oficiální a každý klient se řeší víceméně individuálně, stejně tak nejsou využívány všechny dostupné prostředky pro efektivní řízení pohledávek.

Totéž platí i pro případné vymáhání pohledávek, kdy společnost dlouhodobě eviduje zhruba jednu třetinu pohledávek po splatnosti, a to v průměru 10 mil. Kč měsíčně. Ke svým odběratelům je vstřícná, vždy se snaží dohodnout smířčí cestou, po odběratelích nepožaduje úrok z prodlení v zákonné výši ani smluvní pokutu za každý den prodlení (HYDRAULICS s.r.o., 2017), nicméně které jsou součástí Obchodních podmínek a společnost má tak nárok na jejich vymáhání. Pohledávkami po splatnosti totiž de facto společnost půjčuje levný krátkodobý úvěr. V rámci Projektu zefektivnění řízení pohledávek je proto navržena směrnice, která by upravovala, sjednocovala a oficiálně stanovovala postupy a osoby zodpovědné za správu pohledávek. Ohledně vymáhání pohledávek pak budou uvedeny návrhy, jak optimalizovat i tuto oblast.

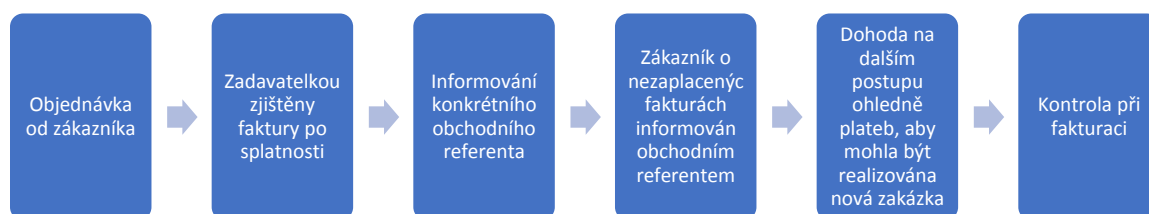
6.1 Vnitřní směrnice týkající se správy pohledávek po splatnosti

Navrhovaná vnitřní směrnice se zaměřuje především na správu pohledávek po splatnosti a určuje osoby odpovědné za kontrolu platební morálky zákazníků v jednotlivých fázích od objednávky po fakturaci.

6.1.1 Proces od objednávky k fakturaci

Vzhledem k tomu, že již ve fázi, kdy zákazník zboží objednává, mají zaměstnanci společnosti přehled o jeho platební morálce, lze s těmito údaji pracovat již v počátku. Zadavatelka objednávek, která předává objednávky a poptávky konkrétnímu obchodnímu referentovi, jej může zároveň informovat o platební morálce v případě, že již v této fázi jsou evidovány pohledávky po splatnosti. Pokud by tuto informaci rovněž zapsala do poznámek k odběrateli do informačního systému QI, může být situace sledována a případně aktuali-

zována po celou dobu realizace nové zakázky. Upozornit lze také vizuálně, např. zvýrazněním dlužníka odlišnou barvou tak, aby bylo na první pohled zřejmé, že zde existují pohledávky po splatnosti. Nadto obchodní referent jakožto styčná osoba v kontaktu se zákazníkem má možnost jej o případných pohledávkách po splatnosti informovat a ihned se dohodnout, za jakých podmínek bude nová zakázka realizována (zálohová platba na novou zakázku, podmínka částečné nebo plné úhrady starých faktur, platba na dobírku, v hotovosti apod.). Tímto postupem se eliminují pohledávky po splatnosti drobnějších odběratelů, resp. minimálně by nevznikaly nové, a na konci procesu tak mohou zůstat pouze ti největší odběratelé, které má na starosti obchodní ředitel. Postup je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 16 Kontrolní mechanismus v procesu od objednávky po fakturaci (vlastní zpracování)

6.1.2 Zodpovědné osoby za jednotlivé úkony

Jak již bylo několikrát zmíněno, za kompletní správu pohledávek je zodpovědná hlavní ekonomka společnosti. V pravidelných intervalech si informačním systémem QI nechává vygenerovat sestavu o pohledávkách po splatnosti a následně obvolává dlužníky, jejichž nezaplacené faktury jsou po splatnosti déle než 14 dnů. Tento úkon však může delegovat na obchodní referenty, a to hned z několika důvodů:

- Každý obchodní referent má na starosti konkrétního zákazníka od objednávky po realizaci zakázky – nejvíc s ním komunikuje, zákazníka tak zná nejlépe a může s ním zaplacení dlužné faktury optimálně dohodnout právě díky navázaným vztahům.
- Mzda obchodního referenta se skládá z pevné a pohyblivé částky, proto by mělo být v jeho zájmu, aby zákazník včas uhradil odebrané zboží; nadto lze takto zaplacené pohledávky zahrnout do mzdového, potažmo motivačního systému obchodních referentů, kdy např. z každé vymožené pohledávky získají finanční bonus.

- Je rozdíl, zda pohledávky po splatnosti řeší jeden člověk nebo tři lidé – v systému QI lze nastavit, aby u vzniklé pohledávky byla viditelná i informace o tom, který z obchodních referentů je za objednávku zodpovědný; může si tak vyfiltrovat pouze své zákazníky, což mu zabere méně času než hlavní ekonomce, která řeší všechny zákazníky.
- Histogram z předchozí kapitoly ukázal, že nejvíce pohledávek po splatnosti se nachází v kategoriích do 500 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že dlužné částky nad 100 tis. Kč bývají předmětem pravidelných porad vedení, lze přenechat správu pohledávek do 100 tis. Kč obchodním referentům.

6.1.3 Předcházení riziku nezaplacení prostřednictvím skonta

Společnost nevyužívá v rámci obchodních vztahů žádné nástroje, které by motivovaly odběratele k rychlejší platbám. Každoročně se vyhodnocují obraty za předchozí rok. Na základě výsledků se sestavuje žebříček odběratelů, kteří se nejvíce podíleli na obratu jednotlivých středisek, a následně jsou odběratelům nabídnuty slevy za odebrané zboží. Tyto slevy se však odečítají z konečné fakturace a nijak neovlivňují splatnost faktury. I přes slevu de facto může zákazník zaplatit po splatnosti. Nabízí se tak dvě varianty: zákaznickou slevu udělovat pouze odběratelům s perfektní platební morálkou, případně lze začít využívat nástroj skonto jakožto slevu za provedení včasné úhrady faktury s tím, že v případě opoždění se s platbou nárok na slevu i skonto ztrácejí. Odběratelé by tak byli lépe motivováni k tomu, platit vystavené faktury v termínu a v konečném důsledku by společnost nevázala takové množství v pohledávkách po splatnosti.

6.2 Návrhy na efektivní vymáhání pohledávek po splatnosti

Tato část projektu je zaměřena na vymáhání vzniklých pohledávek po splatnosti. Jsou zde představeny nástroje, které se jeví jako nejvhodnější pro implementaci projektu.

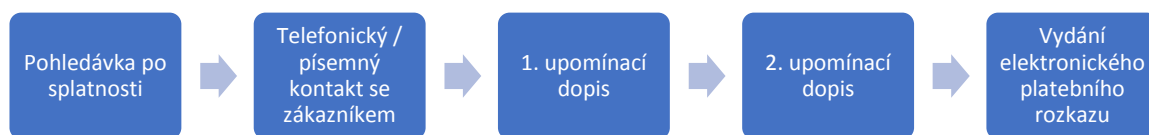
6.2.1 Elektronický platební rozkaz

Jednou z možností, jak efektivně vymáhat pohledávky po splatnosti, je podání elektronického platebního rozkazu¹⁶. Ten funguje jako zkrácené řízení. Společnost vyplní elektronic-

¹⁶ Dále jen EPR

ký formulář, podepíše zaručeným elektronickým podpisem a odešle soudu. Tímto způsobem lze vymáhat částky až do 1 mil. Kč. Pokud jsou splněny všechny náležitosti, pak může soud vydat elektronický platební rozkaz, na základě něhož musí žalovaný zaplatit žalobci pohledávku včetně nákladů na řízení, a to ve lhůtě do 15 dnů, případně v této době podat odpor. V případě, že jedna ze stran nepodá včas odpor, má elektronický platební rozkaz účinky pravomocného rozhodnutí soudu (eJustice, 2008).

Z histogramu, který je uveden v předchozí kapitole, vyplynulo, že pohledávek po splatnosti do výše 1 mil. Kč eviduje společnost největší množství. Podáním EPR by nemusela řešit všechny pohledávky, ale pouze vybrané, a to až na základě předchozích výzev, kterých by odběratel nedbal. Postup je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 17 Postup při vymáhání pohledávek pomocí elektronického platebního rozkazu (vlastní zpracování)

Níže jsou jednotlivé kroky popsány blíže:

- Z předchozí subkapitoly vyplývá, že pohledávky po splatnosti do částky 100 tis. Kč řeší na základě navrženého projektu obchodní referent se zákazníky, které má pod sebe přiřazeny. O těchto pohledávkách je informuje (písemně, telefonicky) a dohodne se s nimi na úhradě.
- V případě, že úhrada faktury neproběhne do stanoveného termínu, zašle obchodní referent první upomínací dopis, a to prostřednictvím e-mailu s potvrzením o doručení a přečtení.
- Jestliže není platba připsána ani do 14 dnů od zaslání 1. upomínacího dopisu, případně zákazník nedodrží nově stanovený termín platby, zašle obchodní referent 2. upomínací dopis, a to již formou doporučeného dopisu s dodejkou. V tomto dopise je zároveň upozorněn na vymáhání pohledávky formou elektronického platebního rozkazu.
- Pokud odběratel nezareaguje ani na 2. výzvu a neuhradí platbu za zboží během následujících 14 dnů, předá obchodní referent informace o tomto odběrateli hlavní

ekonomce, která vyplní elektronický formulář pro vydání EPR. Vzor formuláře pro vydání elektronického platebního rozkazu je uveden v příloze P I.

6.2.2 Postoupení pohledávek prostřednictvím třetích osob

Z analýz, které byly provedeny v rámci předchozí kapitoly, vyplynulo, že pohledávky po splatnosti se většinou objevovaly u stejných obchodních partnerů. I přes negativní zkušenosti lze proto společnosti doporučit využívat služeb factoringových společností. Nespornou výhodou financování factoringu je fakt, že společnost získá téměř ihned finanční prostředky, byť ne celou částku, které může investovat do dalšího rozvoje nebo aktivit a nemusí je vázat v pohledávkách. Další výhodou je možnost zvýšení data splatnosti, z čehož plyne benefit pro odběratele a zvýšení konkurenceschopnosti pro společnost jakožto dodavatele. Společnost má bankovní účet vedený mj. u Komerční banky, se kterou může navázat spolupráci i v oblasti factoringových služeb. Vyčíslení bude znázorněno v subkapitole v rámci nákladové analýzy.

6.2.3 Splátkový kalendář s vyčíslením úroků

Ačkoliv společnost ve svých Obchodních podmínkách uvádí informace o smluvní pokutě i úrocích z prodlení v případě včasného nezaplacení faktury, v praxi se toto neděje. I v případě pohledávek po splatnosti je od odběratelů požadováno zaplacení nominální hodnoty pohledávky, bez vyčíslených úroků či smluvní pokuty. Pohledávka však tímto způsobem v čase ztrácí na hodnotě, a proto pokud se hlavní ekonomka dohodne se zákazníkem na úhradě dlužné částky ve formě splátkového kalendáře, doporučuji vyčíslení včetně zmíněných úroků z prodlení a smluvní pokuty.

6.2.4 Uzavírání obchodních smluv

Aktuálně je ve společnosti systém nastaven tak, že se smlouvy uzavírají na zakázky v minimální hodnotě 500 tis. Kč. Z histogramu z předchozí kapitoly vyplývá, že pohledávek po splatnosti ve třídě nad 500 tis. Kč je evidováno relativně malé množství, dá se tedy předpokládat, že odběratelé, jejichž zakázky jsou ošetřené smlouvou, se snaží platit řádně. Lze tedy doporučit, aby půlmilionová hranice byla snížena na částku např. na 250 tis. Kč, čímž ubyde pohledávek, které by byly předmětem porad vedení (připomínám, že v tuto chvíli se jedná o pohledávky po splatnosti vyšší než 100 tis. Kč). Nadto pohledávky po splatnosti vzniklé u objednávek ošetřených smlouvou jsou lépe právně vymahatelné, protože veškeré podmínky jsou stanoveny předem.

6.3 Hodnocení projektu z ekonomického hlediska

Tato část se zaměřuje na hodnocení projektu jak z hlediska nákladového, tak časového i rizikového. Nákladová analýza zobrazuje náklady spojené s factoringovou společností, případně s podáním návrhu na EPR. Časová analýza ukazuje, jak dlouho potrvá implementace projektu – týká se především se zaškolením personálu na nové pracovní činnosti, ale i dobu trvání jednotlivých úkonů spojených s vymáháním pohledávky. Riziková analýza poskytuje informace o možných slabých místech projektu.

6.3.1 Nákladová analýza

6.3.1.1 Náklady na factoringovou společnost

Případ č. 1 – regresní factoring

Uvažujeme regresní factoring u společnost Factoring KB a nově nastavenou dobu splatnosti 90 dnů. Společnost Factoring KB byla vybrána z toho důvodu, že firma HYDRAULICS s.r.o. je u Komerční banky zavedeným klientem.

Odběratelé v Tabulce 13 byli vybráni z řad těch, jejichž faktury mají splatnost 14–60 dnů, nicméně jsou po splatnosti. Díky prodloužené době splatnosti na 90 dnů se dá předpokládat, že zaplatí včas a pohledávka se v rámci regresního factoringu nevrátí zpět.

Uvedené sazby vycházejí z údajů společnosti Factoring KB. Předem zaplacená záloha se pohybuje ve výši 70–90 % fakturované částky, factoringový poplatek je stanoven ve výši 0,3–1 % z hodnoty pohledávky. Úrok je srovnatelný s úrokem u krátkodobého bankovního úvěru (Tuzemský factoring, 2018). Z níže uvedené tabulky vyplývá, že pokud by společnost spolupracovala s factoringovou společností, mohla by získat zpět kolem 93 % finančních prostředků.

Tabulka 13 Náklady spojené s regresním factoringem (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)

Odběratel	Fakturovaná částka (v Kč)	Zaplacení zálohy dodavateli (80 %, v Kč)	Úrok za poskytnutí zálohy (5 %, v Kč)	Factoringový poplatek (0,6 % z hodnoty pohledávky, v Kč)	Zaplacení doplatku (v Kč)	Celkem získaná částka (v Kč)
Odběratel A	736 952	589 562	29 478	4 422	113 490	703 052
Odběratel B	829 652	663 722	33 186	4 978	127 766	791 488
Odběratel C	150 318	120 254	6 013	902	23 149	143 403
Odběratel D	237 199	189 759	9 488	1 423	36 529	226 288
Odběratel E	268 621	214 897	10 745	1 612	41 367	256 264
CELKEM	2 222 742	1 778 194	88 910	13 337	342 301	2 120 495

Případ č. 2 – bezregresní factoring

Tentokrát uvažujeme bezregresní factoring u téže společnosti, doba splatnosti rovněž 90 dnů.

Do této skupiny byli zahrnuti odběratelé, u kterých je již nyní nastavená doba splatnosti 90 dnů, avšak přesto jsou jejich pohledávky po splatnosti, dále se jedná o klienty i s kratší dobou splatnosti, ovšem s velkým objemem vázaných finančních prostředků. Je zde znázorněn nejhorší scénář, tzn., že klienti neuhradí včas a všechny pohledávky si bude vymáhat factoringová společnost. V takovém případě se zaplacená záloha stanoví na částku 85 % z hodnoty pohledávky, zbytek představuje spoluúčast firmy HYDRAULICS s.r.o. jakožto klienta factoringové společnosti.

Tabulka 14 Náklady spojené s bezregresním factoringem (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)

Odběratel	Fakturovaná částka v Kč	Zaplacená záloha (85 %, v Kč)	Spoluúčast klienta (15 %, v Kč)
Odběratel F	3 577 209	3 040 628	536 581
Odběratel G	3 134 695	2 664 491	470 204
Odběratel H	355 670	302 320	53 350
Odběratel I	410 638	349 042	61 596
Odběratel J	303 408	257 897	45 511
CELKEM	7 781 620	6 614 378	1 167 242

6.3.1.2 *Upomínací dopisy + náklady na podání EPR*

Tabulka 15 představuje obecné vyčíslení nákladů spojených se zasláním upomínacích dopisů klientům a případným podáním návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu. Náklad spojený se zasláním 2. upomínacího dopisu vychází z aktuálního ceníku České pošty (Poštovní podmínky České pošty, s.p., 2018). Poplatek týkající se podání návrhu na vydání EPR je stanoven Zákonem č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích a závisí na výši pohledávky za odběratelem.

Tabulka 15 Přehled nákladů spojených s vymáháním pohledávky prostřednictvím EPR (vlastní zpracování)

	1. upomínací dopis	2. upomínací dopis	Podání EPR
Forma	Elektronická – e-mailem	Česká pošta – doporučeně s dodejkou	Elektronická – přes ePo-datelnu
Náklady v Kč	0 Kč	44 Kč + 15 Kč = 59 Kč	4 % z částky nad 20 000 Kč

V Tabulce 16 je znázorněno celkem 6 odběratelů, za kterými společnost eviduje pohledávky po splatnosti v částce do 100 tis. Kč. Záměrně byli vybráni takoví klienti, za které by podle nově nastavené směrnice byli zodpovědní obchodní referenti. Opět je uvažován nejhorší scénář v tom smyslu, že komunikace s odběratelem nepovede ke zdárnému konci a společnost bude muset podat návrh na vydání EPR. Je zde zahrnuta i odměna v rámci motivačního systému pro obchodního referenta, který pohledávku spravuje a snaží se s klientem dohodnout na vyřešení vzniklých potíží. Proces vymáhání pohledávek tímto způsobem by mohl společnosti přinést výnos ve výši 92 % objemu fakturovaných částek odběratelům.

Tabulka 16 Náklady spojené s vymáháním pohledávky pomocí EPR (vlastní zpracování)

Odběratel	Fakturovaná částka v Kč	Náklady spojené s EPR (Česká pošta + 4 % z částky nad 20 000 Kč, v Kč)	Odměna obchodnímu referentovi (3 % z výše pohledávky, v Kč)	Získaná částka zpět v Kč
Odběratel K	52 276	2 150	1 568	48 558
Odběratel L	62 097	2 543	1 863	57 691
Odběratel M	70 573	2 882	2 117	65 574
Odběratel N	30 722	1 288	922	28 512
Odběratel O	92 093	3 743	2 763	85 587
Odběratel P	92 033	3 740	2 761	85 532
CELKEM	399 794	16 346	11 994	371 454

6.3.1.3 Souhrn nákladů spojených s vymáháním pohledávek

V Tabulkách 13–16 bylo pracováno s účetními údaji platnými k 23. 1. 2018, jedná se tedy o údaje za jeden měsíc. Jestliže se dlouhodobě stav pohledávek po splatnosti pohybuje

okolo 10 mil. Kč měsíčně, pak lze odhadnout roční náklady spojené s vymáháním a postoupením pohledávek, stejně jako získané peněžní prostředky. Souhrnný stav je uveden v Tabulce 17. Pomocí procesu vymáhání a postoupení pohledávek lze dosáhnout výnosu 72 %. Nejedná se však o konečné číslo – existují další pohledávky v nižších částkách, které nebyly do uvedených výpočtů zahrnuty.

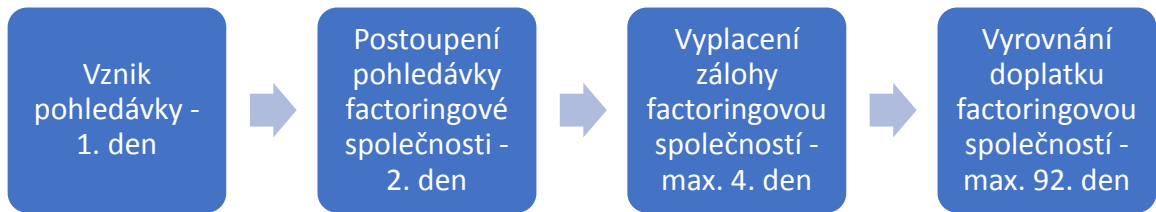
Tabulka 17 Stav pohledávek po splatnosti před a po procesu vymáhání v rámci jednoho měsíce a v součtu za dvanáct měsíců (vlastní zpracování)

	Stav pohledávek po splatnosti k 23. 1. 2018 v tis. Kč	Vymáhané a postoupené pohledávky celkem v tis. Kč	Náklady spojené s vymáháním a postoupením pohledávek v tis. Kč	Získaná částka v tis. Kč	Stav dlužné částky po procesu vymáhání a postoupení pohledávek v tis. Kč
	12 811	10 404	1 298	9 106	3 704
Stav pohledávek v součtu za 12 měsíců	153 727	124 850	15 574	109 276	44 451

6.3.2 Časová analýza

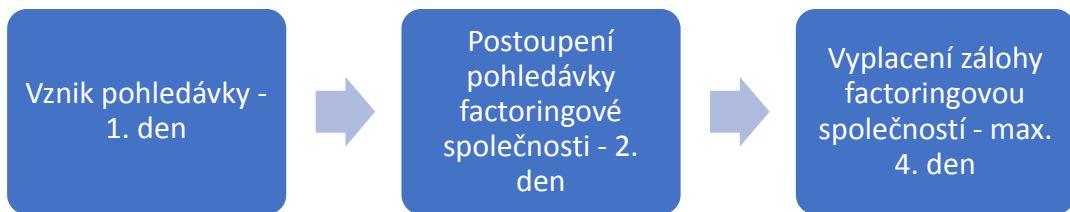
Časové hledisko projektu zefektivnění řízení pohledávek znázorňuje celý proces od vzniku pohledávky po vyrovnání záloh, případně zaplacení pohledávky. Určení času z hlediska zaškolení obchodních referentů není v tomto případě směřodonné, protože s informačním systémem QI tyto zaměstnanci pracovat umí. Je tedy jen potřeba jim ukázat, jaká data mají sledovat, jedná se o časový fond cca 2 hodiny. Co se týče určení času z hlediska komunikace s obchodními partnery ohledně pohledávek po splatnosti, je to zcela individuální – záleží na obou stranách, jakou formu komunikace zvolí a jak rychle se spolu dohodnou na řešení vzniklé situace. Jednotlivé procesy z hlediska času znázorňují obrázky 20–22.

Regresní factoring



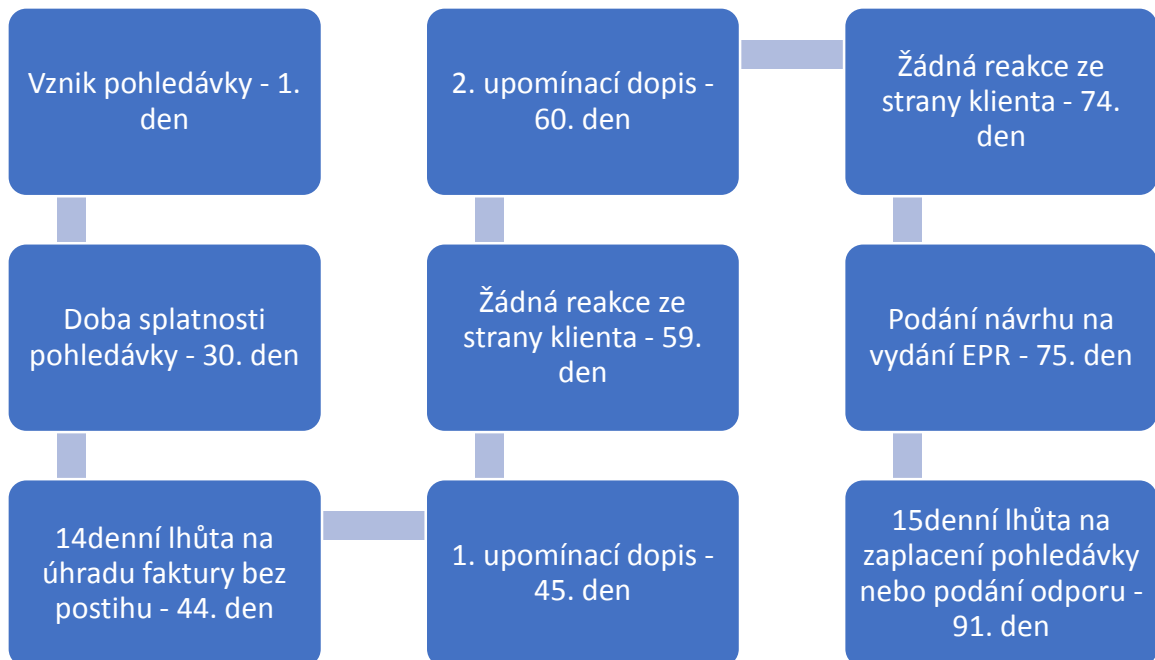
Obrázek 18 Časové hledisko regresního factoringu (vlastní zpracování)

Bezregresní factoring



Obrázek 19 Časové hledisko bezregresního factoringu (vlastní zpracování)

Vymáhání pohledávky pomocí EPR



Obrázek 20 Časové hledisko vymáhání pohledávky pomocí EPR (vlastní zpracování)

6.3.3 Riziková analýza

V rámci rizikové analýzy byla vyhodnocena celkem tři rizika, která by mohla implementací projektu vzniknout:

- ukončení spolupráce s některými obchodními partnery – riziko asi nejzávažnější. Nicméně vše závisí na kvalitě komunikace a pro každou společnost je důležité mít pod kontrolou své peněžní toky. Postoupení pohledávky v rámci factoringových služeb neznámá vymáhání pohledávky ve smyslu zabavení majetku nebo exekuce, a pokud firma – odběratel – nemá problém s placením jako takovým, pak pro ni nemusí být až tak důležité, na jaký bankovní účet finanční prostředky zašle. Nehledě na to, že v drtivé většině případů tím firmy získají na prodloužení doby splatnosti. Na druhou stranu u firem, které svého dodavatele využívají pouze pro levný úvěr, ale své závazky neplatí včas ani přes obrovskou vstřícnost ze strany dodavatele, je pak vhodné zvážit nastavení další spolupráce.
- riziko nevěře ze strany zaměstnanců – z projektu vyplynulo delegování určitých činností především na obchodní referenty, kteří s novými pracovními povinnostmi nemusí souhlasit. Důležitá je proto motivace, u zaměstnanců nejlépe finanční. Jestliže obchodní referenti uvidí, že další pracovní povinnosti jsou spojeny s možností vyššího výdělků a výši této odměny navíc mohou sami ovlivnit, pak lze předpokládat, že se nově přidělených činností chopí rádi.
- riziko nezaplacení pohledávek ani přes nastavené procesy – může nastat situace, kdy žádný z odběratelů nezplatí včas v rámci regresního factoringu (v tomto směru se bezregresní factoring zdá být dobrou volbou) a na vydaný EPR zareagují podáním odporu. Portfolio odběratelů je však široké, proto není pravděpodobné, že by tímto způsobem reagovali všichni. Přece jen jde o zachování dobrých obchodních vztahů, a pokud má odběratel zájem na spolupráci, pak nemá důvod neplatit své závazky. Nadto z finanční analýzy ve 4. kapitole vyplynulo, že společnost HYDRAULICS s.r.o. je vysoce likvidní. Proto i kdyby nastal nejhorší scénář v podobě nezaplacení pohledávek přes nastavené procesy, společnost to na finančním zdraví alespoň v blízké době neohrozí.

6.3.4 Přínosy projektu

Nákladová analýza ukázala, že díky postoupení a vymáhání pohledávek by společnost mohla získat peněžní prostředky přesahující částku 100 mil. Kč za rok. Nabízí se otázka,

zda společnost, u které ukazatele likvidity značně převyšují doporučené hodnoty, potřebuje mít k dispozici další peněžní prostředky? Z Výroční zprávy za rok 2016 vyplynulo, že majitelé společnosti do budoucna plánují obnovu strojového i dopravního parku. Získané peněžní prostředky tak lze investovat do dlouhodobého majetku, který v následujících letech může zvýšit rentabilitu i aktivitu podniku, která je v tuto chvíli nízká. Další problém vyplývá z makroekonomické analýzy a týká se zaměstnanosti obecně. Řada firem se potýká s potížemi v oblasti získávání nových pracovníků, což působí tlak na zvyšování mezd. Společnost by si díky vymoženým pohledávkám mohla dovolit změnu v náborové a mzdové politice a investovat prostředky nejen do reklamy (poptávky po pracovní síle), ale i motivovat stávající zaměstnance zvýšením mezd a vyšší mzdy nabídnout i novým zaměstnancům. Rovněž důležité je jejich další vzdělávání, s čímž souvisí další pravidelné investice.

ZÁVĚR

Ve společnosti HYDRAULICS s.r.o. pracuji téměř rok na pozici fakturantka. Jsem zodpovědná za vydávání faktur zákazníkům a mohu v rámci interního systému nahlédnout pod pokličku oblasti pohledávek. Problematika pohledávek mne velmi zaujala, z čehož následně vyplynula i potřeba dát vznik této diplomové práci, jejímž cílem bylo vytvořit projekt zefektivnění řízení pohledávek v uvedené společnosti.

V rámci výzkumu se mi podařilo nasbírat dostatek informací jak po v teoretické rovině od českých i zahraničních autorů, tak o způsobu řízení pohledávek, jaký funguje v praxi. Propojením získaných teoretických i praktických poznatků jsem následně mohla vytvořit projekt, který způsob řízení pohledávek zefektivňuje. Za splnění cíle hovoří nákladová analýza v 6. kapitole, která ukazuje, že díky projektu lze snížit výši vázaných pohledávek po splatnosti až o 80 %. Nově vytvořená směrnice, která určuje postup při správě a vymáhání pohledávek, deleguje některé činnosti na jiné než dosavadní zaměstnance, což, jak ukázala riziková analýza, může mít vliv na jejich motivaci. Nicméně finanční motivace, zvláště pak v případech, kdy má zaměstnanec možnost výši svého platu do určité míry ovlivnit, je silným nástrojem, a proto věřím, že se tento krok ukáže v budoucnu jako správně zvoleným a na což lze díky této práci navázat.

Projekt nevznikl jen díky informacím o způsobu řízení pohledávek, ale také díky účetním údajům za období 2013-2016, které navíc poskytly širokou základnu pro zpracování finanční analýzy podniku. Ukázalo se, že společnost HYDRAULICS s.r.o. je finančně zdravá a v posledních letech investovala nemalé prostředky do dlouhodobých aktiv. To jí může přinést rozvoj v budoucích letech, jelikož nyní podniká ve vlastních prostorách a v budoucnu chce obnovit strojový a dopravní park. Finanční analýza také ukázala obrovskou likviditu, která značně převyšuje doporučené hodnoty. Firma má tak příležitost investovat nejen do dlouhodobého majetku, ale vzhledem k aktuální situaci na trhu práce i do stávajících a nových zaměstnanců a do oblasti reklamy. Lze také uvažovat o investicích i do dalších aktiv, které jí v budoucnu přinesou benefity – může se jednat o investice do zlata, diamantů jakožto trvalých uchovatelů hodnoty, stejně jako do nemovitostí. Stejně jako se může odvážit i na méně konzervativní trhy, jako je např. trh s kryptoměnou, trh velmi diskutovaný, s množstvím příznivců i odpůrců.

Na diplomovou práci tak lze navázat hned v několika směrech: jak v dodatečném hodnocení navrženého projektu, tak v oblasti personalistiky i investičních příležitostí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Allen FRANKLIN, 2017. *Principles of corporate finance*. 12th ed. Boston: The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-259-25333-1.

JANATKA, František, 2011. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-632-5.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Zdeněk Sid BLAHA, 2001. *Podnikové finance*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-025-2.

KNÁPKOVÁ, PH.D., doc. Ing. Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Třetí vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0910-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory : daňová a účetní problematika : vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-678-5.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2016. *Fundamentals of Corporate Finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-786170-4.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA, 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1920-3.

Internetové zdroje

Accounts Receivable - AR, 2018. *INVESTOPEDIA* [online]. Ney York City: Investopedia, LLC. [cit. 2018-04-15].

Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/a/accountsreceivable.asp>

Analytické materiály, 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

BusinessInfo.cz: Pohledávky [online], 2014. CzechTrade: CzechTrade [cit. 2018-04-08]. Dostupné

z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-ppbi-51112.html#!&chapter=2>

CZ NACE [online], 2018. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

Český statistický úřad [online], [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

EJustice: ePlatební rozkaz [online], 2008. Praha: Ministerstvo spravedlnosti

[cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/ejustice/platebni-rozkaz.html>

HYDRAULICS s.r.o. [online], 2017. [cit. 2018-04-08].

Dostupné z: <http://www.hydraulics.cz/>

HUGHES, Aaron, 2017. The evolution of the UK receivables market. In: *AltFi* [online].

London: AltFi [cit. 2018-04-15].

Dostupné

z:

http://www.altfi.com/article/3401_the_evolution_of_the_uk_receivables_market

KUPEG úvěrová pojišťovna změnila název na Credendo, 2017. In: *Aktualne.cz* [online].

[cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/kupeg-uverova-pojistovna-zmenila-nazev-na-credendo/r~fa4a4446e9f411e69d89002590604f2e/>

LEVOVÁ, Jitka, 2017. Odpis pohledávky a návaznost na opravné položky. In: *Notia* [online]. Praha [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.notia.cz/odpis-pohledavky-a-navaznost-na-opravne-polozky.html>

Ministerstvo financí České republiky [online], [cit. 2018-04-09].

Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>

Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016 [online], 2017. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2018-04-08]. ISBN ISBN 978-80-906942-1-7.

Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2017/10/Panorama-2016-CZ.pdf>

ParCon & Partner, v. o. s., 2018. Testy z účetnictví. *Testy z účetnictví* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z:

<http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=pohledavka>

Poštovní podmínky České pošty, s.p., 2018. *Česká pošta, s. p.* [online]. [cit. 2018-04-08].

Dostupné

z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282441/kompletni_cenik.pdf/528acb00-cbab-450e-8a94-90add1cf405b

ŠPERKOVÁ, Mgr. Kateřina, 2015. Uznání dluhu v nové právní úpravě. In: *Epravo.cz* [online]. Praha [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/uznani-dluhu-v-nove-pravni-uprave-97115.html>

Tuzemský factoring, 2018. *Factoring KB* [online]. Praha [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>

VLNAS, Martin, 2014. Pojištění pohledávek: Obrana proti neplaticím zákazníkům. In: *Penize.cz* [online]. [cit. 2018-04-08].

Dostupné z: <https://www.penize.cz/podnikani/284934-pojisteni-pohledavek-obrana-proti-neplaticim-zakaznikum>

Legislativa

České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Vyhláška Ministerstva financí č. 500/1992 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Ostatní zdroje

interní materiály společnosti HYDRAULICS s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Assets (Aktiva)
a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
BÚ	bankovní úvěr
č.	číslo
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
ČÚS	České účetní standardy
D	Depts (dluhy, cizí zdroje)
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
E	Ekquity (jmění, vlastní kapitál)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
EPR	Elektronický platební rozkaz
HDP	Hrubý domácí produkt
j.n.	jinde neuvedené
Kč	Koruna česká
mil.	milion
mj.	mimo jiné
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
odst.	odstavec
OZ	Občanský zákoník
Příp.	případně

Resp.	respektive
Sb.	Sbírka (zákonů)
s.p.	státní podnik
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
VH	výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
Zák.	Zákon
ZDP	Zákon o dani z příjmů
ZDPH	Zákon o dani z přidané hodnoty
ZOOK	Zákon o obchodních korporacích
ZoÚ	Zákon o účetnictví
§	paragraf
%	procento

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti HYDRAULICS s.r.o. (HYDRAULICS s.r.o., 2017).....	42
Obrázek 2 Ceny výrobců v oddíle CZ-CPA 28 (2005 = 100 %) (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017)	45
Obrázek 3 Spread (ROE-re) oddílu CZ-NACE 28, vyjádřeno v % (Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017)	46
Obrázek 4 Vývoj vybraných položek rozvahy (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)	49
Obrázek 5 Meziroční vývoj vybraných nákladových položek (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)	50
Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2016 (vlastní zpracování na základě údajů z Výroční zprávy za rok 2016).....	50
Obrázek 7 Meziroční vývoj vybraných položek rozvahy (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)	51
Obrázek 8 Meziroční vývoj vybraných nákladových položek (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)	52
Obrázek 9 Vývoj tržeb za období 2013–2016 (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti).....	54
Obrázek 10 Náhled do Insolvenčního rejstříku prostřednictvím informačního systému QI (informační systém QI)	60
Obrázek 11 Náhled do Registru DPH (www.mfcr.cz)	61
Obrázek 12 Náhled do neuhrazených pohledávek obchodního partnera v informačním systému QI (informační systém QI)	62
Obrázek 13 Vývoj stavu pohledávek za období 2013–2016 (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)	66
Obrázek 14 Vývoj pohledávek v časové řadě 2013-2016 (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)	66
Obrázek 15 Rozdělení výší pohledávek do tříd – histogram (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)	67
Obrázek 16 Kontrolní mechanismus v procesu od objednávky po fakturaci (vlastní zpracování)	70

Obrázek 17 Postup při vymáhání pohledávek pomocí elektronického platebního rozkazu (vlastní zpracování)	72
Obrázek 18 Časové hledisko regresního factoringu (vlastní zpracování)	79
Obrázek 19 Časové hledisko bezregresního factoringu (vlastní zpracování).....	79
Obrázek 20 Časové hledisko vymáhání pohledávky pomocí EPR (vlastní zpracování).....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Členění zpracovatelského průmyslu dle CZ-NACE (CZ NACE, 2018).....	43
Tabulka 2 Podíly skupin na oddílu CZ-NACE 28 v roce 2016, údaje v % (vlastní zpracování na základě údajů z publikace Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2016, 2017)	44
Tabulka 3 Hlavní makroekonomické indikátory České republiky za období 2013–2016 (vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ)	48
Tabulka 4 Srovnání vývoje ČPK ve společnosti a odvětví (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO).....	52
Tabulka 5 Vývoj čistých pohotových prostředků (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)	53
Tabulka 6 Vývoj čistého peněžně – pohledávkového fondu (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti).....	53
Tabulka 7 Srovnání vývoje ukazatelů rentability společnosti a odvětví (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO)	54
Tabulka 8 Vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO)	56
Tabulka 9 Vývoj ukazatelů likvidity (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti a údajů MPO)	57
Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování na základě účetních údajů společnosti).....	57
Tabulka 11 Altmanův model a jeho vývoj v čase (vlastní zpracování na základě účetních dat společnosti)	58
Tabulka 12 Struktura pohledávek ve společnosti (vlastní zpracování na základě údajů společnosti).....	65
Tabulka 13 Náklady spojené s regresním factoringem (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti).....	75
Tabulka 14 Náklady spojené s bezregresním factoringem (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti)	76
Tabulka 15 Přehled nákladů spojených s vymáháním pohledávky prostřednictvím EPR (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 16 Náklady spojené s vymáháním pohledávky pomocí EPR (vlastní zpracování).....	77

Tabulka 17 Stav pohledávek po splatnosti před a po procesu vymáhání v rámci jednoho měsíce a v součtu za dvanáct měsíců (vlastní zpracování).....	78
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ PRO VYDÁNÍ ELEKTRONICKÉHO PLATEBNÍHO ROZKAZU

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ PRO VYDÁNÍ ELEKTRONICKÉHO PLATEBNÍHO ROZKAZU



Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu		
A) Soud, kterému je návrh určen		
Soud	<input type="text"/>	
Odůvodnění místní příslušnosti	<input type="text"/>	
B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOBCE		
Žalobce - A	<input type="radio"/> Fyzická osoba <input type="radio"/> Fyzická podnikající <input type="radio"/> Právnícká osoba	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="-"/>
B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOVANÝ		
Žalovaný - 1	<input type="radio"/> Fyzická osoba <input type="radio"/> Fyzická podnikající <input type="radio"/> Právnícká osoba	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="-"/>
C) Předmět - právo na zaplacení peněžité částky		
NÁROK - 1	<input type="checkbox"/> Pohledávka (jistina) <input type="checkbox"/> Úrok/poplatek z prodlení <input type="checkbox"/> Náklady spojené s uplatněním pohledávky	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="-"/>
Skutečnosti významné pro rozhodnutí		
Skutečnosti, z nichž vyplývá uplatněné právo na zaplacení pohledávky, úroků/poplateků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky (skutková tvrzení a označení důkazů)		
<input type="text"/>		
Částečná rekapitulace		
Celková hodnota pohledávky bez příslušenství	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D) Náhrada nákladů řízení		
Vzdávám se práva na náhradu nákladů řízení	<input type="radio"/> ano <input checked="" type="radio"/> ne	
Výzva podle § 142a o.s.ř. byla zaslána	<input type="radio"/> ano <input checked="" type="radio"/> ne	
Na náhradě nákladů řízení požadují:		
Soudní poplatek *	<input type="text"/>	Kč
* Uvedená výše soudního poplatku je pouze informativní a nemusí odpovídat výši soudního poplatku vyměřeného soudem.		
Odměna právního zástupce	za 1 úkon právní služby <input type="text"/> Kč	zvolený úkon právní služby <input type="text"/> Kč <input type="button" value="+"/> <input type="button" value="-"/>
Paušální odměny	počet <input type="text"/> po 300 Kč celkem <input type="text"/> Kč	
Náklady jiné	<input type="text"/>	Kč
Náklady celkem	0	Kč
Jsem plátcem DPH	<input type="radio"/> ano <input checked="" type="radio"/> ne	
E) Soudní poplatek		
Osvobození od soudních poplatků	<input checked="" type="radio"/> ne <input type="radio"/> ano	
Žalobce žádá o sdělení čísla účtu a variabilního symbolu k zaslání soudního poplatku		
F) Bankovní údaje		
Účet	Variabilní symbol	Specifický symbol

Údaje pro zaplacení žalované částky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Údaje pro zaplacení nákladů řízení	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Údaje pro vrácení soudního poplatku	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vlastníkem účtu pro vrácení soudního poplatku je	<input checked="" type="radio"/> žalobce <input type="radio"/> právní zástupce		

G) Petit Generuj petit

H) Přílohy Vložit přílohy

Chcete zadat SPR? ano ne Vložit přílohu

Souhlasím s rozhodnutím ve věci bez nařízení jednání dle § 115a o.s.ř. ano ne

Žádám o potvrzení přijetí návrhu na elektronickou adresu

Elektronický podpis*

Odeslat

* Zaručený elektronický podpis založený na kvalifikovaném certifikátu vydaném akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb.

Identifikátor návrhu (GUID)