

Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY

Bc. Martina Krčmová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Krčmová**

Osobní číslo: **M12448**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek
a závazků ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky pohledávek a závazků a jejich řízení.

II. Praktická část

- Představte společnost XY a analyzujte její hospodaření.
- Analyzujte současný stav pohledávek a závazků a jejich současný systém řízení.
- Vytvořte projekt na zlepšení současného systému řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY a proveďte jeho vyhodnocení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOŽŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
MCMENAMIN, Jim. Financial Management: An Introduction. London: Routledge, 1999. ISBN 02-030-3116-4.
PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-678-5.
SALEK, John G. Accounts Receivable Management Best Practices. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2005, 214 p. ISBN 04-717-1654-5.
VOŽŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. Grada, 2004, 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

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

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2014

Mramorová

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

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

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt efektivního řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY, který přispěje ke zlepšení systému řízení pohledávek a závazků v této společnosti a také ke snížení objemu pohledávek po splatnosti. Teoretická část obsahuje obecné informace týkající se pohledávek a závazků. Obsahuje také způsoby a instrumenty, pomocí kterých je možné pohledávky a závazky řídit. V praktické části je stručně představena společnost XY a provedena její finanční analýza v letech 2009 - 2013. V další části je provedena také analýza pohledávek a závazků společnosti XY. Závěry vyplývající z analytické části jsou využity při vytvoření projektu řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY. Projekt obsahuje charakteristiku evidence, správy i monitorování pohledávek a závazků, preventivní opatření před vznikem nedobytných pohledávek, návrh na vnitřní směrnici, vymáhání pohledávek, kde jsou popsány návrhy řešení u dvou nedobytných pohledávek a návrh pro sestavení výkazu cash flow.

Klíčová slova: pohledávka, řízení pohledávek, analýza pohledávek, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek, nedobytné pohledávky, pohledávky po splatnosti, závazky, řízení závazků, analýza závazků.

ABSTRACT

The dissertation target is to create a project of efficient management of receivables and payables at XY company, which shall contribute to improvement of the receivables and payables management system at this company and also to reduction of the volume of receivables after their due date. The theoretical part includes general information related to receivables and payables. It also includes ways and tools by means of which the receivables and payables can be managed. The practical part introduces briefly XY company and it performs the financial analysis of XY company in years from 2009 to 2013. The next part also performs analysis of receivables and payables at XY company. The conclusions following from the analytical part are used at creation of the receivables and payables management project at XY company. The project includes characteristics of filing, administration and monitoring of receivables and payables, preventive measures specified to prevent origination of impregnable receivables, a proposal of an internal directive for collection of receivables, which describes solution proposals for two impregnable receivables and a proposal how to make the cash flow record.

Key words: receivables, receivables management, analysis of receivables, ensuring of receivables, collection of receivables, impregnable receivables, receivables past due, payables, payables management, analysis of payables.

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Marii Pasekové, Ph. D. za vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti XY, s. r. o. za umožnění zpracování diplomové práce v jejich společnosti. Další dík patří paní hlavní účetní společnosti XY za ochotu při poskytování všech podkladů pro zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze v elektronická nahrána do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 POHLEDÁVKY	14
1.1 DEFINICE POHLEDÁVKY	14
1.2 VZNIK A ČLENĚNÍ POHLEDÁVEK	14
1.2.1 Pohledávky z obchodního styku.....	15
1.2.2 Ostatní pohledávky.....	16
1.3 OCENĚNÍ POHLEDÁVEK	16
1.3.1 Účetní pohled na oceňování pohledávek.....	16
1.3.2 Ekonomický pohled na oceňování pohledávek.....	17
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	19
2.1 VYUŽÍVÁNÍ PODMÍNEK PRODEJE.....	20
2.2 STANOVENÍ VÝŠE POHLEDÁVEK	21
2.3 ŘÍZENÍ PROSTŘEDNICTVÍM VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	21
2.4 VYUŽÍVÁNÍ INFORMACÍ O ZÁKAZNÍCÍCH	22
2.5 INKASNÍ POLITIKA	23
2.6 ZAJIŠTĚNÍ	25
2.6.1 Zástavní právo	25
2.6.2 Smluvní pokuta	26
2.6.3 Zadržovací právo	26
2.6.4 Ručení	26
2.6.5 Bankovní záruka.....	27
2.6.6 Dokumentární akreditiv	27
2.6.7 Dokumentární inkaso	28
2.6.8 Směnka.....	28
2.6.9 Faktoring	29
2.6.10 Forfaiting.....	29
2.6.11 Sekuritizace	29
2.6.12 Kapitalizace.....	29
2.7 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	30
2.7.1 Postoupení pohledávek.....	30
2.7.2 Platební rozkaz	31
2.7.3 Notářský zápis, exekutorský zápis	31
2.7.4 Směnečný platební rozkaz.....	31
2.7.5 Rozhodčí řízení	31
2.7.6 Soudní řízení	31
2.7.7 Insolvenční řízení	32
2.7.8 Odpis pohledávek.....	33
2.7.9 Opravné položky k pohledávkám.....	34
2.8 ZÁNİK POHLEDÁVEK	35
2.8.1 Splnění dluhu	35
2.8.2 Částečné splnění závazku.....	35
2.8.3 Zápočet pohledávek	36
2.8.4 Prekluze.....	36

3	ZÁVAZKY	37
3.1	DEFINICE ZÁVAZKOVÝCH VZTAHŮ	37
3.2	ZÁVAZKY Z ÚČETNÍHO HLEDISKA	37
3.2.1	Obchodní úvěr	39
4	ŘÍZENÍ ZÁVAZKŮ	40
4.1	VZNIK ZÁVAZKŮ	40
4.2	ZMĚNA ZÁVAZKŮ	40
4.3	ZAJIŠTĚNÍ ZÁVAZKŮ	40
4.4	ZÁNIK ZÁVAZKŮ	40
4.4.1	Splněním	41
4.4.2	Poukázka	42
4.4.3	Započtení	42
4.4.4	Odstupné	43
4.4.5	Odstoupení od smlouvy	43
4.4.6	Prominutí dluhu	43
4.4.7	Výpověď	43
4.5	UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	43
4.5.1	Analýza likvidity	44
4.5.2	Analýza aktivity	44
4.5.3	Analýza zadluženosti	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST	46
5	PŘESTAVENÍ SPOLEČNOSTI	47
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	47
5.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	47
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	49
5.4	ODBĚRATELÉ A DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI XY	49
6	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ	51
6.1	VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	51
6.2	VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT	52
6.3	ANALÝZA LIKVIDITY	53
6.4	ANALÝZA AKTIVITY	54
6.5	ANALÝZA RENTABILITY	56
6.6	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	56
6.7	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	57
6.8	SWOT ANALÝZA	58
7	ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ	61
7.1	ANALÝZA POHLEDÁVEK	61
7.1.1	Struktura pohledávek v letech 2009 - 2013	61
7.1.2	Srovnání pohledávek po splatnosti v letech 2011 - 2013	63
7.1.3	Stav pohledávek po splatnosti k 13. 3. 2014	64
7.1.4	Analýza odpisů a opravných položek k pohledávkám	67
7.2	ANALÝZA ZÁVAZKŮ	69
7.2.1	Struktura závazků	69
7.2.2	Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti	71

7.2.3	Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti k 13. 3. 2014.....	72
8	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ VE SPOLEČNOSTI XY	74
8.1	EVIDENCE, MONITOROVÁNÍ A SPRÁVA POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ VE SPOLEČNOSTI XY	74
8.1.1	Přenesení zodpovědnosti řízení pohledávek na obchodní zástupce	75
8.1.2	Doba splatnosti pohledávek	76
8.1.3	Vnitropodniková směrnice	77
8.2	NÁVRH VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE PRO ROK 2014.....	79
8.2.1	Preventivní opatření před vznikem nedobytných pohledávek	79
8.2.1.1	Odpovědnost za pohledávky	79
8.2.1.2	Získávání informací o odběratelích	79
8.2.1.3	Postup před vznikem pohledávky	80
8.2.1.4	Zajištění stávajících a budoucích pohledávek	81
8.2.1.5	Postup po splatnosti pohledávky.....	82
8.2.1.6	Vymáhání pohledávek soudní cestou	83
8.2.2	Tvorba a používání opravných položek	83
8.2.3	Odpis pohledávky.....	86
8.2.4	Inventarizace pohledávek a závazků	87
8.3	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	87
8.3.1	Vymáhání pohledávky za odběratelem B	88
8.3.2	Vymáhání pohledávek za nájemcem O	91
8.4	ŘÍZENÍ A SPRÁVA ZÁVAZKŮ	93
8.5	CASH FLOW V ROCE 2013.....	94
8.6	NÁKLADY PROJEKTU	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Pohledávky jsou významnou složkou aktiv podniku, které vznikají při dodavatelsko-odběratelských vztazích. Výše pohledávek a platební morálka odběratelů mají velký vliv na likviditu podniku. Diplomová práce na téma Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY byl zpracován z toho důvodu, že společnost XY má neustálý problém s pohledávkami po splatnosti. Jelikož hospodářská situace společnosti XY není příznivá, je nutné navrhnout taková opatření, které budou pro společnost přínosná, pomohou jí lépe nastavit systém řízení pohledávek a závazků a také snížit objem nedobytných pohledávek. Díky tomu se také sníží její finanční riziko a zlepší likvidita.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, která objasňuje základní poznatky problematiky pohledávek a závazků z hlediska účetního, právního, daňového i ekonomického. První část obsahuje problematiku pohledávek. Je zde obsažena definice pohledávek, důvody jejich vzniku a ocenění. Další část se zaměřuje na řízení pohledávek, kde jsou popsány jednotlivé možnosti jejich řízení, mezi které patří například využívání podmínek prodeje, inkasní politika, využívání informací o zákazníkovi, dále zajištění pohledávek, vymáhání a zánik pohledávek. Druhá část je zaměřena na závazky. Jsou zde definovány závazky jak z účetního tak i z právního hlediska. Další část obsahuje řízení závazků, kde je vymezen vznik, změna, zajištění a zánik závazků.

Druhá část diplomové práce obsahuje představení společnosti XY. Je zde provedena SWOT analýza, finanční analýza za roky 2009 – 2013 a analýza pohledávek a závazků společnosti XY. Závěrečná část práce je věnována projektu zefektivnění systému řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY. Tento projekt obsahuje popis současného systému řízení pohledávek a závazků, jejich monitorování a správu. Jsou v něm uvedeny jednotlivé návrhy. První se týká přenesení zodpovědnosti řízení pohledávek. Další návrh se týká nové vnitropodnikové směrnice upravující problematiku pohledávek a závazků. Nově navržená směrnice navíc poslouží i jako interní dokument, který obsahuje metodiku při řízení pohledávek a jednotlivá práva a povinnosti zaměstnanců při řízení pohledávek a závazků. V projektu je také obsažen návrh na vymáhání dvou nedobytných pohledávek. Další část je věnována řízení závazků a návrhu sestavování výkazu cash flow. V závěrečné části práce je zhodnocení nákladovosti projektu z finančního i personálního hlediska.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

1.1 Definice pohledávky

Pohledávka představuje právní vztah, ze kterého vzniká věřiteli právo na plnění od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek. Tomuto právu odpovídá povinnost dlužníka splnit svůj závazek vůči věřiteli. Pohledávka je tedy aktivum, které nalezneme v rozvaze v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy. Pohledávky úzce souvisejí se závazky, o kterých bude více uvedeno v následující kapitole. Je závazným pravidlem, že pohledávky a závazky se nesmějí vzájemně vyrovnávat, s výjimkou přijatých a poskytnutých záloh vůči téže fyzické a právnické osobě, které mají dobu splatnosti do 1 roku, jsou vedeny ve stejných měnách, doměrků a vratek daní z příjmů, nepřímých daní a poplatků. (Paseková, 2008, s. 143)

Pohledávky v podnikové praxi jsou upraveny následujícími právními předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 182/2006 Insolvenční zákon,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Vyhláška č. 500/2002 Sb.,
- Český účetní standard pro podnikatele č. 17, č. 5

Do konce roku 2013 se závazkové vztahy řídily dle starého Občanského zákoníku č. 40/1964 Sb. a Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb.. Obchodní zákoník nyní nahradil Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 a nový Občanský zákoník č. 89/2012. Nový Občanský zákoník se stal středobodem soukromého práva. Podstatná část ustanovení Obchodního zákoníku byla zrušena a část přenesena do nového Občanského zákoníku.

Zákon o obchodních korporacích řeší právní úpravu obchodních společností a družstev a úzce navazuje na nový Občanský zákoník. (Businessinfo.cz, © 1997-2014)

1.2 Vznik a členění pohledávek

Pohledávky vznikají z právních úkonů, zejména ze smluv, ze způsobené škody, z bezdůvodného obohacení nebo z jiných skutečností.

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 12) upozorňují na skutečnost, že při sestavování smlouvy je nutné volit jednoznačné výrazy. Pro případné budoucí vymáhání pohledávek je důležitý

obsah smlouvy, dodací a platební podmínky. Také je vhodné prověřit, zda osoba uzavírající kupní smlouvu, je k tomuto úkonu oprávněna.

Pohledávky dělíme především z hlediska splatnosti na krátkodobé (splatnost jeden rok a kratší) a dlouhodobé (splatnost delší než jeden rok).

Z hlediska účtování o pohledávkách členíme pohledávky na:

- Pohledávky z obchodního styku;
- Pohledávky vůči ovládající a řídicí osobě;
- Pohledávky vůči osobě, která má v účetní jednotce podstatný vliv;
- Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení;
- Pohledávky za zaměstnanci;
- Pohledávky z titulu sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění;
- Pohledávky vůči státu
- Jiné pohledávky. (Pilátová, Richter, 2011, s. 48)

1.2.1 Pohledávky z obchodního styku

Pohledávky z obchodního styku představují nejpodstatnější položku mezi pohledávkami.

Obchodní pohledávka vzniká při časovém nesouladu mezi okamžikem poskytnutí výkonu dodavatelem a okamžikem úhrady odběratelem.

Obchodní pohledávky rozlišujeme:

- dle doby splatnosti na krátkodobé (splatné do 1 roku) a dlouhodobé (splatné nad 1 rok)
- dle místa vzniku na tuzemské a zahraniční

Pohledávky z obchodních vztahů

Pohledávky z obchodních vztahů účtujeme v účetné skupině 31. Vznikají dodáním zboží, výrobků nebo služeb odběratelům na fakturu. Se vznikem pohledávky vzniká také dodavateli výnos – tržby za dané zboží, výrobky či služby. (Paseková, 2008, s. 143)

Poskytnuté zálohy

Záloha se poskytuje v případě, kdy dodavatel požaduje po odběrateli, aby zaplatil zálohu v určité výši ještě před uskutečněním dodávky.

U poskytnutých záloh rozlišujeme, na jakou dodávku byly poskytnuty:

- Na pořízení dlouhodobého majetku,
- Na pořízení služeb a ostatních dodávek materiálu,
- Na pořízení zásob (výjimka – účtová skupina 15 – Poskytnuté zálohy na zásoby).
(Paseková, 2008, s. 153)

Poskytnuté zálohy účtujeme na základě bankovních výpisů či výdajových dokladů. Zúčtování zálohy do nákladů provádíme až na základě faktury prokazující skutečnou výši plnění. (Paseková, 2008, s. 155)

Dohadné účty aktivní

Dohadné účty aktivní představují dosud nezaúčtované pohledávky, které nelze vyúčtovat jako běžné, jelikož není známá jejich přesná výše, avšak výnos přísluší do běžného účetního období. Patří sem například nepotvrzené náhrady škody pojišťovnou do konce účetního období, výnosové úroky, které nebyly zahrnuty do bankovního vyúčtování běžného období. (Paseková, 2008, s. 180)

1.2.2 Ostatní pohledávky

Do této skupiny můžeme zařadit všechny ostatní, jelikož se nevyskytují v podniku v tak velké míře jako pohledávky z obchodních styků. Tyto pohledávky vznikají jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům nebo nároky na úhradu ztrát společníky. Některé vyplývají ze zákona či soudních rozhodnutí. Vznikají nebo se prodlužuje doba jejich trvání porušováním ekonomicko-finančních, právních a dalších norem. (Paták, 2006, s. 212)

1.3 Ocenění pohledávek

1.3.1 Účetní pohled na oceňování pohledávek

Problematiku oceňování pohledávek upravuje § 25 ZoÚ, kde je vymezen také okamžik ocenění pohledávky při vzniku (zániku) pohledávky.

Největším problémem při oceňování pohledávek je existence více možností, jak oceňovat. Důležité je také rozlišit způsoby oceňování při běžném účtování daných položek oproti jejich ocenění v účetní závěrce. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 72)

Účetní jednotka oceňuje pohledávky:

- K okamžiku účetního případu (okamžik vzniku pohledávky nebo k okamžiku nabytí pohledávky postoupením),
- Ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka. (Pilátová, Richter, 2011, s. 46)

Jmenovitá (nominální) hodnota

Je dohodnuta při vzniku vztahu mezi odběratelem a dodavatelem. (Pilátová, Richter, 2011, s. 46)

Požizovací cena

Požizovací cenou se oceňují pohledávky nabyté za úplatu nebo vkladem. Součástí pořizovací ceny pohledávek je cena pořízení a náklady související s pořízením (např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize). (Pilátová, Richter, 2011, s. 46-47)

Reálná hodnota

Oceňování reálnou hodnotou je upraveno § 27 ZoÚ. Jedná se o zvláštní režim oceňování pohledávek ke dni roční účetní závěrky. Reálná hodnota je definována v mezinárodních účetních standardech jako částka, za kterou by se pohledávka mohla prodat mezi znalými a ochotnými stranami při transakcích uskutečněných za obvyklých podmínek.

Při stanovování reálné hodnoty musíme brát v úvahu tři základní kritéria a to: časové hledisko, způsob zajištění pohledávky, informace o dlužníkovi a jeho ekonomické situaci. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 73)

Cizí měny

Jestliže máme pohledávku, která je vyjádřena v cizí měně, musí být před zaúčtováním převedena na korunovou hodnotu. K převedení je nutné, aby měla účetní jednotka upraveno ve vnitřních předpisech, jaký kurz k tomuto účelu využívá. Může se jednat o aktuální denní kurz ČNB nebo pevný kurz stanovený účetní jednotkou, a to ve vazbě na kurz ČNB. (Pilátová, Richter, 2011, s. 47)

1.3.2 Ekonomický pohled na oceňování pohledávek

U každé pohledávky musíme zkoumat čtyři základní charakteristiky. Pohledávka je definována třemi zjevnými a jedním těžko definovatelným parametrem:

1. Sumou, jakou má dlužník zaplatit,

2. Časem, ve kterém má platba či postupné platby proběhnout,
3. Pohledávka je určována zajištěním, pokud ho dlužník věřiteli poskytl, jeho výši, kvalitou, likvidností a podobně.

Tyto tři aspekty pohledávky jsou zjevné. Dá se říci, že je máme pod kontrolou. Co však neznáme a co není nikde definováno, je čtvrtý parametr pohledávky a tím je:

4. Riziko, které se k pohledávce váže. Právě riziko je základním parametrem, jehož odhad je nejtěžší, a proto rozhodující pro ocenění pohledávek.

U každé pohledávky existují tři zásadní rizika:

1. Dlužník nebude mít peníze k zaplacení pohledávky v čase, kdy má platba proběhnout.
2. Dlužník se dostane do situace, kdy není schopen platit vůbec a neexistuje ani naděje na to, že by někdy zaplatil. Následně přichází insolvence, konkurs nebo reorganizace.
3. Možnost, že zajištění ztratí hodnotu nebo se ukáže jako méně bonitní, než se předpokládalo při vzniku pohledávky či zástavy.

Oceněním pohledávky tedy rozumíme postup, kdy v principu hledáme vyjádření rizika prodlevy placení nebo přímo defaultu dlužníka. Ocenění pohledávky bude tedy klást důraz na různé aspekty parametrů pohledávky, a to podle toho, za jakým účelem k tomuto ohodnocení dochází. Ocenění tedy není žádný objektivní postup, který dospěje vždy ke stejnému výsledku. Musíme si uvědomit, že oceňování je v podstatě odhadování budoucnosti. (Schönfeld, 2011, s. 12-13)

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Ačkoliv panuje dosti rozšířený názor, že jsou pohledávky determinovány spíše vnějšími podmínkami hospodaření, hlavně tedy chováním zákazníků, mohlo by se zdát, že podnik nemůže příliš ovlivnit výši svých pohledávek. Určité možnosti však přesto existují. Pohledávky a jejich řízení nelze opomíjet. (Paták, 2006, s. 213)

Salek (2005, s. 2-3) definuje řízení pohledávek jako složitý úkol. Podle něj zahrnuje následky postupů a procesů obvykle mimo rozpětí kontroly odpovědného vedoucího. To vyžaduje vyvažování protichůdných priorit. Řízení pohledávek je ovlivněno stavem domácí a světové ekonomiky, úrokových sazeb, měnových kurzů, bankovními předpisy a zvyklostmi, obchodním právem a dalšími faktory. Kvalitní řízení pohledávek je kombinací umění stejně jako vědy, tzn. obchodních procesů, technologických nástrojů, dovedností zaměstnanců, motivace, firemní kultury, měnícího se chování zákazníků, organizační struktury, pružnosti a vypořádání se s měnícími se vnějšími vlivy.

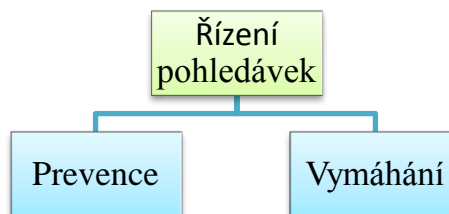
Hutlová (2008) definuje řízení pohledávek jako soubor pravidel a postupů, který vede k minimalizaci rizika spojeného s nesplacením pohledávek odběrateli. Tato pravidla a postupy je potřebné přesně určit pomocí vnitropodnikové směrnice v každém podniku. Tato směrnice by měla jednoznačně a konkrétně stanovit pro jednotlivé kategorie odběratelů lhůty splatnosti, úvěrové limity, způsoby zajištění pohledávek, termíny a způsoby upomínek, mimosoudního a soudního vyrovnání.

Je důležité, aby se podnik zabýval pohledávkou již od okamžiku jejího vzniku. Tuto funkci mohou ve společnosti vykonávat vlastní pracovníci nebo specializovaná firma.

Předmětem řízení pohledávek je:

- Objem pohledávek a jejich vývoj,
- Skladba pohledávek podle rozličných kritérií,
- Rentabilita pohledávek posuzována jako jejich přínos k čistému zisku,
- Rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek,
- Doba splacení pohledávek,
- Likvidnost pohledávek,
- Subjekt pohledávek,
- Rizika spojená s pohledávkami aj. (Paták, 2006, s. 213)

Řízení pohledávek má dvě dimenze:



Obrázek 1 Řízení pohledávek

- **Prevence** – snaží se, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. Je nutné preventivní opatření zakomponovat již do prodejních procesů.
- **Vymáhání** – nastupuje v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit včasnou úhradu pohledávky. Jsou s ním spojené dodatečné náklady. (Kislingerová, 2010, s. 475)

Jelikož pohledávky váží finanční zdroje a kapitál podniku, mají další finanční důsledky. Je proto nutné tyto pohledávky řídit následujícími způsoby:

2.1 Využívání podmínek prodeje

Vkládáním peněžních prostředků do pohledávek se podnik zbavuje možnosti jiného alokování kapitálu, tím i výnosů z případné alternativní investice. S růstem objemu pohledávek se tato „ztráta“ zvyšuje, současně však stoupá šance na růst zisku plynoucího ze zvětšujícího se prodeje.

K podmínkám prodeje patří například volba okamžiku úhrady, výše realizačních cen, poskytování slev, skont, zvyklosti při prodeji v daném oboru aj. (Patač, 2006, s. 214)

Řízení pohledávek či dlužníků v podstatě vždy začíná rozhodnutím, zda poskytnout zákazníkovi úvěr, pokud ano, v jaké výši a za jakých podmínek. Přestavuje to pro společnost výchozí bod pro zkoumání a stanovení její úvěrové politiky. Termín úvěrová politika zahrnuje všechny podnikové systémy a postupy pro určení následujících kritérií:

- **Výběr úvěrů** – Je proces výběru zákazníků, kterým budou poskytnuty úvěry a stanovení jejich individuálních limitů. Obvykle je stanoven soubor kritérií a kontrolní seznamy pro provedení počátečních úvěrových prověření.
- **Úvěrové standardy** – Stanoví se minimální přijatelné standardy finanční životaschopnosti a důvěryhodnosti, které musí zákazník dosáhnout před povolením úvěru. Jedná se v podstatě o posouzení úvěrové kvality potenciálního zákazníka.

- **Platební podmínky** – Zde budou stanoveny povolené úvěrové lhůty a veškeré slevové podmínky pro včasnou platbu.
- **Inkasní politika** – Týká se podnikového systému a postupů pro vybírání plateb od zákazníků. (McMenamin, 1999, s. 615)

2.2 Stanovení výše pohledávek

Velikost pohledávek lze chápat dvojím způsobem:

- a) Jako průměrný stav pohledávek ve zvoleném období,
- b) Jako stav pohledávek k určitému datu.

Obě stavové veličiny jsou důležité při řízení pohledávek a slouží pro účely určování zdrojů peněžních prostředků, finanční analýzy a hodnocení inkasní a úvěrové politiky podniku. (Paták, 2006, s. 215)

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

$$\text{Průměrný stav pohledávek} = \frac{\text{Doba obratu pohledávek} \times \text{Tržby}}{\text{počet dní}}$$

2.3 Řízení prostřednictvím výnosů a nákladů

Jelikož pohledávky vznikají při prodeji na „úvěr“, je tedy obsahem úvěrové politiky firmy, která se snaží eliminovat úvěrové riziko nesplacení pohledávek odběrateli. Rozhodování vychází jednak ze současné hodnoty výnosů při prodeji na „úvěr“ a jednak z následujících předpokladů:

- Odběratel přistoupí na podmínky obchodního úvěru, uzavře s námi smlouvu, odebere produkt a za dodávku zaplatí. V tomto případě získá dodavatel čistý příjem,
- Předpokládáme však, že pravděpodobnost zaplacení je p . Respektujeme proto riziko možného nezaplacení,
- Pokud odběratel nezaplatí, nezíská dodavatel nic a navíc ztratí vynaložené náklady, a to s pravděpodobností $(1 - p)$.

Vzorec má poté následující podobu:

$$NI = p \times (R - CoS) - (1 - p) \times Cos$$

R – Výnosy

CoS – Náklady na prodané zboží

Podmínkou poskytnutí úvěru je kladný čistý příjem.

Po úpravě: $NI > 0$

$$1 - p < \frac{(R - CoS)}{R}$$

$$1 - p < \frac{M}{R}$$

Ze vzorce vyplývá, že obchody mají kladný čistý příjem v případě, když pravděpodobnost, že zákazník nezaplatí, bude menší než procentní marže počítaná z výnosů. (Kislingerová, 2010, s. 476-477)

2.4 Využívání informací o zákaznících

Při uzavírání smluv je velmi důležité mít přesné a včasné informace o svém obchodním partnerovi. Především je nutné prověřit nového obchodního partnera, ovšem musíme sledovat finanční situaci i stávajících klientů.

Informace o obchodních partnerech získáváme z vnějších a vnitřních zdrojů.

Vnější zdroje:

- Kancelářské informace – získáme je z otevřených zdrojů (obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík).
- Kreditní informace – slouží k analýze solventnosti obchodního partnera. Kromě základní finanční charakteristiky obsahují ještě informace o dosavadní platební disciplíně, celkové bonitě společnosti, o zvláštních událostech ve společnosti. Získávání informací je již složitější.
- Bankovní informace – je možné získat legálně dle ustanovení § 38, zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Tyto bankovní informace může banka poskytnout třetí osobě jen se souhlasem klienta. Pouze v občanskoprávním nebo trestním řízení není potřeba souhlas klienta.

Vnitřní zdroje: představují poznatky o dosavadní platební morálce našeho obchodního partnera. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 13-14)

Jelikož je nutné mít neustále přehled i o svých stálých odběratelích, musíme analyzovat příčinu vznikajících problémů v pohledávkách. Na základě analýzy možných příčin a reakcí souvisejících se změnou platebního chování odběratele je poté možné přijmout adekvátní rozhodnutí již na začátku celého dodavatelsko-odběratelského cyklu. (Zámečník, Novák, 2010)

Výše neuhrazených pohledávek	Počet dní po splatnosti (průměr)	Možné příčiny	Možné reakce
<i>mírně roste</i>	<i>mírně roste</i>	Odběratel postupně oddaluje své platby. Stále ale objednává (odklady plateb spolu s novými pohledávkami vedou k růstu neuhrazených pohledávek)	Přezkoumat finanční zdraví odběratele, dohodnout nové platební podmínky - motivace k dřívějším úhradám ve formě bonusů, stanovit úvěrový limit, požadovat zálohy.
<i>prudce roste</i>	<i>prudce roste</i>	Odběratel platí s mnohem větším zpožděním než dříve (má vážné finanční potíže). Stále objednává, jinak by výše pohledávek nerostla.	Přezkoumat bonitu. Pokud jsou finanční problémy dlužníka přechodného rázu - umožnit dluh splácet formou splátek
		Odběratel stále objednává, ale již neplatí.	Okamžitě zjistit skutečné příčiny. Odmítnutí dalších objednávek. Pojistit se.
Výše neuhrazených pohledávek	Počet dní po splatnosti (průměr)	Možné příčiny	Možné reakce
<i>roste</i>	<i>neměnný</i>	Odběratel nyní splácí se zpožděním i ty faktury, které dříve platil ve splatnosti.	Upozornění na pozdní placení, motivovat k dřívějším úhradám ve formě bonusů, skont.
		Je také možné, že odběratel zvyšuje objemy nákupů	-
<i>neměnná</i>	<i>roste</i>	Náznak toho, že se odběratel dostává do finančních problémů. Na rozdíl od předchozích případů je pravděpodobné, že již přestal objednávat.	Okamžitě zjistit důvody, prověřit bonitu. Využít různých druhů zajištění pohledávek nebo pohledávky postoupit.
		Odběratel část pohledávek nezaplatil, proto se zvyšuje pouze počet dní po splatnosti. Nové objednávky platí v obvyklém termínu.	Nezaplacené pohledávky převést na směnky.

Obrázek 2 Analýza příčin a reakcí platebního chování odběratelů. (Zámečník, Novák, 2010)

2.5 Inkasní politika

S řízením pohledávek také úzce souvisí controlling pohledávek. Zaměřuje se na hodnocení pozitivních (výši prodeje) a negativních (finanční náklady) dopadů úvěrové politiky.

Controlling pohledávek jako nástroj finančního controllingu se zformoval díky množství problémových pohledávek u spousty firem. Jejich příčiny lze identifikovat jako:

Externí příčiny problémových pohledávek

- minimální možnosti efektivního postihu,
- složitost vymahatelnosti práv,
- absence morálky v obchodních vztazích.

Interní příčiny problémových pohledávek

- nesprávné ohodnocení obchodního partnera,
- rozdílné situace v době uzavírání kontraktu a v době jeho realizace.

Bezpečnostní pravidla, která by měla být v controllingu pohledávek respektována jsou:

- „*Koruna obdržená dnes má větší hodnotu, než koruna, obdržená zítra.*“
 - „*Bezpečná koruna má větší hodnotu, než riziková koruna.*“

(Zámečník, Novák 2010)

Při zaplacení pohledávky získává podnik likvidní prostředky. Mezi činnosti spojené s inkasem pohledávek patří:

- Evidence pohledávek
- Evidence odběratelů (z hlediska spolehlivosti, včasnosti úhrady pohledávek)
- Upomínání pohledávek
- Vymáhání pohledávek

Tyto činnosti lze převést na faktoringové společnosti nebo jiné organizace zabývající se správou a vymáháním pohledávek.

Existují však i jiné způsoby úhrady obchodu, při nichž nevzniká pohledávka vůči zákazníkovi. Jedná se o:

- **Platbu předem** – využívá se jen ve výjimečných případech např. při výrobě drahého produktu na zakázku.
- **Platbu při dodávce** – je běžnější, využívána především při velkém množství nepravidelných, malých zákazníků.

Pokud by se podnik rozhodl neposkytovat obchodní úvěr, přinese to podniku dvojí účinek. Na jedné straně se mu sníží pohledávky, a tím i riziko jejich nezaplacení, zároveň však

tento zásah působí proti snaze prodat co největší množství produkce, odrazuje zákazníky, nebo vzhledem ke konkurenci tento způsob není možný. (Paták, 2006, s. 219)

2.6 Zajištění

Zajištění pohledávek je další alternativou jejich řízení. Představuje respektování rizika pohledávek ze strany dodavatele. Pohledávky se mohou poskytovat jako:

Nezajištěné – u trvalých a ověřených zákazníků.

Jištěné – v případě, dodává-li se novým, doposud neznámým či méně spolehlivým zákazníkům nebo při velkých a jednorázových dodávkách. (Paták, 2006, s. 218)

V současném podnikatelském prostředí je nutné, aby dodavatelé využívali v maximální míře instrumenty, které jim dává zákon k dispozici. Je však bohužel skutečností, že sebelépe právnicky zajištěný závazek ještě zdaleka nedává věřiteli do rukou stoprocentní jistotu, že jeho pohledávka bude v době splatnosti skutečně zaplácena. (Pilátová, Richter, 2011, s. 17)

V následujícím výčtu budou uvedeny nejvyužívanější formy zajišťovacích prostředků.

2.6.1 Zástavní právo

Je nejspolehlivějším nástrojem, kterým lze zajišťovat jak již existující, tak i budoucí závazek a to při minimálních nákladech. Zastavovat lze nemovitosti i věci movité odevzdané jako zástava do úschovy k třetí osobě. Zástavní právo slouží k zajištění pohledávek i jejího příslušenství v případě řádného a včasného nesplnění. (Pilátová, Richter, 2011, s. 18)

Zástavní právo vzniká na základě:

- Písemné smlouvy,
- Soudem schválené dědické smlouvy,
- Ze zákona.

Jako zástava může být poskytnuta pouze věc, ke které má zástavce vlastnické právo. Cizí věc může být zastavena pouze se souhlasem vlastníka. Věc dána do zástavy musí být řádně odevzdána zástavnímu věřiteli či jiné osobě, na které se zástavce a zástavní věřitel dohodli, aby u ní byla zástava uschována.

Pokud není pohledávka, která je zajištěna movitou či nemovitou věcí, řádně a včas splněna, může zástavní věřitel věc prodat ve veřejné dražbě. U zastaveného cenného papíru jej mů-

že prodat prostřednictvím obchodníka s cennými papíry. O zamyšleném výkonu zástavního práva je zástavní věřitel povinen předem informovat zástavce i dlužníka. Po uskutečnění prodeje musí zástavní věřitel bez zbytečného odkladu vydat dlužníku výtěžek z prodeje převyšující jeho zajištěnou pohledávku.

2.6.2 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta představuje náhradu škody při porušení povinností, kterou si strany sjednaly. Pokutou lze zajistit jakékoliv porušení závazku např. pozdní placení, pozdní dodávka, vada díla. Dohoda o smluvní pokutě musí být vždy ujednána písemně. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 26-27)

2.6.3 Zadržovací právo

Tento prostředek je považován za typicky nouzový, neboť věřitel málokdy počítá s jeho uplatněním, tudíž není zakotven ve smlouvě. Přichází většinou v úvahu až poté, kdy věřitel nemá k dispozici jiné zajišťovací prostředky nebo některé další prostředky vyčerpal. Jedná se tedy o jednostranný právní úkon, tj. faktické zadržení na základě zákona, kdy věřitel má povinnost bezodkladně o držení věci vyrozumět dlužníka. (Pílatová, Richter, 2011, s. 19)

2.6.4 Ručení

Vzniká jednostranným písemným prohlášením ručitele vůči věřiteli, že uspokojí jeho pohledávky, nesplní-li dlužník svůj závazek. V případě, že se za určitý závazek zaručí více ručitelů, ručí každý z nich za celý závazek. Věřitel je oprávněn domáhat se úhrady pohledávky na ručiteli, jestliže dlužník nesplnil závazek v přiměřené době po písemné výzvě věřitele. (BPX, 2008)

Dle občanského zákoníku může ručitel plnění odmítnout, pokud věřitel zavínil, že pohledávka nemůže být uspokojena dlužníkem. Ručení zaniká zánikem dluhu, který zajišťuje. (Česko, 2012)

V účetnictví rozdělujeme ručení do dvou kroků:

1. Písemné prohlášení ručitele věřiteli. Nikdo v tomto případě neúčtuje v podvojném účetnictví. Informace se pouze zachytí v podrozvahové evidenci (ručitel i dlužník je musí zveřejnit v příloze k účetní závěrce).
2. V případě, že dlužník nezplatí svůj závazek a ten je věřiteli uhrazen ručitelem, účtují o tom všichni účastníci. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 20)

2.6.5 Bankovní záruka

Jedná se o specifický druh ručení. Zajišťuje platební i neplatební závazky.

„Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.“

Ze strany banky je tento závazek neodvolatelný a plnění vždy poskytuje v peněžní formě. (Bařinová, Vozňáková, 2003, s. 21-22) Bankovní záruka je z pohledu věřitele všeobecně považována za nejrychlejší a nejúčinnější prostředek, jímž si věřitel může zajistit splnění peněžitého závazku dlužníka. (Pilátová, Richter, 2011, s. 21)

2.6.6 Dokumentární akreditiv

Představuje písemný závazek banky, která se podmíněně zavazuje na základě žádosti klienta a na jeho účet zaplatit oprávněné osobě, jestliže tato osoba splní do určité doby stanovené podmínky. Těmito podmínkami je myšleno předání přesně stanovených dokumentů. Těmito dokumenty může být např.: certifikát o jakosti, faktura, doklady o přepravě, pojistné dokumenty, skladištní list aj.

Dokumentární akreditiv se využívá především při obchodech se zahraničními partnery.

Akreditivy rozlišujeme:

- **Nepotvrzené** – závazek vůči prodávajícímu má banka, která vystavila akreditiv.
- **Potvrzené** – potvrzením akreditivu vstupuje další banka do vztahu vůči prodávajícímu společně s bankou, která akreditiv otevřela. Většinou se jedná o banku prodávajícího.
- **Odvolatelné** – akreditiv může být kdykoliv odvolán nebo změněn a to bez souhlasu prodávajícího.
- **Neodvolatelné** – zrušení nebo změna může být provedena jen se souhlasem všech stran.
- **Odběratelský** – importní – používá se při dovozu zboží či služeb do ČR nebo při koupi v ČR.
- **Dodavatelský** – exportní – využívá se při vývozu zboží či služeb z ČR nebo při prodeji v ČR. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 22-24)

2.6.7 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso představuje příkaz prodávajícího banky, aby pro něj vyinkasovala od kupujícího plnění proti předání dokumentu. V tomto případě je příkazce dodavatel. Je využíváno především v zahraničním obchodě. Vydání dokumentů odběrateli je v tomto případě podmíněno zaplacením. Pro odběratele je výhodné, že může platit až v době převzetí dokladů.

Existují dva druhy dokumentárního inkasa:

- **Dokumenty proti zaplacení** – kupující zaplatí bance inkasní částku a obdrží inkasní dokumenty.
- **Dokumenty proti akceptaci směnky** – kupující akceptuje směnku vystavenou na sebe a získá dokumenty. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 24-25)

2.6.8 Směnka

Při opatrném použití se směnka osvědčuje jako spolehlivý zajišťovací prostředek. Podrobná úprava pravidel, užití a vymáhání směnečného práva je provedena v zákoně č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů. Zákon chápe směnku jako převoditelný cenný papír.

Rozlišujeme směnku:

Cizí – výstavce (dlužník) prikazuje třetí osobě, aby v určitý den a na určitém místě splatila oprávněné osobě (věřiteli) dohodnutou částku. Směnka cizí obsahuje tři osoby – výstavce (trasant), směnečník (trasát) a remitent (věřitel).

Vlastní – sám výstavce (dlužník) se zavazuje, že ve stanovený den a na stanoveném místě zaplatí svému věřiteli určitou dohodnutou sumu. Obsahuje tedy jména dvou osob.

Každá směnka musí obsahovat:

- Označení, že jde o směnku,
- Bezpodmínečný příkaz směnečnému dlužníkovi zaplatit určenou částku,
- Údaj o splatnosti směnky,
- Jméno osoby, na jejíž řád, nebo již má být placeno,
- Označení místa, kde má dojít k placení,
- Datum a místo vystavení směnky,
- Podpis výstavce. (Pilátová, Richter, 2011, s. 23-24)

2.6.9 Faktoring

Faktoring představuje úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny, snížených o diskont. Diskont je poplatek inkasovaný faktoringovou společností za poskytnutí služby. Předmětem faktoringu mohou být jen pohledávky z obchodního styku do doby splatnosti za subjektem s akceptovatelnou bonitou, přičemž doba splatnosti je zpravidla kratší než 180 dnů.

Rozlišujeme dvě základní formy faktoringu:

Bezregresní faktoring – tzn. bez postihu, faktor přebírá riziko nezaplacení pohledávky.

Regresní faktoring – faktoringová společnost si vyhrazuje právo na „vrácení“ postoupené pohledávky původnímu majiteli v případě, že kupující dlužnou sumu v době splatnosti neuhradí. (Režňáková, 2010, s. 92)

2.6.10 Forfaiting

Představuje speciální formu refinancování pohledávek z obchodního styku, která se využívá především v zahraničním obchodě. Jedná se o odkup dosud nesplacených střednědobých a dlouhodobých pohledávek, které jsou zajištěny bankovní zárukou, směnkou avalovanou bankou nebo dokumentárním akreditivem zpravidla s odloženou splatností. Na rozdíl od faktoringu, se forfaitingové obchody sjednávají individuálně, ne na celý objem pohledávek. Forfaiting bývá zpravidla dražší než bankovní úvěr, může však být dostupnější pro již zadlužené podniky. (Režňáková, 2010, s. 94-95)

2.6.11 Sekuritizace

Jedná se o novou metodu financování, která vznikla v USA. Ve světě se využívá pod názvem Asset Backed Securities (ABS). Principem je prodej existujících nebo budoucích pohledávek určitému okruhu věřitelů prostřednictvím finančního trhu. Lze spojit větší množství malých pohledávek s různou dobou splatnosti a s různou bonitou do jednoho celku. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 38)

2.6.12 Kapitalizace

Kapitalizace má smysl u tzv. druhotné platební neschopnosti a je významná z pohledu ozdravných opatření. Jedná se o dohodu mezi dlužníkem a věřitelem, že věřiteli nebudou závazky splaceny peněžně, ale že věřitel získá majetkovou účast v dlužnické společnosti. Z účetního hlediska představuje kapitalizace pohledávek změnu ve struktuře aktiv v rozva-

ze věřitele a pasiv v rozvaze dlužníka. U věřitele tedy vzroste dlouhodobý finanční majetek, majetkové účasti či akcie. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 39)

2.7 Vymáhání pohledávek

Neuhrazené pohledávky po splatnosti mají negativní vliv na peněžní toky podniku, zhoršují finanční ukazatele a v konečném důsledku můžou vést i k vlastní platební neschopnosti. Je tedy nevyhnutelné, aby podnikatel zahájil proces jejich vymáhání. Na začátku by se nejdříve měl finanční manažer dotázat dlužníka na důvody opoždění platby a předpokládanou dobu úhrady, případně nabídnout splátkový kalendář. Dalším krokem může být zaslání upomínek či penalizačních faktur. (Valach a kol., 1999, s. 140) Pokud odběratel stále nezaplatí, je nutné přistoupit k vymáhání pohledávky vlastními pracovníky nebo za pomoci specializovaných externích společností.

Vymáhání pohledávek vlastními silami je založeno na dobré znalosti obchodních případů, zákazníků a na flexibilitě jednání, proto se v počátečních fázích jeví jako efektivní. Jestliže však společnost nevymůže pohledávky přibližně do tří měsíců, musí nastoupit jiná řešení např. soudní cestou nebo pomocí externích specializovaných firem. (Režňáková, 2010, s. 100-101)

Náklady na vymáhání představují pro společnost obrovské finanční náklady. Podle statistických údajů se náklady na soudní vymáhání pohybují v rozsahu asi 30-50% z hodnoty pohledávky. Dojde-li k exekuci nebo konkurznímu řízení, mohou dosahovat výše až 100% z nominální hodnoty pohledávky. (Vozňáková, 2004, s. 80)

V následujícím výčtu uvedu nejčastěji využívané nástroje při vymáhání pohledávek.

2.7.1 Postoupení pohledávek

Postoupení pohledávky je způsob, jímž nastává změna v osobě věřitele pohledávky, stejně jako je tomu u prodeje. Na základě smlouvy mezi dosavadním a novým věřitelem přecházejí na nového věřitele veškerá práva i příslušenství k pohledávce včetně všech lhůt.

Věřitel může postoupit pohledávku jinému subjektu bez souhlasu dlužníka nebo postoupit pohledávku za úplatu či bez ní. Poté co je pohledávka postoupena, musí postupitel neodkladně o této skutečnosti informovat dlužníka. (Vozňáková, 2004, s. 76-77)

2.7.2 Platební rozkaz

Jedná se o rozhodnutí, které soud vydává v tzv. zkráceném řízení, bez jednání a bez slyšení žalovaného, pouze na základě tvrzení žalobce. Soud uloží žalovanému, aby do 15 dnů buď zaplatil uplatňovanou peněžní částku, nebo aby v téže lhůtě podal odpor. Platební rozkaz je třeba doručit žalovanému do vlastních rukou. (Švarc, 2009, s. 354)

2.7.3 Notářský zápis, exekutorský zápis

Jestliže dlužník nemá k zaplacení finanční prostředky, může se k zajištění pohledávky provést notářský zápis notářem anebo exekuční zápis provedený exekutorem. V případě, že účetní jednotka není ochotna investovat do soudních poplatků a jedná se o vyšší dlužnou částku, je vhodné právně zajistit nepopíratelné uznání dluhu dlužníkem. V případě nezaplacení dluhu je notářský zápis i exekuční zápis vykonatelný, tzn. Věřiteli je umožněno vedení exekuce proti dlužníkovi na základě žádosti věřitele již bez další žaloby. (Vozňáková, 2004, s. 75)

2.7.4 Směnečný platební rozkaz

Jedná se o zvláštní druh platebního rozkazu, pro nějž stanoví zákon zvláštní podmínky. Navrhovatel, který požaduje vydání tohoto druhu platebního rozkazu, musí předložit soudu v prvopisu směnku nebo šek, o jehož pravosti není důvodu pochybnosti, a další listiny nutné k uplatnění práva. Na jeho návrh vydá soud směnečný platební rozkaz s tím, že odpůrce je povinen částku v něm uvedenou zaplatit do tří dnů, nebo v téže lhůtě podat odůvodněné námitky. (Švarc, 2009, s. 355)

2.7.5 Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení je jednoinstanční a končí vydáním rozhodčího nálezu. Pravomocný rozhodčí nález má stejné účinky jako pravomocné soudní rozhodnutí. Smluvní strany tak mohou vyloučit pravomoc soudů rozhodovat majetkové spory z obchodního styku uzavřením rozhodčí smlouvy. Výhodou je rychlost řízení a menší formálnost. (Pospíšilová, Pospíšil, 2005, s. 314)

2.7.6 Soudní řízení

Soudní řízení vymáhání pohledávek se uskutečňuje dle úpravy obsažené v Občanském soudním řádu. Skončí-li řízení rozhodnutím na plnění a není-li povinnost plnit ke stanovenému dni splněna, nabývá rozhodnutí na vykonatelnosti. Výkon rozhodnutí lze provést

příkázáním pohledávky z účtu peněžního ústavu, postižením jiných majetkových práv, prodejem movitých věcí nebo srážkami ze mzdy. Velkou nevýhodou soudního řízení je zdlouhavost. (Valach a kol., 1999, s. 140)

2.7.7 Insolvenční řízení

Insolvenční zákon č. 182/ 2006 Sb. řeší úpadky a hrozící úpadky dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů.

Dlužník je dle insolvenčního zákona v úpadku v případě, že má:

- a) Více věřitelů a
- b) Peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti a
- c) Tyto závazky není schopen plnit.

„Dlužník, který je právnickou osobou nebo fyzickou osobou – podnikatelem, je v úpadku tehdy, je-li předlužen. O předlužení jde tehdy, má-li dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku. Při stanovení hodnoty dlužníkovy majetku se přihlíží také k další správě jeho majetku, případně k dalšímu provozování jeho podniku, lze-li se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník bude moci ve správě majetku nebo v provozu podniku pokračovat.“ (Česko, 2006)

O hrozícím úpadku hovoříme v případě, kdy dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků.

Ke způsobům, jak lze řešit úpadek či hrozící úpadek dlužníka v insolvenčním řízení patří:

- Konkurz,
- Reorganizace,
- Oddlužení,
- Zvláštní způsoby řešení úpadku, které tento zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů.

Insolvenční řízení lze zahájit jen na základě návrhu v listinné podobě opatřené úředně ověřeným podpisem osoby, která jej podala a doručením tohoto návrhu věcně příslušnému soudu. Insolvenční návrh může podat dlužník nebo jeho věřitel.

Poté, co soud stanoví způsob řešení úpadku, se věřitelé, kteří své pohledávky uplatňují podáním přihlášky, uspokojí v závislosti na způsobu řešení úpadku, a to rozvrhem při konkursu, plněním reorganizačního plánu při reorganizaci nebo plněním při oddlužení, nestanoví-li zákon jinak. (Česko, 2006)

2.7.8 Odpis pohledávek

Odpis pohledávky znamená přímé a trvalé snížení hodnoty pohledávky zaúčtováním do nákladů souvztažně s účtem Pohledávka (546/311). (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 77)

U odepsaného aktiva již nelze jeho hodnotu v účetnictví dále zvyšovat. Všechny odpisy pohledávek musí být zaúčtovány, jen některé z nich jsou daňově uznatelné:

1. Jednorázově daňově účinný odpis § 24 ZDP

- Úmrtí dlužníka,
- Soud zrušil konkurs, protože majetek dlužníka je nepostačující a pohledávka měla být uspokojena v insolvenčním řízení,
- Zánik právnické osoby bez právního nástupce,
- Dlužník je v úpadku nebo mu úpadek hrozí,
- Nelze uplatnit – pokud na majetek dlužníka je uplatňována dražba,
- Na majetek dlužníka je uvalena exekuce,

Dle znění ZDP do 31. 12. 2013 bylo možné tvořit zákonný odpis u pohledávek vzniklých do 31. 12. 2013, u nichž uplynulo od splatnosti méně než 6 měsíců nebo se jedná o aktivně nevymáhanou pohledávku se jmenovitou hodnotou v okamžiku vzniku větší než 200 000 Kč. Dle znění ZDP od 1. 1. 2014 platí pro pohledávky vzniklé od 1. 1. 2014, že od její splatnosti uplynulo méně než 18 měsíců a jde-li o pohledávku cizí, není aktivně vymáhána se jmenovitou hodnotou v okamžiku vzniku větší než 200 000 Kč. (Dashöfer, ©1997-2014)

2. Postupný daňově účinný odpis

U pohledávek splatných do 31. 12. 1994. Tato možnost je dána přechodným ustanoveními ZDP (pokud účetní jednotka může doložit vznik pohledávky a má všechny podklady i přes časové období, které umožňuje skartaci dokladů).

3. Daňově neúčinný odpis

- U všech pohledávek, kde je zřejmé, že náklady na jejich vymáhání přesáhnou hodnotu pohledávek,

- Dlužník je podle sdělení příslušného orgánu neznámého pobytu. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 78-83)

2.7.9 Opravné položky k pohledávkám

Tvorbu opravných položek upravuje § 25 odst. 2 a § 26 odst. 3 ZoÚ., Vyhláška č 500/2002Sb a Český účetní standard č. 005 – Opravné položky. Daňová problematika tvorby opravných položek je upravena zákonem o rezervách. (Pilátová, Richter, 2011, s. 57)

Opravná položka k pohledávce představuje dočasné a nepřímé snížení hodnoty pohledávky zaúčtováním do nákladů prostřednictvím opravné položky. Zákonná opravná položka může být tvořena jen k nepromlčeným pohledávkám. Uplynutím promlčecí lhůty však pohledávka nezaniká, ale nemůže být přiznána soudem, pokud povinná osoba namítá promlčení. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 74)

Problematiku tvorby a použití opravných položek je v účetní jednotce nutné upravit vnitřním předpisem.

Interní předpis týkající se tvorby a použití opravných položek by měl obsahovat:

- Zásady pro tvorbu a zúčtování opravných položek,
- Vazbu na dokladovou inventarizaci,
- Způsob účtování. (Pilátová, Richter, 2011, s. 58-59)

Do konce roku 2013 bylo možné tvořit opravné položky u pohledávek, u kterých uplynulo od konce sjednané lhůty splatnosti více než:

- 6 měsíců, až do výše 20 % hodnoty pohledávky (u pohledávek do 200 000 Kč)

Vyšší tvorbu opravných položek mohli k těmto pohledávkám tvořit jen ti poplatníci daně z příjmů, kteří zaplatili příslušné poplatky, bylo zahájeno soudní, správní nebo rozhodčí řízení proti dlužníkovi podle příslušných předpisů a pokud od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než:

12 měsíců, až do výše 33% hodnoty pohledávky,

18 měsíců, až do výše 50% hodnoty pohledávky,

24 měsíců, až do výše 66% hodnoty pohledávky,

30 měsíců, až do výše 80% hodnoty pohledávky,

36 měsíců, až do výše 100% hodnoty pohledávky. (Martínková, 2014)

S účinností ke dni 31. 12. 2013 se ruší ustanovení § 8a zákona 593/1992 Sb. dosavadních šest časových pásem posuzujících dobu od uplynutí původní lhůty splatnosti, která byla nezbytná pro tvorbu opravných položek.

S účinností od 1. 1. 2014 se zavádějí pouze dvě časová pásma pro posuzování doby uplynulé od splatnosti nepromlčené pohledávky za účelem tvorby opravných položek k těmto pohledávkám a to:

- 18 měsíců, až do výše 50% neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 36 měsíců, až do výše 100% neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky

U nepromlčených pohledávek je také možnost vytvořit opravnou položku až do výše 100% její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství v případech kdy:

- Rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč,
- Od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců, a
- Celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi nepřesáhne za období, za které podává daňové přiznání, částku 30 000Kč.

Od 1. 1. 2014 se ruší povinnost zahajovat soudní nebo rozhodčí řízení u časových opravných položek k pohledávkám o vyšší rozvahové hodnotě než 200 000 Kč. To však neplatí pro pohledávky nabyté postoupením. Nový postup se však použije při tvorbě opravných položek k pohledávkám vzniklých po 1. 1. 2014. Nově je také promlčecí lhůta stanovena na 3 roky. (Česko, 1992)

2.8 Zánik pohledávek

Pohledávka nejčastěji zaniká z těchto důvodů.

2.8.1 Splnění dluhu

Je nejčastějším způsobem zániku pohledávky. Jedná se o splnění peněžitou formou, tj. plná popř. částečná úhrada hotovostním či bezhotovostním převodem.

2.8.2 Částečné splnění závazku

Za uznání závazku obchodní zákoník považuje také:

Placení úroků – za uznanou se považuje část závazku, z níž se úroky platí.

Částečné plnění závazku dlužníkem – za uznání zbytku dluhu je tento projev vůle považován pouze za podmínky, že „lze usuzovat“ na dlužníkovu uznání.

2.8.3 Zápočet pohledávek

K započtení pohledávky a tím k zániku závazku dochází v případě, kdy mají věřitel a dlužník vzájemné pohledávky, jejich plnění je stejného druhu a některý z účastníků učiní vůči druhému projev směřující k započtení.

Zánik pohledávky nastane v okamžiku splatnosti poslední pohledávky. Započtení lze provést jednostranně či dohodou.

Lze započíst pouze pohledávky, které splňují následující podmínky:

- Započtení pohledávek musí být přípustné (nelze započíst např. pohledávku na náhradu škody na zdraví).
- Jedná se o pohledávku započitatelnou (nelze započíst např. promlčenou pohledávku).
- Plnění ze vzájemných pohledávek musí být stejného druhu (např. peněžité plnění pohledávky). (Švarc, 2009, s. 246-247)

2.8.4 Prekluze

Jedná se o zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula. Pokud by dlužník prekludovaný dluh uhradil, bylo by to považováno za plnění bez právního důvodu a jednalo by se ze strany věřitele o bezdůvodné obohacení.

K dalším způsobům zániku pohledávek, ovšem méně častým patří:

- Dohoda
- Prominutí dluhu a vzdání se práva
- Výpověď
- Novace
- Narovnání
- Smrt dlužníka nebo věřitele
- Splynutí (Businessinfo, © 1997-2014)

3 ZÁVAZKY

3.1 Definice závazkových vztahů

Švarc a kol. (2009, s. 193) definují závazkové právní vztahy jako takové vztahy, v nichž má věřitel právo na určité plnění – pohledávku - od jiné určité osoby – dlužníka – a právo tuto pohledávku v době splatnosti požadovat a dlužník má povinnost tento druh věřiteli splnit, jeho právo uspokojit.

Závazkové právní vztahy jsou charakteristické následujícími rysy:

- a) Individuálně určený počet subjektů
Minimálně musí být určeny dva subjekty (věřitel, dlužník). Na obou stranách však může vystupovat více, individuálně určených osob.
- b) Relativní povaha závazkového vztahu
Obsahem závazkových vztahů je souhrn práv a povinností (něco dát, něco konat, něčeho se zdržet, něco strpět). Pro závazkové vztahy, které vznikají ze smluv, je charakteristické, že jejich subjekty v nich vystupují jak v pozici věřitelů, tak současně dlužníků. (Např. v kupní smlouvě má kupující právo na dodání zboží a současně je povinen za zboží platit.)
- c) Vzájemnost práv a povinností
Právu jednoho z nich odpovídá povinnost druhého. (Např. za provedené dílo má zhotovitel právo na úplatu a objednatel je povinen tuto úplatu zaplatit.)
- d) Majetkový charakter
Plnění, které je předmětem závazku, má majetkovou podstatu. (Švarc a kol., 2009, s. 193)

3.2 Závazky z účetního hlediska

Závazky z obchodních vztahů vznikají převzetím prací, zboží či služeb od dodavatele na fakturu. Doba splatnosti závazku je stanovena ve smlouvě a řídí se stejnými zákony jako u pohledávek. (Paseková, 2008, s. 145)

Krátkodobé závazky účtujeme ve 3. účtové třídě stejně jako pohledávky. Dlouhodobé závazky nalezneme ve 4. účtové třídě.

Závazky členíme dle doby splatnosti na:

- Krátkodobé

- Dlouhodobé

Dle místa vzniku na:

- Tuzemské
- Zahraniční

Mezi krátkodobé závazky patří:

- Závazky z obchodního styku,
- Závazky ke společníkům,
- Závazky k zaměstnancům,
- Závazky ze sociálního zabezpečení,
- Daňové závazky,
- Zdroje z emise krátkodobých cenných papírů.
- Krátkodobé přijaté zálohy,
- Závazky spojené s používáním směnek,
- Krátkodobé bankovní úvěry,
- Ostatní závazky.

Mezi dlouhodobé závazky patří:

- Rezervy - jsou speciálním druhem závazku. Představují v podstatě budoucí závazky, neboť se jedná o sumu peněžních prostředků, které musí podnik v budoucnu zaplatit. Patří sem např. rezervy na opravy hmotného majetku, na úhradu kurzových ztrát apod. (Paták, 2006, s. 177)
- Dlouhodobé bankovní úvěry.
- Dlouhodobé závazky (z obchodních vztahů, k ovládaným a řízeným osobám, k účetním jednotkám pod podstatným vlivem, ke společníkům, členům družstva, odložený daňový závazek aj.).
- Dlouhodobé půjčky (Kocmanová, 2002, s. 173-174)

Stejně tak jako u pohledávek mají u závazků zásadní význam závazky z obchodního styku – tzv. obchodní úvěr. Ten vyplývá z časového nesouladu mezi okamžikem zúčtování a okamžikem proplacení závazku. Odběratel je v tomto případě dlužník a dodavatel věřitel. (Černohorský, Teplý, 2011, s. 267)

3.2.1 Obchodní úvěr

Podpora odbytu a ve svých důsledcích urychlení reprodukčního procesu. Posiluje trh jak na straně poptávky, tak i nabídky, je nástrojem konkurence. Odběrateli umožňuje nákup i tehdy, nemá-li likvidní prostředky k promptnímu placení.

Obchodní úvěr představuje významný zdroj krytí oběžného majetku a financování jeho přírůstku, a to dílem trvalým, dílem přechodným. Z hlediska nákladů na získání kapitálu je obchodní úvěr považován za levný zdroj, protože se zpravidla poskytuje bezúročně. Nemusí tomu tak ale být.

Podniky vstupují do ekonomických vztahů s řadou dodavatelů. Při neustálém vzniku, obnovování a zániku závazků různých individuálních dodavatelů, jejich různé výši, termínech jejího vzniku a zániku, době jejich trvání se tyto závazky ve svém celku „ustalují“ na průměrné výši. V této výši se stávají trvalým zdrojem. (Valach a kol. 1999, s. 160-161)

4 ŘÍZENÍ ZÁVAZKŮ

4.1 Vznik závazků

Dle § 1723 Občanského zákoníku (2012) závazky vznikají:

- Ze smluv,
- Z protiprávního činu,
- Nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá,

4.2 Změna závazků

Švarc a kol. (2009, s. 215) uvádí skutečnost, že se mohou závazkové vztahy v průběhu svého trvání měnit, aniž by tak došlo k jejich zániku. Změna může být v:

- Obsahu (na základě dohody)
- Subjektech závazkového vztahu (postoupení pohledávky, převzetí dluhu, přistoupení k závazku, poukázky).

4.3 Zajištění závazků

Zajištění závazku spočívá v tom, že splnění určitého závazku, vyplývajícího z obchodního závazkového vztahu je zajištěno určitým zákonným instrumentem. Oprávněná strana si tak zajišťuje splnění hlavního závazku závazkem dalším (vedlejším). Zajištění závazků ve vztazích mezi podnikateli slouží ke zvýšení právní jistoty a stability v těchto vztazích a přispívá tak k celkové rovnováze v obchodní sféře. (Faldyna, Hušek, Pohl, 2007, s. 1-2)

Jednotlivé formy zajištění závazku jsou shodné s vyjmenovanými zajišťovacími instrumenty u pohledávek, které byly podrobněji popsány v předchozí kapitole. Jedná se o zástavní právo, pojištění, záloha, notářský zápis, exekuční zápis, cese pohledávky, ručení, smluvní pokuta, zadržovací právo, dokumentární akreditiv, uznání závazku, směnka, dokumentární inkaso, bankovní záruka, faktoring, forfaiting, sekuritizace, kapitalizace pohledávek, zápočet pohledávek aj.

4.4 Zánik závazků

K nejčastějším formám zániku závazků patří:

4.4.1 Splněním

Způsob plnění

Peněžítý závazek je splněn v okamžiku, kdy dlužník předá věřiteli plnění v podobě peněz buď v době stanovené ve smlouvě, nebo v okamžiku, kdy je peněžní částka připsána na účet věřitele u peněžního ústavu. (Pilátová, Richter, 2011, s. 16)

V určitých případech je možné i částečné plnění závazku. V takovém případě je věřitel povinen přijmout i částečné plnění, pokud to však není v rozporu s povahou závazku.

Má-li dlužník u věřitele několik závazků a poskytnuté plnění nestačí na splnění všech závazků a neurčí-li při plnění, na který dluh plní, započte se nejprve plnění na závazek, o jehož splnění věřitel dlužníka již upomenul, jinak na závazek nejméně zajištěný. Při stejné míře zajištění závazků se plnění započte nejprve na závazek nejdříve splatný. Při plnění závazku se nejdříve splácí jeho příslušenství (náklady spojené s uplatněním pohledávky a úroky) poté jistina. (Česko, 2012)

Více účastníků závazků

Pokud na straně dlužníka vystupuje více subjektů, jedná se o společný závazek, který může být splněn buď společně a nerozdílně, nebo může dojít k dílčímu plnění. Rozlišujeme:

- Solidární plnění – nastává v případě, kdy tak stanovil právní předpis, rozhodl soud, dohodli jej účastníci či vyplývá z povahy plnění. Věřitel je poté oprávněn požadovat plnění po některém ze solidárních dlužníků. Pokud nabídne plnění jiný společný dlužník, je povinen toto plnění přijmout.
- Dílčí plnění – pokud má dlužník plnit více věřitelům, mohou nastat dvě možnosti plnění:
 - Dělitelné – např. peníze. Dochází k němu v případě, kdy na základě soudního rozhodnutí, právního předpisu nebo dohody, je možné stanovit samostatnou vlastní pohledávku, každého z dlužníků na celém závazku. Poté může věřitel požadovat jen svůj díl na každém dlužníkovi.
 - Nedělitelné – existují dvě varianty. Pokud existuje dohoda, věřitelé mohou požadovat na dlužníkovi nedělitelné plnění všichni společně nebo určit konkrétního věřitele. Pokud neexistuje dohoda, může plnění požadovat kterýkoliv z věřitelů.

- V rozsahu podílu dlužníka na závazku, v případě, kdy je více spoludlužníků. (Pilátová, Richter, 2011, s. 16-17)

Místo plnění

Platí, že závazek je splněn tehdy, je-li splněn ve stanoveném místě. Pokud tedy dlužník splní v jiném místě, než je stanoveno dle smlouvy nebo zákona, ke splnění nedojde. Místo plnění by mělo být obsaženo ve smlouvě. U nepeněžitého plnění platí, že musí dlužník splnit závazek v místě, svého bydliště nebo sídla. U peněžitého plnění platí, že dlužník plní závazek v místě bydliště nebo sídle věřitele. Vznikne-li závazek při provozu závodu, plní se dluh v místě závodu. To samé platí v případě vzniku závazku při provozu provozovny. (Česko, 2012)

Doba plnění

Obecně platí, že dlužník je povinen závazek splnit v době stanovené ve smlouvě. U některých smluv je doba plnění stanovena podpůrnými, doplňujícími ustanoveními, která se aplikují v návaznosti na příslušnou uzavřenou smlouvu. Pokud není ve smlouvě uvedena doba plnění, je věřitel oprávněn požadovat plnění ihned po uzavření smlouvy. (Faldyna, Hušek, Pohl, 2007, s. 125-126)

4.4.2 Poukázka

Dle nové právní úpravy patří poukázka mezi formy zániku závazku jeho splněním.

„Poukázka opravňuje poukazníka vybrat u poukázaného vlastním jménem plnění a poukázanému se poukázkou přikazuje, aby poukazníkovi plnil na účet poukazatele. Přímé právo vznikne poukazníkovi proti poukázanému jen tehdy, přijme-li poukázaný poukázku.“ (Česko, 2012)

4.4.3 Započtení

Mají-li věřitel a dlužník vzájemné pohledávky, jejichž plnění je stejného druhu a některý z nich učiní projev vůči druhému směřující k započtení, dochází tak k zániku pohledávky započtením.

Předpokladem započtení jsou tedy vzájemné pohledávky stejného druhu způsobilé k započtení a projev směřující k započtení. (Faldyna, Hušek, Pohl, 2007, s. 157)

4.4.4 Odstupné

Pokud si strany ujednájí, že jedna z nich může závazek zrušit zaplacením odstupného, ruší se tento závazek podobně jako při odstoupení od smlouvy. Právo zrušit závazek zaplacením odstupného však nemá strana, která již plnění druhé strany přijala nebo druhé straně sama plnila, byť jen z části. (Česko, 2012)

Faldyna, Hušek a Pohl (2007) navíc dodávají, že se odstupné sjednává v případech, kdy je vhodné v určitém časovém předstihu uzavřít smlouvu, přesto, že nebude jasné, zda v období, kdy má dojít k plnění, bude mít účastník tohoto plnění zájem. Tímto může dojít k zrušení smlouvy, která je v této době pro něj nevýhodná a vyhne se tak větším ztrátám než činí odstupné, pokud by závazek trval a byl popř. nebyl plněn.

4.4.5 Odstoupení od smlouvy

Odstoupení od smlouvy je jednostranný právní úkon věřitele nebo dlužníka, kterým smluvní strana projevuje vůli jednostranně ukončit platnost smlouvy. Poruší-li strana smlouvu podstatným způsobem, může druhá strana bez zbytečného odkladu od smlouvy odstoupit. Odstoupením od smlouvy se závazek zrušuje již od počátku. (Česko, 2012)

4.4.6 Prominutí dluhu

V případě, že věřitel promine dlužníkovi dluh, a dlužník s prominutím dluhu souhlasí, dojde k zániku závazku. K prominutí dluhu dochází také v případě, kdy věřitel vydá dlužníku kvitanci nebo mu vrátí dlužní úpis, aniž by dluh splnil. (Česko, 2012)

4.4.7 Výpověď

Výpověď je možná v případě, kdy si to strany ujednájí nebo stanoví-li tak zákon. V případě výpovědi závazku zaniká závazek uplynutím výpovědní doby. V případě, že lze závazek vypovědět bez výpovědní doby, zaniká závazek účinností výpovědi. (Česko, 2012)

4.5 Ukazatelé finanční analýzy

Závazky se nám promítnou ve finanční analýze u poměrových ukazatelů likvidity, aktivity a zadluženosti. V následujícím textu budou uvedeny vzorce pro výpočet ukazatelů, které jsou ovlivněny právě závazky.

4.5.1 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity posuzují platební schopnost podniku, což je jedna z hlavních podmínek úspěšné existence podniku na trhu.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity vypovídá o uspokojení věřitelů, pokud by podnik prodal veškerá krátkodobá aktiva k zaplacení svých krátkodobých závazků. Čím je výsledek vyšší, tím je likvidnější a bezproblémově hradí své závazky. Je třeba si ale uvědomit, že vysoké hodnoty tohoto ukazatele pro firmu nepřináší žádné výnosy. Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

U pohotové likvidity jsou z oběžných aktiv vyjmuty nejméně likvidní zásoby. Výsledek můžeme interpretovat např.: Kolika korunami oběžných aktiv s vyloučením zásob je kryta 1 Kč krátkodobých pasiv. Doporučené hodnoty jsou v tomto případě 1 – 1,5.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Jedná se o ukazatel, který posuzuje nejlikvidnější část aktiv – peněžní prostředky. Udává poměr, v jakém je možné v podstatě okamžitě splatit krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty jsou nad 0,5. (Černohorský, Teplý, 2011, s. 276-277)

4.5.2 Analýza aktivity

$$\text{Doba obratu závazku} = \frac{\text{Závazky vůči dodavatelům}}{\text{Denní tržby na fakturu}}$$

Tento ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Tento výpočet se často využívá pro srovnání doby obratu pohledávek. (Sedláček, 2011, s. 63)

$$\text{Průměrná výše závazků} = \text{Denní výše závazků} \times \text{Průměrná doba trvání závazku}$$

Průměrná výše těchto závazků závisí na dvou souhrnných faktorech a to na denní výši těchto závazků za příslušné období. Vyplývá z celkového objemu dodávek za příslušné období, který se dělí počtem dnů daného období.

Na průměrné době posunu mezi vznikem závazků a jejich úhradou, tj. na průměrné době čerpání přijímaných obchodních úvěrů. Průměrná doba závazku se stanoví jako vážený průměr dob zpoždění úhrady za dodávkou od jednotlivých dodavatelů, kde váhami jsou objemy nebo podíly dodávek jednotlivých dodavatelů. (Valach a kol., 1999, s. 161-162)

4.5.3 Analýza zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tento ukazatel je důležitý pro věřitele, kteří preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci naopak hledají větší finanční páku, aby znásobili své výnosy. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 40 – 60 %.

$$\text{Koefficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Roste s tím, jak roste proporce dluhu ve finanční struktuře podniku. (Sedláček, 2011, s. 63-64)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘESTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1 Základní údaje

Společnost XY byla založena v roce 1991. Navázala na tradici bývalého autoopravárenského podniku, který působil již od roku 1950. Právní poměry společnosti se řídí společenskou smlouvou ve znění ze dne 28. 1. 2011. Základní kapitál činí 100 000 Kč. Společnost je vlastněna pěti společníky rovným dílem. Statutárním orgánem jsou dva jednatelé, kteří rozhodují společně.

Mezi hlavní cíle společnosti patří:

- Spokojenost zákazníků,
- Kvalita,
- Dobrá pověst společnosti,
- Produktivita práce – dodržování termínů zakázek,
- Rozšíření exportu mimo středoevropský region,
- Specializace na užitková vozidla.

5.2 Předmět podnikání

Po privatizaci v roce 1991 rozšířila společnost paletu svých služeb. Mimo generální a běžné opravy nákladních a užitkových vozidel, také o výrobu a montáž nástaveb. Díky tomu, že společnost ve svém areálu disponuje velkými prostory, v posledních letech se zaměřuje také na pronájem volných hal, dílen a kanceláří.

Mezi další činnosti také patří:

- Opravy silničních vozidel,
- Kovářství, podkovářství,
- Zámečnictví, nástrojařství,
- Obráběčství,
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Klempířství a oprava karoserií. (Portál: Justice.cz)

Společnost má vlastní konstrukční kancelář, která plní požadavky klientů na speciální a netradiční řešení. Prostory a vybavení firmy umožňuje plnit zakázky i na zámečnické a strojírenské práce.

Mezi vlastní výrobky patří:

- Ramenové nakladače kontejnerů,
- Převážníky krmných směsí - CS.VLH,
- Valníky a sklápěcí korby - CS.SK,
- Hákové nakladače kontejnerů,
- Výměnný rychloupínací rám.

Dále firma provádí montáže, u kterých se specializuje na:

- Hydraulické ruky a drapáky,
- Komunální nástavby a pressy.



Obrázek 3 Hydraulická ruka

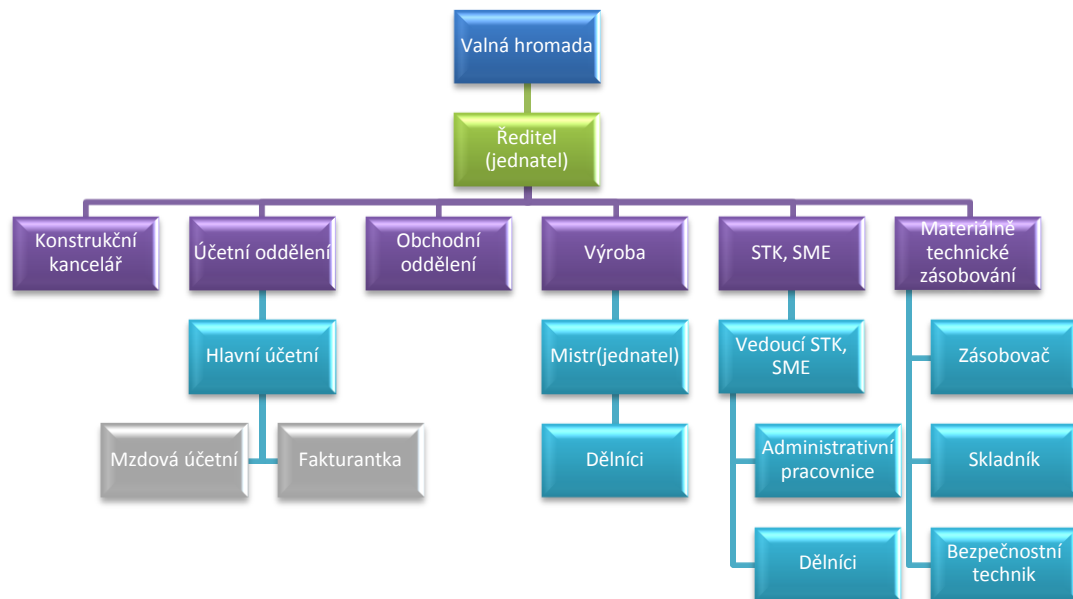


Obrázek 4 Hákový nakladač

V poslední řadě poskytuje celou paletu služeb jako je:

- Prodej užitkových nových vozidel běžných značek (MAN, RENAULT, MERCEDES, IVECO, SCANIA, DAF, VOLVO) včetně zajištění leasingu.
- Opravy, úpravy a servis vozů.
- STK (evidenční prohlídky vozidel a technické prohlídky vozidel) a SME (měření emisí zážehových a vznětových motorů, měření emisí zážehových motorů s alternativním pohonem).

5.3 Organizační struktura



Obrázek 3 Organizační struktura

Ve společnosti rozhoduje o nejdůležitějších otázkách valná hromada, která se skládá z 5 společníků. V současné době se schází jednou za 3 měsíce. Jmenuje jednatele společnosti, kteří zastupují a vedou společnost. Jednatelé jsou dva. První vykonává funkci výkonného ředitele a druhý vykonává funkci mistra. V současné době ve společnosti pracuje 47 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. V roce 2009 zasáhla společnost krize a musela přistoupit k nepopulárnímu opatření a to k propouštění z tehdejších 80 zaměstnanců na současných 47.

5.4 Odběratelé a dodavatelé společnosti XY

Odběratelé

Jelikož společnost vyrábí poměrně drahé nástavby a nákladní automobily, jejími zákazníky jsou převážně kovošroti, obce, technické služby, stavební firmy, zemědělská družstva, živnostníci provozující autodopravu aj. Velmi často se jedná o jednorázový prodej a následný servis. Převážně jsou odběrateli české firmy. Již několik let se společnost snaží také získat své zákazníky na Slovensku, kde je menší koncentrace konkurence v oblasti výroby nástaveb a poskytování souvisejících služeb než u nás.

Mezi hlavní odběratele, s kterými společnost spolupracuje, patří:

GTB a. s., HCS Centrum s. r. o., ELKOPLAST CZ s. r. o., HCS Trade s. r. o., Kobit s. r. o., Technické služby Otrokovice s. r. o., Kovošrot Tlumačov, ZETES s. r. o., Obec Chomýž, Frýdecká skládka, NAVOS, Penam a. s., SYNPRO s. r. o., Atrimex, s. r. o., AVIANA PLUS s. r. o..

Dodavatelé

Společnost XY je převážně výrobní firmou, proto hlavními dodavateli jsou společnosti, které prodávají materiál, hydraulické součásti, podvozky či nákladní automobily.

Mezi hlavní dodavatele patří:

GTB a. s., Hydraulik servis, B. Glocar s. r. o., Agrotec Holding a. s., Centrum Morava Auto s. r. o., Truck Trade spol. s r. o., Brasco steel spol. s r. o., Stratos Auto s. r. o., WTC Písečná.

6 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ

Z důvodu pochopení hospodářské situace ve společnosti XY byla provedena horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Přehledné tabulky, pomocí kterých byla provedena tato analýza, jsou umístěny v příloze č. 1. V následující části práce k nim bude uveden stručný komentář. Analýza byla provedena z interních dokumentů, které poskytla společnost XY.

6.1 Vertikální a horizontální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy přehledně zobrazuje strukturu aktiv a pasiv v podniku. U aktiv znázorňuje majetkovou strukturu, složení dlouhodobého a oběžného majetku. U pasiv poté sledujeme, zda je tento majetek financován z vlastních či cizích zdrojů.

Jelikož je podnik XY výrobní společnost, převážnou část majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Rozdíl mezi dlouhodobým a oběžným majetkem však není velký. Společnost v posledních letech neinvestovala do nového majetku a velká část majetku je již odepsána. Společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek. U oběžných aktiv tvoří největší položku zásoby a krátkodobé pohledávky. Kvůli udržení likvidity společnost v roce 2013 drží více peněžních prostředků na účtech a podstatně snižuje objem zásob.

Co se týče strany pasiv, převážnou část tvoří vlastní kapitál. Vlastní kapitál je tvořen především z výsledku hospodaření minulých let a z kapitálových fondů. Přesto, že společnost v posledních letech dosahuje záporného výsledku hospodaření, čerpá z výsledku hospodaření minulých let. Cizí zdroje jsou zastoupeny krátkodobými závazky. Společnost financuje veškeré své aktivity z vlastních zdrojů. Bankovní úvěr ani finanční leasing nevyužívá. Z důvodu záporného výsledku hospodaření v posledních letech by společnost úvěr nezískala, proto je pro ni velmi důležité sledování krátkodobého finančního majetku a jeho plánování.

Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy znázorňuje procentuální změnu současného roku oproti roku minulému. Cílem horizontální analýzy rozvahy je především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách v podniku. Horizontální analýza, stejně tak jako vertikální analýza, slouží k prvotní

orientaci v hospodaření podniku (Businessinfo, © 1997-2014). V této práci je srovnán rok 2011 s rokem 2012 a rok 2012 s rokem 2013.

Největší změny byly zaznamenány v aktivech u oběžného majetku. V roce 2012 byl oproti roku 2011 významný pokles krátkodobých pohledávek a to o 79%. Bylo to však způsobeno také jejich odpisem a tvorbou opravných položek k pohledávkám. V roce 2013 byl velký nárůst oproti roku 2012 a to o 161%. V roce 2013 byl také velký nárůst krátkodobého finančního majetku a to o 354% oproti roku 2012. Velmi podobné byly změny u krátkodobých závazků. V roce 2012 byl oproti roku 2011 pokles o 64% a v roce 2013 byl naopak nárůst oproti roku 2012 o 302%. Bylo to však způsobeno problémem s dodavateli, kteří společnosti dluží peníze, proto nebyly tyto závazky uhrazeny.

6.2 Vertikální a horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Vertikální analýza výnosů

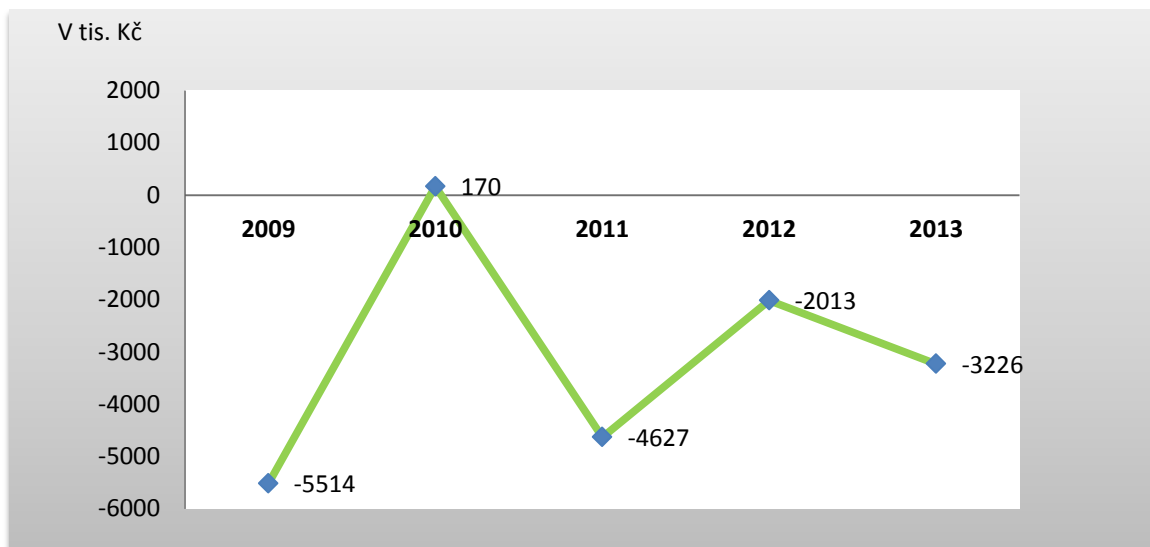
Mezi výnosy tvoří hlavní položku výkony. Skládají se z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, aktivace a z části také ze změny stavu zásob vlastní činnosti. Zřídka společnost prodává dlouhodobý majetek nebo materiál. Jiné tržby nebyly zaznamenány.

Vertikální analýza nákladů

K hlavním nákladům patří výkonová spotřeba. Ta se skládá především z materiálu a z menší části z energií. K podstatným nákladovým položkám také patří osobní náklady, které tvoří okolo jedné čtvrtiny z celkových nákladů. Z osobních nákladů jsou nejpodstatnější mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Výkony společnosti byly nejvyšší v roce 2011. V roce 2012 a 2013 byly téměř stejné, přesto výkonová spotřeba v roce 2013 stoupla o 10%. Bylo to způsobeno především zdražováním materiálu a služeb. Osobní náklady rok od roku klesají. Je to způsobeno především propouštěním a omezováním vyplácení odměn. Tržby z prodeje majetku a materiálu klesly. Společnost v roce 2013 nevytvářela již žádné rezervy. Výsledek hospodaření byl záporný ve všech třech letech. V roce 2010 ještě společnost dosahovala zisku 170 000Kč, ovšem v následujících letech se jí příliš nedařilo. Hlavní část výsledku hospodaření za účetní období tvoří provozní výsledek hospodaření. Finanční výsledek hospodaření je ve všech letech záporný z důvodu nepříznivého vývoje Eura, ovšem tvoří nepodstatnou část konečného výsledku hospodaření.



Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009- 2013

6.3 Analýza likvidity

Tabulka 1 Analýza likvidity v letech 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,15	1,85	1,56	2,26	1,14
Pohotová likvidita	1,35	1,49	1,20	1,06	0,93
Hotovostní likvidita	0,76	0,18	0,32	0,55	0,624

Analýza likvidity představuje schopnost podniku splácet své závazky. Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Ukazatel běžné likvidity je také velmi citlivý na velikost jednotlivých položek strany aktiv, na jejich době obratu, na jejich struktuře a na jejich likvidnosti. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 72)

Doporučené hodnoty se u běžné likvidity pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Podnik se pohyboval v letech 2009 - 2012 v tomto rozmezí. V roce 2013 je však běžná likvidita nižší. Je to způsobeno závazky k dodavatelům, se kterými má společnost problémy a nezaplátí jim, dokud jí neuhradí pohledávky. Proto jsou tyto hodnoty o něco nižší. Přesto je společnost schopna hradit své závazky, což bylo potvrzeno i ze strany vedení.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí mezi 1-1,5. Opět v letech 2009-2012 udržovala společnost XY pohotovou likviditu na dobré úrovni. V roce 2013 však nastal stejný problém jako u běžné likvidity. V tomto případě společnost dosahuje hodnoty mírně

pod 1. Pokud by nastal problém s úhradami závazků, musela by společnost přistoupit k prodeji zásob.

Hotovostní likviditu je doporučeno udržovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Z předchozí tabulky vyplývá, že byla v pořádku ve všech letech. V roce 2010 byla hodnota hotovostní likvidity o něco nižší, ale společnost to nijak neohrožovalo. V roce 2013 však mírně doporučené hodnoty převyšovala. U prosperujícího podniku by se dalo říci, že neefektivně využívá finanční prostředky. Společnost XY si však v tomto roce držela rezervy v podobě finančních prostředků na účtech z toho důvodu, že má v tomto období také více závazků a vývoj její hospodářské situace není pozitivní. Navíc pokud by se dostala společnost do problému se splácením závazků, nezískala by od banky úvěr kvůli zápornému výsledku hospodaření v minulých letech.

K plánování likvidity je velmi důležité plánování cash flow. Společnost však tento nástroj nevyužívá a spoléhá na propočty hlavní účetní, která si z účetního systému zjistí platby, které mají být připsány a výdaje, které mají být v určitém termínu zaplacený. Pomocí této jednoduché metody spolu s ředitelem řídí likviditu.

6.4 Analýza aktivity

Tabulka 2 Analýza aktivity v letech 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Obratovost aktiv	1,37	1,19	1,63	1,53	1,20
Doba obratu aktiv (ve dnech)	263,33	303,07	221,53	253,06	300,5
Obratovost kr. závazků	6,55	4,17	5,38	10,37	2,63
Doba obratu kr. závazků (ve dnech)	54,95	86,30	56,83	34,71	136,78
Obratovost pohledávek	11,16	3,18	6,13	20,56	8,53
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	32,25	113	58,75	17,51	42,18

Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda je velikost jednotlivých aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. jak je podnik schopen využívat vložené prostředky. Ukazatelé aktivity mají dvě formy – obrat a dobu obratu. Obrat měří, kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání. Doba obratu měří počet dní, za který se položka obrátí. V praxi se častěji využívá doba obratu.

U obratovosti platí, že čím je větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální hodnota je však 1. Pokud by byla hodnota nižší, znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 80)

Společnost dosahovala obratovosti aktiv ve všech letech nad doporučenou hodnotu 1. U doby obratu je velmi důležitý její vývoj v čase. Ke srovnání nám tedy poslouží hodnoty z let 2009 - 2013. Pro účely této práce jsou však velmi podstatné ukazatele – doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Doba obratu pohledávek představuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek. Vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik průměrně čekat, než obdrží platby od odběratelů. Čím vyšší průměrná doba inkasa pohledávek, tím vyšší náklady pro společnost. Dobu obratu pohledávek můžeme srovnávat s dobou splatnosti závazků a průměrem v odvětví. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 81)

Srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je velmi důležitý z pohledu likvidity. Mezi výší likvidity a aktivity je úzká vazba, je proto důležité hledat určitý kompromis. Doba obratu závazků by měla být alespoň stejná, nebo vyšší, než doba obratu pohledávek. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 81)

Z výše uvedené tabulky můžeme srovnat doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků. V roce 2009, 2012, 2013 byla doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, což je pro společnost z pohledu splatnosti pozitivní. V roce 2010 a 2011 tomu však bylo naopak. V roce 2012 byla doba obratu závazků dvakrát větší než doba obratu pohledávek. V tomto roce byla i likvidita nejlepší. V roce 2013 byla doba obratu závazku dokonce třikrát větší než doba obratu pohledávek. Kvůli problémům s dodavatelem společnost držela vyšší částku peněžních prostředků na účtech a byla tak nejlepší pohotová likvidita. Můžeme tedy vidět, že likvidita a aktivita spolu skutečně úzce souvisí.

Pro řízení pohledávek je důležitý také ukazatel obratovosti pohledávek, který udává, kolikrát se položka pohledávek v podniku za rok obrátí. U obratovosti pohledávek by byla žádoucí rostoucí tendence. Z tabulky však vidíme, že se jedná o velmi různorodý a nepravidelný trend ve vývoji tohoto ukazatele. Nejlépe na tom byla společnost v roce 2012, kdy byla hodnota pohledávek nejnižší.

6.5 Analýza rentability

Tabulka 3 Analýza rentability v letech 2009 - 2013

(v %)	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	-16,65	0,47	-15,28	-8,98	-11
ROE	-21,68	0,48	-22,05	-10,61	-20,3
ROS	-12,44	0,40	-8,25	-6	-9,20

Analýza rentability představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která v tržní ekonomice složí jako kritérium pro alokaci kapitálu. Pro majitele je velmi důležitý ukazatel rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel by se měl pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Tento rozdíl představuje odměnu za riziko, které podstupují vlastníci. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 77-79)

Při výpočtu rentability aktiv, vlastního kapitálu i tržeb se v této práci vycházelo z čistého zisku. Jelikož společnost dosahovala ve všech letech, kromě roku 2010 ztráty, jsou výpočty rentability převážně záporné. Společnost velmi zasáhla ekonomický krize a od roku 2009 musela začít propouštět. V roce 2010 se jí podařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření 170 000 Kč. V dalších letech se však pohybovala jen v záporných číslech. Ztráta byla v roce 2011 přes 4 mil. Kč, v roce 2012 2mil a v roce 2013 3 mil. Kč. V posledních letech společnost čerpala ze zisků minulých let. Společníci nepožadují velký zisk, spíše upřednostňují dlouhodobou udržitelnost podniku. Je ovšem potřeba, aby společnost v následujícím roce razantně zvýšila tržby a snížila náklady, aby dosáhla v roce 2014 zisku a opět se stala konkurenceschopnou.

6.6 Analýza zadluženosti

Tabulka 4 Analýza zadluženosti v letech 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost v %	20,87	28,47	30,19	14,76	45,52
Koeficient zadluženosti v %	27,16	40,22	43,57	17,45	84,14
Krytí DM vlastním kapitálem	1,40	1,50	1,31	1,27	1,13

Přesto, že zadluženost nemusí být vždy negativní, ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Pro

každou firmu je důležité, aby usilovala o optimální finanční strukturu kapitálu, jelikož podle toho určí, za kolik firma celkový kapitál pořídí. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 69)

U společnosti XY tvoří převážnou část cizích zdrojů závazky z obchodních vztahů. Společnost nevyužívá bankovní úvěry ani leasing. Doporučená hodnota zadluženosti se pohybuje v rozmezí 30 – 60%. Z tabulky vyplývá, že se společnost v tomto intervalu pohybovala pouze v roce 2010 a 2013. V ostatních letech byla hodnota celkové zadluženosti velmi nízká. Společnost nejvíce využívala vlastní kapitál a snažila se podstupovat co nejnižší riziko. Jelikož se podniku v posledních třech letech příliš nedaří, snaží se snižovat riziko na minimum.

Koeficient zadluženosti nebo často označován také jako míra zadluženosti je ukazatel, který slouží bankám pro posouzení, zda poskytne klientovi úvěr či nikoliv. Jedná se o poměr cizího kapitálu a kapitálu vlastního. U výsledků nad 100% je klient pro banku velmi rizikový (Pavelková, Knápková, 2007, s. 70). U společnosti XY se hodnoty vyvíjeli velmi různorodě. Ve všech letech byly nižší než 100%. Stejně jako ukazatel celkové zadluženosti je v roce 2013 koeficient zadluženosti vyšší než v předchozích letech. Jedná se o problémy s dodavatelem M, se kterým mají vzájemné pohledávky. Přesto, že společnost měla v předchozích letech poměrně nízkou hladinu zadluženosti, kvůli zápornému výsledku hospodaření by přesto úvěr nezískala.

Ukazatel krytí DM vlastním kapitálem znázorňuje vztah mezi majetkovou a finanční strukturou. V souvislosti s krytím DM vlastním kapitálem hovoříme o překapitalizaci (pokud je hodnota > 1) či podkapitalizaci (pokud je hodnota < 1). Jestliže je hodnota větší než jedna, podnik využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Dává tak přednost stabilitě a jedná se o konzervativní přístup financování. Tento způsob financování je sice dražší, ovšem využívají jej menší podniky (Tyll, 2013, s. 46). Stejně tak je tomu u společnosti XY, kde vedení dává přednost stabilitě před výnosem. Hodnoty jsou vždy mírně nad 1.

6.7 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tabulka 5 Analýza čistého pracovního kapitálu v letech 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK v tis. Kč	7958	8798	5143	4163	1921
Podíl ČPK na OA	54%	46%	36%	55%	13%
Podíl ČPK na A	24%	24%	16%	19%	7%

Podíl ČPK na oběžných aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku by měl dosahovat hodnot mezi 30- 50%. (Pavelková, Knápková, 2007)

Z předchozí tabulky je patrné, že se společnost pohybovala v rozmezí doporučených hodnot ve všech letech. Také je jasně znát klesající trend hodnoty ČPK od roku 2010. Stejný vývoj měl také podíl ČPK na oběžných i celkových aktivech. V roce 2013 se však opět projevil problém s vysokými krátkodobými závazky, proto je hodnota v tomto roce nízká. Z tabulky také můžeme vyčíst hodnotu ČPK v jednotlivých letech. Vidíme, že hodnoty byly vždy kladné, což značí, že společnost má více oběžného majetku než krátkodobých závazků, což je samozřejmě pozitivní.

6.8 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy můžeme identifikovat silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a také hrozby působící z vnějšího prostředí. Pomocí ní můžeme vyhodnotit fungování současného systému řízení pohledávek a závazků, analyzovat aktuální problémy nebo naopak nové příležitosti pro další fungování a rozvoj společnosti.

V současném ekonomickém prostředí, které je stále ovlivňováno dopady ekonomické krize, je velmi těžké udržet si místo na trhu. Pro účely této práce je velmi důležité zhodnotit silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby společnosti pro následné návrhy a opatření.



Obrázek 4 SWOT analýza (Sunmarketing, ©2011-2014)

Silné stránky

- Tradiční výrobce na trhu,
- Kvalitní výrobky,

- Výhodná poloha společnosti,
- Specifické výrobky a komplexní servis,
- Technická vybavenost,
- Dlouholetá zkušenost zaměstnanců
- Disponibilita velkými prostory,
- Dobrá platební morálka,
- Dodržování termínů,
- Vstřícnost vůči dodavatelům i odběratelům.

Slabé stránky

- Nepropracovanost systému pro řízení pohledávek a závazků,
- Nízký stupeň zodpovědnosti,
- Záporný výsledek hospodaření v posledních třech letech,
- Nízký stupeň motivace zaměstnanců,
- Malé portfolio odběratelů,
- Vysoká konkurence,
- Vysoké provozní náklady,
- Nutnost budoucích investic,
- Nedostatečná kontrola odběratelů.

Příležitosti

- Ovládnutí Slovenského trhu - není zde taková koncentrace konkurence v daném oboru jako u nás.
- Úspora provozních nákladů – shromáždění výroby do dvou největších hal a ostatní prostory i kanceláře pronajímat.
- Možnost rozšíření o nové výrobky.
- Vstup na nové zahraniční trhy.
- Nová marketingová strategie – tvorba nových internetových stránek, informovanost zákazníků o dalších nabízených službách jako je STK, SME.
- Spolupráce s místním středním odborným učilištěm a vychovávání si nových zaměstnanců.
- Využití dotačních programů.
- Vzdělávání zaměstnanců, řešení zastupitelnosti.

- Využívání nových nástrojů pro zajištění pohledávek.

Hrozby

- Sílicí konkurence a její nekalé praktiky.
- Špatná ekonomická situace – rok 2014 bude pro společnost nejspíš rozhodující, jelikož v posledních třech letech byla ve ztrátě a neustále čerpala ze zisků minulých let, které se již také zmenšují.
- Nepříznivá daňová situace – očekávají se změny především v DPH.
- Změna kurzu Eura – společnost se obává nepříznivého vývoje Eura, kvůli kterému se v roce 2013 dostala do problému, když se v prosinci 2013 změnil. Společnost nakupuje podvozky od výrobců v Eurech a tato situace ji velmi poznamenala.
- Rostoucí náklady na recyklaci a nakládání s odpadem.
- Pokles poptávky.
- Zvyšující se množství nedobytných pohledávek.

7 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ

7.1 Analýza pohledávek

Pohledávky představují pro společnost XY jeden z hlavních problémů. Hlavním problémem je nedostatek zakázek a druhým problémem je získání úhrady ze zakázek již uzavřených a předaných.

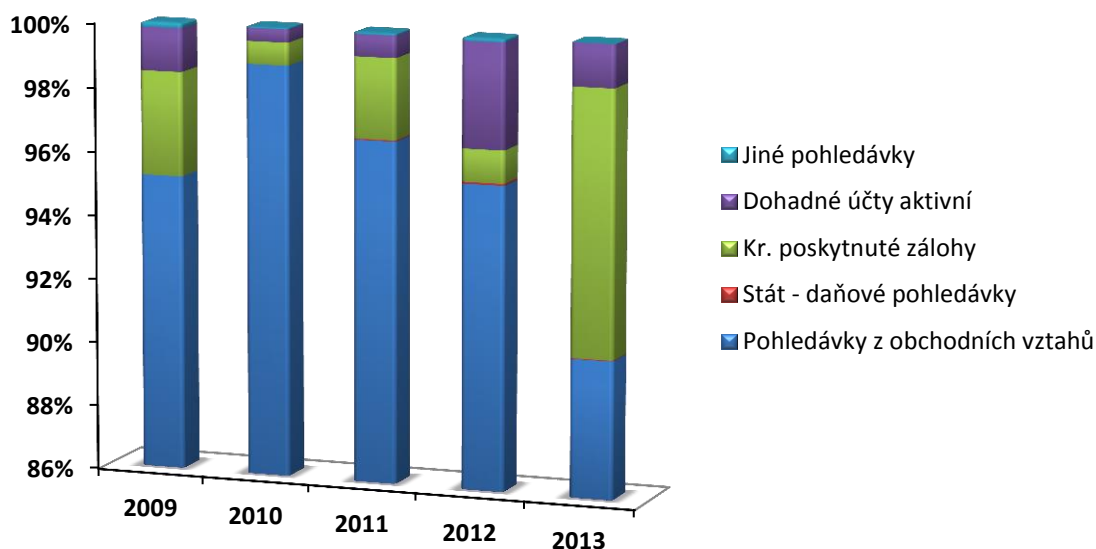
Ve společnosti tvoří nejpodstatnější část pohledávek krátkodobé pohledávky z obchodního styku. Dlouhodobé pohledávky společnost v předchozích třech letech nevykazovala. K řízení pohledávek společnost využívá účetní systém ESO 9, což je komplexní systém, ve kterém si jasně a přehledně může zobrazit pohledávky dle různých hledisek např. dle doby splatnosti, dle odběratelů, dle jejich výše apod. Stav pohledávek zjišťuje hlavní účetní jedenkrát za měsíc a společně s ředitelem se domlouvá na dalším postupu v případě nezaplacení dle sjednané lhůty. Analýza pohledávek byla provedena na základě interních dokumentů společnosti XY.

7.1.1 Struktura pohledávek v letech 2009 - 2013

Tabulka 6 Struktura pohledávek v letech 2009 – 2013 v Kč

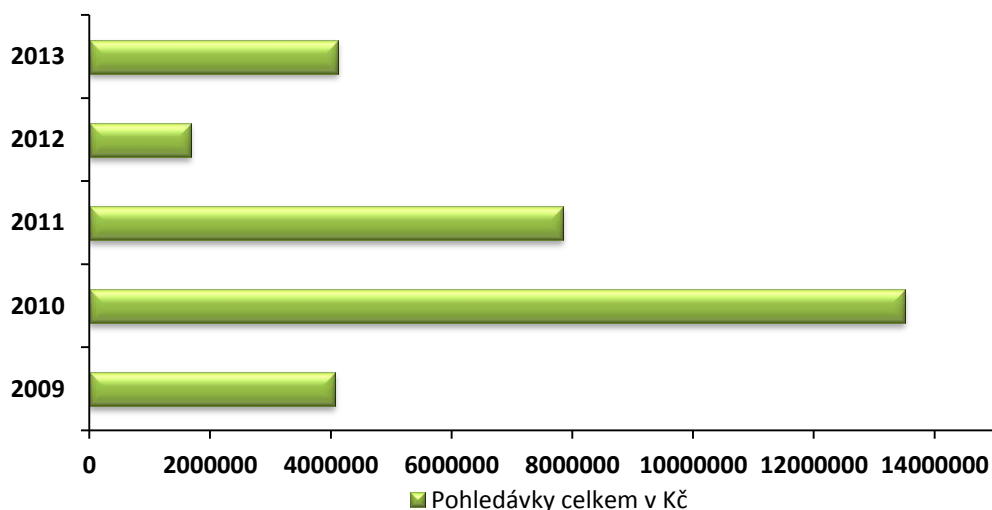
	2009	2010	2011	2012	2013
Pohledávky z obchodních vztahů	386	1334500	776300	159600	3710000
Stát – daňové pohledávky	0	0	3000	1000	1000
Krátkodobé poskytnuté zálohy	132000	96000	203000	17000	342000
Dohadné účty aktivní	55000	55000	55000	55000	55000
Jiné pohledávky	7000	6000	6000	2000	0
Pohledávky celkem	405500	1350200	782900	167000	4107000

Z tabulky je patrné, že největší podíl mezi pohledávkami tvoří pohledávky z obchodních vztahů, další významné jsou krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní.



Graf 2 Struktura pohledávek v letech 2009 – 2013

Graf č. 2 názorně zobrazuje strukturu pohledávek v jednotlivých letech. Pohledávky z obchodních vztahů tvoří ve všech letech více než 90% z celkových pohledávek. Největší podíl pohledávek z obchodních vztahů byl v roce 2010, kdy měla společnost celkově nejvíce pohledávek. Významné jsou také krátkodobé poskytnuté zálohy, které tvoří téměř 10% v roce 2013. Ostatní pohledávky jsou ve velmi malém podílu.



Graf 3 Celkové pohledávky v letech 2009 – 2013

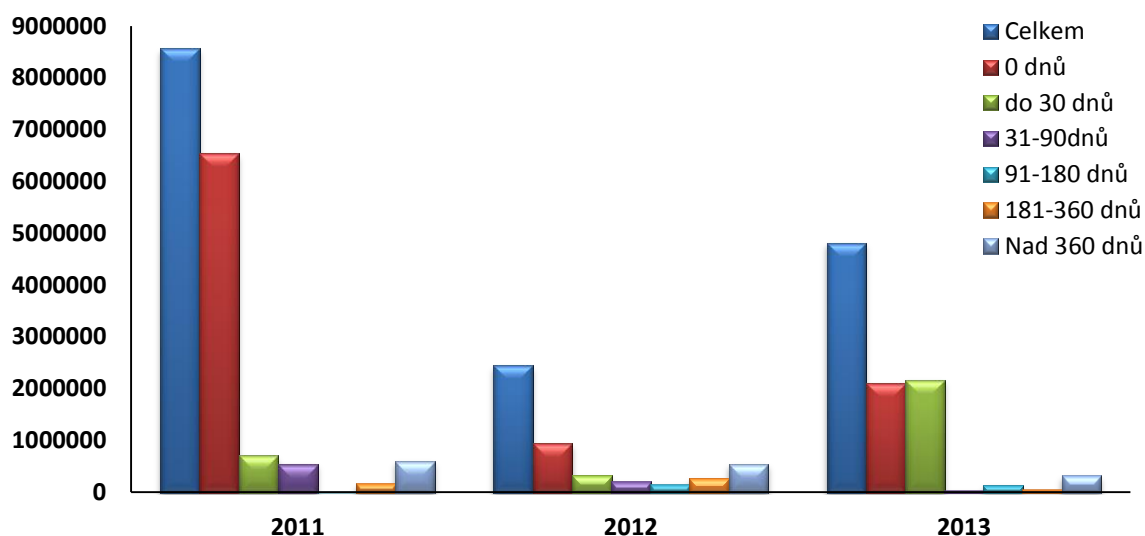
Graf č. 3 zobrazuje vývoj celkových pohledávek od roku 2009 do roku 2013. Z grafu je patrné, že nejvíce pohledávek měla společnost XY v roce 2010. Po ekonomické krizi nastal problém s pohledávkami po splatnosti, jelikož spousta odběratelů přestala být solventní. V roce 2011 se snažila společnost vymáhat alespoň významné pohledávky soudní cestou.

Nebyla však úspěšná. Soud jí sice přiznal pohledávky vůči významnému dlužníkovi a nařídil dlužníkovi uhradit je dle splátkového kalendáře, ovšem společnost XY od dlužníka peníze nikdy nezískala. Od roku 2011 začala tvořit nedaňové odpisy pohledávek vůči pohledávkám, které byly po splatnosti déle než 360 dnů. Daňově nebylo možné pohledávky odepisovat, jelikož neproběhlo vymáhání soudní cestou a na odběratele nebyl vyhlášen konkurz.

7.1.2 Srovnání pohledávek po splatnosti v letech 2011 - 2013

Tabulka 7 Pohledávky dle počtu dnů zpoždění platby k 31. 12. v letech 2011 – 2013 v Kč

	Dluh	0	Do 30	31-90	91-180	181-360	Nad 360
2011	8567976	6530117	707309	547032	12519	171218	599784
2012	2445118	943927	328459	204022	154202	271758	542724
2013	4809566	2095758	2167525	39228	136396	55174	315485



Graf 4 Vývoj pohledávek v letech 2011 - 2013 dle počtu dnů po splatnosti v Kč

Předchozí tabulka i graf názorně zobrazují vývoj celkových pohledávek a také pohledávek po splatnosti v letech 2011 až 2013. Z grafu je patrné, že největší pohledávky byly na konci roku 2011. Je však také patrné, že tyto pohledávky byly téměř z 80% splaceny dle sjednané lhůty. Byly zde pohledávky po splatnosti od 30 dnů až do nad 1 rok, ovšem v poměrně malém zastoupení. U některých pohledávek nad 1 rok se společnost rozhodla vytvořit nedaňový odpis pohledávky.

V roce 2012 byly celkové pohledávky ze všech let nejnižší. Kvůli problémům v předchozích letech se společnost více na pohledávky zaměřila a snažila se vlastními silami, aby do konce roku proběhlo co nejvíce úhrad od odběratelů. Přesto, že byl celkový stav pohledávek ke konci roku nejnižší, můžeme vidět, že se splatnostmi to bylo velmi různorodé. Hlavní část sice představovali pohledávky uhrazené dle sjednané lhůty, ovšem pohledávky po splatnosti do 30 dnů až nad 1 rok byly velmi vyrovnané. Zde byl opět největší problém s pohledávky nad 360 dnů. V tomto roce společnost nevytvářela nedaňový odpis pouze OP k jedné pohledávce.

V roce 2013 byla celková suma pohledávek dvakrát větší než v roce 2012. V tomto roce měla společnost, oproti minulým rokům, více pohledávek se zpožděnou platbou do 30 dnů, než pohledávek uhrazených dle splatnosti. Problém měla také s pohledávkami do 180 dnů a nad 360 dnů. Po neustálém a neúspěšném napomínání odběratele LB se společnost rozhodla pro nedaňový odpis pohledávky. Další problém s dlouhodobým nesplácením měla u odběratele R. Společnost XY zaslala odběrateli R dva zápočtové listy. Jelikož od společnosti R odebírala také materiál, chtěla se s ní domluvit na vzájemném zápočtu svých pohledávek. Společnost R však zápočty nepotvrdila a zaslala dopis, že si má společnost XY nárokovat pohledávky přes restrukturalizačního správce, jelikož již byla v konkurzu. Ke konci roku 2013 byla doručena společnosti XY výzva pro zahraniční věřitele, která se vztahovala k odběrateli R. Společnost okamžitě zaslala přihlášku pohledávky ve výši 1 530 EUR vůči tomuto dlužníkovi a nyní čeká na výsledek.

7.1.3 Stav pohledávek po splatnosti k 13. 3. 2014

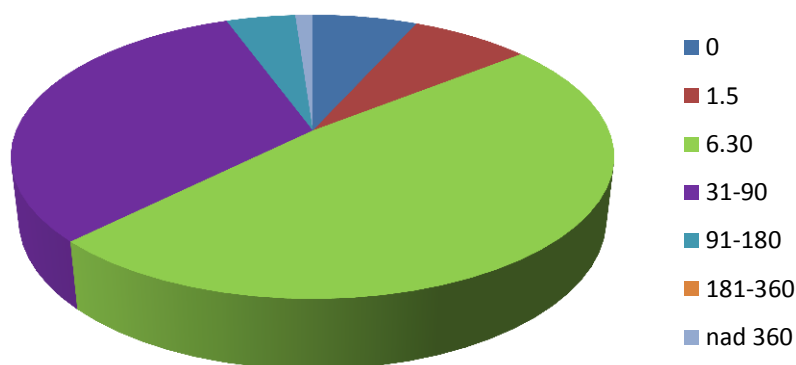
Pohledávky za českými odběrateli v CZK

Tabulka 8 Pohledávky za českými odběrateli k 13. 3. 2014 v Kč

Počet dnů	0	1-5	6-30	31-90	91-180	181-360	Nad 360
A	9317	0	0	0	0	0	0
B	180290	0	0	0	167345	0	0
C	0	0	278300	157300	0	0	0
D	1331	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0	0	0	6084
F	0	7514	0	0	0	0	0
G	484	0	0	0	0	0	0
H	27051	0	0	0	0	0	0

CH	3348	0	0	0	0	0	0
I	25127	0	0	0	0	0	0
J	0	279800	0	0	0	0	0
K	0	0	1540000	0	0	0	0
L	0	0	0	1044790	0	0	0
M	2662	0	0	0	0	0	0
N	3733	0	0	0	0	0	0
O	0	0	0	0	0	0	36200
Celkem	253343	287341	1818300	1202090	167345	0	42284

Pohledávky za českými odběrateli byly k 13. 3. 2014 v celkové výši 3 770 703Kč.



Graf 5 Pohledávky po splatnosti ve dnech za českými odběrateli

Z tabulky a následného grafu vyplývá, že společnost má nejvíce pohledávek 6-30 dnů po splatnosti u českých odběratelů. Další významnou položku tvoří pohledávky, které jsou 31-90 dnů po splatnosti. K této skupině pohledávek musí společnost přistupovat již důsledněji a po zjištění takové pohledávky začíná hlavní účetní upomínat odběratele k úhradě. Platební morálka českých odběratelů není dobrá a jen velmi malé procento uhradí svou pohledávku přesně dle doby splatnosti, kterou jim firma stanoví.

Co se týče českých odběratelů, velký problém má společnost XY s několika z nich. Převážně se jedná o technické služby či města. Společnost se účastní vyhlášených výběrových řízení, které vyhláší převážně technické služby, obce či města. U tohoto typu odběratelů nastává problém s dotacemi. V případě, že společnost XY vyhraje výběrové řízení, uzavře smlouvu s odběratelem, která je přesně podle právní legislativy sestavena tak, aby byly dodrženy veškeré podmínky pro získání dotace ze strany odběratele. V této smlouvě nemůže požadovat společnost XY žádné zálohy předem. Platba může proběhnout až po dokončení celé zakázky, jejím předání a následně pokud je vše dle právních předpisů pro

získávání dotací v pořádku, teprve město či technické služby obdrží prostředky na úhradu zakázky a předají je společnosti XY.

V následujícím bodě jsou uvedeny výňatky z takové smlouvy:

„Smluvní strany se dohodly na tom, že realizace předmětu smlouvy, tj. dodání předmětu koupě dodavatelem, a s tím spojený následný závazek odběratele uhradit kupní cenu jsou podmíněny přidělením dotace odběrateli z Operačního programu životní prostředí ze strany poskytovatele dotace Státního fondu životního prostředí. Předmět koupě bude dodavatelem dodán v plném rozsahu a odběratelem kupní cena v plném rozsahu uhrazena pouze tehdy, pokud bude dotace z rozpočtu tohoto dotačního titulu v původně přiznaném rozsahu skutečně odběrateli poskytnuta, a současně bude odběrateli umožněno poskytovatelem dotace s finančními prostředky z této dotace disponovat, o čemž odběratel dodavatele neprodleně písemně informuje. Smlouva tak nabývá účinnosti až dnem doručení písemného oznámení odběratele dodavateli o tom, že bylo odběrateli již umožněno s dotačními prostředky disponovat. Smlouva nabývá platnosti a účinnosti pouze v případě podpisu Smlouvy o dotaci se SFŽP ČR.“

Veřejné zakázky představují pro společnost velkou část tržeb, ovšem administrativa je velmi složitá a až do předání díla a následně jeho úhrady musí zakázku financovat společnost XY z vlastních zdrojů. Představuje to pro ni vysoké náklady na udržování velké sumy peněžních prostředků pro tyto účely. Nejednou se však stalo, že obec či jiný odběratel nesplnil veškeré povinnosti dle smlouvy o poskytnutí o dotaci a společnost v době, kdy měla dílo předávat zjistila, že obec nemá prostředky na převzetí díla, jelikož dotaci nezískala z důvodu nedodržení postupu nebo se proces převzetí finančních prostředků z dotačního programu zpozdil o několik měsíců. V tomto případě nastávají velké problémy s likviditou ve společnosti XY, jelikož má výrobek v řádu 2 mil. Kč na skladě, který byl vyroben dle specifických přání na zakázku a odběratel si dílo nemůže převzít.

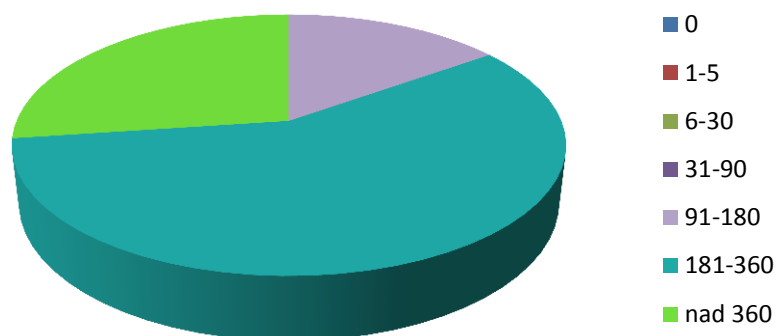
Tento postup při uzavírání veřejných zakázek souvisejících s dotacemi může být likvidační pro spoustu společností. Společnost XY v tomto případě není jakkoliv chráněna a představuje to pro ni velké riziko. Přesto, aby se udržela na trhu a byla konkurenceschopná, uchází se i tento typ zakázek.

Pohledávky za slovenskými odběrateli v EUR po splatnosti

Tabulka 9 Pohledávky po splatnosti za slovenskými odběrateli k 13. 3. 2014

	0	1-5	6-30	31-90	91-180	181-360	Nad 360
P	0	0	0	0	0	0	131,11
Q	0	0	0	0	0	3800	0
R	0	0	0	0	0	0	1513,01
S	0	0	0	0	0	0	144,31
T	0	0	0	0	1000	0	0
Celkem EUR	0	0	0	0	1000	3800	1788,43
Celkem CZK	0	0	0	0	27355	103949	48922,5

K 13.3.2014 kurz 27,355 CZK/EUR. Pohledávky za slovenskými odběrateli byly k 13. 3. 2014 ve výši 179405,85 Kč.



Graf 6 Pohledávky po splatnosti ve dnech za slovenskými odběrateli

U slovenských odběratelů je situace ještě horší. Přesto, že pohledávky vůči slovenským odběratelům jsou v menší celkové částce, bylo zde nejvíce pohledávek po splatnosti od 181-360 dnů a velkou část zaujímaly pohledávky po splatnosti nad 360 dnů. V této souvislosti hovoříme o odběrateli R, který neplatí své závazky už déle než rok. Společnost od tohoto odběratele také odebírala materiál a z důvodu jeho neplacení se rozhodla, že do doby, než odběratel nezaplatí nebo se nedohodnou na vzájemném zápočtu pohledávek, mu společnost nezaplatí za nakoupený materiál.

Celková výše pohledávek činila k 13. 3. 2014 3 950 108,85 Kč.

7.1.4 Analýza odpisů a opravných položek k pohledávkám

Do roku 2010 společnost spolupracovala s právníkem, který řešil nedobytné pohledávky. Náklady na vymáhání pro společnost představovali obrovské náklady. Právník nebyl scho-

pen dotáhnout vymáhání do konce a nepodařilo se mu vymoci ani jednu pohledávku. V tu chvíli společnost zanevřela na právníky a rozhodla se řešit nedobytné pohledávky vlastními silami. V roce 2010 však došlo k velkému nárůstu pohledávek po splatnosti a společnosti se nepodařilo získat úhrady od dlužníků. V roce 2011 společnost začala vytvářet účetní odpisy k pohledávkám po splatnosti více než 360 dnů, u kterých sama stanovila, že by bylo složité a drahé vymáhání soudní cestou. V roce 2011 a 2012 musela také vytvořit OP k pohledávkám, aby vyjádřila reálnou hodnotu aktiv a dodržela účetní zásadu opatrnosti a věrného zobrazení skutečnosti.

Společnost však měla vůči odběrateli LB pohledávku ve výši 266 640 Kč, která vznikla již na konci roku 2008 a rozhodla se ji vymáhat soudní cestou. Společnost přihlásila pohledávku, proběhlo soudní řízení a 29. 10. 2010 bylo rozhodnuto, že odběratel LB musí uhradit společnosti XY 160 000 Kč ihned a zbylou částku bude hradit v 8 měsíčních splátkách ve výši 13 330 Kč vždy k 28. dni v měsíci. Společnost však od dlužníka neobdržela nic. V roce 2011 vytvořila OP k této pohledávce ve výši 31 015 Kč. V roce 2012 vytvořila OP ve výši 44 307 Kč. V roce 2013 již pohledávku celkově účetně odepsala.

Od roku 2011 bylo odepsáno více pohledávek. Společnost uznala, že by u soudu neuspěly, jelikož neexistovaly uzavřené smlouvy mezi odběratelem a společností XY. Uzavírání menších obchodů fungovalo pouze na základě ústní či telefonické komunikace. Jediný doklad byla faktura, kterou účetní zasílala posléze zákazníkům. Převážně se jednalo o prodej materiálů a drobné opravy. V současné době se společnost snaží předcházet podobným problémům a před každým uzavřením obchodu trvá na sepsání zakázkového listu nebo kupní smlouvy opatřené podpisy obou stran. V následující tabulce je uveden přehled nedaňových odpisů a opravných položek v letech 2011 – 2013.

Tabulka 10 Vytvořené nedaňové odpisy a OP k pohledávkám v letech 2011 - 2013

	Počet odepsaných pohledávek	Nedaňové odpisy celkem	Opravné položky
2011	4	467 734 Kč	31 015 Kč
2012	0	0	44 307 Kč
2013	5	285 384 Kč	0
Účtování		546.9/311.8(popř. 311.1, 311,2)	558.1/391.1

7.2 Analýza závazků

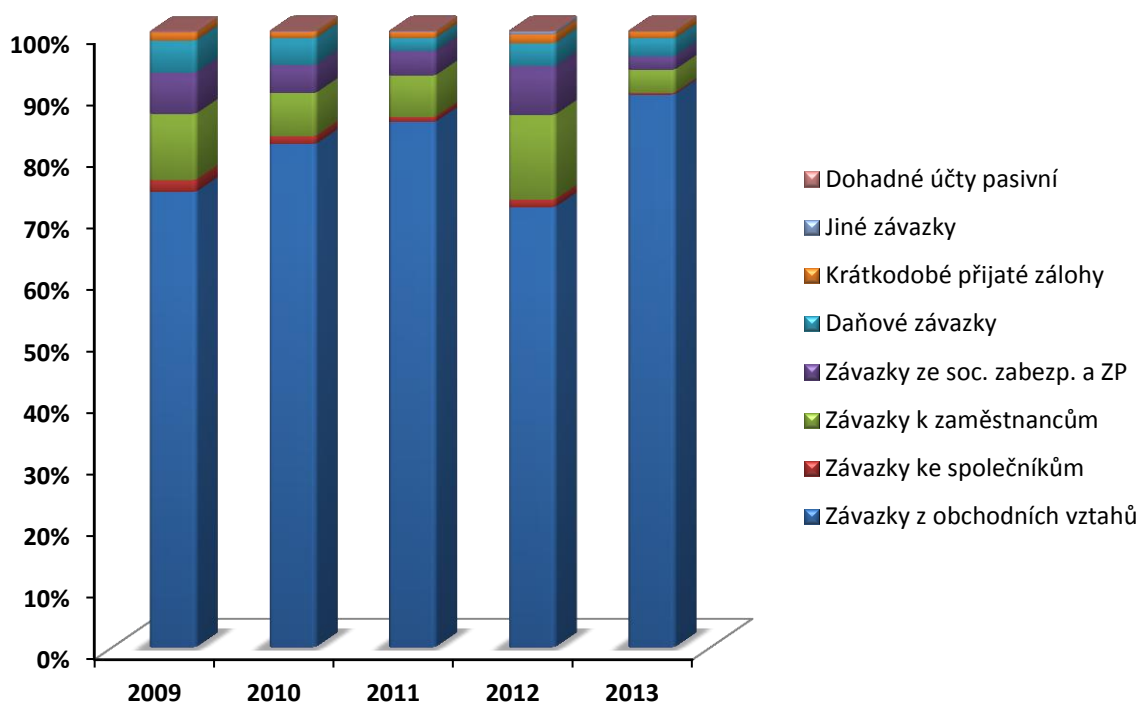
Závazky ve společnosti jsou analyzovány v letech 2009 - 2013. Hlavní položku mezi závazky tvoří krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Dlouhodobé závazky společnost XY v jednotlivých letech nevykazovala. Stejně tak společnost nevyužívá krátkodobé ani dlouhodobé bankovní úvěry či leasing. Další položky závazků tvoří závazky za zaměstnanci, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a závazky ke společníkům.

7.2.1 Struktura závazků

Tabulka 11 Struktura závazků v letech 2009 – 2013 v Kč

	2009	2010	2011	2012	2013
Závazky celkem	6909000	103000	9142000	3310000	1331900
Závazky z obchodních vztahů	5111000	841800	7799000	2368000	1195700
Závazky ke společníkům	134000	134000	75000	41000	34000
Závazky k zaměstnancům	742000	718000	615000	455000	499000
Závazky ze soc. zabezp. a ZP	462000	472000	363000	261000	295000
Daňové závazky	358000	449000	190000	123000	386000
Krátkodobé přijaté zálohy	87000	99000	87000	49000	142000
Jiné závazky	0	2000	7000	13000	4000
Dohadné účty pasivní	15000	8000	6000	2000	2000

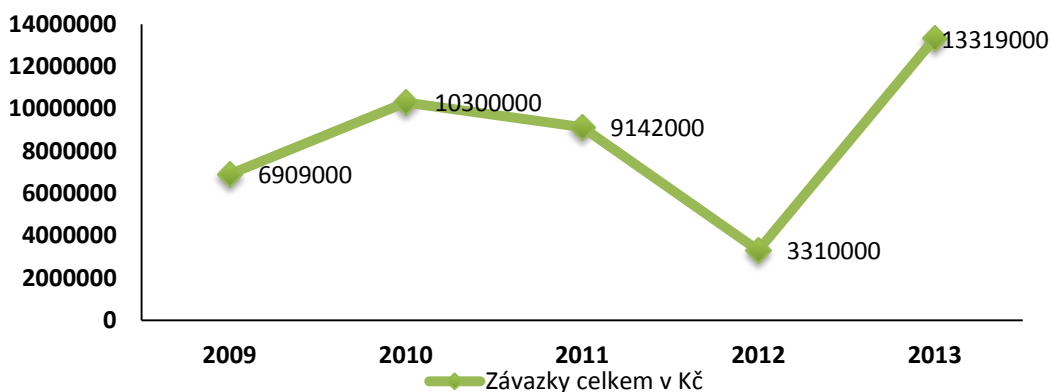
Tabulka znázorňuje vývoj jednotlivých závazků v letech 2009 – 2013. Je patrné, že největší podíl na celkových závazcích mají závazky z obchodních vztahů. Jednou z významnějších položek jsou také závazky k zaměstnancům, závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění a také daňové závazky. Jedná se však o prosincové výplaty, které byly v prosinci zaúčtovány a splatné jsou až 15. ledna. Společnost nemá vůči zaměstnancům ani státu žádné jiné závazky. Nejvíce závazků měla společnost na konci roku 2013. Na konci roku společnost získala několik zakázek a nakupovala materiál a jiné součástky od spousty dodavatelů. Převážná část závazků byla splatná do 30 dnů a na začátku ledna již měla společnost uhrazeno přes 73% těchto závazků.



Graf 7 Struktura závazků v letech 2009 – 2013

Graf č. 7 znázorňuje podíl jednotlivých závazků na celkových závazcích. Opět je zde potvrzen nejvyšší podíl závazků z obchodních vztahů, který činí ve všech letech přes 70%. Ostatní významné závazky jsou také závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Společnost je solventní a dbá na to, aby její zaměstnanci obdrželi výplatu vždy 15. den v měsíci. Pokud se společnost dostane do nepříznivé finanční situace, přistoupí k snížení mzdy o 10% v daném měsíci a v následujícím měsíci zaměstnanci obdrží o 10% k výplatě navíc. Usiluje také o udržení dobrých vztahů s dodavateli, proto se snaží hradit své závazky dle sjednané lhůty. Jediné závazky, které má společnost po splatnosti jsou závazky k dodavatelům, vůči kterým má společnost pohledávky. U některých pohledávek došlo již k jejich nedaňovému odpisu a u některých se stále snaží společnost dohodnout na vzájemném zápočtu pohledávek a závazků. Suma závazků po splatnosti delší než 30 dnů činí 3 383 414 Kč.



Graf 8 Vývoj celkových závazků v letech 2009- 2013

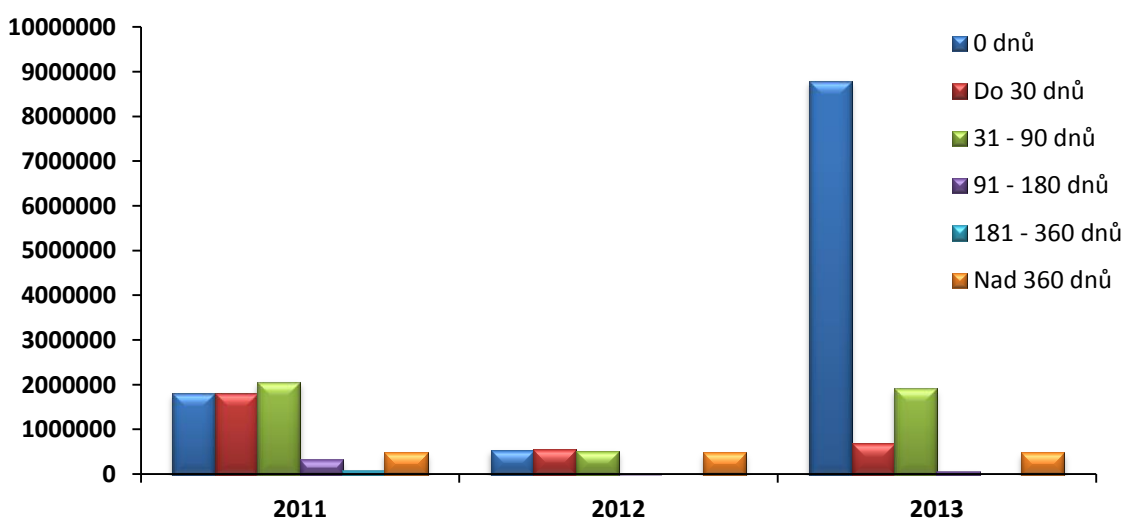
Graf vývoje závazků v letech 2009 – 2013 je velmi různorodý. Vidíme, že v roce 2012 hodnota závazků velmi klesla. Naopak v roce 2013 měla hodnota závazků rostoucí tendenci. Pro firmu by bylo žádoucí, aby se hodnota závazků snížila.

7.2.2 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti

Tabulka 12 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti v letech 2011 – 2013 v Kč

	Závazky celkem	0	Do 30 dnů	31-90 dnů	91-180 dnů	181-360 dnů	Nad 360 dnů
2011	6573846	1811799	1808780	2065533	320485	77994	489255
2012	2117635	540796	549426	524438	13883	0	489136
2013	11957000	8794444	691638	1914886	66896	0	489136

Veškeré závazky po splatnosti jsou závazky z obchodních vztahů. Závazky k zaměstnancům, státu či pojišťovněm společnost hradí vždy dle stanovené splatnosti.



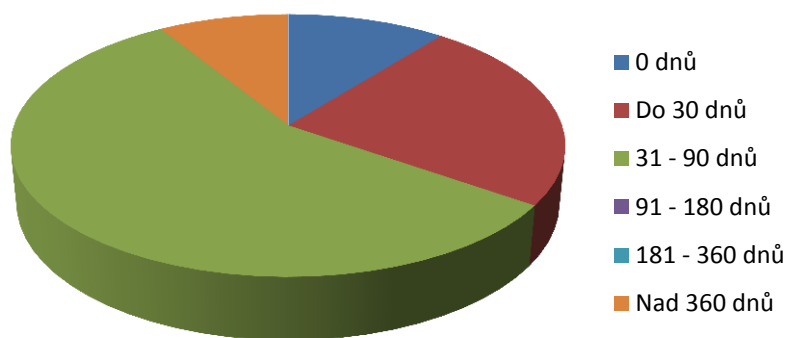
Graf 9 Přehled závazků z obchodních vztahů po splatnosti v letech 2011 – 2013 v Kč

Graf č. 9 znázorňuje strukturu závazků dle zpožděné platby v jednotlivých letech. Můžeme vidět, že společnost XY má převážně závazky po splatnosti do 0 dnů, především v roce 2013 je podíl těchto závazků nejvýznamnější. Svůj podíl mají také závazky do 30 dnů a do 90 dnů. Delší závazky společnost má jen ve zcela výjimečných případech a to např. když má s určitým dodavatelem vzájemné pohledávky. Ve všech letech jsou také zaznamenány závazky nad 360 dnů. Jedná se o závazek ve výši 489 136 Kč, který vznikl před více než pěti lety. Nic bližšího o něm není známo. Je ale jisté, že se jedná o závazek promlčený, který nebyl nikdy vymáhán. Společnost by jej po provedení inventury měla výnosově zaúčtovat jako mimořádný výnos, aby zvýšila základ daně v běžném období, jelikož v minulosti došlo na základě tohoto závazku ke snížení základu daně.

7.2.3 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti k 13. 3. 2014

Tabulka 13 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti k 13. 3. 2014 v Kč

Závazky celkem	0 dnů	Do 30 dnů	31-90 dnů	91-180 dnů	181-360 dnů	Nad 360 dnů
5 543 770	594 613	1 326 979	3 133 041	0	0	489 136



Graf 10 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti k 13. 3. 2014

V tabulce č. 13 jsou uvedeny závazky z obchodních vztahů k 13. 3. 2014. K tomuto datu činili celkové závazky z obchodních vztahů 5 543 770 Kč. Oproti konci roku 2013 jsou o více než polovinu nižší. Je tedy patrné, že společnost v prvním čtvrtletí uhradila podstatnou část závazků, které vznikly v roce 2013. Přesto jsou zde závazky po splatnosti do 30 dnů a do 90 dnů. Jedná se o závazky k dodavatelům podvozků, se kterými má společnost XY trvale dobré vztahy. Proces nákupu podvozku, následné vyrobení, montáž nástavby a nakonec předání zákazníkovi mnohdy trvá i několik měsíců. Pokud společnost nemá dosta-

tečné finanční prostředky, aby za zákazníka uhradila dočasně podvozek a nepožadovala zálohu předem, stane se, že se s platbou těmto dodavatelům opozdí. Dodavatelé, se kterými společnost dlouhodobě spolupracuje, jsou velmi často solidární a obvykle vyčkají s platbou 1 – 2 měsíce po splatnosti. Po společnosti XY pohledávky nikdy nebyly vymáhány.

8 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Účelem projektu je navrhnout taková opatření, která povedou ke snížení objemu pohledávek po splatnosti a nastavení systému pro řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY, který povede k optimálnímu řízení finančních toků.

Z provedené finanční analýzy společnosti XY vyplývá, že na tom společnost XY nebyla v posledních letech dobře z pohledu hospodářského výsledku, který byl od roku 2011 záporný. Přesto, že společnost nevykazovala zisk v posledních letech, netrpí nedostatečnou likviditou. Z důvodu špatné finanční situace je však pro vedení společnost XY žádoucí, aby se minimalizovalo riziko platební neschopnosti svých odběratelů a snížil se objem pohledávek po splatnosti na minimum.

Hlavním problémem u společnosti XY je, že čelí velkému tlaku ze strany konkurence. Ve snaze vyrovnání se s konkurencí toleruje platby po splatnosti, neuplatňuje nároky na penále a nedodrжуje zálohovou politiku. S cílem prodat své výrobky i přes neúměrný tlak konkurence sniжуje množství zabezpečovacích instrumentů a tím se sama vystavuje obrovskému riziku. Velkým problémem je také nepropracovanost vnitřního systému řízení pohledávek a závazků. Společnost nevytvořila všeobecná pravidla pro řízení pohledávek, pro jejich zajištění, vymáhání a také pro předcházení pohledávek po splatnosti. Ve společnosti také nefunguje komunikace mezi obchodním a účetním oddělením a vymezení odpovědnosti za vznik pohledávky.

Co se týče závazků, společnost není předlužená, své závazky se snaží hradit dle splatnosti a je si vědoma důležitosti udržování dobrých vztahů s dodavateli.

8.1 Evidence, monitorování a správa pohledávek a závazků ve společnosti XY

Společnost eviduje pohledávky a závazky v účetním systému ESO 9. Tento univerzální podnikový informační systém využívá ke komplexnímu vedení účetnictví. Účetní systém je napojen na daňovou správu a v případě, kdy společnost obchoduje s novým obchodním partnerem má možnost zadat ověření důvěryhodnosti podle DIČ a systém poté vyhodnotí, zda je obchodní partner z pohledu daňové správy důvěryhodný či nedůvěryhodný. Společnost XY nevyužívá specializovanou agenturu pro správu a evidenci pohledávek.

Podnikový informační systém ESO 9 umožňuje účetní zobrazovat pohledávky či závazky dle lhůty splatnosti, odběratele či dodavatele, částky aj. Je možné vyfiltrovat přehled pohledávek či závazků dle různých hledisek a také velmi užitečné přehledy a sestavy o prodeji, nákupu, skladu. Umožňuje také sledování vzájemného saldokonta včetně tvorby upomínek.

Správu pohledávek a závazků ve společnosti vykonává hlavní účetní. Hlavní účetní sleduje jedenkrát za měsíc vývoj pohledávek a závazků dle jejich splatnosti a v případě, kdy dojde k prodlení platby, informuje o tom ředitele a zasílá jedenkrát za měsíc dlužníkům upomínky. Často vezme ředitel upomínání pohledávek do vlastních rukou a telefonicky či osobně upomíná dlužníky k úhradě.

Účetní je však zahlcena spoustou jiných povinností a správa pohledávek nepatří k její hlavní činnosti. Navíc ve společnosti neexistuje vnitřní předpis, který by stanovoval, kdo je skutečně za řízení a správu pohledávek zodpovědný. Systém řízení pohledávek a závazků je proto ve společnosti velmi zjednodušený.

Co se týče závazků, účetní systém automaticky vygeneruje platby, u kterých se blíží doba splatnosti a po konzultaci a schválení ředitelem provádí hlavní účetní úhrady. Jako první se provádí platby faktur na nákup materiálu, aby nebyly narušeny vztahy s dodavateli a plynulost výroby. Ihned poté společnost hradí režijní faktury. V případě, že společnost nemá aktuální finanční prostředky na úhradu např. podvozku, snaží se dohodnout s odběratelem na prodloužení doby splatnosti, popřípadě na úhradě po částech. Je nutné, aby účetní kontrolovala vzájemné pohledávky a závazky s určitými subjekty. V tomto případě přizpůsobí placení platební morálce odběratele nebo se snaží o vzájemné započtení pohledávek.

8.1.1 Přenesení zodpovědnosti řízení pohledávek na obchodní zástupce

Pro společnost XY je žádoucí, aby nastavila vhodný systém řízení pohledávek, kterým by mohla předcházet vzniku problémových a nedobytných pohledávek. Teprve pokud veškeré metody, které využije k předcházení pohledávek, nebudou dostatečné a stane se, že odběratel není schopen uhradit svou pohledávku, měla by řešit způsob jakým ji zajistit nebo vymáhat.

Jako nové efektivní opatření, jak předcházet problémovým pohledávkám, bych navrhovala, aby za vznik a správu pohledávek byli zodpovědní obchodní zástupci. Společnost vyrábí nástavby na nákladní automobily a počet zákazníků není příliš velký. V roce 2013 měla

celkově 49 zakázek na nástavby a 182 zakázek na běžné opravy. Je proto možné, aby si každý obchodní zástupce sám kontroloval, zda bylo za zakázku zapláceno dle sjednaných podmínek ve smlouvě. Výhodou je také to, že obchodní zástupce, který jedná s klientem od tvorby nabídky až po uzavření smlouvy, má o klientovi více informací, komunikace mezi nimi funguje lépe, než s účetní a mohla by zde lépe fungovat dohoda při osobní komunikaci, než upomínání ze strany účetní, které je velmi často odběrateli ignorováno.

Účetní systém ESO 9 umožňuje 5 – 10 současně pracujících uživatelů. Ve společnosti pracují v tomto systému pouze dvě účetní a jsou zde 3 obchodní zástupci. Bylo by vhodné, aby obchodní zástupci prošli základním školením a mohli tak v systému kontrolovat a sledovat vývoj jejich pohledávek, které vznikly uzavřením smlouvy s odběratelem.

Jedním z problémů je také to, že mzda obchodního zástupce je složena z pevné složky a pohyblivé, která se odvíjí od výše uzavřených zakázek. Obchodní zástupce je motivován počtem a výší uzavření zakázek, ovšem to, zda odběratel uhradí za zakázku, již není jejich starost. Obchodní zástupce v tomto případě není nijak zodpovědný za problémové pohledávky a řeší je poté hlavní účetní s ředitelem.

Navrhovala bych, aby pohyblivá složka mzdy byla vázána na úhradu zakázky, ne na její uzavření. Obchodní zástupci budou více motivováni k ověřování odběratele, využívání záloh a využívání zajišťovacích instrumentů. V jeho zájmu bude, aby měla společnost kvalitní pohledávky a skutečně získala od odběratele zapláceno.

Je také nutné, aby se zlepšila komunikace mezi jednotlivými odděleními ve společnosti a také mezi zaměstnanci a ředitelem. Vhodné řešení by bylo, aby obchodní zástupci zasílali řediteli jedenkrát za měsíc report se stavem pohledávek a s informacemi, jak to vypadá s jejich úhradou, kolik jich je po splatnosti a také zda se pohledávka již řeší a jakým způsobem. Tímto se zvýší informovanost ředitele, do řešení se zapojí i obchodní oddělení a účetní se může věnovat své práci.

V minulosti se často stalo, že ředitel oslovil dlužníky proaktivně sám, sjednal s nimi, že uhradí v určitém termínu a neoznámil tuto skutečnost účetní. Ta poté znovu zaslala upomínku odběrateli, aniž by věděla o jejich dohodě s ředitelem a nepůsobilo to profesionálně.

8.1.2 Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti u vydaných faktur je ve společnosti sjednávána obvykle na 14 dní. U nových zákazníků, kteří odebírají výrobky poprvé, se snaží obchodní zástupci sjednat platbu

ihned při odběru. Mnohdy to však není možné a zákazník by mohl jít ke konkurenci. V takovém případě jsou často obchodní zástupci pod nátlakem, uzavřou s novým zákazníkem smlouvu s delší dobou splatnosti a vystavují tak společnost riziku. U veřejných zakázek je splatnost převážně 60 dnů až 90 dnů. Úhradu však získá společnost XY až v době, kdy je odběrateli připsána dotace na účet. Ve společnosti neexistuje vnitřní předpis, který by jasně stanovoval dobu splatnosti.

§ 1963 zákona č. 89/2012, občanský zákoník, stanovuje nové podmínky pro splatnost faktur při dodání zboží nebo služeb za úplatu.

- 1) *Je-li obsahem závazku podnikatelů povinnost dodat zboží nebo službu za úplatu, je cena splatná, aniž je zapotřebí výzvy k placení, do třiceti dnů ode dne, kdy byla dlužníku doručena faktura nebo jiná výzva podobné povahy, anebo ode dne obdržení zboží nebo služby, podle toho, který z těchto dnů nastal později.*
- 2) *Smluvní strany si mohou ujednat dobu splatnosti delší šedesáti dnů jen tehdy, pokud není vůči věřiteli hrubě nespravedlivé. Je-li však obsahem závazku podnikatele povinnost dodat zboží nebo službu veřejnoprávní korporaci, smluvní strany si mohou ujednat delší dobu splatnosti jen tehdy, pokud je to odůvodněno povahou závazku, a doba splatnosti nesmí přesáhnout šedesát dní.*

V případě, že si strany neujednají dobu splatnosti, platí zákonná lhůta 30 dnů. Sjednají-li si však strany kratší lhůtu, nic jim v tom nebrání. Společnost by se měla pokusit o sjednání doby splatnosti s odběrateli tak jako dříve 14 dnů, aby si zajistila peněžní prostředky co nejdříve.

8.1.3 Vnitropodniková směrnice

Hlavním smyslem vytvoření vnitřní směrnice je zajištění jednotného metodického postupu při sledování skutečností a zachycování hospodářských operací v různých vnitřních útvarcích, a to ve stejném čase. Dalším důvodem je také mnohem snadnější a jednodušší postup při kontrole účetnictví prováděné pracovníky finančního úřadu.

Vnitřní směrnice obsahují pravidla a postupy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance dané účetní jednotky a dávají i pravomoci odpovědným pracovníkům. V případě porušení pravidel a postupů daných vnitřní směrnici se může jednat o závažné porušení pracovní kázně. Je důležité, aby postupy a pravidla ve směrnici, byly uvedeny do praxe. Také je

nezbytné, aby s nimi byli seznámeni a srozuměni příslušní zaměstnanci. (Kovalíková, 2012, s. 7)

Vnitřní účetní směrnice můžeme rozdělit na povinné, vyplývající z jiných právních předpisů a doporučené.

K povinným vnitřním předpisům patří:

- Účtový rozvrh,
- Odpisový plán,
- Podpisové záznamy,
- Stanovení druhů zásob materiálu účtovaného při pořízení přímo do spotřeby v případě, že se o zásobách účtuje způsobem A,
- Rozpuštění nákladů, popř. oceňovacích odchylek,
- Časové rozlišení nákladů a výnosů,
- Používání cizích měn, kursové rozdíly,
- Deriváty,
- Konsolidační pravidla,
- Poskytování cestovních náhrad. (Kovalíková, 2012, s. 19)

Vnitropodniková směrnice společnosti XY z roku 2013 obsahuje:

- Zásady účetnictví,
- Oceňování majetku,
- Odpisový plán,
- Časové rozlišení,
- Tvorba a používání rezerv,
- Zásady pro provádění inventarizací,
- Fakturace.

V části tvorba a použití rezerv je upravena také problematika opravných položek k pohledávkám. Jsou zde upraveny pouze zákonné opravné položky dle § 8a zákona 593/1992 Sb., kde je vymezených šest časových pásem posuzujících dobu od uplynutí původní lhůty splatnosti, která byla nezbytná pro tvorbu opravných položek.

Nejsou zde však uvedeny postupy pro tvorbu účetních opravných položek či odpisů, které účetní jednotka v minulých letech vytvářela, aby dodržela princip věrného obrazu řádného vedení účetnictví, přesto, že nemají dopad na ovlivnění základu daně z příjmu. Ve společ-

nosti také není dokument, který by upravoval pravomoci, povinnosti a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců. Taktéž není nastaven systém pro správu a řízení pohledávek a závazků a metodický pokyn, který by byl základem pro zaměstnance, kteří se zabývají problematikou pohledávek ve společnosti. Bylo by proto vhodné, aby měla společnost vypracovanou vnitropodnikovou směrnici, která stanovuje postupy pro řízení pohledávek, postupy pro tvorbu účetních a zákonných opravných položek k pohledávkám a také postupy pro účetní a daňový odpis pohledávek. Návrh vybraných částí vnitropodnikové směrnice pro rok 2014 bude vytvořen tak, aby odpovídal novým právním předpisům v roce 2014, avšak aby také upravoval starší pohledávky vzniklé do roku 2013.

8.2 Návrh vnitropodnikové směrnice pro rok 2014

8.2.1 Preventivní opatření před vznikem nedobytných pohledávek

8.2.1.1 *Odpovědnost za pohledávky*

Za pohledávku je po celou dobu její existence až do doby její konečné úhrady včetně jejího příslušenství odpovědný obchodní zástupce.

8.2.1.2 *Získávání informací o odběratelích*

Před navázáním odběratelsko-dodavatelského vztahu musí obchodní zástupce přistupovat ke každému obchodnímu případu s plnou odpovědností a s vědomím, že preventivní opatření výrazně snižuje možnost vzniku pohledávky po lhůtě splatnosti. Obchodní zástupce je povinen získat základní informace o odběrateli v podnikovém informačním systému ESO 9. U nových i stávajících odběratelů musí získat další dostupné informace k minimalizaci kreditního rizika. Informace o odběrateli je povinen obchodní zástupce ověřit v Obchodním rejstříku, Insolvenčním rejstříku na stránkách Ministerstva spravedlnosti, živnostenském rejstříku a dalších informací o odběratelích, které zaznamenává účetní jednotka.

Účetní jednotka zřídila registr odběratelů, s kterými uzavřela zakázky a v přehledné formě do něj zaznamenává jednotlivé zkušenosti s konkrétním odběratelem. Jedná se o jeden z informačních nástrojů, který mohou využívat obchodní zástupci, popřípadě i účetní či ředitel, pro řízení pohledávek, který usnadňuje práci i novým obchodním zástupcům, kteří do firmy nastoupí.

Registr má podobu klasického dokumentu, do kterého můžou jednotlivý obchodní zástupci zaznamenávat své poznatky a je přístupný na společném firemním serveru, na který mají přístup všichni zaměstnanci THP.

Podoba registru:

Jméno odběratele – Název společnosti či jméno živnostníka.

Kategorie odběratele – zda se jedná o nového, příležitostného, dlouhodobého odběratele.

Platební morálka – dle lhůty splatnosti, pokud hradí včas dle stanovené splatnosti dobrá, pokud platí, ale se zpožděním do 1 měsíce – vcelku dobrá, zda s ním v minulosti byly problémy s úhradou déle než 2 měsíce po splatnosti- špatná. V případě, že odběratel neuhradil vzniklou pohledávku a společnost nikdy neobdržela platbu – problémový klient.

Jméno obchodního zástupce – jméno zástupce, který s odběratelem jednal a zaznamenal o něm informace do registru odběratelů.

Poznámka – pro bližší specifikaci odběratele či zaznamenání dalších informací.

Tabulka 14 Ukázka záznamu v registru odběratelů

Název odběratele	Kategorie odběratele	Platební morálka	Jméno obchodního zástupce	Poznámka
GTB a. s.	Dlouhodobý	Špatná	Karel Svoboda	30. 11. 2013 byl na společnost vyhlášen konkurz.

8.2.1.3 Postup před vznikem pohledávky

- Při realizaci zakázek s novými i stávajícími odběrateli jsou obchodní zástupci povinni dodržovat následující zásady:
- Provéřit platební schopnosti odběratele.
- U nového odběratele se sídlem v ČR nebo SR prověřit možnost pojištění pohledávek v případě, že by bylo možné navázat dlouhodobou spolupráci.
- U stávajících odběratelů povinnost prověřit v případě podezření na negativní změny v platební schopnosti – např. zhoršení platební morálky, nárůst objemu pohledávek po splatnosti atd.
- Obchodní smlouvy, objednávky, kontrakty je nutno uzavírat písemnou formou.

- Ověřování totožnosti odběratele dle výpisu z OR nebo živnostenského listu a porovnat obsah poskytnutých listin s veřejně dostupnými informacemi (internetové verze OR a registru živnostenského podnikání).
- V případě pochybností nebo nedostatku informací o bonitě odběratele je povinností obchodních zástupců sjednat podmínky dodávky tak, aby byla uskutečněna pouze na základě předem zaplacené zálohy, před dodáním zboží, popř. použit po dohodě s ředitelem společnosti některý ze zajišťovacích instrumentů. Pouze ve zcela výjimečných případech, může být zvolen jiný postup, pokud tak určí ředitel společnosti a převezme na sebe zodpovědnost za tuto zakázku.
- Pro všechny odběratele platí zásada zákazu dodávek zboží, pokud u něj společnost eviduje pohledávky po lhůtě splatnosti delší než 30 dnů. Za účelem udržení žádoucích obchodních vztahů s odběrateli je možné sjednat výjimku na žádost obchodního zástupce, kterou schvaluje u pohledávek do 60 dnů ředitel společnosti.

8.2.1.4 Zajištění stávajících a budoucích pohledávek

S cílem co nejvíce snížit možná rizika vzniku pohledávek po splatnosti navrhuje obchodní zástupce po konzultaci s ředitelem následující zajišťovací instrumenty.

Základní smluvní podmínky

Každá smlouva uzavřená s odběratelem musí obsahovat doložku: „Kupující nabude vlastnického práva ke zboží teprve po zaplacení celé kupní ceny“.

Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je instrument k omezení rizik platební neschopnosti či nevěle odběratele. Existuje-li jakékoliv známé riziko neuhrazení pohledávky, je nutno se o její pojištění pokusit. Pojišťování pohledávek zajišťuje ředitel společnosti na základě požadavku obchodních zástupců. Pokud pojišťovna odmítne pohledávku pojistit, je obchodní zástupce povinen zajistit pohledávku jiným z dále uvedených instrumentů.

Uznání závazku

Formulář pro uznání závazku je obchodním zástupcům k dispozici. Tímto aktem dlužník uznává svůj závazek. Pokud uznání závazku obsahuje uznání výše dluhu a rozpisu dlužných faktur, je základním podkladem pro případné soudní vymáhání pohledávky. Podpisem uznání dluhu běží nová promlčecí lhůta.

Zajištění závazku převodem práva

Splnění závazku může být zajištěno převodem práva dlužníka ve prospěch věřitele.

8.2.1.5 *Postup po splatnosti pohledávky*

Povinností jednotlivých obchodních zástupců je průběžně monitorovat vývoj pohledávek odběratele v celém průběhu existence pohledávky. V případě ohrožení pohledávky kontaktuje ředitele a snaží se nalézt společně řešení.

Společnost postupuje u pohledávek po splatnosti následovně:

- **Více než 30 dnů po splatnosti** – obchodní zástupce telefonicky nebo e-mailem urguje odběratele nebo uskuteční osobní jednání s dlužníkem. Zároveň obchodní zástupce požádá účetní, aby zaslala první písemnou upomínku.
- **Více než 60 dnů po splatnosti** – obchodní zástupce je povinen požádat o osobní jednání s cílem získat písemné uznání závazku a platební kalendář. Zároveň požádá účetní, aby dlužníkovi zaslala druhou písemnou upomínku, ve které se budou snažit o smír. Poté budou blokovány další dodávky dlužníkovi.
- **Více než 90 dnů po splatnosti** – obchodní zástupce je povinen zpracovat konkrétní postup dalšího vymáhání pohledávky, který bude konzultovat s externím právníkem nebo se obrátí na externí firmu, která se věnuje mimosoudnímu vymáhání pohledávek. Pověří účetní, aby zaslala dlužníkovi třetí upomínku, ve které důrazně upomíná na neuhrazenou pohledávku s doložkou, že v případě neuhrazení bude společnost nucena řešit pohledávku soudní cestou.

Celý proces vymáhání pohledávky obchodním zástupcem musí být průběžně zaznamenáván a popisován v reportu zasílaném řediteli každý měsíc.

Pokud je to možné, snaží se společnost provést s dlužníkem vzájemné zápočty. O tom, zda společnost bude řešit vymáhání pohledávky soudní cestou, rozhoduje ředitel na návrh obchodního zástupce. Ředitel je povinen dle vlastního uvážení posoudit, zda náklady na soudní vymáhání nebudou vyšší, než je hodnota pohledávky. Pokud je šance na získání úhrady pohledávky, přistoupí k soudnímu řízení, u kterého bude společnost zastupovat externí právník.

U pohledávek po splatnosti méně než 3 roky a do částky 1 000 000 Kč společnost využívá elektronický platební rozkaz.

8.2.1.6 Vymáhání pohledávek soudní cestou

Předmětem soudního řízení jsou nezaplacené pohledávky.

K vymáhání pohledávek soudní cestou musí společnost doložit doklady:

- Faktura,
- Písemná objednávka s podpisem objednavatele,
- Dohoda o sjednání kupní ceny,
- Dodací listy nebo jiné doklady, kterými se prokazuje splnění, např. nákladní listy opatřené podpisem odběratele,
- Písemná smlouva opatřená podpisy smluvních stran,
- Písemné upomínky o zaplacení,
- V případě důkazní nouze navržení svědka,
- Uznání závazku, splátkový kalendář,
- Záznamy o řešení pohledávek po splatnosti.

8.2.2 Tvorba a používání opravných položek

Opravné položky tvoří účetní jednotka na základě provedené inventarizace pohledávek.

Opravné položky k pohledávkám vzniklým do 31. 12. 2013 za dlužníky v insolvenčním řízení

Zákonné opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, které jsou výdajem na dosažení, zajištění a udržení příjmů, bude účetní jednotka tvořit ve výši rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek přihlášených u soudu ve lhůtě stanovené rozhodnutím soudu o úpadku nebo do konce lhůty podle insolvenčního zákona v případě jejich existence dle §8 zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Opravné položky se zruší v návaznosti na výsledky insolvenčního řízení nebo v případě, že pohledávku účinně popřel insolvenční správce, věřitel nebo dlužník a zvláštní právní předpis těmto osobám právo popřít pohledávku přiznává.

Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám vzniklým od 31. 12. 1994 do 31. 12. 2013

Zákonné opravné položky k nepromlčeným pohledávkám po 31. 12. 1994 v hodnotě do 200 000 Kč, jejichž tvorba je nákladem na dosažení, zajištění a udržení příjmů a jenž neby-

ly přihlášeny do konkursního a vyrovnávacího řízení, bude účetní jednotka vytvářet v případě, že od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 6 měsíců, ve výši 20 % hodnoty pohledávky

Vyšší tvorba opravných položek může být vytvořena jen za podmínky, že účetní jednotka podá návrh na zahájení soudního, správního nebo rozhodčího řízení proti dlužníkovi dle §8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů a pokud od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 12 měsíců, ve výši 33% hodnoty pohledávky,
- 18 měsíců, ve výši 50% hodnoty pohledávky,
- 24 měsíců, ve výši 66% hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, ve výši 80% hodnoty pohledávky,
- 36 měsíců, ve výši 100% hodnoty pohledávky.

Zákonné opravné položky k nepromlčeným pohledávkám po 31. 12. 1994, jejichž rozvahová hodnota v okamžiku vzniku je vyšší než 200 000 Kč a nejsou k nim vytvářeny opravné položky podle § 8 a § 8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů, bude účetní jednotka vytvářet v období, za které se podává daňové přiznání, bylo-li ohledně těchto pohledávek zahájeno rozhodčí řízení, soudní nebo správní řízení, jehož se poplatník z daně z příjmu řádně účastní a řádně a včas činí úkony potřebné k uplatnění svého práva za podmínky, že od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 6 měsíců, ve výši 20 % hodnoty pohledávky
- 12 měsíců, ve výši 33% hodnoty pohledávky,
- 18 měsíců, ve výši 50% hodnoty pohledávky,
- 24 měsíců, ve výši 66% hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, ve výši 80% hodnoty pohledávky,
- 36 měsíců, ve výši 100% hodnoty pohledávky.

U pohledávek do 30 000 Kč, u nichž uplynulo více než 12 měsíců od konce sjednané lhůty splatnosti, tvoří účetní jednotka opravnou položku ve výši 100% dle § 8c zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů.

Opravné položky se zruší, pokud pominou důvody jejich existence nebo pokud pohledávka, k níž byla vytvořena opravná položka, se promlčela, popřípadě nastaly důvody, za

nichž se odpis pohledávky považuje za výdaj na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle ustanovení zákona o daních z příjmů.

Zákonné opravné položky k pohledávkám vzniklým po 1. 1. 2014

K pohledávkám, které vznikly po 1. 1. 2014 bude účetní jednotka přistupovat dle Zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, který byl novelizován a vyšel v platnost 1. 1. 2014. Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů účetní jednotka vytváří v období, za které se podává daňové přiznání, za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 18 měsíců, ve výši 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky
- 36 měsíců, ve výši 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky

U pohledávky nabyté postoupením, jejíž rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku byla vyšší než 200000 Kč, se tvořit opravné položky podle přechodního odstavce pouze v případě, že bylo ohledně těchto pohledávek zahájeno rozhodčí, soudní nebo správní řízení.

U pohledávek vzniklých po 1. 1. 2014 do 30 000 Kč, u nichž uplynulo více než 12 měsíců od konce sjednané lhůty splatnosti, bude tvořit účetní jednotka opravnou položku ve výši 100% dle § 8c zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

Opravné položky k pohledávkám se zruší, pokud pominou důvody pro jejich existenci nebo pokud pohledávka, k níž byla opravná položka vytvořena, se promlčela, popřípadě nastaly důvody, za nichž se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle ustanovení zákona o daních z příjmů.

Účtování zákonných opravných položek je zaznamenáno na vrub účtu 558 – Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek a souvztačně na účet 391.1 Opravná položka k pohledávkám.

Účetní opravné položky

Účetní jednotka tvoří účetní opravné položky k nedobytným pohledávkám, v zásadě dodržení věrného zobrazení a opatrnosti. Jedná se o snížení hodnoty pohledávky, které může být pouze dočasného charakteru.

Účetní jednotka tvoří opravné položky k rozvahovému dni u pohledávek, u kterých od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 90 dní, ve výši 25 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky
- 180 dní, ve výši 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky
- 270 dní, ve výši 75 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky
- 360 dní, ve výši 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky

Účtování účetních opravných položek je zaznamenáno na vrub účtu 559 – Tvorba a zúčtování opravných položek a souvztažně na účet 391.2 Opravná položka k pohledávkám ne-daňová.

8.2.3 Odpis pohledávky

Účetní odpis pohledávky

Účetní odpis pohledávky provede hlavní účetní po vzájemné dohodě s ředitelem společnosti v případě, že byla pohledávka promlčena a ředitel stanoví, že šance na vymožení dlužné částky je nulová, nebo by bylo vymáhání dražší, než je nominální hodnota pohledávky. V případě, že byla k pohledávce vytvořena opravná položka, musí být rozpuštěna a pohledávka následně zcela odepsána.

Účetní odpis je účtován na vrub účtu 546.1 – Odpis pohledávky a souvztažně na účet 311 Odběratelé.

Daňový odpis pohledávky

Daňový odpis pohledávky se řídí § 24 písm. y zákona o dani z příjmů.

Účetní jednotka provádí jednorázový odpis u pohledávek, které má vůči dlužníkovi:

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

- který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou (§ 23 odst. 7),
- na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba a to na základě výsledků této dražby,
- jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.

Účtování daňových odpisů je zaznamenáno na vrub účtu 546.1 – Odpis pohledávky a souvztažně na účet 311 Odběratelé.

8.2.4 Inventarizace pohledávek a závazků

Účetní jednotka provádí inventarizaci na základě zákona č 563/1991 Sb., o účetnictví v § 29 až 30. Provádí se jedenkrát do roka na základě následujících dokladů:

- Odsouhlasovací dopisy dlužníků a věřitelů,
- Daňové doklady,
- Dodací listy,
- Písemně uzavřené smlouvy,
- Daňová přiznání,
- Kurzovní lístek ČNB k rozvahovému dni.

8.3 Vymáhání pohledávek

I přes opatrnost a prevenci vzniku pohledávek po splatnosti nemůže společnost zamezit jejich vzniku. Jelikož má společnost v posledních letech problémy s úbytkem zakázek, mnohdy riskuje a pro udržení konkurenceschopnosti uzavře zakázku se zákazníkem za mnohdy riskantních podmínek (nepožaduje zálohy, ručení, nestihne prověřit zákazníka apod.) Mnohdy se právě takto uzavřené zakázky stávají nedobytnými. V minulosti také často společnost chybovala při uzavírání zakázek a objednávek telefonickou formou a jediný důkaz, který měla společnost XY vůči odběrateli byla faktura za zboží nebo služby. Ve společnosti není nastaven předpis, který by stanovoval postup při vymáhání pohledávek. Společnost XY nevyužívá k vymáhání pohledávek právníka ani specializované firmy z důvodu velkých nákladů a také kvůli špatným zkušenostem z dřívějších let. Pojištění pohledávek také nevyužívá z důvodu vysokých nákladů. V současné době vede společnost

XY ve své evidenci dvě pohledávky po splatnosti více než 90 dnů a 2 pohledávky po splatnosti více než 360 dnů.

8.3.1 Vymáhání pohledávky za odběratelem B

Pohledávka za odběratelem B je nejvyšší pohledávka po splatnosti více než 90 dnů, kterou společnost eviduje. Odběratel B je česká výrobní a obchodní společnost, která se specializuje na výrobu a prodej kovových a plastových výrobků. Specializuje se na produkty pro dům a zahradu, odpadové hospodářství, zimní údržbu a skladování. U společnosti XY si objednala 15. 10. 2013 velkoobjemový kontejner v hodnotě 347 635 Kč. Jelikož společnost XY obchodovala s odběratelem B poprvé, sepsal s ním obchodní zástupce společnosti XY smlouvu, ve které požadoval zálohu ve výši 180 290 Kč (51,86% z celkové hodnoty) již při jejím sepsání. Další část úhrady 167 345 Kč měla být uhrazena do 30 dnů od převzetí díla dle splatnosti na faktuře. Splatnost byla stanovena do 10. 12. 2013. Společnost uhradila zálohu ihned, při sepsání smlouvy, ovšem zbylou část 167 345 Kč neuhradila. K datu 13. 3. 2014 evidovala společnost tuto pohledávku v účetním systému již 93 dnů po splatnosti. K datu 15. 4. 2014 jsem provedla ověření, zda společnost tuto pohledávku stále eviduje v pohledávkách po splatnosti a bylo mi potvrzeno, že stále nebyla uhrazena a v současné době ji společnost eviduje jako pohledávku po splatnosti 122 dnů.

Společnost XY nevyužívá služeb specializované agentury ani právníka a prozatím se snaží vymáhat pohledávku vlastními silami. Ředitel kontaktoval odběratele B telefonicky a urgoval po něm zaplacení pohledávky. Žádné konkrétní návrhy a postupy v případě neuhrazení po telefonu nebyly řešeny. Odběratel B tvrdil, že momentálně nemá na úhradu finanční prostředky, jelikož také čeká na úhradu pohledávek od svých odběratelů.

Hlavní účetní zasílala společnosti každý měsíc upomínku.

První zněla: „Dovolujeme si Vás upozornit, že jste dosud neuhradili výše uvedenou fakturu č. 20131188. Věříme, že naši pohledávku uhradíte obratem, nejpozději do 5 dnů od doručení této upomínky.

Druhou upomínku zaslala v únoru a zněla:“ Opětovně Vás upomínáme o úhradu pohledávky, která byla dle faktury č. 20131188 splatná 10. 12. 2013. Žádáme o zaslání závazkového splátkového kalendáře.“

Třetí upomínku zaslala v březnu a text zněl: „ Opětovně a důrazně upomínáme o úhradu faktury č. 20131188, která byla splatná 10. 12. 2013. Žádáme o zaslání závazkového splátkového kalendáře.“

Společnost nezasílá penalizační faktury, jelikož je přesvědčena, že když odběratel nehradí pohledávku, úroky z prodlení neuhradí také.

Návrh postupu pro vymáhání pohledávky za odběratelem B

1. Krok – Ověření dlužníka v registru dlužníků a obchodním rejstříku

Ověřit dlužníka v registru dlužníků např. zdarma na stránkách www.bpx.cz nebo www.registrdluzniku.registryofdebtors.com. Jedná se sice o neoficiální zdroje, ovšem pro získání alespoň orientačních informací společnosti určitě poslouží. Společnost může využít také centrální evidenci exekucí ČR na, která je důvěryhodná, ovšem se zde za každé ověření platí z pravidla 60 Kč. Dále doporučuji prověřit informace o hospodaření odběratele B ve veřejně přístupném obchodním rejstříku Justice.cz

Ve veřejném registru dlužníku nebyl odběratel zaznamenán. Na stránkách veřejného obchodního rejstříku Justice.cz je u odběratele B zaznamenána exekuce, která proběhla v roce 2004. Již to může být signálem pro opatrnost při uzavírání smluv s tímto odběratelem. Navíc pokud na Justice.cz srovnáme výsledky hospodaření odběratele XY v posledních letech, vidíme, že se VH rok od roku snižoval a na konci roku činil pouze 2 mil. Kč (oproti VH v roce 2011 kdy byl 9 mil). Za rok 2013 odběratel ještě nezveřejnil údaje. Lze jen předpokládat, že se mohl dostat do finančních problémů.

2. Krok – zaslání upomínek

Jako další postup u této pohledávky bych doporučila zasílání upomínek každý měsíc po splatnosti, jelikož písemné upomínky slouží jako důkazní prostředek v případě soudních sporů. Ve druhé upomínce by bylo vhodné zdůraznit skutečnost, že v případě neuhrazení pohledávky přistoupí společnost XY k zveřejnění dlužníka v registru dlužníků a neplatičů, což může poškodit jeho pověst a může jej to motivovat k zaplacení.

V případě třetí upomínky by bylo vhodné zdůraznit následující text: „V případě neuhrazení dlužné částky, popřípadě pokud nedojde k uznání závazku a dohodě o splátkách dluhu, popřípadě k zaslání písemných námitek, budeme nuceni vymáhat svou pohledávku soudní cestou. V tomto případě budeme po Vás požadovat nejen zaplacení dlužné částky s úrokem z prodlení, ale i náklady právního zastoupení a soudní poplatek.“

3. Krok – uznání závazku a splátkový kalendář

Pokud nebude pohledávka uhrazena, je nutné, aby ředitel společně s obchodním zástupcem, který uzavřel s odběratelem B smlouvu, kontaktovali odběratele B a sjednali si s ním osobní schůzku. Na schůzku by měli mít připraven vzor dokumentu pro uznání závazku a tento dokument poté předložit odběrateli. Tento vzor dokumentu by obsahoval jak samotné uznání závazku, tak i splátkový kalendář. Uznání závazku je důležité z důvodu prodloužení promlčecí lhůty o 10 let.

Pokud by byl odběratel ochoten závazek uznat, doporučila bych, aby společně sepsali uznání závazku u notáře. U notáře, se kterým společnost spolupracuje, se cena sepsání uznání závazku pohybuje okolo 2 000 Kč. Pro společnost XY to však má jednu obrovskou výhodu, bude-li dlužník souhlasit s tzv. "svolením k vykonatelnosti", pak v případě, když dlužník poruší splátkový kalendář, nebude ho věřitel žalovat u soudu, ale může se obrátit rovnou na exekutora. Dlužník má proto větší motivaci svůj dluh řádně splácet a věřitel se vyhne případnému soudnímu řízení, které může trvat i několik let.

Návrh splátkového kalendáře

Dlužník se zavazuje, že svůj dluh ve výši 167 345 Kč věřiteli splní v 8 splátkách dle vymezeného splátkového kalendáře:

Tabulka 15 Návrh splátkového kalendáře

Splátka	Datum splatnosti	Výše splátky
1. Splátka	2. 5. 2014	20918,125 Kč
2. Splátka	2. 6. 2014	20918,125 Kč
3. Splátka	2. 7. 2014	20918,125 Kč
4. Splátka	2. 8. 2014	20918,125 Kč
5. Splátka	2. 9. 2014	20918,125 Kč
6. Splátka	2. 10. 2014	20918,125 Kč
7. Splátka	2. 11. 2014	20918,125 Kč
8. Splátka	2. 12. 2014	20918,125 Kč

4. Krok – Vydání elektronického platebního rozkazu

V případě, že nebude možná dohoda mezi společností XY a odběratelem B a odběratel nepodepsal uznání závazku, měla by společnost podat návrh na vydání elektronického pla-

tebního rozkazu. Jelikož se jedná o částku 167 345 Kč (hranice je do 1 mil. Kč), je možné řešení pohledávky touto cestou. Vydání elektronického platebního rozkazu je zpoplatněno 4% z dlužné částky, což představuje pro společnost 6 694 Kč. Jedná se o nejrychlejší a nejlevnější způsob řešení nedobytných pohledávek soudní cestou. Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, stanovuje podmínky pro podání elektronického formuláře na návrh platebního rozkazu. Jendou z podmínek je také to, že pohledávka nesmí být starší více než 3 roky, což pohledávka za odběratelem B splňuje.

Elektronický platební rozkaz musí obsahovat následující náležitosti:

- Žalobce (společnost XY) a žalovaný (společnost B)
- Soud, kterému je návrh určen – Okresní soud v Kroměříži
- Předmět, kterého se platební rozkaz týká – úhrada peněžité částky za výrobek dle faktury č. 20141188 ve výši 167 345 Kč, která byla splatná 10. 12. 2013

V případě, že odběratel nepodá odpor, má elektronický platební rozkaz účinky pravomocného rozsudku a může sloužit jako exekuční titul k provedení exekuce. Ukázka návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu je obsažena v příloze č. 2.

5. Krok – Zahájení exekuce

Zahájení exekuce by nastalo v případě, kdy odběratel B neuhradí splátky dle sjednaného splátkového kalendáře a uznání dluhu bylo sepsáno notářem, nebo v případě, že byl vydán na odběratele B platební rozkaz a odběratel přesto neuhradil dlužnou částku.

8.3.2 Vymáhání pohledávek za nájemcem O

Pohledávky za nájemcem O jsou více než rok po splatnosti. Celková výše činí 36 200 Kč. Nájemce je OSVČ provozující autoservis, která si od společnosti pronajímala dílnu pro opravu osobních automobilů. Společnost XY mu zasílala faktury za pronájem vždy 1. následujícího měsíce se splatností 14 dní. První faktury nájemce hradil, ovšem od prosince 2012 až do března 2013 společnost neobdržela úhrady za zaslání faktury. V dubnu vypověděla společnost XY nájemci O smlouvu o nájmu. Nájemce byl několikrát písemně upomínán, avšak vždy bez zpětné vazby.

Společnost by i přesto, že dlužník dluží již více než rok, měla pohledávky aktivně vymáhat. Ředitel by měl pověřit účetní, aby dlužníkovi opět zaslala upomínku, která bude doplněna o následující text: „V případě neuhrzení dlužné částky, popřípadě pokud nedojde k uznání závazku a dohodě o splátkách dluhu, popřípadě k zaslání písemných námitek, bu-

deme nucení vymáhat svou pohledávku soudní cestou. V tomto případě budeme po Vás požadovat nejen zaplacení dlužné částky s úrokem z prodlení, ale i náklady právního zastoupení a soudní poplatek.“

Poté by se měl ředitel osobně setkat s dlužníkem a předložit mu návrh, že by odběratel mohl pro společnost provést servis a opravu firemních vozidel v hodnotě, která odpovídá hodnotě pohledávky, a poté by mohly provést vzájemné zápočty pohledávek. Pokud by nájemce O souhlasil, nebylo by nutné pohledávku vymáhat a společnost ušetří čas i peníze.

V případě, že by odběratel nesouhlasil, musela by společnost podat návrh na vydání elektronického platebního rozkazu. Náklady představují 4 % z dlužné částky, tzn. 1 448 Kč. Jelikož se jedná o pohledávku nad 30 000 Kč, nemohla by společnost XY vytvořit zákonnou opravnou položku, pokud nezahájí soudní řízení. Vydání platebního rozkazu má v tomto případě stejné účinky jako pravomocný rozsudek. Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu je obsažen v příloze č. 3.

Jelikož se jedná o pohledávky po splatnosti více než 12 měsíců, vytvoří společnost XY opravnou položku k pohledávkám. V případě, že dlužník pohledávky uhradí, opravná položka bude zrušena.

Tvorba opravné položky bude dle § 8a zákona č. 593/1992 o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů vytvořena ve výši 33%, jelikož se jedná o nepromlčenou pohledávku po splatnosti více než 12 měsíců.

Účtování zákonné opravné položky

Tabulka 16 Účtování faktury a tvorba opravné položky

Popis operace	Datum vystavení	Částka v Kč	MD	D
Faktura č. 20121501	1. 12. 2012	9 050	311	
Základ DPH	1. 12. 2012	7 541,67		602.6
DPH 20 %	1. 12. 2012	1 508,34		343
Faktura č. 20130005	2. 1. 2013	9 050	311	
Základ DPH	2. 1. 2013	7 474,34		602.6
DPH 21 %	2. 1. 2013	1 570,66		343
Faktura č. 20130112	1. 2. 2013	9 050	311	
Základ DPH	1. 2. 2013	7 474,34		602.6
DPH 21 %	1. 2. 2013	1 570,66		343
Faktura č. 20130201	1. 3. 2013	9 050	311	
Základ DPH	1. 3. 2013	7 474,34		602.6

DPH 21 %	1. 3. 2013	1 570,66		343
OP k fa č. 20121501		2 986,5	558	391.1
OP k fa č. 20130005		2 986,5	558	391.1
OP k fa č. 20130112		2 986,5	558	391.1
OP k fa č. 20130201		2 986,5	558	391.1

V případě, že nájemce dluh neuhradí ani na základě vydaného platebního rozkazu, nedoporučovala bych pokračovat z důvodu vysokých správních nákladů v dalším vymáhání. Jakmile budou pohledávky po splatnosti více než 18 měsíců, zruší společnost XY opravnou položku ve výši 33 % a vytvoří novou ve výši 50%. V případě, kdy společnost XY stanoví, že úhradu pohledávky nikdy nevymůže, zruší opravné položky k pohledávkám a odepíše je.

8.4 Řízení a správa závazků

Se závazky společnost nemá velké problémy. Jak již bylo uvedeno v analytické části, snaží se hradit své závazky dle splatnosti. V případě, že nemá prostředky na úhradu, sama kontaktuje dodavatele a domluví se s ním na postupných platbách nebo na odložení platby. Po společnosti XY nebyly pohledávky nikdy vymáhány soudní ani mimosoudní cestou. Ve společnosti se stará o závazky hlavní účetní, která po konzultaci s ředitelem provádí úhrady. Tento systém by bylo vhodné zachovat. Účetní jako první hradí závazky, které jsou vůči dodavatelům materiálu a hned poté režijní náklady, aby byla zajištěna plynulost výroby.

Jediný problém jsou u závazků po splatnosti nad 360 dnů. Jedná se o závazek ve výši 489 136 Kč, který vznikl před více než pěti lety. Nic bližšího o něm není známo. Je ale jisté, že se jedná o závazek promlčený, který nebyl nikdy vymáhán.

Společnost by tento závazek měla odúčtovat jakožto nedůvodný inventarizační rozdíl. Odúčtování provede ve prospěch výnosů, jelikož v minulosti došlo na základě tohoto závazku ke snížení základu daně. Závazek je v hodnotě 489 136 Kč což je poměrně velká částka, proto by bylo vhodné jej odúčtovat jako mimořádný výnos. (379/ 688)

K lepšímu řízení pohledávek i závazků a s nimi související likvidity a následně rentability, by bylo vhodné, aby si společnost pro své potřeby vytvářela výkaz cash flow, přesto, že povinnost sestavovat tento výkaz jí není ukládán zákonem. Tento výkaz by společnosti umožnil lépe plánovat a řídit likviditu a odráží výsledek hospodaření účetní jednotky za

dané období pro její účely přesnější, než účetně vypočtený výsledek hospodaření z běžné činnosti.

8.5 Cash flow v roce 2013

Hlavní úlohou managementu v každém podniku by mělo být zajišťování likvidity a rentability. Rentabilita se opírá o data, získaná z účetnictví. V současné době, která je stále poznamenána finanční krizí, však roste stále více důležitost finančních toků a s ním související management likvidity. Cash flow je tedy skutečný pohyb peněžních prostředků podniku za určité období a je velmi důležitým východiskem pro řízení likvidity podniku. (Sedláček, 2010, s. 47-48)

Retrospektivní cash flow objasňuje, kde se peníze vytvořily a kde byly užity. Je vhodné zejména pro manažery při sledování intenzity peněžních toků, struktury toků a jejich stability. Manažeři tak mohou posuzovat formu vázanosti kapitálu v aktivech podniku, způsoby financování a uvolňování financí v podniku. Cash flow představuje také volnou peněžní zásobu peněz, které má podnik k dispozici a umožňuje měřit finanční situaci podniku. Může posloužit také ke srovnání s jinými podniky. (Sedláček, 2010, s. 48)

Společnost XY by měla tvořit tento výkaz a to především pro vlastní potřebu, jelikož má problémy s pohledávkami a stává se jí, že se občas také opozdí s platbou svým dodavatelům. V posledních letech vykazovala ztrátu, která však byla ovlivněna účetními položkami, jako jsou odpisy a jiné náklady, které nejsou zároveň výdaji. Výkaz cash flow by měl managementu společnosti pomoci k řízení likvidity a k jejímu budoucímu plánování. Jelikož má společnost záporný výsledek hospodaření, měli by manažeři předkládat tento výkaz vlastníkům společnosti, aby věděli jak na tom společnost skutečně je po finanční stránce.

Cash flow je možno sestavovat přímou i nepřímou metodou. Nepřímá metoda je jednodušší a přehledně zachycuje transformaci výsledku hospodaření na čisté peněžní toky. Nepřímou metodou je ovšem možné sestavovat cash flow pouze z provozní činnosti. Cash flow z investiční či finanční činnosti je možné provádět pouze přímou metodou. Společnost XY však nevykazuje operace z finanční ani investiční činnosti, proto je dostačující cash flow sestavené nepřímou metodou. Výkaz sestavený touto metodou by měl sloužit především pro externí uživatele a nemůže nahradit specifické vykazování peněžních toků pro manažerské účely, ovšem pokud společnost XY nevyužívá žádný z moderních nástrojů finančního řízení, může i cash flow sestavený nepřímou metodou poskytnout přehled o

finančních tocích a také informuje manažery, z jakých zdrojů účetní jednotka čerpala finanční prostředky a na jaký účel. V případě, že by se majitelé rozhodli společnost XY prodat, mohou údaje z výkazu cash flow posloužit ke stanovení tržní hodnoty společnosti. Následující tabulka zobrazuje výkaz cash flow společnosti XY za rok 2013, který vychází z dat získaných z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a hlavní knihy.

Tabulka 17 Výkaz cash flow pro rok 2013

Výkaz cash flow pro rok 2013			
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období			1831000
A.		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	
Z.		Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-3226000
A.	1	Úpravy o nepeněžní operace	984000
A.	1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	984000
A.	1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A.	1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0
A.	1 4	Výnosy z podílů na zisku	0
A.	1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0
A.	1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A.	*	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	-2242000
A.	2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	8726000
A.	2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-2437000
A.	2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	10009000
A.	2 3	Změna stavu zásob	1154000
A.	2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A.	**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	6484000
A.	3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A.	4	Přijaté úroky	0
A.	5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0
A.	***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	648000
A.	6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	6484000
R. Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období			8315000

Základem výkazu je počáteční stav peněžních prostředků na začátku roku 2013. Dále vychází ze ztráty podniku a odpisů (odpisy 933tis. Kč + manka 51tis. Kč). Po sečtení získáme čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami. V další části jsou uvedeny jednotlivé změny stavu pohledávek, krátkodobých závazků a zásob. Snížení zásob se zaznamená kladným znaménkem a zvýšení pohledávek záporným. Zvýšení závazků se zaznamená kladným znaménkem. Sečtením jednotlivých položek změn stavů a čistým peněžním tokem z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami získáme čistý peněžní tok z provozní činnosti, který představuje zároveň čisté zvýšení peněžních prostředků za rok 2013. Společnost nevykazovala žádné úroky, daň z příjmů, mimořádné položky ani jiné finanční či investiční operace. Nakonec se sečte počáteční stav peněžních prostředků a čisté zvýšení peněžních prostředků a získáme stav peněžních prostředků na konci roku 2013,

který činil 8 315 000 Kč. Suma peněžních prostředků na konci roku 2013 vypočtena pomocí výkazu cash flow musí být totožná s konečným stavem peněžních prostředků v rozvaze. Je tedy patrné, že společnost podstatně zvýšila stav peněžních prostředků, oproti začátku roku. Vidíme však také, že se jí velmi zvýšily krátkodobé závazky. Pokud by je všechny uhradila na konci roku 2013, bylo by cash flow záporné. Můžeme vidět, že přestože společnost vykazuje ztrátu z účetního hlediska, může nadále nějakou dobu fungovat. Z dlouhodobého hlediska je to však nemožné a společnost by se měla zaměřit na důslednější řízení likvidity, ke kterému by mohla alespoň okrajově využívat například čtvrtletní výkazy cash flow.

8.6 Náklady projektu

Jelikož se společnost XY v posledních letech potýká s finančními problémy, projekt byl záměrně navrhován tak, aby nepřinášel společnosti XY dodatečné náklady. Uvnitř společnosti momentálně dochází k interním změnám ve vedení. Nový ředitel, který se především stará o finanční a obchodní stránku společnosti, je také názoru, že jsou nutné jisté změny, ovšem je omezen časem i finančními prostředky. V první části projektu bylo navrženo přenesení zodpovědnosti pohledávek na obchodní zástupce. K tomu, aby obchodní zástupci mohli efektivně řídit pohledávky, potřebují mít přístup do účetního programu, ve kterém jsou jednotlivé pohledávky evidovány. Jak již bylo uvedeno dříve, program ESO 9 nabízí účetní software až pro 10 současně pracujících uživatelů a jelikož jej využívají pouze 2 účetní, bylo by možné, aby k němu měli přístup i 3 obchodní zástupci zdarma. Jediný náklad by představoval 2 hodiny pracovního času účetní, která s programem pracuje a musela by proškolit obchodní zástupce na základní funkce, aby se nemuseli účastnit placeného školení, které pravidelně společnost ESO 9 pořádá. Účetní bude mít více času na svou práci a vymáhání a správa pohledávek bude přenesena na obchodní zástupce, kteří jednají s odběrateli pravidelně. Další návrh se týkal propracování vnitropodnikové směrnice. Směrnice byla v druhé části projektu navržena. Pokud by se společnosti XY líbila, mohli by ji použít jako vnitropodnikový dokument nejen pro kontrolu z finančního úřadu, ale také jako vnitropodnikový dokument určující postupy, metodiky, odpovědnost a práva jednotlivých zaměstnanců ve společnosti. Bylo by tedy nutné zaměstnance seznámit s novými změnami v této směrnici.

V další části projektu byl navrhnut konkrétní postup pro řešení dvou nedobytných pohledávek. Na konci výčtu způsobů, jak by bylo možné pohledávku vymáhat, byl navrhnut

návrh na vydání elektronického platebního rozkazu. Náklady v tomto případě činily dohromady u obou pohledávek 8 142 Kč. Pokud by však dlužníci uhradili na základě vydaného platebního rozkazu soudem, uhradí i tyto vzniklé soudní náklady. V prvním případě, kdy se jednalo o vyšší částku pohledávky, bylo navrženo také sepsání uznání závazku u notáře, které činí 2 000 Kč. Ostatní návrhy a opatření by neměly přinášet další náklady v podobě finančních prostředků. Zavedení nového systému pro řízení pohledávek a závazků s sebou nese ovšem určité časové nároky na prostudování a pochopení zaměstnanců a také na zavedení jednotlivých novinek ve společnosti. V případě, že bude mít společnost nadále problémy s nedobytnými pohledávkami, bylo by vhodné, aby si najala externího právníka. Ten by ji poté mohl zastupovat v případě soudních a mimosoudních řízení. Je tedy nutné, aby ve společnosti vznikla dělba práce mezi jednotlivými obchodními zástupci, účetní a ředitelem. Ostatní zaměstnanci změny v projektu nepoznají. Projekt nevyžaduje zaměstnání nových pracovních sil.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována na téma Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY.

V praktické části byla provedena finanční analýza společnosti, ze které vyplynulo, že měla společnost v posledních letech finanční problémy kvůli úbytku tržeb. Od roku 2011 vykazovala ztrátu. Z finanční analýzy však také vyplývá, že společnost si stále drží likviditu na dobré úrovni a je solventní. Z analýzy zadluženosti také vyplynulo, že společnost využívá především vlastní zdroje a v případě, že využívá cizí zdroje pro financování, jedná se pouze o krátkodobé obchodní úvěry od svých dodavatelů.

V další části byla provedena analýza pohledávek a závazků. Co se týče pohledávek, společnost XY má stále problémy s pohledávkami po splatnosti. V minulých letech přistoupila i k odpisům a tvorbě opravných položek k těmto pohledávkám. Jednalo se však převážně o nedaňové odpisy, jelikož společnost neměla pohledávky dostatečně zajištěny tak, aby s nimi uspěla u soudu. V minulosti společnost uzavírala z důvodu konkurenčního boje smlouvy i s neověřenými odběrateli a to i bez záloh nebo pouze telefonicky. Právě z takto uzavřených obchodů často vznikaly pohledávky po splatnosti, jelikož jediný dokument, který společnost měla k doložení dluhu, byla faktura zaslaná odběrateli.

Projekt zefektivnění systému řízení pohledávek a závazků ve společnosti XY, byl vytvořen z toho důvodu, aby již nedocházelo ke vzniku nekvalitních pohledávek. Projekt obsahuje jednotlivá preventivní opatření i následná opatření při vymáhání pohledávek. V první části je obsažen návrh na přenesení odpovědnosti řízení pohledávek z hlavní účetní na jednotlivé obchodní zástupce. Další částí projektu tvoří návrh nové vnitropodnikové směrnice, která obsahuje zodpovědnost za pohledávky, způsoby zjišťování informací o zákazníkovi, postup před vznikem pohledávky, zajištění současných i budoucích pohledávek, postup po splatnosti pohledávky, tvorbu opravných daňových i nedaňových položek, tvorbu daňových i nedaňových odpisů a vymáhání pohledávek soudní cestou. Tato vnitropodniková směrnice může posloužit také jako manuál, který stanovuje postup při řešení pohledávek a práva a povinnosti jednotlivých zaměstnanců.

V následující části projektu byl navržen postup při vymáhání dvou nedobytných pohledávek po splatnosti. Jednalo se pohledávku za nájemcem O, vůči kterému má společnost pohledávku déle než jeden rok a o pohledávku za odběratelem B, který dluží společnosti více než půl roku. U obou byly navrženy konkrétní postupy, jak by společnost mohla vymáhat

tyto pohledávky co nejefektivněji a s co nejnižšími náklady vlastními silami. Společnost doposud nevyužívala služeb vymáhacích agentur ani právních kanceláří. Do budoucna by bylo vhodné, aby v případě nedobytných pohledávek vyšší hodnoty spolupracovala s externím právníkem, který by ji zastupoval při soudním řízení.

Kvůli špatné ekonomické situaci společnosti bylo také navrženo, aby společnost vytvářela pro své potřeby a pro vlastníky výkaz cash flow. Pomohl by manažerům lépe řídit likviditu a podával by přesnější přehled o peněžních tocích než údaje z rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát.

V závěrečné části byly zhodnoceny náklady projektu. Projekt byl navrhnout tak, aby nezatěžoval společnost dalšími dodatečnými náklady, proto by implementace projektu neměla přinášet téměř žádné náklady. Jediné náklady by vznikly při vymáhání pohledávek v případě, že by společnost podala návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, pokud by ztroskotalo předchozí vyjednávání s dlužníky. Projekt by mohl přinést pouze náklady v podobě času hlavní účetní a obchodních zástupců, kteří se musí seznámit s novým systémem a musí projít počátečním proškolením.

Do budoucna je nutné, aby společnost XY přistupovala k řízení pohledávek zodpovědně a aby využívala co nejvíce preventivní opatření, díky kterým by mohla nedobytným pohledávkám předcházet. Je také důležité, aby udržovala dobré vztahy s odběrateli, a v případě jakéhokoliv náznaku vzniku nedobytné pohledávky je nutné, aby ji začali obchodní zástupci řešit okamžitě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 80-247-1816-2.
- [2] BPX. Bpx: pohledávky, vymáhání, prevence [online]. 2008 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/>
- [3] Businessinfo.cz [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-zanik-postup-opu-4602.html#b4>
- [4] ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, 2011. Základy financí. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [5] DASHÖFER, Verlag, 2013. Odpis pohledávek: Podmínky daňové uznatelnosti. In: DU.cz [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: http://www.du.cz/33/odpis-pohledavek-podminky-danove-uznatelnosti-odpisu-uniqueidgOke4NvrWuNAcUiL-fcBUUXi6UKYafcH/?reltype=2&uri_view_type=12
- [6] FALDYNA, František, Jan HUŠEK a Tomáš Pohl, 2007. Zajištění a zánik obchodních závazků. Vyd. 2. Praha: ASPI, 236 s. ISBN 987-80-7357-154-2.
- [7] ZÁMEČNÍK, R a P. NOVÁK © 2010-2011. Controlling, In: Finport [online]. Zlín, Fakulta managementu a ekonomiky, 2010-2011 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://finport.fame.utb.cz/doku.php?>
- [8] HUTLOVÁ, Hana, 2008. Dům financí [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/824-rizeni-pohledavek/>
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [10] KOČMANOVÁ, Alena, 2002. Účetnictví: Podvojně účetnictví v aplikaci a příkladech. 1. vyd. Brno: CERM, 228 s. ISBN 80-214-2348-X.
- [11] KOVALÍKOVÁ, Hana, 2012. Vnitřní směrnice: pro podnikatele. 10. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 407 s. ISBN 978-80-7263-743-0.
- [12] MARTÍNKOVÁ, Michaela, 2014. Zákonné opravné položky k pohledávkám v roce 2014. In: Portál Pohoda [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné

z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zakonne-opravne-polozky-k-pohledavkam-v-roce-2014/>

- [13] MCMENAMIN, Jim, 1999. Financial management an introduction. London: Routledge. 832 s. ISBN 02-030-3116-4.
- [14] PASEKOVÁ, Marie, 2008. Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 274 s. ISBN 978-80-7318-735-4.
- [15] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [16] PATÁK, Milan R., 2006. Podnikový finanční management. 1. vyd. Praha: Idea servis. ISBN 80-859-7052-X.
- [17] PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2009. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory : daňová a účetní problematika : vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG, 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4.
- [18] POSPÍŠILOVÁ, Alena a Michal POSPÍŠIL, 2005. Obchodní vztahy a spory. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 350 s. ISBN 80-867-7505-4.
- [19] REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [20] SALEK, John G., 2005. Accounts receivable management best practices. Hoboken, N.J.: John Wiley, 224 s. ISBN 04-717-1654-5.
- [21] SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. Cash flow. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [23] SCHÖNFELD, Jaroslav, 2011. Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.
- [14] Sun Marketing.cz [online]. ©2011-2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

- [25] ŠVARC, Zbyněk, 2009. Základy obchodního práva. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Vysokoškolské učebnice, 432 s. ISBN 978-807-3801-441.
- [26] TYLL, Ladislav, 2013. Naučte se rozumět finančním výkazům. Praha: FORUM, s. r. o. ISBN 978-80-904803-5-3.
- [27] VALACH, Josef, 1999. Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.
- [28] VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 124 s. ISBN 80-247-0770-5.
- [29] Česko, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- [30] Česko, 2006. Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvenčni/>
- [31] Česko, 1992. Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zajištění základu daně z příjmů. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/rezervy/>
- [32] Česko, 1963. Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/osr/>
- [33] Interní materiály společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČR	Česká republika.
ČNB	Česká národní banka.
OP	Opravná položka.
SR	Slovenská republika.
THP	Technicko-hospodářští pracovníci.
ZDP	Zákon o dani z příjmu.
ZoÚ	Zákon o účetnictví.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Řízení pohledávek	20
Obrázek 2 Analýza příčin a reakcí platebního chování odběratelů. (Zámečnick, Novák, 2010)	23
Obrázek 3 Hákový nakladač	48
Obrázek 4 Hydraulická ruka	48
Obrázek 5 Organizační struktura	49
Obrázek 6 SWOT analýza (Sunmarketing, ©2011-2014).....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza likvidity v letech 2009 - 2013.....	53
Tabulka 2 Analýza aktivity v letech 2009 - 2013	54
Tabulka 3 Analýza rentability v letech 2009 - 2013.....	56
Tabulka 4 Analýza zadluženosti v letech 2009 - 2013	56
Tabulka 5 Analýza čistého pracovního kapitálu v letech 2009 - 2013.....	57
Tabulka 6 Struktura pohledávek v letech 2009 – 2013 v Kč.....	61
Tabulka 7 Pohledávky dle počtu dnů zpoždění platby k 31. 12. v letech 2011 – 2013 v Kč	63
Tabulka 8 Pohledávky za českými odběrateli k 13. 3. 2014 v Kč.....	64
Tabulka 9 Pohledávky po splatnosti za slovenskými odběrateli k 13. 3. 2014	67
Tabulka 10 Vytvořené nedaňové odpisy a OP k pohledávkám v letech 2011 - 2013	68
Tabulka 11 Struktura závazků v letech 2009 – 2013 v Kč	69
Tabulka 12 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti v letech 2011 – 2013 v Kč	71
Tabulka 13 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti k 13. 3. 2014 v Kč.....	72
Tabulka 14 Ukázka záznamu v registru odběratelů.....	80
Tabulka 15 Návrh splátkového kalendáře	90
Tabulka 16 Účtování faktury a tvorba opravné položky	92
Tabulka 17 Výkaz cash flow pro rok 2013	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009- 2013	53
Graf 2 Struktura pohledávek v letech 2009 – 2013	62
Graf 3 Celkové pohledávky v letech 2009 – 2013.....	62
Graf 4 Vývoj pohledávek v letech 2011-2013 dle počtu dnů po splatnosti v Kč	63
Graf 5 Pohledávky po splatnosti ve dnech za českými odběrateli.....	65
Graf 6 Pohledávky po splatnosti ve dnech za slovenskými odběrateli.....	67
Graf 7 Struktura závazků v letech 2009 – 2013.....	70
Graf 8 Vývoj celkových závazků v letech 2009- 2013.....	71
Graf 9 Přehled závazků z obchodních vztahů po splatnosti v letech 2011 – 2013 v Kč	71
Graf 10 Závazky z obchodních vztahů dle splatnosti k 13. 3. 2014.....	72

PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT

Vertikální analýza rozvahy

	2011		2012		2013	
AKTIVA CELKEM	30 277	100%	22418	100%	29262	100,0%
Dlouhodobý majetek	15963	53%	14881	66%	13947	47,7%
DNM	75	0%	42	0%	42	0,1%
DHM	15887	52%	14839	66%	13905	47,5%
DFM	0	0%	0	0%	0	0,0%
Oběžná aktiva	14285	47%	7473	34%	15240	52,1%
Zásoby	3304	11%	3972	18%	2818	9,6%
Dl. Pohledávky	0	0%	0	0%	0	0,0%
Kr. pohledávky	8029	27%	1670	7,4%	4107	14,0%
Kr. finanční majetek	2952	10%	1831	8,2%	8315	28,4%
Časové rozlišení	30	0%	65	0,3%	75	0,3%
PASIVA CELKEM	30278	100%	22418	100%	29262	100,0%
Vlastní kapitál	20984	70%	18971	85%	15829	54,1%
Základní kapitál	100	0,3	100	0%	100	0,3%
Kapitálové fondy	4020	13,3	4020	18%	4105	14,0%
Rezervní fond a ostatní fon- dy ze zisku	10	0%	10	0%	10	0,0%
VH minulých let	21481	71%	16854	75%	14840	50,7%
VH běžného úč. období	-4627	-15%	-2013	-9%	-3226	-11,0%
Cizí zdroje	9142	30%	3310	15%	13319	45,5%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0,0%
Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%	0	0,0%
Krátkodobé závazky	9142	30%	3310	15%	13319	45,5%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	0	0,0%
Časové rozlišení	152	1%	137	1%	113	0,4%

Horizontální analýza rozvahy

	2011	2012	11/12	2013	12/13
AKTIVA CELKEM	30 277	22418	-26%	29262	32%
Dlouhodobý majetek	15963	14881	-7%	13947	-6%
DNM	75	42	-44%	42	0%
DHM	15887	14839	-7%	13905	-6%
DFM	0	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	14285	7473	-48%	15240	107%
Zásoby	3304	3972	20%	2818	-29%
DL. Pohledávky	0	0	0%	0	0%
Kr. pohledávky	8029	1670	-79%	4109	161%
Kr. finanční majetek	2952	1831	-38%	8315	354%
Časové rozlišení	30	65	117%	75	15%
PASIVA CELKEM	30278	22418	-26%	29262	32%
Vlastní kapitál	20984	18971	-10%	15829	-15%
Základní kapitál	100	100	0%	100	0%
Kapitálové fondy	4020	4020	0%	4105	2%
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	0%	10	0%
VH minulých let	21481	16854	-22%	14840	-12%
VH běžného úč. období	-4627	-2013	56%	-3226	-48%
Cizí zdroje	9142	3310	-64%	13319	302%
Rezervy	0	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	9142	3310	-64%	13319	302%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	152	137	-10%	113	-18%

Vertikální analýza výnosů

	2011		2012		2013	
Výnosy celkem	51691	100%	37026	100%	37220	100%
Výkony	51084	99%	36096	97%	36882	99%
Tržby z prodeje DM a materiálu	389	1%	768	2%	141	0%
Ostatní provozní výnosy	79	0%	21	0%	94	0%
Výnosy z dl. finančního majetku	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní finanční výnosy	139	0%	141	0%	102	0%
Mimořádné výnosy	0	0%	0	0%	1	0%

Vertikální analýza nákladů

	2011		2012		2013	
Náklady celkem	56319	100%	39039	100%	40446	100%
Výkonová spotřeba	38718	69%	25711	66%	28339	70%
Osobní náklady	14686	26%	11359	29%	9935	25%
Daně a poplatky	207	0%	192	0%	180	0%
Odpisy DM a materiálu	1252	2%	1082	3%	933	2%
ZC prodaného DM a materiálu	91	0%	74	0%	60	0%
Změna stavu rezerv	31	0%	44	0%	0	0%
Ostatní provozní náklady	1045	2%	320	1%	604	1%
Ostatní finanční náklady	289	1%	257	1%	395	1%

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

	2011	2012	11/12	2013	12/13
Výkony	51084	36096	-29%	36882	2%
Výkonová spotřeba	38718	25711	-34%	28339	10%
Přidaná hodnota	12366	10386	-16%	8544	-18%
Osobní náklady	14686	11359	-23%	9935	-13%
Daně a poplatky	207	192	-7%	180	-6%

Odpisy DM a materiálu	1252	1082	-14%	933	-14%
Tržby z prodeje DM a materiálu	389	768	97%	141	-82%
ZC prodaného DM a materiálu	91	74	-19%	60	-19%
Změna stavu rezerv a OP	31	44	41,94%	0	-100%
Ostatní provozní výnosy	79	21	-73%	94	348%
Ostatní provozní náklady	1045	320	-69%	604	10%
Provozní VH	-4478	-1897	58%	-2933	41%
Ostatní finanční výnosy	139	141	1%	102	-28%
Ostatní finanční náklady	289	257	-11%	395	54%
Finanční VH	-150	-116	23%	-293	-153%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0%	0	0%
VH za běžnou činnost	-4627	-2013	56%	-3226	-48%
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0%
Mimořádný VH	0	0	0	0	0%
VH za účetní období	-4627	-2013	56%	-3226	-48%

PŘÍLOHA P II: ELEKTRONICKÝ PLATEBNÍ ROZKAZ NA ODBĚRATELE B

ePlatební rozkaz

Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu

A) Soud, kterému je návrh určen

Soud
Odůvodnění místní příslušnosti

B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOBCE

Žalobce - A Fyzická osoba Fyzická podnikající Právnícká osoba
Název
IČ Jiné reg. č.
Sídlo:
Ulice Č.p./e. Č.o. Obec
Stát PSČ Telefon
Spisová značka
Způsob, kterým má soud doručovat:
Zástupce

B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOVANÝ

Žalovaný - 1 Fyzická osoba Fyzická podnikající Právnícká osoba
Název
IČ Jiné reg. č.
Sídlo:
Ulice Č.p./e. Č.o. Obec
Stát PSČ Telefon
Další kontaktní údaje: Emailová adresa/DS Doručovací adresa
Zástupce

C) Předmět - právo na zaplacení peněžité částky

NÁROK - 1 Pohledávka (jistina) Úrok/poplatek z prodlení Náklady spojené s uplatněním pohledávky
Pohledávka - 1
Výše pohledávky Kč
Náklady spojené s uplatněním pohledávky (jistiny) - 1
Částka Kč
Skutečnosti významné pro rozhodnutí
Týká se
Skutečnosti, z nichž vyplývá uplatněné právo na zaplacení pohledávky, úroků/poplatků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky (skutková tvrzení a označení důkazů)

smlouvy uhradil 180 290 Kč. Zalovaný odebral zboží a zbylou část, kterou měl uhradit dle faktury 20131188 do 10. 12. 2013 ve výši 167 345 Kč již nehradil. Pohledávka je nyní 122 dnů po splatnosti.

Částečná rekapitulace

Celková hodnota pohledávky bez příslušenství

167 345

Kč

D) Náhrada nákladů řízení

Vzdávám se práva na náhradu nákladů řízení ano ne

Výzva podle § 142a o.s.ř. byla zaslána ano ne

Na náhradě nákladů řízení požaduji:

Soudní poplatek * Kč

* Uvedená výše soudního poplatku je pouze informativní a nemusí odpovídat výši soudního poplatku vyměřeného soudem.

Odměna právního zástupce za 1 úkon právní služby zvolený úkon právní služby

Kč

Počet režijních paušálů v celkové hodnotě Kč

Náklady jiné Kč

Náklady celkem Kč

Jsem plátcem DPH ano ne

E) Soudní poplatek

Osvobození od soudních poplatků ne 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" value="112586220/0800"/>	<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 žalobce právní zástupce

G) Petit

Generuj petit

Soud ukládá žalovanému, aby do 15 dnů ode dne doručení elektronického platebního rozkazu zaplatil žalobci (žalobkyni):

a) částku 167345 Kč

Náklady spojené s uplatněním pohledávky ve výši 6694 Kč.

b) náhradu nákladů řízení ve výši 6694 Kč.

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)

PŘÍLOHA P III: ELEKTRONICKÝ PLATEBNÍ ROZKAZ NA NÁJEMCE O

ePlatební rozkaz

Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu

A) Soud, kterému je návrh určen

Soud
Odůvodnění místní příslušnosti

B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOBCE

Žalobce - A Fyzická osoba Fyzická podnikající Právnícká osoba

Název
IČ Jiné reg. č.
Sídlo:
Ulice Č.p./e. Č.o. Obec
Stát PSČ Telefon
Spisová značka
Způsob, kterým má soud doručovat:
Zástupce

B) Účastníci a jejich zástupci - ŽALOVANÝ

Žalovaný - 1 Fyzická osoba Fyzická podnikající Právnícká osoba

Titul před jménem Osobní jméno Příjmení
Titul za jménem Dodatek Rodné číslo
Datum narození IČ Jiné reg. č.
Sídlo:
Ulice Č.p./e. Č.o. Obec
Stát PSČ Telefon
Další kontaktní údaje: Emailová adresa/DS Doručovací adresa
Zástupce

C) Předmět - právo na zaplacení peněžité částky

NÁROK - 1 Pohledávka (jistina) Úrok/poplatek z prodlení Náklady spojené s uplatněním pohledávky

Pohledávka - 1

Výše pohledávky Kč

Náklady spojené s uplatněním pohledávky (jistiny) - 1

Částka Kč

Skutečnosti významné pro rozhodnutí

Týká se

Skutečnosti, z nichž vyplývá uplatněné právo na zaplacení pohledávky, úroků/poplatků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky (skutková tvrzení a označení důkazů)

Žalovaný neuhradil společnosti XY s. r. o. za pronájem dílen za období listopad 2012 - únor 2013. Byly mu vystaveny faktury č. 20121501 dne 1. 12. 2012, č. 20130005 dne 2. 1. 2013, č. 20120112 dne 1. 2. 2013, č. 20130201 dne 1. 3. 2013 každá ve výši 9 050 Kč se splatností 14 dní. Všechny faktury jsou nyní po splatnosti více než 1 rok.

Částečná rekapitulace

Celková hodnota pohledávky bez příslušenství

36 200

Kč

D) Náhrada nákladů řízení

Vzdávám se práva na náhradu nákladů řízení ano ne

Výzva podle § 142a o.s.ř. byla zaslána ano ne

Na náhradě nákladů řízení požadují:

Soudní poplatek * Kč

* Uvedená výše soudního poplatku je pouze informativní a nemusí odpovídat výši soudního poplatku vyměřeného soudem.

Odměna právního zástupce za 1 úkon právní služby zvolený úkon právní služby

Kč

Počet režijních paušálů v celkové hodnotě Kč

Náklady jiné Kč

Náklady celkem Kč

Jsem plátcem DPH ano ne

E) Soudní poplatek

Osvobození od soudních poplatků ne 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" value="125202216/0800"/>	<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 žalobce právní zástupce

G) Petit

Generuj petit

Soud ukládá žalovanému, aby do 15 dnů ode dne doručení elektronického platebního rozkazu zaplatil žalobci (žalobkyni):

a) částku 36200 Kč

Náklady spojené s uplatněním pohledávky ve výši 1448 Kč.

b) náhradu nákladů řízení ve výši 1448 Kč.

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)