



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Zemanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Anna Fedorová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zemanová Lucie

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v obchodní korporaci

v anglickém jazyce:

Receivables Management in Corporation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek

Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu

Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek

Závěry

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7354-599-1.

BAŘINOVÁ, D. a I. VOŽŇÁKOVÁ. Pohledávka - právně - daňově - účetně. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1816-3.

PILÁTOVÁ, J a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. Olomouc : ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-5.

KISLINGEROVÁ E. a kol. Manažerské finance. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Anna Fedorová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Obsahem této bakalářské práce je problematika řízení pohledávek z obchodního styku v kapitálové společnosti. V teoretické části práce se zaměřuji především na definice základních, avšak nezbytných pojmů pro snadnější pochopení této problematiky. Následná praktická část se zabývá analýzou stavu pohledávek v konkrétním podnikatelském subjektu. Vlastní návrhová část pak představuje komplexní návrhy a doporučení k systému řízení pohledávek. Zahrnuje rovněž preventivní opatření proti vzniku problémových pohledávek, jejich efektivní řízení a správu a také možné způsoby vymáhání pohledávek.

Abstract

The contents of my thesis is the issue of management of trade receivables in the capital company. The theoretical part focuses mainly on the definition of basic, but necessary concepts for the understanding of the issue. Subsequent practical part analyzes the status of claims in a particular organization. Custom forms part presents comprehensive proposals and recommendations on claims management system, including preventive measures against the occurrence of problem debts, their effective management and administration as well as possible ways of.

Klíčová slova

Pohledávky, odběratel, řízení pohledávek, vymáhání pohledávek, zajišťovací instrumenty, opravné položky k pohledávkám.

Keywords

Receivables, customer, receivables management, recovery of debts, hedging instruments, provisions for bad debts.

Bibliografická citace

ZEMANOVÁ, L. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 73 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Anna Fedorová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

Zemanová Lucie

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila své poděkování paní doc. Ing. Anně Fedorové, CSc. za cenné připomínky a odborný a trpělivý přístup.

OBSAH

1	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1	Charakteristika a význam pohledávek v obchodní korporaci	14
1.1.1	Právní úprava pohledávek	14
1.1.2	Členění pohledávek	16
1.1.3	Pohledávky v účetnictví	17
1.1.4	Ocenění pohledávek	18
1.1.5	Pohledávky v cizích měnách	19
1.1.6	Tvorba opravných položek k pohledávkám	19
1.1.6.1	Podmínky tvorby zákonných opravných položek	20
1.1.6.2	Jednorázový odpis pohledávky	21
1.2	Řízení pohledávek.....	22
1.2.1	Ověřování důvěryhodnosti obchodního partnera	22
1.2.2	Zajištění a vymáhání pohledávek.....	24
1.2.2.1	Aktivní část; zajišťovací prostředky	25
1.2.2.2	Pasivní část; vymáhání pohledávek.....	31
2	ANALYTICKÁ ČÁST	35
2.1	Základní informace o analyzované společnosti	35
2.2	Analýza vybraných poměrových ukazatelů	37
2.2.1	Ukazatele likvidity	38
2.2.2	Ukazatele aktivity.....	40
2.2.2.1	Doba obratu pohledávek.....	41
2.2.2.2	Doba obratu závazků.....	41
2.2.2.3	Rychlost obratu pohledávek	42
2.2.3	Analýza stavu problematických pohledávek.....	46

2.2.3.1	Kategorie 1 - výše nesplacených pohledávek nad 500. 000,- Kč...	48
2.2.3.2	Kategorie 2 - výše nesplacených pohledávek v rozmezí od 100. 000,- Kč do 499. 999,- Kč.....	49
2.2.3.3	Kategorie 3 - výše nesplacených pohledávek v rozmezí od 20. 000,- Kč do 99. 999,- Kč.....	49
2.2.3.4	Kategorie 4 - výše nesplacených pohledávek do 19. 999,- Kč	50
2.2.4	Analýza tvorby opravných položek	50
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	51
3.1	Správce pohledávek	51
3.2	Návrhy na zlepšení.....	54
3.2.1	Efektivnější komunikace s externí účetní	54
3.2.2	Černá listina dlužníků	54
3.2.3	Zvážení navýšení pracovního úvazku administrativního pracovníka ...	55
3.2.4	Delegování mzdové a personální agendy na externí účetní kancelář. ..	56
3.2.5	Návrh kontroly pohledávek.....	57
3.2.5.1	Kategorie 1	61
3.2.5.2	Kategorie 2	62
3.2.5.3	Kategorie 3	63
3.2.5.4	Kategorie 4	63
3.2.6	Návrhy v oblasti hodnocení bonity potencionálních odběratelů.....	64
3.2.7	Postup tvorby účetních opravných položek	65
3.3	Shrnutí návrhů na zlepšení.....	66
	ZÁVĚR	68
	Seznam použité literatury	70
	Seznam použitých tabulek, obrázků a grafů	73

ÚVOD

V obchodním styku podnikatelských sfér účetní jednotky stále zaznamenávají některé své pohledávky po lhůtě splatnosti. V důsledku toho může v účetní jednotce nastat situace, která povede do režimu druhotné platební neschopnosti. Zejména pak mikro a malé účetní jednotky se tak snadno můžou přiblížit k cestě vedoucí k likvidačním potížím.¹

Přirozená rovnice, co koupím to také včas uhradím, již dávno není samozřejmostí. Dnes již tato morální zásada v transakcích mezi hospodářskými subjekty téměř vymizela a platební morálka odběratelů není taková, jakou by si účetní jednotky představovaly. I přesto, že v souladu se směrnicí Evropského parlamentu a Rady evropské unie poskytují účetní jednotky svým odběratelům možnost uhradit fakturu v zásadě do jednoho měsíce, jsou mnohé platby v obchodních transakcích uskutečňovány později, než jak tomu bylo dohodnuto mezi subjekty nebo jak praví výše zmíněné sdělení Komise ze dne 26. listopadu 2008 nazvané „Plán evropské hospodářské obnovy“.²

Přestože zboží bylo dodáno nebo služby byly poskytnuty, mnohé platby jsou hrazeny až dlouhou dobu po uplynutí lhůty. Tyto opožděné platby mají negativní dopad na likviditu a komplikují finanční řízení obchodních korporací. Postihují rovněž konkurenceschopnost a ziskovost účetní jednotky v případech, kdy věřitel nedisponuje dostatečným množstvím prostředků na financování obchodních příležitostí. Tato situace opět bezprostředně směřuje k druhotné platební neschopnosti.³

Nicméně žádný z věřitelů se u nás s tímto modelem nechystá smířit. Důvodem je již zmíněná takzvaná druhotná platební neschopnost, kdy sami věřitelé nejsou schopni platit za své závazky a sami se tak dostávají do role dlužníků.

Vyvstává tu také otázka, jak vytrvat v konkurenčním boji proti velkým dominantním korporacím, které si často stanovují podmínky odporující dobrým mravům podnikání.

¹ § 1b (1) a (2) zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění účinném od 1. 1. 2016

² odst. (7) SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2011/7/EU ze dne 16. února 2011 o postupu proti opožděným platbám v obchodních transakcích.

³ odst. (2) a (3) tamtéž.

Říká se, že za základní stavební kameny pro fungování stabilní tržní ekonomiky jsou považovány mikro a malé podniky, a aby tomu tak zůstalo i nadále, je příhodné nalézt efektivnější systém řízení pohledávek v obchodních korporacích.⁴

Jak udržet celkovou ekonomickou stabilitu a přiblížit se k ideálu finančně zdravého podniku? Na tuto otázku se Vám v následujících kapitolách budu snažit co nejlépe odpovědět.

⁴ PASEKOVÁ, Marie. *Pohledávky po splatnosti u malých a středních podniků v České Republice*.

CÍLE PRÁCE A METODIKA

Za cíl této práce považuji zhotovení individuálního návrhu zejména v otázce řízení pohledávek po splatnosti v analyzované společnosti.

Otázka prevence vzniku pohledávek po splatnosti bude nyní totiž znatelně ztížená z důvodu nově přicházejících změn v účetní legislativě k 1. 1. 2016. Tyto změny přinášejí pro mikro a některé malé účetní jednotky možnost zveřejňovat výkazy účetní závěrky v jejich zkráceném rozsahu.⁵ Tato situace bude mít za následek komplikované provedení finanční analýzy sledovaného podniku. Možnost dozvědět se tak o účetní jednotce požadované informace na základě některých ukazatelů z finanční analýzy bude ztížené. Stejně komplikované bude učinit rozhodnutí, zdali s účetní jednotkou zahájit obchodní spolupráci a poskytnout jí tak obchodní úvěr či nikoliv.

Z výše uvedeného důvodu, se budu snažit tuto práci směřovat spíše na pohledávky po splatnosti. Obsahem návrhu práce s pohledávkami po splatnosti bude konkrétní sled činností s upřesněním časových intervalů pro řízení agendy pohledávek.

Pro snazší orientaci v textu rozděluji oblast řízení v praktické části této práce do dvou dimenzí a to na část zajišťovací a část vymáhací. Cílem první části je podniknout tak kvalitní kroky, aby k pozdějšímu vymáhání problematických pohledávek nemuselo vůbec docházet. Druhá, stěžejní část - vymáhací, přichází na řadu až ve chvíli, kdy účetní jednotka eviduje pohledávku po lhůtě splatnosti.⁶ Ať už se obchodní korporace rozhodne v závislosti na charakteru konkrétní pohledávky pro jakékoliv řešení situace, je celý tento proces pro podnikatele nejen časově, ale i finančně velmi náročný.

Mým úkolem bude také doporučení jednotlivých kroků řízení pohledávek osobě kompetentní za jejich správu, tyto kroky pak jistě povedou k minimalizaci pohledávek po splatnosti z obchodních vztahů.

Dále přichází v úvahu zvážit systém odepisování pohledávek a proces tvorby účetních a dále pak zákonných opravných položek v souladu se zákonem ČNR č. 593/1992 Sb.,

⁵ § 18 odst. 4) zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví

⁶ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

o rezervách, neboť problematická pohledávka má konkrétní dopady a to jak účetní, tak daňové a dále ty podepisující se na cash flow podniku.

K provedení celkového zhodnocení situace a následného doporučení návrhů na zlepšení situace podniku v oblasti zúčtovacích vztahů, zejména u pohledávek využiji veškeré potřebné ekonomické dokumenty a také účetní výkazy společnosti, které jsou mi k dispozici. Pomocí těchto provedu podrobný rozbor podniku, zanalyzuji zejména systém vedení pohledávek, jejich celkový objem a jejich stav k letošnímu roku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části této práce popisují právní, účetní a daňové aspekty pohledávek, které přímo souvisí s řešenou problematikou, a to s řízením pohledávek v obchodní korporaci. Na začátku je užitečné vědět, ve kterých zdrojích, resp. zákonech se daná problematika nachází, protože jediné správnou volbou a výkladem zákona a platných norem v této oblasti se účetní jednotka vyvaruje chyb, které by pro ni mohly mít v budoucnosti negativní dopady. Zaměřím se zejména na oceňování pohledávek, tvorbu opravných položek. S pomocí odborné literatury se pokusím o stručnou charakteristiku, základní členění a přiblížit tak význam pohledávek v podniku. Okrajově se zaměřím na prevenci vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Stěžejním cílem této práce je ale nabídnout ucelený přehled nástrojů, kterými lze pohledávky po splatnosti řídit efektivněji.

1.1 Charakteristika a význam pohledávek v obchodní korporaci

Pohledávky účetní jednotky vznikají nejčastěji z obchodních vztahů a chápeme je jako nárok na určitá plnění, nejčastěji peněžitá. Zánik takových pohledávek mezi podnikatelskými subjekty je spojen nejčastěji s jejich úhradou. Dále pohledávky zanikají započtením, dohodou, prominutím dluhu a vzdáním se práva, výpovědí, novací, narovnáním, smrtí dlužníka nebo věřitele a splnutím.⁷

1.1.1 Právní úprava pohledávek

Mezi základní právní prameny, vymezující právní závazkové vztahy patří občanský zákoník.

Na základě rekodifikace soukromého práva, k prvnímu lednu roku 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb. (dále jen „NOZ“), který se charakteristice pohledávek, resp. všeobecnému ustanovení o závazcích, věnuje v jeho čtvrté části pod názvem „Relativní majetková práva“.

Definice pohledávek z pohledu soukromého práva, resp. její smysl zůstává napříč těmito rozsáhlými změnami zachován. Nová právní úprava oproti minulému právnímu stavu pouze sjednocuje dosavadní dvojí úpravu jednotlivých smluvních typů.⁸ NOZ aktuálně vymezuje pohledávky následovně: „ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.“⁹

Dle původního občanského zákoníku, zákona č. 40/1964 Sb. (dále jen „ObčZ“), který spolu s obchodním zákoníkem, zákonem č. 513/1991 Sb. (dále jen „ObchZ“), pozbyl platnosti k 31. 12. 2013, zněla definice závazkových právních vztahů takto: „závazkový vztahem je právní vztah, ze kterého věřiteli vzniká právo na plnění (pohledávka) od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek.“¹⁰

⁷ § 1908 a násl. NOZ.

⁸ ZAHÁLKOVÁ, Hana. *Občanský zákoník - zásady a terminologie*.

⁹ § 1721 NOZ.

¹⁰ § 488 ObčZ.

Jak výše dokazují a jak již bylo zmíněno, smysl definice zůstává zachován a pro nás je již směrodatný den vzniku pohledávky. Tudíž u nově vznikajících vztahů ze smluv se bude účetní jednotka řídit účinným zněním občanského zákoníku. U vztahů ze smluv vzniklých do 31. 12. 2013 se účetní jednotka stále řídí starší právní úpravou v tehdejší ObčZ a ObchZ.

K dalším právním předpisům, které bych v souvislosti s tematikou řešení pohledávek bezpochybně zmínila, protože s ní at' úzce či okrajově souvisí, patří zejména tyto:

- zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
 - upravuje postup při vymáhání pohledávek v soudním řízení,
- zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů
 - pojednává o mimosoudním způsobu řešení majetkových sporů za pomoci nestranných a nezávislých rozhodců,
- zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád),
- zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích,
- zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon),
- zákon č. 368/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád).

Z oblasti účetnictví a daní je to primárně tato legislativa:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vymezuje zejména:
 - oceňování pohledávek,
- prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, nalezneme v ní zejména:
 - kdo o opravných položkách nemusí účtovat¹¹,
 - kursové rozdíly,
- České účetní standardy, zejména:
 - č. 005 – Opravné položky,
 - č. 006 – Kursové rozdíly,
 - č. 017 – Zúčtovací vztahy,

¹¹ § 2 odst. (3) – o účetních opravných položkách nemusí účtovat účetní jednotky, které vedou účetnictví ve zkráceném rozsahu.

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů:
 - odpis pohledávek, daňová uznatelnost,
- zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu:
 - způsob tvorby zákonných opravných položek.

1.1.2 Členění pohledávek

Podle toho jak pohledávky vznikají, je jejich nejčastější rozdělení na pohledávky z obchodního styku a na pohledávky ostatní.

Pohledávky z obchodního styku jsou nejčastějším případem pohledávek v účetní jednotce. Vyjadřují právo na předem stanovené plnění, nejčastěji na základě prodeje zboží, výrobků nebo poskytnutých služeb. Jelikož se inkaso neuskutečňuje v okamžiku prodeje ale v delším časovém horizontu, považují se tyto pohledávky za obchodní úvěr, někdy nazývaný také dodavatelský. Přilákání nového odběratele na delší splatnost jeho závazků je pro účetní jednotku žádoucí a způsobuje jí vyšší prodeje, ty se pak podílí na přírůstku výnosů.¹²

Ostatní pohledávky se liší tím, že nárok na plnění očekáváme od jiných subjektů, než jsou naši odběratelé. Zejména se jedná o tyto pohledávky:

- pohledávky za zaměstnanci – jako jsou např.: manka a škody,
- pohledávky za státem – přeplatky daní a pojištění,
- pohledávky za společníky, členy družstva,
- jiné pohledávky vzniklé ze zákona či soudních rozhodnutí.

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „Prováděcí vyhláška k účetnictví“), pohledávky rozděluje dle délky jejich splatnosti na **dlouhodobé** a **krátkodobé**.

¹² DRBOHLAV, Josef. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*.

Dlouhodobými pohledávkami se podle Prováděcí vyhlášky k účetnictví v § 10 rozumí ty: „*které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než jeden rok, a odloženou daňovou pohledávku*“.¹³

Krátkodobé mají v okamžiku sestavení účetní závěrky dobu splatnosti jeden rok nebo kratší.¹⁴

1.1.3 Pohledávky v účetnictví

Pohledávky účetní jednotky se nachází v rozvaze na straně aktiv, konkrétně se vykazují v jeho oběžných aktivech spolu se zásobami a krátkodobým finančním majetkem.

Pohledávky jsou spolu se zásobami a finančním majetkem součástí pracovního kapitálu. Řízení kapitálu je nezbytně důležité pro hotovostní cyklus účetní jednotky. „*Hotovostní cyklus je procesní pohled na řízení pracovního kapitálu*“.¹⁵

Pohledávka z poskytnutého plnění se zaúčtuje na stranu *Má dáti* – aktivního účtu a souvztažně na výnosový účet strany *Dal*. Účetní výnos, který z toho účetní jednotce plyne, je současně výnosem, který podléhá zdanění daní z příjmu a to bez ohledu na to, zda pohledávka byla uhrazena či nikoliv.¹⁶

Pohledávky se účtují na příslušné syntetické a analytické účty. Ve směrné účtové osnově mají pohledávky své místo v účtové třídě 3 – *Zúčtovací vztahy*, která využívá jak aktivních, tak pasivních účtů.¹⁷

Záleží zde také na tom, jaké jsou pohledávky splatnosti, tedy jestli se jedná o pohledávky krátkodobé nebo dlouhodobé. Dlouhodobé pohledávky jsou v rozvaze vykazovány v aktivech, v položce C. II. Rovněž pohledávky krátkodobé mají své místo

¹³ § 10 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

¹⁴ § 11 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

¹⁵ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 459.

¹⁶ DRBOHLAV, Josef. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*.

¹⁷ KRAJČOVÁ, Jiřina. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*.

v rozvaze, v položce C. III. Rovněž zde zákon doporučuje rozdělit krátkodobé a dlouhodobé pohledávky na rozdílné analytické účty.¹⁸

Pro účetní jednotky jsou závazná vždy první dvě čísla účtové skupiny.

Pohledávky z obchodních vztahů se evidují v účtové skupině 31- *Pohledávky*. Jedná se především o pohledávky známé jako pohledávky za odběrateli s příslušným *účtem 311*. Účtují se zde také poskytnuté zálohy dodavatelům za ještě neuskutečněnou dodávku nebo se zde účtují reklamace vůči dodavatelům.¹⁹

Pro zachycení pohledávek za společníky, členy sdružení nebo družstva slouží účtová skupina 35.

V účtové skupině 37 - *Jiné pohledávky a závazky* se účtuje například o pohledávkách z prodeje či nájmu obchodního závodu nebo jeho části. Dále o pohledávkách z pevných termínovaných operací a o nakoupených a prodaných opcích. Také o náhradě škody nebo manka za odpovědnou osobu.²⁰

1.1.4 Ocenění pohledávek

Podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“) se z jednotlivých složek majetku a závazků oceňují také pohledávky. Ty se oceňují k okamžiku uskutečnění účetního případu, tedy způsobem jakým podnikatel pohledávku nabyt, například:

- pohledávky při svém vzniku se dle § 25 odst. 1, písm. g) ZoÚ ocení jmenovitou hodnotou,
- pohledávky odkoupené, tedy při nabytí za úplatu od jiných osob nebo vkladem od jiné obchodní korporace (tzv. kapitalizace pohledávek) se oceňují pořizovací cenou,
- pohledávky nabyté bezúplatně darováním nebo děděním se ocení reprodukční pořizovací cenou.

¹⁸ KRAJČOVÁ, Jiřina. *Účetní souvztahnosti podnikatelských subjektů*.

¹⁹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

²⁰ DRBOHLAV, Josef. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*.

1.1.5 Pohledávky v cizích měnách

V případě, že účetní jednotka eviduje některé pohledávky v cizích měnách, je povinně tyto pohledávky zároveň vykazovat v českých korunách a to v souladu se ZoÚ.

U těchto pohledávek vznikají kurzové rozdíly napříč změnami kurzů české koruny k jiným měnám. Kurzové rozdíly vznikají úhradou pohledávek od dlužníků nebo mohou vzniknout ke konci rozvahového dne. Z toho důvodu má účetní jednotka dle § 24 odst. 6 ZoÚ povinnost přepočítat majetek a závazky v cizí měně na českou měnu kurzem devizového trhu vyhlášeným ČNB.²¹

K okamžiku sestavování účetní závěrky se kurzový rozdíl zaúčtuje podle jeho povahy ve prospěch účtu 56-*Finanční náklady*, pokud se jedná o kurzovou ztrátu. V případě kurzového zisku se rozdíl z ocenění pohledávek zaúčtuje na vrub účtu 66 - *Finanční výnosy*.²²

1.1.6 Tvorba opravných položek k pohledávkám

Opravné položky vytváří účetní jednotka k pohledávkám po lhůtě splatnosti na základě inventarizace. Inventarizací se ověřuje, zda stav a ocenění majetku a závazků v účetnictví odpovídá skutečnosti. Opravná položka vyjadřuje riziko nezaplacení pohledávky a představuje dočasné snížení hodnoty této pohledávky v účetnictví, resp. v účetní závěrce. Snížení hodnoty pohledávky se provede účtováním na vrub nákladů a zároveň ve prospěch účtu 391 - Opravná položka k pohledávkám. Ten je společným účtem pro zákonné i účetní opravné položky.²³

U pohledávek se rozlišují opravné položky:

- zákonné (daňové) – zmírňují dopady existence problematických či dokonce nedobytných pohledávek. Neboť povinností účetní jednotky je zahrnovat stav opravných položek do daňového základu a platit z nich příslušné daně a nezáleží tedy na tom, zda již pohledávky podniku byly uhrazeny či nikoliv,

²¹ CHALUPA, Rostislav. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2014*.

²² *Tamtéž*.

²³ KRAJČOVÁ, Jiřina. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*.

- účetní – zásady jejich tvorby závisí na rozhodnutí účetní jednotky a určuje si je ve vnitropodnikové směrnici. Tvorba opravných položek vychází z jedné ze základních účetních zásad, a to zásady opatrnosti. Ta úzce souvisí s požadavkem na účetní závěrku, která má poskytovat věrný a poctivý obraz účetnictví účetní jednotky.

1.1.6.1 Podmínky tvorby zákonných opravných položek

Zákon České národní rady č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen ZoR) popisuje v § 5 a § 6 a především pak v § 8 to, jak postupovat při tvorbě opravných položek k jednotlivým pohledávkám.

Pro účely této práce zmíním tvorbu opravných položek podle ustanovení:

§ 8 Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení.

Tyto opravné položky mohou vytvořit jednotky, které vedou účetnictví, a to až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek, tedy v jejich plné výši. Podmínkou je řádné přihlášení pohledávky u soudu k insolvenčnímu řízení.

§ 8a Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994.

Poplatníci, kteří vedou účetnictví, mohou v období, za které se podává přiznání k dani, vytvářet opravné položky za těchto podmínek:

Od konce splatnosti této pohledávky uplynulo více než 18 měsíců, v tom případě uplatní při tvorbě 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Od konce splatnosti pohledávky uplynulo více než 36 měsíců, v tom případě vytváří opravnou položku ve výši rozvahové hodnoty pohledávky (tj. 100 %). Taková pohledávka musí být opět přihlášená u soudu.

§ 8c Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám s hodnotou do 30.000,– Kč.

V takovém případě může podnik vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství. Pouze v takovém případě, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo alespoň 12 měsíců a nejedná se o pohledávku vymezenou v § 8a odst. 3.

1.1.6.2 Jednorázový odpis pohledávky

Podobně jako opravné položky, i jednorázový odpis pohledávky snižuje její hodnotu, s jediným rozdílem, a to s takovým, že hodnotu pohledávky snižuje trvale a nenávratně.

Stejně tak jako u opravných položek i tady rozlišuje účetní jednotka, zda se jedná o odpis:

- **účetní (nedaňový)**
- **daňový**

Pokud chce podnik odepsat pohledávku tak, aby byla daňově uznatelným nákladem, je žádoucí se řídit § 24 odst. 2, písm. y) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

1.2 Řízení pohledávek

1.2.1 Ověřování důvěryhodnosti obchodního partnera

Zkoumání bonity obchodních partnerů předchází riziku vzniku problematických pohledávek v účetní jednotce.

Z hlediska jednotlivých kroků ověření bonity obchodního partnera se účetní jednotce doporučuje rozlišit stávající obchodní partnery od těch potencionálních.

Pravidelný odběratel vyžaduje menší díl pozornosti, neboť analýza jeho platební morálky je podložena historií záznamů v informačním systému účetní jednotky.²⁴

Obtížnější situace nastává u nově přicházejících obchodních partnerů, se kterými účetní jednotka neměla doposud vlastní zkušenost. Účetní jednotce je doporučeno sledovat jejich solventnost a případné obchodní spory prostřednictvím níže uvedených internetových portálů. Na většině z nich jsou tyto informace volně k dispozici:²⁵

- <http://www.justice.cz>:
 - ve veřejném rejstříku dohledá účetní jednotka informace o finanční situaci obchodního partnera nejen z povinně zveřejněných finančních výkazů.
 - v insolvenčním rejstříku se účetní jednotka dozví údaje o insolvencích.
- <http://www.dluznik.cz/> - jedná se o centrální registr dlužníků. Věřitelé tady zveřejňují neuhrazené pohledávky a jsou zde informace např. i o konkursech podnikatelů.
- <http://www.info.mfcr.cz/ares/> - funguje na stejné bázi jako centrální registr dlužníků, s tím rozdílem, že tento administrativní registr ekonomických subjektů spravuje Ministerstvo financí České republiky.
- <http://nahlizeniidokn.cuzk.cz/> - zde si účetní jednotka může ověřit, zda obchodní partner vlastní nemovitost, např.: sídlo nebo provozovnu. Ta by mohla případně sloužit jako předmět zástavy.

²⁴ MRKVIČKA, Josef. *Manažerské finance*.

²⁵ PILÁTOVÁ, Jana. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika*.

- <http://rzp.cz/> - služby poskytované Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a možnost vyhledávání v živnostenském rejstříku.

Ovšem ani dostupnost těchto informací není pro rozhodování účetní jednotky klíčová, vždyť některé údaje nemusí být důvěryhodné. Účetní závěrka, která u většiny podniků není ověřena finančním auditorem, může být často zkreslená. Např. malé podniky jsou často záměrně podkapitalizované a bez likvidačního majetku, to ovšem ještě neznamená, že nemohou fungovat.²⁶

Bankovní instituce se také nespolehají pouze na finanční analýzy z dostupných podkladů a zkoumají mnoho dalších faktorů. Proto je pro účetní jednotku mnohdy velmi obtížné rozhodnout zda obchodnímu partnerovi dodavatelský úvěr poskytnout či nikoliv.

Osoby kompetentní za rozhodování o poskytnutí dodavatelského úvěru klientům hovoří o tzv. **6 C**. Jedná se o šest hlavních faktorů ovlivňujících toto rozhodnutí:²⁷

1. Capital (kapitál). Pojednává o velikosti vstupního kapitálu a zajímá se o dostatečnou generaci cash flow. Bude obchodní partner schopen zaplatit svůj závazek? Bude mít dostatek peněžních prostředků na úhradu?

2. Character (reputace). Účetní jednotka zjišťuje vlastnické pozadí obchodního partnera a personální obsazení řídicích funkcí. Zjišťuje historii fungování společnosti. Jak je společnost hodnocena mezi ostatními společnostmi v oboru i mimo něj. Jestli v minulosti neměla problém se splatností svých závazků a zda platí včas jiným dodavatelům. V neposlední řadě jestli i nám je zákazník ochoten zaplatit a má smysl pro dodržování slibů.

3. Capacity (kapacita). Účetní jednotka si zjišťuje, zda má obchodní partner dostatečné kapacity pro podnikání. Také jestli účetní jednotka má dostatek schopných zaměstnanců a dostatek kapitálu na rozvoj podniku, ověřuje také jeho přístup k zákazníkům. Ověřuje mezi ostatními podnikateli zkušenosti jeho managementu ve vybraném oboru podnikání.

²⁶ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

²⁷ *Tamtéž*.

4. Conditions / Circumstances (podmínky / okolnosti). Jaké jsou aktuální podmínky, ve kterých zákazník podniká. Jaké postavení má zákazník na trhu, jaká je jeho konkurenční pozice, které jiné podniky mají obchodní vazby na tohoto partnera, jaká je jeho obchodní síla. Jestli je jeho podnikání citlivé na změny v ekonomice státu. Například změny úrokových a daňových sazeb, změny celkové poptávky na trhu, míra nezaměstnanosti, kurz koruny oproti cizím měnám.

5. Coverage (pojištění). Cílem podniku je prověřit, zda je zákazník pojištěn proti případným rizikům a nenadálým situacím, jako jsou živelné katastrofy či jiné pohromy nebo proti dopadům vzniklých v důsledku ukončení provozu.

6. Collateral (zajištění). Jak velká část zákazníkova majetku slouží k zajištění pohledávek jiných společností nebo bank. Jak je spolehlivý ve splácení úvěrů těmto společnostem. O velikosti zákazníkova nemovitého majetku se můžeme dozvědět ve výše zmiňovaném katastru nemovitostí. Podnik se zajímá, jaké zajištění může zákazník nabídnout jemu jako určitou záruku při neplnění dluhu.²⁸

Je pochopitelné, že správce pohledávek podniku má k ověřování bonity a důvěryhodnosti klienta jen běžné prostředky a některé z demonstrovaných činností může jen velmi těžko zjistit. Domnívám se ale, že alespoň určité spektrum informací, lze prostřednictvím výše uvedených internetových portálů dohledat.

1.2.2 Zajištění a vymáhání pohledávek

Stále frekventovanější příčinou dopravních nehod na zdejších komunikacích je selhání lidského faktoru, a proto se inženýři z oblasti automobilového průmyslu stále více koncentrují na vývoj bezpečnostních systémů do dopravních prostředků. A tak možným východiskem z této situace způsobené chybným konáním účastníků silničního provozu a zmírnění následků takto zapříčiněných nehod, je investice do prvků aktivní a pasivní bezpečnosti vozidel.

Prvky aktivní bezpečnosti se snaží předcházet vzniku nehod, ať už plně funkčním brzdovým systémem, který umožní řidiči včas zastavit vozidlo, kvalitními pneumatikami,

²⁸ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

dobrým výhledem z oken nebo jinými vlastnostmi vozu, které pomohou předejít a zabránit dopravním nehodám.

Prvky pasivní bezpečnosti si kladou za cíl zmírnit následky možné nehody. V tom naopak pomohou zapnuté bezpečnostní pásy a vůz kompletně vybavený airbagy, které ochrání cestující ze všech stran.²⁹

Výše zmíněné přirovnání má demonstrovat přehledný systém rozdělení prvků na aktivní a pasivní, který lze pro větší přehlednost aplikovat i do credit managementu v rozdělení řízení pohledávek na část zajišťovací – aktivní a část vymáhací, tedy pasivní.

Aktivním prvkem ochrany tak může být dostatek informací o odběrateli nebo kvalitní zpracování smluv. Jež poté v pasivní – vymáhací části mohou alespoň trochu zmírnit následky.

Pasivní část se stává pasivní proto, že jediná aktivita, jak dostat plnění od dlužníka, kterou může podnik vyvíjet je telefonický, osobní nebo písemný kontakt, i ten však častokrát přenechá raději specializovaným vymáhacím institucím.

1.2.2.1 Aktivní část; zajišťovací prostředky

K nejfrekventovanějším zajišťovacím prostředkům pohledávek patří:

- smlouva,
- zástavní právo,
- smluvní pokuta,
- ručení,
- směnka,
- notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti,
- pojištění,
- záloha,
- závdavek,
- skonto.

²⁹ BESIP [online]. Dostupné z: <http://www.ibesip.cz/cz/ridic/bezpecne-vozidlo/moderni-technologie-vozidel>.

Smlouva

Nedílnou součástí vzniku pohledávky je uzavření smlouvy. Dle NOZ „*smlouvou projevují strany vůli zříditi mezi sebou závazek a řídit se obsahem smlouvy.*“³⁰ Prioritou každého podnikatele by měla být kvalitně zpracovaná smlouva se všemi potřebnými náležitostmi, jako je obsah smlouvy, dodací a platební podmínky, přesné údaje o zúčastněných stranách a další.³¹ Taková smlouva může být v případě vymáhání pohledávky nejlepší zárukou jak se domoci svých prostředků. Neboť již od dob existence římského práva platí pravidlo: „*clara pacta – boni amici* aneb jasné smlouvy dělají dobré přátele.“³² Ovšem tvrdou realitou je, že sebelépe právně zajištěná smlouva či jakýkoliv jiný závazek obecně, ještě nenaskýtá podnikateli stoprocentní jistotu, že jeho pohledávka za odběrateli bude v době její splatnosti skutečně zaplacená.³³

Níže nabízím přehled dalších vhodných zajišťovacích prostředků, které mohou dodatečně ke smlouvě sloužit jako další záruka úspěchu v případném zdráhání se dlužníka a na kterých se podnik aktivně podílí.

Notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti

Stále více oblíbeným nástrojem se pro věřitele stává notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti. Dle zákona České národní rady č. 358/1992 Sb. o notářích a jejich činnosti (notářský řád) se jedná o právní úkon, ve kterém se dlužník zaváže splnit peněžitou pohledávku vůči věřiteli. Zápis musí obsahovat i výši pohledávky a dobu plnění. Na tomto závazném slibu se věřitel může dohodnout u nově vznikajících obchodů nebo již při vzniklých tam, kde se vyskytují nějaké obtíže.³⁴ Doporučuji však první možnost, zde je větší pravděpodobnost, že dlužník na dohodu přistoupí. Notářské zápisy představují výraznou úsporu nejen peněžních prostředků, protože odměna notáři bývá zásadně přenesena na dlužníka. Přičemž největší výhodou je skutečnost, že notářský zápis představuje exekuční titul, což znamená, že v případě neobdržení inkasa za již splatnou

³⁰ § 1724 NOZ.

³¹ BAŘINOVÁ, Dagmar. *Pohledávky: právně, daňově, účetně.*

³² PILÁTOVÁ, Jana. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika*, s. 8.

³³ *Tamtéž.*

³⁴ § 71a) odst. 1 a 2 zákona č. 368/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád).

pohledávku lze na dlužníka okamžitě nařídit exekuci. Z toho plyne i výrazná časová úspora.³⁵

Smluvní pokuta, úrok z prodlení, penále

Právní úpravu smluvní pokuty nalezneme v NOZ, který nabyl účinnosti k 1. 1. 2014. Podstatou smluvní pokuty je náhrada škody při porušení povinností, které si smluvní strany ujednaly. Dá se považovat také za donucovací prostředek k řádnému splnění závazku pod pohrůžkou újmy na majetku. Uplatňuje se kupříkladu tehdy, kdy došlo k opoždění platby. Nejčastěji má tato pokuta peněžitou formu, musí být v písemné podobě a přirozeně se váže k smlouvě, která se k pokutě váže.³⁶

Dalším prostředkem je pak **úrok z prodlení**, který lze také sjednat ve stejných případech jako u smluvní pokuty, tedy v případech opožděných plateb a rovněž se jedná o peněžitou sankci. Úrok z prodlení upravuje § 1970 NOZ, který například říká, že výši úroku z prodlení stanoví nařízení vlády, pokud si výši úroku z prodlení neujednají smluvní strany samy.³⁷ Dle § 513 NOZ jsou úroky z prodlení příslušenstvím pohledávky, stejně jako úroky a náklady spojené s jejím uplatněním.³⁸

Dle § 1820 NOZ mají-li být plněny úroky a není-li jejich výše ujednána, platí dlužník úroky stanovené právním předpisem.³⁹ V nařízení vlády č. 351/2013 Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, se stanoví v § 2 výše úroků, která odpovídá ročně výši reposazby stanovené ČNB pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů. Nejsou-li úroky takto stanoveny, platí dlužník obvyklé úroky požadované za úvěry, které poskytují banky v místě bydliště nebo sídla dlužníka.⁴⁰

Eliminovat problematické pohledávky lze tedy prostřednictvím určitého penále. Sankce za pozdní platby se doporučují sjednat u poskytnutí většiny obchodních úvěrů, to proto, aby dlužník nenabyl dojmu, že podnik na peníze nespěchá. V konečném důsledku však

³⁵ *Epravo.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/k-zahajeni-exekuce-na-zaklade-notarskeho-zapisu-obsahujiciho-podminku-97176.html>.

³⁶ DRBOHLAV, Josef. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*.

³⁷ § 1970 NOZ.

³⁸ § 513 NOZ.

³⁹ § 1802 NOZ.

⁴⁰ ZAHÁLKOVÁ, Hana. *Obsah a změna závazku podle nového občanského zákoníku*.

nemusí být požadováno u všech zpožděných plateb, je to nástroj jakým podnik může motivovat dlužníky k rychlejšímu inkasu. Například při poskytnutí dodavatelského úvěru v délce 30 dnů, standardně zákazník platí své závazky v délce 50 dnů. V takovém případě můžeme nabídnout prominutí penále za provedení inkasa do 40 dnů. Zároveň se nedoporučuje striktně trvat na zaplacení penále, podnik by tak mohl ztratit zákazníka.⁴¹

Směnka

K dalším nástrojům platebního styku, který se nesčetněkrát osvědčil jako spolehlivý zajišťovací prostředek zaručující návratnost, je bezpochyby směnka. Jedná se o cenný převoditelný papír, který je pro svůj „úspěch“ v obchodní praxi využíván bezmála již 800 let.⁴²

Na základě směnky totiž zákon umožňuje vymahatelnost ve zkráceném soudním řízení. Podrobná právní úprava problematiky směnek a pravidel jejího použití je obsažena v zákoně č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový, novelizovaný zákonem č. 29/2000 Sb.

Podle toho, kdo směnku vystavuje je potřeba rozlišovat:

- směnku vlastní: „*sám výstavce směnky – dlužník (trasant) se zavazuje, že ve stanovený den a na stanoveném místě zaplatí svému věřiteli (remitentovi) určitou dohodnutou sumu. To znamená, že směnka vlastní na rozdíl od směnky cizí obsahuje pouze jména dvou uvedených osob.*“⁴³
- směnku cizí: „*výstavce (dlužník) přikazuje třetí osobě, aby v určitý den a na určitém místě splatila oprávněné osobě (věřiteli) dohodnutou peněžní částku. Směnka cizí musí obsahovat jména tří osob (právnických nebo fyzických), a to výstavce směnky (trasant), který přikazuje trasátovi (směnárníkovi), aby zaplatil remitentovi (věřiteli). Přijetím směnky, což potvrzuje svým podpisem na směnce, se stává trasát hlavním dlužníkem.*“⁴⁴

⁴¹ REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku.*

⁴² BAŘINOVÁ, Dagmar. *Pohledávky: právně, daňové, účetně.*

⁴³ PILÁTOVÁ, Jana. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika*, s. 24.

⁴⁴ PILÁTOVÁ, Jana. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika*, s. 23-24.

Záloha

K hojně využívaným zajišťovacím prostředkům v současnosti patří využívání zálohových plateb, které nejsou vázány žádným právním předpisem a záleží čistě a jen na dohodě zúčastněných stran. Formou zálohy je nejčastěji placena určitá část smluvené ceny dodávky. Podle NOZ se zálohou rozumí to, co dala jedna strana druhé před uzavřením smlouvy.⁴⁵ Avšak myslím si, že zřídka kdy je zaplácena její celková hodnota, protože v podnikatelské sféře se čím dál více uplatňuje využití co nejdelší doby splatnosti, protože je to pro odběratele určitá forma levného obchodního úvěru.⁴⁶

Závdavek

Velmi blízko k záloze má závdavek. Jak praví NOZ, pokud byl ujednán závdavek, vyžaduje se, aby byl odevzdán nejpozději při uzavření smlouvy.⁴⁷ Závdavkem se potvrzuje uzavření smlouvy a strana, která závdavek poskytla, tím dává jistotu, že dluh splní. V případě, že odstoupí od smlouvy strana, která dala závdavek, ztrácí tím právo na jeho vrácení a protistrana si závdavek může ponechat. Pokud ale odstoupí protistrana, která závdavek přijala, tak je povinna jej vrátit v dvojnásobné výši, splnit dluh nebo pokud to již není možné, tak poskytnout náhradu škody.⁴⁸

Zástavní právo

Jedním ze spolehlivých zajišťovacích prostředků je zřízení zástavního práva. Zřizovatel tohoto práva, nejčastěji dlužník poskytuje věřiteli majetkovou jistotu, že splní pohledávku - dluh. Pokud tak dlužník neučiní řádně a včas vzniká věřiteli oprávnění se z předmětu zástavy uspokojit. Podle NOZ, který vymezuje zástavní právo smluvní v § 1309 a násl., mohou být předmětem zástavy pouze věci obchodovatelné např. věci movité, nemovité, obchodní podíl společnosti dlužníka nebo cenný papír. Lze zajistit i dluh, který má v budoucnu teprve vzniknout. Zástavní právo vzniká na základě zástavní

⁴⁵ §1807 NOZ.

⁴⁶ PILÁTOVÁ, Jana. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika.*

⁴⁷ §1808 NOZ.

⁴⁸ §1809 NOZ.

smlouvy, která musí být písemná a následným odevzdáním zástavy zástavnímu věřiteli nebo opatrovníkovi, zápisem do veřejného seznamu, popřípadě rejstříku zástav.⁴⁹

Pojištění pohledávky

Dalším, avšak méně frekventovaným zajišťovacím instrumentem je možnost pojištění pohledávky. Podle Bařinové je použitelnost efektivní v případě obchodování se zahraničními subjekty, neboť při obchodování s nimi dochází k rizikům spojeným s politickými a ekonomickými nepokoji v zemi sídla nakupujícího, které by mohly vyvolat jeho platební neschopnost. Neměli bychom tedy podceňovat stabilitu vyspělých zemí, jako jsou Německo, Lucembursko, Francie a jiné země, ve kterých je bankrot stejně častým jevem, jako je tomu u nás.⁵⁰

Princip pojišťoven tedy spočívá v přenesení obchodního rizika z věřitele na pojišťovnu za úhradu pojišťovnou stanoveného poplatku. Pojišťovny dnes už nabízejí širokou škálu nabízených služeb, zejména preventivní opatření formou hodnocení zákazníků a jejich pravidelného monitoringu, pomoc při samotném vymáhání problémových pohledávek až po samotné plnění na základě pojistné události.⁵¹

V současné době na trhu působí několik pojišťovacích institucí, ať už těch komerčních, na území ČR to jsou: Atradius, Coface Intercredit Czechia, Intrum Justitia. Za hranicemi jsou to např.: Euler Hermes, Dun and Bradstreet nebo ty státem podporované, jako je společnost EGAP, a.s.

Skonto

Jedním z dalších možných zajišťovacích, resp. motivačních instrumentů je skonto. Skontem se rozumí sleva z prodejní ceny, kterou dodavatel poskytuje odběrateli za předčasné nebo včasné plnění závazků. Jinak řečeno motivuje odběratele k rychlejší platbě a dodavatel jej pak odmění slevou z nákupu.

Pro věřitele z toho plynou výhody spočívající v rychlé likviditě peněz a možném využití pro financování jiných aktivit podniku, snižuje se tímto riziko vzniku těžce vymáhaných

⁴⁹ § 1309 NOZ.

⁵⁰ BAŘINOVÁ, Dagmar. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*.

⁵¹ REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*.

problematických pohledávek a v neposlední řadě se skontem snižují náklady spojené s vymáháním těchto problémových pohledávek.

S tímto instrumentem je však spojený fakt, že věřitel musí počítat s nižší tržbou z titulu snížení ceny zboží v důsledku poskytnuté slevy – skonta.⁵²

Pro odběratele tedy vyvstává otázka, v jakých případech je skonto dobré zvážit a v jakých případech nikoliv.

1.2.2.2 Pasivní část; vymáhání pohledávek

Jestliže ani po aplikaci těchto dostupných zajišťovacích prostředků nedojde ve smluvních vztazích k uhrazení dlužné částky věřiteli, ať už z jakýchkoliv důvodů, je potřeba zvážit strastiplnou cestu někdy nekončícího „boje“.⁵³ Je to především z důvodu její finanční a časové náročnosti.

Finanční náročnosti zejména pro vstupní poplatky inkasních agentur, náklady spojenými se soudními řízení nebo inkasování záloh od advokátů již u vstupních dveří jejich kanceláří.

Tímto jsem chtěla podotknout, že v okamžiku přihlášení pohledávky, věřitelé nejen pomalu ztrácejí naději v návratnost jejich vynaložených finančních prostředků. To ještě netuší, jaké nemalé prostředky budou nuceni vynaložit zvolené vymáhací instituci v počáteční fázi procesu domáhání se svých práv.

Z hlediska času je potřeba počítat s během na velmi dlouhou trať, s kterým jsou vynaložena určitá rizika. Z hlediska finančního je to také cesta za nejistým výsledkem – věřitel by své peníze za poskytnuté plnění nemusel již nikdy obdržet nazpět.

Je tedy na rozhodovacích orgánech podniku zvážit, zda je cesta vymáhání pohledávky vzhledem k jejímu charakteru a vzhledem k situaci dlužníka efektivní. Zda budou náklady, které byly podnikem vynaloženy navraceny resp. v jaké výši.

⁵² MRKVIČKA, Josef. *Manažerské finance*.

⁵³ PILÁTOVÁ, Jana. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika*.

Z toho plyne pro osoby odpovědné za rozhodování v tomto segmentu individuální posouzení každé problematické pohledávky. Dále je jejich úkolem zvolit vhodnou instituci, zabývající se touto problematikou, kterou může být:

- kvalitní advokát, nejlépe se zaměřením na obchodní právo a následné podání žaloby na soud,
- vymáhací agentura, která zajišťuje mimosoudní vymáhání pohledávek.⁵⁴

Samotný podnik, respektive osoba kompetentní za správu pohledávek se sama musí pokusit svého dlužníka motivovat k zaplacení pohledávky, která je již po splatnosti. Níže nabízím přehled možností, u kterých se nevylučuje vzájemná kombinace:

- **Telefonický kontakt** má smysl především v raných fázích zpoždění dlužníka se splacením.
- **Osobní kontakt** je z hlediska účinnosti asi tím nejvýraznějším prostředkem, nutno podotknout ale, že ani osobní kontakt není univerzálním prostředkem. Dlužník má z takového osobního setkání zajisté vyšší respekt, než je tomu tak u ostatních metod upomínání a je tak možné doufat ve vyšší šanci na úspěch. Negativní stránkou osobních návštěv jsou však vyšší vynaložené náklady.
- **Upomínání písemné** je možné učinit jak v listinné tak v elektronické podobě. Písemné upomínání v listinné podobě zároveň slouží jako dokumentace před zahájením soudního řízení. V případě zasílání upozorňujících písemností na blížící se datum splatnosti pohledávky, doporučuji elektronickou konverzaci. V případě prodlení platby již doporučuji první zmiňovaný způsob urgency. Upomínka v listinné podobě bude mít zpravidla vyšší váhu nejen z psychologického hlediska. K náležitostem upomínky patří uvedení číselného označení dokladu, přesná výše pohledávky, datum její splatnosti, délka jejího prodlení. Doporučuje se uvést klauzuli o zveřejnění obchodního jména dlužníka a výši dlužné částky na internetových stránkách podniku, v registrech dlužníků, atp.⁵⁵

⁵⁴ PILÁTOVÁ, Jana. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika*.

⁵⁵ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

Vymáhací agentury

V případě, že už si podnik neví rady s počínáním dlužníka, který nereaguje na zmiňované formy upomínání, nezbyvá nic jiného než se obrátit na služby specializovaných agentur. Takové agentury pracují za poplatek, nejčastěji složený z úvodního fixního poplatku z převzetí případu a z provize za skutečně zinkasovanou částku, která se pohybuje v rozmezí od 6 do 30 %. U nás v České Republice poskytují tyto služby firmy jako Intrum Justitia, Coface Intercredit Czechia, Kasolvenzia a další. S využitím těchto inkasních agentur je vymáhací část nesrovnatelně rychlejší, než je tomu tak u soudního vymáhání.⁵⁶

Faktoring - postoupení pohledávek

Dalším nástrojem možného financování pohledávek korporace, je jejich postoupení společností, které nabízejí služby faktoringu. Nejčastěji jsou takovými společnostmi přímo faktoringové společnosti nebo ty, které patří do Finanční skupiny některé z komerčních bank, například Factoring KB, Erste Factoring, ČSOB Factoring a další.⁵⁷

Principem faktoringu na rozdíl od klasického jednorázového postoupení pohledávky je pravidelné postupování a odkup určených krátkodobých pohledávek. U faktoringu se rozlišuje faktoring regresní neboli „nepravý“ a bezregresní, jinak řečeno „pravý“ faktoring. Regresní faktoring je se zpětným postihem prodávajícího, v případě, že není pohledávka dlužníkem uhrazena ve stanovené lhůtě, je zpětně postoupena klientovi. Naopak je tomu u bezregresního faktoringu, u kterého nese riziko nezaplacení pohledávky faktoringová společnost.⁵⁸

⁵⁶ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

⁵⁷ *Tamtéž*.

⁵¹ KB Factoring [online]. Dostupné z: <http://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>.

Soudní vymáhání

V případě, že účetní jednotka vyčerpala všechny možnosti, naskýtá se možnost soudního vymáhání. Zda se vydat soudní cestou by měla obchodní korporace zvážit, ať už z hlediska její finanční náročnosti. Je totiž nezbytné počítat s náklady na právní zastoupení a se soudními poplatky, které se pohybují okolo 4 % z dlužné částky. Tak z hlediska času a nejistého výsledku, mnohdy totiž ani výkon rozhodnutí nezmůže nic. Pokud vlastní obchodní korporace směnku, lze ji uplatit v tzv. zkráceném civilním řízení. Pokud si obchodní korporace sjednala notářskou doložku s přímou vykonatelností lze přímo přejít k exekuci. Pokud žádný cenný papír účetní jednotka nevlastní, uplatní svůj nárok v klasickém civilním řízení, které ale také může mít charakter řízení zkráceného v případě, že soud vydá platební rozkaz bez nařízení jednání.⁵⁹

⁵⁹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Základní informace o analyzované společnosti

Obchodní korporace ABC s.r.o. vznikla zápisem do veřejného rejstříku v březnu roku 2002. Tato společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou se základním kapitálem 200.000,– Kč. Jejím předmětem podnikání je distribuce a prodej mléčných výrobků na území České Republiky. Tato činnost je provozována na základě živnostenského oprávnění označeného jako výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

V Brně se nachází obchodní zastoupení pro Českou republiku obchodní korporace ABC a.s. Kežmarok. Mlékárna je situována v blízkosti pohoří Vysokých Tater a její historie sahá až do roku 1979. Slovenský producent je majoritním dodavatelem celé škály mléčných výrobků české obchodní korporace ABC s.r.o.

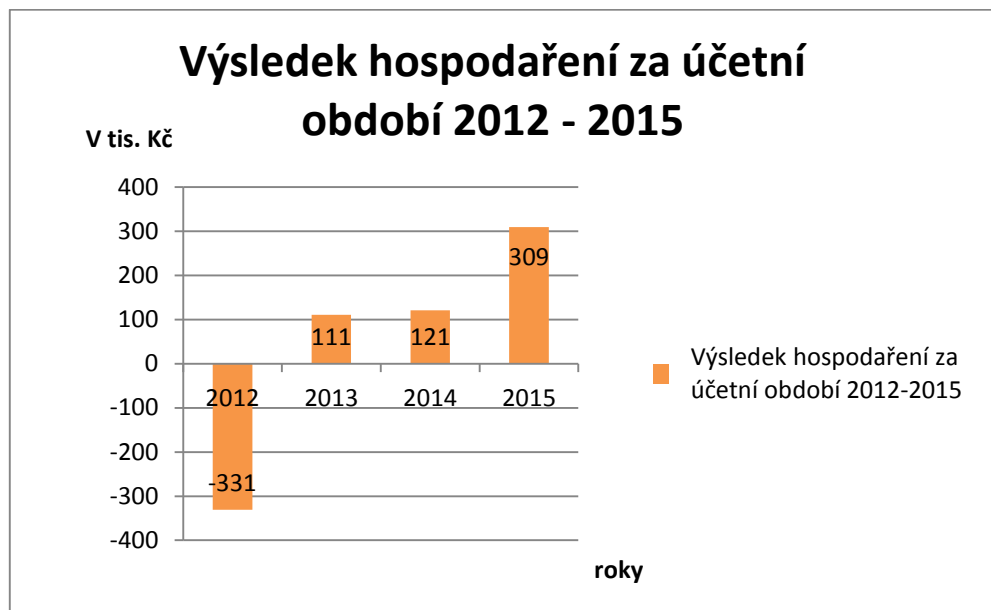
Za sledované období, přesněji roky 2012 – 2015, po které obchodní korporaci ABC s.r.o. podrobím finanční analýze a provedu zhodnocení její ekonomické situace, se na jejím chodu podílí 5 zaměstnanců, včetně jednoho řídícího pracovníka, jednatele společnosti.

Z hlediska klasifikace účetních jednotek, se obchodní korporace ABC s.r.o. řadí mezi tzv. mikro účetní jednotky, protože nepřekročila žádné ze tří stanovených kritérií. Čistá aktiva se nachází pod hranicí 9 miliónů Kč a rovněž čistý obrat účetní jednotky nepřekročil 18 miliónů Kč. Mikro podniky zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a to vše znovu potvrzuje správné zařazení do skupiny tzv. mikro podniků.⁶⁰

Výsledek hospodaření analyzované účetní jednotky se v analyzovaném období vyvíjel různorodě. V roce 2012 převyšovaly náklady nad výnosy a účetní jednotka se tak dostala do ztráty v celkové výši 331.000,– Kč. V následujících obdobích se výsledek hospodaření pohyboval již v kladných hodnotách. V roce 2013 a 2014 stagnoval hospodářský výsledek na přibližně stejných hodnotách. V nadcházejícím účetním období roku 2015 trend růstu zrychlil natolik, že se hodnota hospodářského výsledku vyšplhala na

⁶⁰ § 1b odst. (1) zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

309.000,– Kč. Tento nárůst přisuzuje účetní jednotka modernizaci uživatelského prostředí e-shopu a jeho úspěšné propagaci.



Graf č. 1 – Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování na základě poskytnutých výkazů).

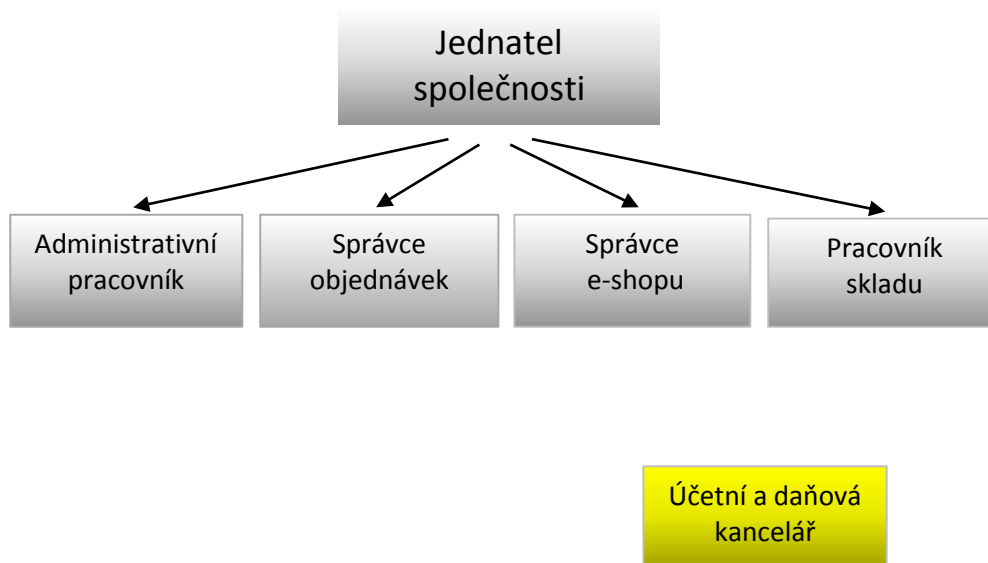
Organizační struktura obchodní korporace

Jednoduchá organizační struktura obchodní korporace ABC s.r.o., která je uvedena na obrázku, značí velikost účetní jednotky. Jak již bylo avizováno, jedná se o malý podnik sestávající z pěti pracovníků. Patří sem i jednatel společnosti, který se v hierarchii nachází nejvýše a zaujímá funkci manažera. Manažer obchodní korporace organizuje a řídí její činnost prostřednictvím svých zaměstnanců.

Osobou kompetentní za správu pohledávek v účetní jednotce je zčásti samotný manažer a zároveň jeho „pravá ruka“ – administrativní pracovník. Administrativní pracovník zastává administrativní činnosti spojené s ekonomickou činností, zajišťuje personální agendu a zpracování mezd a v neposlední řadě je odpovědný za správu pohledávek v obchodní korporaci. Náplň jeho práce současně s návrhy na zlepšení této agendy je dále analyzována v následující kapitole.

Účetní a daňová agenda, jak níže znázorňuje obrázek, je účetní jednotce poskytována dodavatelským způsobem. Účetní kancelář zpracovává účetnictví komplexně s výjimkou zpracování mezd.

Organizační schéma společnosti ABC s.r.o.



2.2 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů účetní jednotky patří k nejvíce používaným metodám finanční analýzy a je zároveň jednou z nejoblíbenějších analýz mezi účetními jednotkami a to hned z několika podstatných důvodů. Jedním z nich je, že umožňuje získat základní informace o finanční situaci účetní jednotky v poměrně rychlém časovém sledu a to bez vynaložení vyšších nákladů. K provedení takové analýzy poslouží účetní výkazy, mohou jimi být rozvaha nebo výkaz zisků a ztrát.⁶¹

Analýza poměrových ukazatelů umožňuje sledovat časový vývoj finanční situace účetní jednotky a slouží také jako nástroj pro porovnání s konkurenčními obchodními korporacemi. Zároveň je však nutné dodat, že slouží pouze jako podnět k provedení hlubší a více podrobnější analýzy, pokud účetní jednotka zjistí např.: opačný nebo stagnující trend vývoje jeho finanční situace.⁶²

⁶¹ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*.

⁶² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*.

Pro účely mé závěrečné práce jsem si vybrala následující ukazatele, související primárně s problematikou řízení pohledávek.

2.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita účetní jednotky je nezbytnou podmínkou pro její dlouhodobou existenci. Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi včas krýt splatné závazky. Účetní jednotka je likvidní v té chvíli, pokud má určité prostředky vázané v oběžném majetku. Za nejvíce likvidní oběžný majetek se považuje krátkodobý finanční majetek. Pojem nejvíce likvidní lze chápat jako nejrychlejší přeměnu určitého aktiva na hotovostní peněžní prostředky. Naopak za méně likvidní oběžný majetek jsou považovány krátkodobé pohledávky a dále pak zásoby.⁶³

Běžná likvidita sleduje a měří, kolikrát oběžná aktiva účetní jednotky pokryjí její krátkodobé závazky. Tento ukazatel je rovněž velmi ceněný pro věřitele účetních jednotek, neboť jsou z něj schopni zjistit, do jaké míry by je účetní jednotka uspokojila v případě, že by v daném okamžiku všechna svá oběžná aktiva přeměnila na hotovost. Je velmi obtížné stanovit doporučenou hodnotu tohoto ukazatele, neboť záleží také na mnoha faktorech, např.: na zvolené strategii účetní jednotky. Jestli je v preferencích účetní jednotky dosažení vysokého výnosu nebo preferuje cestu nízkého rizika, atp. V případě, že účetní jednotka uvažuje průměrnou strategii firmy, je udávaná doporučená hranice mezi 1,5 – 2,5. V každém případě hodnota ukazatele by neměla být menší než 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}^{64}$$

Pohotovlá likvidita patří mezi další nepoužívanější ukazatel likvidity. Ze vzorce je patrné, že vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby, které nelze tak

⁶³ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

⁶⁴ *Tamtéž*.

pohotově přeměnit na peněžní prostředky. Vyjadřuje kolika korunami pohledávek a hotovostí účetní jednotky je pokryta 1,– Kč jejích krátkodobých závazků. U pohotové likvidity se doporučené hodnoty pohybují kolem **0,7 – 1**.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}^{65}$$

Okamžitá likvidita je ukazatel vyjadřující okamžitou schopnost splatnosti závazků účetní jednotky z právě dostupných peněžních prostředků. To znamená, že se v čitateli vzorce objeví především hotovost v pokladnách, peníze na bankovních účtech a případně krátkodobě obchodovatelné cenné papíry nebo jiné ceniny. Doporučená hranice ukazatele je v rozmezí **0,2 – 0,5**.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}^{66}$$

Tabulka č. 1 - Vývoj ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní na základě podkladů od společnosti)

Likvidita	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,985	0,995	1,006	1,116
Pohotov\'a likvidita	0,948	0,967	0,985	1,091
Okamžitá likvidita	0,148	0,173	0,175	0,061

Z výsledků provedené analýzy ukazatele likvidity v období 2012 - 2015 je patrné, že obchodní korporace ABC s.r.o. se v oblasti likvidity dlouhodobě potýká s hodnotami mimo doporučené hranice. Pozitivní informací je meziroční růst ukazatele likvidity. Tuto situaci proto nelze považovat za kritickou, neboť každá účetní jednotka má řadu svých

⁶⁵ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

⁶⁶ Tamtéž.

specifik, záleží například na ekonomické situaci v regionu nebo na oborovém porovnání. Proto se může stát, že se účetní jednotka od doporučených hodnot méně či více odchýlí.

U hodnot běžné likvidity je zcela zřejmě problematická hodnota menší než 1, která u účetní jednotky ABC s.r.o. nastala v období 2012 – 2013. Tato situace poukazuje na to, že krátkodobé závazky se jen stěží uhradily z oběžného majetku ve vlastnictví účetní jednotky.

Pohotová likvidita se ve sledovaném období nachází v rozmezí doporučených hranic. Znamená to, že obchodní korporace ABC s.r.o. je schopná vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje jejích zásob.

Hodnoty okamžité likvidity se nacházejí mírně pod doporučenou hranicí 0,2.

Z analýzy likvidity účetní jednotky vyplývá, že podnik preferuje spíše vyšší výkonnost a tím i vyšší výnosnost firmy. Ukazuje se tak, že efektivně hospodaří se svými finančními prostředky. Negativně na tento stav analýzy mohou nahlížet věřitelé účetní jednotky, kteří zpravidla preferují vyšší likviditu, která snižuje riziko platební neschopnosti.

2.2.2 Ukazatele aktivity

Rovněž nazývané jako ukazatele obratovosti účetní jednotky, jsou připraveny obchodní korporaci poskytnout informace o tom, jak efektivně nakládat se svými aktivy. Ukazatel tedy poukazuje na vázanost kapitálu v jednotlivých složkách aktiv.⁶⁷

Pokud účetní jednotka například disponuje větším množstvím aktiv než je účelné, potom je patrné, že jí tím vznikají vyšší náklady a tím se krátí i její potenciální zisk. Neboť její majetek není využíván a neumožňuje rozvoj účetní jednotky. Naopak v případě, že účetní jednotka nedisponuje dostatečným množstvím aktiv, jednoznačně přichází o mnoho budoucích podnikatelských příležitostí a rovněž o výnosy, které z nich plynou.⁶⁸

⁶⁷ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*.

⁶⁸ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*.

2.2.2.1 Doba obratu pohledávek

Je-li k řízení pohledávek v podniku přistupováno efektivně, se účetní jednotka dozví podle následujícího ukazatele doby obratu pohledávek. Ukazatel obchodní korporaci poskytuje informace o průměrné době splatnosti pohledávek za jeho odběrateli. Je tedy příznačné, aby tento ukazatel byl co nejnižší a zároveň, aby časový trend napříč obdobími klesal.⁶⁹

Pro dosažení výpočtu se vychází z údajů finančních výkazů účetní jednotky, které jsou veřejně dostupné. Výslednou hodnotou ukazatele je počet dní doby obratu pohledávek (průměrná doba splatnosti pohledávek).⁷⁰

$$DSR = \frac{AR}{\text{roční tržby}/360}$$

kde *DSR* představuje dobu obratu pohledávek,

AR – pohledávky.

2.2.2.2 Doba obratu závazků

Tento ukazatel představuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Ovšem tentokrát se jedná o platební morálku obchodní korporace vůči jejím dodavatelům. Ukazatel sleduje, jak dlouho účetní jednotka odkládá inkaso faktur, tedy kolik dní čerpá dodavatelský úvěr. Je žádoucí, aby hodnota ukazatele doby obratu závazků byla vyšší než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek. Účetní jednotka totiž může bezúročně čerpat dodavatelských úvěrů.⁷¹

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{roční tržby}/360}$$

⁶⁹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

⁷⁰ *Tamtéž*.

⁷¹ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*.

2.2.2.3 Rychlost obratu pohledávek

Ukazatel poskytuje účetní jednotce přehled o rychlosti obratu pohledávek za určité období, nejčastěji za rok. Pro obchodní korporaci je tedy žádoucí, aby počet obratu pohledávek byl za určité období co nejvyšší, neboť čím vyšší je počet obrátek, tím vyšší bude i zisk plynoucí účetní jednotce.⁷²

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Tabulka č. 2 - Vývoj ukazatelů obchodní korporace ABC s.r.o.

(Zdroj: vlastní na základě podkladů od společnosti)

	2012	2013	2014	2015
Tržby	202 473 tis. Kč	208 178 tis. Kč	191 199 tis. Kč	202 495 tis. Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	19 034 tis. Kč	21 447 tis. Kč	22 027 tis. Kč	25 229 tis. Kč
Doba obratu pohledávek	34 dní	37 dní	41 dní	45 dní
Rychlost obratu pohledávek	11 krát	10 krát	9 krát	8 krát
Krátkodobé závazky	23 787 tis. Kč	26 987 tis. Kč	27 184 tis. Kč	24 489 tis. Kč
Doba obratu závazků	42 dní	47 dní	51 dní	44 dní

Navzdory tomu, že ukazatel **doby obratu pohledávek** má vykazovat co nejnižší počet dní a zároveň trend tohoto ukazatele má být klesající a naopak tomu má být při sledování

⁷² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*.

ukazatele **rychlosti obratu pohledávek**, jehož počet obrátek má dosahovat co nejvyšší možný počet za daný časový interval, nejčastěji za rok, je žádoucí, aby trend ve sledovaném období byl rostoucí.

Z tabulky č. 2 ovšem pro obchodní korporaci ABC s.r.o. vyplývá následující skutečnost, a to taková, že vývoj těchto sledovaných ukazatelů poukazuje na opačný trend růstu. Stávající situaci opačného trendu růstu účetní jednotky považují za mírně negativní jev a zároveň v ní shledávám další podnět k zlepšování systému řízení pohledávek.

Doba obratu pohledávek má ve sledovaném období rok od roku rostoucí trend vývoje a roste v průměru meziročně o 3,7 dne. V roce 2015 dosahuje hodnota ukazatele již 45 dní, to je tedy průměrná splatnost faktur odběratelů obchodní korporace ABC s.r.o.

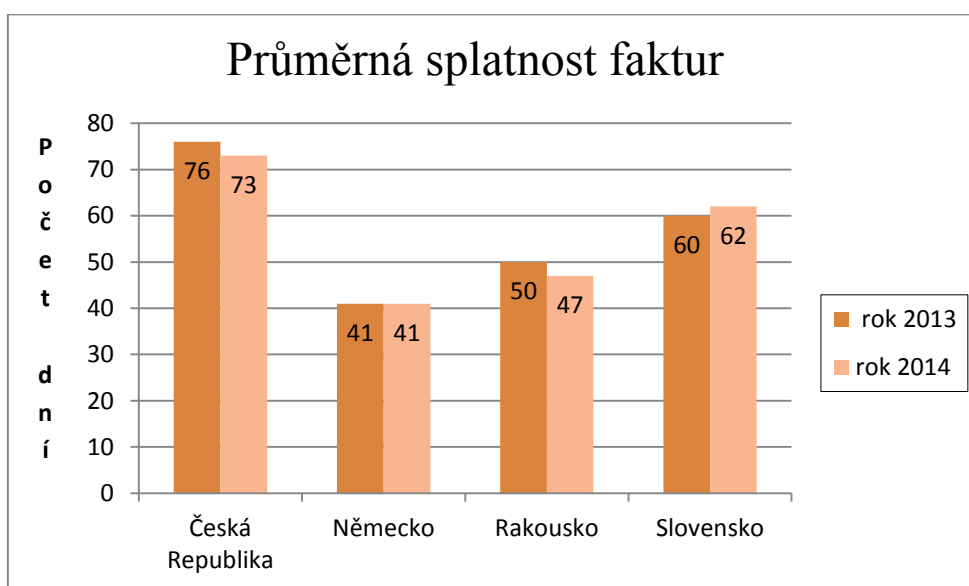
Stejně tak ukazatel **rychlosti obratu pohledávek**, jak již bylo zmíněno, ukazuje opačný vývoj situace, jenž je pro podnik nežádoucí. Počet obrátek uskutečněných v jednom roce je čím dál nižší. V roce 2015 se počet obrátek pohledávek snížil na 8 krát za rok.

Doba obratu závazků v období 2012 – 2014 skutečně dosahuje hodnot vyšších, než je tomu u hodnot ukazatele **doby obratu pohledávek**. Kupříkladu v roce 2012 z tohoto ukazatele vyplývá skutečnost, že podnik čeká na platby od odběratelů v průměru 34 dní. Avšak ukazatel **doby obratu závazků** ukazuje, že obchodní korporace ABC s.r.o. odkládá platby za její faktury dodavatelům v průměru o 42 dnů. Z této situace vyplývá, že je účetní jednotka ve výhodě, jelikož poskytuje obchodní úvěr 34 dnů a sama čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů v délce 42 dnů. Ještě lepší situace vyvstává pro podnik v období 2013 – 2014, kdy je rozdíl ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků 10 dnů. Nebezpečný vývoj situace nastal pro podnik v roce 2015. V tomto období ukazatel **doby obratu pohledávek** dosahuje hodnoty 45 dní, kdežto **doba obratu závazků** činí pouhých 44 dnů. V tomto případě hodnota ukazatele **doby obratu pohledávek** zatím nepatrně převyšuje ukazatel **doby obratu závazků**. Je to dáno tím, že společnost si s platbami za své závazky k dodavatelům napříč analyzovanými obdobími počínala rychleji, než tomu bylo doposud. Zároveň je ale průměrná splatnost faktur vydaných v roce 2015 výrazně delší. Tato situace způsobuje, že účetní jednotka včas nedisponuje dostatečným množstvím prostředků na zaplacení svých závazků k dodavatelům.

Avšak ani tyto ukazatele aktivity podniku nepodávají zcela přesný obraz reálnosti vyhodnocení ukazatele, neboť pohledávky jsou uvedeny včetně 21% daně z přidané hodnoty a naopak tržby jsou ve výkazu zisku a ztrát uvedeny bez této daně. Zároveň skutečnost, že je stav pohledávek zjišťován ke konkrétnímu datu, může mít za následek, že hodnota ukazatele se může měnit na základě fakturace příliš velké dodávky krátce před okamžikem zpracováním hodnocení.⁷³

O tom, že se nelze spoléhat pouze na výpočty prozatím uvedených ukazatelů, svědčí skutečnost plynoucí z výzkumu společnosti ČSOB Factoring, která se každoročně zabývá analýzou průměrné doby splatnosti pohledávek odběratelů nejen na území České Republiky ale i v rámci zahraničního trhu.⁷⁴

Na základě analýzy ČSOB Factoring byla ve zpravodajství ČT zveřejněna reportáž o vývoji platební morálky, ze které v roce 2014 vyplývá pro Českou Republiku průměrná splatnost faktur 73 dní napříč všemi obory trhu. Ve srovnání s předešlým rokem 2013 si tuzemští odběratelé ve splatnosti faktur polepšili, za své závazky platí o 3 dny rychleji.⁷⁵



Graf č. 2 – Průměrná splatnost faktur (Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSOB Factoring).

⁷³ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*.

⁷⁴ ČSOB Factoring [online]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/o-nas/rozhovory-video/>.

⁷⁵ *Tamtéž*.

Vhodné je také porovnat splatnost faktur v širším měřítku a to například s některými sousedícími státy. Jak vyplývá z grafu *Průměrné splatnosti faktur*, s nejkratší splatností faktur v rámci 41 dní se může mezi analyzovanými státy na první příčce pyšnit Německo, které si od roku 2013 udržuje splatnost závazků na stejné úrovni. Dále za ním je Rakousko se svými 47 dny průměrné splatnosti v aktuálním roce, které si stejně jako Česká Republika oproti předcházejícímu období o 3 dny polepšilo. Na třetí příčce se nachází Slovenská Republika, u které je možné sledovat poněkud větší propad. S její průměrnou splatností závazků v době 62 dní je na tom oproti Rakousku o 15 dní hůře. Právě na čtvrté příčce se umístili tuzemští odběratelé. Z celého výzkumu od společnosti ČSOB Factoring pro Českou Republiku vyplývá nejméně uspokojivé umístění v otázce průměrné doby splatnosti faktur.⁷⁶

O skutečnosti, že není vhodné spoléhat se pouze na dílčí ukazatele, se přesvědčí obchodní korporace ABC s.r.o. v níže provedené analýze stavu jejich problematických pohledávek.

⁷⁶ ČSOB Factoring [online]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/o-nas/rozhovory-video/>.

2.2.3 Analýza stavu problematických pohledávek

Na základě získaných podkladů pro vypracování analýzy stavu pohledávek byly zjištěny následující skutečnosti. Suma neuhrazených pohledávek obchodní korporace ABC s.r.o. činí k datu 31. 12. 2015 celkem 3.311.839,– Kč.

V této částce jsou rovněž zahrnuty problematické pohledávky společnosti z roku 2010, 2012 a 2013, v celkové výši 333.123,– Kč, což představuje asi 10 % hodnoty neuhrazených pohledávek. K těmto zdá se být nedobytným pohledávkám dlouho po své splatnosti společnost, pokud to zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů umožňuje, tvoří opravné položky.

Z účetního období roku 2015 obchodní korporace ABC s.r.o. eviduje pohledávky po splatnosti v celkové výši 2.978.716,– Kč. Přičemž obchodní korporace ABC s.r.o. běžně poskytuje svým obchodním partnerům splatnost 30 kalendářních dní a delší od data vystavení účetního dokladu. Odběratelům v tomto účetním období nastala splatnost v listopadu a v prosinci 2015. V novém účetním období v březnu roku 2016 tyto pohledávky nebyly dosud uhrazeny. Z toho vyvozují, že platební morálka zmíněné skupiny odběratelů obchodní korporace ABC s.r.o. je mírně alarmující, neboť na úhradu dluhu měli odběratelé od nejdřívejšího data vystavení účetního dokladu 19. 10. (se splatností v listopadu) do března roku 2016 v průměru 120 dní. Tento interval se může dále zvyšovat a to do té doby, dokud obchodní korporaci ABC s.r.o. nebudou uhrazeny veškeré pohledávky za dlužníky. Splatnost, kterou obchodní korporace toleruje svým zákazníkům je vysoce nadstandardní a především nebezpečná hned z několika podstatných důvodů.

Jedním z nich je, že se účetní jednotka snadněji může dostat do druhotné platební neschopnosti. To znamená, že nebude disponovat dostatečným množstvím prostředků například na úhradu mezd jejich zaměstnanců a především nebude moct zaplatit své závazky za jejími dodavateli.

Dalším podstatným důvodem pro zvážení úprav systému řízení pohledávek jsou prostředky, které má obchodní korporace ABC s.r.o. „zamrzlé“ v nesplacených pohledávkách. Nejen, že účetní jednotka poskytuje svým zákazníkům levný obchodní úvěr. Tyto prostředky by ale lépe využila pro účely své podnikatelské činnosti. Dosáhla

by třeba zajímavějšího zhodnocení svých prostředků, než v současné chvíli získá z minimální výše úroků z prodlení, které má nastavené u faktur svých odběratelů.



Graf č. 3 – Stav pohledávek po splatnosti (Zdroj: vlastní na základě podkladů od společnosti)

Získané účetní podklady obchodní korporace ABC s.r.o. mi umožnily udělat celkový přehled o odběratelích, kteří se podílí na sumě neuhrazených pohledávek společnosti. Tito odběratelé jsou dle níže zpracované tabulky rozdělení do jednotlivých kategorií na základě celkového objemu jejich nesplacených pohledávek za obchodní korporací ABC s.r.o.

Tabulka č. 3 - Rozdělení odběratelů do jednotlivých kategorií

(Zdroj: vlastní na základě podkladů od společnosti)

Počet	Odběratelé	Výše dluhu	Podíl kategorie	Podíl v %	Kategorie
1	Nowaco	1.327.215,00 Kč	2.034.649,00 Kč	68 %	1
2	Makro	707.434,00 Kč			
3	Rosa M.	189.790,00 Kč	435.020,00 Kč	15 %	2
4	Crocodile	143.648,00 Kč			
5	Made Gr.	101.582,00 Kč			
6	BIKos	74.004,00 Kč	468.575,00 Kč	16 %	3
7	BOKADA	70.478,00 Kč			
8	Ekomilk	66.854,00 Kč			
9	Valda J.	53.925,00 Kč			
10	Exver	45.540,00 Kč			
11	Delika	34.800,00 Kč			
12	Milki	32.697,00 Kč			
13	Adria G.	26.587,00 Kč			
14	Syrmex	22.256,00 Kč			
15	Vrtal	21.403,00 Kč			
16	Benstar	20.031,00 Kč	40.472,00 Kč	1 %	4
17	JIP	14.351,00 Kč			
18	Maneo	13.892,00 Kč			
19	Eisberg	8.046,00 Kč			
20	Frgal	4.183,00 Kč			
Celkem		2.978.716,00 Kč	2.978.716,00 Kč	100 %	

2.2.3.1 Kategorie 1 - výše nesplacených pohledávek nad 500.000,– Kč

V této kategorii se nachází jedni z největších a pravidelných odběratelů obchodní korporace ABC s.r.o. co se týče objemu a četnosti objednávek. Patrným důkazem je nejvyšší procentuální podíl této kategorie, který činí 68 % z celkové sumy neuhrazených pohledávek, což představuje částku 2.034.649,– Kč.

Obchodní korporace ABC s.r.o. poskytuje těmto svým odběratelům bezúročné období v délce 30 kalendářních dní od vystavení účetního dokladu. Tito odběratelé však dlouhodobě neakceptují dohodnutou dobu splatnosti faktur a překračují ji v průměru o 3 kalendářní měsíce. Korporace poskytuje těmto dvěma stěžejním odběratelům skonto, v domnění, že zvýší jejich motivaci k včasnému zaplacení faktur. Avšak důslednější

kroky podniknout nemůže, neboť z jejího pohledu jde o její významné odběratele, kteří se majoritně podílí na ziscích společnosti.

Obecně jednání s klienty podobných rozměrů většinou nevede k oboustranné spokojenosti. I když o předcházení takových problémů byl ze strany naší společnosti projeven zájem, ať už formou nabízených skont, tak takové dominantní společnosti si velmi dobře uvědomují svojí moc spojenou se silnou pozicí na trhu.

Doposud se nestalo, že by účetní jednotka od těchto pro ni stěžejních odběratelů za prodané zboží platbu nakonec nevyinkasovala. Obchodní korporace ABC s.r.o., jak již bylo zmíněno, se ale dle výše jejího obratu řadí mezi malé podniky, a proto nesplacené pohledávky v této výši mohou v nepříznivých situacích ovlivnit její solventnost vůči jejímu dodavateli a v krajním případě i její existenci. V následující kapitole Vlastní návrhy řešení, se tedy pokusím navrhnout případná východiska z této situace.

2.2.3.2 Kategorie 2 - výše nesplacených pohledávek v rozmezí od 100.000,– Kč do 499.999,– Kč

V této kategorii se nachází celkem tři odběratelé. Tito odběratelé se podílí na celkové sumě neuhrazených pohledávek celkem 15 %, tedy částkou přesahující 435. 000,– Kč. Ani tato suma neuhrazených pohledávek není zanedbatelná, naopak v takovém případě, kdy se na ni podílejí pouze tři odběratelé, je pro stávající situaci velmi zneklidňující.

Stejně jako u výše zmíněné 1. kategorie i u těchto odběratelů, je obchodní korporace ABC s.r.o. v otázce splatnosti faktur shovívavější a stejně tak mírná je i v prostředcích vymáhacích. Aplikuje především kontakt prostřednictvím elektronické pošty, a to vždy až po uplynulé době splatnosti faktury, která prozatím činí u všech odběratelů standardně 30 dní.

2.2.3.3 Kategorie 3 - výše nesplacených pohledávek v rozmezí od 20.000,– Kč do 99.999,– Kč

V této kategorii je největší koncentrace odběratelů, nachází se jich v této kategorii celkem 11. Celkový procentuální podíl této kategorie je 16 % na počtu neuhrazených pohledávek, jenž v peněžité podobě odpovídá částce 468.575,– Kč. Stávající situace tedy není nikterak alarmující.

Na tuto skupinu odběratelů je možné v otázce návrhů systému řešení pohledávek nahlížet komplexněji, než jak tomu bylo u výše zmíněných kategorií č. 1 a 2. U těchto kategorií bylo na místě aplikovat spíše individuální přístup k jednotlivým odběratelům.

2.2.3.4 Kategorie 4 - výše nesplacených pohledávek do 19.999,- Kč

V poslední kategorii se nachází většinou odběratelé, kteří nemají příliš pravidelný odběr nebo se řadí do skupiny jednorázových odběratelů.

Jednotlivé dlužné částky těchto odběratelů nejsou pro obchodní korporaci ABC s.r.o. existenčně ohrožující. V součtu za tuto kategorii je to částka 40.472,- Kč což je v porovnání s ostatními kategoriemi skutečně zanedbatelná částka. Avšak i k těmto drobným odběratelům musí účetní jednotka přistupovat důsledně.

2.2.4 Analýza tvorby opravných položek

Opravné položky jsou v účetní jednotce tvořeny pouze v zákonné výši. Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, tvorba opravných položek má podávat věrný a poctivý obraz o účetní jednotce a její finanční situaci. A proto tvorba pouze daňově uznatelných opravných položek není z hlediska předpisů dostačující.

Účetní jednotka, nejen že, netvoří účetní opravné položky ale ani nepopisuje jejich tvorbu ve své vnitropodnikové směrnici.

Oblast tvorby účetních opravných položek považuji za problémovou, ale zároveň v ní shledávám velký prostor pro zlepšení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

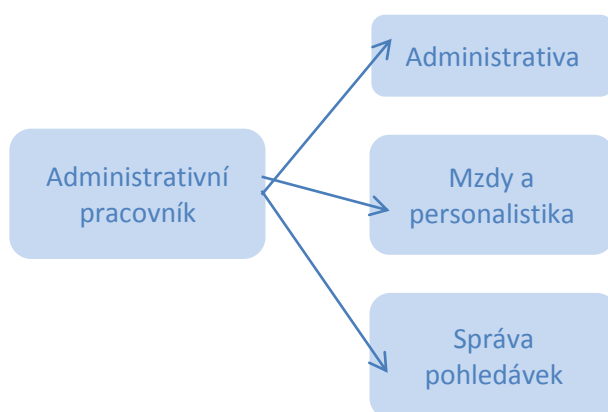
V následující části této práce se zabývám již samotnými návrhy na řešení jednotlivých situací. Návrhová část je rozdělena na tři hlavní části. V první části je pozornost přednostně věnována osobě kompetentní za agendu správy pohledávek v obchodní korporaci. V druhé části se budu věnovat stávajícím problematickým odběratelům – dlužníkům. V poslední části této práce, bude věnována pozornost novým potenciálním odběratelům společnosti. Na závěr je připojen kompletní seznam jednotlivých návrhů v několika stručných bodech.

Před samotným návrhem logického sledu činností řízení pohledávek v jednotlivých částech, se tedy zaměřím na aktuální institut správy pohledávek v podniku.

3.1 Správce pohledávek

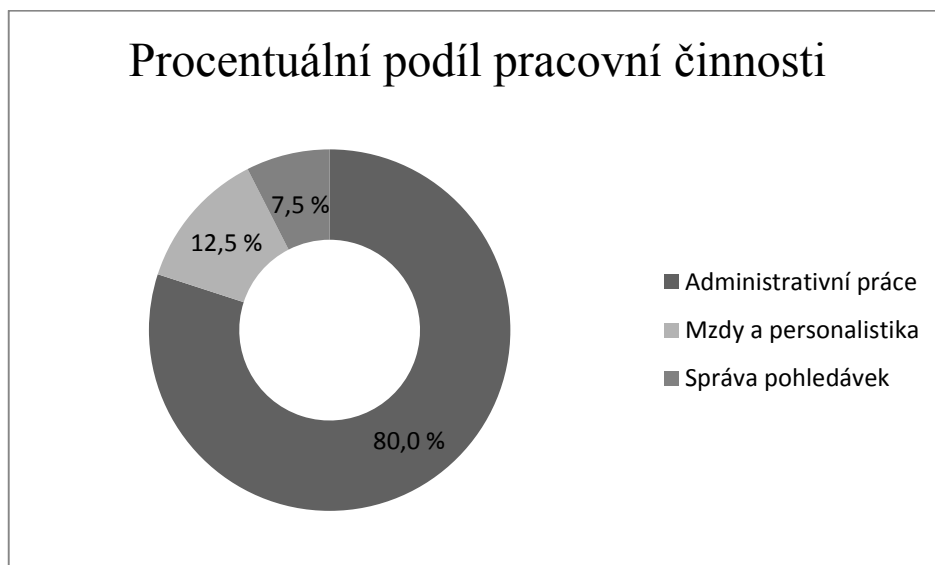
Obchodní korporace ABC s.r.o. je považována za mikro podnik, proto zde není osoba výlučně kompetentní pouze za systém správy pohledávek.

Zaměstnanec, který má ve svých kompetencích agendu správy pohledávek, má především jako hlavní náplň práce **administrativní činnosti** spojené s provozováním podnikatelské činnosti a **zpracování mezd** zaměstnanců podniku.



Níže je specifikována časová dotace a obsahová náplň jednotlivých pracovních činností, která byla s cílovým pracovníkem nejen osobně zkonzultována nýbrž i časově zkoumána po dobu tří kalendářních měsíců. Zaměstnanec si pečlivě evidoval časovou dotaci jednotlivých náplní jeho práce.

Ze všeho nejdříve tedy začínám vyobrazením grafu s procentuálními podíly na základě výsledků zaměstnancovi časové analýzy pracovní náplně.



Graf č. 4 – Procentuální podíl pracovních činností (Zdroj: na základě šetření ve společnosti)

Pracovní úvazek zaměstnance činí 30 hodin práce za pět pracovních dní. Na základě získaných informací od zmíněného pracovníka jsem se pokusila o věrný obraz nejen časové dotace jeho pracovní náplně. Jak je patrné z grafu, hlavní pracovní náplní zaměstnance jsou administrativní práce, jejichž podíl na celku je významných 80 %. V úvahu jsem brala měsíční průměrný odpracovaný počet hodin, jenž činí 120 hodin práce za jeden měsíc. Na administrativní práce tedy zaměstnanec vynaloží celkem 96 hodin času. Patrně kratší časový úsek věnuje zaměstnanec zpracování mezd. Časová dotace této agendy se pohybuje okolo 12,5 %, což odpovídá 15 hodinám práce za jeden měsíc. Z hlediska zkoumané problematiky – správy a řízení pohledávek, je pro mne časová dotace nastávající agendy tím nejdůležitějším ukazatelem. Na agendu správy pohledávek připadá 9 hodin práce na jeden měsíc, což odpovídá hodnotě 7,5 % z celku. Níže jsou charakterizované jednotlivé agendy po jejich obsahové stránce. Nejvyšší pozornost je samozřejmě kladena na agendu správy pohledávek.

Administrativní práce

- asistence a pomocná síla manažera,
- obchodní korespondence,
- telefonická komunikace,
- evidence došlé a odeslané pošty,
- obsluha kancelářské techniky,
- zakládání korespondence,
- organizace diáře – pracovních schůzek, školení.

Mzdy a personalistika

- evidence docházky,
- měsíční zpracování mezd,
- kontakt s institucemi – OSSZ, ZP, FÚ,
- roční zúčtování mezd,
- personalistika.

Správa pohledávek

V agendě správy pohledávek zaměstnanec telefonicky kontaktuje obchodní partnery, kteří jsou se svými závazky po splatnosti. Zaměstnanec se o těchto problematických pohledávkách dozví od svého nadřízeného. Nadřízený obdrží e-mailovou zprávu od externí účetní pracovnice, která po zpracování měsíční agendy posílá v seznamu příloh knihy faktur vystavených a saldokonta účtu 311 – *Odběratelé*. Nadřízený tuto e-mailovou zprávu přeposílá administrativnímu pracovníkovi a ten dle neuhrazených faktur telefonicky kontaktuje jednotlivé dlužníky. Telefonickým kontaktem zjišťuje, zda obchodní partner obdržel fakturu za poskytnuté plnění, protože platba od něj ještě nebyla zaznamenána. Nejčastěji se v tomto případě stává, že se správce pohledávek domluví

s obchodním partnerem na co nejbližším termínu platby a poté znovu odešle fakturu v elektronické podobě do schránky dlužníka.

Správce pohledávek také zajišťuje posílání upomínek k platbě, známých jako předžalobní. Nejčastěji doporučenou poštou nebo prostřednictvím funkce příloh v e-mailové zprávě. Upomínku posílá v případě, že se platba neuskuteční ani po telefonickém kontaktu s obchodním partnerem a jeho příslibu k platbě.

3.2 Návrhy na zlepšení

3.2.1 Efektivnější komunikace s externí účetní kanceláří

Obchodní korporace ABC s.r.o. si nechává účetní a daňovou agendu dodavatelsky spravovat od externí účetní kanceláře. Externí účetní kancelář posílá jednateři společnosti jedenkrát měsíčně výstupy z obdržených účetních podkladů. Jednatel - nadřízený poté přeposílá tyto informace správci pohledávek. Už v tomto případě nalézám prostor pro drobné zlepšení. Jedná se především o časovou prodlevu způsobenou přeposíláním e-mailových zpráv v obchodní korporaci. Může nastat situace, že jednatel společnosti v množství práce, kterou zastává, reaguje na svou doručenou poštu později. Tímto následně dochází k prodlužování cyklu ze strany obchodní korporace, která si svým počínáním způsobuje pozdější termíny úhrady od dlužníků.

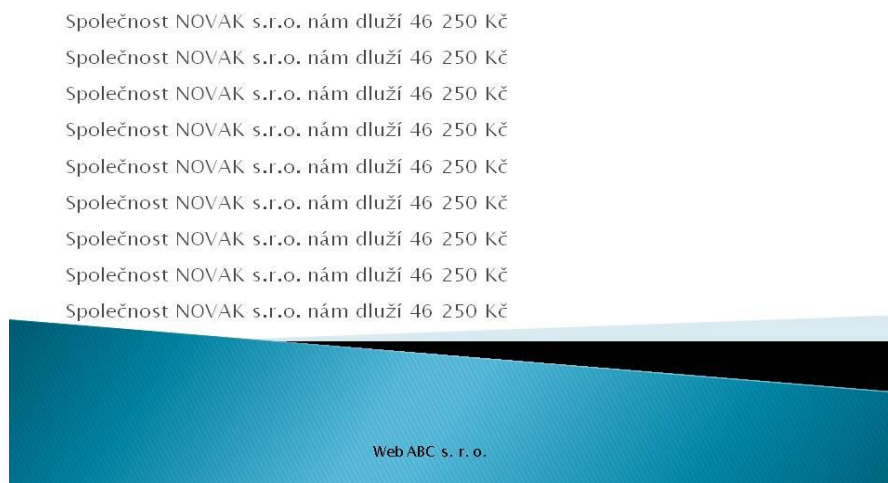
Doporučuji informovat externí účetní kancelář o přidání kontaktu na správce pohledávek do tzv. kopie e-mailové zprávy. Od toho okamžiku budou příjemci těchto zpráv obě potřebné osoby.

3.2.2 Černá listina dlužníků

Jedním z dalších doporučení pro obchodní korporaci ABC s.r.o. je, aby zveřejňovala na svých internetových stránkách seznam obchodních partnerů v prodlení i s výší dlužné částky. Nastavení této funkce provede správce internetových stránek přidáním záložky

do menu. A dále už bude v kompetenci správce pohledávek aktualizovat tento seznam. Správce pohledávek o tomto kroku bude informovat dlužníka v předžalobní upomínce.

Černá listina



3.2.3 Zvážení navýšení pracovního úvazku administrativního pracovníka

Administrativní pracovník má široké portfolio pracovních činností. Jednotlivé náplně práce jsou administrativní činnosti, mzdové a personální záležitosti a konečně správa pohledávek. Této agendě se pracovník se zkráceným pracovním úvazkem věnuje 7,5 % svého času stráveného na pracovišti. Tento 7,5% podíl konkrétně představuje 9 hod. prací v jednom měsíci. Převáděno na týdny, pracovník věnuje správě pohledávek pouhých 2,25 hod. v pracovním týdnu.

Veškeré pracovní činnosti spojené se správou pohledávek, které pracovník vykonává, vyžadují velkou míru odpovědnosti. Všechny tyto činnosti jsou pro obchodní korporaci nesmírně důležité, protože je na ně vázán finanční kapitál. V návrhové části této práce zmiňuji bezpočet dalších doporučení pro zefektivnění správy pohledávek. Také tato doporučení budou vyžadovat navýšení časového fondu v agendě správy pohledávek. V důsledku toho všeho doporučuji obchodní korporaci ABC s.r.o. zvážit možnost navýšení pracovního úvazku na běžných 40 hodin práce za týden. Na řízení pohledávek

společnosti bych vymezila 10 hod. práce v pracovním týdnu, což odpovídá 2 hod. práce za den. Časový fond je dostačující na rozesílání upozornění na blížící se splatnost pohledávek, filtrování pohledávek po splatnosti, rozesílání zpráv společností o jejich pohledávkách po splatnosti, telefonickou komunikaci o pohledávkách po splatnosti s předními obchodními partnery, přípravu a rozesílání předžalobních upomínek v listinné podobě, kontrolu nad internetovým bankovníctvím. Tento krok by sice znamenal navýšení odvodů za zaměstnance i zaměstnavatele v důsledku odpovídající úrovně mzdy za navýšený pracovní fond, i přesto ho ale považuji za přínosnou investici s úměrnou návratností v případě, že jej obchodní korporace ABC s.r.o. začne aplikovat. Správce pohledávek tak bude mít dostatek času na svoji práci, která vyžaduje odpovědnost, důslednost a soustředění.

3.2.4 Delegování mzdové a personální agendy na externí účetní kancelář

Alternativním východiskem je možnost přenést odpovědnost za mzdovou a personální agendu z administrativního pracovníka na externí účetní kancelář. Kancelář by nyní spravovala všechny účetní a daňové záležitosti tzv. pod jednou střechou.

Pro správce pohledávek by to znamenalo navýšení časového fondu agendy správy pohledávek o 15 hodin měsíčně. V součtu by bylo na agendu pohledávek věnováno 24 hodin z pracovní náplně za měsíc. Což odpovídá situaci, ve které se správce pohledávek věnuje této problematice více jak hodinu v jediném pracovním dni. Oproti předchozí alternativě v duchu zvýšení pracovního úvazku je to o polovinu času méně.

Nabízela se mi i otázka opačného řešení situace, a to delegování agendy správy pohledávek na účetní kancelář. Tento návrh jsem ale později zamítla z níže popsanych důvodů.

- Zaměstnanec při zpracování mezd často shledává problém ve vyřizování některých odborných záležitostech, například v oblasti nepřítomností. Jedná se například o náležitosti v oblasti nemocenské nebo ošetřovného. V odborné literatuře nebo na internetových stránkách příslušných institucí stráví mnoho času vyhledáváním informací o této problematice. Avšak v těchto záležitostech oplývají odborníci v externí účetní kanceláři více zkušenostmi, neboť se

s takovými situacemi setkávají mnohem častěji. Zvolila jsem proto delegování mzdové a personální agendy z hlediska časové úspory a z hlediska vyšší odbornosti při zpracování mezd.

- Důvodem proč nedelegovat spravování pohledávek byla případná komunikace s dlužníkem. V komunikaci s dlužným odběratelem jsem brala v úvahu psychologický význam. Vyšší váhu v komunikaci s dlužníkem bude mít zajisté komunikace se zaměstnancem korporace ABC s.r.o., neboť právě ten usiluje dlouhodobě o dobré obchodní vztahy a nejlépe zná dlužníkovu historii. Komunikace ze strany externí účetní kanceláře by nemusela být tak důsledná, jak by si účetní jednotka přála a i na dlužníka by mohla působit méně významným dojmem.
- V návrhové části popisují několik doporučení pro správce pohledávek, například v oblasti prověřování bonity obchodního partnera. Znovu bych se tady obávala, že nesespecializovaná účetní kancelář některé doporučené preventivní kroky vynechá a bude se soustředit již zejména na následky. Kdežto pracovník správy pohledávek bude mít nyní po aplikaci jedné ze dvou alternativ dostatek času na svoji agendu.

3.2.5 Návrh kontroly pohledávek

Společně pro všechny nové i stávající odběratele účetní jednotky doporučuji ponechat nastavení splatnosti faktur na aktuálních 30 kalendářních dnech.

Na základě podnikového softwaru si správce pohledávek bude každý svůj pracovní den hlídat splatnost pohledávek, například pomocí vyfiltrování dat v podnikovém systému. V tomto ohledu se nebude plně spoléhat na podklady z účetní kanceláře, ale potencionální pozdní úhrady faktur zachytí mnohem dříve.

Prvním krokem bude vyfiltrování těch faktur, které jsou **pět dní** před jejich splatností. Následně správce pohledávek pošle elektronickou poštou všem odběratelům hromadná upozornění na blížící se splatnost jejich závazků s upozorněním na výši smluvních úroků v případě prodlení s placením.

Po uplynutí splatnosti faktur – **31. dne** od data vystavení účetních dokladů si správce pohledávek zkontroluje v internetovém bankovníctví provedení inkasa od všech upozorněných odběratelů. V případě, že platba nebyla ani na základě předcházejícího upozorňujícího elektronického kontaktu provedena, se správce pohledávek bude zabývat dalšími kroky pro co nejrychlejší možné inkaso pohledávek.

V případě **kategorie č. 1**, ve které není tak vysoká koncentrace odběratelů, správce pohledávek učiní v případě neučiněných plateb telefonický kontakt ještě tentýž den, tedy 31. den od vystavení faktury. Přesněji jeden den po splatnosti pohledávky. Správce pohledávek informuje obchodního partnera, že od něj nebyla doposud přijata platba a přesvědčí se, o tom že má klient správné podklady k zaplacení, správně vystavenou fakturu a ve správné výši, včetně správně uvedeného bankovního spojení a symbolů. Správce pohledávek upozorní, že od 31. dne včetně se odběrateli již počítají smluvní úroky z prodlení, že je pozastavena možnost uskutečnění objednávky a že je nutné se domluvit na co nejrychlejším termínu úhrady. Je potřebné klientovi sdělit, že pokud bude platba provedena do pátého dne od telefonátu, bude od úroků z prodlení upuštěno.

V případě ostatních kategorií je po uplynutí **31. dne** tento den pro osobu kompetentní za správu pohledávek podnětem pro opětovné rozesílání hromadných oznámení, tentokrát o nepřijetí inkasa. S upozorněním, že v případě připsání peněžních prostředků do pátého dne od obdržení této zprávy, bude upuštěno od smluvních úroků z prodlení, které se načítají již od 31. dne.

Následující postup se počínáje tímto krokem pro všechny kategorie ztotožňuje. V případě neobdržení inkasa do pátého dne od upozornění, respektive **36. den** od vystavení faktury, ať už na základě telefonického nebo elektronického kontaktu s odběrateli jednotlivých kategorií, praktikuje správce pohledávek následující postup.

37. den od vystavení faktury, správce pohledávek opětovně provádí kontrolu nad internetovým bankovníctvím a úhradou všech nesplacených závazků. V případě neobdržení inkasa všem dlužníkům odesílá tzv. první předžalobní upomínku.

Předžalobní upomínka

Předžalobní upomínka nebo také předžalobní výzva k zaplacení se odesílá prostřednictvím České pošty, nejlépe ve formě doporučeného psaní. Pro účely průkaznosti je předepsaná forma doporučeného psaní tím nejvhodnějším prostředkem, v případě, pokud by mělo dojít až na soudní řízení. Součástí takové upomínky je kromě přesného uvedení obou smluvních stran i konkrétní označení (číselná řada) nesplacené faktury, částka, na kterou je faktura vystavena a především stanovené datum úhrady. Správce pohledávek současně prostřednictvím upomínky upozorňuje na již probíhající úroky z prodlení a především upozorňuje na zveřejnění obchodního názvu odběratele včetně výše jeho dlužné částky na tzv. černé listině na internetových stránkách účetní jednotky nebo v příslušných registrech dlužníků.

Správce pohledávek ponechá dlužným odběratelům pět dní na splacení svých závazků ode dne obdržení předžalobní upomínky. 37. den, je tedy dnem odeslání upomínky prostřednictvím služeb České pošty. Správce pohledávek je nucen brát v úvahu potřebnou dobu na doručení psaní k rukám odběratele. O skutečnosti, zda již odběratel obdržel zásilku či nikoli, se může správce informovat prostřednictvím doplňkové služby České pošty – eDodejka. Tato služba bezplatně poskytuje svým zákazníkům elektronické oznámení o příchodu zásilky, například prostřednictvím e-mailové zprávy.

Správce pohledávek kontroluje obdržení zprávy o přijetí zásilky adresátem. Od tohoto dne již pro odběratele začíná plynout lhůta pěti dní na provedení inkasa. Doba pro doručení zásilek se pohybuje mezi 1 – 3 dny v rámci České Republiky. Proto, pokud vezme správce pohledávek v úvahu ten nejzazší možný termín v délce tří dnů, tak na inkaso pohledávek od dlužníků bude společnost čekat nejdéle do 45. dne od vystavení účetního dokladu.

Harmonogram práce správce pohledávek od vystavení faktury



V případě, kdy se tato situace oddalování plateb bude opakovat více než jedenkrát, avšak inkaso bude nakonec uskutečněno, se správce pohledávek zaměří na další postup řízení pohledávek. Tento postup bude odlišný pro jednotlivé kategorie.

V předešlé kapitole, analytické části této práce, bylo použito následující rozdělení problematických pohledávek a to na základě výše jejich objemu a podílu na celkovém úhrnu nesplacených pohledávek za čtvrtletí. K jednotlivým cenovým kategoriím musí podnik přistupovat individuálně, nelze aplikovat jeden a ten samý postup řízení pohledávek na každého odběratele. I to byl důvod pro rozdělení do následujících čtyř kategorií.

Tabulka 4: Přehled cenových kategorií

(Zdroj: vlastní na základě podkladů od společnosti)

Kategorie	1	2	3	4
Výše nesplacených pohledávek	<i>nad 500.000, – Kč</i>	<i>499.999, – Kč – 100.000, – Kč</i>	<i>99.999, – Kč – 20.000, – Kč</i>	<i>pod 19.999, – Kč</i>

3.2.5.1 Kategorie 1

Na základě celkových zkušeností s odběrateli 1. kategorie musí podnik přistupovat velmi důsledně ale zároveň o mnohé citlivěji s ohledem na stěžejnost odběratelů pro podnik. V této skupině se nacházejí odběratelé s celkovou hodnotou všech jejich faktur v částce nad 500.000, – Kč.

Do této kategorie tedy bude účetní jednotka zařazovat své odběratele na základě jejich pravidelného odběru. Je zřejmé, že u nových odběratelů bude jejich cesta k jednotlivým kategoriím postupná a skutečnost, do které z nich se nakonec zařadí, bude rozpoznána za delší časový interval. Jakmile dosáhne klient peněžním objemem jeho faktur této skupiny, stává se tato skutečnost podnětem pro správce pohledávek, který spočívá v tom nejvíce možném individuálním přístupu k tomuto klientovi.

V případě, že klienti této kategorie budou více než jedenkrát v prodlení s platbou za fakturu, nabízí se možnost využití zálohových plateb dle sjednané výše.

Další možnou variantou jsou tzv. úvěrové limity. Úvěrovým limitem se rozumí maximální možná výše částky pohledávek, kterou je účetní jednotka ochotná akceptovat. Jakmile je tento limit překročen, společnost přestává poskytovat obchodní úvěr a to do té doby, než je alespoň část pohledávek uhrazena a úvěrový limit nenaplněný. Přísnější alternativou je možnost zamezit uskutečnění objednávky už po prvním prodlení.

Možnost využití odkoupení pohledávek prostřednictvím faktoringu od některé z finančních institucí se nejeví jako vhodné řešení, neboť obchodní korporace ABC s.r.o. nesplňuje stanovené podmínky těchto institucí. Podmínky, které si finanční

instituce stanoví, můžou být, že do financování formou faktoringu mají být zařazeny pohledávky za minimálně třemi odběrateli, se kterými realizuje klient celkový roční obrat alespoň 10 milionů Kč.⁷⁷ Jiné finanční instituce naopak požadují minimální výši obratu 20 milionů Kč za rok. Zároveň, aby do faktoringové spolupráce bylo zahrnuto nejméně 5 – 10 zákazníků a také, aby z vybraného portfolia společnosti nepřesahoval podíl jednoho odběratele 30 %.⁷⁸

3.2.5.2 Kategorie 2

Odběratelé této kategorie dosahují průměrného obratu z faktur do výše 499.999,– Kč za čtvrtletí.

Nejvhodnějším prostředkem v systému řízení pohledávek je zvýšení nátlaku na tyto odběratele. V rámci tohoto procesu došlo ihned k několika inovacím, co se týče například rozesílaných upozornění ze strany účetní jednotky na blížící se splatnost faktur, častější a důslednější urgence na uhrazení inkasa.

Jedním z možných řešení, jak se postavit stávajícím odběratelům, se kterými má obchodní korporace ABC s.r.o. problematické obchodní vztahy, je možnost sepsání notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. Jak již bylo předesláno v teoretické části této práce, notářský zápis slouží věřiteli k rychlejšímu inkasu svých pohledávek na základě z něj vzniklého exekučního titulu. Notářský zápis se sepisuje nejen na začátku obchodního kontraktu, ale může být zhotoven i v jeho průběhu. Správce pohledávek tedy telefonicky informuje dlužníka o tom, že je nutné si domluvit osobní schůzku u notáře a tam bude sepsána tato smlouva. V rámci této schůzky je dlužník informován také o nákladech spojených se sepsáním zápisu. A možná právě tehdy si dlužník uvědomí, že nejlepším možným řešením je zaplatit dlužnou částku. Problém, který se nabízí, je samozřejmě možnost, kdy se dlužník rozhodne na takovou dohodu nepřistoupit. Správce pohledávek má tedy právo s tímto odběratelem ukončit obchodní spolupráci a domáhat se svých prostředků v rámci soudního řízení. V takové chvíli je nutné jednat v co nejrychlejším časovém sledu a dodat k soudnímu řízení všechny důkazní materiál, například doručenkou o předžalobní upomínce. V případě, že je patrné, že dlužník

⁷⁷KB Factoring [online]. Dostupné z: <http://www.factoringkb.cz/cs/informace/co-jsou-odkupy-pohledavek.shtml>.

⁷⁸ČSOB Factoring [online]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/factoring/nejcastejsi-dotazy/>.

disponuje majetkem, může se účetní jednotka spoléhat na to, že alespoň část pohledávek za tímto dlužníkem jí bude nakonec uhrazena.

U novějších klientů, kteří se alespoň jedenkrát dopustili prodlení v platbě, doporučuji při dalších kontraktech nechat podepsat směnku a stanovit úvěrový limit. Podepsáním směnky bude u soudu rozhodnuto ve zkráceném řízení a je opět vhodné doložit všechny důkazní prostředky.

3.2.5.3 Kategorie 3

Odběratelé této kategorie dosahují průměrného obratu z faktur do výše 99.999,– Kč za čtvrtletí.

U všech dlužníků této kategorie doporučuji nechat podepsat směnku. Neboť notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti nám dlužník nejspíš nebude ochotný podepsat, už jen z toho důvodu, že náklady na vytvoření takového zápisu jsou poměrně vysoké vzhledem k výši jeho dlužné částky.

Dalším krokem pro částečné uspokojení potřeb společnosti je zavedení zálohových plateb v případě alespoň jednoho prodlení s platbou za své závazky.

S ohledem na počet odběratelů v této skupině, která má poměrně vysoké zastoupení odběratelů je vhodné se domluvit i na určitých slevách v případě předčasné úhrady. Motivovat odběratele k dřívějším platbám lze pomocí skonta, jak již bylo uvedeno dříve.

3.2.5.4 Kategorie 4

V následující kategorii se obvykle ocitnou prvotní odběratelé obchodní korporace ABC s.r.o., u kterých bude částka za plnění z faktury pod hranicí 19. 999,– Kč. Zároveň se v této kategorii bude společnost setkávat s jednorázovými odběrateli.

Pokud tedy dojde ze strany odběratele k neodůvodněným prodlením v platbách za své závazky a to alespoň dvakrát v po sobě jdoucích dodávkách zboží. Doporučuji, aby správce pohledávek zvážil, zda je spolupráce s takovým odběratelem přínosem pro společnost. V tomto případě je odeslání předžalobní upomínky nanejvýš zvýšení psychologického tlaku na odběratele, aby úhradu svých závazků za společností skutečně provedl. Ovšem ve skutečnosti bych obchodní korporaci ABC s.r.o. nedoporučovala se

v případě objemu pohledávek do výše 19.999,– Kč za čtvrtletí zabírat možností soudního řízení. Náklady vynaložené na tento zdlouhavý proces, kterým se soudní řízení dnes opravdu bohužel stává, by neodpovídaly zinkasované částce.

Pakliže se odběratel opozdí s platbou za fakturu nepravdělně, je výhodné sjednat zálohovou platbu alespoň v 50% výši inkasované částky.

3.2.6 Návrhy v oblasti hodnocení bonity potencionálních odběratelů

U nově vznikajících obchodních vztahů bude správce pohledávek zjišťovat platební schopnost, resp. bonitu jeho potenciálních odběratelů z důvodů předcházení problematických pohledávek.

Správce pohledávek tak provádí kontrolu několika kroky, které již byly předeslány v teoretické části této práce.

Prvním krokem k prověření klienta, může být internetový portál Justice, který představuje veřejný rejstřík. K dispozici tady společnost nalezne povinné součásti účetní závěrky, finanční výkazy jako jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Z těchto finančních výkazů lze vyvodit přibližnou ekonomickou situaci daného klienta. Například stejně jako byla prováděna analýza doby obratu pohledávek a závazků u obchodní korporace ABC s.r.o., provede pracovník agendy správy pohledávek pomocí jednoduchého dosazení do vzorce výpočet těchto ukazatelů z výkazů jednotlivých klientů.

Správce pohledávek se na těchto stránkách dozví o případné likvidaci nebo insolventci obchodního partnera. Správce pohledávek rovněž zjišťuje angažovanost obchodního partnera nebo jeho společníků v jiných obchodních korporacích. Pokud správce pohledávek zjistí problém v těchto korporacích, zváží spolupráci s daným obchodním partnerem.

Obchodní korporace prověřuje klienty podle identifikačních údajů i na ostatních internetových stránkách dlužníků, které byly dříve předeslány.

Zároveň správce pohledávek použije pro vyhledávání informací o obchodních partnerech internetový vyhledávač. V případě, že některá společnost uvádí na svých internetových

stránkách tzv. černou listinu dlužných odběratelů, bude námi zvolený obchodní partner prohlížečem vyhledán. Zároveň se o našem zkoumaném objektu může objevit zmínka v některých internetových diskuzích. I pro tyto případy je nejvhodnější použít internetového vyhledávače.

Dalším krokem prověření bonity klienta je aplikace metody tzv. **6 C**, která je podrobně popsána v teoretických východiscích této práce. Zahrnuje šest hlavních faktorů ovlivňujících rozhodnutí o budoucí spolupráci.

Obchodní korporace ABC s.r.o. má k dispozici velké množství nástrojů, které slouží k odhalení problémových potencionálních odběratelů. Jednou z výhod těchto zmíněných nástrojů je jejich bezplatné využití. Pokud tedy obchodní korporace ABC s.r.o. shledá i nepatrné indicie vedoucí k problematické spolupráci s daným klientem, je žádoucí, aby dobře zvážila, zda rozhodne spolupráci s takovým klientem uzavřít. Rozhodování může být těžké například v případech, kdy se jedná o více dominantní korporaci na obchodním trhu.

Pokud ovšem obchodní korporace na základě prověřování platební schopnosti klienta nedohledá žádná závažná zjištění, je to předpokladem pro uzavření smlouvy. U nově vznikajících smluv doporučuji pokaždé sjednat ustanovení o smluvní pokutě a o smluvních úrocích z prodlení v případě neplnění podmínek této smlouvy.

3.2.7 Postup tvorby účetních opravných položek

V současné době analyzovaná společnost vytváří opravné položky k fakturám po splatnosti pouze v daňově uznatelné výši. Což není z hlediska předpisů zcela správně, protože to nekoresponduje se základními zásadami účetnictví, zejména se zásadou opatrnosti.

Zákon nestanovuje postup tvorby účetních opravných položek a dává tak účetním jednotkám prostor, aby si ve své vnitropodnikové směrnici postup tvorby upravily samy podle své hospodářské činnosti. Avšak neznamená to, že si účetní jednotka tuto benevolenci vyloží zcela po svém a účetní opravné položky vůbec nebude vytvářet.

Návrh na tvorbu účetních opravných položek vychází z doporučených postupů tvorby účetních opravných položek:

- k pohledávkám po splatnosti delší jak 30 dní, vytvoří účetní jednotka opravnou položku ve výši 5 %,
- k pohledávkám po splatnosti delší jak 60 dní, vytvoří účetní jednotka opravnou položku ve výši 15 %,
- k pohledávkám po splatnosti delší jak 90 dní, vytvoří účetní jednotka opravnou položku ve výši 30 %,
- k pohledávkám po splatnosti delší jak 180 dní, vytvoří účetní jednotka opravnou položku ve výši 50 %,
- k pohledávkám po splatnosti delší jak 360 dní, vytvoří účetní jednotka opravnou položku ve výši 100 %.⁷⁹

3.3 Shrnutí návrhů na zlepšení

Závěrem této kapitoly věnované vlastním návrhům řešení v oblasti řízení a správy pohledávek, bych tyto návrhy ráda shrnula v několika přehledných bodech.

- Zvážení navýšení pracovního úvazku administrativnímu pracovníkovi na standardních 40 hod. / týden.
- Zvážení delegování mzdové a personální agendy na externí účetní kancelář.
- Efektivnější komunikace s externí účetní.
- Zveřejnění dlužníků na černé listině internetových stránek ABC s.r.o.
- Ověřování bonity nového klienta.
- Upozornění dlužníka na blížící se datum splatnosti pohledávky.

⁷⁹ SOTONA, Milan. *Vnitropodnikové směrnice-účetnictví*.

- Upozornění dlužníka na pohledávky po splatnosti.
- Poskytnutí skonta v případě včasného splacení faktury pro všechny kategorie.
- Úvěrové limity pro 1. a 2. kategorii odběratelů.
- Tvorba účetních a daňových opravných položek.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zanalyzovat nastavený systém řízení pohledávek v konkrétní účetní jednotce. Cílem bylo zhodnotit uplatňované postupy účetní jednotky jako celku a postupy jednotlivce - osoby odpovědné za správu pohledávek. Nezbytným krokem k provedení analýzy je seznámení se s teoretickou problematikou. Součástí první části této práce bylo obeznámit se s terminologií související s tématem a s nástroji, se kterými lze v praxi pracovat. K řízení pohledávek lze přistupovat různě a ovlivňuje to hlavně charakter pohledávek, které se nejčastěji v dané účetní jednotce vyskytují. Nejčastější důvod vzniku pohledávky je smlouva uzavřená s obchodním partnerem. Nejčastějším typem pohledávek jsou pak pohledávky z obchodního styku, které tvoří podstatu této práce. Řízení pohledávek je možné rozdělit na tyto stěžejní části, kterými jsou prevence, vymáhání a vyhodnocování. K preventivním opatřením patří zejména vyhodnocování bonity obchodních partnerů, rozhodování o poskytnutí úvěrového limitu a stanovení jeho výše, důraz na používání kvalitně zpracovaných smluv a vystavování správných faktur. Při existenci pohledávky a především pohledávky, u které uplynula splatnost, musí správce pohledávek stanovit postupy jejich vymáhání. Musí zvážit otázku využití externích inkasních agentur, advokátních kanceláří nebo mimosoudního a soudního vymáhání. Součástí řízení pohledávek v účetní jednotce je tvorba opravných položek a vhodně zvolená odpisová taktika nedobytných pohledávek. Základním cílem agendy řízení pohledávek by měl být její pozitivní dopad na účetní jednotku. Řízení a správa pohledávek jsou oblasti se širokým záběrem a účastní se ho několik osob z účetní jednotky i mimo ní. I z toho důvodu jsem se snažila o nastavení jasných pravidel a postupů pro osobu kompetentní za správu pohledávek v účetní jednotce. V analytické části této práce se zabývám zkoumáním zvolené obchodní korporace ABC s.r.o., která je obchodním zastoupením v ČR zahraniční ABC a.s. Náplní mé práce byla podrobná analýza ukazatelů, které přímo souvisí s řízením pohledávek v účetní jednotce. Byly zjištěné nepatrné výkyvy v hodnotách ukazatelů, avšak v porovnání s výzkumem platební morálky od společnosti ČSOB Factoring si analyzovaná účetní jednotka vedla velmi dobře. Z provedených analýz v oblasti správy a řízení pohledávek jsem si vytvořila jasný obraz k možnostem vylepšení stávající situace. Pro správce pohledávek jsem vytvořila možný návrh, jak se s řízením pohledávek v účetní jednotce účinně

vyrovnat. Počínaje zvážením navýšení pracovního úvazku nebo delegování mzdové a personální agendy na externí účetní kancelář. Důvodem bylo zvýšení časového prostoru věnovaného správě pohledávek, který byl do té doby velmi úzkostný. Pokračujíc posíláním upozornění na blížící se splatnost pohledávek a mnohem intenzivnější komunikací s odběrateli. Dalším přínosným návrhem je rozdělení obchodních partnerů podle jejich důležitosti z hlediska učiněného obratu a posléze nastavení individuálních metod upomínání pro každou kategorii. Účetní jednotka se nyní nachází v klíčové situaci, která rozhodne o jejím dalším fungování v oblasti řízení a správy pohledávek. Je pouze na účetní jednotce, aby zvážila, které kroky pro ni budou do budoucna přínosné a začala je nejlépe co nejdříve aplikovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Primární zdroje:

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

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

Sekundární zdroje:

ATRADIUS. *Barometr platební morálky: východní Evropa - červen 2014*. Praha: Atradius, 2014.

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

BESIP [online]. 2012 [cit. 2015-6-26]. Dostupné z:
<http://www.ibesip.cz/cz/ridic/bezpecne-vozidlo/moderni-technologie-vozidel>.

ČSOB Factoring [online]. 2015 [cit. 2015-3-15]. Dostupné z:
<http://www.csobfactoring.cz/factoring/nejcastejsi-dotazy/>.

Epravo.cz [online]. 2015 [cit. 2015-4-20]. Dostupné z:
<http://www.epravo.cz/top/clanky/k-zahajeni-exekuce-na-zaklade-notarskeho-zapisu-obsahujiciho-podminku-97176.html>.

CHALUPA, Rostislav a Eva FIŠEROVÁ. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2014*. 12. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 423 s. Účetnictví (Anag). ISBN 978-807-2638-628.

KB Factoring [online]. 2015 [cit. 2015-3-15]. Dostupné z:
<http://www.factoringkb.cz/cs/informace/co-jsou-odkupy-pohledavek.shtml>

KB Factoring [online]. 2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z:
<http://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>

KRAJČOVÁ, Jiřina, Marcela PALOCHOVÁ a Yveta PŠENKOVÁ. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, xvii, 352 s. ISBN 978-80-7478-486-6.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. *Manažerské finance*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014, 331 s. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-92-3.

PASEKOVÁ, Marie, Zuzana CRHOVÁ a Eva KUNDEROVÁ. Pohledávky po splatnosti u malých a středních podniků v České Republice. *Trendy v ekonomice a managementu* [online]. 2014, 8(20): 47-57 [cit. 2014-11-23]. DOI: 1802-8527. Dostupné z: <http://trendy.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/issue/view/27>.

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

SOTONA, Milan. *Vnitropodnikové směrnice: účetnictví 2005*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 164 s. ISBN 80-251-0173-8.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

ZAHÁLKOVÁ, Hana. Občanský zákoník - zásady a terminologie. *Poradce*. 2014, (2): str. 14-21. ISSN 1211-1686.

ZAHÁLKOVÁ, Hana. Obsah a změna závazku podle nového občanského zákoníku. *Poradce*. 2014, (6): 13-17. ISSN 1211-1686.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Vývoj ukazatele likvidity

Tabulka č. 2 - Vývoj ukazatelů obchodní korporace ABC s.r.o.

Tabulka č. 3 - Rozdělení odběratelů do jednotlivých kategorií

Tabulka č. 4 - Přehled cenových kategorií

Seznam grafů

Graf č. 1 – Vývoj výsledku hospodaření

Graf č. 2 – Průměrná splatnost faktur

Graf č. 3 – Stav pohledávek po splatnosti

Graf č. 4 – Procentuální podíl pracovních činností