

# **Analýza řízení pohledávek ve vybrané firmě**

Michaela Hradílková

---

Bakalářská práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Hradílková**  
Osobní číslo: **M14023**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Účetnictví a daně**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza řízení pohledávek ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky řízení pohledávek ve společnosti.

#### II. Praktická část

- S využitím podkladů z účetního systému společnosti analyzujte řízení pohledávek ve vybrané firmě.
- Na základě provedené analýzy navrhnete doporučení.

### Závěr



Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 241 s. ISBN 978-80-7357-599-1.  
HIGGINS, Robert C. Analysis for Financial Management. 10th ed. New York: The McGraw-Hill, 2011, 459 s. ISBN 978-0-07-803468-8.  
PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.  
VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 8024707705.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Struhařová**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

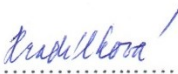
### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

14. 5. 2018

Jméno a příjmení: MICHAELA HRADÍLKOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku řízení pohledávek ve vybrané společnosti. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit stávající situaci týkající se pohledávek ve společnosti a navrhnout doporučení pro zlepšení současného stavu. V první části byly pohledávky charakterizovány na základě odborné literatury. V druhé části byla provedena analýza pohledávek v konkrétní společnosti. Pozornost byla věnována zejména pohledávkám z obchodních vztahů. Na základě analýzy byla doporučena opatření ke snížení objemu pohledávek po splatnosti.

Klíčová slova: pohledávky, analýza pohledávek, řízení pohledávek, dodavatelský úvěr, likvidita

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis is focused on problematics of credit management in a specific company. The aim of the thesis is to analyse and describe current situation of accounts receivable in the company and to suggest recommendations for improving the current state. In the first part, accounts receivable were characterized on the basis of professional literature. In the second part was performed the analysis of accounts receivable in a chosen company. Particular attention was paid to trade receivables. Based on the analysis, there were recommended procedures how to decrease the volume of overdue accounts receivable.

Keywords: Accounts receivable, Analysis of accounts receivable, Credit management, Supplier credit, Liquidity

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 POHLEDÁVKY</b> .....	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ POHLEDÁVEK.....	13
1.1.1 Vymezení pohledávek z právního hlediska.....	13
1.1.2 Pohledávky z účetního pohledu .....	13
1.1.3 Pohledávky v účtové osnově.....	14
1.1.4 Zobrazení pohledávek v rozvaze.....	14
1.2 ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK .....	15
1.3 OCENĚNÍ POHLEDÁVEK .....	16
1.3.1 Pohledávky v cizí měně .....	17
1.3.2 Kurzové rozdíly při ocenění pohledávek v cizí měně.....	17
1.4 OPRAVNÉ POLOŽKY K POHLEDÁVKÁM .....	18
1.4.1 Účetní opravné položky .....	18
1.4.2 Zákonné opravné položky .....	19
1.4.3 Zákonné opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení.....	20
1.4.4 Zákonné opravné položky u pohledávek nepatrné hodnoty.....	20
1.5 ODPIS POHLEDÁVEK .....	21
1.5.1 Účetní odpis pohledávek .....	21
1.5.2 Jednorázový odpis pohledávky .....	21
1.6 ZÁNİK POHLEDÁVKY .....	22
<b>2 ANALÝZA UKAZATELŮ</b> .....	<b>23</b>
2.1 UKAZATELE AKTIVITY.....	23
2.1.1 Rychlost obratu pohledávek .....	23
2.1.2 Doba obratu pohledávek .....	23
2.2 UKAZATELE LIKVIDITY .....	23
2.2.1 Běžná likvidita .....	24
2.2.2 Pohotová likvidita .....	24
2.2.3 Okamžitá likvidita.....	24
<b>3 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK</b> .....	<b>25</b>
3.1 OVLIVŇOVÁNÍ POHLEDÁVEK UVNITŘ FIRMY .....	25
3.2 VÝBĚR ODBĚRATELŮ.....	25
3.3 POSKYTNUTÍ DODAVATELSKÉHO ÚVĚRU .....	26
3.3.1 Vytvoření úvěrových standardů .....	26
3.3.2 Vytvoření úvěrových podmínek.....	26
3.3.3 Stanovení inkasní politiky.....	26

3.4	EVIDENCE POHLEDÁVEK .....	27
3.5	POBÍZENÍ ODBĚRATELŮ .....	27
3.5.1	Skonto .....	28
3.6	NÁSTROJE ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK .....	28
3.6.1	Smlouva.....	28
3.6.2	Smluvní pokuta .....	28
3.6.3	Záloha.....	29
3.6.4	Zajištění pohledávky .....	29
3.6.5	Ručení .....	29
3.6.6	Finanční záruka .....	30
3.6.7	Zajišťovací převod práva .....	30
3.6.8	Dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů .....	30
3.6.9	Pojištění pohledávek .....	30
3.6.10	Zástavní právo .....	31
3.6.11	Faktoring .....	32
3.6.12	Forfaiting.....	32
3.7	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	32
3.7.1	Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou .....	32
3.7.2	Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou .....	33
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	35
4.1.1	Výroba .....	35
4.2	SOUČASNÝ VÝVOJ .....	35
4.2.1	Předmět podnikání .....	36
4.2.2	Vedení společnosti .....	36
4.2.3	Zaměstnanci .....	36
<b>5</b>	<b>ANALÝZA UKAZATELŮ .....</b>	<b>38</b>
5.1	ANALÝZA AKTIVITY .....	38
5.1.1	Rychlost obratu pohledávek .....	38
5.1.2	Doba obratu pohledávek .....	38
5.2	ANALÝZA LIKVIDITY .....	39
<b>6</b>	<b>ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....</b>	<b>41</b>
6.1	ODBĚRATELÉ.....	41
6.1.1	Tuzemští odběratelé .....	41
6.1.2	Zahraniční odběratelé.....	41
6.2	EVIDENCE POHLEDÁVEK .....	42
6.2.1	Účetní a informační systém.....	42
6.3	STRUKTURA POHLEDÁVEK V LETECH 2012–2017 .....	42
6.4	ANALÝZA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ .....	45
6.4.1	Platební morálka odběratelů.....	46
6.4.1.1	Tuzemsko.....	46
6.4.1.2	Odběratelé z EU.....	48
6.4.1.3	Odběratelé ze Švýcarska .....	50



6.4.1.4 Celkový stav .....	52
<b>7 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>54</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>62</b>

## ÚVOD

Pohledávky jsou nedílnou součástí podnikání. Ve výrobních a obchodních podnicích vznikají každý den. Tvoří významnou položku aktiv a mají vliv na likviditu společnosti. Proto je důležité věnovat jim pozornost a vytvořit si takový systém, aby nevznikaly problémové pohledávky, které by mohly ohrozit solventnost společnosti a tím omezit její konkurenceschopnost.

Ovlivňování pohledávek začíná ještě před jejich vnikem. Výběrem dobrých obchodních partnerů a vhodného zajištění pohledávek je možné zabránit riziku vzniku pohledávek po splatnosti. Pohledávky po splatnosti znamenají zadržování peněžních prostředků, které firma potřebuje, aby mohla splácet své vlastní závazky.

Tato práce se dělí na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou nejdříve charakterizovány pohledávky, jejich vznik, rozdělení a ocenění. Dále je popsána tvorba opravných položek a odpis pohledávek. Následně je popsáno řízení pohledávek, kde je zmíněno ovlivňování pohledávek uvnitř firmy, výběr odběratelů, poskytnutí dodavatelského úvěru a jsou charakterizovány některé nástroje zajištění pohledávek.

V úvodu praktické části je popsána činnost společnosti XY, s.r.o., čím se zabývá a jakým směrem se ubírá. Dále je analyzována aktivita a likvidita společnosti. Následuje analýza odběratelů a analýza pohledávek z obchodních vztahů v letech 2012 – 2017.

Cílem práce je na základě informací z teoretické části a následné analýzy zhodnotit stav pohledávek ve společnosti navrhnout řešení pro zlepšení současné situace.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je provést analýzu řízení pohledávek ve vybrané firmě, která má problém se vznikem pohledávek po splatnosti, a následně doporučit kroky ke zlepšení současné situace v oblasti řízení pohledávek.

Prvním krokem bude literární rešerše. Na základě informací z literární rešerše provedu analýzu pohledávek vzniklých v letech 2012 – 2017 ve vybrané firmě.

V další části se zaměřím na analýzu poměrových ukazatelů týkajících se pohledávek ve vybrané firmě v letech 2012 – 2017. Informace budu čerpat z rozvah a výkazů zisků a ztrát společnosti.

Následně analyzuji odběratele a pohledávky z obchodních vztahů ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2012 – 2017. Na základě informací v tabulkách a grafech popíši současný stav.

Na základě provedené analýzy zhodnotím situaci ve společnosti a navrhnou opatření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 POHLEDÁVKY

## 1.1 Vymezení pohledávek

Bařinová a Vozňáková (2007) označují pohledávky jako významnou složkou oběžného majetku v podniku. Představují majetkové právo na úhradu peněz. Výše a rychlost jejich splacení má vliv na likviditu společnosti. Řádné a včasné plnění je důležité pro vytvoření a zachování dobrých obchodních vztahů.

### 1.1.1 Vymezení pohledávek z právního hlediska

Drbohlav a Pohl (2011) charakterizují pohledávku z právního pohledu jako právo jednoho účastníka vyžadovat určité přesně vymezené plnění, které vzniká vůči druhému účastníku. Toto právo vzniká nejčastěji na základě smlouvy. Plnění může mít podobu peněžitou i nepeněžitou.

Opakem pohledávky je závazek dlužníka. Pohledávka je tedy splatná a zároveň vzniká povinnost dlužníka tuto pohledávku uspokojit.

Pokud dlužník neposkytne věřiteli plnění ve stanoveném termínu, má věřitel právo pohledávku proti vůli dlužníka vymáhat.

### 1.1.2 Pohledávky z účetního pohledu

Podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., která je prováděcím předpisem zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, rozdělují podnikatelé pohledávky na dlouhodobé a krátkodobé.

Vyhláška č. 500/2002 Sb. dále vymezuje dlouhodobé pohledávky jako pohledávky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než jeden rok, u krátkodobých pohledávek je doba splatnosti kratší než jeden rok.

Šteker a Otrusinová (2016) uvádějí, že zároveň se vznikem pohledávky se v podniku obvykle účtuje i o výnosech. Typickým příkladem může být účtování o tržbách za prodané výrobky či služby na fakturu. Při platbě zálohy dodavateli předem vzniká pohledávka jako nárok na zboží nebo službu.

### 1.1.3 Pohledávky v účtové osnově

Směrná účtová osnova, která je přílohou č. 4 k vyhlášce č. 500/2002 Sb., vymezuje pro pohledávky účtovou třídu 3 – Zúčtovací vztahy, kde se účtuje o pohledávkách dlouhodobých i krátkodobých. Výjimku tvoří skupina 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek, kde se účtuje o pohledávkách z titulu poskytnutí zálohy na dodávku dlouhodobého hmotného majetku či z důvodu vytváření dlouhodobého nehmotného majetku. Pohledávky za osobami, kterým byla poskytnuta dlouhodobá půjčka, se sledují v rámci účtové skupiny 06 – Dlouhodobý finanční majetek. (Drbohlav, Pohl, 2011)

Pro pohledávky z obchodní vztahů vymezuje vyhláška č. 500/2002 Sb. účtovou skupinu 31 – Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé), kde se účtuje zejména o pohledávkách za odběrateli a o poskytnutých zálohách, skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi se použije u pohledávek za zaměstnanci (např. při vyplacení zálohy na pracovní cestu). Ve skupině 35 – Pohledávky za společníky se zaznamenávají pohledávky za upsaný základní kapitál, který nebyl splacen. Ve skupině 37 – Jiné pohledávky a závazky se účtuje např. o pohledávkách z prodeje podniku, z pronájmu a o jiných pohledávkách. Skupina 38 - Pře-  
chodné účty aktiv a pasiv obsahuje položku Dohadné účty aktivní, kam se účtuje na konci účetního období o předpokládané náhradě od pojišťovny.

### 1.1.4 Zobrazení pohledávek v rozvaze

Pohledávky jsou v rozvaze zobrazeny v oddílu C. Oběžná aktiva, konkrétně C.II. Pohledávky. Dále jsou pak členěny na pohledávky dlouhodobé, které se uvádějí jako první, a krátkodobé. Určení, zda je pohledávka dlouhodobá či krátkodobá se neprovádí na základě její doby splatnosti při vzniku, nýbrž podle toho, kolik dní zbývá do splatnosti od rozvahového dne.

*Tabulka 1 Zobrazení pohledávek v rozvaze*

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		brutto	korekce	netto	netto
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>				
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>				
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>				
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky</b>				
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající				

	osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky				
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní				
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky				
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky				

*Zdroj: Šteker, Otrusínová, 2016, s. 91*

## 1.2 Rozdělení pohledávek

Elementárním rozdělením pohledávek je rozdělení podle zákona o účetnictví na pohledávky krátkodobé a dlouhodobé.

Šantrůček a Štědra (2012) rozdělují pohledávky podle vzniku na tři základní skupiny.

První skupinou jsou pohledávky z obchodního styku. Tvoří největší část pohledávek u podnikatelských subjektů. Vznikají na základě vystavené faktury s danou dobou splatnosti a zanikají splacením dlužné částky. Do této skupiny mohou být zahrnuty i pohledávky z leasingových smluv. Pro pohledávky z obchodního styku nejsou zajišťovací instrumenty běžné, používají se jen u velkých kontraktů.

Pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů tvoří druhou skupinu. Vznikají na základě písemné smlouvy, kde je stanoven termín a způsob úhrady pohledávky i jejího případného příslušenství (sankce, úroky z prodlení). Často jsou zajištěny některým ze zákonných zajišťovacích instrumentů.

Poslední skupinou jsou pohledávky ostatní. Do této skupiny patří pohledávky z pracovněprávních vztahů, kde se jedná o drobné částky, které nepotřebují žádné zajištění. Dále pohledávky za institucemi sociálního a zdravotního pojištění a daňové pohledávky.

Bařinová a Vozňáková (2007) vytvořily rozdělení pohledávek podle předpokladu jejich splacení.

Běžné pohledávky jsou ty, u kterých není nutné pochybovat o včasném splacení, neboť se dlužník nachází v příznivé finanční situaci.

U sporných pohledávek dlužník vyjádřil nesouhlas s některou náležitostí pohledávky (např. s částkou nebo dobou splatnosti).

Pochybné pohledávky jsou označením pro pohledávky po splatnosti, u kterých je úhrada od dlužníka pravděpodobná po vyznání k úhradě.

Nedobytné pohledávky jeví znaky nenávratnosti. Pokud je dlužník v konkurzním řízení, mělo by se vždy jednat o pohledávku nedobytnou.

### 1.3 Ocenění pohledávek

Podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví se pohledávky oceňují při vzniku (např. den vystavení faktury) jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu nebo vkladem se oceňují pořizovací cenou, která se skládá z ceny pořízení majetku a náklady s jeho pořízením související. Vyhláška č. 500/2002 Sb. upřesňuje, co může být součástí pořizovací ceny pohledávek. Jako náklady s pořízením související uvádí například náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize. V rozvahový den, což je den sestavení účetní závěrky, se tyto pohledávky oceňují historickými cenami, tzn. na základě původní jmenovité nebo pořizovací ceny, která může být snížena v souladu se zásadou opatrnosti o opravné položky. (Šteker, Otrusínová, 2016)

Zákon o účetnictví dále stanovuje, že pohledávky, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování, se oceňují reálnou hodnotou. Podle vyhlášky č. 500/2012 Sb. se změny reálné hodnoty se v tomto případě účtují jako finanční náklad nebo finanční výnos.

K rozvahovému dni je nutné, aby účetní jednotka respektovala zásadu opatrnosti. Pokud dojde k přechodnému snížení hodnoty pohledávek, je nutné tuto situaci zobrazit v rozvaze. K tomuto účelu slouží tvorba opravných položek.

Stejně jako pro náklady a výnosy, tak i pro pohledávky a závazky platí zákaz kompenzace. Tyto položky není možné vzájemně vyrovnat, případně účtovat pouze o jejich rozdílu. Existují výjimky, mezi které patří pohledávky a závazky vůči stejné fyzické či právnické



osobě se splatností do jednoho roku a vedené ve stejné měně, toto neplatí pro přijaté a poskytnuté zálohy. Další výjimku tvoří doměrky a vratky daní. (Šteker, Otrusínová, 2016)

### 1.3.1 Pohledávky v cizí měně

Pilátová a Richter (2009) zmiňují pohledávky, které jsou prioritně vyjádřeny v cizí měně a je nutné je před zaúčtováním převést na hodnotu v korunách českých a nadále evidovat vedle české měny i v cizí měně. K tomuto účelu je nutné stanovit vnitřním předpisem, jaký kurz účetní jednotka použije k přepočtu. Podle zákona o účetnictví se přepočet může provést aktuálním denním kurzem České národní banky nebo pevným kurzem, který si stanoví účetní jednotka podle vazby na kurz ČNB a používá jej po předem stanovenou dobu (např. měsíc). K rozvahovému dni není možné použít pevný kurz, vždy je nutné hodnotu v cizí měně přepočítat aktuálním kurzem ČNB. (Šteker, Otrusínová, 2016)

Dále je nutné stanovit okamžik uskutečnění účetního případu. Podle Českého účetního standardu č. 001 – Účty a zásady účtování na účtech lze pro potřeby ocenění pohledávek vyjádřených v cizí měně za okamžik uskutečnění účetního případu považovat u dodavatele den splnění dodávky nebo den vystavení faktury či obdobného dokladu (např. daňového dokladu podle zákona o DPH). (Pilátová, Richter, 2011)

### 1.3.2 Kurzové rozdíly při ocenění pohledávek v cizí měně

Kurzové rozdíly vznikají v důsledku povinnosti vést účetnictví v české měně a pohybu kurzu domácí měny k cizí měně.

Při oznámení o změně věřitele u dlužníka, resp. u věřitele v případě, že za jeho dlužníka bude plnit jiný dlužník, při dohodě o změně zahraniční měny bez pohybu peněžních prostředků (s výjimkou změny na Kč) nebo při splácení peněžitých vkladů do obchodních korporací kurzové rozdíly nevznikají. (Šteker, Otrusínová, 2016)

Podle Českého účetního standardu č. 006 – kurzové rozdíly mohou vzniknout k okamžiku uskutečnění účetního případu, ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka. Účtují se výsledkově, tzn. na vrub účtu finančních nákladů nebo ve prospěch účtu finančních výnosů.

## 1.4 Opravné položky k pohledávkám

Opravná položka se vytváří v případě, kdy se jedná o dočasné snížení hodnoty pohledávky a snížení ocenění není vyjádřeno jiným způsobem, např. reálnou hodnotou. Opravné položky lze vytvářet i v případech, kdy tak stanoví zákon o rezervách, v tom případě se jedná o zákonné opravné položky a ty ovlivní základ daně z příjmů. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

Jelikož se účetní i daňové opravné položky účtují pomocí stejného syntetického účtu – Opravná položka k pohledávkám – je vhodné, aby tento účet účetní jednotka rozčlenila analytickou evidencí na účetní a zákonné opravné položky. (Kráčalíková, 2004)

### 1.4.1 Účetní opravné položky

Pokud jsou účetní jednotce známa do okamžiku sestavení účetní závěrky předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků, musí je účetní jednotka zohlednit při oceňování majetku a závazků ke konci rozvahového dne. Proto se u pohledávek tvoří opravné položky, pomocí kterých je vyjádřena jejich reálná hodnota, a tím zachován věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky.

Postup tvorby a použití opravných položek upravuje vyhláška č. 500/2002 Sb. Tvorba opravných položek se účtuje do nákladů prostřednictvím opravné položky.

*Tabulka 2 Příklad účtování tvorby opravné položky*

Operace	MD	D
Tvorba opravné položky k pohledávkám	558 – Změna stavu opravných položek	391.1 – Opravná položka k pohledávkám (účetní)

Pokud inventarizace v následujícím období neprokáže opodstatněnost opravné položky, nebo její výši, zruší se účtováním ve prospěch nákladů.

*Tabulka 3 Příklad účtování zrušení opravné položky*

Operace	MD	D
Zrušení opravné položky v následujícím období	391.1 – Opravná položka k pohledávkám (účetní)	558 – Změna stavu opravných položek

Účetní opravné položky jsou podle zákona o daních z příjmů nedaňovým výdajem. Při tvorbě účetních opravných položek se účtováním na vrub nákladů snižuje výsledek hospo-

daření, proto je nutné pro zjištění základu daně z příjmů na konci roku zvýšit výsledek hospodaření o výši účetních opravných položek. (Drbohlav, Pohl, 2011)

#### 1.4.2 Zákonné opravné položky

*Zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů stanovuje v §8a, v jakých případech lze tvořit opravné položky k pohledávkám, které jsou daňové uznatelným nákladem.*

*Podle tohoto zákona mohou poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví vytvářet opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Pokud od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než 18 měsíců, je možné tvořit opravnou položku až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky. U pohledávek, které jsou více než 30 měsíců po splatnosti, je možné tvořit opravnou položku do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.*

*Tyto opravné položky k pohledávkám nesmí věřitel tvořit, pokud má k dlužníkovi současně splatné dluhy a neprovede vzájemný zápočet pohledávek*

*Podle těchto podmínek nelze opravné položky uplatnit u pohledávek již odepsaných na vrub výsledku hospodaření, u pohledávek vzniklých za členy obchodní korporace za upsaný vlastní kapitál a u pohledávek mezi spojenými osobami vymezenými v zákoně o daních z příjmů.*

*U pohledávky nabyté postoupením, jejíž rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku byla vyšší než 200 000 Kč, se mohou tvořit opravné položky podle ZoR pouze v případě, že bylo ohledně těchto pohledávek zahájeno řízení, jehož se poplatník daně z příjmů řádně účastní a které je rozhodčím řízením, soudním řízením, nebo správním řízením.*

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

*Opravné položky se netvoří k pohledávkám vzniklým z titulu cenných papírů a ostatních investičních nástrojů, úvěrů, zápůjček, ručení, záloh, plnění ve prospěch vlastního kapitálu, úhrady ztráty obchodní korporace, smluvních pokut a úroků z prodlení, poplatků z prodlení, penále a jiných sankcí ze závazkových vztahů, k pohledávkám nabytým bezúplatně a k souboru pohledávek. (Zákon o rezervách, §8a)*

#### **1.4.3 Zákonné opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení**

*Poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví, mohou tvořit opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, které jsou daňově uznatelným nákladem, až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek přihlášených u soudu od zahájení insolvenčního řízení do konce lhůty stanovené v rozhodnutí soudu o úpadku nebo do konce lhůty podle insolvenčního zákona, spojí-li soud s rozhodnutím o úpadku rozhodnutí o povolení oddlužení, a to v období, za které se podává daňové přiznání a v němž byly přihlášeny. Byla-li povolena reorganizace, namísto přihlášky pohledávky postačí, že dlužník věřitelovu pohledávku správně uvedl v seznamu svých dluhů. K pohledávkám vzniklým mezi spojenými osobami nelze tvořit opravné položky, které jsou daňově uznatelným nákladem.*

*Opravné položky se zruší v návaznosti na výsledky insolvenčního řízení nebo v případě, že pohledávku účinně popřel insolvenční správce, věřitel nebo dlužník. (Zákon o rezervách, §8)*

#### **1.4.4 Zákonné opravné položky u pohledávek nepatrné hodnoty**

*Podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů u pohledávky, jejíž rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč, od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců, celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi nepřesáhne za období, za které se podává daňové přiznání, částku 30 000 Kč a k pohledávce není tvořena opravná položka podle jiného ustanovení ZoR, může poplatník vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství. (Zákon o rezervách, §8c)*

O pohledávkách, k nimž byla takto vytvořena opravná položka, musí poplatník vést samostatnou evidenci.

## 1.5 Odpis pohledávek

Oproti opravným položkám, které upravují hodnotu majetku jen dočasně, odpis pohledávky je přímé snížení hodnoty pohledávky na konkrétním účtu (např. Odběratelé) s promítnutím odepsané částky do nákladů. Tento krok je nevratný, částečně odepsaná pohledávka na aktivním účtu se již nevrátí do původní hodnoty. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

### 1.5.1 Účetní odpis pohledávek

V případě, kdy by náklady na vymáhání pohledávky přesáhly výnos, kterého by bylo vymáháním dosaženo, lze pohledávku účetně odepsat. Takovýto odpis nebude mít daňový dopad. Obdobně u pohledávek za dlužníkem, který dle sdělení policie (nebo jiného orgánu) je neznámého pobytu. Odpis se provádí dle vnitropodnikových směrnic na základě rozhodnutí účetní jednotky. Účetním odpisem pohledávka právně nezaniká, účetní jednotka ji nadále sleduje v podrozvahové evidenci. (Bařinová, Vozňáková, 2007; Drbohlav, Pohl, 2011)

### 1.5.2 Jednorázový odpis pohledávky

*Nákladem vynaloženým na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů u poplatníka, který vede účetnictví, jmenovitá hodnota pohledávky nebo pořizovací cena pohledávky nabyté postoupením, vkladem a při přeměně obchodní korporace za předpokladu, že lze k této pohledávce uplatňovat opravné položky nebo se jedná o pohledávku, ke které nelze tvořit opravnou položku podle ZoR pouze proto, že od její splatnosti uplynulo méně než 18 měsíců a u pohledávek nabytých postoupením i v případě, že se jedná o pohledávku se jmenovitou hodnotou v okamžiku vzniku vyšší než 200 000 Kč, ohledně které nebylo zahájeno rozhodčí řízení, soudní řízení nebo správní řízení, za dlužníkem:*

- 1. u něhož soud zrušil konkurs proto, že majetek dlužníka je zcela nepostačující, a pohledávka byla poplatníkem přihlášena u insolvenčního soudu a měla být vypořádána z majetkové podstaty,*
- 2. který je v úpadku nebo jemuž úpadek hrozí na základě výsledků insolvenčního řízení,*
- 3. který zemřel, a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,*
- 4. který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou,*

5. na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba, a to na základě výsledků této dražby,
6. jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce. (Zákon o daních z příjmů, §24, odst. 2, písm. y)

## 1.6 Zánik pohledávky

Podle Šantrůčka a Štědry (2012) je zánikem pohledávky ukončení závazkového právního vztahu. Pohledávku lze vyřadit z účetní evidence několika způsoby:

- zaplacením,
- odepsáním,
- započtením,
- vyrovnáním,
- vkladem do základního kapitálu jiné společnosti,
- postoupením.

Z uvedených příkladů je nejčastějším způsobem zániku pohledávky úhrada, avšak vzájemné započtení pohledávek a závazků není v obchodním styku výjimkou. (Šantrůček, Štědra, 2012; Kráčalíková, 2004)

## 2 ANALÝZA UKAZATELŮ

### 2.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity, označované též jako ukazatele obratovosti nebo vázanosti kapitálu, měří, jak je podnik schopen využít jednotlivé majetkové části. Pokud má přebytečné kapacity, vznikají zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat a v budoucnu nebude moci realizovat růstové příležitosti. Pomocí ukazatelů aktivity, je možné zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v přiměřeném poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku. (Scholleová, 2017)

#### 2.1.1 Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu udává počet obrátek, to znamená, kolikrát se pohledávky transformují na hotové peníze za určité období. Rychlejší obrat pohledávek znamená, že firma inkasuje peníze za pohledávky rychleji a může je tak použít na provozní potřeby podniku. Rychlost obratu pohledávek by se měla v čase zvyšovat. (Kubíčková, Jindřichovská, 2017)

$$\text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (1)$$

#### 2.1.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek označuje interval, za který se pohledávky přemění na peněžní prostředky. Podle Higginse (2011) je možné výsledek interpretovat jako dobu, po kterou byl majetek vázán ve formě pohledávek v daném roce, nebo jako počet dní mezi prodejem na fakturu a inkasem. Tento ukazatel tedy lze označit i jako dobu splatnosti pohledávek. Kubíčková a Jindřichovská (2017) uvádí, že nižší hodnota ukazatele znamená, že pohledávky jsou spláceny rychleji, což je pro firmu přínosnější.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (2)$$

### 2.2 Ukazatele likvidity

Scholleová (2017) a Kalouda (2017) charakterizují likviditu schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a tím zajistit platební schopnost firmy. Vysoká likvidita

váže prostředky s nízkým výnosem, které mohou být investovány. Nízká likvidita může způsobit, že firma nebude mít peněžní prostředky na uhrazení svých závazků. Při výpočtu likvidity se srovnává objem toho, co má podnik zaplatit s tím, čím to může zaplatit.

### 2.2.1 Běžná likvidita

Hodnota ukazatele definuje, kolikrát jsou oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky. To znamená, kolikrát by podnik byl schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna oběžná aktiva na peníze. V případě nedostatečné běžné likvidity by podnik k uhrazení krátkodobých pasiv musel např. prodat některá stálá aktiva.

Doporučenými hodnotami pro běžnou likviditu jsou 1,8 – 2,5. Avšak pro dnešní společnosti, které se rychle rozvíjejí, jde o příliš velké zadržování majetku.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

### 2.2.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky po odečtení zásob, které jsou nejméně likvidní složkou oběžných aktiv. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1 – 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

### 2.2.3 Okamžitá likvidita

Někdy nazývána jako peněžní likvidita, jedná se o nejvyšší uvažovanou likviditu. Vypočte se jako poměr finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Do finančního majetku se započítávají nejen peníze v pokladně a na bankovních účtech, ale i krátkodobé obchodovatelné cenné papíry. Doporučená hodnota je 0,2 – 0,5.

$$\text{okamžitá likvitida} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

(Scholleová, 2017; Kalouda, 2017)



### 3 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

#### 3.1 Ovlivňování pohledávek uvnitř firmy

Podle Vozňákové (2004) u velké části podnikové veřejnosti existoval dlouho názor, že pohledávky ovlivňují hlavně vnější podmínky, zejména situace na trhu, legislativa a vymahatelnost práv a z toho plynoucí chování odběratelů. Jedná se o velmi jednostranný pohled, který vyplývá i z toho, že se nebere v úvahu dvojí postavení firem – ty jsou nejen odběrateli, ale současně i dodavateli.

Nejúčinnější způsob, jak efektivně řídit pohledávky ve firmě a zabránit jejich problematickému vymáhání, je ošetřit je ještě před samotným vznikem, případně v době, kdy vznikají.

Ještě před tím, než firma začne nesplacené pohledávky vymáhat, je třeba přibližně vyčíslit náklady, které budou s vymáháním souviset a porovnat je s hodnotou samotné pohledávky. Na základě toho pak může firma rozhodnout, zda se do vymáhání vyplatí investovat čas a peníze, či nikoliv.

Předpokladem pro kvalitní řízení pohledávek je zejména znalost trendů oboru, ve kterém společnost podniká a příbuzných oborů, ve kterých se pohybují odběratelé a pravidelná práce se zákazníkem, která vychází z informací a bonitě a situaci na trhu. Dále je vhodné provádět pravidelně marketingový průzkum trhu, znalost zdrojů a objektivnost informací jsou klíčové. U velkých zakázek je vhodné efektivní využití platebních a zajišťovacích instrumentů s ohledem na situaci na trhu.

#### 3.2 Výběr odběratelů

Podle Pilátové a Richtera (2011) je při výběru budoucího obchodního partnera nutné získat dostatek obchodních informací. Je vhodné zjistit si zejména, zda je potenciální zákazník solventní a dokáže včas a bez problému splácet své závazky a jaká je jeho spolehlivost při splácení úvěrů a ostatních smluvních závazků, případně zda vede nějaké obchodní spory. Jeho postavení na trhu, konkurence a obchodní spolupráce s jinými firmami také dokáže mnohé napovědět. Vlastnické pozadí firmy a personální obsazení řídicích funkcí, změny majitele a společníků mohou být také užitečnými informacemi.

Pokud společnost obchoduje neprověřenými nebo rizikovými obchodními partnery, může to pro firmu znamenat velké riziko a vyšší pravděpodobnost finanční ztráty, neboť u rizi-

kového partnera hrozí, že svůj závazek nesplní. Případné soudní a jiné řízení (např. exekuční vymáhání nebo konkurzní řízení) je nejen časové velmi náročné, ale dále snižuje i hodnotu pohledávky, jelikož podnik nemůže penězi disponovat a s vymáháním pohledávek souvisí další výdaje. (Vozňáková, 2004)

### **3.3 Poskytnutí dodavatelského úvěru**

Berk a Demarzo (2014) popisují vytvoření kreditových podmínek ve třech krocích:

1. Vytvoření úvěrových standardů
2. Vytvoření úvěrových podmínek
3. Stanovení inkasní politiky

#### **3.3.1 Vytvoření úvěrových standardů**

Vedení podniku nejprve musí stanovit standardní podmínky pro poskytnutí dodavatelského úvěru. Prvním důležitým rozhodnutím je, zda podnik bude poskytovat dodavatelský úvěr všem odběratelům, nebo vytvoří systém výběru odběratelů s nízkým úvěrovým rizikem. Rozhodnutí o tom, jak velké úvěrové riziko je firma ochotna akceptovat určí, kolik peněz bude vázáno v pohledávkách účetní jednotky. Zatímco restriktivní politika může vést k nižšímu objemu tržeb, podnik bude mít méně peněz vázaných v pohledávkách. Naopak méně omezující podmínky podpoří vyšší tržby, ale množství pohledávek také vzroste.

#### **3.3.2 Vytvoření úvěrových podmínek**

Když firma rozhodně o úvěrových standardech, je třeba stanovit úvěrové podmínky. Zde je nejdůležitější stanovit dobu splatnosti faktur, a zda poskytovat slevu za včasné zaplacení, tzv. skonto. Pokud se podnik rozhodne poskytovat slevu, je třeba stanovit její procentuální výši a slevové období. Pokud se jedná o malý podnik, ten bude následovat standardní podmínky svých konkurentů v daném odvětví, nebo může podmínky měnit u jednotlivých obchodních partnerů dle svých potřeb.

#### **3.3.3 Stanovení inkasní politiky**

V posledním kroku tvorby kreditových podmínek je třeba rozhodnout o tom, jak se podnik bude chovat ve chvíli, kdy odběratelé neplatí za své závazky včas.

Ross, Westerfield a Jordan (2016) naznačují proces, který firmy používají, pokud jim odběratelé nesplácejí včas.

1. Zaslání upozorňujícího dopisu, který zákazníka informuje o pohledávce po splatnosti
2. Telefonický hovor se zákazníkem
3. Předání pohledávky inkasní agentuře
4. Zahájení právního jednání

Současně je možné odmítnout poskytnutí dalšího dodavatelského úvěru odběrateli, ke kterému je evidována pohledávka po splatnosti, dokud ji nezaplatí.

### 3.4 Evidence pohledávek

K evidenci pohledávek v účetnictví slouží kniha vydaných faktur, která poskytuje přehled o tom, jaké pohledávky podnik vlastní, v jaké jsou výši a vůči komu jsou. To jsou základní informace. Obvykle si účetní jednotky člení syntetický účet skupiny 31 – Odběratelé analytickou evidencí podle jednotlivých odběratelů.

V současné době však dovolují účetní a informační systémy vést podrobnější evidenci pohledávek. Je vhodné zejména přidat informaci o lhůtě splatnosti pohledávky a po zaplacení přidat informaci o tom, kdy byl závazek uhrazen. Díky tomu získá firma přehled o platební morálce svých klientů. Na základě informací o platební morálce odběratelů se pak může společnost rozhodnout, zda bude poskytovat dodavatelský úvěr všem svým zákazníkům, nebo jen těm, kteří včas splácí, jaké výše tento úvěr může dosáhnout, nebo zda zajistit pohledávky některým ze zajišťovacích instrumentů rizikovým odběratelům.

Je dokonce možné v účetním systému nastavit automatické zasílání upomínek odběratelům, kteří nezaplatili včas. Systém využije kontakt na odběratele ze seznamu kontaktů a přiřadí jje ke konkrétní faktuře. V předem nadefinované podobě pak zašle e-mail o nesplaceném závazku po uplynutí splatnosti faktury. Tím systém poskytne první kontakt s „neplatičem“ a usnadní práci zaměstnanců.

### 3.5 Pobízení odběratelů

Pokud se společnost potýká s nedostatkem likvidních prostředků, je možné motivovat odběratele k tomu, aby spláceli faktury v dohodnutém termínu, nebo dokonce dříve.

### 3.5.1 Skonto

Poskytnutí skonta je jedním z nástrojů, jak pobídnout odběratele k včasnému zaplacení. Odměnou odběratele za včasnou platbu je určitá sleva. Pro dodavatele to představuje snížení rizika nedobytnosti pohledávky. Negativním důsledkem pro dodavatele je snížení skutečné ceny výrobku.

Při poskytnutí skonta je na faktuře uvedena platební podmínka např. ve tvaru 5/15 netto 30. To znamená, že pokud odběratel zaplatí do 5 dnů, získá slevu 15 %, běžná splatnost faktury bez slevy je 30 dní. Sleva je obvykle vypořádána dodatečně. (Scholleová, 2017)

## 3.6 Nástroje zajištění pohledávek

Jako prevence proti vzniku pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek slouží zajišťovací prostředky.

### 3.6.1 Smlouva

Vhodným způsobem zajištění pohledávky je uzavření písemné smlouvy mezi kupujícím a prodávajícím, kde je důležité vymežit obsah smlouvy, dodací a platební podmínky. Každou změnu smlouvy je nutné řešit písemným dodatkem se souhlasem všech zúčastněných stran.

Správně sestavená kupní smlouva musí obsahovat označení smluvních stran a jejich identifikační údaje, předmět smlouvy, cenu za jednotku a celkovou sumu v dohodnuté měně, dodací lhůtu, platební podmínky a případná další ustanovení, na kterých se smluvní strany dohodnou (slevy, pojištění, způsob dopravy). Kupní smlouvu lze doplnit o doložku o výhradě vlastnictví, která stanoví, že kupující nabude vlastnického práva ke zboží až úplným zaplacením kupní ceny. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

### 3.6.2 Smluvní pokuta

Smluvní pokutou lze zajistit splnění závazku na základě písemné smlouvy, a to i v případě, že kupní smlouva není uzavřena písemně. Obvykle má peněžitou podobu. U dodavatelско-odběratelských vztahů může mít často i podobu nepeněžitou, například trestem za prodlení či nedostatečnou kvalitu zboží může být smluvní pokutou poskytnutí dalšího zboží. Při porušení podmínek, které si smluvní strany sjednaly, se jedná o náhradu škody dodavatelem. Smluvní pokuta musí být uhrazena při porušení sjednaných podmínek, ať už nějaká

škoda vznikla, či nikoli, takže odběratel má výhodu v tom, že nemusí prokazovat vznik škody, ani její výši, neboť nárok na náhradu škody pokrývá paušálně smluvní pokutou.

O smluvních pokutách účtuje věřitel do výnosů, dlužník do nákladů bez ohledu na to, zda byly zaplacené, nebo ne. Daňovým výdajem jsou pouze skutečně zaplacené smluvní pokuty u dlužníka a na druhé straně věřitel zahrnuje do základu daně pouze skutečně přijaté smluvní pokuty. Výsledek hospodaření se snižuje o rozdíl, o který smluvní pokuty zúčtované ve prospěch výnosů převyšují přijaté částky v daném zdaňovacím období. (Bařinová, Vozňáková, 2007; Drbohlav, Pohl, 2011)

### 3.6.3 Záloha

Smluvní zálohy jsou často využívány, zajišťují částečné nebo úplné splnění peněžitého závazku. Platby probíhají na základě zálohových faktur. Poskytnutí zálohy a její výše nevyplývá z žádného předpisu, plně závisí na dohodě mezi odběratelem a dodavatelem. (Bařinová, Vozňáková, 2007; Pilátová, Richter, 2009)

### 3.6.4 Zajištění pohledávky

Zajištění závazku (pohledávky) je občanskoprávní záruka uskutečnění povinností a oprávnění ze závazkových právních vztahů. Nejčastěji se zajištění závazku rozlišuje na věcné a osobní. U věcného zajištění se závazek zastaví majetkem prostřednictvím zástavní smlouvy ve prospěch věřitele. Osobním zajištěním se rozumí ručení třetí osobou k dlužníku

i věřiteli, závazek ručitele, že uspokojí pohledávku věřitele, pokud ji neuspokojí sám dlužník. (Šantrůček, Štědra, 2012)

Občanský zákoník uvádí jako možnost zajištění dát jistotu. Dát jistotu je možné zřízením zástavního práva, anebo způsobilým ručitelem. Tím je osoba, která může být žalována v tuzemsku a která má vhodný majetek.

### 3.6.5 Ručení

Ručitel je třetí osobou, která vstupuje do vztahu věřitel-dlužník a prohlašuje věřiteli, že uspokojí jeho pohledávku v případě, že tomu tak neučiní dlužník. Ručitelské prohlášení je vyžadováno v písemné formě. Ručení zaniká zánikem dluhu, který zajišťuje. (Občanský zákoník)

### 3.6.6 Finanční záruka

Finanční záruka podle občanského zákoníku vzniká na základě písemného prohlášení výstavce v záruční listině, že uspokojí pohledávku věřitele do výše určité peněžní částky, pokud dlužník nesplní věřiteli určitý dluh. Pokud je výstavcem prohlášen banka nebo spořitelni a úvěrní družstvo, jedná se o bankovní záruku.

### 3.6.7 Zajišťovací převod práva

Podle Bařinové a Vozňákové (2007) může dlužník nebo třetí osoba převést dočasně na věřitele své právo na základě písemné smlouvy o zajišťovacím převodu práva. Pokud dlužník zajištěný dluh nesplní je věřitel uspokojen z převedeného práva. Mezi převoditelná práva patří např. vlastnické právo, práva spojená s cennými papíry. Nelze převést právo autorské nebo právo na plnění vázané na určitou osobu.

### 3.6.8 Dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů

Občanský zákoník umožňuje dluh zajistit dohodou věřitele a dlužníka o srážkách ze mzdy, platu či odměny. K uzavření dohody je třeba předchozího souhlasu zaměstnavatele.

### 3.6.9 Pojištění pohledávek

Pohledávky lze pojistit, je to vhodné zejména u pohledávek za zahraničními odběrateli, neboť zde vniká mnohem větší riziko. Politická situace v zemi sídla kupujícího (válka, revoluce, občanské nepokoje, stávký) může vyvolat platební potíže, vážná ekonomická situace a vyhlášení platební neschopnosti může znemožnit převod peněz do České republiky. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

Pojišťovny nabízející pojištění komerčních rizik se zaměřují zejména na obchodní dodavatelské úvěry, což jsou dodávky zboží nebo služeb na bázi odložené splatnosti a je nezbytnou součástí nabídky zejména ve vyspělých zemích. Pokud dodavatel není schopen poskytnout dodavatelský úvěr, není konkurenceschopný.

V rámci komerčního úvěrového pojištění lze pojistit zejména riziko platební neschopnosti a platební nevůli.

Rizikem platební neschopnosti se rozumí:

- prohlášení konkurzu na majetek odběratele,

- zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku,
- soudní usnesení o povolení vyrovnání mezi odběratelem a jeho věřiteli, pokud toto vyrovnání bylo potvrzeno pravomocným soudním usnesením
- jiné skutečnosti, kterým právní řád přiznává právní důsledky stejného nebo srovnatelného významu.

Platební nevůle znamená, že odběratel neuhradí pohledávky ve sjednané době splatnosti. (Böhm, 2009)

I v ekonomicky vyspělých a stabilních zemích jako USA, Francie, Německo, Velká Británie apod., společnosti vyhláší bankrot velmi často.

V České republice existuje řada společností, u kterých lze platby pojistit. Nejznámější jsou společnosti EGAP, Euler Hermes Services Česká republika, s.r.o. a HDI Global SE. Tyto společnosti mohou posoudit bonitu odběratele díky rozsáhlým databázím, které mají k dispozici. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

EGAP (Exportní Garanční A Pojišťovací Společnost a.s.) je úvěrová pojišťovna se zaměřením na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky. Od svého založení v roce 1992 je plně ve vlastnictví státu. (EGAP ©2018 )

Euler Hermes Services byla založena v roce 1997 jako první specializovaná soukromá úvěrová pojišťovna v České republice. Jako jediná v ČR umožňuje on-line napojení na databázi, klienti si tak mohou prověřit bonitu svých vybraných odběratelů přímo z jejich počítače. Specializují se na inkaso pohledávek a poskytování kompletního servisu souvisejícího s vymáháním pohledávek. (EULERHERMES ©2018)

HDI Global SE nabízí kompletní rozsah produktů pojištění proti podnikatelskému riziku ve více než 130 zemích. (HDI ©2018)

### **3.6.10 Zástavní právo**

Při zajištění pohledávky zástavním právem lze v případě, že dlužník nesplní včas svou povinnost uhradit závazek, uspokojit věřitele zpeněžením konkrétní zástavy. Dlužník je obvykle i majitelem zástavy. Předmětem zástavy může být movitá či nemovitá věc, podnik, soubor věcí, pohledávka nebo jin majetkové právo, byt nebo nebytový prostor, obchodní podíl, cenný papír nebo předmět průmyslového vlastnictví. (Drbohlav, Pohl, 2011)

### 3.6.11 Faktoring

Bařinová a Vozňáková (2007) popisují faktoring jako předem smluvně sjednaný odkup krátkodobých pohledávek se splatností do 90 dnů před dobou jejich splatnosti specializovanou faktoringovou společností. Pohledávky, které faktoringové společnosti odkupují, nejsou obvykle zajištěny žádným zajišťovacím prostředkem. Základem je písemná faktoringová smlouva, na určité časové období o postoupení pohledávky.

Za postoupené pohledávky se faktoringová společnost smluvně zavazuje platit zálohy ve sjednané výši bez ohledu na to, zda dlužník svůj závazek skutečně uhradí. Po zaplacení faktur odběratelem na účet faktoringové společnosti, obdrží klient doplatky postoupených pohledávek ponížené o odměnu faktoringové společnosti. (Drbohlav, Pohl, 2011)

### 3.6.12 Forfaiting

U forfaitingu jde o odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou společností. Splatnost pohledávek je v tomto případě delší než 90 dní a postupované pohledávky musí být zajištěné. Obvykle se jedná o pohledávky za zahraničními odběrateli. Odkupem pohledávek přebírá forfaitingová společnost veškerá rizika za pohledávky. (Drbohlav, Pohl, 2011)

## 3.7 Vymáhání pohledávek

### 3.7.1 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

Prvním krokem, pokud společnost eviduje pohledávky po splatnosti a požaduje jejich zaplacení, je rozhodnutí, zda vymáhat pohledávky svépomocí, nebo využít služeb inkasní kanceláře. Náklady při vlastním vymáhání pohledávek nelze velmi dobře odhadnout, jedná se o mzdové náklady, poštovné, cestovné, právní poradenství. Jestli má firma své vlastní právní oddělení, využije jeho služeb. Pokud společnost přenechá vymáhání inkasní agentuře, nákladem bude určité procento z ceny pohledávky. Solidní inkasní agentury nevyžadují žádnou zálohu předem, účtují si provizi až po úspěšném splacení dluhu odběratelem. (Bařinová, Vozňáková, 2007)



### 3.7.2 Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou

Pokud se společnosti nepovede přinutit dlužníka splatit svůj dluh mimosoudní cestou, dalším krokem může být vymáhání pohledávky formou státního donucení. Jedná se o úkony od podání žaloby až po výkon soudního rozhodnutí, což zahrnuje i případné přihlášení pohledávky do konkurzního řízení nebo podání návrhu na prohlášení konkurzu na majetek dlužníka a účast v tomto řízení. (Bařinová, Vozňáková, 2007)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro účely zpracování bakalářské práce mi svá data a interní informace poskytla firma, jenž si nepřeje být v práci uvedena jménem. Proto v této práci používám označení firma XY a rovněž neuvádím jména jejích obchodních partnerů.

### 4.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1990 dvěma zakladateli jako společnost s ručením omezeným. Oba zakladatelé byli zároveň i jednateli. Každý ze společníků složil vklad 60 000 Kč, základní kapitál společnosti tvoří 120 000 Kč.

#### 4.1.1 Výroba

Podnikatelské aktivity společnosti lze od jejího samotného počátku rozdělit na dvě výrobní činnosti.

- 1) Výroba dílů z plastických hmot pro nákladní automobily
- 2) Výroba výměnných nástaveb pro nákladní automobily.

Výroba dílů z plastických hmot vstřikováním postupem doby snižovala svůj význam a vliv na celkovém hospodaření společnosti a od roku 2011 se společnost v této činnosti dále neangažuje.

### 4.2 Současný vývoj

V současné době se společnost zaměřuje pouze na výrobu výměnných nástaveb pro nákladní automobily. Společnost orientuje svou činnost vysoce proexportně a své výrobky uplatňuje na vyspělých trzích především západní Evropy. Spolupracují zejména s firmami ze Švýcarska, Německa a Rakouska.

K nejdynamičtěji se rozvíjejícímu trhu patří především Švýcarsko. Své přímé obchodní aktivity společnost rozvíjí v tomto teritoriu již více než 20 let. Každoroční nárůst objemu uzavřených obchodních případů nutí společnost k neustálému rozšiřování a zvyšování výrobních kapacit jak vlastních, tak dodavatelských.

Orientace na náročný švýcarský trh, kusová výroba speciálních nástaveb náročná na kvalitní technickou přípravu výroby a organizaci práce vyžaduje maximální kontrolu nad vše-

mi procesy. Tomuto principu nejlépe vyhovují vlastní výrobní kapacity spadající pod jednotný systém organizace a řízení výroby.

#### 4.2.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je:

- nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- zámečnictví,
- poskytování software (prodej hotových programů na základě smlouvy s autory nebo vyhotovování programů na zakázku),
- dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující,
- dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní - provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti - silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní - provozovaná vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti - silniční motorová doprava nákladní mezinárodní - provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti - silniční motorová doprava nákladní mezinárodní - provozovaná vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti.

#### 4.2.2 Vedení společnosti

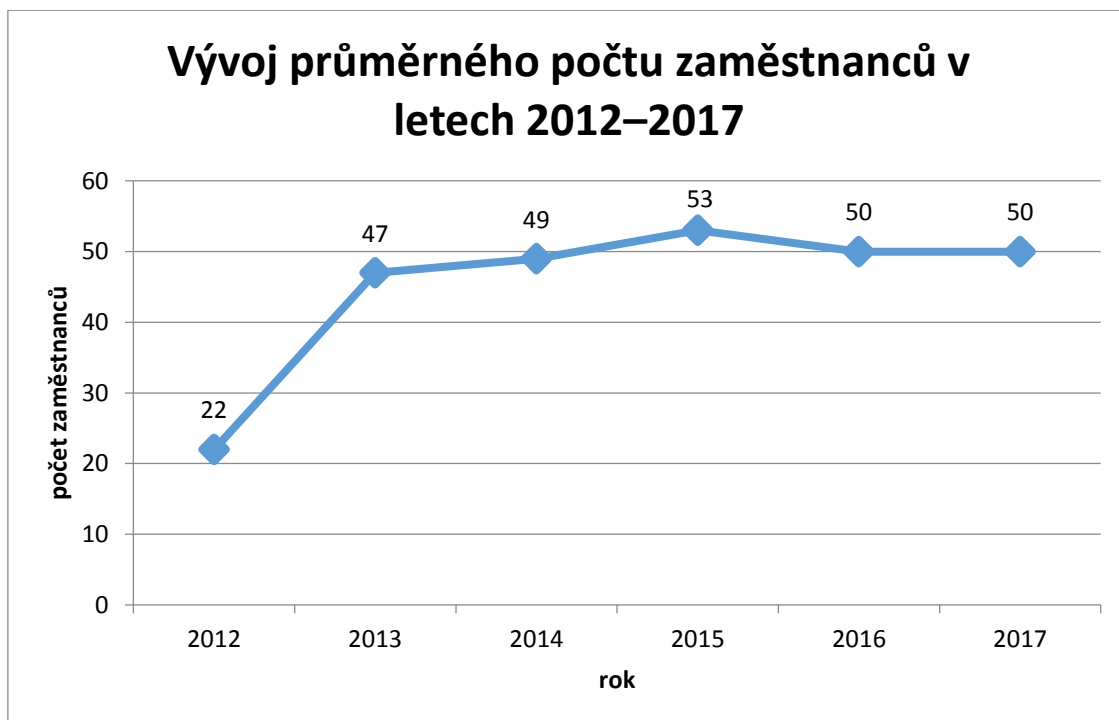
V březnu roku 2018 se jeden ze zakladatelů společnosti rozhodl ukončit své působení ve společnosti a na základě rozhodnutí valné hromady převedl svůj podíl ve společnosti na druhého ze společníků. Dále byl také odvolán z funkce jednatele. Firma XY spol. s r.o. se zavázala k ručení za splacení úplaty za převod obchodního podílu mezi současným a bývalým společníkem.

#### 4.2.3 Zaměstnanci

Společnost XY, s.r.o. si uvědomuje vliv zaměstnanců na výkonnost firmy. Potřeba prohlubování, rozšiřování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců je důležitým faktorem úspěchu. Proto společnost pravidelně školí a zlepšuje znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Vzdělávací programy jsou spolufinancovány Evropskou unií a fondy České republiky.

Od roku 2011 až do současnosti společnost realizovala několik projektů, jejichž cílem bylo zvýšit adaptabilitu a kvalifikaci zaměstnanců a zvýšit profesionalitu a konkurenceschopnost podniku. Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve všech oblastech.

Vzhledem k vysokému exportu a spolupráci s obchodními partnery ze Švýcarska, Německa a Rakouska je do vzdělávacích projektů zahrnuta i výuka německého jazyka a čtení technické dokumentace v německém jazyce pro všechny zaměstnance.



*Obrázek 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2012-2017 (interní zdroje, vlastní zpracování)*

Z grafu (Obr. 1) je patrné, že mezi lety 2012 a 2013 se počet zaměstnanců ve firmě více než zdvojnásobil. Od roku 2013 do roku 2015 průměrný počet zaměstnanců mírně rostl. V roce 2016 se průměrný počet zaměstnanců dostal na hodnotu 50, což je hranice pro malou účetní jednotku. V roce 2017 setrval průměrný počet zaměstnanců na 50 jako v předešlém roce.

V současné době je počet zaměstnanců optimální a firma nenabízí žádné volné pozice, ani v nadcházejících letech neplánuje žádné výrazné zvýšení výrobní kapacity, spíše se soustředí na vzdělávání svých stávajících zaměstnanců.

## 5 ANALÝZA UKAZATELŮ

### 5.1 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity zobrazují jak je podnik schopen využít jednotlivé majetkové části.

#### 5.1.1 Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu udává počet obrátek, to znamená, kolikrát se pohledávky transformují na hotové peníze za určité období.

K výpočtu byl použit vzorec č. 1 z teoretické části této práce.

Tabulka (Tab. 4) zobrazuje rychlost obratu pohledávek v letech 2012 – 2017. V letech 2012 a 2013 byla hodnota ukazatele téměř stejná, pohledávky se přeměnily na peníze přibližně sedmkrát za rok. V roce 2014 měla firma XY nejvyšší tržby za sledované období a zároveň nejnižší stav pohledávek, hodnota ukazatele rychlosti obratu pohledávek byla proto nejvyšší. V roce 2015 naopak stoupl počet pohledávek, a proto byla hodnota nejnižší ve sledovaném období. V letech 2016 a 2017 byla hodnota opět přibližně 7 obrátek za rok.

*Tabulka 4 Rychlost obratu pohledávek*

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby (v tis. Kč)	98 577	116 534	116 665	107 498	101 830	103 615
Stav pohledávek (v tis. Kč)	13 402	15 935	10 348	16 357	14 062	13 523
Rychlost obratu pohledávek	7,36	7,31	11,27	6,57	7,24	7,66

*Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)*

#### 5.1.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek označuje interval, za který se pohledávky přemění na peněžní prostředky.

K výpočtu byl použit vzorec č. 2 z teoretické části této práce.

Ukazatel, který poměruje výši pohledávek a průměrnou denní tržbu lze též nazvat dobou splatnosti pohledávek. Ve sledovaném období se hodnota pohybovala kolem 50 dní, kromě

let 2014, kdy hodnota klesla na 32 vlivem nízkého stavu pohledávek a v roce 2015 vzrostla až na 56 dní vlivem vyššího stavu pohledávek.

*Tabulka 5 Doba obratu pohledávek*

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav pohledávek (v tis. Kč)	13 402	15 935	10 348	16 357	14 062	13 523
Tržby (v tis. Kč)	98 577	116 534	116 665	107 498	101 830	103 615
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	50	50	32	56	50	48

*Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)*

Následující tabulka (Tab. 6) zobrazuje dobu obratu závazků, nebo též dobu splatnosti závazků. Při porovnání obou tabulek je patrné, že společnost eviduje mnohem vyšší pohledávky než závazky. Také doba splatnosti závazků je ve všech případech více než o polovinu nižší než u pohledávek. Takže společnosti se poměrně rychle daří hradit své vlastní závazky, ale inkaso pohledávek trvá mnohem déle.

*Tabulka 6 Doba obratu krátkodobých závazků*

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	6 267	3 820	3 517	2 890	3 831	4 012
Tržby (v tis. Kč)	98 577	116 534	116 665	107 498	101 830	103 615
Doba obratu krátkodobých závazků (ve dnech)	23	12	11	10	14	14

*Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)*

## 5.2 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky.

Tabulka (Tab. 7) zobrazuje tři stupně likvidity v letech 2012 – 2017.

Hodnota ukazatele běžné likvidity (3. stupně) vypovídá, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučenými hodnotami pro běžnou likviditu jsou 1,8 – 2,5. Z tabulky je patrné, že běžná likvidita společnosti XY, s.r.o. nedosáhla doporučených hodnot ani jednou ve sledovaném období. Hodnota 5,96 v roce 2012 byla nejnižší ve sledovaném období a dále rostla až do roku 2015, kdy dosáhla hodnoty 18,62, což je více než sedmkrát vyšší než hodnota doporučená. V letech 2016 a 2017 opět mírně klesla.

Při výpočtu pohotové likvidity (2. stupně) se z oběžných aktiv vylučují zásoby, které představují položku nejhůře přeměnitelnou na hotové peníze. Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou 1 – 1,5. Pohotová likvidita ve společnosti XY, s.r.o. byla ve všech letech vyšší než doporučené hodnoty. Od roku 2012 do roku 2015 měla rostoucí tendenci, v letech 2016 a 2017 mírně poklesla. Přesto je patrné, že společnost zadržuje prostředky, které by mohly být využity efektivněji.

Okamžitá likvidita (1. stupně) vyjadřuje poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Doporučenými hodnotami jsou 0,2 – 0,5. Okamžitá likvidita nedosáhla doporučených hodnot ani jednou ve sledovaném období a mnohonásobně je převyšovala. To vypovídá o vysokém zůstatku peněžní hotovosti na bankovních účtech a v pokladnách, žádné krátkodobé cenné papíry společnost nevlastní.

*Tabulka 7 Likvidita*

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Běžná likvidita</b>	5,96	11,19	14,45	18,62	14,40	12,99
<b>Pohotová likvidita</b>	4,86	9,75	12,77	16,59	12,47	11,00
<b>Okamžitá likvidita</b>	2,73	5,58	9,83	10,93	8,79	8,69

*Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)*



## 6 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

### 6.1 Odběratelé

Firma XY, s.r.o. obchoduje s tuzemskými i zahraničními odběrateli. Již od svého počátku směřovala své obchodní strategie na trhy západní Evropy. Od roku 2010 kdy plně převládla výroba ocelových konstrukcí nad zpracováním plastů se společnost zaměřila na zahraniční odbyt ještě více. V současné době je podíl zahraničních zakázek přes 90 %.

Při výběru nových odběratelů neaplikuje společnost žádná preventivní opatření, nepoužívá k zajištění pohledávek žádný ze zajišťovacích instrumentů.

#### 6.1.1 Tuzemští odběratelé

Pro tuzemské odběratele firma realizuje malé zakázky obvykle na standardní výrobky z jejich nabídky. Podmínkou u tuzemských odběratelů je, že faktura musí být plně uhrazena ještě před vyexpedováním hotové zakázky. Proto je doba splatnosti takových faktur kratší než 14 dní. U běžných zakázek je splatnost 14 dní. Dopravu hotových výrobků a zboží zajišťuje firma XY, s.r.o. svými vlastními vozy. Všechny zakázky jsou fakturovány, prodej za hotové je velmi ojedinělý vzhledem k ceně výrobků. Výjimku tvoří hlavní tuzemský obchodní partner, který je odběratelem a zároveň i dodavatelem malých kovových konstrukcí, které firma naskladňuje jako zboží a dále prodává. V tomto případě mají faktury splatnost 30 dní a pohledávky a závazky se navzájem započítávají.

#### 6.1.2 Zahraniční odběratelé

Zahraniční odběratele lze rozdělit na dvě skupiny. První a největší skupinou jsou odběratelé ze Švýcarska, druhou skupinu tvoří zákazníci z ostatních zemí EU, jedná se zejména o Německo a Rakousko, objevují se i zákazníci ze Slovenska, Francie a Belgie. U vydaných faktur zahraničním odběratelům je doba splatnosti faktury stanovena na 30 dní. Výrobky a zboží se na rozdíl od tuzemských odběratelů expedují ještě před zaplacením. V některých případech je vystavena zálohová faktura, zejména u nových odběratelů nebo u vysokých částek.

Zákazníci ze Švýcarska jsou dlouhodobými spolehlivými partnery společnosti XY, s.r.o. s dobrou platební morálkou. Společnost vůči nim žádné pohledávky nevymáhá, pouze v ojedinělých případech musí zaslat upomínku k zaplacení e-mailem. V takovém případě je

pak platba připsána na účet během několika dní. Horší platební morálku mají odběratelé ze Slovenska a Francie, ty je mnohdy nutné upomenout častěji. Ke komunikaci společnost používá pouze elektronickou formu.

## 6.2 Evidence pohledávek

K evidenci pohledávek firma používá syntetický účet 311 – Odběratelé, který dále člení na analytické účty podle tří hlavních skupin odběratelů. K rozčlenění pohledávek mezi jednotlivé konkrétní subjekty používá společnost nástroje systému Helios a třídí je podle párovacího znaku, ten je jedinečný pro každého odběratele.

*Tabulka 8 Analytické účty k účtu Odběratelé*

Analytický účet	Použití
<b>311001</b>	Pohledávky k tuzemským odběratelům v CZK
<b>311002</b>	Pohledávky k odběratelům z EU v EUR
<b>311003</b>	Pohledávky k odběratelům ze Švýcarska v CHF

*Zdroj: (interní zdroje, vlastní pracování)*

### 6.2.1 Účetní a informační systém

Všichni zaměstnanci společnosti XY, s.r.o. používají při své práci účetní a informační systém Helios Orange. Když zákazník pošle poptávku nestandardního výrobku, jsou požadavky předány technologům, kteří nakreslí výkres a sestaví kalkulaci ceny za pomoci cen materiálu uvedených v systému Helios. Návrh a kalkulace se pošle zákazníkovi, který to musí schválit. Následuje objednávka, která se již eviduje v účetním systému a její součástí je i technický náčrtek a výrobní příkaz. Společnost zašle zákazníkovi potvrzení objednávky s termínem dodání. Všechny činnosti při výrobě je možné sledovat díky výrobnímu příkazu v systému Helios, takže když zákazník zavolá s dotazem, v jaké fázi je jeho objednávka, lze mu s určitostí odpovědět. Hotový výrobek společnost přepravuje vlastními vozy spolu s fakturou a dodacím listem.

## 6.3 Struktura pohledávek v letech 2012–2017

Tabulka č. 6 zobrazuje, jaké pohledávky ve společnosti vznikají a jaká byla jejich výše v jednotlivých letech.

V roce 2012 byla celková výše pohledávek 13 402 000 Kč, pohledávky z obchodních vztahů činily 84,6 % z pohledávek celkem, daňové pohledávky za státem 10,1 %, krátkodobé poskytnuté zálohy 2,1 %, položka dohadných účtů aktivních byla nulová a jiné pohledávky, kde účetní jednotka účtuje zejména o potvrzených pohledávkách z titulu pojistného plnění od pojišťovny, tvořily 3,1 % celkových pohledávek.

V roce 2013 tvořily celkové pohledávky 15 935 000 Kč, výše pohledávek z obchodních vztahů byla nejvyšší za sledované období, činila 91,6 % pohledávek, daňové pohledávky 6,7 %, krátkodobé poskytnuté zálohy 1,4 %, dohadný účet aktivní, kam byly zaúčtovány nevyfakturované služby telefonní společnosti, tvořil 0,08 %, jiné pohledávky 0,2 %.

V roce 2014 měla společnost nejméně pohledávek z obchodních vztahů za sledované období i nejmenší počet celkových pohledávek, které činily 10 348 000 Kč. Pohledávky za obchodními partnery tvořily 81,2 %, daňové pohledávky 8,2 %, v roce 2014 byl stav poskytnutých záloh nejvyšší, a to 7,9 %, dohadné účty aktivní 2,2 % a jiné pohledávky 0,5 %.

V roce 2015 se celková výše pohledávek opět zvýšila a byla nejvyšší za sledované období, činila 16 357 000 Kč, pohledávky z obchodních vztahů tvořily 83,6 %, daňové pohledávky 14,8 %, krátkodobé poskytnuté zálohy 0,006 %, dohadné účty aktivní 1,3 % a jiné pohledávky 0,3 %.

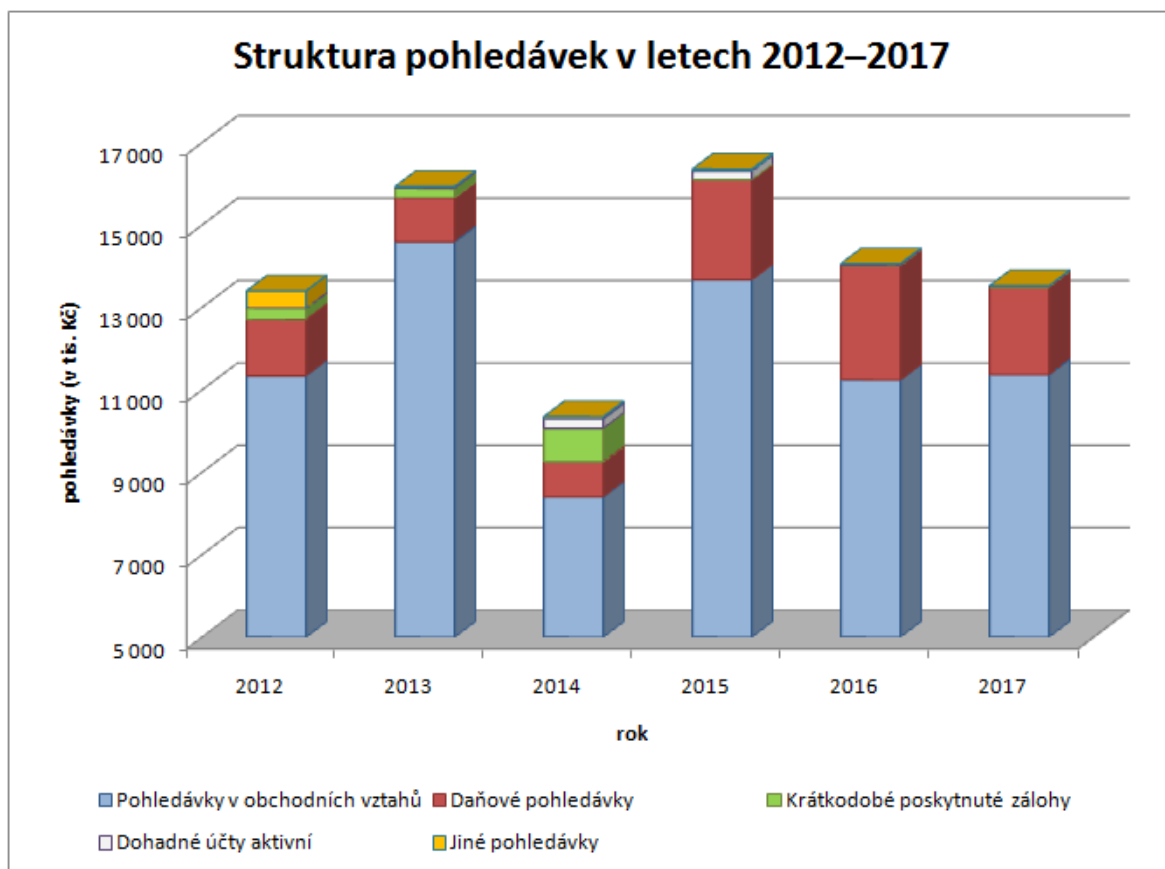
V roce 2016 byly celkové pohledávky ve výši 14 062 000 Kč, pohledávky z obchodních vztahů dosáhly 80 % celkových pohledávek, daňové pohledávky byly v roce 2016 nejvyšší a tvořily 19,7 % celkových pohledávek, krátkodobé poskytnuté zálohy 0,04 %, dohadné účty aktivní 0,08 % a jiné pohledávky 0,2 %.

*Tabulka 9 Struktura pohledávek*

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky z obchodních vztahů	11 343	14 592	8 404	13 679	11 243	13 369
Daňové pohledávky	1 360	1 067	845	2 416	2 774	2 115
Krátkodobé poskytnuté zálohy	278	229	819	1	5	11
Dohadné účty aktivní	0	13	226	214	11	16
Jiné pohledávky	421	34	54	47	29	12

*Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)*

Graf (Obr. 2) graficky znázorňuje popsanou situaci.



Obrázek 2 Struktura pohledávek v letech 2012 – 2017 (interní zdroje, vlastní zpracování)

Z tabulky (Tab. 9) je patrné, že společnosti XY s.r.o. vznikají zejména pohledávky krátkodobé se splatností do jednoho roku. Ve sledovaných letech 2012 – 2017, byli evidovány dlouhodobé pohledávky pouze v roce 2013 a 2014. Jednalo se o dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů za jejich významným obchodním partnerem.

Tabulka 10 Krátkodobé a dlouhodobé pohledávky

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé pohledávky	13 402	15 153	10 233	16 357	14 062	15 523
Dlouhodobé pohledávky	0	782	115	0	0	0
Pohledávky celkem	13 402	15 935	10 348	16 357	14 062	13 523

Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)

## 6.4 Analýza pohledávek z obchodních vztahů

Ve společnosti XY, s.r.o. vznikají pohledávky z obchodních vztahů ke třem skupinám odběratelů – tuzemským, odběratelům z EU (zejména Německo, Rakousko a Slovensko) a Švýcarským odběratelům. Tabulka (Tab. 10) zobrazuje, kolik bylo vyfakturováno zakázek těmto skupinám odběratelů v letech 2012–2017 a jak se tyto zakázky podílely na celkových tržbách podniku.

Počet tuzemských zakázek se v jednotlivých letech příliš neměnil, jen v roce 2014 lze zaznamenat mírný propad oproti ostatním rokům, ten však byl kompenzován výrazným zvýšením zakázek od odběratelů ze Švýcarska. Průměrná cena jedné zakázky od tuzemských odběratelů činila ve sledovaném období 32 160 Kč. Přestože počet zakázek se nijak výrazně neměnil a pohyboval se okolo 140 až 160 za rok, kromě již zmíněného roku 2014, podíl na tržbách má jasně klesající tendenci. Z toho lze vyvodit, že zakázky byly čím dál menší a finančně pro firmu ne tak zajímavé.

Počet vyfakturovaných zakázek od odběratelů ze zemí Evropské unie je výrazně nižší než u tuzemských zákazníků. Ve sledovaných letech se pohybuje v rozmezí 15 až 42 zakázek za rok. Nejnižší je v roce 2013 a nejvyšší v roce 2015. Průměrná cena jedné zakázky ze zemí EU je 242 960 Kč, což je asi sedmkrát více než u tuzemských odběratelů. To je patrné u podílu na tržbách. Ten je podobný jako u tuzemských odběratelů, ale s rostoucí tendencí.

Počet zakázek vyrobených pro odběratele ze Švýcarska je ve všech sledovaných letech nejvyšší. V letech 2012–2016 přesáhl počet zakázek 200 za rok, pouze v roce 2017 byl nižší. Průměrná cena jedné zakázky byla 426 720 Kč, což je 1,7krát více než u zakázek od odběratelů z EU a přibližně třináctkrát více než u tuzemských zakázek. Podíl na tržbách ve všech letech přesáhl 86 % a moc se v jednotlivých letech neliší.

Tabulka 11 Počty zakázek a podíl na tržbách u jednotlivých skupin odběratelů

Rok	Zakázky tuzemsko		Zakázky EU		Zakázky Švýcarsko	
	počet	podíl na tržbách	počet	podíl na tržbách	počet	podíl na tržbách
2012	157	9,3 %	19	4,6 %	212	86,1 %
2013	140	6,5 %	15	5,8 %	231	87,7 %
2014	125	5,4 %	20	6,3 %	270	88,3 %
2015	146	4,6 %	42	9,0 %	225	86,4 %
2016	162	4,4 %	40	8,5 %	220	87,1 %
2017	149	4,0 %	34	9,7 %	188	86,3 %

Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)

#### 6.4.1 Platební morálka odběratelů

##### 6.4.1.1 Tuzemsko

Doba splatnosti u faktur za tuzemskými odběrateli je obvykle 14 dní. Aby si firma pojistila, že tuzemští odběratelé zaplatí, neexpeduje zboží a hotové výrobky před splacením faktury. Tím firma dosahuje, že odběratelé platí včas, případně několik málo dní po splatnosti faktur.

Tabulka 12 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti u tuzemských odběratelů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet faktur celkem	157	140	125	146	162	149
Zaplacené do splatnosti	118	73	71	85	107	94
Zaplacené po splatnosti	39	67	54	61	55	55

Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)

Tabulka (Tab. 11) zobrazuje platební morálku tuzemských odběratelů v letech 2012 – 2017. Obrázek (Obr. 3) situaci zobrazuje graficky.

V roce 2012 byl podíl pozdě splacených faktur 25 %, jednalo se zejména o fyzické osoby, které zaplatili dlužné částky do 60 dní od data splatnosti.

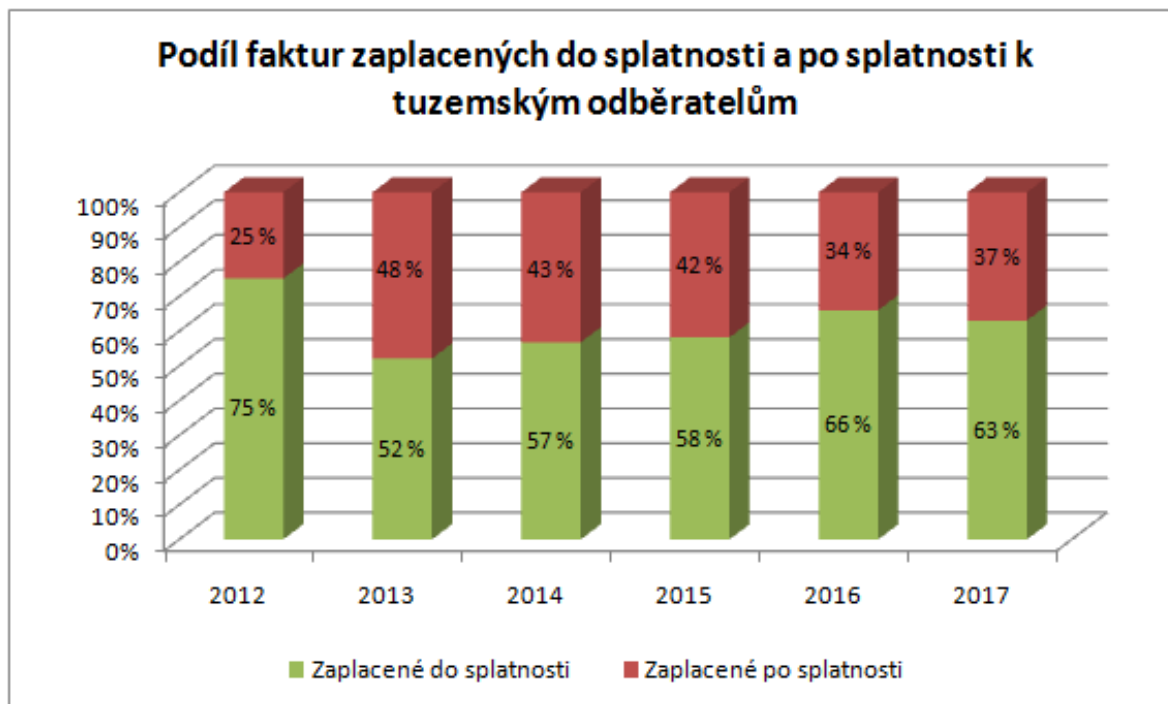
V roce 2013 byl podíl faktur zaplacených po splatnosti téměř dvojnásobný oproti roku 2012 a dosáhl 48 % celkového počtu vyfakturovaných zakázek tuzemským odběratelům. Ve většině případů byly faktury splaceny do sedmi dní od splatnosti. Pouze ve dvou případech to bylo více než 60 dní.

V roce 2014 se podíl pozdě zaplacených faktur za tuzemskými odběrateli snížil o 5 % oproti předchozímu roku, činil tak 43 %. Téměř ve všech případech byly faktury zaplacený do 7 dní od splatnosti, pouze ve dvou případech byla prodleva vyšší než 30 dní.

V roce 2015 pokračuje klesající tendence u faktur zaplacených po splatnosti, jejich podíl byl 42 %. Téměř všechny byly zaplacený do 14 dní od splatnosti. Pouze v jednom případě to bylo 69 dní po splatnosti a jednalo se o pohledávku za dceřinou společností firmy XY, s.r.o.

V roce 2016 klesl podíl pozdě splacených faktur na 34 %, což je druhá nejnižší hodnota ve sledovaném období. Většina faktur byla zaplacená do týdne po uplynutí splatnosti. Ve všech případech byla prodleva splacení nižší než 30 dní.

V roce 2017 podíl faktur zaplacených po splatnosti mírně vzrostl oproti roku 2016 na 37 %. Většina faktur byla splacena do sedmi až čtrnácti dní od splatnosti. Pouze v jednom případě počet dní přesáhl 60.



Obrázek 3 Podíl faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti k tuzemským odběratelům (interní zdroje, vlastní zpracování)

#### 6.4.1.2 Odběratelé z EU

Doba splatnosti faktur za odběrateli z Evropské unie je stanovena na 30 dní. V tomto případě už však expedice není podmíněna splacením fakturované částky a zboží a výrobky jsou odeslány po dokončení zakázky a zákazníkům je tak poskytován dodavatelský úvěr. Přestože počty fakturovaných zakázek jsou mnohonásobně nižší oproti odběratelům z České republiky a pohybují se v řádu desítek za rok, průměrná cena jedné zakázky je přes 240 000 Kč, proto se nejedná o zanedbatelné částky.

Tabulka 13 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti u odběratelů z EU

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet faktur celkem	19	15	20	42	40	34
Zaplacené do splatnosti	14	6	9	21	17	18
Zaplacené po splatnosti	5	9	11	21	23	16

Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)



Tabulka (Tab. 12) zobrazuje platební morálku odběratelů z EU v letech 2012 – 2017. Jedná se zejména o firmy ze Slovenska, Německa a Rakouska. Graf (Obr. 4) zobrazuje podíly faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti na počtu celkových vystavených faktur k odběratelům z EU.

V roce 2012 byl podíl faktur zaplacených po splatnosti 26 %, což je nejnižší ve sledovaném období. Všech pět pozdě uhrazených faktur bylo splaceno v intervalu od jednoho do dvaceti dní po splatnosti.

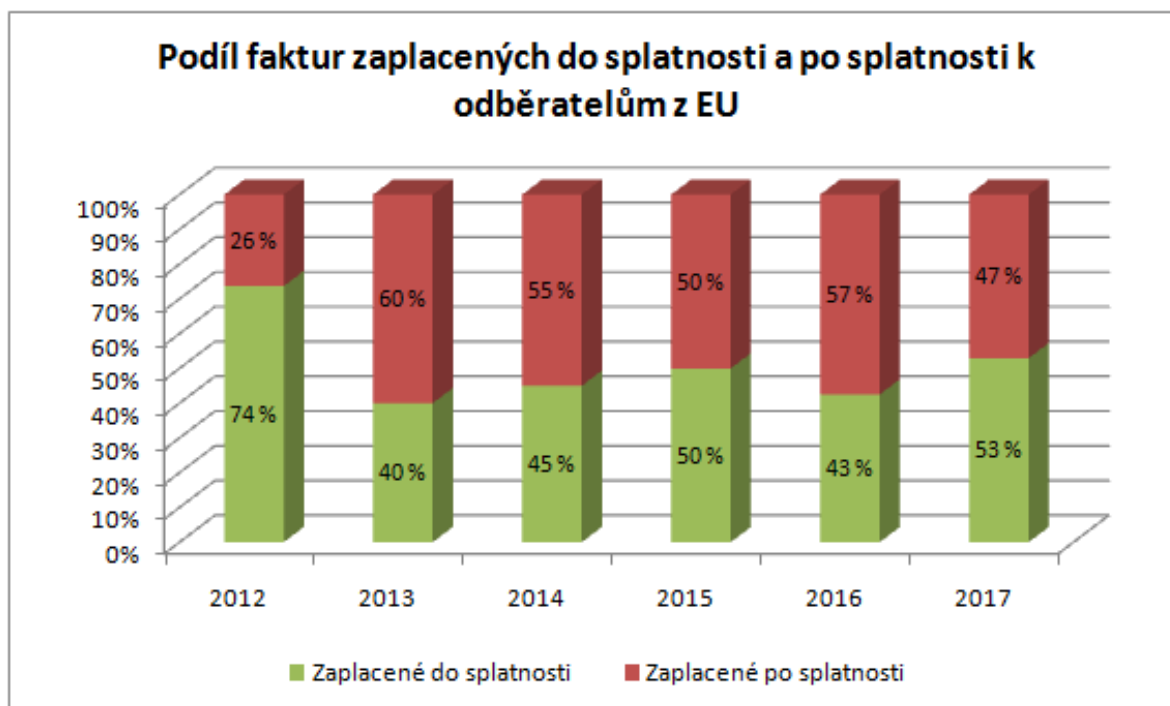
V roce 2013 vzrostl podíl zaplacených faktur po splatnosti na 60 %, tato hodnota je nevyšší ve sledovaných letech. Jedna z faktur byla uhrazena až 39 dní po splatnosti, všechny ostatní byly zaplacené do 30 dní po splatnosti.

V roce 2014 podíl faktur po splatnosti mírně klesl na 55 %, všechny byly zaplacené v intervalu 2 – 55 dní po splatnosti.

V roce 2015 byl nejvyšší počet fakturovaných zakázek odběratelům z EU. Podíl faktur zaplacených po splatnosti činil přesně 50 %. Téměř všechny byly uhrazeny do čtrnácti dní po splatnosti. Tři faktury byly uhrazeny až po 30 dnech od splatnosti.

V roce 2016 vzrostl podíl faktur zaplacených po splatnosti na 57 %. 22 faktur bylo zaplaceno do 30 dní po splatnosti. Zbývá jedna byla zaplacená až v únoru 2017, 252 dní po splatnosti faktury, jednalo se o částku 719 977 Kč.

V roce 2017 klesl podíl pozdě splacených faktur o deset procent oproti předchozímu roku na 47 %. Většina z těchto faktur byla splacena do 30 dní po splatnosti, pouze jedna až po 98 dnech.



Obrázek 4 Podíl faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti k odběratelům z EU (interní zdroje, vlastní zpracován)

#### 6.4.1.3 Odběratelé ze Švýcarska

Doba splatnosti faktur pro odběratele ze Švýcarska je, stejně jako u odběratelů z EU, stanovena na 30 dní. Zakázky jsou expedovány před zaplacením faktury. Počty vyfakturovaných zakázek pro Švýcarské odběratele jsou nejvyšší ze všech tří skupin odběratelů a průměrná cena jedné zakázky je taktéž nejvyšší, pohybuje se okolo 426 000 Kč.

Tabulka 14 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti u odběratelů ze Švýcarska

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet faktur celkem	212	231	270	225	220	188
Zaplacené do splatnosti	99	67	66	44	55	67
Zaplacené po splatnosti	113	164	204	181	165	121

Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)

Tabulka (Tab. 13) zobrazuje počty faktur k odběratelům ze Švýcarska zaplacených do splatnosti a po splatnosti. Graf (Obr. 5) zobrazuje tyto počty v procentuálním podílu k celkovému počtu faktur za odběrateli ze Švýcarska.

V roce 2012 byl podíl faktur zaplacených po splatnosti 53 %. Tato hodnota je nejnižší ve sledovaném období. Interval, ve kterém byly faktury po splatnosti zaplacené, se pohybuje od jednoho po devadesáti dní. Jeden z hlavních odběratelů splácí své veškeré závazky vždy ke konci roku, přesto jsou mu faktury vystavovány s dobou splatnosti 30 dní.

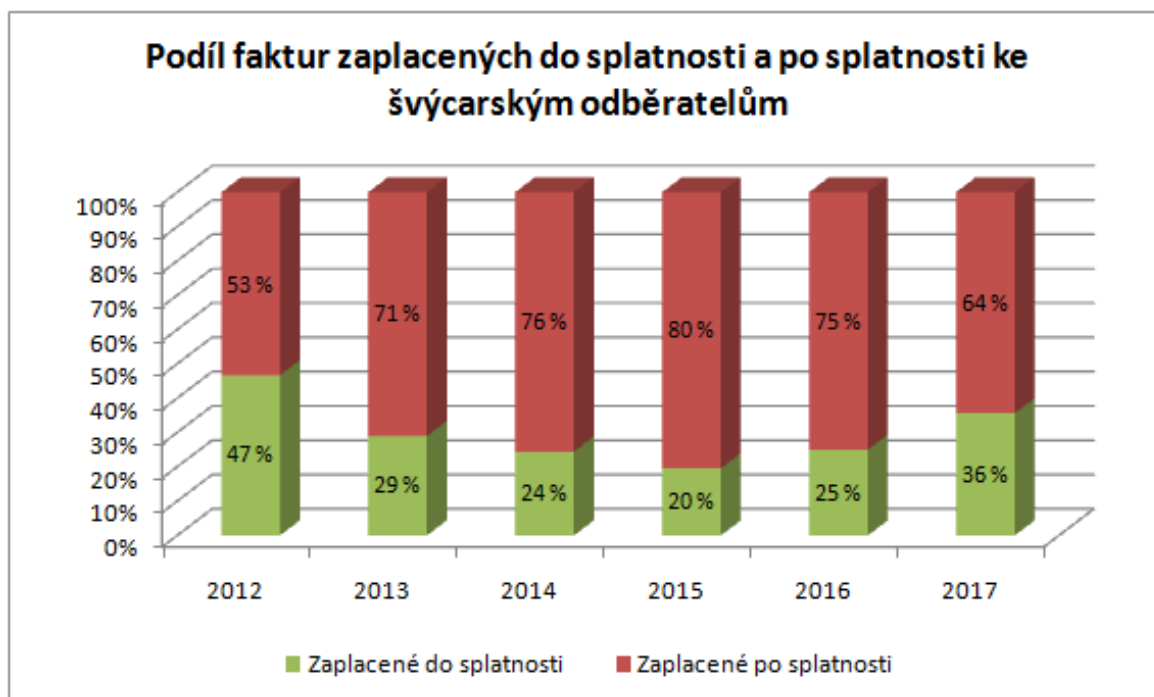
V roce 2013 se podíl faktur zaplacených po splatnosti zvýšil o 18% proti roku 2012 na 71 %. Asi polovina z faktur uhrazených po splatnosti byla zaplacená do 30 dní po splatnosti. U zbytku byla prodleva delší. Jedna pohledávka v hodnotě 2 606 707,40 Kč byla zaplacená až po 600 dnech po splatnosti. Přesto účetní jednotka nevytvářela opravnou položku k této pohledávce a pouze vyzívala odběratele k zaplacení.

V roce 2014 byl nejvyšší celkový počet vyfakturovaných zakázek k odběratelům ze Švýcarska a také podíl faktur zaplacených po splatnosti se o 5 % zvýšil proti předchozímu roku. Počet faktur zaplacených do sedmi dní, takže by se zdržení dalo vysvětlit mírně opožděnou platnou nebo zdržením platby bankou, byl velmi nízký. Většina faktur byla splacena v intervalu od 30 do 60 dní po splatnosti.

V roce 2015 byl podíl faktur zaplacených po splatnosti nejvyšší a dosáhl 80 % celkových fakturovaných zakázek k odběratelům ze Švýcarska. Z celkového počtu 181 faktur zaplacených po splatnosti bylo 54 % zaplaceno do 30 dní po splatnosti, 30 % zaplaceno od 31 do 60 dní po splatnosti, 7 % bylo zaplaceno v intervalu od 61 do 90 dní po splatnosti a 9 % bylo zaplaceno po více než 91 dnech po splatnosti. Všechny faktury byly zaplacené do jednoho roku po splatnosti.

V roce 2016 podíl faktur, které byly zaplacené po splatnosti, mírně klesl na 75 %. Většina faktur po splatnosti byla zaplacená do 60 dní po splatnosti. Faktury, které byly zaplacené po více než 60 dnech po splatnosti, patřily zákazníkům, u kterých se tento jev objevuje každoročně.

V roce 2017 klesl počet faktur uhrazených po splatnosti na 64 %, což je druhá nejnižší hodnota ve sledovaném období. Situace byla podobná jako v předchozích letech, 33 % z faktur po splatnosti bylo zaplaceno do 30 dní po splatnosti, u zbytku faktur se jednalo o zákazníky, kteří splácejí své závazky s prodlením každoročně. To může svědčit o špatném fakturačním systému společnosti XY, s.r.o.



Obrázek 5 Podíl faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti k odběratelům ze Švýcarska (interní zdroje, vlastní zpracování)

#### 6.4.1.4 Celkový stav

Tabulka (Tab. 14) zobrazuje počty faktur zaplacených do splatnosti a intervaly, ve kterých odběratelé hradí faktury po splatnosti v letech 2012 – 2017.

Největší část tvoří faktury zaplacené do splatnosti a do třiceti dní po splatnosti. V letech 2013 – 2015 dokonce počet faktur zaplacených do 30 dní po splatnosti přesáhl počty faktur zaplacených do splatnosti. Přesto firma XY, s.r.o. tuto část pohledávek moc neřeší, jedná se obvykle o odběratele, kteří jen zapomněli včas uhradit svůj závazek a reagují již na první upomínku o nezaplacení. Také je to dáno tím, že společnost hojně obchoduje se zahraničím a převody peněz ze zahraničních účtů trvají déle, takže když odběratelé platí několik dní před splatností faktury, firma peníze obdrží až po splatnosti faktury.

Pohledávky, které jsou splaceny 31 – 90 dní po splatnosti jsou problematičtější. Jedná se o odběratele, kteří neplatí úmyslně a zdržují peníze, které firma potřebuje, aby byla schopna hradit své vlastní závazky. Navíc musí zaměstnanci vynakládat čas na písemné urgování a telefonické hovory s odběrateli, kteří nezaplatili. U této skupiny odběratelů by bylo vhodné využít některý ze zajišťovacích prostředků.

Pohledávky, které jsou zaplacený 91 – 360 dní po splatnosti, vznikají ke klíčovým odběratelům ze Švýcarska. Těmto firmám jsou fakturovány zakázky v průběhu roku se splatností 30 dní, přesto společnost XY s.r.o. nepředpokládá jejich zaplacení do splatnosti, ale až na konci roku. V tomto případě, by bylo vhodné pohledávky zajistit, neboť se jedná o opravdu významné částky.

Pouze v roce 2013 společnost evidovala pohledávku, která byla splacena až po 600 dnech. Přesto společnost nevytvářela opravnou položku a pouze vyzývala odběratele k zaplacení a odmítla mu poskytnout další úvěr. Tím se spolupráce těchto firem na několik let přerušila. Společnost XY, s.r.o. se opět rozhodla s tímto odběratelem spolupracovat v roce 2017, před odesláním hotových zakázek si však nechala zaplatit celou fakturovanou částku pomocí zálohové faktury.

*Tabulka 15 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti v letech 2012 – 2017*

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Počet faktur celkem</b>	388	386	415	413	422	371
<b>Zaplacené do splatnosti</b>	223	146	146	153	179	157
<b>1 – 30 dní po splatnosti</b>	116	155	157	174	177	127
<b>31 – 60 dní po splatnosti</b>	43	33	87	56	40	29
<b>61 – 90 dní po splatnosti</b>	5	24	10	14	10	29
<b>91 – 180 dní po splatnosti</b>	1	18	5	8	6	25
<b>181 – 360 dní po splatnosti</b>	0	9	10	8	10	4
<b>více než 360 dní po splatnosti</b>	0	1	0	0	0	0

*Zdroj: (interní zdroje, vlastní zpracování)*

## 7 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE A DOPORUČENÍ

Analýzou ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek ve společnosti XY, s.r.o. je asi tři krát vyšší než doba obratu krátkodobých závazků. Z toho vyplývá, že společnost je schopna splácet své závazky do 14 dní, což je obvyklá splatnost přijatých faktur, ale splatnost pohledávek je až 50 dní, přitom obvyklá splatnost vystavených faktur je 14 – 30 dní. To naznačuje vysoký stav pohledávek a existenci pohledávek po splatnosti. Dobrým znamením je, že doba obratu pohledávek v posledních dvou letech klesala a tento trend by si měla zachovat i v dalších letech.

Analýza likvidity ukázala, že hodnoty jsou mnohonásobně vyšší, než je doporučováno a to zejména vlivem vysokého zůstatku peněžních prostředků na bankovních účtech. Z hlediska věřitelů je to signál, že je společnost schopna hradit své závazky. Příliš vysoké hodnoty však ukazují na neefektivní využití volných prostředků, které by mohly být investovány a přinášet společnosti výnosy.

Struktura pohledávek ve společnosti XY, s.r.o. je typická pro výrobní podnik. Přes 80 % tvoří krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, dále společnost eviduje daňové pohledávky za státem, ty se pohybují v rozmezí 6 – 20 % celkových pohledávek. Krátkodobé poskytnut zálohy a jiné pohledávky tvoří nepatrnou část.

Analýzou odběratelů bylo zjištěno, že společnost rozděluje zákazníky do třech hlavních skupin. Tuzemské odběratele, odběratele z EU a odběratele ze Švýcarska. Každou skupinu má přidělenou jiná účetní a může tak lépe kontrolovat vývoj pohledávek. Společnost si nové zákazníky nijak neprověřuje.

U tuzemských odběratelů prověření není potřeba, protože zakázky jsou expedovány až po zaplacení fakturované částky, tudíž se nemůže stát, že by společnost za své výrobky nedostala zaplacení. Navíc zakázky pro tuzemské odběratele dosahují velmi nízkého podílu na tržbách, takže se nejedná o velké částky. Zde nastává jiný problém. Pokud odběratel dlouho neplatí, firma nemůže výrobky odeslat a musí je někde skladovat, což může být problematické vzhledem k tomu, že se zabývá výrobou prostorově náročných kontejnerů a skladovací prostory má omezené. V tomto případě bych zavedla poplatek za skladování při neuhrazení faktury do 30 dní po splatnosti, což by motivovalo tuzemské odběratele ke včasnému zaplacení. U nových zákazníků z Evropské unie a zejména ze Švýcarska by bylo vhodné prověřit, zda je společnost v dobré finanční situaci a bude schopna závazky splatit, neboť se jedná o zakázky za stovky tisíc nebo i miliony korun. Jelikož se jedná o zahranič-

ní subjekty si na prověření bonity nového zákazníka najmout specializovanou společnost a s tím by byly spojeny náklady. Nicméně v současné době má společnost XY, s.r.o. dostatek dlouhodobých a důvěryhodných zákazníků a žádné nové aktivně nevyhledává.

Analýza pohledávek z obchodních vztahů ukázala, že pouze okolo 40 % faktur je uhrazeno do splatnosti. Velká část faktur je zaplacená od 1 do 30 dní po splatnosti. Zde by k rychlejšímu inkasu pomohla sleva za včasné splacení. Zavedením skonta by tak společnost mohla snížit dobu obratu pohledávek a získané peněžní prostředky vhodně investovat. U pohledávek, které jsem zaplacený 31 – 90 dní po splatnosti už se nejedná o zpožděnou platbu. V tomto případě se jedná o zahraniční odběratele, kteří nesplácejí v dohodnutých termínech. V tomto případě bych nedoporučila spolupráci s forfaitingovou společností, neboť firma nemá problém s nedobytnými nebo rizikovými pohledávkami. Všechny jejich pohledávky jsou do jednoho roku zaplacený a spolupráce s forfaitingovou společností by pro firmu znamenaly náklady ve formě provize. Doporučila zavedení smluvního úroku z prodlení, aby společnost XY, s.r.o. neposkytovala svým obchodním partnerům úvěr, ze kterého jim nevyplývá žádný výnos. Pohledávky, které jsou zaplacený po více než 91 dnech po splatnosti, vznikají k odběratelům ze Švýcarska, kterým jsou fakturovány zakázky v průběhu roku, zaplacení se však předpokládá až na konci roku bez ohledu na částku, které vyfakturované zakázky dosáhnou. Zde by bylo vhodné nevystavovat faktury se standardní splatností 30 dní, aby zbytečně nevznikaly pohledávky po splatnosti, přestože se jejich splacení očekává až na konci roku. Vhodné zajištění by představoval úvěrový limit. Pokud by pohledávky dosáhly určité výše, vyžadovalo by se jejich zaplacení a pak by byl úvěrový limit opět otevřen, to by zabránilo, aby takovéto pohledávky dosáhly příliš velkých částek, které by byly v případě úpadku odběratele těžko vymahatelné.

Účetní jednotka by si dále měla stanovit pravidla pro tvorbu opravných položek. Pokud společnost eviduje pohledávku, která je po splatnosti déle než rok, je vhodné v souladu se zásadou opatrnosti vytvořit účetní opravnou položku.

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce je problematika týkající se pohledávek ve společnosti XY, s.r.o. Společnost nemá problém s problémovými pohledávkami, které by musela vymáhat, ale se vznikem velkého počtu pohledávek po splatnosti, které jsou hrazeny v různých intervalech po splatnosti od 1 až po 300 dní.

Cílem práce bylo provedení analýzy současného stavu a řízení pohledávek ve společnosti XY, s.r.o. a následné navržení postupu, jak optimalizovat současnou situaci ve společnosti.

V první části práce byly na základě odborné literatury charakterizovány pohledávky. Popsán jejich vznik, rozdělení a způsoby oceňování. Následuje objasnění řízení pohledávek ve společnosti, možnosti, jak ovlivnit pohledávky uvnitř firmy a jak ošetřit pohledávky, aby nevznikaly pohledávky po splatnosti. Teoretická část sloužila jako odborný podklad pro provedení analýzy, zhodnocení situace a následnému návrhu na optimalizaci.

V úvodu druhé části je charakterizována společnost, ve které byla analýza provedena. Již z poměrových ukazatelů aktivity a likvidity bylo patrné, že pohledávky ve společnosti zůstávají déle, než je žádoucí. Analýza likvidity ukázala, že společnost zadržuje příliš mnoho peněžních prostředků na bankovních účtech a v pokladnách.

Analýzou pohledávek z obchodních vztahů bylo zjištěno, že nejproblémovější skupinou jsou zahraniční odběratelé, u nich dosahovaly pohledávky po splatnosti 50 – 80 % celkových pohledávek. Navíc ani způsob fakturování není optimální.

V závěru práce je na základě informací z teoretické části a analýzy interních dat navrženo řešení pro zlepšení současné situace se vznikem velkého objemu pohledávek po splatnosti.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finance pro praxi. 172 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

BERK, Jonathan a Peter DEMARZO, 2014. *Corporate Finance*. 3rd ed. Harlow: Pearson/Education, 1104 s. ISBN 02-737-9202-4.

BÖHM, Arnošt, 2009. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. Praha: Professional Publishing. 151 s. ISBN 978-80-7431-004-1.

DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL, 2011. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*, 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR., 244 s. ISBN 978-80-7357-599-1.

HIGGINS, Robert C, 2011. *Analysis for Financial Management*. 10th ed. New York: The McGraw-Hill, 459 s. ISBN 978-0-04-803468-8

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KRÁČALÍKOVÁ, Gabriela, 2004. *Zajištění a vymáhání pohledávek v rámci konkurzního řízení kapitálových společností v právních, daňových a účetních souvislostech*. Praha: Vox. 120 s. ISBN 80-86324-37-0.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 341 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2016. *Fundamentals of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education. 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 271 s. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA, 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica. 167 s. ISBN 978-80-245-1920-3.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada. Finance (Grada). 124 s. ISBN 80-247-0770-5.

### **Elektronické zdroje**

HDI Global SE: Innovative insurance solutions from a single source,

© 2018. *Hdi.global* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z:

<https://www.hdi.global/int/en/about-us/the-company>

Kdo jsme, © 2018. *Eulerhermes.cz* [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z:

<http://www.eulerhermes.cz/cs/o-nas/Pages/default.aspx>

Profil, © 2018. *Egap.cz* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/o-spolecnosti/profil/index.php>

Vyhláška č. 500/2002 Sb., © 2010 – 2018. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2018-05-04].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, © 2010 –

2018. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-593>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, © 2010 – 2018. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit.

2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČNB Česká národní banka

EU Evropská unie

ZoR Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

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

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2012-2017)</i> .....	37
<i>Obrázek 2 Struktura pohledávek v letech 2012 – 2017)</i> .....	44
<i>Obrázek 3 Podíl faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti k tuzemským odběratelům)</i> .....	48
<i>Obrázek 4 Podíl faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti k odběratelům z EU</i> .....	50
<i>Obrázek 5 Podíl faktur zaplacených do splatnosti a po spatnosti k odběratelům ze Švýcarska</i> .....	52

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Zobrazení pohledávek v rozvaze .....</i>	14
<i>Tabulka 2 Příklad účtování tvorby opravné položky .....</i>	18
<i>Tabulka 3 Příklad účtování zrušení opravné položky .....</i>	18
<i>Tabulka 4 Rychlost obratu pohledávek .....</i>	38
<i>Tabulka 5 Doba obratu pohledávek .....</i>	39
<i>Tabulka 6 Doba obratu krátkodobých závazků .....</i>	39
<i>Tabulka 7 Likvidita .....</i>	40
<i>Tabulka 8 Analytické účty k účtu Odběratelé .....</i>	42
<i>Tabulka 9 Struktura pohledávek .....</i>	43
<i>Tabulka 10 Krátkodobé a dlouhodobé pohledávky .....</i>	44
<i>Tabulka 11 Počty zakázek a podíl na tržbách u jednotlivých skupin odběratelů .....</i>	46
<i>Tabulka 12 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti u tuzemských odběratelů .....</i>	46
<i>Tabulka 13 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti u odběratelů z EU .....</i>	48
<i>Tabulka 14 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti u odběratelů ze Švýcarska .....</i>	50
<i>Tabulka 15 Počet faktur zaplacených do splatnosti a po splatnosti v letech 2012 – 2017 .....</i>	53

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Použité řádky rozvahy

## PŘÍLOHA P I: POUŽITÉ ŘÁDKY ROZVAHY

Rok	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	46 903	54 031	63 548
Dlouhodobý majetek celkem	9 401	11 033	12 510
Oběžná aktiva celkem	37 371	42 753	50 810
Zásoby	6 885	5 494	5 881
Dlouhodobé pohledávky celkem	0	782	115
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	0	782	115
Krátkodobé pohledávky celkem	13 402	15 153	10 233
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	11 343	13 810	8 289
Krátkodobé daňové pohledávky	1 360	1 067	845
Krátkodobé poskytnuté zálohy	278	229	819
Dohadné účty aktivní	0	13	226
Jiné pohledávky	421	34	54
Krátkodobý finanční majetek	17 084	21 324	34 581
<b>PASIVA CELKEM</b>	46 903	54 031	63 548
Krátkodobé závazky	6 267	3 820	3 517

Rok	2015	2016	2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	72 006	73 353	74 213
Dlouhodobý majetek celkem	17 970	17 907	17 830
Oběžná aktiva celkem	53 806	55 148	52 116
Zásoby	5 856	7 394	8 003
Dlouhodobé pohledávky celkem	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
Krátkodobé pohledávky celkem	16 357	14 062	13 532
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	13 679	11 243	11 369
Krátkodobé daňové pohledávky	2 416	2 774	2 115
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1	5	11
Dohadné účty aktivní	214	11	16
Jiné pohledávky	47	29	12
Krátkodobý finanční majetek	31 416	33 692	34 861
<b>PASIVA CELKEM</b>	72 006	73 353	74 213
Krátkodobé závazky	2 890	3 831	4 012