

Analýza řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s.

Kateřina Kolibová

Bakalářská práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Kolibová**
Osobní číslo: **M19162**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Účetnictví a daně**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení pohledávek.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost VÚHŽ a.s.
- Analyzujte systém řízení pohledávek a jejich současný stav ve společnosti VÚHŽ a.s.
- Na základě výsledků provedené analýzy navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení jejich řízení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
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.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.
ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 122, 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.
ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 294 s. ISBN 978-80-271-3184-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šteker, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na systém řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s. V teoretické části práce jsou na základě odborné literatury charakterizovány pohledávky, jejich vznik, rozdělení, oceňování, přechodné či trvalé snížení jejich hodnoty a možné způsoby zániku. Dále jsou vymezeny dostupné zajišťovací nástroje a způsoby vymáhání pohledávek. Na závěr teoretické části jsou definovány finanční ukazatele vztahující se k oblasti pohledávek. V praktické části je nejprve krátce představena společnost VÚHŽ a.s. a je popsán současný systém řízení pohledávek. Dále se praktická část věnuje analýze pohledávek z obchodních vztahů, časovému rozboru pohledávek z obchodních vztahů dle lhůty splatnosti a finanční analýze se zaměřením na pohledávky. Na základě výsledků provedené analýzy jsou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení současného systému řízení pohledávek.

Klíčová slova: pohledávky, řízení pohledávek, obchodní úvěr, zajišťovací nástroje, pohledávky po splatnosti, vymáhání pohledávek

ABSTRACT

This Bachelor thesis deals with the topic of receivables management systems in the firm VÚHŽ a.s. The theoretical part is based on professional literature which characterizes the receivables, its origins, distribution, valuation, temporary or permanent decrease in their value and possible ways of receivables extinguishment. Furthermore, the available hedging tools and methods of debt collection are defined. At the end of the theoretical part, financial indicators related to the area of receivables are discussed. In the practical part, the company VÚHŽ a.s. is briefly described and the current receivables management system is defined. Additionally, the practical part is devoted to the analysis of trade demands, time analysis of trade demands by maturity and financial analysis with a focus on those demands. Based on the results of the analysis, recommendations are proposed that will lead to the improvement of the current receivables management system.

Keywords: receivables, management of receivables, trade credit, hedging instruments, overdue receivables, debt collection

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Karlu Štekerovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a především za vstřícný přístup při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí oddělení Ekonomiky společnosti VÚHŽ a.s. za ochotu, poskytnuté rady a čas, který mi při realizaci této práce věnovala.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 POHLEDÁVKY	14
1.1 VZNIK POHLEDÁVEK	14
1.2 ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK	14
1.2.1 Podle doby splatnosti	14
1.2.2 Podle schopnosti dlužníka zaplatit.....	15
1.2.3 Podle místa vzniku	15
1.3 OCEŇOVÁNÍ POHLEDÁVEK	15
1.3.1 Ocenění k okamžiku vzniku účetního případu.....	15
1.3.2 Ocenění k okamžiku sestavení účetní závěrky.....	16
1.3.3 Ocenění v cizí měně.....	16
1.4 OPRAVNÉ POLOŽKY K POHLEDÁVKÁM	17
1.4.1 Účetní opravné položky	17
1.4.2 Daňové opravné položky.....	18
1.5 ODPIS POHLEDÁVEK	18
1.5.1 Účetní odpis pohledávek.....	19
1.5.2 Daňově uznatelný odpis pohledávek.....	19
1.6 ZÁNIK POHLEDÁVEK	19
1.6.1 Splnění dluhu	19
1.6.2 Započtení pohledávky	20
1.6.3 Promlčení	20
1.6.4 Prekluze.....	20
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	21
2.1 PREVENTIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	22
2.1.1 Hodnocení odběratele.....	22
2.1.2 Smlouva.....	23
2.1.3 Záloha.....	23
2.1.4 Skonto	24
2.1.5 Smluvní pokuta	25
2.1.6 Bankovní záruka.....	25
2.1.7 Pojištění pohledávek	26
2.1.8 Dokumentární akreditiv	26
2.1.9 Dokumentární inkaso	26
2.2 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI.....	27
2.2.1 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou	27
2.2.2 Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou	29
3 ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	32

3.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	32
3.1.1	Horizontální analýza	32
3.1.2	Vertikální analýza	32
3.2	ANALÝZA LIKVIDITY	32
3.2.1	Běžná likvidita	33
3.2.2	Pohotová likvidita	34
3.2.3	Hotovostní likvidita.....	34
3.3	ANALÝZA AKTIVITY	34
3.3.1	Rychlost obratu pohledávek.....	35
3.3.2	Doba obratu pohledávek	35
3.3.3	Doba obratu závazků.....	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VÚHŽ A.S.	38
4.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	39
4.2	HISTORIE.....	39
4.3	SORTIMENT A SLUŽBY	40
5	SOUČASNÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	41
5.1	VZNIK A SPRÁVA POHLEDÁVEK.....	41
5.1.1	Účetní systém	41
5.1.2	Úvěrový limit	42
5.1.3	Oceňování pohledávek.....	42
5.1.4	Opravné položky	43
5.1.5	Odpisy pohledávek.....	45
5.2	PREVENTIVNÍ ZAJIŠŤOVACÍ NÁSTROJE.....	46
5.3	ZPŮSOBY ŘEŠENÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI	48
5.3.1	Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou	48
5.3.2	Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou	50
6	ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ	51
6.1	STRUKTURA KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ	51
6.2	ANALÝZA KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK DLE LHŮTY SPLATNOSTI	52
7	FINANČNÍ ANALÝZA SE ZAMĚŘENÍM NA POHLEDÁVKY	57
7.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	57
7.1.1	Vertikální analýza	58
7.1.2	Horizontální analýza	60
7.2	ANALÝZA LIKVIDITY	62
7.3	ANALÝZA AKTIVITY	64
7.3.1	Rychlost obratu pohledávek.....	64
7.3.2	Ukazatele doby obratu.....	65

8	VYHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	68
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Problematika pohledávek je nedílnou součástí každého podniku. Podnikatelské subjekty při poskytnutí obchodního úvěru podstupují určitou míru rizika, že pohledávky nebudou uhrazeny řádně a včas. Věřitel se může v důsledku velkého objemu neuhrazených pohledávek dostat do problémů se splácením svých závazků a musí si zajistit jiný zdroj financování, což podniku přinese další nadbytečné náklady. Pohledávky tak ovlivňují celou řadu podnikových oblastí, jako je platební neschopnost, likvidita nebo rentabilita. Vzhledem k těmto skutečnostem je nutné, aby se každý podnikatelský subjekt aktivně zabýval o oblast týkající se řízení pohledávek a věnoval jim značnou pozornost.

Podniky by se pohledávkou měly zabývat již v okamžiku jejího vzniku a pokusit se zabránit případným komplikacím, které by mohly z poskytnutí obchodního úvěru nastat. Věřitelé by měli v maximální míře využít dostupné zajišťovací nástroje a v případě neuhrazených pohledávek podstoupit kroky, které povedou k úspěšné úhradě pohledávky.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola je zaměřena na základní charakteristiku pohledávek, jejich vznik, rozdělení, oceňování, přechodné či trvalé snížení jejich hodnoty a v neposlední řadě způsoby jejich zániku. Následující kapitola se věnuje samotnému řízení pohledávek, jsou zde popsány způsoby jejich preventivního zajištění a možnosti případného vymáhání pohledávek po splatnosti. V poslední kapitole jsou uvedeny finanční ukazatele, které se vztahují k pohledávkám. Následně jsou získané teoretické poznatky aplikovány při zpracování praktické části bakalářské práce.

V úvodu praktické části je krátce představena společnost VÚHŽ a.s., její předmět podnikání, historie, produkty a nabízené služby. Následující kapitola se zabývá popisem současného systému řízení pohledávek. Ve třetí kapitole je proveden rozbor struktury pohledávek z obchodních vztahů a analýza jejich vývoje dle lhůty splatnosti v časovém srovnání. V poslední kapitole je provedena finanční analýza se zaměřením na pohledávky, ve které jsou výsledky společnosti VÚHŽ a.s. porovnány s konkurenčními podniky v odvětví dle oddílu CZ-NACE 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárnictví. Finanční analýza zahrnuje rozbor majetkové části rozvahy, analýzu likvidity a vybraných ukazatelů aktivity.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný systém řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s. a identifikovat jeho slabiny a nedostatky, na jejichž základě budou následně

navrhnutá vhodná doporučení, která povedou k eliminaci nebo zamezení vzniku těchto nedostatků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný systém řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s. a na základě výsledků provedené analýzy navrhnout vhodná opatření k zefektivnění systému řízení pohledávek.

Pro dosažení hlavního cíle je zapotřebí konkretizovat další dílčí cíle. V počáteční fázi zpracování práce bude uskutečněn první dílčí cíl, kterým je vypracování teoretické části s vymezením pojmů vztahující se k systému řízení pohledávek, tyto poznatky následně poslouží jako podklad pro část praktickou. K dosažení hlavního cíle bude zapotřebí dále definovat tři dílčí cíle v praktické části. Prvním dílčím cílem je seznámení a popsání jednotlivých metod, procesů a postupů, které zahrnuje současný systém řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s. Druhým dílčím cílem bude analýza stavu a struktury pohledávek z obchodních vztahů a jejich analýza z hlediska lhůty splatnosti. Posledním dílčím cílem je provedení finanční analýzy se zaměřením na oblast pohledávek, která dokreslí finanční zdraví a hospodářskou situaci společnosti. Výsledky těchto dílčích cílů poslouží jako podklad pro vyhodnocení současného systému řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s. a stanovení možných doporučení pro zlepšení současného systému řízení pohledávek.

Teoretická část práce bude vypracována na základě rešerše odborných zdrojů, zejména literárních. Pro praktickou část budou data získána z veřejných účetních závěrek společnosti VÚHŽ a.s. a interních materiálů. Dále pro praktickou část budou použity statistická data z internetových stránek MPO ČR, které poslouží pro vypracování finanční analýzy. Pro doplnění interních informací bude využita metoda nestandardizovaného rozhovoru s vedoucí oddělení Ekonomiky, která je odpovědná za oblast pohledávek.

Zjištěné informace a data budou zpracovány na základě metody analýzy. Konkrétně bude metoda použita při rešerši odborných zdrojů, následně při zpracování účetních závěrek a interních materiálů. Pro vyhotovení popisu současného systému řízení pohledávek bude využita metoda analýzy a zároveň metoda deskripce. Dále bude použita metoda komparace v rámci finanční analýzy při porovnání dosažených výsledků společnosti VÚHŽ a.s. s průměrem odvětví dle klasifikace CZ-NACE.

Na závěr práce bude využita metoda dedukce pro odvození a stanovení vhodného doporučení, které povede ke zlepšení systému řízení pohledávek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

Podle Vondrákové (2011, s. 3) pohledávka představuje právo věřitele požadovat po dlužníkovi určité plnění vyplývající ze závazkového vztahu. Dlužníkovi současně vzniká tomu odpovídající povinnost toto dluhové plnění uskutečnit. Plnění může mít podobu peněžitou i nepeněžitou.

Pohledávky tvoří významnou část oběžného majetku, který však váže i významnou část kapitálu podniku. Výše pohledávek a jejich rychlost splacení má vliv na finanční hospodaření podniku, proto je zapotřebí se pohledávkami zabývat již před jejich vznikem, aby se zabránilo případným problémům (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11; Řežňáková a kolektiv, 2010, s. 54).

V případě, že pohledávka nebude dlužníkem vůči věřiteli uhrazena, věřitel má právo tuto pohledávku proti vůli dlužníka vymáhat (Drbohlav, 2011, s. 17).

1.1 Vznik pohledávek

Dle Drbohlava (2011, s. 17) důvodů pro vznik pohledávky může být celá řada, avšak nejčastějším důvodem je vznik právního vztahu na základě smlouvy.

Vznik pohledávky je spojen s přechodem vlastnických práv, se splněním dodávky, s převedením práv a povinností z dodaného zboží nebo výhod z poskytnutých služeb odběrateli (Šantůrek a Štědra, 2012, s. 11).

1.2 Rozdělení pohledávek

Dle odborné literatury existuje celá řada kritérií pro členění pohledávek, nicméně pro potřeby této bakalářské práce se zaměříme pouze na dělení pohledávek podle doby splatnosti, podle místa vzniku a podle schopnosti dlužníka zaplatit svůj dluh.

1.2.1 Podle doby splatnosti

Pohledávky dělíme podle doby jejich splatnosti na krátkodobé pohledávky a dlouhodobé pohledávky.

- Krátkodobé pohledávky – zde se vykazují pohledávky, jejichž doba splatnosti k datu sestavení účetní závěrky je kratší než jeden rok.

- Dlouhodobé pohledávky – řadíme zde pohledávky, které k datu sestavení účetní závěrky mají dobu splatnosti delší než jeden rok a odloženou daňovou pohledávku (Šteker a Otrusinová, 2021, s. 92).

1.2.2 Podle schopnosti dlužníka zaplatit

Pohledávky mohou být také členěny podle pravděpodobnosti jejich úhrady, dle tohoto hlediska dělíme pohledávky na: běžné, sporné, pochybné a nedobytné.

- Běžné – velká jistota, že dlužník uhradí pohledávku včas a v plné výši.
- Sporné – dlužník vyjádřil nesouhlas s určitou náležitostí pohledávky, může se jednat např. o částku, dobu splatnosti nebo jiné formální náležitosti.
- Pochybné – pohledávka je již po lhůtě splatnosti, dlužník byl vyzván k úhradě, úhrada je v tomto případě stále možná.
- Nedobytné – velmi nízká pravděpodobnost úhrady, pohledávka nese znaky nenávratnosti nebo je návratná pouze částečně v malé hodnotě (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 71).

1.2.3 Podle místa vzniku

Dalším kritériem pro dělení pohledávek může být také místo jejich vzniku, pohledávky lze takto členit na:

- tuzemské,
- zahraniční (Kalouda, 2019, s. 147).

1.3 Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek v účetnictví podnikatelů je upraveno § 25 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Jejich ocenění je poměrně přísně regulováno, jelikož má vliv na poskytované informace. Pohledávky se oceňují k okamžiku uskutečnění účetního případu a k okamžiku sestavení účetní závěrky (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 72; Šteker a Otrusinová, 2021, s. 94).

1.3.1 Ocenění k okamžiku vzniku účetního případu

Za tento okamžik je považován den, ke kterému pohledávka vznikne (např. dojde ke splnění pohledávky, vkladu pohledávky, poskytnutí zálohy, postoupení pohledávky). Ke dni svého

vzniku se pohledávky mohou oceňovat podle § 25 ZoÚ dvěma bázemi ocenění, buď jmenovitou hodnotou nebo při nabytí za úplatu či vkladem jsou oceňovány pořizovací cenou. Součástí pořizovací ceny pohledávek mohou být přímé náklady vynaložené na jejich pořízení, jako jsou např. náklady na znalecké ocenění, odměny právníkům a provize (Müllerová, 2020, s. 147; Šteker a Otrusinová, 2021, s. 94).

1.3.2 Ocenění k okamžiku sestavení účetní závěrky

Za tento okamžik je považován rozvahový den nebo jiný okamžik, ke kterému je sestavována účetní závěrka. ZoÚ stanovuje dvě možnosti ocenění. V prvním případě jsou pohledávky oceňovány na bázi historické ceny, tzn. na základě původní jmenovité či pořizovací ceny, která může být snížena v souladu se zásadou opatrnosti o opravné položky. Ve druhém případě pohledávky oceňujeme reálnou hodnotou. Oceňování touto hodnotou není zcela standardní a je vymezeno pouze pro pohledávky, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování dle § 27 odst. 1 písm. f) ZoÚ (Šteker a Otrusinová, 2021, s. 94).

K rozvahovému dni je potřeba, aby účetní jednotky dodržovaly zásadu opatrnosti. Zásada se aplikuje, pokud jsou pohledávky v rozvaze nadhodnoceny a je nutné přechodně snížit jejich hodnotu prostřednictvím tvorby opravné položky (Šteker a Otrusinová, 2021, s. 94).

Zároveň musí účetní jednotky respektovat zásadu kompenzace, která nepovoluje vzájemně vyrovnávat položky pohledávek a závazků. ZoÚ vymezuje výjimky na které se tato zásada nevztahuje, např. pohledávky a závazky vůči stejné fyzické a právnické osobě se splatností do 1 roku a vedené ve stejné měně, toto se nevztahuje na přijaté a poskytnuté zálohy. Dále zásada neplatí pro doměrky a vratky daní (např. DPH, DPPO) (Šteker a Otrusinová, 2021, s. 94).

1.3.3 Ocenění v cizí měně

Účetní jednotka má povinnost vést účetnictví v české měně. Pokud jsou pohledávky vyjádřeny v cizí měně, musí se jejich hodnota před zaúčtováním přepočítat na měnu českou. Účetní jednotka musí mít ve vnitropodnikové směrnici stanoveno, zda pro tento přepočet bude používat aktuální denní kurz ČNB nebo pevný kurz stanovený účetní jednotkou na základě kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB a stanovit dobu, po kterou bude pevný kurz používat (např. měsíc, čtvrtletí, půl rok či celé účetní období). Tato doba nesmí přesáhnout účetní období (Pilátová, 2011, s. 47; Vlčková, 2020, s. 79).

Pro oceňování pohledávek v cizích měnách je nutné určit tzv. okamžik uskutečnění účetního případu. Dle ČÚS č. 001 – Účty a zásady účtování na účtech lze za tento okamžik považovat u dodavatele:

- den splnění dodávky nebo
- den vystavení faktury nebo obdobného dokladu (např. daňového dokladu podle zákona o DPH) (Pilátová, 2011, s. 47).

Při přepočtu cizí měny na české koruny vznikají kurzové rozdíly, které se účtují výsledkově, buď na vrub účtu finančních nákladů nebo ve prospěch účtu finančních výnosů. Vzniklý kurzový rozdíl přímo ovlivňuje výsledek hospodaření a je daňově účinný (Šebestíková, 2013, s. 80).

Kurzový rozdíl vzniká ve dvou případech:

- u pohledávek, které byly v průběhu účetního (a zdaňovacího) období uhrazeny, zde vzniká kurzový rozdíl z rozdílu kurzu použitého při vzniku pohledávky a kurzu použitého při úhradě pohledávky;
- u pohledávek, které nebyly k datu účetní závěrky uhrazeny, vznikají z rozdílu kurzu použitého při vzniku pohledávky a kurzu použitého k datu účetní závěrky (Müllerová, 2020, s. 147).

1.4 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky k pohledávkám jsou tvořeny buď na základě rozhodnutí účetní jednotky z důvodu jejich přechodného snížení hodnoty nebo v souladu se zákonem o rezervách jako zákonné opravné položky. Nejčastěji jsou opravné položky k pohledávkám tvořeny v případě, že pohledávky jsou po lhůtě splatnosti. Účetní jednotky při oceňování ke konci rozvahového dne musí brát v úvahu všechna rizika, možné ztráty a snížení hodnoty, které se týkají majetku a závazků (Skálová, 2017, s. 75; Šteker a Otrusínová, 2021, s. 107).

Tvorba a použití účetních i daňových opravných položek je upraveno Českým účetním standardem pro podnikatele č. 005 – Opravné položky. Opravné položky pohledávek se dělí na účetní a zákonné (daňové) (Šebestíková, 2013, s. 87).

1.4.1 Účetní opravné položky

Účetní opravné položky jsou tvořeny, pokud se při inventarizaci zjistí dočasné snížení hodnoty pohledávky. Z účetního hlediska mají opravné položky vyjadřovat reálnou hodnotu

aktiv a tím podávat věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky dle § 7 odst. 1 ZoÚ. Problematika tvorby a použití opravných položek k pohledávkám je v účetní jednotce nutno upravit vnitřním předpisem. Tvorba účetních opravných položek se účtuje na vrub nákladů a jejich snížení nebo zrušení se účtuje ve prospěch výnosů, pokud je inventarizací zjištěna jejich neopodstatněnost. Účetní opravné položky jsou podle § 25 odst. 1 písm. v) ZDP nedaňovým nákladem (Drbohlav, 2011, s. 31; Šebestíková, 2013, s. 83).

1.4.2 Daňové opravné položky

Zákonné opravné položky jsou upraveny zákonem č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Jde o podpůrný systém řízení pohledávek po splatnosti. ZoR povoluje účetním jednotkám snížit daňové výnosy ze vzniku pohledávek pomocí daňových nákladů ve formě opravných položek, které k nim umožňuje vytvářet. Opravné položky mohou být daňově účinné pouze v případě, kdy jsou tvořeny v souladu se ZoR (Šebestíková, 2013, s. 84).

ZoR stanovuje následující druhy opravných položek:

- opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení – jsou vymezeny v § 8 ZoR a mohou být tvořeny až do výše pohledávek přihlášených u soudu, a to ve zdaňovacím období, ve kterém byly pohledávky přihlášeny;
- opravné položky k nepromlčeným pohledávkám po lhůtě splatnosti – mohou být dle § 8a ZoR tvořeny za podmínky, že od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než 18 měsíců, až do výše 50 % účetní hodnoty pohledávky nebo 30 měsíců, až do výše 100 % účetní hodnoty pohledávky;
- opravné položky k pohledávkám nepatrné hodnoty – povoluje ZoR dle § 8c vytvářet až do výše 100 % účetní hodnoty pohledávky, pokud jejich hodnota v okamžiku vzniku nepřevýšila 30 000 Kč a od lhůty splatnosti pohledávky uplynulo více než 12 měsíců (Skálová, 2017, s. 79; Strouhal, 2020, s. 149).

1.5 Odpis pohledávek

Odpis pohledávek vyjadřuje přímé a trvalé snížení hodnoty pohledávky. Toto snížení hodnoty pohledávek je na rozdíl od opravných položek nevratné. Odpis pohledávek je prováděn v souladu se zásadou opatrnosti v případě, že se v účetnictví nachází trvale nedobytné, komplikovaně vymahatelné nebo pochybné pohledávky (Novotný, 2021, s. 154).

Landa (2014, s. 155) uvádí, že praktickým důvodem operací typů odpisu určitých typů pohledávek (především obchodního typu) je zejména snaha vykazovat v účetní evidenci reálné obchodní pohledávky (ve smyslu reálné úhrady).

1.5.1 Účetní odpis pohledávek

Účetní jednotka odpisem pohledávky vyjadřuje ukončení veškerých snah o její úhradu, takto odepsaná pohledávka je označena za nedobytnou a vyřazena z evidence. Odpis pohledávky se dlužníkovi neoznamuje, nicméně dlužníkovi nezaniká povinnost pohledávku uhradit, jedná se pouze o úkon v účetnictví věřitele. Účetní odpis je prováděn na základě rozhodnutí účetní jednotky podle její vnitropodnikové směrnice (Landa, 2014, s. 155; Šebestíková, 2013, s. 86).

1.5.2 Daňově uznatelný odpis pohledávek

Účetní odpisy pohledávek mají stejně jako opravné položky k pohledávkám i daňové důsledky. Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu mohou účetní jednotky určité typy pohledávek po splatnosti uplatnit jako výdaj na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Odpis pohledávek povoluje ZPD provádět dvěma způsoby, buď lze daňově odepsat pohledávky do výše kryté opravnými položkami vytvořenými dle ZoR, nebo jednorázově při splnění podmínek podle § 24 odst. 2 písm. y) zákona o daních z příjmu (Šebestíková, 2013, s. 86).

1.6 Zánik pohledávek

Vondráková (2011, s. 100) uvádí, že zánik pohledávky je završením vztahu mezi věřitelem a dlužníkem. Optimálním způsobem zániku závazku je jeho splnění.

Skutečnosti zániku pohledávek jsou řešeny v Zákoně o obchodních korporacích a Občanském zákoníku. Níže jsou uvedeny nejčastější důvody zániku pohledávek.

1.6.1 Splnění dluhu

Zánik dluhu splněním nastává, pokud dlužník uhradí svou pohledávku řádně a včas. Jedná se o nejčastější a optimální způsob zániku pohledávky. Věřitel není povinen proti své vůli přijat něco jiného, než co má s dlužníkem sjednáno např. na základě uzavřené smlouvy, zároveň dlužník nemůže být nucen poskytnout věřiteli něco jiného, než co je povinen uhradit. Splnění peněžitého závazku se uskutečňuje hotovostním nebo bezhotovostním převodem (Businessinfo ©2019; Vondráková, 2011, s. 101).

1.6.2 Započtení pohledávky

Jde o vzájemné započtení pohledávek věřitele a dlužníka, které může nastat, pokud se jedná o pohledávky stejného druhu, vzájemně se kryjí a jsou splatné. Zároveň musí jeden z účastníků učinit kroky vůči druhému účastníkovi, které směřují k započtení. Okamžik zániku pohledávky nastává, když je pohledávka věřitele i dlužníka způsobila k započtení (Vondráková, 2011, s. 116).

1.6.3 Promlčení

Promlčení představuje zákonem stanovené období, po které má věřitel možnost uplatnit své právo u soudu a docílit její vykonatelnosti. Uplynutím promlčecí doby nedochází k zániku pohledávky jako takové, avšak dochází k oslabení práva na její soudní vymáhání, proto pokud věřitel zahájí soudní řízení i po uplynutí promlčecí doby a dlužník vznesení námitku promlčení, soud nemůže věřiteli přiznat jím uplatněný nárok. A naopak v případě, že dlužník neuplatní námitku promlčení, soud věřiteli může přiznat jím uplatněný nárok. Promlčecí lhůty jsou upraveny Zákonem o obchodních korporacích a Občanským zákoníkem (Novotný, 2021, s. 154; Vondráková, 2011, s. 79).

ZOK stanovuje délku promlčecí doby rozdílně pro jednotlivé typy závazkových vztahů. Dle § 629 OZ je obecná promlčecí doba stanovena na tři roky a běh lhůty začíná ode dne, kdy mohlo být právo vykonáno poprvé, tj. mohlo být uplatněno u soudu (Vondráková, 2011, s. 82; Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

1.6.4 Prekluze

Prekluze je zákonem stanovená lhůta, jejímž uplynutím dochází k zániku pohledávky a zároveň zaniká i možnost jejího soudního vymáhání. Pokud by dlužník uhradil svůj dluh po uplynutí prekluzivní doby, jednalo by se o bezdůvodné obohacení věřitele, jelikož při prekluzi zaniká věřiteli právo na určité plnění, z tohoto důvodu se může dlužník domáhat vrácení (Vondráková, 2011, s. 94).

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízení pohledávek je definováno jako vědomá, záměrná činnost podniku, která směřuje k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek. Klíčovým problémem řízení pohledávek je rozhodnutí podnikatelského subjektu, zda svému obchodnímu partnerovi poskytne obchodní úvěr, či nikoliv. Každá společnost by si měla vytvořit přehledný systém řízení pohledávek podle svého rozsahu, druhu činnosti a také podle svých dosavadních zkušeností (Pevná, 2021, s. 110).

Řízení pohledávek má dvě dimenze, a to prevenci (snaha předejít vzniku pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek) a vymáhání (nastává v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit včasné uhrazení pohledávky) (Kislingerová, 2010, s. 475).

Stanovení vhodné úvěrové politiky má vliv na konkurenceschopnost společnosti a její prodejní úspěšnost. Přísně nastavená politika řízení pohledávek povede ke snížení prodeje podniku a její konkurenceschopnosti, na druhou stranu zajistí minimální počet odběratelů platících po splatnosti a nedobytné pohledávky se stanou spíše výjimkou. Naopak v důsledku příliš volné úvěrové politiky bude sice docházet ke zvýšení prodeje, ale za cenu velkého množství pozdě hrazených pohledávek a vysokého podílu nedobytných pohledávek. Optimum se nachází tedy někde uprostřed, tzn. aby se minimalizoval počet pozdě hrazených a nedobytných pohledávek, ale zároveň byla zachována prodejní úspěšnost podniku. Pro nalezení tohoto optima neexistuje žádný vzorec ani postup, ale je možno využít různých nástrojů, postupů a zkušeností (Čížinská, 2018, s. 872; Kislingerová, 2010, s. 474).

Předmětem řízení pohledávek je především objem pohledávek a jejich vývoj v čase, struktura, doba splácení, likvidnost, subjekt pohledávek a zároveň i riziko spojené s pohledávkami (platební neschopnost či nevěle odběratelů) (Pevná, 2021, s. 110).

Dle Mrkvičky (2014, s. 102) lze celý proces řízení pohledávek rozdělit do 5 kroků:

- analýza důvěryhodnosti klienta,
- stanovení obchodních podmínek,
- způsob profinancování pohledávek,
- regulace stavu a struktury pohledávek,
- volba vhodného způsobu vymáhání pohledávek.

2.1 Preventivní zajištění pohledávek

Nejlepší prevencí před vznikem problémových pohledávek je zabezpečit pohledávky již před jejich vznikem nebo v době jejich vzniku. Vzhledem k nízké platební morálce odběratelů v současném podnikatelském prostředí je nezbytné, aby věřitelé v maximální míře využili zajišťovací instrumenty, které jim nabízí zákon. Avšak skutečnost je taková, že i při sebelépe právnicky zajištěném závazku nemůže mít věřitel stoprocentní jistotu, že mu pohledávka bude uhrazena řádně a včas (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11; Pilátová a Richter, 2011, s. 17).

2.1.1 Hodnocení odběratele

Informace o odběrateli jsou jedním ze základních předpokladů prevence problematice pohledávky. Dostatek informací je nutno mít k dispozici již před podepsáním smlouvy, příp. dodáním zboží nebo poskytnutím služby. Informace jsou podkladem pro rozhodnutí, zda odběrateli poskytnout obchodní úvěr či nikoliv, zároveň slouží pro stanovení vhodných platebních podmínek a dalších zabezpečovacích instrumentů (Vondráková, 2011, s. 126-127).

K hodnocení odběratelů lze využít celou řadu informačních zdrojů, ať už vlastní sběr dat z veřejně dostupných zdrojů nebo využití služeb specializovaných institucí (Pevná, 2021, s. 110).

Informační zdroje dle Vondrákové (2011, s. 127) lze rozdělit na:

Vnitřní informační zdroje

Jedná se o vlastní poznatky a zkušenosti získané během dřívějších obchodních aktivit s určitým odběratelem, tzn. poznatky a zkušenosti ohledně jeho dodržování smluvních podmínek a respektování termínů, jeho platební historie a bonity, sledování jeho aktuální platební morálky (Vondráková, 2011, s. 127).

Vnější informační zdroje

Zpravidla se veřejné informace dělí na:

- kancelářské informace – lze získat z otevřených zdrojů, zejména z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, webových stránek ministerstev a jiných registrů. Kancelářské informace obsahují základní údaje o firmách (právní forma podnikání, obor činnosti, rok založení, adresy, údaje o počtu zaměstnanců, telefonní čísla, e-mailové kontakty,

bankovní spojení, roční obrat). Zpravidla neobsahují mnoho ekonomických údajů a na jejich základě nelze bezpečně posoudit bonitu obchodního partnera.

- kreditní informace – zahrnují především ekonomické údaje, které umožňují odhadnout schopnost a ochotu obchodního partnera dostát svým závazkům. Kromě základních ekonomických údajů (výše aktiv a pasiv, zisk – ztráta, úvěry, výše závazků a pohledávek) poskytují kreditní informace i údaje o bonitě společnosti, platební morálce a zvláštních událostech ve společnosti.
- bankovní informace – jsou poměrně spolehlivým, avšak omezeným informačním zdrojem. Poskytování informací o klientovi je omezeno zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách, který zavazuje banky zachovávat bankovní tajemství a poskytovat údaje o klientovi třetím stranám pouze s jeho souhlasem (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 13; Vondráková, 2011, s. 129).

2.1.2 Smlouva

Ze zákona č. 89/2012 Sb. § 2079 odst. 1 vyplývá, že z kupní smlouvy prodávajícímu vzniká povinnost odevzdat kupujícímu věc, která je předmětem koupě a kupující se zavazuje, že věc převezme a zaplatí prodávajícímu kupní cenu (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Důležitým předpokladem pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy. Přípravě smlouvy je nutno věnovat značnou pozornost a čas, jelikož kvalitně zpracovaná smlouva je nejlepší zárukou splnění závazků, které z ní vyplývají. Pro následné vymáhání pohledávky je důležitý obsah smlouvy, její dodací a platební podmínky (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12; Pilátová a Richter, 2011, s. 8).

V kupní smlouvě, stejně jako v jiných typech smluv musí být správně označeny smluvní strany, aby se předcházelo chybnému označení, je vhodné si u fyzických osob vyžádat fotokopii živnostenského listu a u právnických osob aktuální výpis z obchodního rejstříku (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12; Pilátová a Richter, 2011, s. 8).

2.1.3 Záloha

Poskytnutí zálohy je velmi často využívaný preventivní prostředek při zajištění peněžitého závazku. Výše zálohy není upravena žádným právním předpisem a závisí na dohodě zúčastněných stran závazkového vztahu (Pilátová a Richter, 2011, s. 24).

2.1.4 Skonto

Dodavatel v rámci platebních podmínek může odběrateli nabídnout hotovostní slevu (skonto) za účelem urychlení inkasa pohledávek. Odběratel získá možnost zaplatit nižší částku, pokud za dodávku zaplatí dříve, než byla původně sjednaná doba splatnosti. Výše nabízené slevy a lhůty inkasa by měla vycházet z kalkulace nákladů na úvěr pomocí čisté současné hodnoty s přihlédnutím k nákladům na obstarání alternativního zdroje financování (Řežňáková, 2010, s. 62).

Výpočet výše skonta p.a. podle Řežňákové (2010, s. 63).

Aby poskytnutí skonta nebylo pro dodavatele ztrátové, musí platit:

$$HD_S * (1 + i_t) \geq HD \quad (1)$$

kde:

- HD_S – hodnota dodávky snižená o skonto v Kč,
- i_t – „přepočtená“ alternativní výnosová míra,
- HD – fakturovaná hodnota dodávky.

Hodnota dodávky snižená o skonto se vypočítá:

$$HD_S = HD * (1 - i_s) \quad (2)$$

kde:

- i_s – sazba skonta (ve tvaru indexu).

„Přepočtená“ výnosová míra označuje její přepočet na počet dnů (T) mezi standardní dobou splatnosti a dobou použití skonta.

$$i_t = i * \frac{T}{365} \quad (3)$$

kde:

- T – počet dnů mezi standardní dobou splatnosti a dobou pro využití skonta,
- i – alternativní výnosová míra.

Z výše uvedených vztahů je odvozen vzorec pro výpočet maximální výše skonta:

$$i_s = \frac{i_t}{1 + i_t} \quad (4)$$

2.1.5 Smluvní pokuta

Účastníci závazkového vztahu si mohou mezi sebou sjednat smluvní pokutu jako náhradu škody při porušení povinností (pozdní zaplacení, pozdní dodávka zboží, vady). Smluvní pokuta musí být vždy uzavřena písemnou formou, i když smlouva ke které se vztahuje, písemná není. Jejím sjednáním lze předejít následným sporům o náhradu škody (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 26-27).

Smluvní pokuta má nejčastěji peněžitou podobu, nicméně v rámci obchodních vztahů může mít i podobu nepeněžitou, např. smluvní pokutou může být poskytnutí dalšího zboží namísto peněz (Drbohlav, 2011, s. 201).

Pilátová a Richter (2011, s. 20) uvádějí, že maximální výše smluvní pokuty sice není vymezena zákonnými předpisy, ale její výše by měla být odpovídající významu a hodnotě uzavíraného obchodu a neměla by být v rozporu se zásadami poctivého obchodního styku.

2.1.6 Bankovní záruka

Vzniká na základě písemného prohlášení banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, pokud dlužník nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině (Drbohlav, 2011, s. 209).

V záruční listině je uvedena částka, do jejíž výše se banka zavazuje ručit, a podmínky, za kterých banka tuto záruku poskytuje (Vondráková, 2011, s. 72).

Banky poskytující záruky si ověřují solventnost svých klientů, na základě toho následně stanovují výši, do které jsou ochotny ručit. Za tuto službu si banky účtují poplatek a často po svých klientech požadují, aby bance ručili vázáním určitého objemu finančních prostředků (Kislingerová, 2010, s. 486).

Bankovní záruky mohou být:

- platební – zajišťují splacení peněžních pohledávek, většinou se jedná o záruku za zaplacení ceny zboží či služeb;
- neplatební – zajišťují plnění nepeněžních pohledávek, např. záruka za ztracené dokumenty (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 22; Vondráková, 2011, s. 72).

2.1.7 Pojištění pohledávek

Pojištěním obchodního úvěru přenáší prodávající platební riziko na úvěrovou společnost. Tento zajišťovací instrument se využívá především při obchodování se zahraničím, při kterém je větší pravděpodobnost vzniku komplikací. Pojištění pohledávek poskytují specializované komerční pojišťovny, které mají k dispozici celosvětovou databázi bonity téměř všech firem. Pojišťovny kromě zajištění pohledávky a informací o bonitě kupujícího, nabízejí i možnost případného vymáhání pohledávky (Opojisteni ©2014, Řežňáková, 2010, s. 89).

Na českém trhu mezi nejvýznamnější úvěrové pojišťovny poskytující pojištění pohledávek patří: EGAB, Coface, Atradius a Euler Hermes (Řežňáková, 2010, s. 90).

2.1.8 Dokumentární akreditiv

Jedná se o nejběžnější platební a zajišťovací instrument v mezinárodním obchodě. Použití akreditivu je stanoveno mezinárodními dohodami a pravidly mezinárodního obchodu. Poskytuje věřiteli vyšší stupeň jistoty než přímý platební styk, jelikož při zahraničním obchodě existuje vyšší míra rizika, a to zejména v důsledku nižší informovanosti o obchodním partnerovi (Kislingerová, 2010, s. 486; Pilátová a Richter, 2011, s. 23).

Dokumentární akreditiv je závazek banky, která se zavazuje kupujícímu (příkazci), že na základě jeho žádosti poskytne oprávněné osobě (prodávajícímu – beneficiantovi) určité plnění, pokud tato osoba splní do určité doby stanovené podmínky, a kupující se zavazuje bance zaplatit úplatu (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 22; Kislingerová, 2010, s. 486).

Za splnění podmínek je považováno předložení stanovených dokumentů v řádném termínu. Těmito dokumenty mohou být např. certifikáty o jakosti, doklady o přepravě, faktury nebo silniční nákladní listy (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 22-23).

2.1.9 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso je jedním z dalších platebních a zajišťovacích instrumentů využívaných v zahraničním obchodě. V případě dokumentárního inkasa je vydání obchodních dokumentů kupujícímu podmíněno zaplacením. Dodavatel je zde v pozici příkazce. Dokumentární inkaso tedy představuje příkaz prodejce bance, aby vyinkasovala od kupujícího peněžní plnění proti předání obchodních dokumentů. Použití dokumentárního inkasa je nejvýhodnější při obchodování se zavedenými partnery (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 25).

Rozlišujeme dva typy dokumentárního inkasa:

- dokumenty proti zaplacení – kupující obdrží obchodní dokumenty až po zaplacení inkasní částky;
- dokumenty proti akceptaci směnky – banka vydá kupujícímu obchodní dokumenty proti akceptaci směnky (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 25).

2.2 Vymáhání pohledávek po splatnosti

Může nastat situace, že pohledávky i přes jejich zajištění pomocí preventivních nástrojů nebudou uhrazeny řádně a včas. V tomto případě přichází na řadu jejich vymáhání, věřitelé mohou ke splacení svých pohledávek využít celou řadu instrumentů. Věřitelé mají možnost vymáhat své pohledávky, jak soudní, tak i mimosoudní cestou. Dále jsou představeny nejčastější způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti.

2.2.1 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

Předtím než věřitel přistoupí k soudnímu vymáhání, nejprve obvykle použije základní techniky pro vymáhání pohledávek po splatnosti, jako je např. zasílání upomínek nebo telefonický kontakt (Pevná, 2021, s. 113).

Stanovení postupu vymáhání pohledávek po splatnosti tvoří klíčovou část jejich řízení. Každý podnikatelský subjekt by měl mít předem stanovený postup pro jejich vymáhání, aby se předešlo zbytečným chybám učiněným pod tlakem v momentě, kdy se rozhoduje o dalších krocích vůči dlužníkovi. Na druhou stranu společnost nemůže mít stanoven pouze jeden postup a ten aplikovat na veškeré své nesplacené pohledávky, stanovení postupu se odvíjí od individuálních podmínek dodavatele, konkurenčního prostředí a možností jejich vymáhání (Kislingerová, 2010, s. 493).

2.2.1.1 Telefonický kontakt

Kontaktování odběratelů prostřednictvím telefonu není nákladné a umožňuje rychle zjistit důvody neuhrazených pohledávek. Tento způsob je efektivní u společností s větším počtem odběratelů, kteří mají malý objem pohledávek (Kislingerová, 2010, s. 494).

2.2.1.2 Osobní kontakt

Osobní kontakt má obecně lepší výsledky než telefonní, protože lidé více respektují dání slibu osobě, kterou znají než „telefonistovi bez tváře“. Je využíván pro pohledávky většího

objemu. Při osobním kontaktu by měly být všechny dohody o splacení sepsány písemně. Písemná dohoda má zároveň i psychologický efekt, neboť přidává dohodě na vážnosti a při následném soudním vymáhání bude snazší dokázat existenci pohledávky (Kislingerová, 2011, s. 496).

2.2.1.3 Upomínky

Upomínání odběratelů se používá v okamžiku, kdy existuje ještě velká pravděpodobnost, že odběratel pohledávku uhradí. Upomínky nejsou moc nákladné a pokud jsou vhodně formulovány, tzn. text upomínky obsahuje způsoby řešení a případný postup při neuhrazení pohledávky, může upomínka efektivně přispět k inkasu pohledávek (iÚčto, ©2021, Kislingerová, 2010, s. 496).

2.2.1.4 Inkasní agentura

Dalším krokem po neúspěšném vymáhání pohledávek se osvědčuje využití služeb inkasních agentur, které poskytují mimosoudní vymáhání pohledávek. Odměna inkasních agentur je tvořena z úvodního fixního poplatku za převzetí případu a z provize za vyinkasování pohledávky (od 6 do 30 % podle složitosti případu). Inkasní agentury jsou na rozdíl od vymáhání pohledávek soudní cestou mnohem rychlejší (Kislingerová, 2010, s. 495-496).

V České republice působí Asociace inkasních agentur (AIA), která sdružuje významné české společnosti podnikající v oboru správy a inkasa pohledávek. Mezi členy AIA patří např. Agentura Česká inkasní s.r.o. nebo Creditreform s.r.o. (Pevná, 2021, s. 114).

Služby inkasních agentur zahrnují telefonické, písemné upomínání a osobní kontakt, k tomu všemu nabízejí celou řadu dalších souvisejících služeb. Některé z nich nabízejí i celkovou správu portfolia pohledávek. Avšak ani inkasní agentury nejsou všemocné a nedokážou zajistit splacení pohledávky, pokud dlužník opravdu nemá prostředky na její splacení. Jejím nespornou výhodou jsou velké zkušenosti s vymáháním nedobytných pohledávek a také může pomoci se zlepšením systému řízení pohledávek (Kislingerová, 2010, s. 497).

2.2.1.5 Rozhodčí řízení

Jedná se o mimosoudní způsob řešení sporů pomocí nezávislých a nestranných rozhodců. Rozhodčí řízení je ve srovnání s běžným soudním řízením neveřejné, méně nákladné a je zde možnost připlatit si za zrychlené řízení (Perthen, 2015, s. 40; Soud, ©2022).

Jeho podstatou je přenesení rozhodnout spornou otázku z obecných soudů na rozhodčí soudy. Rozhodčí řízení je upraveno zákonem č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení. Podmínkou pro rozhodování o sporné otázce v rozhodčím řízení je rozhodčí smlouva či rozhodčí doložka. Rozhodčí řízení se zahajuje žalobou a jeho výsledkem je rozhodčí nález (Pevná, 2021, s. 114).

Mezi stálé rozhodčí soudy v České republice patří Rozhodčí soud při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře, Burzovní rozhodčí soud, Rozhodčí soud při Českomoravské komoditní burze Kladno (Pevná, 2021, s. 114).

2.2.2 Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou

V případě, že mimosoudní vymáhání pohledávek nebude úspěšné je věřitel nucen řešit pohledávku soudní cestou. Vymáhání pohledávek prostřednictvím soudů je poměrně finančně náročné, proto je potřeba posoudit, zda vynaložení nákladů na vedení soudního vymáhání bude účelné, protože může nastat situace, že se vynaložené náklady nemusí vrátit (Portal.pohoda ©2014).

2.2.2.1 Soudní řízení

Základním předpisem upravujícím postup soudu a účastníků v občanském soudním řízení je zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád. Řízení může být zahájeno pouze na návrh podnikatele, nikoliv z moci úřední, tento návrh se nazývá žaloba. Výsledkem soudního řízení je vydání rozsudku nebo usnesení. Věřitel je v rámci soudního řízení označován jako žalobce a s podáním žaloby je povinen zaplatit soudní poplatek. Výše soudního poplatku je stanovena procentem z uvažované pohledávky dle zákona č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích. Soudní řízení je dvoustupňové, tzn. že proti rozsudku soudu prvního stupně může žalobce podat odvolání, s čímž je opět spojeno zaplacení soudního poplatku (Perthen, 2015, s. 37; Pevná, 2021, s. 114).

Pokud je předmětem soudního řízení peněžní nárok, žalobce může požádat soud o vydání rozhodnutí ve zkráceném řízení, o tzv. platební rozkaz. Soud může i bez výslovné žádosti žalobce a bez výsledku žalovaného vydat platební rozkaz, pokud je v žalobě uplatněno právo na uhrazení peněžní částky vyplývající ze skutečností poskytnutých žalobcem. V platebním rozkazu soud žalovanému uloží do 15 dnů od doručení platebního rozkazu uhradit žalobci uplatněnou pohledávku a náklady řízení, nebo v této lhůtě může podat odpor u soudu, který tento platební rozkaz vydal (Pevná, 2021, s. 115; Pilátová a Richter, 2011, s. 29).

2.2.2.2 Exekuční řízení

Po soudním řízení může následovat řízení exekuční, pokud dlužník neuhradí svůj dluh ve stanovené lhůtě ani na základě soudního rozhodnutí. V tomto případě zákon umožňuje věřiteli vymáhat svoji pohledávku prostřednictvím exekučního řízení. Základním předpokladem pro zahájení exekučního řízení je existence exekučního titulu a podání návrhu věřitele na zahájení exekučního řízení. Návrh věřitel podává exekutorovi, kterého má možnost si sám zvolit a pověřit jej provedením exekuce (Perthen, 2015, s. 41; Vondráková, 2011, s. 422).

Dle § 35 zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti, je exekuční řízení zahájeno dnem, kdy byl návrh doručen exekutorovi, následně dle § 43a exekučního řádu exekutor požádá exekuční soud o pověření a nařízení exekuce, a to nejpozději do 15 dnů od doručení návrhu. Po doručení pověření musí exekutor nejpozději do 15 dnů zaslat dlužníkovi vyrozumění o zahájení exekuce (Pevná, 2021, s. 115).

Exekuci ukládající zaplacení peněžité částky je možné provést např. srážkami ze mzdy a jiných příjmů, prodejem movitých věcí a nemovitostí nebo prodejem podniku (Drbohlav, 2011, s. 114).

2.2.2.3 Insolvenční řízení

Insolvenční řízení je řízení vedené dle zákona č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon, před insolvenčním soudem, jehož předmětem je úpadek nebo hrozící úpadek a způsob jeho řešení. Insolvenční řízení se zahajuje na základě návrhu, který může podat dlužník nebo jeho věřitel u příslušného soudu. Pokud jde o hrozící úpadek, může insolvenční návrh podat pouze dlužník. Řízení se zahajuje dnem, ve kterém insolvenční návrh dojde věcně příslušnému soudu (Drbohlav, 2011, s. 70; Vondráková, 2011, s. 361, s. 359).

Věřitel se zde může nacházet ve dvojitým postavení, buď může podat návrh na prohlášení úpadku svého dlužníka a současně přihlásit svoji pohledávku, nebo může být pouze v pozici věřitele přihlašujícího svoji pohledávku (Perthen, 2015, s. 44).

V první fázi insolvenčního řízení soud zjišťuje, zda se dlužník nachází v úpadku. Tato fáze trvá až do vydání rozhodnutí soudu, který buď návrh zamítne (tímto řízení končí), nebo rozhodne o úpadku. Ve druhé fázi se insolvenční soud rozhoduje o způsobu řešení tohoto úpadku. Insolvenční soud umožňuje řešit úpadek dlužníka více způsoby, a to vyhlášením konkurzu, reorganizací nebo oddlužením (Schönfeld, 2011, s. 120, s. 123).

Dlužník je v úpadku, pokud má více věřitelů (tj. minimálně dva) a peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti, tyto závazky není schopen plnit (platební neschopnost) (Vondráková, 2011, s. 361).

3 ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ

Finanční analýza zkoumá minulost i současnost a poskytuje informace o výkonnosti podniku a potencionálních rizicích, které plynou z jeho fungování. Je nedílnou součástí finančního řízení podniku a důležitým podkladem pro posouzení řízení pohledávek (Vochozka, 2020, s. 32). Dále jsou představeny vybrané finanční ukazatele týkající se oblasti pohledávek.

3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou používány především pro analýzu vývojových trendů – horizontální analýzu a pro analýzu jednotlivých komponent – vertikální analýzu. Cílem horizontální a vertikální analýzy je zhodnotit minulý vývoj finanční situace podniku a stanovit přepokládaný finanční vývoj do budoucna (Březinová, 2020, s. 180).

3.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek v časové řadě. Vypočítává se absolutní výše změn v analyzovaných letech a její procentní vyjádření k minulému účetnímu období (Knápková, 2017, s. 71).

Pro výpočet horizontální analýzy jsou používány následující výpočty:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel} - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (5)$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (6)$$

3.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá vyjádřením jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu ke zvolené základně, která představuje 100 % veličinu. Pro analýzu rozvahy se většinou za základnu volí výše bilanční sumy a pro analýzu výkazu zisku a ztráty celková výše nákladů nebo výnosů (Knápková, 2017, s. 71).

3.2 Analýza likvidity

Mrkvička (2014, s. 72) charakterizuje likviditu jako schopnost podniku přeměnit svá oběžná aktiva na peněžní prostředky a jimi hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě své splatné závazky.

Ross (2016, s. 58) tvrdí, že schopnost platit své účty v krátkém období bez zbytečného stresu je jedním z prvořadých problémů podniku. V důsledku toho se ukazatele likvidity zaměřují na oběžná aktiva a krátkodobé závazky.

Likvidita je klíčová pro udržování finanční rovnováhy podniku, neboť pouze dostatečně likvidní podnik dokáže dostát svým závazkům. Avšak příliš vysoká míra likvidity bude mít za následek nepříznivý vliv na majitele podniku, neboť peněžní prostředky jsou vázány v oběžných aktivech, které nepřispívají k tvorbě zisku a tím dochází ke snižování rentability. Vlastníci podniku tedy preferují spíše nižší úroveň likvidity. Na druhou stranu příliš nízká hodnota likvidity může vést k omezenosti nebo nemožnosti hradit své závazky a bude docházet ke ztrátě vztahů. Je tedy zapotřebí najít takovou úroveň likvidity, při které je zaručeno dostatečné zhodnocení prostředků a zároveň je podnik schopen dostát svým závazkům (Růčková, 2021, s. 60).

Ukazatelé likvidity jsou důležité také pro věřitele, kteří velmi často porovnávají současná aktiva a pasiva podniku, aby posoudili, zda má dostatečný provozní kapitál ke krytí svých krátkodobých potřeb (Beck, 2014, s. 36).

Růčková (2021, s. 60) uvádí, že ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím je možné platit k tomu, co se musí zaplatit. Z hlediska názvu a obsahu se používají tři základní ukazatele: běžná likvidita, pohotová likvidita a hotovostní (okamžitá) likvidita.

3.2.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita (L3) vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku nebo také kolika korunami oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Jinými slovy vyjadřuje to, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby najednou přeměnil všechna svá aktiva na hotovost. U běžné likvidity je v odborné literatuře uváděno doporučené rozmezí 1,5 – 2,5. V případě, že se hodnota oběžného majetku rovná hodnotě krátkodobých závazků, tzn. hodnota ukazatele se rovná 1, je běžná likvidita výrazně riziková. Příliš vysoká hodnota ukazatele signalizuje, že podnik má zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a využívá drahé financování. Při stanovení dostatečné výše běžné likvidity je nutno zohlednit velikost podniku. Čím je podnik menší, tím je pro něj složitější si obstarat dodatečné peněžní zdroje (Knápková, 2017, s. 94; Růčková, 2021, s. 62).

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

3.2.2 Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity (L2) ze svého čitatele vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv zásoby, proto bývá považován za přesnější vyjádření schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům než ukazatel běžné likvidity. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Pokud se ukazatel rovná 1, podnik by byl schopen dostát svým závazkům, aniž by musel prodávat zásoby. Příliš vysoká hodnota ukazatele pohotové likvidity znamená, že podnik má velké množství oběžných aktiv vázano ve formě pohotových prostředků, které podniku přinášejí jen malý nebo žádný úrok (Knápková, 2017, s. 95; Vochozka, 2020, s. 45).

$$\frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

3.2.3 Hotovostní likvidita

Hotovostní likvidita (L1) je považována za nejpřesnější, protože hodnotí schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky v daný okamžik. Čítatel obsahuje nejlíkvidnější položky rozvahy, tzn. peněžní prostředky, mezi které patří peníze v pokladně, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek. Optimální hodnota ukazatele je dle literatury v rozmezí 0,2 – 0,5. Příliš vysoká hodnota ukazatele vypovídá o neefektivním využívání finančních prostředků (Knápková, 2017, s. 95; Růčková, 2021, s. 60; Vochozka, 2020, s. 45-46).

$$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

3.3 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak je podnik schopen využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Pokud má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu nadbytečné náklady a v důsledku toho vzniká i nízký zisk. Na druhou stranu má-li podnik nedostatek aktiv, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami a jaký vliv má toto hospodaření na rentabilitu a likviditu (Růčková, 2021, s. 75; Synek, 2011, s. 355).

Ukazatele aktivity se mohou vyskytovat ve dvou podobách, buď vyjadřují počet obrátek aktiv/pasiv za určité časové období (obvykle za 1 rok) nebo dobu obratu aktiv/pasiv v časových jednotkách (dnech, týdnech, měsících). Z praktického hlediska je nejvýhodnější

(především z důvodu snazší interpretace) si za časovou jednotku při výpočtu ukazatelů doby obratu zvolit dny (Mrkvička, 2014, s. 80).

3.3.1 Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek udává, kolikrát se během sledovaného období přemění jednotka pohledávek na peněžní prostředky. Rychlost obratu pohledávek by měla být co nejvyšší, resp. měla by se v průběhu času zvyšovat: čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím vícekrát pohledávky ukončily koloběh a přinesly peněžní prostředky a v nich obsažený zisk. Ukazatel je vyjádřen jako podíl relativně nejisté části tržeb (pohledávky) s celkovým příjmem podniku (tržby) (Kalouda, 2019, s. 35; Kubičková, 2015, s. 155; Čížinská, 2018, s. 958).

$$\frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé pohledávky}} \quad (10)$$

3.3.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem obdržení platby od svých odběratelů. Tento ukazatel se porovnává s dobou splatnosti faktur. Doporučenou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Čím je doba kratší, tím lépe, protože tím dříve podnik obdrží peněžní prostředky od svých zákazníků. Naopak pokud je doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady (Knápková, 2017, s. 108; Růčková, 2021, s. 76; Vochozka, 2020, s. 44).

$$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (11)$$

3.3.3 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává průměrnou dobu mezi nákupem zásob nebo služeb a jejich zaplacením. Nákup na obchodní úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik může zadržovat pro své účely po určitou dobu. Pokud je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, tento stav je pro podnik výhodný. Obecně lze říci, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha podniku. Nesoulad mezi těmito ukazateli má přímý dopad na likviditu podniku. Nicméně tento ukazatel je velmi důležitý pro věřitele či potencionální věřitele, poskytuje jim informaci o tom, zda podnik dodržuje

obchodně-úvěrovou politiku (Březinová, 2020, s. 194; Knápková, 2017, s. 109; Růčková, 2021, s. 76).

$$\frac{\textit{krátkodobé závazky}}{\textit{tržby}} \times 360 \quad (12)$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VÚHŽ A.S.

Společnost VÚHŽ a.s. je výrobně-obchodní firma, která navázala na úspěšné aktivity bývalého výzkumného ústavu. Zaměřuje se na speciální hutní výrobu a dodávky automatizačních technologií pro tento průmysl. Produkty a služby společnosti nacházejí uplatnění i ve strojírenském, energetickém a automobilovém průmyslu. 60 % výrobků a služeb společnosti VÚHŽ a.s. je vyváženo do zahraničí. V současné době společnost dodává do více než 40 zemí.

Společnost je jednou z dceřiných společností Třineckých železáren a.s., které patří mezi podniky s nejdelší tradicí hutní výroby v České republice. Třinecké železářny a.s. jsou jediným akcionářem společnosti VÚHŽ a.s. Společnost má základní kapitál ve výši 16 817 tis. Kč.

Podnikatelským cílem společnosti VÚHŽ a.s. je výroba produktů a služeb, které jsou špičkou v daném oboru. V roce 2020 společnost VÚHŽ a.s. získala na slavnostním ceremoniálu KRÁLOVNA OCEL ocenění „Nejdynamičtější se rozvíjející společnost ve skupině TŽ-MS za rok 2019“. Společnost VÚHŽ a.s. má svůj vlastní výzkum a vývoj, laboratoře a zkušebny.

Ve společnosti je zaveden systém environmentálního managementu certifikovaný dle ISO 14001, který slouží pro zajištění prevence, redukce a eliminace negativního vlivu podnikatelských činností a služeb na životní prostředí. Společnost je držitelem i dalších prestižních certifikací jako ISO 9001, ISO 45001 a IATF 16949 (VÚHŽ, ©2017).

Základní identifikační údaje

Název:	VÚHŽ a.s.
Sídlo:	Dobrá 240, PSČ 739 51
IČO:	27768953
Právní forma:	Akciová společnost
Rok založení:	1948
Rok založení a.s.:	1992
Spisová značka:	B 3030 vedená u Krajského soudu v Ostravě

4.1 Předmět podnikání

Předmět podnikání je: slévárenství, modelářství, zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, galvanizérství, smaltérství, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.2 Historie

Společnost VÚHŽ a.s. vznikla v roce 1992 kupónovou privatizací ze státního podniku Výzkumný ústav hutnictví železa, který byl původně založen v roce 1948 pod názvem Ocelářský výzkumný ústav v Praze.

V roce 1972 Výzkumný ústav hutnictví železa přesídlil z Prahy do nově vybudovaného areálu v Dobré u Frýdku-Místku, z důvodu lepší dostupnosti pro všechny hutní podniky v tehdejší Československu. Areál byl navrhnut jako výzkumné a vývojové pracoviště hutí, obsahoval potřebné laboratoře, dílny a hutní provozovny. VÚHŽ se stala uznávanou výzkumnou základnou hutnictví, a to nejen v rámci tehdejšího Československa, ale také v zahraničí.

Po sametové revoluci vznikla celorepubliková potřeba restrukturalizace a privatizace hutnictví, což vedlo k značnému poklesu poptávky po „čisté“ výzkumné činnosti. VÚHŽ musela najít nové uplatnění na trhu, z tohoto důvodu v roce 1992 vznikla akciová společnost, která byla vlastněna skupinou výzkumníků z bývalého Výzkumného ústavu hutnictví železa. Společnost VÚHŽ a.s. nabízela výrobky a služby, které díky výzkumu a vývoji byly dopracovány v takové podobě, že byly jedinečné nejen na tuzemském trhu, ale i celosvětově.

Na následujícím obrázku je zobrazeno logo společnosti:



Obrázek 1: Logo společnosti VÚHŽ a.s. (VÚHŽ, ©2017)

4.3 Sortiment a služby

V současné době je společnost rozdělena do šesti středisek, které se zabývají výrobou produktů a poskytováním služeb různorodého zaměření.

- **Automatizace** – výzkum, vývoj, výroba, testování a zpracování hladinoměrů, které slouží pro elektromagnetické měření hladiny oceli v krystalizátoru. Středisko automatizace také poskytuje uvádění těchto produktů do provozu u zákazníka, technickou podporu, opravy a servis.
- **Válcovna** – výroba speciálních ocelových profilů válcovaných za tepla. Tyto profily jsou polotovarem pro další strojní výrobu.
- **Slévárna** – výroba odlitků pomocí odstředivého lití z litin, ocelí a legovaných materiálů. Mezi sortiment patří např. odlitky z chromovaných ocelí, potravinářské mlecí válce a motorové vložené válce.
- **Nástrojárna** – výroba přesných nástrojů, strojních dílů a jednoúčelových strojů dle výkresové dokumentace zákazníka nebo pomocí vlastní konstrukce. Nástrojárna poskytuje také služby revizního inženýringu a repase forem.
- **Povlakovací centrum** – činností střediska je především povlakování, leštění, nitridace ve spolupráci se střediskem Nástrojárna na výrobu strojů. Povlakovna zajišťuje také opravy nástrojů a forem, měření a analýzy.
- **Laboratoře a zkušebny** – poskytují služby v oboru materiálových analýz, zkušebnictví a certifikace hutních výrobků typu 3.2 dle EN 10208 (VÚHŽ, ©2017).



Obrázek 2: Výrobky společnosti VÚHŽ a.s. – hladinoměr + potravinářský válec a motorový vložený válec (VÚHŽ, ©2017)

5 SOUČASNÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízení pohledávek zahrnuje činnosti vedoucí k zajištění peněžních prostředků vázaných v pohledávkách, které jsou potřebné pro udržení správného fungování společnosti. Z tohoto důvodu se i společnost VÚHŽ a.s. snaží věnovat maximální pozornost a péči o své pohledávky a využívá dostupné a vhodné preventivní nástroje, aby předešla vzniku pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek. Volba vhodného nástroje se odvíjí od charakteru plnění, zda se jedná o dodání zboží či poskytnutí služby, dále se odvíjí od výše plnění a typu zákazníka apod.

Společnost VÚHŽ a.s. generuje, jak malé pohledávky v řádu stovek a tisíce korun, tak i pohledávky ve výši několika milionů. Pohledávky vznikají v tuzemské měně CZK, ale největší podíl tvoří pohledávky v cizích měnách, jak vůči tuzemským odběratelům, tak i zahraničním.

5.1 Vznik a správa pohledávek

Ve společnosti VÚHŽ a.s. zajišťuje vznik a správu pohledávek oddělení Ekonomiky ve spolupráci s oddělením Obchodu.

Veškeré pohledávky z obchodních vztahů vznikají na základě vystavených faktur. Faktury vystavuje ekonom řízení na základě vygenerovaného dodacího listu, který vyhotovuje expedient při dodávce zboží či poskytnutí služby. Faktury jsou evidovány, jak v elektronické, tak i v listinné podobě. Evidenci pohledávek zajišťuje oddělení Ekonomiky, vystavenou fakturu zkontroluje a odešle elektronicky s elektronickým podpisem příslušnému odběrateli. Následně je vystavená faktura zaúčtována v podnikovém účetním systému. Standardní doba splatnosti je u drobných pohledávek 14 – 30 dnů a 45 – 120 dnů u pohledávek velkých.

5.1.1 Účetní systém

Společnost VÚHŽ a.s. pro evidenci pohledávek používá systém Infor VISUAL, který je využíván pro celé řízení logistiky (výroba, zásoby, sklady), účetnictví a finance.

Pro evidenci pohledávek v systému Infor VISUAL slouží syntetický účet 311 – Odběratelé, který je dále členěn na analytické účty dle jejich charakteru na tuzemské a zahraniční, dlouhodobé a krátkodobé.

- 311 011 Krátkodobé tuzemské

- 311 041 Dlouhodobé tuzemské
- 311 051 Krátkodobé zahraniční
- 311 061 Dlouhodobé zahraniční

5.1.2 Úvěrový limit

Společnost VÚHŽ a.s. má individuálně u každého odběratele nastaven úvěrový limit, který vychází ze schváleného limitu pojišťovnou. Výši požadovaného limitu navrhuje obchodní zástupce a vychází z předpokládané výše pohledávek, která obchodním případem vznikne.

Při zadávání nové objednávky do systému Infor VISUAL, systém automaticky upozorní obchodního zástupce, zda s novou objednávkou odběratel nepřesáhne povolený limit. Při této kontrole systém vygeneruje sestavu, která podává informaci o výši právě rozpracované pohledávky a aktuálním saldu pohledávek u konkrétního odběratele. Pokud je úvěrový limit u daného odběratele vyčerpán, nová objednávka nesmí být přijata. Obchodní zástupce musí tuto kontrolu provádět vždy s každou novou objednávkou, a to již před zahájením obchodu nebo zpracováním nové nabídky. Na základě toho pak navrhne vhodnou platební podmínku. Bloky odběratelů se provádí na základě rozhodnutí představenstva.

5.1.3 Oceňování pohledávek

V teoretické části bylo zmíněno, že způsoby ocenění pohledávek jsou stanoveny Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Dle tohoto zákona je společnost VÚHŽ a.s. při vzniku pohledávek povolena používat dvě možné báze ocenění, buď jsou pohledávky oceňovány jmenovitou hodnotou nebo v případě úplatného nabytí či vkladu je jmenovitá hodnota tvořena pořizovací cenou.

Společnost VÚHŽ a.s. obchoduje především se zahraničními odběrateli a zhruba 80 % pohledávek je v cizí měně, a to i vůči tuzemským odběratelům. Dle ZoÚ je společnost VÚHŽ a.s. povinná tyto cizoměnové pohledávky přeceňovat na českou měnu. Ke dni uskutečnění účetního případu používá společnost VÚHŽ a.s. pro přepočty pohledávek v cizí měně na českou měnu denní kurz vyhlášený ČNB. Pro sestavení účetní závěrky používá kurz vyhlášený poslední den kalendářního roku, resp. u mimořádné účetní závěrky ke dni jejího sestavení. V případě, že ČNB v dané dny denní kurz nevyhlašuje, bere se v úvahu poslední známý denní kurz.

Přepočty pohledávek vyjádřených v cizí měně dávají vznik kurzovým rozdílům. Kurzové rozdíly jsou zúčtovány ke dni uskutečnění účetního případu a ke dni účetní závěrky. Dále

společnost VÚHŽ a.s. účtuje o nerealizovaných kurzových rozdílech i v průběhu roku vždy k poslednímu dni v měsíci, pokud existuje riziko, že hodnota pohledávky vlivem pohybu kurzu významně klesne. Tento kurzový rozdíl je nejpozději před dnem účetní závěrky vynulován.

Kurzové rozdíly vzniklé z přecenění pohledávek na českou měnu jsou zúčtovány na tyto nákladové a výnosové účty:

- 563 013 Kurzové ztráty z pohledávek
- 563 016 Nerealizovaná ztráta z pohledávek
- 663 013 Kurzové zisky z pohledávek
- 663 016 Nerealizovaný zisk z pohledávek

5.1.4 Opravné položky

Společnost tvoří jak účetní, tak i daňové opravné položky. Daňové opravné položky jsou tvořeny v souladu se zákonem č. 593/92 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Účetní i daňové opravné položky jsou tvořeny a rozpouštěny průběžně během účetního období. Opravné položky jsou ve společnosti VÚHŽ a.s. upraveny vnitropodnikovou směrnicí.

Směrnice uvádí, že zákonné (daňové) opravné položky se k pohledávkám vytváří při existenci skutečností, které vypovídají o tom, že pohledávka nebude odběratelem uhrazena (např. zahájení insolvenčního řízení, přihlášení pohledávky k soudu atd.). Zákonné opravné položky k pohledávkám za dlužníky v konkurzním, resp. insolvenčním řízení se tvoří na základě usnesení soudu o prohlášení konkurzu, insolvence nebo o povolení vyrovnání.

Účetní (ostatní) opravné položky k pohledávkám nad rámec zákona č. 593/92 Sb. jsou tvořeny dle uvážení a individuálního posouzení oddělení Ekonomiky.

Účetní opravné položky k pohledávkám jsou tvořeny u pohledávek, které jsou více než 90 dnů po lhůtě splatnosti. Ve výjimečných případech mohou být účetní OP k pohledávkám tvořeny i dříve, pokud je společnosti VÚHŽ a.s. známo riziko spojené s platbou (např. neopodstatněná reklamace výrobku ze strany odběratele). Nejsou tvořeny k pohledávkám ve skupině podniků, tzn. pohledávky za mateřskou společností a za společnostmi ovládané stejnou mateřskou společností, neboť zde ještě nenastala situace, že by společnost VÚHŽ a.s. k těmto podnikům měla pohledávky po splatnosti více než 90 dnů.

Společnost VÚHŽ a.s. pro zaúčtování opravných položek využívá následující rozvahové účty:

- 391 011 Nepromlčené pohledávky u soudu
- 391 012 Pohledávky v konkurzu, insolvenčním řízení
- 391 013 Ostatní nepromlčené pohledávky
- 391 014 OP k pohledávkám § 8c ZoR
- 391 015 Účetní OP k pohledávkám
- 391 016 OP k ostatním pohledávkám
- 391 017 OP k zaplaceným zálohám

Souvztažně je tvorba či zrušení opravné položky účtováno na následující nákladové účty:

- 558 000 Zákonné opravné položky
- 558 011 Nepromlčené pohledávky u soudu
- 558 012 Pohledávky v konkurzu, insolvenční
- 558 013 Ostatní nepromlčené pohledávky
- 558 014 OP k pohledávkám dle § 8 ZoR
- 559 084 OP k pohledávkám

Dále směrnice stanovuje, že v případě vytvoření opravné položky k pohledávce v cizí měně nad 500 000 Kč je zaúčtován individuálně i kurzový rozdíl k této významné, nově vytvořené opravné položce. Částka 500 000 Kč je stanovena jako hranice významnosti.

Níže uvedená tabulka č. 1 podává přehled o vytvořených opravných položkách k pohledávkám v Kč za analyzované období 2018–2021.

Tabulka 1: Přehled vytvořených opravných položek k pohledávkám v Kč

	Opravné položky - zákonné	Opravné položky - účetní	Celkem
2018	165 387	1 152 819	1 318 206
2019	217 533	3 592 486	3 810 018
2020	217 523	1 827 288	2 044 811
2021	196 157	1 297 774	1 493 931

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je možné vypořádat, že ve všech sledovaných letech tvořily účetní opravné položky podstatně větší část z celkových opravných položek. Vývoj účetních i daňových

opravných položek je poměrně stabilní. Výjimkou je rok 2019 ve kterém se hodnota účetních opravných položek vyšplhala až na výši 3 592 486 Kč. Tento jev byl dán výraznějším nárůstem pohledávek po splatnosti, ke kterým bylo nutné opravné položky vytvořit.

5.1.5 Odpisy pohledávek

Ve společnosti VÚHŽ a.s. je odpis pohledávek upraven vnitropodnikovou směrnicí. Odpis pohledávek je prováděn v případě, že společnost neuhrazenou pohledávku nevy mohla a její odpis může být proveden pouze na základě schválení ekonomickým ředitelem.

Odpis pohledávek, které nebudou prokazatelně uhrazeny, odepisuje společnost VÚHŽ a.s. na analyticky členěné účty:

- 546 000 Odpis pohledávky
- 546 012 Odpis pohledávky dle §24y)

Odepsané pohledávky jsou dále evidovány v podrozvahové evidenci na účtu:

- 754 011 Pohledávky odepsané

Pokud dojde k úhradě již odepsané pohledávky, tak je tato platba zaúčtována do výnosů na následující účet:

- 646 011 Výnosy z odepsaných pohledávek

Následující tabulka č. 2 vyobrazuje přehled hodnot odepsaných pohledávek v období 2018–2021. V rámci zákonných odpisů pohledávek můžeme zaznamenat klesající trend, kdežto účetní odpisy pohledávek mají střídající trend poklesu a růstu. V roce 2019 nebyl proveden žádný účetní odpis nedobytných pohledávek. Následující rok 2020 byla situace zcela odlišná, zde bylo v účetnictví společnosti naopak odepsáno nejvíce nedobytných pohledávek, a to ve výši 2 286 470 Kč.

Tabulka 2: Přehled provedených odpisů pohledávek v Kč

	Odpis pohledávek - zákonný	Odpis pohledávek - účetní	celkem
2018	103 481	283 546	387 027
2019	34 772	0	34 772
2020	25 774	2 260 696	2 286 470
2021	21 366	32 609	53 975

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Preventivní zajišťovací nástroje

V současné době ze zajišťovacích nástrojů společnost využívá hodnocení odběratelů, pojištění, zálohu, bankovní záruku, dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso. Postupy a použití těchto zajišťovacích nástrojů nejsou upraveny vnitropodnikovou směrnicí.

Hodnocení odběratelů

Hodnocení odběratelů má ve společnosti VÚHŽ a.s. významné postavení a pro jejich posouzení používá jak vnitřní, tak i vnější informační zdroje. K hodnocení odběratelů využívá vlastní historii zákazníka, pokud je ve společnosti již k danému odběrateli vytvořena. U nových zákazníků nebo u těch, kteří delší dobu nebyli se společností v kontaktu jsou využívány kancelářské informace. Společnost pro hodnocení odběratelů využívá také služeb agentur, které tyto informace poskytují a jsou uznávané.

Smlouva

Obsah smlouvy se odvíjí od velikosti pohledávky. V rámci drobných pohledávek společnost VÚHŽ a.s. nevytváří složité smlouvy, obsahují pouze základní informace o: předmětu obchodu, době splatnosti a částku ve které má být zboží nebo služba uhrazena. Pohledávky vysoké hodnoty jsou na rozdíl od drobných pohledávek mnohem lépe smluvně zajištěny. V těchto smlouvách je zakomponována i rozhodčí doložka. U velkých pohledávek se také počítá se sankcemi a úroky z prodlení.

Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je jedním z nejvyužívanějších zajišťovacích instrumentů ve společnosti VÚHŽ a.s. Primárně jsou pomocí pojištění zajištěny všechny pohledávky, které takto zajistit lze. Výjimkou bývají drobné pohledávky v hodnotě do 20 000 Kč, ty pojišťovány nejsou. Společnost si takto zajišťuje pohledávky u dvou pojišťoven.

Hodnocení a prověřování bonity odběratelů probíhá v rámci nabídkového řízení, tzn. při stanovení obchodních a platebních podmínek, které se odvíjí od typu smlouvy, výrobků, poskytovaných služeb a dalších okolností. U nabídkového řízení je řešeno, o jakého odběratele se jedná (nový/stávající zákazník, platební morálka apod.). Pokud se jedná o stávajícího zákazníka a je pojištěn, pracovnice oddělení Ekonomiky se zabývá výší limitu příslušného zákazníka, do jaké výše je zákazník pojištěn a zda je limit dostatečný. V případě, že zákazník pojištěn není, společnost musí zažádat pojišťovnu o nastavení limitu k

příslušnému zákazníkovi. Pokud nastane situace, že pojišťovna odmítne některého ze zákazníků pojistit, přicházejí na řadu další preventivní opatření.

Záloha

Pokud se společnosti VÚHŽ a.s. nepodaří pohledávku zajistit prostřednictvím pojištění, nastupuje na řadu další preventivní nástroj, kterým je záloha. Tento zajišťovací instrument není ve společnosti ze strany zákazníků přijímán s příliš velkým nadšením, obecně firmy nerady platí za něco, co ještě nemají. V tomto případě, pokud se jedná o vyšší částky, může zákazník požadovat za zaplacenou zálohu nějakou formu ručení za řádné splnění obchodního případu (např. bankovní záruka).

Dokumentární akreditiv

Tento zajišťovací nástroj je využíván při obchodování se zahraničními odběrateli, především z Asie, Koreje, Taiwanu nebo Indie. Pohledávky vysoké hodnoty s Asií jsou zajišťovány pouze pomocí dokumentárního akreditivu. Hlavní nevýhodou tohoto zajišťovacího instrumentu je jeho administrativní náročnost a poměrně vysoké poplatky za jeho vedení.

Bankovní záruka

Společnost VÚHŽ a.s. využívá různé typy bankovních záruk. U pohledávek, které nejsou zajištěny jiným instrumentem, společnost přijímá bankovní záruky vystavené bankou zákazníka. Na druhé straně společnost také vystavuje prostřednictvím svých bank záruky, které zákazník požaduje. Např. záruka za řádné plnění smlouvy, která souvisí se zaplacením zálohy před dodáním. Dalším typem mohou být záruky za zádržné nebo za záruční lhůtu.

Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso je jednodušší zajišťovací nástroj a používá se vůči zahraničním zákazníkům, kteří jsou zavedení a mají ve společnosti vytvořenou historii na základě dřívějších obchodních zkušeností.

Další způsoby zajištění pohledávek

Pokud společnost nezajistí své pohledávky pomocí výše uvedených nástrojů, ať už z důvodu poskytnutí nižšího limitu ze strany pojišťovny nebo nesouhlasu zákazníka s platebními a jinými podmínkami, společnost hledá jinou formu zajištění.

Společnost VÚHŽ a.s. může jediné se souhlasem představenstva, a to pouze u dobře známých zákazníků přistoupit k obchodu, ve kterém nebude použit žádný zajišťovací instrument.

5.3 Způsoby řešení pohledávek po splatnosti

Řešení pohledávek po splatnosti ve společnosti VÚHŽ a.s. zajišťuje oddělení Ekonomiky v součinnosti s oddělením Obchodu. Při řešení pohledávek po splatnosti společnost VÚHŽ a.s. využívá nejprve své vlastní nástroje a schopnosti svých zaměstnanců. Pokud nebude pohledávka úspěšně uhrazena ani po využití těchto nástrojů, společnost je nucena řešit pohledávky prostřednictvím rozhodčího řízení a následně přistoupit i k řízení soudnímu. Postup a způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti nejsou upraveny vnitřním předpisem.

5.3.1 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

Ve společnosti VÚHŽ a.s. probíhá pravidelně jednou za 14 dní tzv. pohledávková rada, která se koná za účasti oddělení Ekonomiky a všech obchodních zástupců oddělení Obchodu. Na této radě jsou komunikovány veškeré pohledávky, které jsou po splatnosti více než 20 dnů a jsou zde řešeny možné způsoby jejich vymáhání.

System vymáhání pohledávek po splatnosti ve společnosti VÚHŽ a.s. lze rozdělit do čtyř stupňů:

1. stupeň – osobní a telefonický kontakt
2. stupeň – upomínky
3. stupeň – vymáhání pohledávek pojišťovny, inkasní agentura
4. stupeň – rozhodčí řízení, soudní řízení

Osobní a telefonický kontakt

V první fázi řeší pohledávky po splatnosti obchodní zástupci. Každý z nich urguje své pohledávky u svých odběratelů, ať už osobně nebo telefonicky. Na oddělení obchodu je obchodní případ ukončen zaplacením faktury. Obchodní zástupci jsou tedy za pohledávku odpovědní až do jejího uhrazení.

Upomínky

Po neúspěšném vymáhání pohledávek ze strany obchodních zástupců přebírá pohledávky po splatnosti oddělení Ekonomiky, kde odpovědný pracovník rozesílá upomínky s podpisem

ekonomického ředitele. Upomínky jsou posílány prostřednictvím systému Infor VISUAL. V systému nelze nastavit automatické zasílání upomínek, pracovnice oddělení Ekonomiky musí pohledávky po splatnosti projít a k příslušné pohledávce po splatnosti upomínku vytvořit a zaslat, což je poměrně časově náročné.

Vnitropodnikovou směrnicí nejsou nastaveny jednotlivé stupně upomínkového řízení, tzn. nejsou zde stanoveny dny po splatnosti, ve kterých budou jednotlivé upomínky rozesílány. Ve společnosti VÚHŽ a.s. je tří stupňový systém upomínání, pro první dva stupně upomínek je využíván jednotný text, obsah třetí upomínky je formulován právním oddělením.

Po neúspěšném vymáhání pohledávek ze strany oddělení Ekonomiky, je případ transportován na odbor Právní služby, který dlužníkům zasílá poslední upomínku ve formě předžalobní výzvy. Upomínky jsou odběratelům zasílány prostřednictvím pošty, e-mailu nebo datovou schránkou.

Vymáhání pohledávek ze strany pojišťoven

Pohledávky u kterých je krytí pojistným limitem, jsou nejpozději 90 den po splatnosti ohlášeny příslušné pojišťovně. Tímto momentem pojišťovna otevírá pojistný případ a zajišťuje společnosti VÚHŽ a.s. vymáhání pohledávky. Pokud pojišťovna od dlužníka neuhrazenou pohledávku do 90 dnů nevymůže, je společnosti VÚHŽ a.s. vyplaceno pojistné plnění. Pohledávka po vyplacení pojistného plnění v účetnictví společnosti nezaniká a dále pokračuje její vymáhání ve spolupráci s pojišťovnou. V případě, že by pohledávka byla dlužníkem nakonec uhrazena, společnost VÚHŽ a.s. vyplatí pojišťovně zpět pojistné plnění.

Inkasní agentura

V případě, že je vymáhání pohledávek po splatnosti neúspěšné, jak ze strany obchodních zástupců, tak i ze strany oddělení Ekonomiky, využívá společnost VÚHŽ a.s. služeb inkasní agentury. V tomto případě se jedná o nezajištěné pohledávky menšího rozsahu a po splatnosti více jak 90 dnů.

Rozhodčí řízení

Společnost VÚHŽ a.s. v rámci uzavírání smluv využívá rozhodčí doložku. V případě, že pohledávka nebude uhrazena a předchozí nástroje vymáhání selhaly, společnost přistupuje k rozhodčímu řízení.

5.3.2 Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou

Pokud smlouva neobsahovala rozhodčí doložku, společnost VÚHŽ a.s. vymáhá neuhrazené pohledávky přímo prostřednictvím soudního řízení.

Komunikace a příprava materiálu pro soudní řízení probíhá za spolupráce oddělení Ekonomiky, oddělení obchodu a odboru Právní služby, buď vlastní nebo externí. Jednoduché právní případy a běžné právní úkony jako např. kontrola smluvní dokumentace či zaslání předžalobní výzvy, zajišťuje odbor Právní služby, který je součástí oddělení Ekonomiky. Pokud se jedná o složitější případy, společnost VÚHŽ a.s. využívá služeb externí právní kanceláře.

6 ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ

V následující kapitole je rozebrán současný stav pohledávek z obchodních vztahů společnosti VÚHŽ a.s. ve sledovaném období 2018–2021. Analýza je věnována pouze krátkodobým pohledávkám z obchodních vztahů. Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů tvoří zádržné za záruční lhůtu a jsou vyplácené po její uplynutí. Úhradu dlouhodobé pohledávky lze zkrátit po předložení bankovní záruky vystavené bankou společnosti.

6.1 Struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

Tabulka č. 1 ukazuje stav krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti v tisících Kč a procentuálním vyjádření ve vztahu k celkovým pohledávkám ve sledovaném období 2018–2021.

Tabulka 3: Struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

Pohledávky	2018		2019		2020		2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
- do splatnosti	71 555	78	46 520	61	54 678	67	61 105	82
- po splatnosti	20 682	22	30 143	39	26 967	33	13 579	18
Celkem	92 237	100	76 663	100	81 645	100	74 684	100

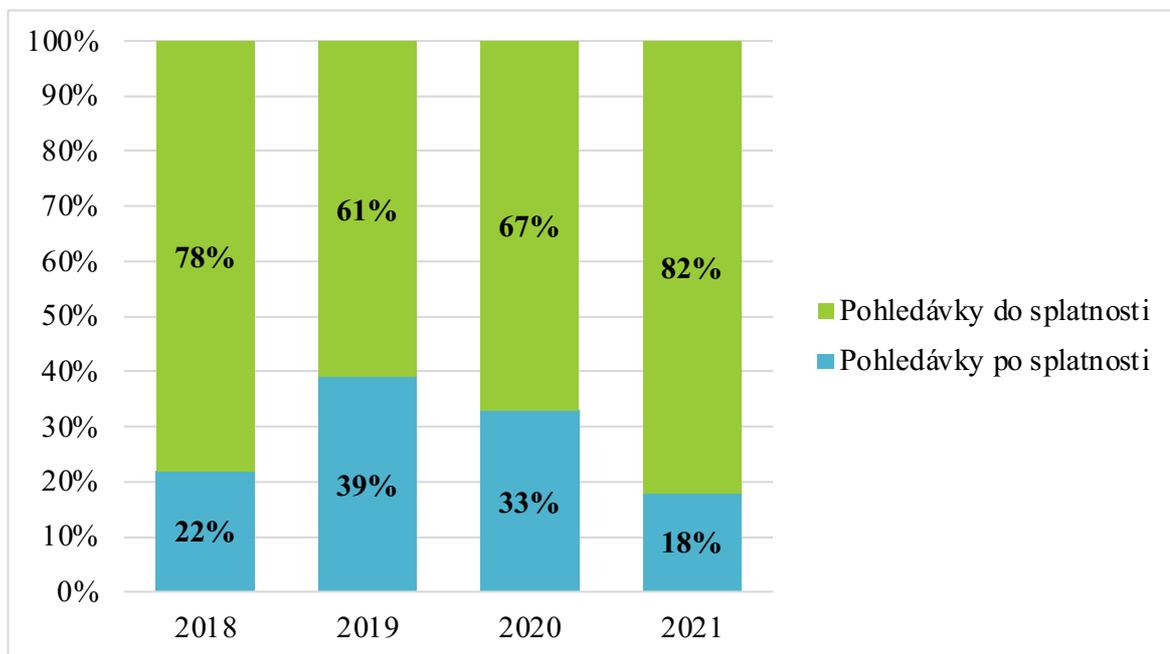
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů v tabulce č. 3 je možné vypočítat, že v roce 2021 společnost VÚHŽ a.s. vykázala nejméně pohledávek z obchodních vztahů a zároveň i pohledávek po splatnosti, a to 13 579 tis. Kč, což odpovídá podílu 18 % z celkového objemu pohledávek. Tento stav pohledávek po splatnosti můžeme hodnotit velmi pozitivně, neboť při porovnání s předchozími roky 2019–2020 zjistíme, že hodnoty pohledávek po splatnosti byly v těchto letech značně vyšší, pohybovaly v rozmezí 33–39 % na celkovém objemu pohledávek.

Na konci účetního období roku 2019 společnost evidovala téměř stejnou výši celkového objemu pohledávek z obchodních vztahů jako v roce 2021, nicméně v tomto roce byla hodnota pohledávek po lhůtě splatnosti dokonce dvojnásobná a zároveň nejvyšší ze sledovaného období 2018–2021. Pohledávky po splatnosti v roce 2019 dosáhly výše 30 143 tis. Kč, což v procentech činí 39 % z celkového objemu pohledávek. V následujícím roce byl zaznamenán nárůst celkového objemu pohledávek, avšak snížil se podíl pohledávek po splatnosti na 33 %. V roce 2018 společnost VÚHŽ a.s. evidovala nejvyšší stav celkového objemu pohledávek na nichž se pohledávky po splatnosti podílely pouze 22 %.

Na základě dat uvedených v tabulce č. 3 byl vytvořen graf, který podává lepší přehled o struktuře krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů ve sledovaném období 2018–2021.

Graf 1: Struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu č. 1 můžeme vidět, že mezi lety 2018–2019 došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti. Od roku 2019 má hodnota pohledávek po splatnosti klesající charakter, což je pro společnost VÚHŽ a.s. jistě uspokojivé. Z grafu je na první pohled patrné, že nejhorší platební morálka odběratelů byla v roce 2019 a nejlepší naopak v roce 2021.

6.2 Analýza krátkodobých pohledávek dle lhůty splatnosti

V této části práce je proveden časový rozbor krátkodobých pohledávek po splatnosti, ve kterém jsou členěny do čtyř skupin na pohledávky po splatnosti do 30 dnů, 31–90 dnů, 91–365 dnů a nad 365 dnů. Toto členění je stanoveno na základě časového rozboru, který společnosti poskytuje banka.

Jak bylo zmíněno již výše, společnost VÚHŽ a.s. tvoří drobné pohledávky v řádu stovek a tisíce korun, tak i pohledávky ve výši několika milionů. Pohledávky takto vysokých hodnot bývají řádně zajištěny. Nejproblémovější jsou právě drobné pohledávky v hodnotě do 30 000 Kč, ty bývají velmi často hrazeny se zpožděním nebo se stávají nedobytnými. Drobné pohledávky generují zejména odběratelé střediska Povlakovny a nájemníci, společnost

v rámci své činnosti poskytuje také pronájem svých prostor, zároveň jsou tyto pohledávky i nejhůře vymahatelné. Analýza jednotlivých skupin pohledávek po splatnosti je provedena níže na základě dat uvedených v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Časová struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů v tis. Kč

Pohledávky	2018	2019	2020	2021
do splatnosti	71 555	46 520	54 678	61 105
po splatnosti	20 682	30 143	26 967	13 579
do 30 dnů	14 843	24 502	20 914	12 027
31-90 dnů	4 350	4 680	2 786	383
91-365 dnů	1 240	729	2 170	6
nad 365 dnů	249	232	1 097	1 163
celkem	92 237	76 663	81 645	74 684

Zdroj: vlastní zpracování

Dále pro lepší vyobrazení stavu krátkodobých pohledávek dle lhůty splatnosti byla vytvořena tabulka č. 5, která podává přehled o jejich procentuálním podílu na celkových pohledávkách a na celkových pohledávkách po splatnosti.

Tabulka 5: Procentuální podíl pohledávek na celkových pohledávkách a na celkových pohledávkách po splatnosti

Pohledávky	% podíl na celkových pohledávkách				% podíl na celkových pohledávkách po splatnosti			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
do splatnosti	78	61	67	82	x	x	x	x
po splatnosti	22	39	33	18	100	100	100	100
do 30 dnů	16	32	26	16	72	81	78	89
31-90 dnů	5	6	3	1	21	16	10	3
91-365 dnů	1	1	3	0	6	2	8	0
nad 365 dnů	0	0	1	2	1	1	4	9
celkem	100	100	100	100	x	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče celkového počtu odběratelů, u kterých společnost VÚHŽ a.s. evidovala pohledávky po lhůtě splatnosti, tak v roce 2018 bylo zaznamenáno 90 odběratelů platících se zpožděním, v následujícím roce byla situace totožná, zde společnost u pohledávek po splatnosti zaznamenala 91 odběratelů. Od roku 2020 byla situace příznivější, neboť počet odběratelů platících se zpožděním se snížil na 64 a v roce 2021 na 51 odběratelů.

Pohledávky po splatnosti do 30 dnů

V každém roce sledovaného období 2018–2021 dosahují pohledávky po splatnosti do 30 dnů nejvyšších hodnot. Tento stav ještě nemusí znamenat problémy, avšak je nutné situaci pravidelně sledovat. V této skupině jsou evidováni často odběratelé jejichž splatnost faktury vyšla na víkend nebo se jedná o odběratele, kteří mají pevně stanoveny dny splatnosti faktur (platí 1. a 15. den v měsíci) a tímto systémem se snadno dostanou do krátké doby po splatnosti. Hodnota pohledávek po splatnosti se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 12 027–24 502 tis. Kč. V roce 2018 odběratelé dlužili společnosti VÚHŽ a.s. za dodané zboží a služby částku ve výši 14 843 tis. Kč, což činí 72 % z pohledávek po splatnosti. Následující rok 2019 měla společnost v pohledávkách vázán nejvyšší objem prostředků, a to ve výši 24 502 tis. Kč, což z neuhrazených pohledávek představuje 81 %.

Od roku 2019 se hodnota pohledávek po splatnosti začala postupně snižovat, v roce 2021 byla zaznamenána hodnota dokonce dvakrát nižší, než tomu bylo v roce 2019, což můžeme vyhodnotit jako pozitivní vývoj. V roce 2021 společnost evidovala pohledávky po splatnosti ve výši 12 027 tis. Kč, což v procentuálním vyjádření tvoří 89 % z neuhrazených pohledávek.

Pohledávky po splatnosti 31–90 dnů

U pohledávek po splatnosti 31–90 dnů by měla společnost VÚHŽ a.s. již aktivně řešit jejich vymáhání. Jejich hodnota se ve sledovaném období 2018–2021 pohybovala v rozmezí 383–4 680 tis. Kč. V rámci této skupiny pohledávek po splatnosti se velmi často objevují italské firmy, u kterých jsou generovány pohledávky významných hodnot. Dle interních informací se nejedná o nijak výjimečnou situaci a již na základě dřívějších zkušeností vědí, že tyto firmy nikdy nehradí své závazky včas a většinou se dostávají přes hranici 60 dnů po splatnosti. Dále se zde objevují i některé české firmy, které dodávají velké investiční celky jejichž součástí je i výrobek společnosti VÚHŽ a.s. U těchto firem dochází ke zpoždění platby z důvodu, že samy čekají na úhradu platby od svého koncového odběratele.

Stejně jako u pohledávek po splatnosti do 30 dnů i v této skupině bylo dosaženo nejvyšší hodnoty v roce 2019, kdy pohledávky po splatnosti dosáhly částky 4 680 tis. Kč, což odpovídá podílu 16 % z neuhrazených pohledávek. V předchozím roce 2018 byla hodnota pohledávek po splatnosti poměrně vyrovnaná, a to ve výši 4 350 tis. Kč, což je téměř 21 % z pohledávek po splatnosti.

Při porovnání období 2018–2019 s obdobím následujícím 2020–2021 zjistíme, že hodnoty v letech 2018–2019 jsou v rámci této skupiny poměrně vysoké. Od roku 2019 společnost zaznamenala poměrně prudký pokles, v roce 2020 se hodnota pohledávek po splatnosti oproti předchozímu roku snížila na 2 786 tis. Kč, což představuje pokles o 40 %. V následujícím období došlo k ještě většímu poklesu na hodnotu 383 tis. Kč, což činí snížení o 86 %.

Pohledávky po splatnosti 91–365 dnů

V rámci této skupiny pohledávek po lhůtě splatnosti byl zaznamenán značně proměnlivý vývoj, jejich hodnota se ve sledovaných letech pohybovala v rozmezí 6–2 170 tis. Kč. Společnost v roce 2018 evidovala pohledávky po lhůtě splatnosti ve výši 1 240 tis. Kč, z čehož 800 tis. Kč tvořila pohledávka za nejmenovanou firmou YX, která byla uhrazena 156 dnů po lhůtě splatnosti. V následujícím roce došlo ke snížení na hodnotu 729 tis. Kč, což činí pouze 2 % z pohledávek po splatnosti. Nejvýznamnější byla pohledávka ve výši 574 tis. Kč za firmou A, která pohledávku uhradila 150 dnů po splatnosti. Stav pohledávek po splatnosti na konci roku 2019 lze vyhodnotit pozitivně.

To však nemůžeme tvrdit o následujícím roce 2020, zde se hodnota pohledávek po splatnosti oproti předchozímu roku téměř ztrojnásobila a dosáhla tak nejvyšší hodnoty ze všech sledovaných let. Společnost v roce 2020 zaznamenala pohledávky po lhůtě splatnosti ve výši 2 170 tis. Kč, čímž z pohledávek po splatnosti tvoří 8 % a z celkového objemu pohledávek 3 %. Důvodem takto výrazného nárůstu byl soubor pohledávek za firmou X s.r.o. v markantní výši 1 881 tis. Kč, které se pohybovaly po lhůtě splatnosti 91–182 dnů. Mezi lety 2020–2021 došlo naopak k značnému poklesu, kdy hodnota pohledávek po splatnosti dosáhla pouhých 6 tis. Kč, což můžeme vyhodnotit jako velmi příznivý stav, neboť tato výše je na pohledávkách po splatnosti zanedbatelná.

Pohledávky po splatnosti nad 365 dnů

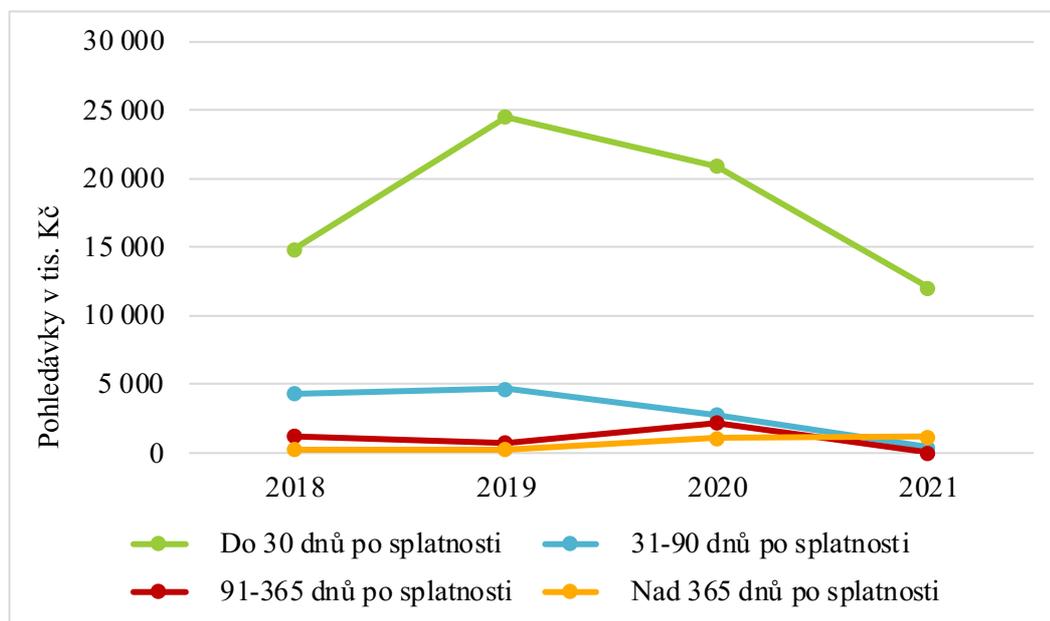
Pohledávky po splatnosti nad 365 dnů tvoří především pohledávky, které jsou v insolvenční, exekuci nebo u nich probíhá soudní řízení. U této skupiny pohledávek po splatnosti, jako u jediné z uvedených skupin, byl zaznamenán rostoucí vývoj, jejich hodnota se začala zvyšovat od roku 2019 a ve sledovaném období 2018–2021 se pohybovala v rozmezí 232–1 163 tis. Kč. Hodnoty pohledávek po splatnosti byly v roce 2018–2019 rapidně nižší, než jakých bylo dosaženo v následujících letech 2020–2021.

V roce 2018 společnost vykázala pohledávky po splatnosti ve výši 249 tis. Kč, v následujícím roce byla hodnota téměř totožná, a to ve výši 232 tis. Kč, čímž se na pohledávkách po splatnosti v obou letech podílely pouhým 1 %.

Společnost v roce 2020 zaznamenala oproti předchozímu roku značné zvýšení, a to o 373 %. Hodnota pohledávek po splatnosti tak dosáhla výše 1 097 tis. Kč, čímž z neuhrazených pohledávek tvořila 4 %. Tento výrazný nárůst zapříčinila pohledávka za nejmenovanou firmou X, která byla ve výši 759 tis. Kč a promítnula se i do následujících účetních období. Společnost VÚHŽ a.s. za tuto pohledávku obdržela náhradu od pojišťovny a nadále probíhalo její vymáhání, nejprve ze strany pojišťovny a poté prostřednictvím právní kanceláře. Pohledávka byla vyřešena dohodou obou stran v 1. čtvrtletí roku 2022. Následující rok společnost evidovala opětovné zvýšení pohledávek po splatnosti, avšak pouze o 6 % a to na hodnotu 1 163 tis. Kč. Vývoj pohledávek po splatnosti nad 365 dnů je nutno zhodnotit negativně, neboť se jejich hodnota meziročně zvyšovala.

Z výše uvedených dat v tabulce č. 4 byl vypracován graf zachycující vývoj jednotlivých skupin pohledávek po splatnosti v analyzovaných letech 2018–2021.

Graf 2: Vývoj jednotlivých skupin pohledávek po splatnosti v letech 2018-2021



Zdroj: vlastní zpracování

7 FINANČNÍ ANALÝZA SE ZAMĚŘENÍM NA POHLEDÁVKY

V této kapitole je provedena finanční analýza společnosti VÚHŽ a.s. ve čtyřletém období 2018–2021. Jako podklad pro vypravování finanční analýzy byly použity účetní závěrky společnosti VÚHŽ a.s.

Finanční analýza se zaměřuje na vybrané ukazatele související s oblastí pohledávek, v rámci této analýzy je provedena horizontální i vertikální analýza majetkové struktury, analýza likvidity, analýza rychlosti obratu pohledávek a doby obratu pohledávek/závazků. Jednotlivé analýzy obsahují komentáře, tabulky, grafy a také vlastně zpracované tabulky účetních výkazů pro lepší přehlednost. Ukazatele jsou vypočteny na základě vzorců uvedených v teoretické části.

Jak bylo již zmíněno v úvodu praktické části, společnost VÚHŽ a.s. má celkem šest středisek (Automatizace, Válcovna, Slévárna, Nástrojárna, Povlakovna, Laboratoře a zkušebny) a každé z nich působí v rozdílném odvětví. Pro účely této finanční analýzy pro srovnání výsledků společnosti VÚHŽ a.s. poslouží oddíl CZ-NACE 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství.

7.1 Analýza majetkové struktury

Následující dvě podkapitoly jsou věnovány vertikální a horizontální analýze majetkové části rozvahy se zaměřením zejména na jednotlivé složky oběžných aktiv, jejichž součástí jsou i pohledávky.

Tabulka 6: Vybrané položky aktiv v tis. Kč společnosti VÚHŽ a.s.

		2018	2019	2020	2021
	AKTIVA	534 836	531 946	544 090	540 821
B.	Stálá aktiva	223 652	238 364	228 925	232 441
B.I.	DNM	3 467	3 780	2 912	2 811
B.II.	DHM	219 979	234 378	225 807	229 630
B.III.	DFM	206	206	206	
C.	Oběžná aktiva	311 211	293 582	315 165	308 380
C.I.	Zásoby	153 649	170 610	136 698	160 644
C.II.	Pohledávky	103 560	87 961	89 260	89 091
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	4 566	4 786	2 670	4 196
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	95 949	79 671	83 107	80 934
C.IV.	Peněžní prostředky	54 002	35 011	89 207	58 645

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.1 Vertikální analýza

V této kapitole je provedena vertikální analýza aktiv společnosti VÚHŽ a.s. a její srovnání s průměrem odvětví dle klasifikace CZ-NACE 24. Vertikální analýza vyobrazuje procentní podíl jednotlivých složek aktiv na celkové bilanční sumě.

Tabulka 7: Vertikální analýza vybraných položek aktiv společnosti VÚHŽ a.s.

		2018	2019	2020	2021
	AKTIVA	100%	100%	100%	100%
B.	Stálá aktiva	42%	45%	42%	43%
B.I.	DNM	1%	1%	1%	1%
B.II.	DHM	41%	44%	42%	42%
B.III.	DFM	0%	0%	0%	0%
C.	Oběžná aktiva	58%	55%	58%	57%
C.I.	Zásoby	29%	32%	25%	30%
C.II.	Pohledávky	19%	17%	16%	16%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1%	1%	0%	1%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	18%	15%	15%	15%
C.IV.	Peněžní prostředky	10%	7%	16%	11%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Vertikální analýza vybraných položek aktiv dle oddílu CZ-NACE 24

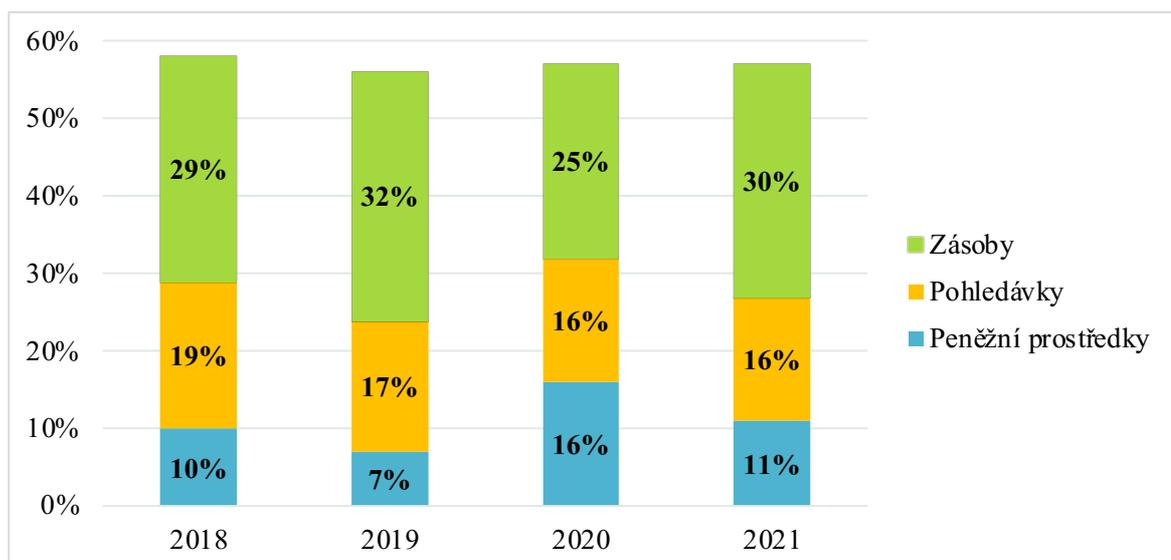
		2018	2019	2020
	AKTIVA	100%	100%	100%
B.	Stálá aktiva	51%	54%	51%
B.I.	DNM	2%	4%	2%
B.II.	DHM	40%	42%	41%
B.III.	DFM	10%	8%	8%
C.	Oběžná aktiva	48%	46%	48%
C.I.	Zásoby	26%	24%	22%
C.II.	Pohledávky	18%	17%	21%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0%	1%	1%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	18%	16%	19%
C.III + C.IV.	KFM + Peněžní prostředky	3%	5%	5%

Zdroj: vlastní zpracování

Oběžná aktiva ve všech sledovaných letech v majetkové struktuře společnosti VÚHŽ a.s. převládají nad dlouhodobým majetkem. Jejich podíl na celkové bilanční sumě je v analyzovaném období poměrně stabilní a pohybuje v rozmezí 55–58 %. V rámci odvětví je situace opačná, zde se na bilanční sumě podílí spíše stálá aktiva mezi 51–54 %.

Dále uvedený graf č. 3 podává lepší přehled o struktuře oběžných aktiv.

Graf 3: Struktura oběžných aktiv společnosti VÚHŽ a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 3 lze konstatovat, že v rámci oběžných aktiv jsou nejméně zastoupeny peněžní prostředky, stejně je tomu i v rámci odvětví. Z uvedené tabulky č. 7 můžeme vidět, že společnost VÚHŽ a.s. ve všech sledovaných letech nevlastnila žádný krátkodobý finanční majetek, oběžná aktiva společnosti jsou tak tvořena složkami zásob, pohledávek a peněžních prostředků.

Naopak nejvýznamnější složkou oběžných aktiv jsou zásoby, které se ve sledovaném období pohybují v rozmezí 25–32 %. Vysoká hodnota zásob svědčí o dlouhém výrobním cyklu podniku. Situace je v rámci odvětví obdobná, i zde zásoby tvoří nejvýznamnější položku oběžných aktiv, avšak jejich hodnota je ve srovnání se společností VÚHŽ a.s. nepatrně nižší, v analyzovaném období se hodnota zásob v odvětví pohybuje v rozmezí 22–26 %.

U pohledávek lze pozorovat, že jejich podíl na celkových aktivech ve sledovaném období meziročně klesá. Pohledávky společnosti VÚHŽ a.s. tvoří z celkových aktiv 16–19 % a obsahují jak pohledávky dlouhodobé, tak i krátkodobé. Podíl dlouhodobých pohledávek na celkových aktivech dosahuje ve sledovaném období zanedbatelné výše, z tohoto důvodu je vertikální a později i horizontální analýza zaměřena především na pohledávky krátkodobé. Ve srovnání s odvětvím lze říci, že jejich podíl na celkových aktivech je téměř totožný, nicméně v rámci odvětví lze mezi jednotlivými lety pozorovat střídající se nárůsty a poklesy. Krátkodobé pohledávky se na celkových aktivech podílejí nejvíce v roce 2018, a to ve výši 18 %. Ve všech zbylých letech je podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech stabilní a pohybuje se na úrovni 15 %. Ve struktuře krátkodobých pohledávek velmi výrazně

dominují pohledávky z obchodních vztahů. Ostatní položky krátkodobých pohledávek dosahují nevýznamných hodnot.

Nejvýznamnější složku dlouhodobého majetku tvoří hmotný majetek, jehož podíl na celkových aktivech dosahuje každoročně zhruba 43 %. Tento stav je typický pro celé odvětví, neboť se jedná o výrobní společnosti, které vlastní velké množství strojů a výrobních technologií.

7.1.2 Horizontální analýza

Následující tabulka č. 9 obsahuje horizontální analýzu majetkové části rozvahy společnosti VÚHŽ a.s. v letech 2018–2021, která je následně porovnána s dosaženými výsledky odvětví v letech 2018–2020 (tabulka č. 10). Horizontální analýza je vyobrazena jak v absolutním (v tis. Kč), tak i relativním (%) vyjádření.

Tabulka 9: Horizontální analýza vybraných položek aktiv společnosti VÚHŽ a.s. (v tis. Kč a v procentuálním vyjádření)

		2019/18	2020/19	2021/20	2019/18	2020/19	2021/20
	AKTIVA	-2 890	12 144	-3 269	-1%	2%	-1%
B.	Stálá aktiva	14 712	-9 439	3 516	7%	-4%	2%
B.I.	DNM	313	-868	-101	9%	-23%	-3%
B.II.	DHM	14 399	-8 571	3 823	7%	-4%	2%
B.III.	DFM	0	0	-206	0%	0%	-100%
C.	Oběžná aktiva	-17 629	21 583	-6 785	-6%	7%	-2%
C.I.	Zásoby	16 961	-33 912	23 946	11%	-20%	18%
C.II.	Pohledávky	-15 599	1 299	-169	-15%	1%	0%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	220	-2 116	1 526	5%	-44%	57%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	-16 278	3 436	-2 173	-17%	4%	-3%
C.IV.	Peněžní prostředky	-18 991	54 196	-30 562	-35%	155%	-34%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Horizontální analýza vybraných položek aktiv dle oddílu CZ-NACE 24 (v tis. Kč a v procentuálním vyjádření)

		2019/18	2020/19	2019/18	2020/19
	AKTIVA	-5 455	9 423	-3%	6%
B.	Stálá aktiva	1 388	6	2%	0%
B.I.	DNM	3 837	-2 843	114%	-39%
B.II.	DHM	887	2 627	1%	4%
B.III.	DFM	-3 338	223	-20%	2%
C.	Oběžná aktiva	-6 860	9 231	-8%	12%
C.I.	Zásoby	-5 766	-118	-13%	0%
C.II.	Pohledávky	-3 194	7 724	-10%	27%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	1 140	344	194%	20%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	-4 335	7 381	-14%	27%
C.III + C.IV.	KFM + Peněžní prostředky	2 032	1 500	36%	20%

Zdroj: vlastní zpracování

Výše oběžných aktiv společnosti VÚHŽ a.s. ve sledovaném období 2018–2021 mírně kolísá, pohybuje se v rozmezí 293–315 mil. Kč. Jednotlivé složky oběžných aktiv a jejich změny jsou popsány níže.

Velikost zásob byla ve sledovaném období 2018–2019 velmi proměnlivá. K největší změně došlo mezi lety 2019–2020, kdy výše zásob poklesla o 33 912 tis. Kč, a to o 20 %. V následujícím roce 2021 se hodnota zásob oproti předchozímu roku výrazně zvýšila o 23 946 tis. Kč, což v procentuálním vyjádření představuje nárůst o 18 %. Za příčinou těchto výrazných výkyvů v hodnotě zásob nestojí pouze jeden významný činitel, nejčastěji jsou tyto změny způsobeny předzásobením střediska Válcovny vstupním materiálem ke konci roku, nebo pokud se ve společnosti na přelomu roku pozastaví výroba z důvodu plánovaných odstávek. Hodnota zásob měla proměnlivý charakter i v rámci odvětví.

Z tabulky č. 9 vyplývá, že výše krátkodobých pohledávek mezi jednotlivými roky měla střídající trend poklesu a růstu. Mezi lety 2018–2019 došlo k výraznému poklesu krátkodobých pohledávek o 16 278 tis. Kč, což představuje pokles o 17 %. V roce 2020 došlo oproti předchozímu období k nárůstu o 3 436 tis. Kč, a to o 4 %. V následujícím období mezi lety 2020–2021 došlo naopak opět k jejich poklesu o 2 173 tis. Kč, což v procentech činí 3 %. Tyto změny byly ve všech sledovaných letech způsobeny především pohledávkami z obchodních vztahů, jelikož ty představují největší část krátkodobých pohledávek a také ve sledovaném období docházelo v této položce k největším výkyvům v rámci krátkodobých pohledávek.

Co se týče poslední složky oběžných aktiv, kterou představují peněžní prostředky, jejich výše se v roce 2020 oproti předchozímu roku velmi výrazně zvýšila až o 54 196 tis. Kč, což v procentech představuje zvýšení o 155 %. Za tímto značným nárůstem peněžních prostředků stála tehdejší situace ohledně pandemie Covidu-19, kdy se společnosti v důsledku lockdownu a jiných vládních nařízení rapidně snížily výdaje, např. výdaje na cestování, marketingové aktivity nebo i vzdělávání. Tato změna měla největší dopad na zvýšení celkové hodnoty oběžných aktiv v daném roce. V dalším období 2020–2021 se naopak jejich výše značně snížila o 30 562 tis. Kč, tedy o 34 %.

7.2 Analýza likvidity

V následující tabulce č. 11 jsou uvedeny jednotlivé stupně likvidity (běžná, pohotová a hotovostní) společnosti VÚHŽ a.s. v letech 2018–2021 a jejich porovnání s průměrem odvětví oddílu CZ-NACE 24 v letech 2018–2020.

Tabulka 11: Ukazatele likvidity společnosti VÚHŽ a.s. a oddílu CZ-NACE 24

	2018	2019	2020	2021
Společnost VÚHŽ a.s.				
Běžná likvidita	3,22	3,95	3,98	4,07
Pohotová likvidita	1,55	1,54	2,18	1,84
Hotovostní likvidita	0,56	0,47	1,13	0,77
Oddíl CZ-NACE 24				
Běžná likvidita	1,40	1,24	1,50	x
Pohotová likvidita	0,62	0,56	0,76	x
Hotovostní likvidita	0,09	0,12	0,16	x

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita (L3) společnosti VÚHŽ a.s. ve sledovaných letech 2018–2021 dosáhla rozmezí 3,22–4,07, přičemž dle odborné literatury má ukazatel běžné likvidity stanoveno doporučené rozmezí 1,5–2,5. Z výše uvedené tabulky je patrné, že se běžná likvidita ve všech sledovaných letech pohybuje nad doporučenými hodnotami. Ve sledovaném období nabývá ukazatel nejnižších hodnot v roce 2018, kdy dosáhl hodnoty 3,22. Jeho hodnota se v následujících letech postupně zvyšuje až do roku 2021, ve kterém ukazatel dosáhl nejvyšší hodnoty ve výši 4,07. Rostoucí trend byl dán neúměrným vývojem oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. Každoročně v položce oběžných aktiv docházelo k výraznějšímu vývoji, než tomu bylo u položky krátkodobých závazků. Vysoká hodnota tohoto ukazatele vypovídá o nadbytečné výši čistého pracovního kapitálu a drahém financování. Rovněž při srovnání s odvětvím jsou hodnoty běžné likvidity společnosti VÚHŽ a.s. ve všech letech

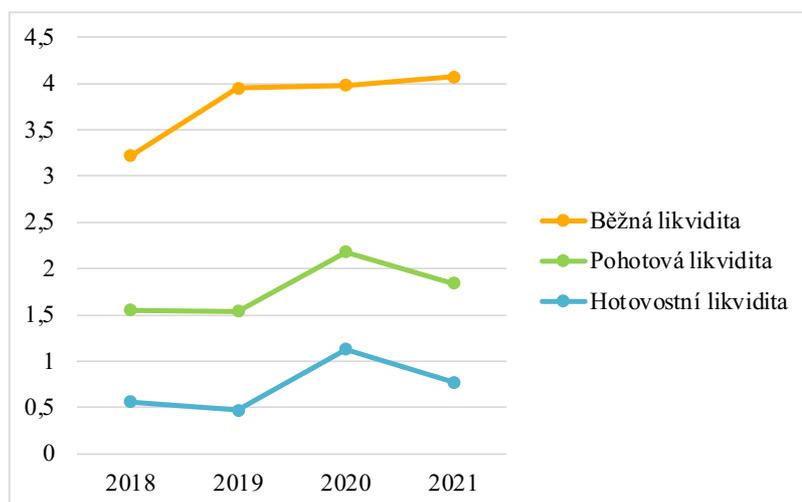
výrazně vyšší, než je jeho průměr. Tento jev je způsoben zejména tím, že společnost VÚHŽ a.s. má vyšší podíl oběžných aktiv na celkových aktivech než srovnatelné společnosti odvětví.

Ukazatel pohotové likvidity (L2) má stanoveno doporučené rozmezí 1–1,5. Společnost VÚHŽ a.s. splňuje doporučené rozmezí pouze v letech 2018–2019, kdy se hodnoty ukazatele pohybovaly ve výši 1,54–1,55. V letech 2019–2020 se ukazatel pohyboval nad doporučeným rozmezím, v tomto období dosahoval hodnot 1,84–2,18. Vysoká hodnota ukazatele znamená, že podnik váže velkou část oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které mu přinášejí pouze minimální nebo žádný úrok. Co se týče odvětví, tak společnost VÚHŽ a.s. dosahovala ve všech letech příznivějších hodnot pohotové likvidity, než je tomu u průměru odvětví, ve kterém konkurenční podniky nabývají poměrně nízkých hodnot tohoto ukazatele.

Pro ukazatel hotovostní likvidity (L1) je dle odborné literatury stanoveno rozmezí 0,2–0,5. Toto rozmezí je splněno pouze v roce 2019, ve kterém byl ukazatel ve výši 0,47. V tomto roce dosahují peněžní prostředky nejnižších hodnot, a to ve výši 35 011 tis. Kč. V ostatních letech 2018, 2020 a 2021 jeho hodnota převyšuje doporučené rozmezí, což naopak vypovídá o velkém množství peněžních prostředků. Při srovnání s průměrem odvětví je patrné, že ve společnosti VÚHŽ a.s. bylo dosaženo ve všech letech mnohem vyšších hodnot, než je tomu v rámci odvětví.

Dále je vytvořen graf zachycující vývoj jednotlivých typů likvidity (běžná, pohotová a hotovostní) společnosti VÚHŽ a.s. v analyzovaném období 2018–2021.

Graf 4: Vývoj likvidity Společnosti VÚHŽ a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 jasně ukazuje, že pohotovostní a hotovostní likvidita má střídavý trend poklesu a růstu, zatímco běžná likvidita má trend rostoucí. Společnost VÚHŽ a.s. téměř každoročně u všech typů likvidity dosahuje výrazně vyšších hodnot, než jsou doporučená rozmezí. Výjimkou je pohotovostní likvidita v roce 2018–2019 a okamžitá likvidita v roce 2019, kdy hodnoty splňovaly doporučené rozmezí. Jinak tomu není ani při srovnání s průměrem odvětví, i zde společnost VÚHŽ a.s. dosahovala značně vysokých hodnot běžné a hotovostní likvidity, pouze v rámci pohotovostní likvidity má společnost VÚHŽ a.s. lepší výsledky, než je tomu u odvětví. Z provedené analýzy je tedy zřejmé, že společnost VÚHŽ a.s. dosahuje poměrně vysokých hodnot likvidity. Obecně sice platí, že čím vyšší je její hodnota, tím nižší je riziko platební neschopnosti. Nesmíme však zapomínat na to, že příliš vysoké množství oběžných prostředků ve formě hotovosti, finančních prostředků na běžných účtech, pohledávek a zásob snižuje výnosnost podniku, neboť z držby tohoto majetku společnosti neplynou téměř žádné výnosy. Společnost VÚHŽ a.s. by měla efektivněji využívat své vložené prostředky.

7.3 Analýza aktivity

V teoretické části bylo uvedeno, že analýza aktivity vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá vložené finanční prostředky. Analýza aktivity obsahuje rychlost obratu pohledávek, dobu obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků.

7.3.1 Rychlost obratu pohledávek

Z uvedené tabulky č. 12 vyplývá, že vývoj rychlosti obratu pohledávek ve sledovaném období 2018–2021 je poměrně vyrovnaný, pohybuje se v rozmezí 6,55–7,59. Důvodem takto vysoké obratovosti je nízká hodnota pohledávek k realizovaným tržbám. Je žádoucí, aby hodnota obratu pohledávek dosahovala co nejvyšších hodnot.

Nejvyšší hodnoty dosahoval ukazatel obratu pohledávek v roce 2019, ve kterém se pohledávky na peněžní prostředky přeměnily 7,59krát za rok. Naopak nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2018, kdy se pohledávky na peněžní prostředky přeměnily 6,55krát za rok. Při porovnání s odvětvím můžeme vyzorovat, že vývoj rychlosti obratu pohledávek společnosti VÚHŽ a.s. je s výsledky odvětví téměř totožný, i zde byl vývoj poměrně stabilní a nedocházelo k výrazným výkyvům. V roce 2020 však rychlost obratu pohledávek v rámci odvětví poklesla na hodnotu 5,37 a v rámci společnosti VÚHŽ a.s. pouze na hodnotu 6,76.

Tabulka 12: Rychlost obratu pohledávek společnosti VÚHŽ a.s. a oddílu CZ-NACE 24

	2018	2019	2020	2021
Společnost VÚHŽ a.s.				
Tržby (v tis. Kč)	628 227	604 693	561 446	581 086
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	95 949	79 671	83 107	80 934
Rychlost obratu pohledávek	6,55	7,59	6,76	7,18
Oddíl CZ-NACE 24				
Tržby (v tis. Kč)	219 349	200 671	185 672	x
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	31 528	27 193	34 574	x
Rychlost obratu pohledávek	6,96	7,38	5,37	x

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.2 Ukazatele doby obratu

V tabulce č. 13 jsou vypočteny dva ukazatele doby obratu, a to doba obratu krátkodobých pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků, které jsou následně porovnány s průměrem odvětví dle klasifikace CZ-NACE 24. Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za kolik dní průměrně dostane společnost VÚHŽ a.s. uhrazeny pohledávky od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele by se měla rovnat běžné době splatnosti faktur.

Tabulka 13: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti VÚHŽ a.s. a oddílu CZ-NACE 24

	2018	2019	2020	2021
Společnost VÚHŽ a.s.				
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	55	47	53	50
Doba obratu závazků (ve dnech)	55	44	51	47
Oddíl CZ-NACE 24				
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	52	49	67	x
Doba obratu závazků (ve dnech)	98	111	111	x

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost VÚHŽ a.s. dostávala pohledávky od svých odběratelů splaceny v průměru za 51 dnů. Doba obratu pohledávek měla ve sledovaném období 2018–2021 střídavé tempo poklesu a růstu. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2018, ve kterém odběratelé průměrně hradili pohledávky do 55 dnů, což mohlo mít negativní vliv na společnost VÚHŽ a.s. Následující rok se platební morálka odběratelů zlepšila, jelikož došlo ke snížení hodnoty ukazatele na průměrnou dobu splatnosti 47 dnů, což ve sledovaném období 2018–2021 představuje nejnižší dobu splatnosti pohledávek. V roce 2020 se délka průměrné doby splatnosti opět zvýšila, a to na 53 dnů. V následujícím roce dochází k mírnému snížení

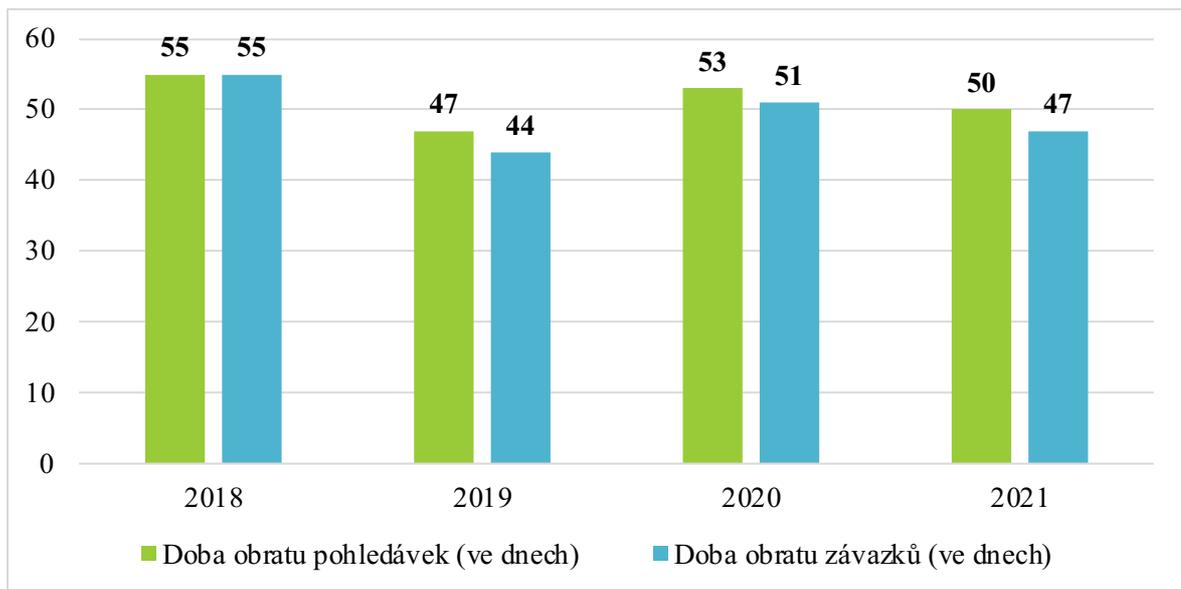
zhruba o 3 dny, což můžeme hodnotit pozitivně. Na dobu splatnosti má vliv jeden z klíčových odběratelů střediska Válcovny, který v letech 2018–2019 měl nastavenou splatnost 14 dnů a od roku 2020 se doba splatnosti prodloužila na 45 dnů.

Druhým sledovaným ukazatelem je doba obratu závazků, která udává za kolik dní společnost VÚHŽ a.s. průměrně hradí své závazky. Ukazatel doby obratu závazků je vhodné porovnat s ukazatelem doby obratu pohledávek. Společnost VÚHŽ a.s. hradí své závazky v průměru za 49 dnů. Při srovnání obou ukazatelů je patrné, že společnost VÚHŽ a.s. hradí své závazky dříve, než dostává zapláceno za pohledávky od svých odběratelů. Výjimkou je rok 2018, ve kterém se doba obratu závazků dokonce rovná době obratu pohledávek. Obecně by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedocházelo k narušení finanční rovnováhy podniku. Nicméně rozdíl mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek u společnosti VÚHŽ a.s. ve všech sledovaných letech není nijak výrazný, a i tento stav můžeme vyhodnotit jako příznivý.

Přestože ve společnosti VÚHŽ a.s. není tento rozdíl příliš výrazný a nedochází k významnému narušování peněžního cyklu, měla by se společnost i přes tuto skutečnost snažit snižovat dobu inkasa svých pohledávek, aby mohla pro placení svých závazků využívat peněžní prostředky z vyinkasovaných pohledávek.

Při porovnání s odvětvím zjistíme, že situace v oblasti doby obratu pohledávek je v rámci odvětví téměř totožná, jako u společnosti VÚHŽ a.s. To samé nemůžeme říci o oblasti doby obratu závazků, zde společnost VÚHŽ a.s. dosahuje příznivějších výsledků. Srovnatelné podniky odvětví dostávají v průměru zapláceno od svých odběratelů za 56 dnů a závazky hradí průměrně za 106 dnů, což je 2krát více než je tomu u společnosti VÚHŽ a.s. Podniky odvětví na rozdíl od společnosti VÚHŽ a.s. využívají dodavatelské úvěry pro financování svých závazků, což může být na jednu stranu výhodné, ale takto dlouhá doba obratu závazků již může značit problémy v likviditě a odradit tak stávající i potencionální obchodní partnery od kontraktu.

Co se týče průběhu roku, ve všech sledovaných letech společnost VÚHŽ a.s. nezaznamenala příliš výrazné odchylky, jak u doby obratu pohledávek, tak i doby obratu závazků.

Graf 5: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti VÚHŽ a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

8 VYHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Z provedené analýzy pohledávek a popisu současného systému řízení pohledávek vyplynulo, že ve společnosti VÚHŽ a.s. je zaveden propracovaný a účinný systém řízení pohledávek z obchodních vztahů. Přestože společnost VÚHŽ a.s. věnuje poměrně značnou péči o své pohledávky, analýza odhalila určité problematické oblasti a nesrovnalosti, kterým by bylo vhodné věnovat bližší pozornost.

Na základě časového rozboru pohledávek po splatnosti bylo zjištěno, že největší podíl ve všech letech tvoří vždy skupina pohledávek po splatnosti do 30 dnů, tento stav však ještě nemusí znamenat problém. Dle interních informací ve většině případů, zde stačí upozornění ze strany obchodních zástupců, ať už telefonicky či osobní návštěvou a není zapotřebí zapojit jiné nástroje vymáhání, v rámci této skupiny se nejedná o problémové odběratele a své závazky vůči společnosti VÚHŽ a.s. vždy nakonec uhradí. Slabé místo představují pohledávky po splatnosti nad 365 dnů, jejichž hodnota se v průběhu všech srovnávacích období zvyšuje. K 31. 12. 2021 byla vykázána hodnota těchto pohledávek po splatnosti ve výši 1 163 tis. Kč. Všechny tyto pohledávky jsou přihlášeny insolvenčnímu správci či exekutorovi, avšak jejich řízení nebylo zatím ukončeno.

V rámci finanční analýzy je provedeno i srovnání s průměrem odvětví dle oddílu CZ-NACE 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství, což nám pomůže lépe vykreslit finanční zdraví a stabilitu podniku. Při analýze majetkové části rozvahy bylo zjištěno, že v jeho struktuře převládá oběžný majetek v rozmezí 55–58 %. Z čehož zásoby představují nejvýznamnější položku oběžných aktiv, což je typické pro celé odvětví. Co se týče samotných pohledávek, tak společnost VÚHŽ a.s. evidovala dlouhodobé pohledávky v zanedbatelné výši, z tohoto důvodu byla nadále finanční analýza věnována pouze krátkodobým pohledávkám. Ty jsou převážně tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, ostatní složky krátkodobých pohledávek dosahovaly nepatrné výše. Peněžní prostředky se na struktuře oběžného majetku podílí nejméně.

Dále finanční analýza odhalila, že společnost VÚHŽ a.s. má poměrně vysoké hodnoty ukazatelů likvidity, a to i ve srovnání s průměrem odvětví. Vysoká míra likvidity může mít negativní dopad na vlastníky podniku, neboť příliš velké množství oběžných prostředků ve formě hotovosti, finančních prostředků na běžných účtech, pohledávek a zásob snižuje rentabilitu podniku. Společnost VÚHŽ a.s. by měla hledat takovou úroveň likvidity, při které

bude schopna dostát svým závazkům a zároveň bude docházet k dostatečnému zhodnocení prostředků.

Při porovnání ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků vyplynulo, že společnost VÚHŽ a.s. hradí své závazky dříve, než inkasuje pohledávky od svých odběratelů, což ji dostává do nevýhodné pozice věřitele. I když rozdíl mezi průměrnou dobou úhrady závazků a průměrnou dobou inkasování pohledávek není nijak výrazný a nedochází k významnému narušování peněžního cyklu, i přes tuto skutečnost by se společnost VÚHŽ a.s. mohla pokusit zkrátit dobu inkasa svých pohledávek. Díky čemuž by následně nemusela pro financování svých závazků využívat jiné zdroje a mohla by tak mnohem efektivněji používat vyinkasované peněžní prostředky ze svých pohledávek.

Společnost VÚHŽ a.s. tvoří zákonné (daňové) opravné položky k pohledávkám podle zákona č. 593/92 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, při dodržení podmínek stanovených tímto zákonem jsou opravné položky k pohledávkám daňově uznatelným nákladem, což společnosti dává možnost snížit její základ daně z příjmu. Zároveň společnost VÚHŽ a.s. dodržuje zásadu opatrnosti a vytváří i účetní opravné položky, díky čemuž zajišťuje věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví. Tvorba a rozpouštění opravných položek k pohledávkám je upravena vnitropodnikovou směrnicí.

Dále v textu jsou sepsána možná doporučení na zlepšení současného systému řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s.

Vnitropodnikové účetní směrnice

Rozborem současného systému řízení pohledávek bylo zjištěno, že ve společnosti VÚHŽ a.s. nejsou veškeré činnosti, metody a postupy vztahující se k systému řízení pohledávek podloženy vnitropodnikovou směrnicí. Konkrétně se jedná o absenci vnitropodnikových směrnic v oblasti preventivních zajišťovacích nástrojů a vymáhání pohledávek. Mým prvním doporučením je sestavení a zavedení vnitropodnikových směrnic pro tyto oblasti, neboť dobře zpracované účetní směrnice mohou přispět ke zlepšení a zefektivnění procesů v účetní jednotce. Důvodem tvorby účetních směrnic je bezesporu velikost společnosti, čím větší je společnost, tím více procesů a komplikovanějších činností zahrnuje. Jinak tomu není u společnosti VÚHŽ a.s., systém řízení pohledávek obsahuje celou řadu rozmanitých činností a postupů, které by měly být podloženy účetní směrnicí. Existencí vnitropodnikových směrnic by společnost VÚHŽ a.s. minimalizovala riziko vzniku bezdůvodných problémů. Účetní směrnice není důležité pouze sestavit a dodržovat, ale

zabývat se a sledovat jejich aktuálnost, doporučuji minimálně jednou ročně provést jejich řádnou kontrolu. V účetní směrnici by měla být vymezena konkrétní osoba, která bude odpovědná za následnou aktualizaci směrnic.

Stanovení druhého stupně upomínkového řízení

Ve společnosti je aktuálně nastaven tří stupňový systém upomínání, jehož první dva stupně upomínek obsahují stejnou textaci, obsah třetí a zároveň poslední upomínky formuluje právní oddělení. Druhá upomínka by měla být oproti první upomínce formulována mnohem razantněji s jasnou výstrahou, jaké skutečnosti nastanou v případě, že pohledávka nebude v požadovaném termínu uhrazena. V úvodu druhé upomínky je dobré dlužníkovi připomenout o jakou fakturu se jedná, kdy bylo datum její splatnosti a jaká je výše celkové fakturované částky. Společnosti VÚHŽ a.s. byl proto navržen jednotný text pro druhý stupeň upomínek, který je uveden v příloze P II.

Současně používaný text upomínek a jejich samotný vzhled je uveden v příloze P I. Ten by byl stále využíván pro upomínku prvního stupně, neboť plní spíše funkci zdvořilostní a společnost se touto upomínkou odběrateli pouze připomíná, že má vůči společnosti VÚHŽ a.s. dluh. Důvodem zavedení přísnějšího upomínání je, aby odběratel nabyt dojmu, že společnost VÚHŽ a.s. již myslí úhradu vážně a nemůže nadále přehlížet její výstrahy.

Automatizace a nastavení obecného postupu systému upomínek

Společnost VÚHŽ a.s. nemá pevně stanoven systém upomínání, zároveň v rámci systému Infor VISUAL chybí program, který by automaticky generoval a zasílal upomínky. Doporučila bych zavést upomínkový systém, který je založen na pravidelnosti a automatickém upomínání, avšak pouze u vybraných odběratelů. Automatický proces upomínání by byl zaměřen pouze na menší a méně významné odběratele, dosavadní přístup společnosti VÚHŽ a.s. je ke každému odběrateli individuální, avšak dle interních informací je ruční zasílání upomínek časově náročné a zavedení alespoň částečné automatizace upomínkového systému by pro společnost VÚHŽ a.s. představovalo jistou úsporu času.

Odběratele je nutné rozdělit do dvou skupin a pro každou tuto skupinu stanovit vhodný systém upomínání. Odběratelé by byli klasifikováni následovně:

Skupina 1 by obsahovala:

- nejvýznamnější odběratele a
- pravidelné středně významné odběratele.

U této skupiny odběratelů by byl nadále aplikován individuální přístup, který je u významných odběratelů vhodnější i z důvodu zachování dobrých obchodních vztahů. Navíc by zavedení automatického zasílání upomínek v této skupině nemělo příliš velké opodstatnění, neboť jsou zde zahrnuti pravidelní odběratelé, u nichž je společnost VÚHŽ a.s. známa jejich platební minulostí a ví, že tito odběratelé hradí své závazky se zpožděním, ale vždy je nakonec uhradí.

Skupina 2 by zahrnovala:

- středně významné odběratele s velmi špatnou platební morálkou a
- ostatní odběratele (menší odběratelé či nepravidelní odběratelé).

Této skupině odběratelů by byly zasílány automaticky generované upomínky, bude zde nutné vytvořit seznam dlužníků a poté jej udržovat stále aktuální. Zároveň bude nutné určit dny, ve kterých budou automaticky generované upomínky dlužníkům posílány. Z tohoto důvodu byl vytvořen návrh možného postupu upomínkového řízení. V této skupině jsou zahrnuti také odběratelé střediska Povlakovny a nájemníci, kteří ve společnosti VÚHŽ a.s. způsobují největší problémy, ve většině případů hradí své pohledávky se zpožděním.

Následný postup systému upomínek je stanoven pro skupinu 2:

Doba splatnosti	Činnost	Účel
10 dnů po lhůtě splatnosti	Upomínka č. 1	Zdvořilostní připomenutí, že závazek je již po lhůtě splatnosti.
16 dnů po lhůtě splatnosti	Upomínka č. 2	Důrazná žádost o úhradu závazku a upozornění na možný postih.
30 dnů po lhůtě splatnosti	Upomínka č. 3	Informování o předání věci právnímu oddělení.

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že systém Infor VISUAL neumožňuje automatické zasílání upomínek, bude nejprve nutné rozšířit aktuální verzi softwaru, aby mohla být alespoň částečná automatizace procesu upomínání realizována. Toho by mohlo být docíleno buď vlastními silami, společnost VÚHŽ a.s. má své vlastní IT oddělení, které by dle interních informací bylo schopno software o tuto funkci rozšířit. Případně by mohla společnost VÚHŽ a.s. o rozšíření systému Infor VISUAL oslovit poskytovatele softwaru.

Použití dalšího motivačního nástroje

Z popisu současného systému řízení pohledávek bylo zjištěno, že společnost VÚHŽ a.s. využívá celou řadu zajišťovacích nástrojů. Možná by stálo za zvážení použití dalšího zajišťovacího nástroje, kterým je skonto. Skonto představuje slevu z prodejní ceny a pobízí tak odběratele k dřívější úhradě svého závazku, než byla dohodnuta standartní doba splatnosti, využívá se především pro zvýhodnění pravidelných odběratelů a plní funkci spíše motivační.

Je nutné, aby společnost již v rámci uzavírání kupní smlouvy stanovila podmínky, za jakých bude skonto poskytnuto. Společnost VÚHŽ a.s. může volit ze dvou možností buď vystavená faktura přímo obsahuje prodejní cenu sníženou o skonto nebo ve vystavené faktuře je zahrnuta plná cena, kterou odběratel uhradí a skonto mu bude poskytnuto až po splnění podmínek pro přiznání skonta, následně společnost VÚHŽ a.s. odběrateli vystaví dobropis ve výši skonta.

Osobně bych volila druhou možnost, neboť zde nevzniká prostor pro dohady s odběratelem a zároveň je v praxi i mnohem častěji využívána. Jednou z dalších výhod je určitě, že úhrada prostřednictvím dobropisu na účet odběratele je administrativně méně náročnější než vystavovat další fakturu.

Dále bude proveden výpočet skonta pro vybraného odběratele. Na základě rozhovoru s vedoucí oddělení Ekonomiky byla vybrána firma XY s.r.o., u které by bylo možné využití skonta. Firma XY s.r.o. je pravidelným měsíčním odběratelem společnosti VÚHŽ a.s., její průměrná hodnota faktury za měsíc činí 110 000 Kč. Standardní doba splatnosti u tohoto odběratele je stanovena na 45 dnů, avšak firma XY s.r.o. hradí své závazky vůči společnosti VÚHŽ a.s. průměrně o 15 dní později.

Platební podmínky by byly stanoveny následovně „x/14, 0/45“, tzn. pokud firma XY s.r.o. zaplatí obchodní úvěr do 14 dnů od vystavení faktury, má nárok na uplatnění určité výše slevy (skonta) z celkové ceny faktury. Níže je uveden výpočet výše skonta u firmy XY s.r.o. na základě vzorců uvedených v teoretické části práce. Za náklady kapitálu jsou považovány průměrné vážené náklady na kapitál (WACC) ve výši 11 %.

Postup výpočtu skonta:

$$i_t = 0,11 * \frac{31}{365} = 0,93 \%$$

Stanovení maximální výše skonta:

$$i_s = \frac{0,0093}{1 + 0,0093} = 0,92 \%$$

Platební podmínky by měly být stanoveny „0,92/14, 0/45“. Dále je provedena kontrola výpočtu:

$$110\,000 * (1 - 0,0092) * (1 + 0,0093) \geq 110\,000$$

$$110\,001,588 \geq 110\,000$$

Z výpočtu vyplynulo, že by firmě XY s.r.o. mohlo být poskytnuto skonto pouze ve výši 0,92 %, aby pro společnost VÚHŽ a.s. bylo poskytnutí skonta výhodné. Při průměrném měsíčním nákupu v hodnotě 110 000 Kč by se sleva pohybovala ve výši 1 012 Kč, což by za rok pro firmu XY s.r.o. představovalo úsporu zhruba ve výši 12 144 Kč. Můžeme předpokládat, že pokud by firma XY s.r.o. měla možnost získat slevu za dřívější úhradu, byla by motivována hradit své závazky častěji před uplynutím lhůty splatnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný systém řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s. a na základě provedené analýzy navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení stávajícího systému řízení pohledávek. Tohoto cíle bylo dosaženo realizováním jednotlivých dílčích cílů a využitím vhodných metod výzkumu při zpracování této bakalářské práce.

Bakalářská práce byla členěna na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část byla rozdělena na další tři hlavní části. V první části byly charakterizovány základní pojmy vztahující se k oblasti pohledávek, jako je jejich vznik, členění a možné způsoby oceňování. Následně byly vymezeny opravné položky a odpisy k pohledávkám. Dále byly představeny možné způsoby jejich zániku. Následující část byla věnována samotnému řízení pohledávek, zde byly představeny dostupné preventivní nástroje a možnosti vymáhání pohledávek mimosoudní a soudní cestou. V poslední části byly vymezeny finanční ukazatele, které souvisí s oblastí pohledávek. Teoretická část práce byla následně použita jako podklad pro vypracování praktické části práce.

V praktické části byla nejprve krátce představena společnost VÚHŽ a.s., její předmět podnikání, historie, produkty a nabízené služby. Praktická část práce obsahovala další tři části. První část byla zaměřena na vyhotovení popisu současného systému řízení pohledávek, zde byly popsány jednotlivé činnosti a procesy stávajícího systému řízení pohledávek, dále byly vymezeny aktuálně využívané zajišťovací nástroje a způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti. Z tohoto rozboru vyplynulo, že společnost VÚHŽ a.s. využívá celou řadu zajišťovacích nástrojů a největší slabinu představuje systém upomínek. Na základě zjištěných nesrovnalostí bylo společnosti doporučeno zautomatizování systému upomínek u vybraných odběratelů a byl navrženo možné nastavení a postup upomínkového systému. Také bylo společnosti doporučeno využití dalšího zajišťovacího nástroje, kterým je skonto. Dále se ukázalo, že veškeré činnosti a postupy vztahující se k systému řízení pohledávek nejsou podloženy vnitropodnikovou směrnicí, přesněji se jedná o chybějící vnitropodnikovou směrnicí pro oblast preventivních zajišťovacích nástrojů a vymáhání pohledávek. Společnosti VÚHŽ a.s. bylo doporučeno zpracování vnitropodnikové směrnice, neboť dobře zpracované účetní směrnice mohou přispět k zefektivnění procesů v účetní jednotce.

Druhá část byla věnována analýze pohledávek z obchodních vztahů. Při analýze podílu pohledávek po splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám vyplynulo, že pohledávky po splatnosti se průměrně v analyzovaném období 2018–2019 pohybovaly na úrovni 28 %. Následně při vypracování časového rozboru pohledávek dle lhůty splatnosti bylo zjištěno, že největší podíl ve všech sledovaných letech 2018–2019 tvořila vždy skupina pohledávek po splatnosti do 30 dnů. Za slabé místo lze považovat skupinu pohledávek po lhůtě splatnosti nad 365 dnů, neboť jejich hodnota se v průběhu všech srovnávacích období zvyšovala.

Třetí a zároveň poslední část byla zaměřena na analýzu vybraných finančních ukazatelů, které byly porovnány s průměrem odvětví dle klasifikace CZ-NACE. Z analýzy ukazatelů doby obratu vyplynulo, že společnost VÚHŽ a.s. hradí své závazky dříve, než dostává zaplacenou za své pohledávky od odběratelů, nicméně rozdíl mezi těmito ukazateli není výrazný a nedochází k významnému narušení peněžního cyklu. Při analýze likvidity vyplynulo, že její hodnota je poměrně vysoká a společnost VÚHŽ a.s. by se měla pokusit dosahovat alespoň takové úrovně likvidity, při které bude schopna dostát svým závazkům a zároveň bude docházet k dostatečnému zhodnocení prostředků.

V návrhové části práce byl vyhodnocen současný systém řízení pohledávek ve společnosti VÚHŽ a.s. a následně byly sepsány možná doporučení, která povedou ke zlepšení stávajícího systému řízení pohledávek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. 3rd ed. Boston: Pearson, 2014, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.

BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 225 s. ISBN 978-80-7598-913-0.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1368. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1488. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DOLEČEK, Marek, 2019. *Pohledávky*. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: © 1997-2022 CzechTrade [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/4/>

DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 244 s. ISBN 978-80-7357-599-1.

CHLADA, Jaromír, 2014. *Řízení pohledávek ve firmách*. *Portal.pohoda.cz* [online]. © 2012 STORMWARE [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>

JANATA, Zdeněk, 2014. *Pojištění pohledávek*. *Opojištění.cz* [online]. Praha: © 2022 oPojištění.cz s.r.o [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/pojistne-produkty/pojisteni-pohledavek/c:7723/>

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 978-80-7380-756-6.

Kdo jsme. *Vuhz.cz* [online]. © 2017 VÚHŽ a.s. [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.vuhz.cz/o-nas/kdo-jsme>

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

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

LANDA, Martin. *Podnikové účetnictví*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2014, 318 s. ISBN 978-80-7418-219-8.

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

MÜLLEROVÁ, Libuše a Jan MOLÍN. *Daně v účetnictví ČR - I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Nakladatelství Oeconomica, 2020, 178 s. ISBN 978-80-245-2388-0.

NOVOTNÝ, Pavel. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. 15. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, 208 s. ISBN 978-80-271-3104-4.

O rozhodčím řízení. *Soud.cz* [online]. Praha: © 2022 Rozhodčí soud [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/o-rozhodcim-rizeni>

PERTHEN, Ervín. *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, ISBN 978-80-7478-952-6.

PEVNÁ, Jana. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2021, 172 s. ISBN 978-80-245-2419-1.

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.

Pohledávky po splatnosti – rady, tipy a jejich vymáhání, 2021. *iÚčto.cz* [online]. Praha: © 2021 Direct Accounting [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.iucto.cz/pohledavky-po-splatnosti/>

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

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

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

SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011, 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.

SKÁLOVÁ, Jana. *Daně v účetnictví*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 180 s. ISBN 978-80-7552-832-2.

STROUHAL, Jiří. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 264 s. ISBN 978-80-7598-642-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 122 s. ISBN 978-80-245-1920-3.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola. *Účetnictví podnikatelských subjektů II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, 207 s. ISBN 978-80-248-3141-1.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 294 s. ISBN 978-80-271-3184-6.

VLČKOVÁ, Miroslava. *Základní principy a postupy v účetnictví*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 144 s. ISBN 978-80-7598-928-4.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

VONDRÁKOVÁ, Alena. *Vymáhání pohledávek*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, ISBN 978-80-7357-686-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČÚS	České účetní standardy
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
IČO	Identifikační číslo osoby
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OP	Opravné položky
OZ	Občanský zákoník
Sb.	Sbírka zákonů
TŽ-MS	Třinecké Železářny – Moravia Steel
ZDP	Zákon o daních z příjmu
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
ZoR	Zákon o rezervách
ZoÚ	Zákon o účetnictví

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Logo společnosti VÚHŽ a.s. (VÚHŽ, ©2017)</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 2: Výrobky společnosti VÚHŽ a.s. – hladinoměr + potravinářský válec a motorový vložený válec (VÚHŽ, ©2017)</i>	<i>40</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Přehled vytvořených opravných položek k pohledávkám v Kč.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 2: Přehled provedených odpisů pohledávek v Kč.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 3: Struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 4: Časová struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů v tis. Kč.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 5: Procentuální podíl pohledávek na celkových pohledávkách a na celkových pohledávkách po splatnosti.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 6: Vybrané položky aktiv v tis. Kč společnosti VÚHŽ a.s.</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 7: Vertikální analýza vybraných položek aktiv společnosti VÚHŽ a.s.</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 8: Vertikální analýza vybraných položek aktiv dle oddílu CZ-NACE 24</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 9: Horizontální analýza vybraných položek aktiv společnosti VÚHŽ a.s. (v tis. Kč a v procentuálním vyjádření)</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 10: Horizontální analýza vybraných položek aktiv dle oddílu CZ-NACE 24 (v tis. Kč a v procentuálním vyjádření)</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 11: Ukazatele likvidity společnosti VÚHŽ a.s. a oddílu CZ-NACE 24</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 12: Rychlost obratu pohledávek společnosti VÚHŽ a.s. a oddílu CZ-NACE 24... </i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 13: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti VÚHŽ a.s. a oddílu CZ-NACE 24</i>	<i>65</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Struktura krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 2: Vývoj jednotlivých skupin pohledávek po splatnosti v letech 2018-2021</i>	<i>56</i>
<i>Graf 3: Struktura oběžných aktiv společnosti VÚHŽ a.s.....</i>	<i>59</i>
<i>Graf 4: Vývoj likvidity Společnosti VÚHŽ a.s.</i>	<i>63</i>
<i>Graf 5: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti VÚHŽ a.s.</i>	<i>67</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzor upomínky

Příloha PII: Návrh upomínky č.2

PŘÍLOHA P I: VZOR UPOMÍNKY

Upomínka č.: T24718602/00019

Str.: 1

Dodavatel:

VÚHŽ a.s.
č.p. 240
739 51 Dobrá

IČO: 27768953
DIČ: CZ27768953
vedená u KS Ostrava oddíl B, vložka 3030

Bankovní spojení: Československá obchodní banka, a.s.
Číslo účtu: 106411342/0300

Zákazník:

IČO:
DIČ:

Datum upomínky: 21.02.2022
Datum tisku upomínky: 10.05.2022
Všechny částky jsou uvedeny v CZK

Faktura	Dat. fakturace	Splatnost	Posl. platba	Zp.	Fakturováno	Uhrazeno	Upomínaná částka
2212488	05.12.2021	04.01.2022		48		0,00	
2212654	05.01.2022	04.02.2022		17		0,00	
2220156	02.02.2022	16.02.2022		5		0,00	
Celková částka upomínky (CZK):							223 450,56

URGENCE PLATBY

Vážený obchodní partneri,

dovolujeme si Vás upozornit na skutečnost, že k dnešnímu dni jsme neobdrželi žádnou informaci o úhradě našich výše uvedených faktur. Tyto faktury jsou dnes již po splatnosti, což zřejmě uniklo Vaší pozornosti. Rádi bychom, aby platba za tyto faktury byla připsána na náš účet pokud možná co nejdříve.

V případě, že se Vaše platba časově kryje s touto naší zprávou, považujte, prosím, naši urgenci za bezpředmětnou.

S pozdravem

PŘÍLOHA P II: NÁVRH UPOMÍNKY Č.2

Upomínka č.:

Dodavatel:

VÚHŽ a.s.
č.p. 240
739 51 Dobrá

Zákazník:

IČO: 27768953
DIČ: CZ27768953
Vedená u KS Ostrava oddíl B, vložka 3030

IČO:
DIČ:

Bankovní spojení: Československá obchodní banka, a.s.
Číslo účtu: 106411342/0300

Datum upomínky:
Datum tisku upomínky:
Všechny částky jsou uvedeny v CZK

<u>Faktura</u>	<u>Dat. fakturace</u>	<u>Splatnost</u>	<u>Posl. platba.</u>	<u>Zp.</u>	<u>Fakturováno</u>	<u>Uhrazeno</u>	<u>Upomínaná částka</u>
----------------	-----------------------	------------------	----------------------	------------	--------------------	-----------------	-------------------------

Celková částka upomínky (CZK):

URGENCE PLATBY

Vážení obchodní partneři,

jelikož výše uvedená faktura č. x ze dne x na částku x Kč nebyla ani po první urgenci uhrazena, žádáme Vás tímto důrazně o její uhrazení nejpozději do 14 dnů po doručení této výzvy.

V případě, že tato faktura nebude ve stanoveném termínu uhrazena, budeme nuceni podniknout další kroky a předat celou záležitost našemu právnímu oddělení.

Pokud jste již fakturu uhradili, zašlete nám obratem kopii bankovního výpisu.

S pozdravem

.....