



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta Ekonomická
Katedra Účetnictví a financí

Bakalářská práce

Analýza nedobytných pohledávek v účetním subjektu

Vypracoval: Kateřina Majdiaková
Vedoucí práce: Ing. Hana Hlaváčková

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. et Mgr. Kateřina MAJDIAKOVÁ, Ph.D.**
Osobní číslo: **E13901**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analýza nedobytných pohledávek v účetním subjektu**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnotit řízení pohledávek ve vybraném účetním subjektu a navrhnout zlepšení dosavadního systému.

Rámcová osnova:

1. Vznik pohledávek, jejich evidence a účtování.
2. Rizikové a nedobytné pohledávky.
3. Pohledávky ve vybraném účetním subjektu se zaměřením na nedobytné pohledávky.
4. Vymáhání pohledávek.
5. Postoupení pohledávky.
6. Zhodnocení řízení pohledávek.
7. Možnosti zlepšení zavedeného systému řízení pohledávek.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran formátu A4**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. **ADAMÍK, P., PODRÁCKÝ, M., RICHTER, J. (2000).** *Pohledávky: základem je prevence: mimosoudní řešení v podnikové praxi, Čerčany: Panthera Group.*
2. **BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. (2003).** *Pohledávky: vzory smluv a podání, Praha: GRADA.*
3. **BAŘINOVÁ, D., HÓTOVÁ, R., OLŠAN, L. (2006).** *Konkurzní řízení v praxi z pohledu věřitele i úpadce. Praha: Grada.*
4. **FALDYNA, F., HUŠEK J., POHL, T. (2007).** *Zajištění a zánik obchodních závazků. Praha:ASPI 2007.*
5. **NESNÍDAL, J. (2002).** *Kladivo na dlužníky. Ostrava: Sagit.*
6. **PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. (2011).** *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktické řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG.*
7. **SKÁLOVÁ, J. (1999).** *Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled. Ostrava: Sagit.*
8. **ŠANTRŮČEK, J. (2012).** *Pohledávky, jejich cese a hodnota. Praha: Oeconomica.*
9. **SHELLEOVÁ, I.** *Firma v konkurzním řízení. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-454-0.*
10. **VAIGERT, D.** *Pohledávky: příručka věřitele. Brno: Computer Press 2005. ISBN 80-251-0881-3*
11. **VONDRÁKOVÁ, A., KOVAŘÍKOVÁ, H.** *Úspěšné řešení pohledávek v praxi. Praha: Verlag Dashofer, nakladatelství s.r.o. 2006. ISBN 1802-0291*

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Hlaváčková

Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce:

3. března 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2016

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených části archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

31. 3. 2015

Kateřina Majdiaková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mileně Joklové – účetní vybraného podniku za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Děkuji také Ing. Haně Hlaváčkové za vedení mé bakalářské práce.

OBSAH

1. Úvod	2
2. Literární rešerše	4
2.1. Vznik pohledávek.....	5
2.2. Evidence a účtování pohledávek	6
2.3. Rizikové a nedobytné pohledávky	9
2.4. Vymáhání pohledávek.....	13
2.5. Postoupení pohledávek.....	15
3. Metodický postup	16
4. Základní charakteristika společnosti	18
5. Pohledávky ve vybraném účetním subjektu	20
5.1. Vznik pohledávek ve vybraném účetním subjektu	20
5.2. Evidence a účtování pohledávek ve vybraném účetním subjektu.....	21
5.3. Stav pohledávek v účetnictví podniku	22
6. Rizikové a nedobytné pohledávky ve vybraném účetním subjektu	27
6.1. Nedobytné pohledávky ve vybraném účetním subjektu	27
6.2. Opravné položky	29
6.3. Odpisy pohledávek.....	31
7. Vymáhání pohledávek ve vybraném účetním subjektu.....	33
8. Postoupení pohledávek ve vybraném účetním subjektu.....	35
9. Zhodnocení procesu řízení pohledávek ve vybrané účetní jednotce	36
10. Možnost zlepšení zavedeného systému řízení pohledávek	42
11. Závěr.....	46
I. Summary a keywords v anglickém jazyce	48
II. Seznam použitých zdrojů	49
III. Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů	51
IV. Seznam příloh	52

1. Úvod

Smyslem existence každého podnikatelského subjektu je vyvíjet svou činnost za účelem dosažení zisku. K tomu je nutné vytvářet výnosy, jejichž vznik je neoddelitelně spjat s vystavováním faktur, což je spojeno se vznikem pohledávek. Pohledávky jako takové patří do oblasti zúčtovacích vztahů, které tvoří jednu z nejdůležitějších sfér podnikových financí. Z právního hlediska je pohledávka definována zákonem č. 89/2012 Sb. novým občanským zákoníkem § 1721 následovně: „ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit“. (OZ, 2012, § 1721) Plnění při tom musí být majetkové povahy a odpovídat zájmu věřitele, i když tento zájem není majetkový. Podle Josefa Drbohlava a Tomáše Pohla (2006) je pojem pohledávka chápán jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému. Opakem pohledávky je závazek, což je v podstatě povinnost dlužníka pohledávku uspokojit. Není-li splatná pohledávka uspokojena, má věřitel právo její plnění vymáhat. Z účetního pohledu vymezuje pohledávky vyhláška č. 500/2002 Sb. Jiří Strouhal (2005) definuje pohledávky jako aktiva podniku, která v průběhu účetního období mění svou formu. Předpokládá se u nich, že budou časem nahrazeny jinými aktivy, například penězi. Jaroslav Peštuka (2003) vnímá pohledávky spolu se závazky jako zúčtovací vztahy. Jejich podstatu vzniku vidí v časovém nesouladu mezi okamžikem uskutečnění výkonu a úhrady za daný výkon. Pohledávky tedy existují až do doby úplného uhrazení fakturované či sjednané částky, pokud není dohodnuto jinak. V případě úhrady v hotovosti tedy pohledávka nevzniká, protože se okamžik výkonu a platby shodují. Pokud vznikne účetní jednotce pohledávka, vzniká na druhé straně jejímu obchodnímu partnerovi závazek. Pohledávky ovlivňují řadu stránek finančního hospodaření podniku, jako je jeho majetková a finanční struktura, likvidita společnosti, náklady a výnosy firmy. Míra jejich vlivu na tyto oblasti závisí na jejich výši, struktuře a podílu na majetkové struktuře firmy.

Platební morálka českých podnikatelů se sice v poslední době zlepšila a mezi lety 2013 a 2014 se počet včas zaplacených faktur zvýšil z 31% na 38,2%, platební neschopnost však zůstává vážným problémem. Platební neschopnost silně ovlivňuje finanční zdraví podniku, proto by se každá společnost měla snažit mít své pohledávky pod kontrolou a činit všechny potřebné kroky k tomu, aby zabránila situaci, kdy dlužník neuhradí svůj závazek. Přestože existuje celá řada způsobů, jak předcházet vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytným pohledávkám, řada firem se v rámci svého

procesu řízení pohledávek stále zaměřuje pouze na problematiku upomínání a vymáhání pohledávek po splatnosti.

Předložená bakalářská práce se zabývá analýzou pohledávek ve vybraném účetním subjektu, zhodnocením procesu řízení pohledávek a navržením možností zlepšení stávajícího systému. V teoretické části jsem se zaměřila na problematiku vzniku, evidence a účtování pohledávek s důrazem na rizikové a nedobytné pohledávky. Praktická část práce obsahuje analýzu pohledávek ve společnosti XY, a.s. a zhodnocení systému řízení pohledávek. Společnost XY, a.s. je reálná firma, jejíž jméno je z důvodu nutnosti utajení obchodních informací utajeno. K popisu stávající situace firmy bylo využito vertikální a horizontální analýzy pohledávek a finanční analýzy poměrových ukazatelů, které souvisí s monitoringem pohledávek. Jedná se o rychlost obratu pohledávek, dobu obratu pohledávek, průměrný stav pohledávek a pracovní kapitál.

2. Literární rešerše

Při zpracování bakalářské práce jsem vycházela z knih Ivety Vozňákové a Dagmar Bařinové Pohledávky: vzory smluv a podání a Pohledávky: právně, daňově, účetně, Josefa Drbohlava a Tomáše Pohla Pohledávky a Jany Skálové Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled. Prostřednictvím těchto publikací jsem získala komplexní pohled na problematiku pohledávek - jejich definici, způsob účtování, daňové dopady a právní souvislosti. Dílčí informace k účtování pohledávek jsem čerpala z knihy kolektivu autorů Meritum Účetnictví podnikatelů 2014 a Petra Ryneše Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2015.

Při hodnocení procesu řízení pohledávek ve sledovaném podniku jsem vycházela z práce Ivety Vozňákové Efektivní řízení pohledávek, Jany Pilátové a Jaroslava Richtera Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktické řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení, Aleny Vondrákové a Hany Kovaříkové Úspěšné řešení pohledávek v praxi. Informace týkající se způsobu vymáhání pohledávek jsem získala z díla Petra Adamíka, Martina Podrackého a Jaroslava Richtera Pohledávky: základem je prevence: mimosoudní řešení v podnikové praxi, Dalibora Vaigerta Pohledávky: příručka věřitele, Martiny Radkové Exekuce jiné pohledávky, Gabriela Kračalíkové Zajištění a vymáhání pohledávek v rámci konkurzního řízení kapitálových společností v právních, daňových a účetních souvislostech a Dagmar Bařinové, Renaty Hótové a Ladislava Olšana Konkurzní řízení v praxi z pohledu věřitele i úpadce.

Čerpala jsem také z příslušných zákonů týkajících se pohledávek. Primárním zdrojem informací pro mě byly zákony č. 89/2012 Sb. občanský zákoník a zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení. Sekundární informace jsem získala ze zákona č. 121/2001 o soudních exekutorech a exekučním řízení, zákona č. 2016/1994 Sb. o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodnutí nálezců a zákon č. 26/2000 Sb. o veřejných dražbách. Při popisu způsobu účtování pohledávek jsem vycházela ze zákona č. 563/1191 Sb. o účetnictví, vyhlášky č. 500/2002 upravující provádění některých ustanovení zákona o účetnictví, zákona č. 586/1192 Sb. o daních z příjmu a zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách. Také jsem vycházela z českých účetních standardů pro podnikatele, konkrétně ze standardu č. 1 zaměřeného na jednotlivé účty a zásady účtování na nich a standardu č. 6 o opravných položkách a vyřazení pohledávek.

2. 1. Vznik pohledávek

Z právního pohledu upravuje důvody vzniku pohledávek v občanskoprávním i obchodněprávním vztahu zákon č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník. Podle § 1723 vzniká závazek ze smlouvy, protiprávního činu, nebo jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá. Josef Drbohlav a Tomáš Pohl (2006) vidí jako jeden z nejčastějších důvodů vzniku pohledávek smlouvu. Občanský zákoník § 1724 definuje smlouvu jako projev vůle zúčastněných stran zříditi mezi sebou závazek. Smlouva je dvoustranný či vícestranný právní úkon, na základě kterého má věřitel právo na určité plnění a dlužník naopak povinnost mu toto plnění poskytnout. (Drbohlav a Pohl, 2006)

Dagmar Bařinová a Iveta Vozňáková (2007) rozdělují pohledávky podle vzniku do následujících tří skupin:

- Pohledávky vzniklé z obchodního styku: jedná se o nejběžnější druh pohledávek. Vznikají ve chvíli vystavení platebního dokladu dodavatelem (věřitelem) vůči odběrateli (dlužníkovi) a zanikají úhradou uvedené částky. Tento vztah nemusí být vždy upraven písemnou smlouvou.
- Pohledávky vzniklé z bankovního úvěru, finančních mezipodnikových půjček a půjček mezi fyzickými osobami a podnikatelskými subjekty: patří sem mimo jiné pohledávky z dluhopisů (obligace, směnky, atd.). Vztah mezi účastníky je většinou upraven písemnou smlouvou, která uvádí termín a způsob splacení pohledávky, způsob úročení a případné sankce z prodlení.
- Ostatní pohledávky: jde o pohledávky vzniklé z pracovně právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění nebo daňové povinnosti.

Autorky uvádějí, že vznik pohledávky je vázán na následující skutečnosti (Bařinová a Vozňáková, 2007):

- přechod vlastnických práv;
- splnění dodávky;
- převedení práv a povinností z dodaného zboží či výhod z poskytnutých služeb odběrateli.

Josef Valach (1999) vidí důvody vzniku pohledávek v:

- obchodním styku: z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel v souladu s dohodnutými podmínkami za tyto výkony platí s časovým odstupem po jejich uskutečnění. Pohledávky vznikají při obchodním styku i vůči dodavatelům při placení předem či poskytování záloh na dodávky zboží.
- ostatních důvodech: nárok na dotace, odpočty daní či z půjček zaměstnancům a jiným subjektům, nároky na splácení kapitálu společníky či nároky na úhradu ztrát společníky. Některé vznikají ze zákona či soudního rozhodnutí.

Způsob vzniku pohledávek ovlivňuje také to, jak jsou zaúčtovány:

- pohledávky zaúčtované do výnosů:
 - vznik obchodním stykem;
 - vznik z prodeje majetku;
 - vznik na základě smluvních sankcí;
 - vznik na základě náhrady škody.
- pohledávky zaúčtované rozvahově:
 - vznik z titulu poskytnutých záloh;
 - vznik z titulu půjčení peněz;
 - pohledávky vůči státu či institucím povinného pojištění.

Z účetního pohledu je pro vznik pohledávky důležité určit okamžik uskutečnění účetního případu, který ČÚS č. 001 v bodě 2.4.3. definuje jako „den, ve kterém dojde ke splnění dodávky, splnění peněžitého dluhu, inkasu pohledávky, postoupení pohledávky, vkladu pohledávky, poskytnutí či přijetí zálohy a závdavku, převzetí dluhu, zjištění manka, schodku, přebytku či škody, pohybu majetku uvnitř účetní jednotky a k dalším skutečnostem vyplývajícím ze zákona, vyhlášky, Českých účetních standardů pro podnikatele a ze zvláštních právních předpisů nebo z vnitřních poměrů účetní jednotky, které jsou předmětem účetnictví a které v účetní jednotce nastaly, popřípadě účetní jednotka má k dispozici potřebné doklady tyto skutečnosti dokumentující (například bankovní výpisy). (ČÚS č. 001, 2012, bod 2.4.3.)

2. 2. Evidence a účtování pohledávek

Evidence pohledávek je jednou ze základních podmínek kvalitního vedení procesu řízení pohledávek. Společnost by měla mít informace o dlužníkovi, splatnosti

pohledávky, platební morálce klienta, historii obchodu atd. Tyto informace získává podnik obvykle ze svého účetního systému. Kvalitní evidence pohledávek umožňuje dobrou znalost stavu pohledávek k určitému datu, což je důležité pro zajištění operativního financování. Monitoring vývoje pohledávek v jejich objemu, struktuře a čase by měl být součástí vedení firmy. Důkladná informovanost o stavu pohledávek je nutná k tomu, aby nedošlo k promeškání příslušné lhůty.

Podnik si může vést evidenci pohledávek sám, nebo si najmout profesionální firmu, která se touto činností zabývá. Za služby profesionální firmy samozřejmě musí zaplatit, přičemž cena záleží na množství a složitosti pohledávek. V případě, že si firma zajišťuje evidenci sama, měla by na tuto práci vyčlenit specialistu. Evidenci je možné vést v písemné nebo elektronické podobě. Písemnou formou vedou evidenci malé podniky, které mají malé množství věřitelů. V takovém případě musí firma archivovat podklady dokládající vzniklý smluvní vztah, nárok na úhradu smluvní částky a identifikaci dlužníka. Vede-li podnik elektronickou evidenci pohledávek, užívá k tomu speciální počítačový program. I tak je nutné archivovat originály dokumentů, které jsou důležité pro vymáhání pohledávek. Jedná se například o smlouvy či rozhodnutí soudu. Věřitel by si měl také uchovat listiny, poznámky či záznamy o komunikaci mezi věřitelem a dlužníkem. (Vozňáková, 2004)

Pohledávky jsou vykazovány v rozvaze, případně v knize vydaných faktur. Podle § 14 odstavce zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví se o pohledávkách a závazcích účtuje na syntetické a analytické účty obsažené v účtovém rozvrhu, který je účetní jednotkou sestaven na začátku účetního období na základě směrné účtové osnovy pro podnikatele. Vyhláška č. 500/2002 Sb. vyčleňuje pro pohledávky účtovou třídu 3 – Zúčtovací vztahy a to bez ohledu na to, zda jsou krátkodobé či dlouhodobé. Mimo tuto účtovou třídu stojí pohledávky z titulu poskytnutých záloh na dodávku dlouhodobého hmotného majetku či z důvodu vytváření dlouhodobého nehmotného majetku, které se účtují na vrub účtové skupiny 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Dlouhodobé půjčky se sledují v rámci účtové skupiny 06 – Dlouhodobý finanční majetek. (Ryneš, 2015) Problematika účtování pohledávek je dále upravena ČÚS č. 017.

Pohledávky mohou vznikat z různých titulů. V účetnictví je rozdělujeme podle charakteru do těchto skupin (Vaigert, 2005):

- Účtová skupina 31 - Pohledávky z obchodních vztahů
Jedná se o následující účty:

- 311 – Odběratelé: nejčastější forma pohledávek.
 - 313 – Pohledávky za eskontované cenné papíry: na tento účet se účtuje o směnkách jako o úvěrovém platebním prostředku zajišťujícím platební podmínky z dodavatelsko-odběratelských vztahů.
 - 314 – Poskytnuté provozní zálohy: jedná se o zálohy poskytnuté dodavateli odběratelem. Jako účetní doklad slouží zálohová faktura nebo smlouva mezi odběratelem a dodavatelem. O zálohách se účtuje pouze v případě, že byla záloha zaplacená. Ve chvíli, kdy přijde zálohová faktura, dojde k jejímu zaevidování. Do účetnictví se však promítne až v okamžiku zaplacení.
 - 315 – Ostatní pohledávky: do této skupiny se účtují případy, které nelze přesně přiřadit k výše zmíněným pohledávkám. Účetní jednotka si sama určí prostřednictvím interní směrnice, o jaké účetní případy se jedná.
- Účtová skupina 33 – Pohledávky vůči zaměstnancům
Jedná se o následující účty
 - 335 – Pohledávky za zaměstnance: při styku se zaměstnanci mohou vznikat pohledávky, například v souvislosti s vyúčtováním stravenek, náhradou škody či služební cestou.
 - 336 – Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění
- Účtová skupina 34 – Pohledávky vůči finančním orgánům
Na účty této účetní skupiny se účtují převážně vztahy ke státním finančním institucím. Účetní jednotka v takovémto vztahu vystupuje jako poplatník nebo plátce daně. Tyto účty jsou úzce provázány s daňovou soustavou.
Jedná se o následující účty:
 - 341 – Daň z příjmu
 - 342 – Ostatní přímé daně
 - 343 – Daň z přidané hodnoty
 - 345 – Ostatní daně a poplatky
 - 346 – Dotace ze státního rozpočtu
 - 347 – Ostatní dotace
- Účtová skupina 35 – Pohledávky v rámci skupiny podniků, za upsaný vlastní kapitál, za společníky a ze sdružení

Tato účtová skupina zachycuje především vztahy mezi vlastníky a jejich podíly na vlastním kapitálu, výsledku hospodaření, půjček od společnosti atd. V případě účtování mezi společníky je nutné respektovat zákaz vzájemného zúčtování pohledávek.

Jedná se o následující účty:

- 351 – Pohledávky – ovládající a řídící osoby
 - 352 – Pohledávky – podstatný vliv
 - 353 – Pohledávky za upsaným základním kapitálem
 - 354 – Pohledávky za společníky při úhradě ztráty
 - 355 – Ostatní pohledávky za společníky a členy družstva
 - 358 – Pohledávky za účastníky sdružení
- Účtová skupina 37 – Jiné pohledávky a závazky
- Do této účetní skupiny se účtují pohledávky, které nesouvisí s výše zmíněnými případy. Jedná se například o pohledávky z prodeje podniku, z pevných termínovaných operací či pronájmu.

Jedná se o následující účty:

- 371 – Pohledávky z prodeje podniku
 - 373 – Pohledávky a závazky z pevných termínovaných operací
 - 374 – Pohledávky z pronájmu
 - 375 – Pohledávky z vydaných dluhopisů
 - 377 – Prodané opce
 - 378 – Jiné pohledávky
- Účtová skupina 38 – Dohadné účty aktivní
- Jedná se o účet 388 – Dohadné účty aktivní, které se používají převážně na přelomu účetního období, kdy účetní jednotka určité pohledávky nemůže zaúčtovat do daného účetního období. Například pohledávky za pojišťovnou z titulu náhrady škody, která zatím nebyla vyplacena.

2.3. Rizikové a nedobytné pohledávky

Cílem každého prodávajícího je co nejnižší riziko spojené s existencí pohledávky. To znamená nejen získání plnění již existující pohledávky, ale také minimalizace nákladů na její případné vymáhání. Proces snižování rizika začíná již před dodáním zboží či poskytnutím služeb. Proávající by si měl předběžně ověřit schopnost odběratele dostat

svým závazkům. (Vozňáková, 2004) I přes veškerou snahu může dojít k situaci, kdy pohledávka není splacena a stane se nedobytnou. Za nedobytnou je považována taková pohledávka, kterou není dlužník schopen či ochoten splnit. Pohledávka se může stát nedobytnou například proto, že dlužník zemřel (v případě fyzické osoby) nebo byl vymazán z obchodního rejstříku (v případě právnické osoby). V takovém případě má účetní jednotka dvě možnosti, jak se s pohledávkou vypořádat (Bařinová a Vozňáková, 2003):

Vytvořit opravné položky k nedobytným pohledávkám

Podle § 25 odstavce 2 zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví má každá účetní jednotka na konci rozvahového období povinnost vzít v úvahu předvídatelná rizika a ztráty týkající se majetku a závazků a snížení hodnoty bez ohledu na to, zda v daném období dosáhne účetního zisku či ztráty. Opravné položky (dále také OP) slouží k zaznamenání přechodného snížení hodnoty pohledávek a nepřímo tak korigují prostřednictvím samostatných pasivních účtů jejich jmenovitou hodnotu. OP se tvoří na základě inventarizace majetku, například ve chvíli, kdy účetní jednotka zjistí, že je plnění pohledávky ze strany dlužníka ohroženo. Výše OP se většinou stanovuje procentem z rozvahové hodnoty pohledávky, čímž vystihuje míru rizika jejího nezaplacení. Po určité době musí dojít ke zrušení opravné položky a konečnému vypořádání nedobytné pohledávky. (Březinová, Štohl, 2008) Pohledávky jsou jediné aktivum, ke kterému je možné tvořit zákonné OP. To znamená, že se jedná o daňově uznatelný náklad snižující základ daně z příjmu. (Brychta, Macháček, Děrgel 2010)

- Zákonné opravné položky: podle § 24 odstavce 2 písmene i) zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu jsou opravné položky k pohledávkám nákladem na dosažení a udržení příjmů. Způsob jejich tvorby a výše je určena zákonem č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zajištění základu daně z příjmu. Daňově uznatelným nákladem jsou opravné položky dle:
 - § 8 zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách: OP k pohledávkám za dlužníky v insolvenční do výše rozvahové hodnoty nepromlčené pohledávky přihlášené u soudu od zahájení insolvenčního řízení do konce lhůty stanovené soudem

- § 8a zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách: OP k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 1994. Poplatníci mohou vytvářet OP do výše 50% nesplacené pohledávky, pokud od sjednané doby splatnosti uplynulo více než 18 měsíců nebo do výše 100%, pokud uplynulo více než 36 měsíců.
- § 8b zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách: OP k nepromlčeným pohledávkám z titulu celního dluhu.
- § 8c zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách: OP k nepromlčeným pohledávkám, jejichž celková hodnota vůči témuž dlužníkovi za zdaňovací období nepřesáhne 30 000 Kč a od konce sjednání doby splatnosti uplynulo nejméně 12 měsíců.
- Účetní opravné položky: v případě existence pohledávek s vysokým rizikem nezaplacení, je vhodné tvořit také účetní OP nad rámec zákonných OP. Účetní OP vyjadřují reálnou hodnotu aktiv v případě, že došlo k poklesu jejich hodnoty. Tvorbou účetních OP následuje účetní jednotka zásadu opatrnosti a věrného zobrazení skutečnosti. Účetní OP jsou také nástrojem pro vyjádření snížení bonity pohledávek. Způsob a výše tvorby účetních OP je upraven vnitropodnikovými předpisy. Vždy však musí být respektováno pravidlo, že OP může být tvořena pouze do výše pohledávky. (Ryneš, 2015)

Odepsat pohledávky

Podle ČÚS 005 je možné nepromlčenou pohledávku, ke které byla vytvořena OP do výše 100% její hodnoty, odepsat a OP zrušit, s výjimkou pohledávek za dlužníky v konkurzním či vyrovnávacím řízení. Odpisy pohledávek představují nenávratné snížení jejich hodnoty. Účetní jednotka může rozhodnout o tom, kterou pohledávku a v jaké výši odepíše. Nejčastěji dochází k odpisům ve chvíli, kdy jsou pohledávky nedobytné nebo obtížně vymahatelné. Odepsaná pohledávka se nadále sleduje na podrozvahových účtech.

- Jednorázové daňově uznatelné odpisy - podle § 24 odstavce 2 písmene y) zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu je daňovým nákladem jmenovitá hodnota pohledávky nebo její pořizovací cena v situaci, kdy:
 - věřitel přihlásil svou pohledávku u insolvenčního soudu, ale soud zrušil konkurz z důvodu nedostatku majetku dlužníka;

- na základě insolvenčního řízení bylo rozhodnuto o úpadku dlužníka, nebo mu úpadek hrozí;
- pokud dlužník zemřel a pohledávka nemůže být uspokojena ani vymáhána na dědicích;
- dlužník jako právnická osoba zanikl bez právního nástupce;
- na majetek dlužníka je uplatněna veřejná dražba;
- majetek dlužníka byl postižen exekucí.

Takováto pohledávka je daňově uznatelná za předpokladu, že:

- o pohledávce bylo při jejím vzniku účtováno ve výnosech
- takto vzniklý zdanitelný příjem nebyl od daně osvobozen
- k pohledávce lze vytvořit zákonné OP. Výjimkou v tomto bodě je situace, kdy k ní nelze tvořit OP, protože od její splatnosti uplynulo méně než 18 měsíců. Případně jde o pohledávku získanou postoupením, jejíž jmenovitá hodnota v okamžiku vzniku je vyšší než 200 000 Kč, ohledně které nebylo zahájeno rozhodčí řízení, soudní řízení nebo správní řízení.

V ostatních případech je odpis daňově uznatelný pouze do výše vytvořené daňově uznatelné OP, přičemž je nutné provést čerpání OP k této pohledávce. K daňovému odpisu musí dojít před okamžikem jejího promlčení. Pokud by byla pohledávka promlčena před jejím odepsáním, bylo by nutné zrušit OP, a proto by nebyl odpis daňově uznatelný. (Ryneš, 2015)

- Daňový postupný odpis pohledávek - pohledávky, které vznikly před 31. 12. 1994, je možné podle zákona o daních z příjmu odepisovat do daňových nákladů bez ohledu na to, zda jsou promlčené či nikoliv. Podle zákona č. 438/2003 Sb. o daních z příjmu může poplatník ve zdaňovacím období 1995 až 1997 včetně uplatnit jako náklad na dosažení, zajištění a udržení příjmů nejvýše 10%, ve zdaňovacím obdobích 1998 až 2000 včetně ročně 20 % a počínaje rokem 2001 nejvýše 20 % z neuhrazené části hodnoty pohledávky nebo ceny pořízení u pohledávky nabyté postoupením. Celkově lze uplatnit jako daňově uznatelné náklady maximálně neuhrazenou část pohledávky nebo cenu pohledávky nabyté pořízením. (Drbohlav a Pohl, 2006)
- Účetní odpisy: nemají vazbu na zákon o daních z příjmu, o jejich výši tedy není upraven výsledek hospodaření. Účetním odpisem pohledávka nezaniká. Je dále sledována v podrozvahové evidenci, aby tato skutečnost mohla být zohledněna při

sestavení daňového přiznání. Účetní odpisy se nejčastěji používají v situaci, kdy je jasné, že by vymáhání pohledávky bylo příliš nákladné a věřiteli by se nevyplatilo. (Drbohlav a Pohl, 2006)

2. 4. Vymáhání pohledávek

I přes veškeré snahy může dojít k tomu, že dlužník nezaplatí. V takovémto případě se musí podnik rozhodnout, jakým způsobem, bude pohledávka vymáhána. Podnik může vymáhat pohledávku sám, nebo zda využije služby specializovaných firem. Kvalitní inkasní společnost zajistí nejen vymáhání pohledávek, ale také jejich kompletní správu (jednání se soudem, právníkem, exekutorem). Pohledávky je možné vymáhat mimosoudní či soudní cestou. (Bařinová a Vozňáková, 2003)

Mimosoudní vymáhání pohledávek

V případě splatných pohledávek se věřitel zpočátku pokouší řešit problém s dlužníkem sám. Snaží se kontaktovat dlužníka a upozornit ho na nastalou situaci, upomíná ho, případně mu nabídne splátkový kalendář. K mimosoudnímu vymáhání pohledávek patří:

- Kapitalizace pohledávek: věřitel získá místo peněž majetkovou účast v dlužníkově společnosti. Kapitalizace pohledávek má význam jako součást ozdravných opatření. Řídí se § 21 odst. 2. zákonná č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích a § 1879 až 1887 zákona č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník.
- Postoupení pohledávek: smluvní převod pohledávky postupitelem jiné osobě (postupníkovi), který je možný i bez souhlasu dlužníka. Proces je upraven v § 1879 až 1887 zákona č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník.
- Notářský zápis: v podstatě se jedná o dohodu, prostřednictvím které se jeden z účastníků zavazuje splnit pohledávku druhého a svoluje, aby byl nařízen a proveden výkon rozhodnutí v případě nesplnění. Nedojde-li ze strany dlužníka k plnění, je sepsán notářský zápis vykonatelný podle § 274 písmene e) občanského soudního řádu.
- Exekutorský zápis: do značné míry jde o obdobu notářského zápisu, kterým soudní exekutor osvědčuje stav věci. Umožňuje věřiteli přikročit k výkonu exekuce

v případě nesplnění povinnosti bez soudního řízení. Věřiteli tedy exekutorský zápis šetří čas i peníze. (Bařinová a Vozňáková, 2007)

- Mediační řízení: dobrovolný proces, jehož cílem je smír založený na oboustranně přijatelném konsenzu. Výsledek řízení lze shrnout do smlouvy, která je právně vymahatelná. (Bařinová a Vozňáková, 2007)
- Rozhodčí řízení: podle zákona č. 216/1994 Sb. o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů se jedná o možnost řešení sporů před rozhodčími soudy (rozhodčí řízení institucionální) nebo před rozhodci (rozhodčí řízení ad hoc), které si strany sami zvolí. Zahájení je podmíněno sepsáním rozhodčí smlouvy. Výhodou rozhodčího řízení je rychlost a nízká cena v případě, že obě strany spolupracují. (Bařinová a Vozňáková, 2003)

Soudní vymáhání pohledávek

- Soudní řízení: je založeno na vymáhání pohledávky formou státního donucení. Řízení je zahájeno na základě podání žaloby, jejíž náležitosti upravuje § 42 zákona č. 99/1963 Sb. občanský soudní řád. K žalobě musí být přiloženy doklady prokazující existenci pohledávky, včetně upomínek a výzev k zaplacení dlužné částky. Řízení je ukončeno vydáním rozhodnutí, které může mít formu rozsudku, usnesení či platebního rozkazu. Zahájení soudního řízení znamená pro věřitele možnost uplatnit zákonný odpis pohledávky ve výši 100% její hodnoty v případě, že je pohledávka více než 36 měsíců po splatnosti.
- Insolvenční řízení: insolvenční řízení je upraveno zákonem č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobu jeho řešení. V rámci insolvenčního řízení projednává soud otázku úpadku či hrozícího úpadku dlužníka a jeho následné řešení. Cílem je vypořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem k co nejvyššímu uspokojení věřitelů. Úpadek je možné řešit vyhlášením konkurzu, reorganizací a u nepodnikatelů také oddlužením. (Maršíková, 2011)
- Exekuční řízení: není-li pohledávka zaplacena ani po pravomocném rozhodnutí soudu, může věřitel vymáhat plnění pomocí exekučního řízení. To je upraveno zákonem č. 21/2001 Sb. exekuční řád.

2. 5. Postoupení pohledávek

Postoupení pohledávek upravuje zákon č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník. Podle § 1879 „věřitel může celou pohledávku nebo její část postoupit smlouvou jako postupitel i bez souhlasu dlužníka jiné osobě (postupníkovi)“ (OZ, 2012, § 1879) Postoupit nelze pohledávku, která zaniká smrtí nebo jejíž obsah by se změnou věřitele změnil k neprospěchu dlužníka. Postupitel musí předat postupníkovi veškeré potřebné doklady a bez zbytečného odkladu informovat o postoupení. Postupník nabývá také příslušenství a práva, která náleží k pohledávce.

Pohledávku lze postoupit (Bařinová a Vozňáková, 2003):

- Za úplatu: postupitel odpovídá postupníkovi za to, že v době postupu pohledávky trvala do výše přijaté úhrady i s jejím příslušenstvím.
- Bezúplatně: jmenovitá hodnota pohledávky je zaúčtována v podrozvahové evidenci a do bilančního účetnictví se promítne až v momentu zpeněžení či započtení jako výnos z odepsaných pohledávek.

V případě postoupení pohledávek je podle § 24 odstavce 2 písmene s) zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu daňovým nákladem:

- jmenovitá hodnota pohledávky při jejím postoupení, a to do výše příjmu plynoucího z jejího postoupení;
- pořizovací cena u pohledávky nabyté postoupením, a to do výše příjmu plynoucího z její úhrady dlužníkem nebo postupníkem při jejím následném postoupení.

Při prodeji pohledávky, na kterou byla vytvořena opravná položka podle zákona o rezervách, je možné příjem z postoupení zvýšit o tuto opravnou položku. V tomto případě je tedy daňově uznatelným nákladem hodnota pohledávky do výše příjmu z postoupené pohledávky zvýšená o vytvořenou opravnou položku. (Bařinová a Vozňáková, 2003)

3. Metodický postup

Pro zpracování předložené práce bylo využito interních dokumentů společnosti. V rámci sestavení horizontální a vertikální analýzy pohledávek podniku bylo primárně čerpáno z rozvahy za období 2011 až 2015. Ke stanovení podílu jednotlivých druhů krátkodobých pohledávek na celkových krátkodobých pohledávkách a oběžných aktivech byly použity vzorce v tabulce 1.

Tabulka 1: Vzorce využitě ke stanovení ukazatelů vertikální analýzy pohledávek

Ukazatel	Vzorec
Podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}}$
Podíl pohledávek z obchodních vztahů na oběžných aktivech	$\frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{oběžná aktiva}}$
Podíl daňových pohledávek na oběžných aktivech	$\frac{\text{daňové pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}}$
Krátkodobé poskytnuté zálohy	$\frac{\text{krátkodobé poskytnuté zálohy}}{\text{oběžná aktiva}}$
Dohadné účty aktivní	$\frac{\text{dohadné účty aktivní}}{\text{oběžná aktiva}}$
Jiné pohledávky	$\frac{\text{jiné pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}}$

Zdroj: Sedláček, 2011.

Ke stanovení procentní změny jednotlivých druhů krátkodobých pohledávek v jednotlivých letech bylo užito vzorců v tabulce 2.

Tabulka 2: Vzorce využitě ke stanovení ukazatelů horizontální analýzy pohledávek

Ukazatel	Vzorec
Procentní změna krátkodobých pohledávek v čase t oproti t-1	$\frac{\text{KrPoh}_t - \text{KrPoh}_{t-1}}{\text{KrPoh}_{t-1}} * 100$
Procentní změna krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů v čase t oproti t-1	$\frac{\text{KrPOV}_t - \text{KrPOV}_{t-1}}{\text{KrPOV}_{t-1}} * 100$
Procentní změna daňových pohledávek v čase t oproti t-1	$\frac{\text{KrDP}_t - \text{KrDP}_{t-1}}{\text{KrDP}_{t-1}} * 100$
Procentní změna krátkodobě poskytnutých záloh v čase t oproti t-1	$\frac{\text{KrKZ}_t - \text{KrKZ}_{t-1}}{\text{KrKZ}_{t-1}} * 100$

Procentní změna dohadných účtů aktivních v čase t oproti t-1	$\frac{KrDUA_t - KrDUA_{t-1}}{KrDUA_{t-1}} * 100$
Procentní změna jiných pohledávek v čase t oproti t-1	$\frac{KrJP_t - KrJP_{t-1}}{KrJP_{t-1}} * 100$

Zdroj: Sedláček, 2011.

V rámci finanční analýzy se práce zaměřuje na ukazatele, které souvisí s monitoringem pohledávek. Jedná se o rychlost obratu pohledávek, dobu obratu pohledávek, průměrný stav pohledávek a pracovní kapitál.

Tabulka 3: Vzorce využitě ke stanovení ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	Vzorec
Rychlost obratu pohledávek	$\frac{T_t}{\text{Průměrný stav } POV_t}$
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{Průměrný stav } POV_t}{T_t/365}$
Průměrný stav pohledávek	$\frac{POV_t + POV_{t-1}}{2}$
Pracovní kapitál	oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Zdroj: Sedláček, 2011.

T_t Tržby v čase t (za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb)

POV_t Pohledávky z obchodních vztahů v čase t

POV_{t-1} Pohledávky z obchodních vztahů v čase t-1

4. Základní charakteristika společnosti

Společnost zahájila svou činnost v roce 1995 pod názvem XY + s.r.o., která působila jako velkoobchodní společnost na trhu s oleji, mazivy, autochemií a autodoplňky. Podnik působil převážně v oblasti svého sídla v Libereckém kraji. V roce 1997 byl prodán majoritní 70% podíl přednímu výrobcí paliv, olejů a asfaltu Z, a.s. Vznikla tak dceřiná společnost Z XY, s.r.o., V průběhu roku 1999 se firma transformovala na akciovou společnost Z XY, a.s. se základním jměním 1,3 miliony Kč. (100 kusů kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 13 000 Kč za kus). Na podnik Z XY, a.s. přešla všechna práva a závazky společnosti Z XY, s.r.o. zrušené bez likvidace. V roce 2000 byla společnost Z privatizována, což vedlo ke zrušení dceřiných společností. V následujícím roce bylo tedy minoritními akcionáři odkoupeno 70 kusů akcií, které vlastnila společnost Z, a.s. Zároveň s odkupem byla provedena změna obchodní firmy na XY, a.s. V roce 2006 bylo odkoupeno 100% obchodních podílů společnosti W s.r.o., která byla přejmenována na V. V roce 2012 rozhodla valná hromada o vnitropodnikové fúzi sloučením. Na společnost XY a.s. přešlo jmění zaniklé společnosti V, s.r.o.

Společnost XY, a.s. je jednou z největších distribučních firem, které působí v oboru mazacích olejů, plastických maziv, asfaltových výrobků a autochemie v České republice. Podnik obchoduje také s automobilovými palivy a topným olejem. Mezi primární produkty patří výrobky Paramo, Mogul, Castrol a Velvana. Dále firma prodává vlastní řadu produktů Carline a Lubline. V současné době má podnik sedm distribučních skladů – Severní Čechy, Střední Čechy, Západní Čechy, Jižní Čechy, Jihozápadní Čechy, Jižní Morava a Východní Morava. Díky rozsáhlé distribuční síti, vlastní logistice a kvalifikovanému obchodně-technickému personálu je společnost schopna poskytovat komplexní odborný, flexibilní a rychlý servis. Vizí firmy je přinášet na trh kvalitní biologicky odbouratelné produkty, které uspokojí potřeby zákazníků.

Společnost má funkční organizační strukturu. V jejím čele stojí ředitelé, kteří jsou zároveň spoluhlajiteli. V sídle firmy působí vedoucí logistiky, nákup a účtárna. Vedení těchto specializovaných útvarů jsou v pravidelném kontaktu s odpovědnými zaměstnanci jednotlivých středisek. Každé středisko má vlastního vedoucího obchodního střediska, který odpovídá za činnosti v dané spádové oblasti. Střediska mají vlastní obchodně technické služby, logistiku a prodej. Firma má 85 zaměstnanců.

Tabulka 4: Základní údaje o společnosti

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	63	89	85	85	85
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	11 496 tisíc	69 730 tisíc	75 284 tisíc	71 913 tisíc	97 198 tisíc
Export	0	6 897 tisíc	10 393 tisíc	5 895 tisíc	17 494 tisíc
Obrat	588,6 mil	660,7 mil	715,2 mil	806,8 mil	863,9 mil
Základní kapitál	1 300 tisíc	1 280 tisíc	1 280 tisíc	1 280 tisíc	12 800 tisíc
VH před zdaněním	- 3 011 tisíc	- 1 235 tisíc	1 951 tisíc	3 338 tisíc	6 029 tisíc

Zdroj: Interní dokumenty podniku

Tržby z vlastních výrobků a služeb firmy stabilně rostou. V roce 2015 dosahovaly 97 198 tisíc Kč, z čehož činil export 6 759 tisíc Kč a tuzemský prodej 90 439 tisíc Kč. Stejně tak rostl i obrat. Výsledek hospodaření se v roce 2013 dostal ze ztráty, která byla zapříčiněna vysokými provozními náklady jednotlivých středisek. Od roku 2013 podnik vykazuje zisk. Ten vzrostl od roku 2014 o 80%.

5. Pohledávky ve vybraném účetním subjektu

5.1. Vznik pohledávek ve vybraném účetním subjektu

Pohledávky vznikají ve společnosti XY, a.s. z nejrůznějších důvodů, převážně z obchodního styku. Společnost nevykazuje žádné dlouhodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky (pohledávky se splatností do 365 dnů) tedy tvoří 100% všech pohledávek podniku. V níže uvedené tabulce je možné vidět skladbu pohledávek ve firmě XY, a.s. ke dni 31. 12. 2015.

Tabulka 5: Pohledávky v rozvaze podniku k 31. 12. 2015

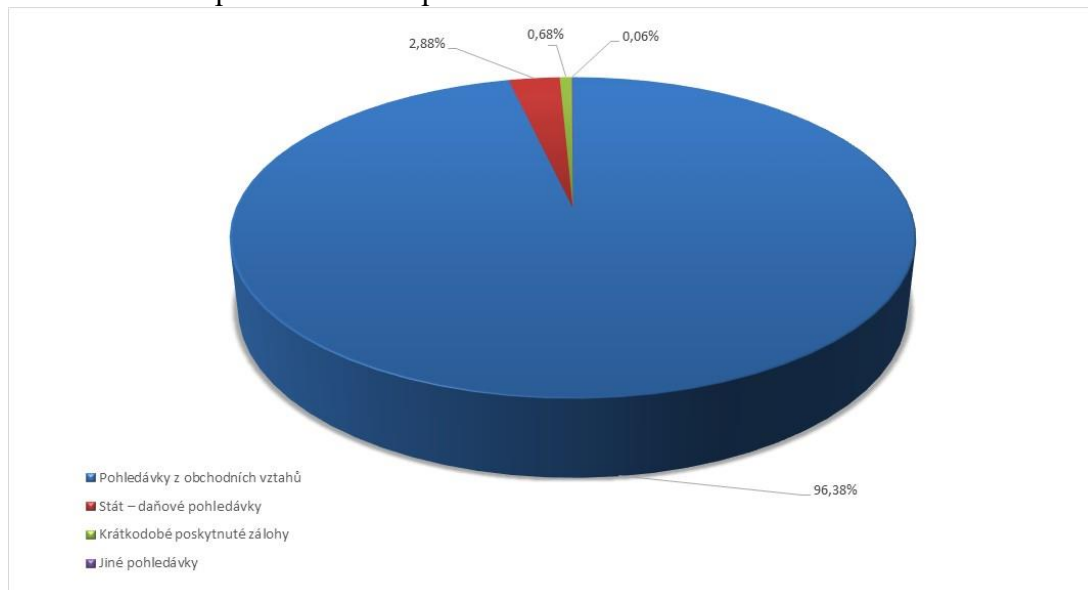
	Číslo řádku rozvahy	Brutto	Korekce	Netto	Procentní podíl
Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0%
Krátkodobé pohledávky celkem	048	60 460	1 668	58 792	100%
Pohledávky z obchodních vztahů	049	58 273	1 668	56 605	96,38%
Stát – daňové pohledávky	054	1 739	0	1 439	2,88%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	410	0	410	0,68%
Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0%
Jiné pohledávky	057	38	0	38	0,06%

Údaje jsou uvedeny v tisících Kč

Zdroj: Rozvaha podniku

Krátkodobé pohledávky činí celkem 60 460 tisíc Kč. Pokud tyto pohledávky očistíme o opravné položky, které představují dočasnou ztrátu hodnoty pohledávek, dosahují hodnoty 58 792 tisíc Kč. Opravné položky jsou v rozvaze zaznamenány ve sloupci korekce, který představuje opravné položky za rok 2014. Opravné položky za rok 2015 budou zaúčtovány v uzávěrkových operacích při přípravě uzávěrky za rok 2016. Strukturu krátkodobých pohledávek vyjadřuje graf 1.

Graf 1: Členění pohledávek ve společnosti k 31. 12. 2015



Zdroj: Rozvaha podniku

Většinu pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů, které představují 96,5% všech pohledávek v podniku. Zbytek tvoří daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky.

5.2. Evidence a účtování pohledávek ve vybraném účetním subjektu

Společnost využívá k evidenci pohledávek účetní program, ve kterém vede své účetnictví. Jedná se o aplikaci MAXIM firmy K.A.P. Informační a ekonomický systém se skládá z následných modulů – finance, sklad, výroba, MIS, CRM a podpora prodeje. Účetnictví je vedeno v modulu finance. Podnik využívá také modul sklad. Účtování o pohledávkách se provádí pomocí syntetických účtů pohledávek, které jsou dále pro větší přehlednost členěny do jednotlivých analytických účtů. Seznam syntetických a analytických účtů, na kterých podnik účtuje o pohledávkách je uveden v Příloze č. 1.

Účetní systém je propojen s programem, který je používán k monitoringu pohledávek po lhůtě splatnosti- Jedná se o aplikaci The IS, která byla vyvinuta společností Ježek IT speciálně pro podnik. Program neslouží pouze k evidenci pohledávek, ale také k evidenci výkazů práce, dopravy atd.

Ovládání programu je intuitivní. Uživatel může pracovat se zjednodušeným přehledem, nebo může využít plnou verzi. Zjednodušený přehled funguje jako tabulka dat obsahující evidenční číslo firmy (odběratele), číslo faktury, datum vystavení faktury,

datum splatnosti, dny od data splatnosti a částku k zaplacení. V nabídce je možné zvolit zobrazení detailu pohledávky. Zde jsou uvedeny údaje o firmě, její pohledávky a způsob řešení dané situace. Jednotlivé záznamy v tabulce je následně možné uložit jako pdf nebo poslat e-mailem.

V plné verzi jsou záznamy zobrazovány v jednotlivých modulech, které v záhlaví obsahují jméno firmy, IČO, středisko, odpovědnou osobu, stav insolvenčního řízení a počet dní po splatnosti. Podle těchto údajů lze v aplikaci vyhledávat jednotlivé pohledávky. V modulu jsou následně uvedeny všechny pohledávky firmy, včetně čísla faktury, data vystavení a splatnosti faktury, dny od splatnosti, celkové částky, nezaplacené částky a to, jak je daná situace řešena. V záznamu o způsobu řešení pohledávky zaznamenává odpovědný pracovník průběh komunikace se zákazníkem. Jednotlivé pohledávky jsou barevně odlišeny podle toho, zda jsou řešeny a toho v jaké fázi řešení se nachází.

5.3. Stav pohledávek v účetnictví podniku

Jak již bylo výše uvedeno, společnost nevykazuje žádné dlouhodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky činili v roce 2015 celkem 60 460 tisíc. Z toho představuje 96,38% pohledávky z obchodních vztahů. Zbytek tvoří daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Vývoj pohledávek v podniku je možné sledovat v tabulce 6.

Tabulka 6: Stav pohledávek v rozvaze podniku k 31. 12. v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky celkem	53 122	49 250	56 069	52 424	60 460
Pohledávky z obchodních vztahů	51 517	47 489	55 398	50 591	58 273
Stát – daňové pohledávky	1 223	1 274	37	1 451	1 739
Krátkodobé poskytnuté zálohy	366	443	587	317	410
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	16	44	47	65	38

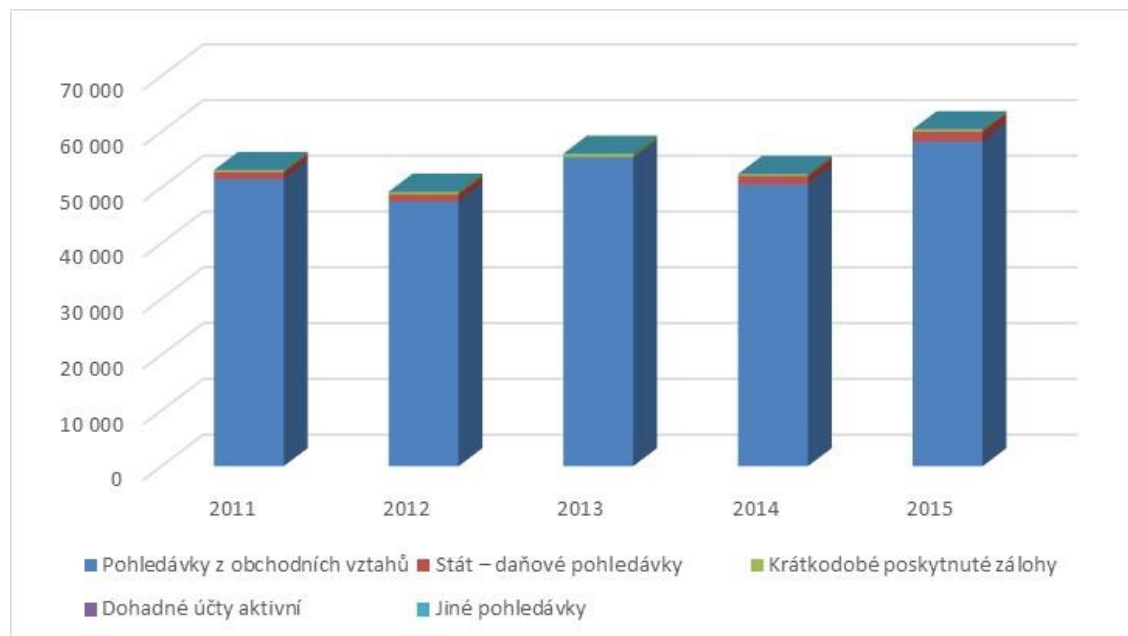
Údaje jsou uvedeny v tisících Kč

Zdroj: Rozvaha podniku

Společnost nevlastnila v posledních 5 letech žádnou dlouhodobou pohledávku. Krátkodobé pohledávky představují 100% všech pohledávek. Nejvyšší podíl tvoří

pohledávky z obchodních vztahů. Jak je vidět z grafu 2, výše jednotlivých položek struktury krátkodobých pohledů je v posledních 5 letech stabilní.

Graf 2: Vývoj pohledávek v jednotlivých letech



Zdroj: Rozvaha podniku

Z pohledu vertikální analýzy lze sledovat procentní podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech. Procentní podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech je uveden v tabulce 7. Také jednotlivé složky krátkodobých pohledávek jsou hodnoceny dle jejich procentního podílu na oběžných aktivech.

Tabulka 7: Procentní podíl pohledávek na oběžném majetku v jednotlivých letech

	2011	Podíl	2012	Podíl	2013	Podíl	2014	Podíl	2015	Podíl
Oběžná aktiva	87 400		104 767		117 779		128 045		144 693	
Krátkodobé pohledávky celkem	53 122	60,8	49 250	47	56 069	47,6	52 424	40,94	60 460	41,79
Pohledávky z obchodních vztahů	51 517	58,94	47 489	45,33	55 398	47,04	50 591	39,51	58 273	40,27
Stát – daňové pohledávky	1 223	1,4	1 274	1,22	37	0,03	1 451	1,13	1 739	1,20
Krátkodobé poskytnuté zálohy	366	0,42	443	0,422	587	0,5	317	0,25	410	0,28
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

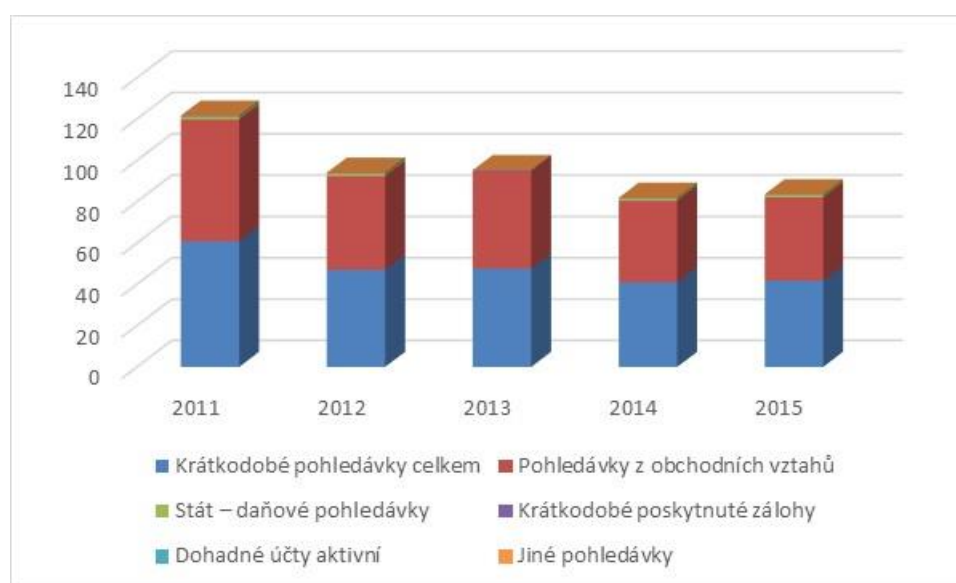
Jiné pohledávky	16	0,02	44	0,04	47	0,04	65	0,05	38	0,03
-----------------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------

Údaje jsou uvedeny v tisících Kč

Zdroj: Rozvaha podniku

V roce 2011 činil podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech 60,8%. V následujícím roce se zvýšil na 47% a posléze v roce 2013 klesl na 47,6%. V roce 2014 mírně vzrostl na 40,94% a v roce 2015 se snížil na 41,79 %. Procentní podíly jednotlivých položek struktury krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech lze sledovat v grafu 3.

Graf 3: Procentní podíl pohledávek na oběžných aktivech



Zdroj: Rozvaha podniku

Největší podíl tvoří pohledávky z obchodních vztahů, které se v roce 2011 činily 58,94%, v roce 2012 se pohybovaly na 45,33%, v roce 2013 tvořily 47,04%, v roce 2014 byl jejich podíl 39,51% a v roce 2015 tvořily 40,26%. Výše podílů ostatních krátkodobých pohledávek se v jednotlivých pohybovala pod 2%.

Vývoj krátkodobých pohledávek v jednotlivých letech je zaznamenán v tabulce 8. V roce 2012 klesly krátkodobé pohledávky o 7,29%. V následujícím roce vzrostly o 13,85%. V roce 2014 pohledávky opět klesly o 6,5% a poté v roce 2015 vzrostly o 15,33%.

U pohledávek z obchodních vztahů došlo k nejvyššímu nárůstu v roce 2013. Největší pokles zaznamenaly v roce 2014. Daňové pohledávky rapidně poklesly v roce

2013 a v roce 2014 se razantně zvýšily, což bylo zapříčiněno úhradou záloh na daň z příjmu.

Tabulka 8: Procentní nárůst pohledávek v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015	% 11/12	% 12/13	% 13/14	% 14/15
Krátkodobé pohledávky celkem	53 122	49 250	56 069	52 424	60 460	-7,29	13,85	-6,5	15,33
Pohledávky z obchodních vztahů	51 517	47 489	55 398	50 591	58 273	-7,82	16,65	-8,68	15,18
Stát – daňové pohledávky	1 223	1 274	37	1 451	1 739	4,17	-97,1	3821,62	19,85
Krátkodobé poskytnuté zálohy	366	443	587	317	410	21,04	32,51	-46	29,34
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	16	44	47	65	38	175	6,82	38,3	-41,54

Údaje jsou uvedeny v tisících Kč

Zdroj: Rozvaha podniku

Poměrové ukazatele poskytují rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku. V podstatě se jedná o síto, které zachytí oblasti vyjadřující hlubší analýzu. Umožňují mezipodnikové srovnání s průměrem v daném odvětví. V předložené práci byly využity ukazatele související s monitoringem pohledávek. Jedná se o rychlost obratu pohledávek, dobu obratu pohledávek, průměrný stav pohledávek a čistý pracovní kapitál.

Tabulka 9: Analýza poměrových ukazatelů v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015
Rychlost obratu pohledávek	12	14	13	16	15
Doba obratu pohledávek	32	27	29	23	27
Průměrný stav pohledávek	45 846 000	49 503 000	51 44 000	52 995 000	54 692 000
Čistý pracovní kapitál	- 1 357 000	13 189 000	13 565 000	14 592 000	26 199 000

Zdroj: Vlastní výpočet

Z tabulky 9 je zjevné, že rychlost s jakou společnost mění své pohledávky, na peníze se pohybuje od 12 do 16 dní. Nejrychlejší obrat pohledávek byl v roce 2011 a nejpomalejší v roce 2014. Doba obratu pohledávek neboli inkasní období je mezi 27 až 32 dny. To je s ohledem na platební podmínku faktur, která je stanovena ve většině případů na 30 dnů, velmi dobré. Průměrný stav pohledávek se pohybuje od 45 846 000

do 54 692 000. Průměr postupně narůstá. Čistý pracovní kapitál společnosti byl v roce 2011 v mínusu. V následujícím roce stoupl na 13 189 000 Kč. Podobně tomu bylo i v roce 2013, kdy činil 13 565 000 Kč. V roce 2014 vzrostl na 14 592 000 Kč a následně na 26 199 000 Kč.

6. Rizikové a nedobytné pohledávky ve vybraném účetním subjektu

6.1. Nedobytné pohledávky ve vybraném účetním subjektu

Standardní dobu splatnosti faktury lze určit na základě § 1963 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, který říká: „*Je-li obsahem vzájemného závazku podnikatelů povinnost dodat zboží nebo službu za úplatu, je cena splatná, aniž je zapotřebí výzvy k placení, do třiceti dnů ode dne, kdy byla dlužníku doručena faktura nebo jiná výzva podobné povahy, anebo ode dne obdržení zboží nebo služby, podle toho, který z těchto dnů nastal později. Bylo-li však ujednáno převzetí zboží nebo služby, popřípadě ověření, zda bylo řádně splněno, je cena splatná do třiceti dnů ode dne převzetí, popřípadě ověření. To platí i pro závazek podnikatele a veřejnoprávní korporace, popřípadě právnické osoby touto korporací založené, i když nejsou podnikateli. Smluvní strany si mohou ujednat dobu splatnosti delší šedesáti dnů jen tehdy, pokud to není vůči věřiteli hrubě nespravedlivé. Je-li však obsahem závazku podnikatele povinnost dodat zboží nebo službu veřejnoprávní korporaci, smluvní strany si mohou ujednat delší dobu splatnosti jen tehdy, pokud je to odůvodněno povahou závazku, a doba splatnosti nesmí přesáhnout šedesát dní.*“ (OZ, 2012, § 1963) Pokud nejsou pohledávky zaplacené do lhůty splatnosti, jedná se o pohledávky po lhůtě splatnosti a mělo by být zahájeno jejich vymáhání.

Rozdělení pohledávek podle doby splatnosti v jednotlivých letech je uvedeno v tabulce 10. Splatnost je sledována od doby úhrady odběratele. Stav splatnosti pohledávek je určen ze zůstatkové doby splatnosti k 31. 12. sledovaného roku.

Tabulka 10: Struktura pohledávek podle doby splatnosti

Doba splatnosti	2011	2012	2013	2014	2015
Celkem	50 558	46 859	54 529	49 790	57 350
Do splatnosti	37 571	26 606	33 907	33 786	37 765
Po splatnosti celkem	12 987	20 253	20 662	16 004	19 585
1-30 dní po splatnosti	7 440	12 133	12 502	8 640	9 310
31-60 dní po splatnosti	1 821	3 482	2 366	2 338	2 269
61-90 dní po splatnosti	142	261	647	118	1 707
91-180 dní po splatnosti	443	496	1 161	315	770
181-365 dní po splatnosti	179	713	668	167	455

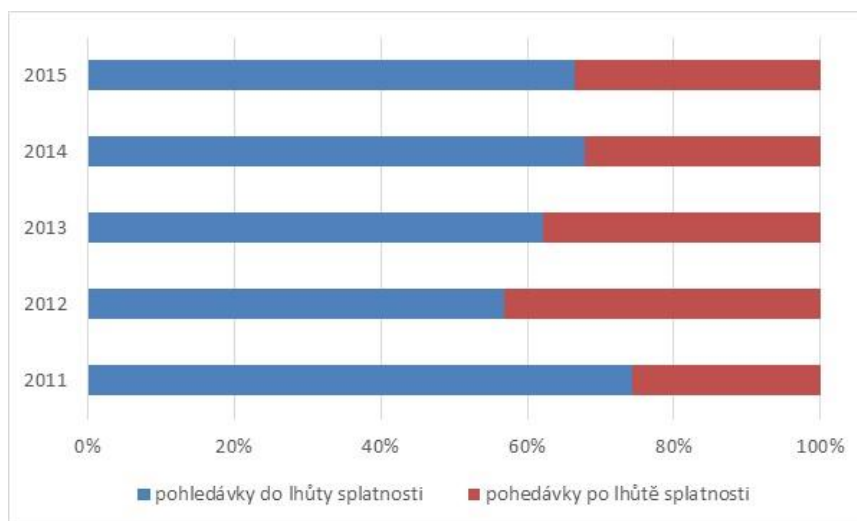
Více než 365 dní po splatnosti	2 962	3 168	3 278	4 426	5 074
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Údaje jsou uvedeny v tisících Kč

Zdroj: Rozvaha podniku

V roce 2011 se pohledávky podniku pohybovaly ve výši 50 558 tisíc Kč. Z toho tvořilo 74% pohledávky do doby splatnosti, konkrétně 35 571 tisíc Kč. V roce 2012 činily pohledávky podniku 46 859 tisíc Kč, z čehož šlo z 57% o pohledávky do doby splatnosti. Tyto pohledávky se pohybovaly ve výši 20 606 tisíc Kč. V roce 2013 evidovala firma pohledávky ve výši 54 529 tisíc Kč. Pohledávky do doby splatnosti tvořily 62%, tedy 20 662 tisíc Kč. V roce 2014 se pohledávky podniku pohybovaly ve výši 49 790 tisíc Kč. Z toho se jednalo o 68% pohledávek do doby splatnosti, konkrétně 33 786 tisíc Kč. V roce 2015 činily pohledávky podniku 57 350 tisíc Kč. Z toho tvořily pohledávky do doby splatnosti ve výši 37 765 tisíc Kč 66%. Vývoj podílů pohledávek do a po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech je zobrazen v grafu 3. Z něho je patrné, že v roce 2011 bylo evidováno nejméně pohledávek po době splatnosti a to 25,69%. V roce 2012 byl podíl pohledávek po době splatnosti nejvyšší, konkrétně 43,2%.

Graf 4: Procentní podíl pohledávek do a po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech

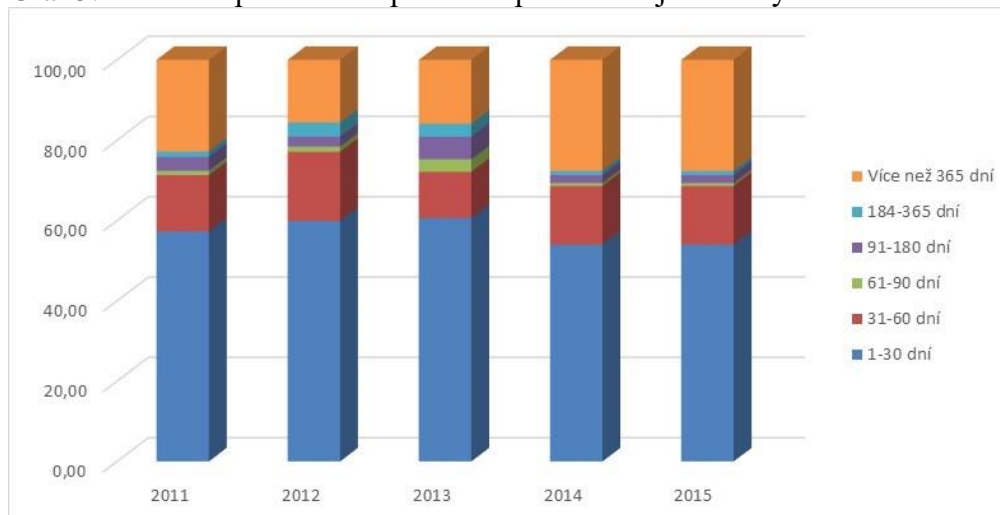


Zdroj: Interní dokumenty podniku

V následujícím grafu 4 lze sledovat procentuální podíl pohledávek rozdělených dle dnů po době splatnosti na struktuře pohledávek po lhůtě splatnosti. Je zjevné, že se jednotlivé podíly vyvíjí v celku stabilně. Většina pohledávek je uhrazena do 30 dní od

doby splatnosti. Průměrně 14% pohledávek je splaceno do 60 dní, 1,4% do 90 dní, 3% do 180 dní, 2% do roku a 22% pohledávek je splaceno více než rok po lhůtě.

Graf 5: Struktura pohledávek po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech



Zdroj: Interní dokumenty podniku

6.2. Opravné položky

Účetní jednotka tvoří zákonné opravné položky dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu. K zaúčtování opravných položek používá účet 558 - Tvorba zákonné opravné položky a 391 – Opravná položka k pohledávkám. Opravné položky neeviduje na podrozvahových účtech, ale na kartách opravných položek. V posledních pěti letech účtuje o opravných položkách podle:

- § 8 zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách – opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení
- § 8c) zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách – opravné položky k nepromlčeným pohledávkám do 30 000 Kč.

Výše opravných položek v roce 2011 dosáhla částky 256 000 Kč. V následujícím roce klesla na 375 000 Kč a v dalším roce opět stoupla na 1 548 000 Kč. V roce 2014 vytvořila firma opravné položky v hodnotě 1 664 000 Kč a v roce 2015 ve výši 1 668 000 Kč. Více informací obsahuje tabulka 11, kde je stav opravných položek uveden v řádce korekce.

Tabulka 11. Zobrazení opravných položek v rozvaze podniku

	2011	2012	2013	2014	2015
Pohledávky z obchodních vztahů brutto	51 517	47 489	55 398	50 591	58 793
Korekce	256	375	1 548	1 664	1 668
Pohledávky z obchodních vztahů netto	51 261	47 114	53 850	48 927	56 605

Údaje jsou uvedeny v tisících Kč

Zdroj: Rozvaha podniku

Majoritní částka opravných položek je tvořena k pohledávkám pěti firem, které byly přihlášeny do insolvenčního řízení. K těmto pohledávkám byla v době přihlášení pohledávky do insolvenčního řízení na danou firmu vytvořena opravná položka ve výši 100%. Bližší informace jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12: Opravné položky k pohledávkám dle § 8 zákona č. 593/1992 Sb.

Název firmy	Datum splatnosti	Částka	Výše opravné položky
Firma A.	23. 6. – 26. 10. 2008	241 773	100%
Firma B.	12. 3. – 17. 3. 2009	64 401	100%
Firma C	2. 4. – 22. 5. 2011	166 140	100%
Firma D	23. 8. – 18. 10. 2012	39 935	100%
Firma E	25. 5. – 30. 7. 2013	666 000	100%

Zdroj: Interní dokumentace firmy

Zbytek opravných položek je tvořen k pohledávkám dle § 8c) zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách. Jedná se o nepromlčené pohledávky do 30 000 Kč, od jejichž doby splatnosti uplynulo nejméně 12 měsíců. K těmto pohledávkám tvoří firma opravné položky ve výši 100% jejich hodnoty.

Tabulka 13: Opravné položky k pohledávkám dle § 8c) zákona č. 593/1992 Sb.

	2011	2012	2013	2014	2015
Výše opravných položek	23 324	26 046	31 501	114 021	67 842

Zdroj: Interní dokumentace firmy

6.3. Odpisy pohledávek

Účetní jednotka účtuje o odpisech na následujících analytických účtech:

- 546.000 Odpis nedobytných pohledávek
- 546.001 Odpis pohledávky-nedaňový
- 546.010 Odpis postoupené pohledávky-daňový
- 546.020 Odpis postoupené pohledávky-nedaňový
- 546.030 Odpis pohledávky daňový

Společnost tvoří jednorázové daňově uznatelné odpisy k pohledávkám, ke kterým vytváří opravné položky podle § 8c) zákona č. 593/1992 Sb. Odpis pohledávky lze uplatnit do výše vytvořených opravných položek. Více k výši daňových odpisů tabulka 13. Nejdříve je nutné rozpustit opravné položky k pohledávkám a následně je odepsat.

O těchto skutečnostech účtuje podnik následovně:

Tvorba zákonných opravných položek	558 / 391
Rozpuštění zákonných opravných položek	391 / 558
Daňově uznatelný odpis pohledávky	546 / 311
V případě uhrazení pohledávky	221 / 646

V posledních 5 letech podnik netvořil účetní odpisy pohledávek. V současnosti však plánuje zahájit v roce 2016 účetní odpisy pohledávek za dvěma podniky v celkové výši 1 971 000 Kč. Jedná se o pohledávku za firmou ZZ ve výši 1 096 000 Kč. Tato pohledávka bude postupně nedaňově odepisována během příštích 5 let. Více informací v tabulce 14.

Tabulka 14: Účetní odpisy pohledávky za firmou ZZ

	2016	2017	2018	2019	2020
Procenta	20%	20%	20%	20%	20%
Částka	219 200	219 200	219 200	219 200	219 200
				Celkem	1 096 000

Zdroj: Vlastní výpočet

Druhá pohledávka za podnikem XX se pohybuje ve výši 875 000 Kč. Také tato pohledávka bude nedaňově odepisována v následujících 5 letech. Více informací v Tabulce 15.

Tabulka 15: Účetní odpisy pohledávky za firmou XX

	2016	2017	2018	2019	2020
Procenta	20%	20%	20%	20%	20%
Částka	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
				Celkem	875 000

Zdroj: Vlastní výpočet

7. Vymáhání pohledávek ve vybraném účetním subjektu

Jak již bylo výše uvedeno, k evidenci pohledávek slouží informační systém, který je denně aktualizován. V případě, že dojde k překročení doby splatnosti, informační systém na tuto skutečnost upozorní a odpovědná osoba zahájí následující postup:

- Přípomínka pohledávky: mezi 5. až 10. dnem po splatnosti je zaslán dlužníkovi e-mail s upozorněním na fakturu po splatnosti a žádostí o kontrolu situace
- I. upomínka: je zasílána po 15. dnu po splatnosti
- II. upomínka: je zasílána po 20. dnu po splatnosti
- Pokus o smír: nastává mezi 25. a 30. dnem po splatnosti

Upomínky a pokus o smír jsou vždy zasílány na dodejku. Podnik tak získává doklad potvrzující převzetí dopisu dlužníkem, což slouží následně jako uznání dluhu a případně je dále využito při vymáhání pohledávky soudní cestou. Mezi jednotlivými upomínkami je dlužník neustále obvoláván.

V případě, že dlužník nereaguje, následuje uznání dluhu. V souvislosti s tím, je sestaven splátkový kalendář a stanoveny případné sankce za nezaplacení ve formě úroku z prodlení. Je sepsáno také ustanovení týkající se rozhodčí doložky. Podepsání uznání dluhu je nadřazené kupní smlouvě a v případě vymáhání dluhu prostřednictvím advokátní kanceláře se soud řídí ustanoveními obsaženými v uznání dluhu.

Pokud nejsou podmínky stanovené v uznání dluhu dodrženy, je dlužník povinen po oznámení ze strany věřitele do jednoho týdne po obdržení písemného upozornění uhradit zbylou částku spolu s úrokem. Nedojde-li k zaplacení, je celá záležitost předána advokátní společnosti k vymáhání soudní cestou. Ta po obdržení veškerých potřebných dokladů (kopie faktur, dodací list, upomínky společně s potvrzením o převzetí upomínky, uznání dluhu, kupní smlouva) vystaví předběžnou výzvu, která obsahuje upozornění, že v případě okamžitého nesplacení dluhu i s příslušenstvím dojde automaticky k vystavení exekuční žaloby.

Soud se vždy řídí sepsanou rozhodčí doložkou. V podniku jsou používány tyto druhy rozhodčí doložky:

- Konkrétní rozhodce: pro řešení sporů je nejvhodnější hlavně kvůli rychlosti
- RD se soudem v Bratislavě: druhá nepoužívanější
- RD s obecným soudem: nejméně používaná vzhledem k tomu, že je zdlouhavá

Podnik také využívá vymáhání pohledávek formou insolvenčního řízení. Této formě se však snaží vyhýbat, protože je příliš zdlouhavá a pravděpodobnost získání peněz je téměř nulová. Informační systém automaticky generuje oznámení ohledně insolvenčních řízení na firmy, které jsou v systému zaregistrovány. Toto opatření umožňuje nejen sledovat finanční situaci obchodních partnerů, ale také včasné přihlášení pohledávky k soudu.

8. Postoupení pohledávek ve vybraném účetním subjektu

Podnik využívá postoupení pohledávek ve vztahu k jednomu ze svých odběratelů, jehož platební morálka je pochybná. S touto firmou má uzavřenou smlouvu o postoupení pohledávek, která mu umožňuje chránit se před rizikem nezaplacení dodávky. Proces postoupení pohledávek používá v kombinaci se započtením pohledávek. Započtení pohledávek je upraveno § 1982 zákona č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník a v podstatě se jedná o vzájemné vyrovnání pohledávek a závazků. Započtením se obě pohledávky ruší v rozsahu, v jakém se vzájemně kryly. Hodnota započtených pohledávek v jednotlivých letech je uvedena v tabulce 16.

Tabulka 16: Hodnota postoupených pohledávek v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015
Hodnota postoupených pohledávek	3 909 597	1 650 345	1 033 166,58	1 750 027,23	1 525 449,42

Zdroj: Interní dokumentace firmy

V praxi to znamená, že společnost XY, a.s. odkoupí od svého odběratele AB, s.r.o. pohledávku za třetí osobou. Tím firmě XY, a.s. vzniká závazek vůči AB, s.r.o., který však nezplatí. Ve chvíli, kdy společnost AB, s.r.o. nakoupí od podniku, dojde automaticky k započtení pohledávek.

O těchto skutečnostech účtuje podnik následovně:

Nabytí pohledávky	315 / 325
Započtení pohledávky	325 / 311
Úhrada od dlužníka	221 / 646
Odpis pohledávky	546 / 315

9. Zhodnocení procesu řízení pohledávek ve vybrané účetní jednotce

Podle Ivety Vozňákové (2004) je důvodem vzniku systému řízení pohledávek narůstající počet nedobytných pohledávek. Základem jeho tvorby je pak analýza již existujících pohledávek, způsobu jejich vzniku, zajištění a vymáhání. Jedná se o složitý proces, který je ovlivňován řadou interních a externích faktorů. Jeho hlavním cílem je zajištění úhrady pohledávek v době jejich splatnosti s co nejnižšími náklady. Petr Marek (2009) vidí podstatu řízení pohledávek v tom, komu prodat na úvěr a komu ne. Podle Ivety Vozňákové (2004) je hlavním cílem procesu zajištění úhrady pohledávek v době jejich splatnosti s co nejnižšími náklady. Předpokladem kvalitního řízení je podle jejího názoru:

- sledování a znalost světových trendů výrobního odvětví, ve kterém firma podniká včetně oborů navazujících;
- pravidelný průzkum trhu;
- znalost zdroje informací a zajištění jejich objektivnosti;
- pravidelná péče o zákazníky, za účelem zjištění jejich bonity;
- efektivní využití platebních a zajišťovacích instrumentů.

System řízení pohledávek je celistvý proces, který lze rozdělit do jednotlivých částí. Pro zhodnocení procesu řízení pohledávek je nutné, podívat se na jednotlivé body a následně je vyhodnotit jako celek. Pro rozdělení daného procesu využijeme koncepci Petra Marka (2009):

1) Analýza důvěryhodnosti klienta

V rámci této fáze procesu dochází k analýze finanční důvěryhodnosti klienta. (Marek, 2009) Iveta Vozňáková (2004) vnímá informace jako jeden z nejdůležitějších aspektů, které určují kvalitu procesu řízení pohledávek. Podnik pracuje s interními i externími zdroji informací.

- Interní zdroje: tento zdroj využívá firma hlavně v případě klientů, se kterými již v minulosti spolupracovala a může tak čerpat z vlastní zkušenosti. Ke shromažďování dat o obchodních partnerech využívá podnik program The IS, který byl popsán v kapitole zabývající se evidencí a účtováním pohledávek

v podniku. V případě, že o obchodní úvěr požádá společnost, se kterou měl podnik v minulosti problémy, obchodní zástupce je na tuto skutečnost upozorněn. Následně může v programu dohledat bližší informace týkající se odběratele a rozhodnout, zda mu úvěr poskytne a za jakých podmínek.

- Externí zdroje: podnik využívá služeb pojišťovací kanceláře Coface, která mu poskytuje informace o potencionálních obchodních partnerech. Jedná se o mezinárodní pojišťovací společnost, která patří mezi přední světové poskytovatele pojištění pohledávek. Klientům nabízí poradentství v jednotlivých etapách obchodu a pomáhá jim s vyhodnocením komerčních rizik v rámci obchodování. Její fungování je založeno na výkonném preventivním systému, který spočívá v kontinuálním monitoringu a analýze stability podniků. Společnost od firmy Coface získává celistvé objektivní informace, na základě kterých se může rozhodovat. Díky tomu ušetří čas a prostředky, které by musela vynaložit na sběr externích dat a jejich následnou analýzu.

2) Stanovení obchodních podmínek

Ve chvíli, kdy jsme se rozhodli klientovi prodat zboží na obchodní úvěr, je nutné stanovit podmínky, za kterých k tomu dojde. Jedná se především o dobu splatnosti, způsob placení a druh zajištění. Podnik využívá standardizované obchodní smlouvy. V případě nového zákazníka je zboží prodáváno pouze v případě platby v hotovosti. To platí také u zákazníků, se kterými měla firma v minulosti špatnou zkušenost. Pokud se spolupráce s klientem osvědčí, je dle objemu odběru stanovena doba splatnosti faktury na 17, 30 či 45 dní. Pro jednotlivé zákazníky je také stanoven kreditní limit. Jedná se o maximální částku, které mohou dosáhnout nesplacené pohledávky daného odběratele. U nových odběratelů stanovuje firma fixní kreditní limit ve výši 50 000 Kč. Později může výše limitu dosáhnout až 200 000 Kč. Ve chvíli, kdy je limit překročen, dojde k zablokování programu The IS, který nenechá obchodní oddělení vystavit další fakturu. Klient je vyzván, aby snížil svůj dluh a další dodávka zboží je uvolněna až ve chvíli, kdy jsou pohledávky zaplacené.

Podnik využívá následující metody úhrady:

- Platba v hotovosti: jak již bylo výše uvedeno, v hotovosti jsou hrazeny zakázky nových a nespolehlivých klientů. V hotovosti je prodáváno také zboží na prodejnách.
- Bankovním převodem: jedná se o nejčastější formu zaplacení dodávky.

Podnik využívá následující druhy zajištění:

- Uznání dluhu: jde o jednostranný právní úkon dlužníka podle § 2053 zákona č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník. Slouží k upevnění postavení věřitele, který nemusí dokazovat existenci dluhu. K uznání dluhu slouží podniku dodejka potvrzující převzetí upomínky dlužníkem. V souvislosti s uznáním dluhu je sestaven splátkový kalendář a podepsána rozhodčí doložka. V případě nedodržení podmínek uznání dluhu, je dlužník povinen po oznámení ze strany věřitele do jednoho týdne zaplatit zbylou částku. Uznání dluhu je nadřazené kupní smlouvě a soud se v případě vymáhání řídí ustanovením uznání dluhu.
- Smluvní záloha: jedná se o jednu z nejčastějších forem zajištění pohledávek. Firma požaduje zaplacení smluvní zálohy ve výši 50 %.
- Pojištění pohledávek: pojištění umožňuje přenesení rizika nesplacení pohledávek na pojišťovnu. Jeho základní funkcí je ochrana podniku před finanční ztrátou spojenou s nezaplacením pohledávky, která vzniká z neochoty či neschopnosti platit. (Bařinová a Vozňáková, 2007) Podnik pojišťuje své pohledávky u pojišťovny Coface.

3) Určení způsobu profinancování pohledávek

K tomuto účelu je možné využít řadu instrumentů, jako je faktoring, forfaiting či eskontní úvěr. Podnik k profinancování pohledávek využívá faktoring, tedy odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti specializovanou společností. V tomto případě se jedná o odkup pohledávky Komerční bankou, a.s. s výší předfinancování 80%. Právně je faktoring založen na principu postoupení pohledávek prostřednictvím písemné smlouvy mezi věřitelem a faktoringovou společností. Faktoringová společnost funguje jako prostředník mezi dodavatelem a zákazníkem. Převzetím pohledávky na sebe přebírá rizika spojená s jejich vymáháním a s ním i kontrolu nad její splatností.

4) Regulace stavu a struktury pohledávek

Podnik pravidelně připravuje analýzu struktury pohledávek pro svou banku. K tomuto účelu je využíván informační systém The IS, který eviduje jednotlivé pohledávky a jejich stav. Program je propojen s účetním programem a informace z něj jsou tedy

automaticky aktualizovány. Pohledávky jsou sledovány dle potřeb banky s ohledem na dobu splatnosti a její případné překročení.

5) Vymáhání pohledávek

V rámci tohoto bodu by měla firma hledat takový způsob vymáhání, který by odpovídal právnímu a účetnímu vypořádání. Na pohledávky po době splatnosti upozorní zaměstnanec informační systém The IS. Odpovědná osoba následně zašle odběrateli postupně tři upomínky a pokusí se sjednat smír. Pokud dlužník nereaguje, dojde k uznání dluhu na základě dodejek jednotlivých upomínek a je sestaven splátkový kalendář. V případě, že není dohoda o splátkách dodržena, musí dlužník zaplatit do jednoho týdne od oznámení ze strany věřitele. Není-li dluh ani pak zaplacen, je pohledávka předána advokátní kanceláři k vymáhání soudní cestou. Bližší informace k způsobu vymáhání pohledávek obsahuje kapitola č. 7.1. Vymáhání pohledávek ve vybraném účetním subjektu.

Celkově je proces řízení pohledávek nastaven v podstatě správně. Objevuje se však řada chyb, které jsou způsobeny převážně nedostatečným personálním zajištěním. To se projevuje již od prvního kroku procesu řízení pohledávek - analýza důvěryhodnosti klienta. Podnik získává kvalitní informace od pojišťovny Coface, která je schopna mu přímo doporučit, zda s hodnocenou firmou obchodovat. Problém se objevuje při shromažďování interních informací. Program The IS, který společnost k evidenci dat využívá, je v mnoha ohledech velmi kvalitní. Umožňuje kumulovat řadu potřebných informací na jednom místě a usnadňuje tak celý proces řízení pohledávek. Program zvládá samostatně kopírovat data z účetního programu a je tak schopen automaticky vyhodnotit některé z dílčích kroků, jako je nezaplacení faktury v době splatnosti nebo překročení kreditního limitu. V takovém případě dochází k zablokování systému, který neumožní fakturovat další zboží. Problémem zůstává lidský faktor. Obchodní zástupci, kteří s dlužníky komunikují, do systému často zapomínají údaje zadat, případně zapisují pouze kusé informace. Takovýto přístup znehodnocuje celý proces a snižuje možnost využití jednotlivých nástrojů. To může pro podnik znamenat problém, protože monitoring a průběžné hodnocení je podle Iveta Vozňáková (2004) jednou z podmínek dobrého fungování procesu řízení pohledávek. Monitoring by měl probíhat nejen v oblasti

otevřených pohledávek do splatnosti a po splatnosti, ale také sledování faktorů, které mají vliv na hodnocení bonity a rizikovosti.

V rámci druhého kroku - stanovení obchodních podmínek – je nutné konstatovat, že podnik velmi dobře pracuje s možnostmi, které se mu nabízí. K potenciálním klientům přistupuje velmi obezřetně a je jim ochoten prodat zboží pouze v případě platby v hotovosti. Kladně lze také hodnotit stanovení kreditních limitů pro jednotlivé obchodní partnery. Firma se tak jistí proti nárůstu dluhu nad únosnou míru. Společnost také využívá řadu nástrojů k zajištění pohledávek. Mimo tradičně využívaných forem, jako je uznání dluhu a smluvní záloha, používá také pojištění pohledávek.

Co se týče způsobu profinancování pohledávek, je tato oblast pro firmu stále nová. Od roku 2014 využívá možnosti faktoringu pohledávek s předfinancováním 80%, který pro ni zajišťuje Komerční banka, a.s.. Faktoring firmě umožňuje získat finanční prostředky velmi brzy po dodání zboží, zvýšit její konkurenceschopnost a hlavně přenést část administrativy spojené s řízením pohledávek na banku. Do budoucna společnost neplánuje využít další způsoby profinancování pohledávek.

V oblasti regulace stavu a struktury pohledávek podnik trochu pokulhává. Přestože má k dispozici nástroj, který ji je schopen zajistit kvalitní informace, provádí pouze analýzu, která je nutná pro potřeby banky. V podstatě tedy sleduje pohledávky z pohledu faktoru času a splatnosti a nevěnuje pozornost rozdělení pohledávek dle měny či způsobu vniku (z obchodního styku, státní, za zaměstnanci atd.). Se vzniklou analýzou společnost dále nepracuje a k systematické regulaci stavu a struktury pohledávek tedy nedochází. To je zapříčiněno nejspíše tím, že k řízení pohledávek v podniku není vyčleněna konkrétní osoba, která by se této činnosti systematicky věnovala.

Při vymáhání pohledávek je kladen důraz na uznání dluhu, který umožňuje podniku urychlit celý proces tím, že nemusí dlužníkovi existenci dluhu dokazovat. Cílem podniku je vyřešit dluh mimosoudní cestou například formou rozhodčího řízení, a pokud je to možné vyhnout se insolvenčnímu řízení, které je zdlouhavé a pravděpodobnost získání peněz je téměř nulová. Také v této oblasti je velkým pomocníkem program The IS, který automaticky generuje informace o klientech, kteří se dostali do insolvence. Toto opatření umožňuje nejen sledovat finanční situaci obchodních partnerů, ale také včasné přihlášení pohledávky k soudu. Také v tomto bodě řízení pohledávek se projevuje problém s personálním zajištěním celého procesu. Jednotlivé kroky činěné v rámci

vymáhání pohledávek mají být zaznamenávány do programu The IS, aby měli všichni zaměstnanci aktuální informace o dané situaci. Bohužel i v tomto případě jsou někteří zaměstnanci laxní a svůj úkol neplní. V takovém případě je následně velmi složité rekonstruovat proces vymáhání pohledávky, což proces zbytečně zpomaluje.

Obecně lze konstatovat, že je proces řízení pohledávek ve vybrané účetní jednotce v jednotlivých krocích nastaven dobře. V některých oblastech má podnik stále slabiny. Jedná se hlavně o regulaci stavu a struktury pohledávek. To je dle mého názoru způsobeno nedostatečným personálním zajištěním. Jedná se nejspíše o největší slabinu podniku. Na centrále firmy je sice určena jedna odpovědná osoba, která má mimo jiné za úkol věnovat se problematice vymáhání pohledávek, její pravomoci jsou však silně omezené. V podstatě nemá kompetence k tomu, aby hnala k odpovědnosti obchodní referenty, kteří s dlužníky komunikují a následně svůj postup nezaznamenávají do informačního systému. V rámci náplně své pracovní činnosti má na starosti také další úkoly a je tak zahlcena prací, a proto nemá kapacitu na další rozvoj celkového procesu. Často se tedy soustředí primárně na ty nejdůležitější body a celý systém tak stagnuje. To je důvod proč nedochází k hlubší analýze stavu a struktury pohledávek, která by byla následně využita k regulaci stávajícího stavu.

10. Možnost zlepšení zavedeného systému řízení pohledávek

Nejspíše největším problémem procesu v daném podniku, je neexistence jednotícího prvku celého systému. To je zapříčiněno tím, že systém řízení pohledávek nevznikal jako proces, ale operativně na základě konkrétních událostí. Z tohoto důvodu je vhodné, aby podnik vytvořil vnitropodnikovou směrnici upravující proces řízení pohledávek. Kvůli její neexistenci dochází ke konfliktům týkajícím se kompetencí zaměstnanců podílejících se na řízení pohledávek. V době, kdy byla firma malá a komunikace probíhala přímo, se tyto problémy neobjevovaly. V současnosti má však podnik přes 85 zaměstnanců a sedm středisek po celé republice, a proto není možné zajistit přímou komunikaci a dochází k nedorozuměním. Existence směrnice by tuto situaci vyřešila.

Nastavení vnitropodnikové vyhlášky by mělo být zcela v rukou vedení společnosti. To by mělo využít znalostí a zkušeností zaměstnanců, kteří se v současnosti řízení pohledávek v podniku věnují. Směrnice by měla upravovat způsob řízení, metodiku, pravidla a postupy. Podle Ivety Vozňákové (2004) je vhodné při stanovení strategie respektovat následující zásady:

- Prioritou by měla být maximalizace tržeb a ne minimalizace pohledávek polhůtních a nedobytných. Je tedy nutné najít stabilitu mezi těmito dvěma body. Obecně platí, že jestliže je vysoká míra zisku v tržbách, je možné více riskovat.
- Realizace strategie záleží na zformování jasných zásad a jejich dodržování.
- Při formulaci strategie řízení pohledávek je nutné respektovat obecné strategie a cíle firmy.

V případě sledovaného podniku není nutné vytvářet nový proces, ale sjednotit a zaktualizovat ten stávající na základě jeho hloubkové analýzy. Při přípravě směrnice by se mělo vedení zaměřit na tyto oblasti (Vozňáková, 2004):

- Postoj k řízení pohledávek: jedná se o strategické rozhodnutí, které je plně v kompetenci vedení firmy.
- Sběr a analýza dat: zahrnuje popis současného stavu procesu včetně přístupu k jednotlivým odběratelům.
- Analýza příčin: v této fázi je nutné zaměřit se na analýzu příčin problémů.

- Hodnocení bonity odběratelů: firma by měla stanovit konkrétní návrh rozdělení odběratelů podle přínosu pro firmu do bonitních skupin se stanovením způsobu jejich hodnocení.
- Přístup k jednotlivým skupinám: jak vysoké limity úvěru jim poskytneme včetně stanovení platebních podmínek, jaké zajišťovací instrumenty využijeme.
- Informace potřebné k identifikaci partnera: stanovení, jakým způsobem a do jaké úrovně budeme u jednotlivých skupin sledovat informace o odběratelích, odkud je budeme čerpat a jaké náklady jsme ochotni zaplatit.

S nově vzniklou směrnicí by měli být seznámeni zaměstnanci, kteří se na řízení pohledávek podílí. Celý proces by měl být i nadále průběžně sledován a hodnocen. Pozornost by měla být věnována vývoji cílů podniku a trendům odvětví. Ve spolupráci s personálním oddělením by měl být také stanoven vzdělávací plán zaměstnanců, tak aby byli schopni reagovat na nejnovější trendy.

Další zásadní chybou je nedostatečné personální zajištění daného procesu. Proto by bylo vhodné vyčlenit konkrétní osobu, která by celý proces zastřešovala. V současnosti se problematice řízení pohledávek věnuje jako své vedlejší činnosti jeden ze zaměstnanců ekonomického oddělení. Jeho pozice v rámci procesu není jasně vymezena, protože se nejedná o jeho hlavní úkol. Je tedy nutné, aby firma přesně definovala dané pracovní místo. V rámci toho by mělo dojít k:

- Analýza potřeb: Koubek definuje analýzu pracovního místa jako „*proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovního místa.*“ (Koubek, 2011, s. 44) Cílem analýzy je vytvoření popisu pracovního místa a jasné stanovení požadavků, které budou na zaměstnance kladeny. Podnik v tomto ohledu může vycházet ze zkušenosti zaměstnance, který danou činnost v současnosti vykonává. Na analýze by měl také spolupracovat jeho nadřízený, který by měl jasně definovat, co od nové pracovní pozice očekává.
- Popis pracovního místa:
 - Definice a rozsah pracovních úkolů: podnik by měl stanovit popis jednotlivých pracovních operací, které má zaměstnanec plnit, včetně činností příbuzných a souvisejících. Konkrétní rozsah by měl být přesně vymezen v samostatném popisu pracovní pozice, který je přílohou

pracovní smlouvy. V tomto případě by mělo být náplní práce zaměstnance sledovat stav a strukturu pohledávek, kontrolovat hlášení v The IS, shromažďovat dokumentaci týkající se pohledávek, zajišťovat vymáhání pohledávek a zaznamenávat svůj postup do The IS. Také by měl dávat podněty ke zlepšení celého procesu a sledovat systémové změny, jako jsou změny právních předpisů týkajících se vymáhání pohledávek. V rámci související činnosti by měl komunikovat s jednotlivými obchodními zástupci a představiteli pojišťovací společnosti.

- Odpovědnost pracovního místa: definován by měl být také vztah pracovního místa k ostatním pracovním pozicím a jeho umístění v hierarchické linii. V podstatě jde o vymezení toho, za co či za koho je pracovník odpovědný a komu. Daný zaměstnanec by měl být součástí ekonomického úseku společnosti a měl by sedět na centrále podniku. Jeho přímým nadřízeným by měl vedoucí ekonomického oddělení. Odpovědný by měl být za vedení procesu řízení pohledávek, za jeho efektivní fungování a případné zlepšování.
- Pravomoci zaměstnance: pracovník by měl mít pravomoc koordinovat činnost obchodních zástupců, která se týká jednotlivých úkonů v rámci řízení pohledávek. Konkrétně by měl mít právo převzít od nich v určité chvíli komunikaci se zákazníkem, který neplní pohledávku vůči podniku. Dále by měl mít právo zaznamenávat do programu The IS své kroky týkající se vymáhání pohledávek. Mezi jeho pravomoci by mělo patřit právo zastupovat podnik při jednání s pojišťovací společností a během vymáhání pohledávek.
- Výběr odpovědného zaměstnance: vzhledem k tomu, že v podniku již pracuje zaměstnanec, který se dané problematice věnuje, je vhodné, aby v této činnosti dále pokračoval. Problémem je, že nejsou jasně definovány jeho pravomoci. Z tohoto důvodu je jeho činnost neefektivní a často dochází ke konfliktům s jednotlivými obchodními zástupci. Proto je nutné, aby došlo k jasnému vymezení jeho kompetencí. Není také vyloučeno, aby se tato osoba i nadále věnovala i jiné činnosti, jako dosud. Je však nutné, aby jeho hlavním úkolem bylo vedení procesu řízení pohledávek.
- Zpětná vazba: zpětná vazba by měla být zajištěna prostřednictvím rozhovoru s odpovědným zaměstnancem, na základě kterého by mělo být zjištěno, zda se

z jeho pohledu stávající systém zlepšil. K podobnému rozhovoru by mělo dojít také s obchodními zástupci, kteří se na vymáhání pohledávek v současnosti podílejí. Činnost odpovědného zaměstnance by měla být průběžně hodnocena jeho přímým nadřízeným. Stejně tak by měla být zajištěna analýza stavu a struktury pohledávek, na základě které by bylo možné objektivně vyhodnotit změny, ke kterým došlo. Je však nutné brát ohledy na to, že důvodem změn mohou být nahodilé situace.

11. Závěr

Pohledávky jsou součástí obchodního majetku většiny podniků, od drobných živnostníků počínaje, přes malé a střední podniky, až po velké společnosti. Ti všichni se v rámci své činnosti s pohledávkami setkávají. Vzhledem k tomu, že tvoří nezanedbatelnou část majetku firem, je nutné se řízením pohledávek systematicky zabývat. Jsou-li pohledávky placeny včas, je zajištěno plynulé financování provozních potřeb, což umožňuje investice do dalšího rozvoje společnosti. Pokud tomu tak není a pohledávka se stane nedobytnou, dochází k výkyvu finančních toků a nárůstu nákladů, které vznikají v rámci vymáhání pohledávky. V nejhorším případě může dojít k vzniku druhotné platební neschopnosti a s ní spojených komplikací, které mohou vést až k bankrotu.

Předložená bakalářská práce se zabývala problematikou nedobytných pohledávek. Jejím cílem byla analýza současného stavu pohledávek ve vybraném účetním subjektu, zhodnocení procesu řízení pohledávek a následný návrh na zlepšení daného systému.

Na základě provedené analýzy se ukázalo, že podíl pohledávek na celkovém majetku společnosti činil k 31. 12. 2015 zhruba 27%. Ve většině případů se jednalo o pohledávky krátkodobé a ve většině případů o pohledávky z obchodního styku. Vývoj pohledávek není stabilní. Mezi lety 2011 a 2012 došlo k jejich poklesu o 7%. V následném roce vzrostly o 13%, aby v roce 2014 poklesly o 6%. V letech 2014 až 2015 opět vzrostly o 15%. Rychlost obratu pohledávek se pohybuje od 12 do 16 dní. Inkasní období je mezi 27 až 32 dny. To je s ohledem na to, že doba splatnosti pohledávek je ve většině případů stanovena na 30 dnů, velmi dobré. Průměrný stav pohledávek k 31. 12. 2015 činil 54 692 000 Kč.

Z uvedených dat by se mohlo zdát, že je stav pohledávek uspokojivý. Je však nutné si uvědomit, že hodnota pohledávek splacených po době splatnosti byla 19 585 000 Kč. To představuje 34% z celkového objemu pohledávek k rozvahovému dni. Většina z nich (57%) byla splacena do 30 dní po splatnosti. Více než 21% však nebylo splaceno do roka. Přestože se může zdát, že to není nijak vysoké číslo, jedná se o částku ve výši 5 074 000 Kč.

Proces řízení pohledávek je v jednotlivých bodech nastaven dobře, chybí ale jednotící prvek, který by celý systém zastřešoval. Podnik má kvalitní zdroje informací o potenciálních a stávajících zákaznících. Významným faktorem je počítačový program

The IS, který umožňuje kumulaci dat na jednom místě díky propojení s účetním programem a insolvenčním rejstříkem. Kladně lze také hodnotit spolupráci s pojišťovací společností, která podniku pomáhá vyhodnotit rizika spojená se vstupem do obchodního vztahu s novým klientem. V rámci stanovení obchodních podmínek se firma chová velmi obezřetně. Novým zákazníkům prodává pouze za hotové a stávajícím partnerům stanovuje kreditní limity, které nesmí překročit. Dobře také využívá nástrojů k zajištění pohledávek včetně pojištění pohledávek. Problematika profinancování pohledávek je pro společnost stále nová. V současnosti využívá možnosti faktoringu a neplánuje použití dalších způsobů profinancování. V oblasti regulace struktury a stavu pohledávek firma poněkud pokulhává. Přípravuje základní analýzu pro banku, se kterou dále nepracuje. V rámci vymáhání pohledávek je kladen důraz na uznání dluhu. Cílem podniku je vyřešit dluh mimosoudní cestou a vyhnout se insolvenčnímu řízení, které je zdouhavé a pravděpodobnost získání peněz je téměř nulová.

Ke zlepšení efektivity procesu řízení pohledávek by přispělo přijetí vnitropodnikové směrnice, která by celý systém upravovala. V rámci přípravy této vyhlášky by se mělo vedení firmy zaměřit na analýzu stávajícího systému, na základě které by následně vytvořilo směrnici upravující metodiku, pravidla a postupy týkající se oblasti řízení pohledávek. Dalším krokem, který by měl podnik v rámci zkvalitnění procesu přijmout, je přesné vymezení pracovní pozice zaměstnance zodpovědného za proces a následný výběr konkrétní osoby, která bude tuto práci vykonávat.

Dané návrhy byly představeny vedení společnosti, které na ně reagovalo kladně. Představitelé podniku projeví zájem o přípravu příslušného předpisu ze strany autorky například v rámci diplomové práce. Vyčlenění samostatného pracovníka odpovědného za proces řízení pohledávek, je vnímáno vzhledem k velkému objemu financí uložených v pohledávkách jako logický postup. K tak zásadnímu rozhodnutí, je však nutná hlubší analýza vlivu tohoto kroku na personální náklady.

Závěrem je nutné konstatovat, že proces řízení pohledávek patří mezi významnou součást finančního managementu. Stanovený systém by měl být průběžně monitorován a hodnocen. Vedení společnosti by mělo kontrolovat, zda reflektuje vývoj obecných cílů podniku a trendů v daném odvětví. Odpovědní zaměstnanci by měli být systematicky vzděláváni v této oblasti tak, aby byli schopni reagovat na nejnovější trendy.

I. Summary a keywords v anglickém jazyce

This bachelor thesis is dedicated to the analysis of the bad debt in the selected company. The main aim of the work is to evaluate the receivables management and to propose options for improving the established system. The aims of the bachelor thesis were achieved through the vertical and horizontal analysis of receivables and the ratio analysis. The theoretical part describes the general findings regarding receivables especially bad debt. The practical part focuses on the analysis of the receivables during the years 2010 – 2014. It also includes description of the methods of debt collection. After a complete analysis can be stated that the company has an overview of overdue debts, records all borrowers and applies available hedging instruments. In the context of the work results has been proposed to determine the employee responsible for receivables management.

Keywords: receivables; bad debts; receivables control; receivables records; administration of receivables; ensuring and collection of receivables; receivables past due; financing receivables

II. Seznam použitých zdrojů

- Adamík, P. & Podrácký, M. & Richter, J. (2000) *Pohledávky: základem je prevence: mimosoudní řešení v podnikové praxi*. Čerčany: Panthera Group.
- Bařinová, D. & Vozňáková, I. (2007) *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. Praha: Grada.
- Bařinová, D. & Vozňáková, I. (2003) *Pohledávky: vzory smluv a podání*. Praha: Grada.
- Bařinová, D. & Hótová, R. & Olšan, L. (2006) *Konkurzní řízení v praxi z pohledu věřitele i úpadce*. Praha: Grada.
- Brychta, I. & Macháček, I. & Děrgel, M. (2010) *Daň z příjmů*. Praha: Wolters Kluwer.
- Březinová, H. & Štohl, P. (2008) *Účetní závěrka*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.
- ČÚS č. 001. (2002) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/finance/ucetnictvi/ceske-ucetni-standardy/podnikatele/001.aspx>
- ČÚS č. 017. (2002) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/finance/ucetnictvi/ceske-ucetni-standardy/podnikatele/017.aspx>
- Drbohlav, J. & Pohl, T. (2011) *Pohledávky*. Praha: Wolters Kluwer.
- Faldyna, F. & Hušek, J. & Pohl, T. (2007) *Zajištění a zánik obchodních závazků*. Praha: ASPI 2007.
- Hrstková, J. (1998) *Zajištění závazků v podnikatelské praxi*. Vyškov: TSM.
- Koubek, J. (2011) *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Kráčalíková, G. (2004) *Zajištění a vymáhání pohledávek v rámci konkurzního řízení kapitálových společností v právních, daňových a účetních souvislostech*. Praha: VOX.
- Marek, P. a kol. (2009) *Studijní průvod financemi podniku*. Praha: Ekopress.
- Maršíková, J. (2011) *Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele*. Praha: Linde.
- Nesnidal, J. (2002) *Kladivo na dlužníky*. Ostrava: Sagit.
- Pilátová, J. & Richter, J. (2011) *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktické řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. Olomouc: ANAG.
- Ryneš, P. (2015) *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. Praha: Anag.
- Skálová, J. (1999) *Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled*. Ostrava: Sagit.
- Šantůrek, J. (2012) *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. Praha: Oeconomica.
- Schelleová, I. (2001) *Firma v konkurzním řízení*. Praha: Computer Press.

- Sedláček, J. (2011) *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
- Vaigert, D. (2005) *Pohledávky: příručka věřitele*. Brno: Computer Press.
- Valach, J. a kol. (1999) *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o.
- Vozňáková, I. (2004) *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada.
- Vyhláška č. 500/2002 Sb. (2002) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/>
- Vybíhal, V. (2014) *Mzdové účetnictví 2014*. Praha: Grada.
- Zákon č. 99/1963 Sb. občanský soudní řád (1963) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1963-99>
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví (1991) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
- Zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách (1992) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/rezervy/>
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu (1992) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>
- Zákon č. 21/2001 Sb. exekuční řád (2001) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-120>
- Zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobu jeho řešení (2006) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182>
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích (2012) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- Zákon č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník (2012) [cit. 2016-19-03] Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

III. Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzorce využití ke stanovení ukazatelů vertikální analýzy pohledávek.....	16
Tabulka 2: Vzorce využití ke stanovení ukazatelů horizontální analýzy pohledávek.....	16
Tabulka 3: Vzorce využití ke stanovení ukazatelů finanční analýzy.....	17
Tabulka 4: Základní údaje o společnosti.....	19
Tabulka 5: Pohledávky v rozvaze podniku k 31. 12. 2015.....	20
Tabulka 6: Stav pohledávek v rozvaze podniku k 31. 12. v jednotlivých letech.....	22
Tabulka 7: Procentní podíl pohledávek na oběžném majetku v jednotlivých letech.....	23
Tabulka 8: Procentní nárůst pohledávek v jednotlivých letech.....	25
Tabulka 9: Analýza poměrových ukazatelů v jednotlivých letech.....	25
Tabulka 10: Struktura pohledávek podle doby splatnosti.....	27
Tabulka 12: Opravné položky k pohledávkám dle § 8 zákona č. 593/1992 Sb.....	30
Tabulka 13: Opravné položky k pohledávkám dle § 8c) zákona č. 593/1992 Sb.....	30
Tabulka 14: Účetní odpisy pohledávky za firmou ZZ.....	31
Tabulka 15: Účetní odpisy pohledávky za firmou XX.....	32
Tabulka 16: Hodnota postoupených pohledávek v jednotlivých letech.....	35

Seznam grafů

Graf 1. Členění pohledávek ve společnosti k 31. 12. 2015.....	21
Graf 2: Vývoj pohledávek v jednotlivých letech.....	23
Graf 3: Procentní podíl pohledávek na oběžných aktivech.....	24
Graf 4: Procentní podíl pohledávek do a po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech.....	28
Graf 5: Struktura pohledávek po lhůtě splatnosti v jednotlivých letech.....	29

IV. Seznam příloh

Příloha A Účetní osnova podniku

V. Přílohy

Příloha A Účetní osnova podniku

051.000 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek

052.000 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek

053.000 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek

311.000 Odběratelé

311.100 Odběratelé – po fúzi

314.000 Poskytnuté provozní zálohy

314.052 Depozit OBU mýtné

314.100 Záloha na el. energii

314.110 Záloha plyn

314.120 Záloha voda

314.130 Záloha AA

314.900 Záloha BB

314.910 Záloha karty CCS

314.920 Záloha karty Benzina

314.990 Záloha - identifikační karty

315.000 Ostatní pohledávky

315.002 Postoupená pohledávka nabytá CC

315.003 Postoupená pohledávka nabytá DD

315.005 Postoupená pohledávka nabytá EE

315.010 Postoupená pohledávka postupitel

315.012 Postoupená pohledávka nabytá FF

315.013 Postoupená pohledávka nabytá GG

315.014 Postoupená pohledávka nabytá HH

335.000 Pohledávky za zaměstnanci

335.001 Pohledávky za zaměstnanci stravenky 45%

335.100 Pohledávky za zaměstnanci poskytnuté zálohy

335.110 Pohledávky za zaměstnanci škodní událost Os

336.000 Zúčtování s institucemi soc. zabezpečení

336.100 Sociální pojištění

336.210 Zdravotní pojištění VZP

336.220 Zdravotní pojištění ČNP

336.230 Zdravotní pojištění OZP
336.240 Zdravotní pojištění VOZP
336.250 Zdravotní pojištění ZP MV
336.260 Zdravotní pojištění Metal Aliance
336.270 Zdravotní pojištění revírní
341.000 Dan z příjmu
342.000 Ostatní přímé daně
342.100 Záloha na daň ze závislé činnosti zaměstnanci
343.000 Daň z přidané hodnoty (v případě nadměrného odpočtu)
343.010 Daň z přidané hodnoty 15%
343.020 Daň z přidané hodnoty 21%
343.030 Daň z přidané hodnoty přiznání
343.050 Dodatečné přiznání DPH
345.000 Ostatní nepřímé daně a poplatky
345.001 Spotřební daň nárok na vrácení
345.002 Spotřební daň-předpis
345.003 Spotřební daň-jistina k zajištění daně
345.010 Daň silniční
345.020 Daň z nemovitostí
346.000 Dotace ze státního rozpočtu
347.000 Ostatní dotace
351.000 Pohledávky ovládající a řídicí osoba
352.000 Pohledávky podstatný vliv
353.000 Pohledávky za upsaný základní kapitál
354.000 Pohledávky za společníky při úhradě ztráty
355.000 Ostatní pohledávky za společníky a členy družstva
358.000 Pohledávky za účastníky sdružení
371.000 Pohledávky z prodeje podniku
374.000 Pohledávky z pronájmu
378.000 Jiné pohledávky
378.001 Poskytnutá krátkodobá půjčka
378.010 Jiné pohledávky za pojišťovnou
378.020 Jiné pohledávky za odpovědnou osobou
378.100 Jiné pohledávky - po fúzi

378.999 Pohledávky CÚ-vratka SD

388.000 Dohadné účty aktivní

391.000 Opravná položka k pohledávkám

391.001 Opravná položka k pohledávkám - po fúzi