



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Řízení pohledávek

Vypracovala: Daniela Gajanová
Vedoucí práce: Ing. Radek Zdeněk, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela GAJANOVÁ**
Osobní číslo: **E13075**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení pohledávek**
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:

Cílem práce je zhodnotit řízení pohledávek v podniku a navrhnout možnosti zlepšení s odhadem dopadů do hospodaření podniku.

Osnova:

1. Pohledávky - definice, členění, vznik, zánik, ocenění.
2. Způsoby zajištění pohledávek.
3. Způsoby vymáhání pohledávek - mimosoudní, soudní.
4. Řízení pohledávek.
5. Analýza aktivity a likvidity.
6. Bonita pohledávek, riziko nezaplacení, reálná hodnota pohledávky.
7. Řízení pohledávek z obchodního styku v konkrétním podniku.

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Brealey, R. A., Myers, S.C., & Allen, F. (2008). *Principles of corporate finance (9th ed)*. New York: McGraw-Hill.

Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance (3rd ed)*. Praha: C.H.Beck.

Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku (2nd ed)*. Praha: Ekopress.

Pilátová, J., & Richter, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi (2nd ed)*. Praha: Anag.

Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha, Grada.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika. (5th ed)*. Praha: Grada.

Vozňáková, I. (2004). *Efektivní řízení pohledávek*. Praha, Grada Publishing.

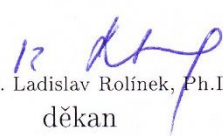
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Radek ZDENĚK, Ph.D.

Katedra účetnictví a financí


Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2016**

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
S.
Studentická 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 - 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.

V Českých Budějovicích dne 31.8.2016

.....
Daniela Gajanová

Poděkování:

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Radkovi Zdeňkovi, Ph.D. za trpělivost a užitečné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat jednateři společnosti za poskytnutí veškerých informací potřebných pro zpracování bakalářské práce.

Obsah

0	Úvod	3
1	Teoretická část.....	4
1.1	Pohledávky, jejich vznik a členění.....	4
1.2	Oceňování pohledávek	4
1.3	Způsoby zajištění pohledávek.....	5
1.4	Způsoby vymáhání pohledávek	6
1.4.1	Mimosoudní vymáhání pohledávek	6
1.4.2	Soudní vymáhání pohledávek.....	7
1.5	Řízení pohledávek.....	7
1.5.1	Nedobytné pohledávky.....	8
1.5.2	Pohledávky hrazené se zpožděním	8
1.5.3	Výnos z poskytnutí obchodního úvěru	9
1.5.4	Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru	9
1.5.5	Skonto za včasější platbu.....	11
1.5.6	Efektivnost řízení pohledávek	11
1.6	Metody placení.....	13
1.7	Daňová a účetní problematika pohledávek.....	15
1.7.1	Opravné položky k pohledávkám	15
1.7.2	Odpis pohledávky	16
1.8	Analýza likvidity a aktivity	17
1.8.1	Likvidita	17
1.8.2	Aktivita.....	18
1.9	Bonita odběratelů a riziko pohledávek.....	18
1.9.1	Zkoumání bonity.....	18
1.9.2	Riziko nezaplacení	19
1.9.3	Reálná hodnota pohledávky.....	20
2	Metodika	22
2.1	Charakteristika společnosti.....	22
2.2	Analýza odběratelů.....	22
2.3	Analýzy likvidity a aktivity	22
2.4	Dopad neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku	23
2.5	Řízení pohledávek ve společnosti XY, spol. s r.o.....	23
2.6	Zhodnocení finančního zdraví podniku.....	24
3	Praktická část.....	25
3.1	Analýza odběratelů.....	25

3.1.1	Dle doby splácní.....	25
3.1.2	Dle výše pohledávek v roce 2014.....	26
3.2	Analýza likvidity a aktivity	28
3.2.1	Analýza likvidity.....	28
3.2.2	Analýza aktivity	30
3.3	Dopad neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku	31
3.4	Řízení pohledávek ve společnosti XY, spol. s r.o.....	32
3.4.1	Skutečná a poskytnutá doba splatnosti.....	32
3.4.2	Dosažení splacení pohledávky.....	36
3.4.3	Opravné položky a odpis pohledávek	38
3.4.4	Riziko nezaplacení	39
3.4.5	Reálná hodnota pohledávek.....	43
3.5	Zhodnocení finančního zdraví podniku.....	44
4	Závěr	45
5	Summary	47
6	Seznam zdrojů	48
7	Seznam tabulek a obrázků.....	50

0 Úvod

Pohledávky jsou součástí aktiv téměř každého podniku, ať prodává zboží, vyrábí výrobky nebo poskytuje služby. Podstatnou část této složky aktiv pak tvoří pohledávky z obchodních vztahů. U většiny podnikatelů si už ani nedovedeme podnikání bez poskytnutí obchodního úvěru představit. Poskytnutí obchodního úvěru je pro odběratele velkou výhodou a díky němu lze vylepšit vztahy mezi smluvními stranami, na druhé straně je však riziko, že odběratel svůj závazek nezaplatí. V tomto případě je velmi důležité, aby měl podnik, který obchodní úvěr poskytuje, dobře vytvořenou metodiku pro správné a efektivní řízení pohledávek.

Proces řízení pohledávek mimo jiné zahrnuje zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek a upomínání zaplacení. Nemá-li podnik dobré řízení pohledávek, může dojít k situaci, že odběratelé nebudou platit za služby a podnik se tak dostane do druhotné platební neschopnosti. Nesplácení pohledávek má také za následek nedostatečné likvidní finanční prostředky a tím mnohokrát také vysoké částky nezaplacených závazků. V této situaci všechny finanční ukazatele vykazují negativní hodnoty a tím dokazují, že existence podniku je ohrožena.

Tato práce má za cíl zhodnocení řízení pohledávek v podniku XY, spol. s r.o. Práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje základní znalosti, které jsou důležité pro seznámení se s problematikou pohledávek a jejich řízením, jako je například zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek a v neposlední řadě problematiku účetní. Praktická část obsahuje zhodnocení stávajícího řízení pohledávek včetně analýzy odběratelů a výpočtu finančních ukazatelů, které jsou ovlivněny pohledávkami.

Podnik XY, spol. s r.o. jsem si vybrala především proto, že vím, že má s řízením pohledávek problémy a tím má problémy i s druhotnou platební neschopností. Touto prací bych chtěla vedení podniku podnítit k řešení problému a podat přehled o stávající situaci a navrhnout možnosti, jak tuto situaci řešit.

1 Teoretická část

1.1 Pohledávky, jejich vznik a členění

„Pohledávka představuje právo jedné či více osob (věřitelů) na určité plnění ze strany jiné osoby či jiných osob (dlužníků).“ (Marek P., 2009)

Pohledávky mohou vznikat z různých důvodů:

- a) Z obchodních styků – dodávky zboží, výrobků, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel za tyto dodávky platí s časovým odstupem
 - Pohledávky z obchodních styků mohou vznikat i placením předem, tedy zaplacením zálohy na dodávku (pohledávka vzniká na straně plátce)
- b) Z ostatních důvodů – nároky na dotace, odpočty daní, půjčky zaměstnancům a jiným subjektům, nároky na splacení kapitálu společníky, nároky na úhradu ztráty společníky (Valach J., 1997)

Pohledávky lze členit z mnoha aspektů:

- a) Podle subjektů – např. podle pravidelného splácení či nesplácení pohledávek
- b) Podle místa dlužníka – tuzemské a zahraniční
- c) Podle času – krátkodobé a dlouhodobé (Valach J., 1997)

1.2 Oceňování pohledávek

Podle zákona o účetnictví § 25 odst. 1 písm. g) se pohledávky oceňují při vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu nebo vkladem pořizovací cenou. Pořizovací cenou se rozumí cena, za kterou byl majetek pořízen a náklady s jeho pořízením související. (Drbohlav J., Pohl T., 2006, upraveno podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví)

Pohledávky, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování, se podle tohoto zákona § 27 odst. 1 písm. f) oceňují reálnou hodnotou. Reálnou hodnotou se rozumí tržní hodnota, ocenění kvalifikovaným odhadem nebo posudkem znalce, ocenění stanovené podle

zvláštních právních předpisů, kdy tržní hodnota je hodnota, která je vyhlášena na evropském regulovaném trhu nebo na obdobném zahraničním trhu. (Drbohlav J., Pohl T., 2006, upraveno podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví)

1.3 Způsoby zajištění pohledávek

Obchodní úvěry může dodavatel poskytovat buď jako nezajištěné nebo může požadovat speciální jištění pohledávky. Jištění pohledávky se využívá zejména v případě, dodává-li novým, dosud neznámým odběratelům či u méně spolehlivých odběratelů nebo při velkých a jednorázových objednávkách. (Valach J., 1997)

Způsobů zajištění pohledávek je několik a patří sem například zástavní právo, zastavení pohledávky, postoupení pohledávky, zadržovací právo nebo ručení. Pohledávky lze jistit o opatřeními v platebním styku. Sem patří například placení akreditivem, dokumentárními platbami, směnkami, šeky či bankovními akcepty, případně je možno do této skupiny zařadit faktoring a forfaiting. (Valach J., 1997)

Smluvní pokuta

Vznikne-li závazek na základě smlouvy, lze jeho splnění zajistit smluvní pokutou. Cílem smluvní pokuty je donutit dlužníka k řádnému splnění závazku, případně může mít funkci náhrady škody. Smluvní pokuta je samostatnou jistinou, z čehož vyplývá, že při jejím nezaplacení náleží věřiteli i úroky z prodlení. Zaplacením smluvní pokuty však nezaniká povinnost plynoucí ze smlouvy.

Ručení

Ručením se rozumí, že ve vztahu věřitele a dlužníka existuje třetí strana, která se nazývá ručitel. Ručení vzniká prohlášením ručitele, že pohledávku uspokojí, jestliže ji neuspokojí dlužník. Speciálním druhem ručení je bankovní záruka, kdy ručitelem je pouze banka. Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině.

Zástavní právo

Podstatou je zajištění pohledávky věřitele pro případ, že závazek dlužníka nebude včas splněn. Věřitel dosáhne uspokojení pohledávky prodejem zástavy. Zástavou může být movitá či nemovitá věc, podnik, soubor věcí, pohledávka nebo jiné majetkové právo, obchodní podíl nebo cenný papír. Zpravidla bývá majitelem zástavy dlužník. (Drbohlav J., Pohl T., 2006)

1.4 Způsoby vymáhání pohledávek

Pohledávky po splatnosti a jejich neuhrazení má negativní vliv na peněžní toky podniku, zhoršuje finanční ukazatele a může vést k druhotné platební neschopnosti. Je tedy velmi důležité efektivní vymáhání pohledávek. Vymáhání pohledávek je možno uskutečnit mimosoudní nebo soudní cestou. (Marek P., 2009)

1.4.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek

Postup vymáhání pohledávek závisí na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek. Na vymáhání pohledávek mimosoudní cestou existuje celá řada možností. (Marek P., 2009)

TELEFONICKÝ KONTAKT

Efektivní u společností s větším množstvím zákazníků s relativně menšími objemy pohledávek. Výhodou tohoto způsobu jsou nízké náklady, avšak nestačí pro složitější případy, kdy je lepší použít osobní jednání. Tento způsob má smysl nejen ihned po skončení splatnosti, ale i v případě postupného splácení, které je třeba kontrolovat.

OSOBNÍ KONTAKT

Tímto způsobem lze dosáhnout lepších výsledků než telefonickým kontaktem a to z psychologických důvodů, kdy mají lidé před určitou osobou větší respekt, než před osobou u telefonu. Tento způsob je ale nákladnější, jelikož je více časově náročný. Používá se u pohledávek většího objemu. Veškeré dohody o splácení by měly mít písemnou formu.

PÍSEMNÉ UPOMÍNKY

Pokud jsou v textu písemné upomínky navrhovány způsoby řešení a další postupy při neuhrazení, mohou efektivně přispět k inkasu nebo alespoň k dalšímu jednání s dlužníkem o uhrazení jeho závazku. V upomínce je dobré uvádět i úroky z prodlení, na které má věřitel nárok.

VYMÁHACÍ AGENTURA

Využití specializovaných agentur zajišťujících mimosoudní vymáhání pohledávek je mnohem rychlejší než vymáhání soudní cestou. Bohužel tento způsob přináší další náklady. Odměna agentury se většinou skládá z úvodního poplatku za převzetí případu a z provize za skutečně zinkasovanou částku. Agentura však ne vždy dokáže zajistit zinkasování pohledávky. (Kislingerová E., 2010)

1.4.2 Soudní vymáhání pohledávek

U soudu nelze uplatňovat nároky z promlčených pohledávek, kdy podle občanského zákoníku činí promlčecí doba 3 roky. Při vymáhání soudní cestou je nutno počítat se soudními poplatky. Vymáhání soudní cestou obvykle nepřináší skutečné uspokojení nároků věřitele. (Kislingerová E., 2010, upraveno podle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník)

Rozhodnutím soudu může být vydání platebního rozkazu. K plnění platebního rozkazu napomáhají exekutorské úřady, kteří mohou na základě exekučního titulu zpeněžit majetek dlužníka a ze získaných prostředků uspokojit věřitelovu pohledávku. Za toto konání mají pevně stanovenou odměnu. Exekučním titulem je vykonatelné rozhodnutí soudu, notářský zápis s doložkou o vykonatelnosti nebo exekutorský zápis. (Kislingerová E., 2010)

1.5 Řízení pohledávek

Hlavním důvodem pro řízení pohledávek a tedy jeho smyslem je:

- Vyvarovat se vysokému podílu faktur, které zákazníci platí se zpožděním
- Minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které nejsou vůbec vymoženy nebo jsou inkasovány s vysokými náklady

Cílem řízení pohledávek je tedy umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow.

Pohledávky mají svá pozitiva i negativa, která je při jejich řízení třeba brát v úvahu:

Pozitiva

- Lze předpokládat vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji za hotové
- Doba splatnosti může být konkurenční výhodou
- Pro odběratele je dodavatelský úvěr zdrojem financování, čímž mu dodavatel umožňuje rozvoj a sobě odbyt

Negativa

- Existence rizika nezaplacení
- Zvýšené finanční náklady pro dodavatele, neboť dodavatelský úvěr je nutno financovat
- Financování jiných podnikatelských nebo soukromých aktivit odběratelem

Pro dodavatele mohou být komplikací negativní podoby pohledávek:

1. pohledávky nedobytné
2. pohledávky hrazené se zpožděním (Kislingerová E., 2010)

1.5.1 Nedobytné pohledávky

O nedobytné pohledávce hovoříme, pokud dlužník není schopen pohledávku zaplatit kvůli své platební neschopnosti. (Synek M., 2003)

Dodavatel ztrácí náklady na pořízení a odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmů a marži. Daňové zákony ale umožňují úsporu na dani z příjmů ve formě opravných položek. Neuhrazené pohledávky mají tedy negativní dopad do celkového hospodaření podniku. (Kislingerová E., 2010)

Hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky

$$PL_{UR} = R - CGS - ADJ \quad (1)$$

Cash flow neuhrazené pohledávky

$$CF_{UR} = -CGS - (R \cdot t_{DPH}) - (R - CGS - ADJ) \cdot t_{DPPO} \quad (2)$$

PL_{UR} – hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky (Profit/Loss of Unpaid Receivable)

CF_{UR} – cash flow neuhrazené pohledávky (Cash Flow of Unpaid Receivable)

R – výnosy (Revenues)

CGS – náklady prodaného zboží (Cost of Goods Sold)

ADJ – opravné položky k pohledávkám (Adjustments)

t_{DPH} – efektivní sazba daně¹ z přidané hodnoty v %

t_{DPPO} – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %

1.5.2 Pohledávky hrazené se zpožděním

Při nevčasné úhradě pohledávky odběratelem může nastat situace, kdy se dodavatel dostává do druhotné platební neschopnosti. Následujícím vztahem je možné zjistit cash flow pohledávky uhrazené se zpožděním, tedy zjistit dopad pozdě hrazené pohledávky do hospodaření podniku. (Kislingerová E., 2010)

$$CF_{LPR} = AR \cdot i \cdot d/360 \cdot (1 - t_{DPPO}) \quad (3)$$

CF_{LPR} – čisté cash flow pozdě uhrazené pohledávky (Cash Flow of Lately Paid Receivable)

AR – nominální hodnota pohledávky (Account Receivable)

i – úroková sazba z dluhu, který byl pro financování použit (v % p.a.)

d – počet dní po splatnosti

t_{DPPO} – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %

1.5.3 Výnos z poskytnutí obchodního úvěru

Zvýšení tržeb způsobuje růst variabilních nákladů na výrobu a prodej produktu. Za výnos z prodeje je tedy možné považovat přírůstek příspěvku ke krytí fixních nákladů a zisku, jedná se tedy o krycí příspěvek.

$$\text{očekávaný výnos} = \text{procento krycího příspěvku} \cdot \text{přírůstek tržeb} \quad (4)$$

Procento krycího příspěvku je procentní podíl rozdílu prodejní ceny a variabilních nákladů z prodejní ceny produktu. (Režňáková M., 2010)

1.5.4 Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru

Preventivní úlohu v systému řízení pohledávek plní úvěrová politika. Cílem je zabezpečení takové likvidity, aby byl podnik vždy schopen dostát svým závazkům. (Režňáková M., 2010)

Úvěrová politika zahrnuje:

- doba splatnosti pohledávky – čím delší doba splatnosti, tím větší výhoda v konkurenčním boji
- slevy (diskont) – slouží k získání nových zákazníků a snižuje průměrnou dobu inkasa
- úvěrové standardy – požadavky stanovené dodavatelem, které musí odběratel splnit, aby mohl zboží nakoupit na úvěr
- inkasní politika – vymáhání pohledávek (Synek M., 2003)

Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru odběrateli vychází z následujících zásad:

- Maximalizace zisku, nikoli minimalizace nevymahatelných pohledávek
- Při vysokém objemu obchodu je třeba prověřit zákazníka podrobněji

- Zaměření na dlouhodobý horizont

Vliv na rozhodnutí o poskytnutí úvěru má kalkulace očekávaného zisku (Režňáková M., 2010):

$$Z = p \cdot \frac{V-N}{1+i \cdot \frac{d}{360}} - (1-p) \cdot N \quad (5)$$

Z – očekávaný zisk z poskytnutí obchodního úvěru zákazníkovi

p – pravděpodobnost, že zákazník zaplatí

$(1-p)$ – pravděpodobnost, že zákazník nezaplatí

V – očekávaný výnos z obchodu s daným zákazníkem

N – očekávané náklady na dodávaný produkt

i – alternativní výnosová míra dosahovaná podnikem

d – délka obchodního úvěru (počet dnů)

Neobdrží-li dodavatel očekávaný příjem z důvodu existence nedobytných pohledávek, je nutno toto kompenzovat zvýšením prodeje.

Nutný přírůstek tržeb k pokrytí příjmů, o který podnik přišel, lze vypočítat takto

(Režňáková M., 2010):

$$\Delta T = \frac{\text{hodnota nedobytné pohledávky}}{\text{procento ziskové marže}} \cdot 100 \quad (6)$$

ΔT – změna tržeb

Způsobem, jak se vyhnout nedobytným pohledávkám, může být i stanovení penále za pozdní platbu. Výši penále je nutno sjednat při poskytnutí každého obchodního úvěru.

(Režňáková M., 2010)

Důležitou součástí při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru je stanovení délky obchodního úvěru. Zde je potřeba zahrnout potřebu finančních prostředků na nákup materiálu, polotovarů, zboží a na platby za externí služby a náklady na krátkodobé cizí zdroje financování. Vhodné je nabídnout delší, případně stejnou dobu splatnosti jako konkurence. (Režňáková M., 2010)

1.5.5 Skonto za včasnější platbu

Skonto je nabízeno odběrateli za účelem dřívějšího splacení obchodního úvěru, za to odběratel dostane určitou slevu. Skonto přináší dodavateli určité výhody, např. menší objem pracovního kapitálu, který by bylo třeba financovat; snížení rizika vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek; menší náklady spojené se sledováním a vymáháním pohledávek. Negativním dopadem je snížení ceny výrobku. Poskytnutí skonta se řeší převážně vystavením dobropisu, aby se předešlo nesrovnalostem mezi partnery. (Kislingerová E., 2010)

$$D = ND \cdot \frac{360}{T_2 - T_1} \quad (7)$$

D – reálná výše skonta (Discount)

ND – nominální výše skonta (Nominal Discount)

T_1 – doba pro využití skonta

T_2 – standartní doba splatnosti bez skonta

(Kislingerová E., 2010)

Na využití skonta existuje mnoho pohledů a způsobů jeho využití. Následující vztah vychází z těchto pohledů a slouží pro výpočet maximální výše skonta. (Režňáková M., 2010)

$$i_s = 1 - \frac{HD_s}{HD} = 1 - \frac{\frac{HD}{(1+i_t)}}{HD} = 1 - \frac{1}{1+i_t} = \frac{i_t}{1+i_t} \quad (8)$$

1.5.6 Efektivnost řízení pohledávek

Nejčastějším ukazatelem používaným pro odpověď na otázku, zda je řízení pohledávek efektivní, je doba obratu pohledávek. (Kislingerová E., 2010)

$$DSR = \frac{AR}{R/360} \quad (9)$$

DSR – doba obratu pohledávek (Days of Sales in Receivable)

AR – pohledávky (Accounts Receivable)

R – tržby (Revenues)

Dodavatelé často poskytují své zboží nebo služby svým odběratelům s různými platebními podmínkami a různými odklady splatnosti. Stejně tak i zákazníci mají různou skutečnou dobu splatnosti. (Kislingerová E., 2010)

$$AGPT = \frac{\sum(NV \cdot (DD-ID))}{\sum NV} \quad (10)$$

$$ARPT = \frac{\sum(NV \cdot (PD-ID))}{\sum NV} \quad (11)$$

AGPT – průměrná poskytnutá doba splatnosti (Average Given Payment Term)

ARPT – průměrná skutečná doba splatnosti (Average Real Payment Term)

NV – hodnota faktury (Nominal Value)

DD – datum splatnosti faktury (Due Date)

ID – datum vystavení faktury (Issue Date)

PD – datum úhrady faktury (Payment Date)

Vhodným kritériem pro hodnocení výše pohledávek mezi segmenty nebo jednotlivými zákazníky, včetně srovnání v čase je kalkulovaný úrok. Ukazatel kalkulovaného úroku znázorňuje nároky na financování obchodů se zákazníky. Kromě aktuálních pohledávek hodnotí i faktury již uhrazené. (Kislingerová E., 2010)

$$CI = \sum \left(NV \cdot \frac{(PD-ID)}{360} \cdot i \right) \quad (12)$$

CI – kalkulovaný úrok (Calculated Interest)

NV – hodnota faktury (Nominal Value)

ID – datum vystavení faktury (Issue Date), u pohledávek vzniklých před začátkem hodnoceného období se použije datum začátku období

PD – datum úhrady (Payment Date), u dosud neuhrazených pohledávek se použije datum konce období

i – úroková sazba z úvěrů, kterými se financuje (nebo by se financoval) pracovní kapitál

Každý prodej obsahuje marži, čímž se rozumí rozdíl mezi prodejní cenou a výrobními nebo pořizovacími náklady. Pro hodnocení efektivnosti řízení pohledávek je dobré zjistit, zda financování odkladu platby za dodání zboží nečerpá příliš velkou část marže.

(Kislingerová E., 2010)

$$ICM = \frac{CI}{R-CGS} \quad (13)$$

ICM – úrokové čerpání marže (Interest Charge of Margin)

CI – kalkulovaný úrok (Calculated Interest)

R – tržby (Revenue)

CGS – náklady na prodané zboží nebo výrobní náklady (Costs of Goods Sold)

1.6 Metody placení

Platební podmínky jsou pro odběratele velmi důležitým kritériem při rozhodování, zda si zboží koupí, na straně druhé jsou pro dodavatele nástrojem minimalizace platebního rizika. (Režňáková M., 2010)

Platba jiným zbožím

Vyskytuje se převážně v zahraničním obchodním styku a to v zemích, které mají těžký přístup k devizám. (Marek P., 2009)

Platba v hotovosti

Patří k nejvyužívanějším způsobům placení. Oblíbenost tohoto způsobu je zapříčiněna především nedůvěrou v solventnost odběratelů a obavami ze vzniku těžko vymahatelných pohledávek. Vyplatí se ale pouze u menších částek. (Marek P., 2009)

Platba v hotovosti má však svá omezení, kvůli kterým není tento způsob placení možné vždy použít. Tyto omezení řeší samostatný zákon č. 254/2004 Sb. o omezení plateb v hotovosti.

Směnka

1. Směnka vlastní – bezpodmínečný příslib dlužníka (výstavce) zaplatit v určité době na stanoveném místě určitou částku na řad osobě uvedené na směnce
2. Směnka cizí – bezpodmínečný příkaz dlužníkovi zaplatit v určité době na stanoveném místě určitou částku výstavci směnky, popřípadě třetí osobě (Režňáková M., 2010)

- Vistasměnka – splatná na viděnou
- Časová vistasměnka – splatná určitou dobu po předložení
- Fixní směnka – splatná v přesně určený den

- Datosměnka – splatná určitou dobu po vystavení (Marek P., 2009)

Dojde-li k odkupu směnky bankou před termínem splatnosti, jedná se o eskontní úvěr. Pro banku představuje eskontní úvěr menší riziko než klasický úvěr, neboť jsou zde zavázány dvě osoby a vymáhání směnečných pohledávek je jednodušší. Pro komerční banku je výhodou i možnost reeskontu, což znamená odkup směnky centrální bankou. (Marek P., 2009)

Bankovní převod

Představuje nejčastější formu placení. Tato metoda je často spojena se vznikem obchodního úvěru. S tím souvisí riziko nezaplacení faktury. (Marek P., 2009)

Dokumentární inkaso

Platební instrument, u kterého je vydání určitých dokumentů, umožňujících nakládat se zbožím, podmíněno provedením platby. V případě nepřevzetí zboží odběratelem zůstává majitelem zboží dodavatel, vznikají mu však náklady z neuskutečněného obchodu. (Marek P., 2009)

Dokumentární akreditiv

Banka se zavazuje, že po vydání dokladů uvedených v akreditivní listině zaplatí závazek za svého klienta. Využití dokumentárního akreditivu je pro dodavatele velmi výhodné, neboť představuje téměř 100% pravděpodobnost zaplacení pohledávky. (Marek P., 2009)

Platební příslib

Je obdobný jako dokumentární akreditiv, ale nepředstavuje závazek banky zaplatit, pouze její příslib. (Marek P., 2009)

Faktoring

Úplatné postoupení krátkodobé pohledávky snížené o diskont, který představuje provizi pro faktoringovou společnost. Faktoring se využívá pouze k postoupení pohledávek z obchodního styku před dobou splatnosti. Faktoring eliminuje riziko nezaplacení pohledávky a snižuje náklady spojené s evidencí pohledávek. (Marek P., 2009)

Forfaiting

Představuje odkup většinou zajištěných střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaiterem. Pro dodavatele je výhodou poměrně rychlé získání peněžních prostředků a přenos rizik na forfaitera. Nevýhodou je, že tento způsob financování je poměrně drahý. (Marek P., 2009)

1.7 Daňová a účetní problematika pohledávek

Pohledávky z obchodních vztahů jsou účtovány do účtové skupiny 31 – Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé). Patří sem zejména pohledávky za odběrateli, dále poskytnuté zálohy dodavatelům, ostatní pohledávky z obchodních vztahů a pohledávky za směnky předané bance k proplacení do doby splatnosti směnky. (Pilátová J., Richter J., 2011)

Nejpoužívanější syntetické účty:

311 – Pohledávky z obchodních vztahů

312 – Směnky k inkasu

313 – Pohledávky za eskontované cenné papíry

315 – ostatní pohledávky

601 – Tržby za vlastní výrobky

602 – Tržby z prodeje služeb

604 – Tržby za zboží

641 – Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

642 – Tržby z prodeje materiálu (Pilátová J., Richter J., 2011)

1.7.1 Opravné položky k pohledávkám

Reagují na situaci nezaplacených pohledávek do doby splatnosti. Představují nepřímé snížení hodnoty pohledávek. Vytvořením opravné položky si podnikatel vytváří možnost nedobytnou pohledávku odepsat do daňových nákladů. Jak a v jaké výši k daňovému odpisu dochází, záleží na konkrétních případech. (Drbohlav J., Pohl T., 2006)

Opravné položky k pohledávkám mohou v období, ze které se podává daňové přiznání, vytvářet poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví, za podmínky, že od konce sjednané doby uplynulo více než

- a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky
- b) 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky

Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, mohou vytvořit poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví, až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek přihlášených u soudu od zahájení insolvenčního řízení. (Zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách)

Poplatník může u nepromlčené pohledávky za období, za které se podává daňové přiznání, vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství pouze v případech, které stanoví zákon a splňují podmínky.

- a) nejedná se o pohledávku za členy obchodní korporace za upsaný základní kapitál a mezi spojenými osobami vymezenými v zákoně o dani z příjmů
- b) rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč
- c) od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců
- d) celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči těmto dlužníkovi, u nichž uplatňuje postup podle tohoto ustanovení, nepřesáhne za období, za které se podává daňové přiznání, částku 30 000 Kč.

O pohledávce, k níž byla vytvořena opravná položka podle tohoto ustanovení, je poplatník povinen vést samostatnou evidenci. (Zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách)

1.7.2 Odpis pohledávky

Odpis pohledávky představuje snížení hodnoty pohledávky na příslušném účtu pohledávek a jedná se tedy o způsob daňového zvýhodnění nedobytných pohledávek. Odpis pohledávky ale není vždy daňovým nákladem.

Daňově odepíšeme pohledávky za dlužníkem:

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

- d) na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba, a to na základě výsledků této dražby,
- e) jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.

Obdobně to platí pro pohledávku nebo její část, a to do výše kryté použitím rezervy nebo opravné položky vytvořené podle zákona o rezervách. (Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů)

1.8 Analýza likvidity a aktivity

1.8.1 Likvidita

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku uspokojit své závazky. Jejich smyslem je odpověď na otázku, zda bude podnik schopen splnit své závazky, až nastane doba jejich splatnosti. Z hlediska kratšího období měří platební schopnost podniku ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně), kde se v čitateli uvádějí všechna oběžná aktiva a ve jmenovateli všechny závazky splatné do 1 roku. (Synek M., 2003)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

Za přijatelnou hodnotu se považují hodnoty v rozmezí od 1,5 do 2,5. Čím vyšší běžná likvidita, tím menší riziko platební neschopnosti způsobené realizačním rizikem (neprodání výrobků) nebo rizikem inkasním (neuhrazení pohledávek odběrateli). Příliš vysoká hodnota oběžných aktiv však snižuje výnosnost podniku. Běžná likvidita závisí na struktuře oběžných aktiv, na způsobu oceňování zásob a na jejich kvalitě. (Synek M., 2003)

Pro lepší vyjádření okamžité platební schopnosti podniku se využívá ukazatel rychlé neboli pohotové likvidity (likvidita 2. stupně). V tomto ukazateli se odečítají z oběžných aktiv zásoby, neboť jsou méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich prodej bývá často ztrátový. (Synek M., 2003)

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

Standardní hodnoty rychlé aktivity se pohybují v rozmezí od 1 do 1,5, kdy hodnota 1 je už kritická. (Synek M., 2003)

Pro zjištění podílu závazků, které jsme schopni okamžitě splatit, je možné využít ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně), který již neoperuje s celkovými oběžnými aktivy ale pouze s krátkodobým finančním majetkem. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí od 0,2 do 0,5. (Synek M., 2003)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (16)$$

1.8.2 Aktivita

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Ukazatele aktivity se počítají pro jednotlivé složky aktiv. Pro pohledávky se využívá průměrná doba inkasa. Vyjadřuje průměrnou dobu obratu pohledávek, neboli dobu, po kterou podnik čeká na obdržení platby od odběratelů. Cílem podniku je co nejkratší doba inkasa, jako standardní se považuje hodnota 48 dní. (Synek M., 2003)

$$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{jednodenní tržby}} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby na fakturu}/360} \quad (17)$$

1.9 Bonita odběratelů a riziko pohledávek

1.9.1 Zkoumání bonity

Zkoumání bonity odběratelů je velmi důležitou součástí rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru. Ne vždy jsou však dostupně důvěryhodné údaje, je tedy nutné provést prověření bonity na základě jiných informací. Jedná-li se o pravidelného odběratele, bude primárním zdrojem platební morálka zákazníka v minulosti. Náklady na zkoumání bonity zákazníka by neměly přesáhnout efekt z poskytnutého úvěru. (Kislingerová E., 2010)

$$NI = p \cdot (R - CGS) - (1 - p) \cdot CGS \quad (18)$$

NI – čistý příjem (Net Income)

p – pravděpodobnost, že zákazník zaplatí

$1 - p$ – pravděpodobnost, že zákazník nezaplatí

R – výnosy (Revenues)

CGS – náklady prodaného zboží (Cost of Goods Sold) nebo výrobní náklady

$$\begin{aligned}
NI &> 0 \\
p \cdot (R - CGS) - (1 - p) \cdot CGS &> 0 \\
p &> CGS/R \\
p - 1 &> CGS/R - 1 \\
1 - p &< M/R
\end{aligned}
\tag{19}$$

M – marže neboli $R - CGS$

Tento výpočet vyjadřuje, že pozitivní čistý příjem z uskutečněného obchodu bude tehdy, bude-li pravděpodobnost nezaplacení menší než procentní marže vypočtená z výnosů. Podíl marže a výnosů je bodem zvratu. (Kislingerová E., 2010)

Odhadování pravděpodobnosti zaplacení je velmi obtížné, u malých objednávek se tedy nevyplatí provádět detailní analýzy bonity. (Kislingerová E., 2010)

Tabulka 1: Rozdělení zákazníků do skupin dle bonity

Skupina		Hodnocení
1	Výborná bonita	Riziko je nízké, zákazník platí včas, není nutná zvláštní kontrola
2	Dobrá bonita	Mírné zvýšené riziko, zákazník má nízké dluhy, nutné prověření nových informací
3	Průměrná bonita	Zvýšené riziko, nedodržování platebních podmínek
4	Špatná bonita	Výrazně zvýšené riziko, stále po splatnosti, zákazník má vysoké dluhy, nutná neustálá kontrola
5	Žádná bonita	Insolvenční zákazník – zastavení dodávek

Zdroj: Režňáková M., 2010

1.9.2 Riziko nezaplacení

Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru je ovlivněno mírou rizika. Pohledávky by se měly pohybovat v oblasti jistoty splacení, jejich menší část může být řešena s určitou mírou rizika, zatímco výskyt nejistých pohledávek by měl být minimalizován. (Vozňáková I., 2004)

$$\text{pravděpodobnost zaplacení} = \frac{\text{zaplacené pohledávky}}{\text{hodnota odbytu}} \quad (20)$$

Pohledávky, které jsou zachyceny v rozvaze, neodrážejí jejich skutečnou hodnotu, neboť jsou v rozvaze zachyceny v historických cenách. Nárůst pohledávek vyvolává nezanebatelné náklady a rizika. (Vozňáková I., 2004)

Stejně, jako bankovní úvěr, by i obchodní úvěr měl být provázen úrokem. Úrok je tím vyšší, čím delší je doba splatnosti. Tento úrok by se měl stát součástí dohodnuté ceny s odběratelem. (Vozňáková I., 2004)

$$\text{Úrok z obchodního úvěru} = \text{pohledávka} \times s/360 \times (1+i)^n \quad (21)$$

s – lhůta splatnosti (délka obchodního úvěru) ve dnech

i – úroková míra – běžná roční úroková míra

n – počet let (většinou bude mít hodnotu 1, protože splatnost pohledávek bývá kratší než 1 rok)

Pro rozhodování je dobré zjistit, jaká musí být minimální pravděpodobnost zaplacení, aby pohledávka nebyla ztrátová. (Vozňáková I., 2004)

$$p_{min} = \frac{N \cdot (1+i)}{ZP + N \cdot i} = \frac{N + N \cdot i}{ZP + N \cdot i} \quad (22)$$

ZP – zaplacené pohledávky v Kč

N – náklady na prodané výrobky

i – úroková míra

1.9.3 Reálná hodnota pohledávky

Pro výpočet reálné hodnoty pohledávky, je nutno brát v úvahu:

1. pravděpodobnost předání pohledávky na vymáhání
2. náklady na vymáhání
3. náklady na preventivní zajištění (Vozňáková I., 2004)

$$PN_s = P_s \cdot NV_s + NP_s \quad (23)$$

Vztah umožňuje predikci nákladů na pohledávku v dané bonitní skupině.

$$RH = \frac{NH}{(1+i)^n} - (P_s \cdot NV_s + NP_s) \quad (24)$$

P_s – pravděpodobnost nezaplacení v s-té bonitní skupině, jde o rozdíl $1 - p_{\min}$ v bonitní skupině

NV_s – náklady na vymáhání v s-té bonitní skupině odběratelů

NP_s – náklady na preventivní zajištění v s-té bonitní skupině odběratelů

RH – reální hodnota pohledávky

NH – nominální hodnota pohledávky

i – běžná úroková míra, použitá pro výpočet současné hodnoty pohledávky

n – časový horizont (běžná doba splatnosti)

$$\text{současná hodnota příjmu} = \text{budoucí hodnota příjmu} \cdot \frac{1}{(1+i)^n} \quad (25)$$

n – počet úrokovacích období

i – úroková míra

2 Metodika

Cílem této práce je zhodnotit řízení pohledávek v podniku XY, spol. s r.o. a navrhnout možnosti zlepšení. Zhodnocení řízení pohledávek je prováděno ke stavu pohledávek k 31.12.2014. To obsahuje pohledávky vzniklé v roce 2014, pohledávky vzniklé v letech dřívějších, které nebyly dosud uhrazené, nebo k jejich úhradě došlo právě v roce 2014.

Potřebné informace pro analýzu řízení pohledávek jsou čerpány z inventurních soupisů společnosti ke dni 31.12.2014, knihy pohledávek, účetní závěrky a kalkulací nákladů na jednotlivé zakázky.

2.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti je na přání jednatele pozměněn, stejně tak jména a názvy odběratelů, ostatní údaje jsou pravdivé.

Společnost XY, spol. s r.o. byla založena 3. února 1998 dvěma společníky, z nichž každý složil vklad 50 000 Kč. Předmětem podnikání společnosti je vedení účetnictví, činnost účetních poradců a daňové poradenství. Vzhledem k této činnosti je zřejmé, že ve společnosti se vyskytuje větší množství poskytnutých obchodních úvěrů s nominální hodnotou do 10 000 Kč.

2.2 Analýza odběratelů

Analýza odběratelů je provedena ze dvou hledisek:

- 1) podle doby splácení – jedná se o průměrnou délku skutečné splatnosti pohledávky
- 2) podle výše pohledávek za rok – většině odběratelů je za daný rok poskytnuto více obchodních úvěrů – analýza obsahuje součet těchto úvěrů za jeden rok

Každé z těchto hledisek obsahuje 5 skupin odběratelů, do nichž jdou odběratelů zařazení.

2.3 Analýza likvidity a aktivity

Pro analýzu likvidity a aktivity jsou použity ukazatele finanční analýzy:

- Okamžitá likvidita (16) – krátkodobý finanční majetek společnosti obsahuje peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech

- okamžitě splatné závazky obsahují veškeré krátkodobé závazky, které jsou splatné do 14.1.2015 a závazky po splatnosti
- o Pohotová likvidita (15) – oběžná aktiva obsahují zásoby, krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky
- o Běžná likvidita (14)
- o Doba obratu pohledávek (průměrná doba splatnosti) (17) – doba obratu pohledávek je vypočtena pro jednotlivé skupiny odběratelů a následně zhodnoceny výsledky výpočtů
 - pro odstranění vlivu DPH na tento ukazatel je namísto výnosů použit obrat na straně D účtu odběratelů

2.4 Dopad neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku

Pro zjištění dopadu neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku byli opět vybráni jen někteří odběratelé. Tento dopad je zjišťován pomocí ukazatelů cash flow (2) a hospodářského výsledku neuhrazených pohledávek (1).

Vzhledem k činnosti podniku byly náklady na prodané zboží nahrazeny přímými náklady na uskutečněnou zakázku.

Pro zjištění dopadu neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku byli vybráni takoví odběratelé, u nichž je možno tento dopad zjistit a zároveň, aby tento výběr obsahoval odběratele z každé skupiny odběratelů a aby bylo zřejmé, že každý odběratel se se svými závazky potýká jiným způsobem.

2.5 Řízení pohledávek ve společnosti XY, spol. s r.o.

V této části práce je zhodnoceno stávající řízení pohledávek ve společnosti a návrh pro jeho zlepšení.

Na začátku kapitoly je provedena analýza poskytnuté (10) a skutečné doby (11) splácení u vybraných odběratelů. Tito odběratelé byli vybráni podle vypovídací schopnosti těchto ukazatelů a podle možnosti jejich výpočtu. Dále tato kapitola obsahuje návrh postupu pro vymáhání pohledávek včetně stanovení doby splatnosti, upomínání odběratelů a penalizace nezaplacených pohledávek. Na závěr kapitoly je uveden stav opravných položek a odepsaných pohledávek v podniku k 31.12.2014 a zhodnocen jejich dopad do výsledku

hospodaření. Dále je zde uvedena bonita odběratelů podle indexů IN95 a IN01 (viz níže) – výpočet je proveden z údajů účetní závěrky 2014 a rozděleno dle skupin. Bonita odběratelů je vypočítána u takových odběratelů, u kterých jsou známy veškeré údaje pro výpočet potřebné. V neposlední řadě je uvedeno vyčíslení reálné hodnoty pohledávek (24).

2.6 Zhodnocení finančního zdraví podniku

Pro zhodnocení finančního zdraví podniku je v tomto případě využit index IN95, podle kterého lze zhodnotit, zda má podnik dobré finanční zdraví nebo zda má vážné finanční problémy. (“FinAnalysis: Finanční analýza firmy”, 2016)

$$95 = V_1 \cdot \frac{A}{CZ} + 0,11 \cdot \frac{EBIT}{U} + V_3 \cdot \frac{EBIT}{A} + V_4 \cdot \frac{VYN}{A} + 0,1 \cdot \frac{OA}{KZ} - V_6 \cdot \frac{ZPL}{VYN}$$

Váhy v tomto indexu jsou použity podle ekonomiky České republiky a to:

$$V_1 - 0,22$$

$$V_3 - 8,33$$

$$V_4 - 0,52$$

$$V_6 - 16,8$$

A – aktiva

CZ – cizí kapitál

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

U – úroky

OA – oběžná aktiva

ZPL – závazky po lhůtě splatnosti

VYN - výnosy

Pro výpočet finančního zdraví odběratelů, jsou použity váhy podle odvětví jeho činnosti.

Pro další hodnocení je využit index IN01, který slouží pro predikci bankrotu.

$$01 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,92x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

x_1 – aktiva celkem / cizí zdroje

x_2 – EBIT / nákladové úroky

x_3 – EBIT / aktiva celkem

x_4 – výnosy / aktiva celkem

3 Praktická část

3.1 Analýza odběratelů

Pro dodavatele je velmi důležité zkoumání odběratelů z hlediska bonity. Tímto zkoumáním může dodavatel předejít situacím, kdy jsou jeho pohledávky nesplacené a předejít tak druhotné platební neschopnosti. Toto zkoumání však může být dost nákladné a vzhledem k tomu, že společnost XY, spol. s r.o. má většinu malých odběratelů, u nichž by zkoumání bonity bylo nákladnější než výnos z poskytnutých služeb, je možné odběratele analyzovat i z jiných hledisek, a to například podle doby splácení a dle velikosti pohledávek v daném roce.

3.1.1 Dle doby splácení

Skupina 1 – splácení faktur v době splatnosti

Skupina 2 – splácení faktur nejpozději 10 dní po době splatnosti

Skupina 3 – splácení faktur nejpozději 30 dní po době splatnosti

Skupina 4 – splácení faktur později než 100 dní od doby splatnosti

Skupina 5 – splácení faktur později než 200 dní do doby splatnosti

Tabulka 2 Rozdělení odběratelů dle doby splácení

Skupina	Zařazení odběratelů	Hodnota pohledávek ve skupině	Podíl pohledávek po splatnosti k 31.12.2014
1	BOR1; EXA1; CHV1, JAF1, PHA1, REP1, SIP1, TUM5, VLK1, ZIK1, KAD1	514 393 Kč	0 %
2	ARA1, BOR2, KRY1, KUB3, ISK1, LIK1, SNO1, STU1, NEZ2	333 619 Kč	1 %
3	CHL1, KOL1, MAR1, SCO1, SVO1, REK1, VLK3, DOL1, FRA1, MID1, SPO1	305 783 Kč	13 %
4	HYK2, HYK1, KOL2, KUB1, RIH1, CON1, HRY2, SEF1, SDR1, MID2, SUL2	253 440 Kč	29 %

5	BIO1, AUT2, BEW1, FRA4, JAN2, PIL1, VBV1, AUT1, VEB1, JAN1, PRA2, SOU2	269 346 Kč	76 %
---	--	------------	------

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Z této tabulky je zřejmé, že řízení pohledávek a jejich vymáhání není ve společnosti příliš dobré, neboť skupiny 1 a 2, které představují odběratele s dobou splácení v době splatnosti nebo jen mírně později, jsou sice zaplněny téměř polovinou vybraných odběratelů, ale skupiny 4 a 5 obsahují poměrně velké množství odběratelů, z čehož vyplývá, že velká část pohledávek je splacena až po více než několika měsících od doby splatnosti.

Nejpočetnější skupinou je skupina 3, u které by se dalo říct, že měsíční zpoždění se dá jistými postupy zkrátit. Cílem řízení pohledávek je ale, aby se nejpočetnější skupinou v nejlepším případě stala skupina 1, případně skupina 2 u stálých odběratelů.

Hodnota pohledávek je však nejvyšší u skupiny 1, což lze považovat za dobré. Na druhé straně však hodnota pohledávek ve skupinách, kde dochází ke splácení se zpožděním je v součtu dvakrát taková. Cílem podniku tedy je přesun odběratelů do skupiny 1, případně do skupiny 2.

3.1.2 Dle výše pohledávek v roce 2014

Skupina A – do 6 000 Kč

Skupina B – od 6 001 do 20 000 Kč

Skupina C – od 20 001 do 55 000 Kč

Skupina D – od 55 001 do 100 000 Kč

Skupina E – od 100 001 Kč

Tabulka 3 Rozdělení odběratelů dle výše pohledávek

Skupina	Zařazení odběratelé	Hodnota pohledávek ve skupině	Podíl pohledávek po splatnosti k 31.12.2014
A	BIO1, FRA4, JAN2, KUB3, LIK1, NEZ2, SEF1, SIP1, HYK2, CON1	37 039 Kč	21 %
B	HYK1, ISK1, KRY1, MAR1, RIH1, SDR1, SVO1, TUM5, VEB1, VLK3, DOL1, CHV1, JAN1, KOL1, MID2, SCO1, VLK1, AUT1	231 172 Kč	27 %
C	AUT2, BEW1, BOR1, BOR2, EXA1, FRA1, CHL1, JAF1, KAD1, KOL2, PHA1, PRA2, SPO1, SUL2, SNO1, SOU2, STU1, VBV1	600 957 Kč	23 %
D	HRY2, KUB1, MID1, PIL1, REK1, REP1	430 843 Kč	35 %
E	ARA1, ZIK1	384 798 Kč	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Nejpočetnějšími skupinami jsou skupiny B a C. U odběratelů v těchto skupinách je také vázáno nejvíce finančních prostředků.

Téměř v každé skupině je přibližně 20 % pohledávek po splatnosti. Ve skupině A, ve které není hodnota pohledávek příliš vysoká, nečiní toto procento ohrožující částku, ve skupinách B, C, D (ve skupině D činí pohledávky po splatnosti dokonce více než 30 %) avšak tato hodnota je již poměrně vysoká. Společnost by se tedy měla zaměřit především na vymáhání pohledávek v těchto skupinách, neboť obsahují nejvíce pohledávek, které společnost má.

Ve skupině E již činí podíl pohledávek po splatnosti jen 4 %. Kromě toho, že odběratelé v této skupině splácí pohledávky jen s mírným zpožděním, je tento výsledek zapříčiněn i tím, že v této skupině je jen velmi málo odběratelů. Pokud by se společnosti podařilo

získat více odběratelů, které by mohla zařadit do této skupiny, a zároveň by měli dobrou platební morálku, její výsledky by byly mnohem příznivější.

3.2 Analýza likvidity a aktivity

Ukazatele likvidity a aktivity nám podávají informace o využívání aktiv podniku. Pro řízení pohledávek jsou tyto ukazatele důležité a lze z nich vyrozumět, jakým způsobem se řízení pohledávek v podniku provádí.

3.2.1 Analýza likvidity

Tabulka 4 Likvidita

Měsíc	Likvidita 1. stupně	Likvidita 2. stupně	Likvidita 3. stupně
Leden	0,0834	0,3126	0,3334
Únor	0,0814	0,3139	0,3346
Březen	0,0415	0,3132	0,3357
Duben	0,0523	0,3137	0,3355
Květen	0,0558	0,3111	0,3351
Červen	0,0654	0,3361	0,3599
Červenec	0,0664	0,3471	0,3691
Srpen	0,0466	0,3576	0,3801
Září	0,0567	0,3737	0,3954
Říjen	0,0662	0,3787	0,4005
Listopad	0,0459	0,3766	0,3991
Prosinec	0,0561	0,3646	0,3848

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje v rozmezí od 0,2 do 0,5. Vyjadřuje podíl závazků, které jsme okamžitě schopni splatit. V tomto případě je podíl velmi malý, tzn., že množství závazků je v podniku příliš velké. S nedostatkem finančních prostředků úzce souvisí nedostatečné řízení pohledávek, neboť podíl nezaplacených pohledávek je poměrně veliký.

Doporučená hodnota pohotovosti likvidity se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,5. Vyjadřuje, kolika Kč pohledávek a peněžních prostředků je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Vzhledem k činnosti podniku (poskytování služeb) se pohotovost likvidity příliš neliší od likvidity běžné. Přestože pohotovost likvidity nedosahuje ani v jednom měsíci doporučených hodnot, má rostoucí charakter, což vypovídá o zlepšení situace během roku. Toto zlepšení sice nedosahuje výsledků, které by byly žádoucí, ale je zde vidět určitý pokrok

ve finanční situaci podniku. Výsledek je zapříčiněn vysokým podílem závazků, jejichž hodnotu oběžná aktiva nedosahují.

Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2. Ukazatel vyjadřuje solventnost podniku, neboli kolikrát je podnik schopen zaplatit věřitelům. V tomto případě má podnik velké množství nezaplacených krátkodobých závazků a jeho solventnost je tedy velmi ohrožena.

Největším problémem podniku XY, spol. s r.o. je obrovské množství pohledávek po splatnosti a to i několik měsíců a dokonce let. Tento stav neumožňuje splácení závazků.

Vzhledem k nesplácení pohledávek nemůže docházet ke splácení závazků. Neuhrazené závazky tedy v společnosti dosahují výše přes 2 mil. Kč a jejich struktura je následující:

321: Závazky z obchodních vztahů – 5 tis. Kč

- Stav na tomto účtu tvoří závazky, jejichž splatnost ještě neuplynula – vedení společnosti se snaží udržet dobré vztahy se svými dodavateli, proto splácí tyto závazky v době splatnosti.

324: Přijaté zálohy – 18 tis. Kč

325: Ostatní závazky – 961 tis. Kč

- Na tomto účtu společnost eviduje nájemné za provozovnu, archiv a garáž. Dále jsou zde evidovány závazky způsobené srážkami ze mzdy (příspěvky zaměstnanců na penzijní připojištění) a závazky z příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění.

331: Zaměstnanci – 1 072 tis. Kč

- Stav na účtu zaměstnanců obsahuje mzdy za prosinec roku 2014, jejichž splatnost je až v polovině ledna následujícího roku a nevyplacenou mzdu jednatele společnosti, který se tímto krokem snaží ušetřit finanční prostředky na jiné důležité platby.

336: Zúčtování s OSSZ a zdravotními pojišťovnami – 38 tis. Kč

- Neuhrazené závazky za těmito institucemi vznikly z mezd za prosinec 2014, doba splatnosti tedy k 31.12.2014 stále trvá.

343: Zúčtování DPH – 146 tis. Kč.

- Daň z přidané hodnoty splácí společnost se zpožděním, neboť vzhledem k finanční situaci není schopna závazek celý uhradit.

383: Výdaje příštích období – 328 tis. Kč

- na tomto účtu jsou evidovány nároky na stravenky, které nebyly zaměstnancům vydány v roce, ve kterém vznikl nárok.

Kdyby k 31.12.2014 došlo k uhrazení všech nepromlčených pohledávek, které již k tomuto dni měly být splaceny, okamžitá likvidita (tedy schopnost uhradit závazky) by byla 0,3475. Tento výsledek již spadá do doporučeného rozmezí okamžité likvidity. Pro podnik by tento stav představoval šanci na další bezproblémovou existenci.

3.2.2 Analýza aktivity

Tabulka 5 Aktivita

Skupina dle rozdělení odběratelů podle doby splácení	Stav na účtu odběratelů k 31.12.2014	Průměrná doba splatnosti v roce 2014
1	70 921 Kč	40 dní
2	37 245 Kč	44 dní
3	73 408 Kč	103 dní
4	111 335 Kč	190 dní
5	342 975 Kč	664 dní

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Stav na účtu odběratelů obsahuj neuhrazené pohledávky po splatnosti a neuhrazené pohledávky, jejichž doba splatnosti vyprší až v následujícím roce.

Za standartní dobu inkasa se považuje 48 dní. Skupina 1 a 2 spadají do tohoto standartu a je tedy možné odběratele v těchto skupinách považovat za dobře platící. Ve skupinách dalších je však tato doporučená hodnota překročena, z čehož vyplývá, že odběratele v těchto skupinách splácejí své pohledávky špatně. Tito odběratelé by měli být předmětem vymáhání pohledávek přednostně. Ve skupině 5 je dokonce standartní doba splatnosti překročena čtrnáctkrát. Odběratelé v této skupině jsou pro podnik velmi ztrátoví a pohledávky u těchto odběratelů jsou ve většině nedobytné. Pohledávky za odběrateli v této skupině, které nejsou promlčené, doporučuji předat k soudnímu vymáhání.

3.3 Dopad neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku

Neuhrazené pohledávky po splatnosti mají nepříznivý vliv do hospodaření podniku. Následující tabulka ukazuje vliv do cash flow a do celkového výsledku hospodaření, mají však vliv i na množství peněžních prostředků, které má podnik k dispozici.

Následující tabulka zobrazuje dopad neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku u vybraných odběratelů.

Tabulka 6 Dopad neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku

Odběratel	Hodnota neuhrazených pohledávek	Cash flow neuhrazených pohledávek	Hospodářský výsledek neuhrazených pohledávek
BIO1	2 992	-929	2 450
AUT2	26 826	-10 219	3 950
AUT1	75 585	-47 963	-17 362
HRY1	243 084	-415 820	-349 716
HRY2	42 350	-19 689	25 042
JAN1	48 960	-28 861	9 930
PIC1	6 048	-4 656	-3 180
PRA2	82 632	-74 919	5 397
SOU1	28 890	-36 739	-31 920
VEB1	10 890	-5 551	5 900
Celkem	568 257	-645 346	-349 509

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Daň z příjmů i DPH se platí z celkových výnosů, tedy i z pohledávek, které nebyly uhrazené. Jako daňovou úsporu je sice možné použít opravné položky, daňová úspora z nich však není stejná, jako daňová zátěž. Neuhrazené pohledávky jsou tedy pro podnik negativní nejen z hlediska druhotné platební neschopnosti, ale i z hlediska daňového zatížení. Vliv daní má vliv na cash flow neuhrazených pohledávek. Hodnota cash flow neuhrazených pohledávek je vždy záporná a to zejména kvůli nákladům vynaloženým na práci, na DPH a na daň z příjmů.

Hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky je vždy nižší než její nominální hodnota. Od nominální hodnoty se odečítají náklady na službu, za kterou odběratel platí a opravné položky, které způsobují daňovou úlevu a snižují jejich hodnotu v hospodářském výsledku. U odběratelů HRY2 a SOU1 došlo dokonce k situaci, kdy je hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky nižší než minus celková hodnota neuhrazených pohledávek.

Tato situace je způsobena tím, že těmto klientům byla špatně stanovena cena vzhledem k náročnosti práce, která pro ně byla vykonávána. To znamená, že pohledávky za těmito odběrateli nepřinášejí podniku žádný zisk ani v případě, že by byly uhrazeny včas.

3.4 Řízení pohledávek ve společnosti XY, spol. s r.o.

3.4.1 Skutečná a poskytnutá doba splatnosti

Ve společnosti XY, spol. s r.o. je pro všechny odběratele stanovena jednotná doba splatnosti a to 14 dnů, která je ale v některých případech prodloužena. Ojedinelé prodloužení splatnosti je ve většině případů zapříčiněno domluvou mezi stranami, případně je doba splatnosti prodloužena dodavatelem a to především u první faktury v daném roce, jedná se o solidární prodloužení doby splatnosti při vstupu do nového účetního období. Jak je uvedeno výše, většina odběratelů však tuto dobu netoleruje. Společnost však zanedbává i upomínání odběratelů, proto odběratelé upřednostňují svůj záměr k vlastnictví co možná nejlepšího bezplatného obchodního úvěru.

Tabulka 7 Analýza doby splatnosti odběratele ARA1

Hodnota faktury	Datum vystavení	Poskytnutá doba splatnosti	Skutečná doba splatnosti	Rozdíl
13 250,00	9.5.2014	10	17	7
39 161,00	15.5.2014	14	0	-14
18 150,00	31.5.2014	14	18	4
18 150,00	30.6.2014	14	23	9
18 150,00	31.7.2014	14	20	6
18 150,00	31.8.2014	14	23	9
18 150,00	30.9.2014	14	34	20
18 150,00	31.10.2014	14	31	17
18 150,00	30.11.2014	14	30	16
Průměrná poskytnutá doba splatnosti = 13,7 dne				
Průměrná skutečná doba splatnosti = 19 dní				

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Odběratel ARA1 je velmi blízko k dodržování doby splatnosti. Vzhledem k tomu že společnost XY, spol. s r.o. nevystavuje penalizační faktury, nemá odběratel motivaci k včasnému splácení.

Tabulka 8 Analýza doby splatnosti odběratele BEW1

Hodnota faktury	Datum vystavení	Poskytnutá doba splatnosti	Skutečná doba splatnosti	Rozdíl
2 904,00	31.5.2013	14	230	216
2 904,00	30.6.2013	14	200	186
2 904,00	31.7.2013	14	200	186
2 904,00	31.8.2013	14	200	186
2 904,00	30.9.2013	14	200	186
2 904,00	31.10.2013	14	200	186
2 904,00	30.11.2013	14	200	186
2 904,00	31.12.2013	14	200	186
2 904,00	31.1.2014	25	200	175
2 904,00	28.2.2014	14	200	186
2 904,00	31.3.2014	14	200	186
2 904,00	30.4.2014	14	200	186
Průměrná poskytnutá doba splatnosti = 14,8 dne				
Průměrná skutečná doba splatnosti = 202 dní				

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Odběratel BEW1 průměrně splácí své závazky vůči společnosti XY, spol. s r.o. za 202 dní. Je to dáno především nesplacením pohledávek v minulých letech. Nyní tedy odběratel splácí tyto staré závazky a na nově vzniklé se již nedostává.

Tabulka 9 Analýza doby splatnosti odběratele BOR2

Hodnota faktury	Datum vystavení	Poskytnutá doba splatnosti	Skutečná doba splatnosti	Rozdíl
3 146,00	31.12.2013	14	6	-8
3 146,00	31.1.2014	25	20	-5
3 146,00	28.2.2014	14	5	-9
3 146,00	31.3.2014	14	17	3
3 146,00	30.4.2014	14	21	7
3 146,00	31.5.2014	14	4	-10
3 146,00	30.6.2014	14	11	-3
3 146,00	31.7.2014	14	8	-6
3 146,00	31.8.2014	14	17	3
3 146,00	30.9.2014	14	13	-1
3 146,00	31.10.2014	14	10	-4
3 146,00	30.11.2014	14	11	-3
Průměrná poskytnutá doba splatnosti = 14,9 dne				
Průměrná skutečná doba splatnosti = 12 dní				

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Odběratel BOR2, bohužel jako jeden z mála, splácí své závazky včas, jen jedna faktura byla zaplacená s malým zpožděním, tomu by se jistě dalo předejít zasláním upomínky.

Tabulka 10 Analýza doby splatnosti odběratele FRA1

Hodnota faktury	Datum vystavení	Poskytnutá doba splatnosti	Skutečná doba splatnosti	Rozdíl
5 355,00	31.3.2005	19	3433	3414
6 655,00	31.12.2013	14	283	269
6 655,00	31.3.2014	14	10	-4
6 655,00	30.6.2014	14	4	-10
Průměrná poskytnutá doba splatnosti = 15,1 dne				
Průměrná skutečná doba splatnosti = 804 dní				

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Průměrná skutečná doba splatnosti ve výši 804 dnů je zapříčiněna zaplacením staré pohledávky, která je již odepsaná. Z důvodu, že byla pohledávka již odepsaná, domnívám se, že penalizace faktury již není na místě. V tomto případě nastává velmi ojedinělá situace úhrady pohledávky v podrozvahové evidenci. Odpis pohledávky je částečně daňovým nákladem, při úhradě odepsané pohledávky je naopak částečně daňovým výnosem.

Tabulka 11 Analýza doby splatnosti odběratele CHL1

Hodnota faktury	Datum vystavení	Poskytnutá doba splatnosti	Skutečná doba splatnosti	Rozdíl
3 751,00	31.12.2013	14	28	14
3 751,00	31.1.2014	25	33	8
3 751,00	28.2.2014	14	26	12
3 751,00	31.3.2014	14	15	1
3 751,00	30.4.2014	14	22	8
3 751,00	31.5.2014	14	30	16
3 751,00	30.6.2014	14	24	10
3 751,00	31.7.2014	14	33	19
3 751,00	31.8.2014	14	32	18
3 751,00	30.9.2014	14	29	15
3 751,00	31.10.2014	14	25	11
3 751,00	30.11.2014	14	17	3
Průměrná poskytnutá doba splatnosti = 14,9 dne				
Průměrná skutečná doba splatnosti = 26 dní				

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Odběratel CHL1 splácí své závazky průměrně za 26 dní. Vzájemnou dohodou mezi dodavatelem a odběratelem by bylo možné sjednat prodloužení doby splatnosti na 30 dnů. Kdyby odběratel CHL1 dodržel stávající platební morálku, dařilo by se mu splácet v době splatnosti a zároveň by se utužily vztahy mezi stranami, neboť by dodavatel vyšel svému odběrateli vstříc.

Tabulka 12 Analýza doby splatnosti odběratele ISK1

Hodnota faktury	Datum vystavení	Poskytnutá doba splatnosti	Skutečná doba splatnosti	Rozdíl
3 630,00	31.12.2013	14	30	16
3 630,00	31.3.2014	14	15	1
3 630,00	30.6.2014	14	14	0
3 630,00	30.9.2014	14	17	3
Průměrná poskytnutá doba splatnosti = 14 dní				
Průměrná skutečná doba splatnosti = 19 dní				

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Tabulka 13 Analýza doby splatnosti odběratele KAD1

Hodnota faktury	Datum vystavení	Poskytnutá doba splatnosti	Skutečná doba splatnosti	Rozdíl
3 388,00	31.12.2013	14	14	0
3 388,00	31.1.2014	25	24	-1
3 388,00	28.2.2014	14	12	-2
3 388,00	31.3.2014	14	15	1
3 388,00	30.4.2014	14	16	2
3 388,00	31.5.2014	14	16	2
3 388,00	30.6.2014	14	18	4
3 388,00	31.7.2014	14	14	0
3 388,00	31.8.2014	14	11	-3
3 388,00	30.9.2014	14	14	0
3 388,00	31.10.2014	14	14	0
3 388,00	30.11.2014	14	12	-2
Průměrná poskytnutá doba splatnosti = 14,9 dne				
Průměrná skutečná doba splatnosti = 15 dní				

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Vezmeme-li v úvahu prodlouženou dobu splatnosti, odběratel KAD1 nepodléhá žádné penalizaci.

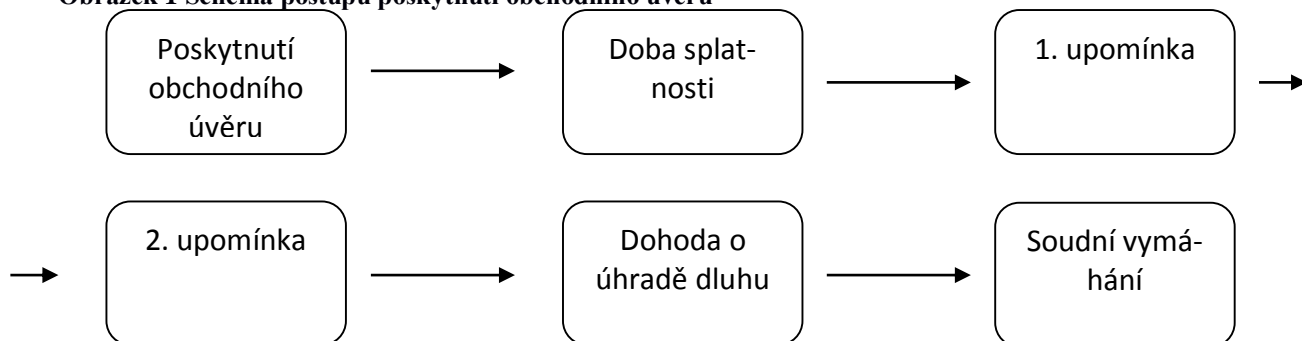
Ačkoli se díky této analýze doby splatnosti může zdát, že situace ohledně splácení pohledávek v podniku není zas tak dramatická, není tomu tak. Analýzu skutečné doby splácení je možno provést pouze u pohledávek, které již byly zaplacený. V podniku je však velký podíl pohledávek ještě nezaplacených, z toho důvodu je obrat pohledávek delší než 1 rok.

3.4.2 Dosažení splacení pohledávky

Pokud bude doba splatnosti neboli délka obchodního úvěru 14 dní, doporučuji ihned následující den po konci doby splatnosti vytvořit upomínku o nezaplacených pohledávkách – vytvoření upomínky je velmi snadné, neboť její rychlé vystavení umožňuje účetní program, který společnost využívá. V upomínce je možné uvést beztrestné prodloužení splatnosti pohledávky o 5 dnů. Z toho vyplývá, že doba splatnosti pohledávky bude 19 dní. Nebude-li pohledávka splacena ani v tomto náhradním benevolentním termínu, odběrateli se začne přičítat k hodnotě nezaplacené pohledávky penále za každý den prodlení. Na penále doporučuji po zaplacení pohledávky na účet dodavatele (případně do pokladny dodavatele v hotovosti) vystavit penalizační fakturu s maximální dobou splatnosti 5 dnů. Penále je stanoveno ve výši 0,05 % za každý den prodlení.

Nesplatí-li odběratel pohledávku ani po vystavení upomínky a ani do 10 dnů od dne prodloužené splatnosti pohledávky, dodavatele zašle novou upomínku s návrhem dohody o úhradě dluhu. Pokud se však odběratel nevyjádří k dohodě o úhradě dluhu a ani nezplatí svůj dluh do 10 dnů, bude dodavatel nucen svou pohledávku předat k vymáhání soudu.

Obrázek 1 Schéma postupu poskytnutí obchodního úvěru



Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Poskytnutí obchodního úvěru

- rozhodnutí o poskytnutí obchodního úvěru nebo požadavek platby předem

Doba splatnosti

- doba splatnosti je stanovena na obvyklých 14 dní, u odběratelů, jejichž platební morálka není dobrá, doporučuji dobu splatnosti zkrátit na 10 dnů

1. upomínka

- 1. upomínka je doručena odběrateli následující den po skončení splatnosti faktury
- Upomínka obsahuje bezplatné prodloužení doby splatnosti o 5 dnů

2. upomínka

- 2. upomínka je doručena odběrateli následující den po skončení prodloužené doby splatnosti
- Obsahuje dohodu o úhradě dluhu a upozornění na penalizaci

Dohoda o úhradě dluhu

- V platnost v případě souhlasu odběratele
- Vytvoření splátkového kalendáře pro daného odběratele na danou výši dluhu včetně úroků
- Pohledávky, které jsou odběratelem uznané, nespádají do podrozvahové evidence ani po delší době po splatnosti

Soudní vymáhání

- Selžou-li všechny snahy o mimosoudní vymožení pohledávky

Vezmeme-li v úvahu penalizaci faktur uhrazených po prodloužené době splatnosti a penále bude ve výši 0,05 % za každý den prodlení, připravil se dodavatel o následující částky. Tabulka je vytvořena k odběratelům, u nichž byla provedena analýza doby splatnosti.

Tabulka 14 Penále

Odběratel	Penále
ARA1	475,35 Kč
BEW1	3 448,50 Kč
BOR2	3,15 Kč
FRA1	10 006,06 Kč
CHL1	148,16 Kč
ISK1	19,97 Kč
KAD1	0,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Odběratelé ARA1, BOR2, CHL1 a ISK1 zaplatili faktury jen s mírným zpožděním, jejich penále tedy dosahuje poměrně nízkých částek. Tohoto zpoždění by se dalo předejít upomínáním neuhrazených faktur.

U odběratele BEW1 je výše penále ve výši 3 448,50 Kč zdůvodněna zaplacením faktur vzniklých v roce 2013. Tento odběratel tedy splácí faktury starší, novější zůstávají nezaplacené. Tato situace by se dala řešit jednorázovou větší platbou nebo vytvořením platebního kalendáře.

Velmi vysoká částka penále u odběratele FRA1 je zapříčiněna uhrazením faktury, která vznikla v roce 2005. Jelikož byla tato pohledávka již odepsaná, vyúčtování penále asi není zrovna na místě, ale účtování úroku za každý měsíc prodlení by jistě pro dodavatele mohlo přinést jisté uspokojení.

Odběratel KAD1 uhradil všechny své závazky v prodloužené lhůtě splatnosti, penalizační faktury se tedy pro tohoto odběratele nebudou vystavovat.

3.4.3 Opravné položky a odpis pohledávek

Jelikož vystavená faktura zlepšuje výsledek hospodaření podniku bez ohledu na její zaplacení, vzniká tím i povinnost k úhradě daně z příjmů právnických osob. Jako daňovou úsporu lze proto využít tvorbu opravných položek, které naopak výsledek hospodaření podniku snižují.

Společnost při tvorbě opravných položek postupuje podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, podle §8c. Z toho vyplývá, že pohledávky, k nimž byla vytvořena 100% opravná položka, účtují na speciální analytický účet, aby dostáli požadavku samostatné evidence těchto pohledávek.

K 31.12.2014 eviduje podnik opravné položky ve výši 470 063,80 Kč, z toho 466 861,00 Kč činí 100% opravné položky. Opravné položky společnost vytváří k rozvahovému dni, to je k 31.12. Opravné položky ve výši 50% jsou vytvářeny pouze k pohledávkám, které nesplňují podmínku pro tvorbu 100% opravné položky, tj. pohledávky, jejichž rozvahová hodnota u jednoho odběratele přesáhla 30 000 Kč za období, za které se podává daňové přiznání.

Jiným institutem, kterým je možno snížit výsledek hospodaření za účelem daňové úspory kvůli neuhrazeným pohledávkám, je odpis pohledávek. Odpis pohledávky je však možno učinit pouze u pohledávek promlčených, jejichž úhrada je velmi nepravděpodobná. Daňovou úsporu však odpis pohledávky představuje pouze do výše vytvořené opravné položky.

Podnik eviduje odepsané pohledávky v podrozvahové evidenci. K 31.12.2014 činí hodnota pohledávek v podrozvahové evidenci 489 359,70 Kč, z toho 203 797,12 Kč představuje daňový odpis pohledávek.

3.4.4 Riziko nezaplacení

Proti nesplacení pohledávek odběrateli by se měla společnost bránit řízením rizika nezaplacení pohledávky. Toto řízení se však vyplatí jen v případě, že jeho přínos je vyšší než náklady na něj vynaložené.

Každá pohledávka s sebou nese riziko nezaplacení a cílem řízení rizika pohledávky je toto riziko snižovat, neboť riziko nelze zcela odstranit. Aby nedocházelo k riziku nezaplacení, nesměla by společnost poskytovat obchodní úvěr. Podniku se vyplatí realizovat obchodní úvěry, jejichž zisková marže je vyšší než riziko nezaplacení pohledávky.

Riziko nezaplacení by měl podnik zjišťovat jak z interních tak externích údajů. Podnik XY, spol. s r.o. například může využít splacení daného odběratele v předchozích letech,

jedná-li se o stálého zákazníka, či jaké důvody brání zákazníkovi ve splacení pohledávky. Z externích údajů lze využít účetní závěrku, ve které lze zjistit stav majetku zákazníka. Tyto údaje jsou podstatné i pro rozhodnutí navázání spolupráce z daným potenciálním zákazníkem.

Př. Odběratel KAD1 patří do 1. bonitní skupiny dle doby splácení, z toho vyplývá, že své pohledávky splácí včas a riziko nezaplacení je tedy z tohoto hlediska velmi malé. Dále je třeba zjistit stav majetku a závazků odběratele. K těmto údajům má společnost XY, spol. s r.o. velmi dobrý přístup, neboť tyto údaje jsou podstatné pro vykonávání činnosti podniku. Z těchto údajů společnost zjistila, že odběratel KAD1 nemá existenční problémy, dá se tedy předpokládat, že pravděpodobnost zaplacení bude atakovat hodnotu 1, riziko nezaplacení je u tohoto odběratele mizivé.

Naopak odběratel HRY2 má velké existenční problémy a trpí nedostatkem finančních prostředků. U tohoto odběratele je tedy riziko nezaplacení velmi vysoké, dosahuje až 78 %. Společnost XY, spol. s r.o. by tedy měla zvážit, zda tomuto odběrateli stále poskytovat služby, které vytvářejí určité náklady, ale hrozí zde riziko, že dodavatel za své služby nedostane zaplacení.

Při řízení rizika nezaplacení pohledávek lze využít zajišťovacích instrumentů, zde je však nutné vyčíslení nákladů na zajištění pohledávky, a zda je přínos ze zajištění vyšší, než náklady na jeho vytvoření.

Riziku nezaplacení lze také předejít hodnocením klienta z hlediska bonity, např. pomocí indexu IN95, který nám vypoví o finanční situaci podniku, nebo pomocí indexu IN01, který slouží k predikci bankrotu. Hodnocení odběratele z hlediska bonity u potenciálních zákazníků je poměrně obtížné, neboť ne všechny potřebné informace je možné získat z běžně dostupných zdrojů, nicméně pro společnost XY, spol. s r.o. je snadné provést tuto analýzu u stávajících zákazníků, protože má přístup do všech účetních záznamů.

Tabulka 15 Hodnocení odběratelů z hlediska bonity

Skupina	Odběratel	Index IN95	Index IN01
1	KAD1	9,81	2,32
	EXA1	4,47	1,92
	JAF1	1,35	0,11
	PHA1	3,22	1,35
	REP1	5,88	2,46
	ZIK1	34,2	13,61
2	ARA1	3,63	1,05
	BOR2	1,28	0,52
3	MID1	1,99	1,07
	SPO1	2,25	1,21
4	MID2	4,01	0,76
5	BEW1	4,21	2,32
	HRY2	5,36	0,85
	PIL1	12,08	2,55

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Hodnocení indexu IN95:

Pokud je hodnota indexu vyšší než 2, má podnik uspokojivou finanční situaci. Odběratelé s touto hodnotou by tedy měli být schopni splácet své závazky. Podle tabulky dosahuje této hodnoty většina odběratelů. Uspokojivou finanční situaci mají dokonce i odběratelé, kteří jsou v 5. skupině odběratelů – tedy odběratelé, kteří své závazky nesplácejí. Z toho vyplývá, že odběratelé finanční prostředky na splácení mají buď vázány v jiné formě oběžného majetku a nemohou tedy splácet, nebo splácet nechťejí. Nechuť je splácení je podpořena i nevymáháním pohledávek ze strany společnosti XY, spol. s r.o.

Pohybuje-li se hodnota indexu v rozmezí od 1 do 2 včetně, nachází se podnik v šedé zóně a nelze tedy vyvozovat přesné závěry. V tomto rozmezí se nacházejí ostatní odběratelé z tabulky. U těchto odběratelů nemůžeme zcela přesně říci, proč své závazky nesplácejí, u těchto odběratelů je tedy velmi důležitá vzájemná komunikace.

Je-li hodnota indexu menší než 1, je firma ohrožena vážnými finančními problémy. Této hodnoty žádný odběratel, který se u podniku vyskytoval v roce 2014, nedosahuje,

nicméně podnik XY, spol. s r.o. eviduje neuhrazené pohledávky za odběrateli, kteří už svou činnost nevykonávají. Pohledávky byly sice přihlášeny při vstupu odběratele do likvidace, uhrazeny však nebyly.

Hodnocená indexu IN01:

Pokud je hodnota indexu větší než 1,77, tvoří podnik hodnotu. Odběratelé, kteří mají tuto hodnotu indexu, jsou pro společnost XY, spol. s r.o. nejvíce lukrativními. Bohužel i tito odběratelé své závazky nesplácí, neboť je ke splácení nikdo nenutí i přesto, že finanční prostředky i možnosti na to mají.

Pohybuje-li se hodnota indexu v rozmezí od 0,75 do 1,77, podnik je bonitní, ale hodnotu netvoří. Tito odběratelé již nemají tak dobré postavení na trhu, ale možnost splácet stále mají. Odběratelé v tabulce, kteří se nacházejí v tomto rozmezí, mají zároveň i dobrou finanční situaci, ke splácení pohledávek by tedy nemuselo docházet s příliš velkým zpožděním.

Je-li hodnota indexu menší než 0,75, podnik spěje k bankrotu. Z daných odběratelů dosahuje této hodnoty pouze odběratel BOR2. I přesto se však tento odběratel nachází v bonitní skupině 2, splácí tedy jen s malým zpožděním a k 31.12.2014 eviduje společnost XY, spol. s r.o. za tímto odběratelem neuhrazené pohledávky jen ve výši 3 146 Kč, které jsou splatné až v následujícím roce. Nicméně pokud by měl podnik více odběratelů, kterým hrozí bankrot, je velké riziko, že se úhrady pohledávek nedočká a bude tedy poskytovat své služby se ztrátou.

Při celkovém hodnocení je velmi zajímavé, že dobré i špatné hodnoty indexů se prolínají všemi skupinami odběratelů. Například odběratel spějící k bankrotu je ve skupině 2, splácí tedy poměrně včas a naopak odběratel, který má velmi dobrou finanční situaci, se nachází ve skupině 5, což znamená, že pohledávky nesplácí vůbec. I toto by se dalo považovat za důkaz toho, že odběratelé by byli schopni splácet, ale nechtějí. Využití hodnocení odběratelů z hlediska bonity je výhodné při získávání nových zákazníků a při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru, pro tento účel je možné vytvořit vlastní model pro hodnocení bonity.

3.4.5 Reálná hodnota pohledávek

Pro zjištění reálné hodnoty pohledávky je nutné si stanovit náklady na vymáhání a preventivní náklady podle jednotlivých bonitních skupin odběratelů. V případě společnosti XY, spol. s r.o. bude použito dělení odběratelů podle doby splácení. Preventivní náklady v této společnosti nejsou příliš vysoké, neboť společnost nevyužívá příliš nákladných způsobů zajištění pohledávek. Náklady na vymáhání jsou závislé na pravděpodobnosti nezaplacení. Čím vyšší pravděpodobnost nezaplacení, tím jsou vyšší i náklady na vymáhání.

Tabulka 16 Reálná hodnota pohledávek (v Kč)

	Skupina 1	Skupina 2	Skupina 3	Skupina 4	Skupina 5
Nominální hodnota pohledávky	514 393	333 619	310 865	252 896	251 196
Pravděpodobnost nezaplacení	0,01	0,05	0,2	0,4	0,9
Náklady na vymáhání	0	0	15 543	50 580	100 478
Preventivní náklady	0	6 673	9 326	10 116	12 560
Reálná hodnota pohledávky	514 383	326 940	298 424	222 543	148 201
Rozdíl mezi nominální a reálnou hodnotou	10	6 679	12 441	30 353	102 995

Zdroj: Vlastní zpracování vnitropodnikových informací

Náklady na vymáhání a preventivní náklady jsou stanoveny procentem z nominální hodnoty pohledávky podle bonitní skupiny. Pravděpodobnost zaplacení je vypočtena jako podíl hodnoty zaplacených pohledávek ve skupině a hodnoty všech pohledávek ve skupině. Pravděpodobnost nezaplacení pak $1 - \text{pravděpodobnost zaplacení}$.

Budeme-li předpokládat průměrnou míru zisku 10 %, podnik XY, spol. s r.o. bude sledovat pohledávky ve skupinách 4 a 5, neboť v těchto skupinách je reálná hodnota pohledávky nižší než očekávaný zisk z těchto pohledávek. U těchto skupin by tedy byla vhodná

další analýza pohledávek podle jednotlivých odběratelů a následné rozhodování o další spolupráci s těmito odběrateli. Ukončení spolupráce s odběrateli, kterým jsou služby poskytovány bez tvorby zisku, by pro podnik přineslo úlevu od činností souvisejících s vymáháním pohledávek a tím ušetření nákladů na vymáhání. Činnost zaměstnance, který se zabýval vymáháním pohledávek, by mohla být nahrazena jinou produktivní činností, například propagací či získáváním nových bonitních zákazníků.

3.5 Zhodnocení finančního zdraví podniku

Řízení pohledávek a finanční situace spolu velmi úzce souvisí. Zhodnocení finančního zdraví podniku je tedy velmi důležité pro zjištění, jak si podnik vede a pro rozhodování o dalších krocích.

Index IN95 v podniku XY, spol. s r.o. dosahuje záporné hodnoty (-25,74), je tedy zřejmé, že finanční zdraví podniku je velmi špatné. Tato situace je mimo jiné způsobena právě i špatným řízením pohledávek a špatnou kalkulací ceny, neboť u některých odběratelů jsou náklady na práce pro ně vykonávané vyšší než příjmy, které za tyto práce společnost dostává.

Záporná hodnota indexu je způsobena tím, že společnost v daném roce nedosahovala zisku a že závazky po lhůtě splatnosti jsou vyšší než výnosy, které společnost v daném roce měla. Index je negativně ovlivněn i nežádoucím poměrem mezi aktivy a cizími zdroji. Z tohoto vyplývá, že společnost je na tom finančně velmi špatně a pokud se vedení společnosti nebude tímto problémem zabývat, hrozí společnosti zánik. Indexu IN01 (0,23) ukazuje, že podnik spěje k bankrotu, je tedy velmi důležité změnit strategii podniku a snažit se tento výsledek zvrátit.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení řízení pohledávek v podniku XY, spol. s r.o. a navrhnout možné zlepšení a postupy, které jsou nutné k udržení rentability.

Analýza likvidity prokázala, že podnik je na pokraji insolvence a to hlavně z důvodu velkého množství pohledávek po splatnosti. To mu neumožňuje splácení svých závazků, které již dnes dosahují enormní výše. Tuto situaci vedení podniku sice řeší víceméně účinně, nikoli však efektivně. Vzhledem k dobrému přístupu společnosti k datům svých obchodních partnerů, lze říci, že většina těchto pohledávek se naštěstí neřadí do nedobytných pohledávek. Situace je však kritická.

A proto je předně zapotřebí zdůraznit důležitost metodiky řízení pohledávek nejen pro podnik, který byl předmětem této práce. V případě, že podnik poskytuje obchodní úvěry svým odběratelům, je krajně nezodpovědné vzhledem k finančnímu zdraví podniku, řízení pohledávek zanedbávat. Důsledky mohou být fatální v podobě druhotné platební neschopnosti, což na výše zmíněném podniku není nereálná hrozba. Očekávaným výsledkem této práce je tedy hned několik doporučení v podobě návrhu postupu řízení pohledávek.

Prvním z nich je systém řízení rizik. Ten by měl určit u každého odběratele maximální kredit a to zejména u partnerů, kteří se v tabulce 2 řadí do posledních tří skupin. Maximálním kreditem určíme, do jaké výše celkových nesplacených pohledávek bude firma XY, spol. s r.o. ochotna poskytnout odběrateli obchodní úvěr. Nejsledovanějším ukazatelem je průměrná doba splácení. Zpočátku by bylo vhodné nastavení limitu úvěru u rizikových odběratelů a zvláště bonitním partnerům umožnit delší dobu splácení a větší objem maximálního kreditu.

U velmi rizikových odběratelů bych dále doporučila využití zajišťovacího instrumentu, který umožňuje přímou vykonatelnost. V případě neuhrazení pohledávky by firma XY, spol. s r.o. mohla navrhnout vymožení dlužné částky nařízením exekuce. V procesu poskytnutí obchodního úvěru by poté přibyl další krok, který může zamezit nákladnému soudnímu řízení. Naopak jako motivaci by bylo vhodné nabídnout odběrateli skonto. Samozřejmě se správně nastavenou maximální výší. V případě, že má rizikový odběratel o skonto zájem je zřejmé, že své závazky plnit může, ale nechce.

System řízení pohledávek vyžaduje pozornost. Činnost pracovníka, který by se řízením pohledávek zabýval, může a nemusí být zisková z důvodu nižší reálné hodnoty pohledávky, než je její očekávaný zisk. Proto navrhuji zahájit postup u odběratelů, kde je riziko tohoto nežádoucího efektu malé kvůli dosažení progresivního hospodaření podniku.

Práce dokázala, že při poskytnutí obchodního úvěru je nutné dodržovat postup řízení pohledávek, který obsahuje mimo jiné upomínání, dohodu o úhradě dluhu a v krajním případě soudní vymáhání. Postup je dobré zhodnotit s ohledem na reálnou hodnotu pohledávky. U několika partnerů společnosti XY, spol. s r.o. je totiž zřejmé, že jsou jim poskytovány služby bez tvorby zisku a proto bude v nejbližší době pravděpodobně nutné s nimi ukončit spolupráci.

V neposlední řadě bych chtěla zdůraznit, že základem dobrého obchodního vztahu je komunikace. Upomínání totiž někteří jednatele společností považují za nezdvořilost či útok, ale je to jen další forma komunikace mezi dvěma hospodářskými systémy.

5 Summary

The aim of this bachelor thesis was evaluation of receivables in a particular organization and proposing improvements with an estimate of impacts on the management of the company.

The theoretical part of this work is focused above all on basic knowledge about receivables, e.g. breakdown of receivables and their emergence, valuation of receivables, securing and recovering of receivables and tasks associated with receivables management. In this part receivables are solved from an accounting perspective and their impacts on the management of the company.

In the practical part theoretical knowledge is applied to company XY, spol. s r.o. Information needed to evaluate management of receivables is taken from the balance sheet, income statement and inventory lists to 31 December 2014. In this part current management of receivables is analysed and a proposal for effective management of receivables is developed.

The research shows that company XY, spol. s r.o. neglects the management of receivables, which came into secondary insolvency and poor financial situation. There is even found that the company is heading to bankruptcy. It means that if the company does not solve this situation its existence is threaten.

Keywords: management of receivables, enforcement, overdue receivables, trade receivables

6 Seznam zdrojů

- [1] DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 219 s. Daňová řada. ISBN 80-7357-162-5.
- [2] FinAnalysis: Finanční analýza firmy. (2016). FinAnalysis: Finanční analýza firmy [Online]. Retrieved June 30, 2016, from <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [3] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [4] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [5] PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 119 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- [6] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [7] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 466 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0515-x.
- [8] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-x.
- [9] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.
- [10] Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník

[11] Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví

[12] Zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

[13] Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník

7 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Rozdělení zákazníků do skupin dle bonity.....	19
Tabulka 2 Rozdělení odběratelů dle doby splácení.....	25
Tabulka 3 Rozdělení odběratelů dle výše pohledávek	27
Tabulka 4 Likvidita	28
Tabulka 5 Aktivita.....	30
Tabulka 6 Dopad neuhrazených pohledávek do hospodaření podniku	31
Tabulka 7 Analýza doby splatnosti odběratele ARA1	32
Tabulka 8 Analýza doby splatnosti odběratele BEW1	33
Tabulka 9 Analýza doby splatnosti odběratele BOR2	33
Tabulka 10 Analýza doby splatnosti odběratele FRA1	34
Tabulka 11 Analýza doby splatnosti odběratele CHL1.....	34
Tabulka 12 Analýza doby splatnosti odběratele ISK1	35
Tabulka 13 Analýza doby splatnosti odběratele KAD1	35
Tabulka 14 Penále	38
Tabulka 15 Hodnocení odběratelů z hlediska bonity	41
Tabulka 16 Reálná hodnota pohledávek (v Kč).....	43
Obrázek 1 Schéma postupu poskytnutí obchodního úvěru	36