



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 ekonomiky

Bakalářská práce

# Řízení pohledávek v podniku

Vypracoval: Marie Robaušová  
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2015

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Marie ROBAUŠOVÁ  
Osobní číslo: E09343  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Název tématu: Řízení pohledávek v podniku.  
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

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

Cíl práce:

Klasifikovat podnikový majetek se zaměřením na majetek krátkodobý, resp. pohledávky. Popsat možnosti sledování pohledávek, použití různých nástrojů k jejich řízení. Na podkladě informací z vybraného podniku analyzovat evidenci a řízení pohledávek, zhodnotit používané nástroje, případně navrhnout opatření k zefektivnění jejich řízení.

Osnova práce:

Teoretická část

1. Pohledávky jako dílčí část podnikového majetku
2. Monitoring pohledávek
3. Přístupy k řízení pohledávek
4. Financování pohledávek

Praktická část

5. Charakteristika vybraného podniku z hlediska majetkové struktury
6. Evidence a řízení pohledávek ve vybrané společnosti
7. Zhodnocení efektivity řízení pohledávek

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M.: Manažerská ekonomika. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha, Grada Publishing, 2007.

KISLINGEROVÁ, E.: Manažerské finance. 1. vyd. Praha, C. H. Beck, 2004.

VALACH, J.: Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha, EKOPRESS, 1999.

VOZŇÁKOVÁ, I.: Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2004.

KOVANICOVÁ, D.: Finanční účetnictví v kontextu současného vývoje. 1. vyd. Praha, Polygon, 1997.

REŽŇÁKOVÁ, M.: Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha, Grada, 2010.

PILÁTOVÁ, J.; RICHTER, J.: Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi 2009. Praha, Anag, 2009.

Periodika

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.

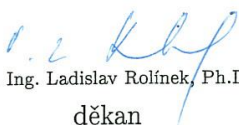
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

18. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2012

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

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

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2011

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a 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/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 15. 4. 2015*

.....  
*Robaušová Marie*

***Poděkování***

*Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Martině Novotné, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady a připomínky při jejím vypracování.*

## OBSAH:

ÚVOD .....	3
1. Pohledávka jako dílčí část podnikového majetku .....	5
1.1 Podnikový majetek .....	5
1.2 Pohledávky jako forma oběžného majetku .....	6
1.3 Vymezení pojmu pohledávka .....	6
1.4 Vznik pohledávek .....	7
1.5 Splatnost pohledávek .....	8
1.6 Charakter pohledávek .....	8
1.7 Odpis pohledávky .....	9
1.8 Zánik pohledávek .....	10
2. Monitoring pohledávek .....	12
2.1 Zkoumání bonity .....	12
2.2 Evidence pohledávek .....	13
3. Přístupy k řízení pohledávek .....	14
3.1 Prevence pohledávek .....	14
3.2 Vymáhání pohledávek .....	15
4. Financování pohledávek .....	17
4.1 Ocenění pohledávek .....	17
4.2 Faktoring .....	17
4.2.1 Druhy faktoringu .....	18
4.3 Forfaiting .....	19
4.4 Cash-pooling .....	19
4.5 Vliv pohledávek na finanční hospodaření firem .....	20
4.5.1 Hodnocení finanční výkonnosti podniku .....	23
5. Charakteristika vybraného podniku z hlediska majetkové struktury .....	26
5.1 Metodika .....	26
5.2 Základní údaje vybraného podniku XY s.r.o. ....	28
5.3 Majetková struktura společnosti XY s.r.o. ....	31
5.3.1 Struktura a vývoj pohledávek společnosti XY s.r.o. ....	32
5.4 Evidence a řízení pohledávek ve vybrané společnosti .....	35
5.4.1 Evidence pohledávek .....	36
5.4.2 Prevence pohledávek .....	37
5.4.3 Vymáhání pohledávek .....	39
5.5 Zhodnocení efektivnosti řízení pohledávek .....	45
5.5.1 Ukazatele rentability .....	45
ZÁVĚR .....	48

I. SUMMARY .....	49
II. Seznam použité literatury .....	50
III. Seznam obrázků .....	52
IV. Seznam grafů .....	52
V. Seznam tabulek .....	52
VI. Seznam příloh .....	53

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je řízení pohledávek v podniku. Cílem je klasifikovat podnikový majetek se zaměřením na majetek krátkodobý, resp. pohledávky.

Pohledávkou se musí každý podnik zabývat hned od jejího počátku. Pohledávky nemusí být pouze z obchodních styků, ale i z ostatních důvodů. Mnoho podniků musí ukončit svoji činnost z důvodu velkých objemů nezaplacených pohledávek, proto je důležité znát pozitiva a negativa pohledávek. Je třeba pečlivě analyzovat jejich dopad na vlastní podnik a stanovit pravidla pro jejich využívání.

Samozřejmostí každého podniku by se mělo stát monitorování vývoje pohledávek v objemu, struktuře a čase. Důležité je, aby firma své pohledávky ošetřila před jejich vznikem, případně v době jejich vzniku. Slouží nám k tomu různé nástroje. Jedním z nástrojů je zjištění bonity potenciálního odběratele, která nám může pomoci v rozhodování o poskytnutí dodavatelského úvěru. Dalším nástrojem je kvalitní evidence, která nám poskytuje přehlednost pohledávek, časovou posloupnost a nezmeškání lhůt splatnosti.

Samotné řízení pohledávek se skládá z řady činností, které by měly směřovat k optimálnímu usměrňování pohledávek. Důležité při řízení pohledávek jsou fáze prevence a fáze vymáhání. Ve fázi prevence by měl podnik v maximální míře využívat prostředky, které zákon dává věřitelům k dispozici. Bohužel v dnešní době i sebelepší právnicky zajištěný závazek nám nedává stoprocentní jistotu, že pohledávka bude v době splatnosti skutečně uspokojena. Ve fázi vymáhání je důležité brát zřetel na konkrétní situaci, tzn., že je třeba se zajímat o to, co vede naše zákazníky k nesplnění závazků.

Poskytováním obchodních úvěrů je podnik vystaven platebnímu riziku, které je spojeno s dodatečnými náklady na náhradní financování. Jedná se o alternativní formy refinancování, založených na odkupu pohledávek. Mezi formy odkupu pohledávek patří i faktoring a forfaiting.

Pohledávky ovlivňují řadu stránek finančního hospodaření firem. Míra vlivu pohledávek na finanční hospodaření firmy závisí na jejich kvantitativní výši a podílu v majetkové struktuře. Rozhodující místo mezi pohledávkami mají pohledávky z obchodního styku. Jejich řízení může podnik uskutečňovat různými způsoby, např. využíváním podmínek prodeje pro řízení pohledávek, stanovením výše pohledávek, řízením pohledávek z hlediska výnosů a rizika, zajištěním pohledávek, využíváním informací o odběratelích nebo pomocí inkasní politiky.



Pohledávky jsou součástí oběžného majetku a ovlivňují jeho hospodaření. Pohledávky na sebe vážou peněžní prostředky a tím nám ovlivňují cash flow podniku. Zvýšením pohledávek dochází k negativnímu vlivu na cash flow podniku a naopak snížení pohledávek je pro cash flow podniku pozitivní. Rychlou představu o finanční situaci podniku nám umožňují ukazatele rentability. Zobrazují pozitivní nebo negativní vliv na řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu.

Praktická část bakalářské práce se zabývá řízením pohledávek v konkrétním podniku. Název vybraného podniku je na přání vedení společnosti změněn na XY s.r.o. Společnost působí v oblasti projektování, inženýringu a komplexních dodávek energetických celků (klasických a jaderných elektráren, paroplynových cyklů). V této části je stručně charakterizována společnost XY s.r.o., její základní údaje včetně její organizační struktury.

Ve druhé části je popsána majetková struktura společnosti, a to především struktura a vývoj pohledávek společnosti za období 2008 až 2013.

Třetí část je věnována evidenci a řízení pohledávek ve společnosti XY s.r.o. Evidence a řízení pohledávek se ve společnosti řídí dle metodických pokynů společnosti. Dále je zde popsán způsob vymáhání pohledávek, odpis pohledávek a případný nákup nebo prodej pohledávek. Celý proces řízení pohledávek ve společnosti je zapracován do vývojového diagramu, který přesně určuje kroky, které vedou buď k uznání pohledávky, nebo jejímu odpisu.

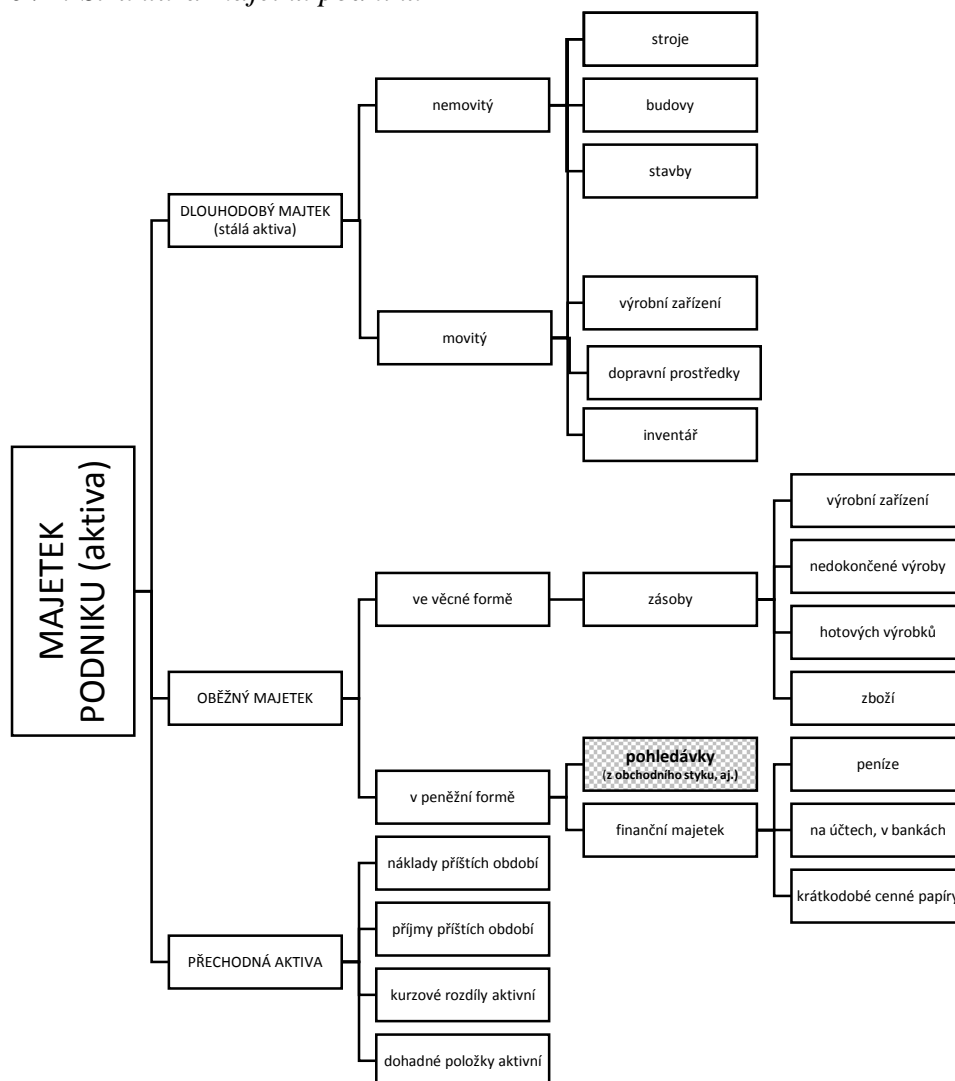
Poslední čtvrtá část se zabývá zhodnocením efektivnosti řízení pohledávek ve společnosti XY s.r.o. pomocí základních ukazatelů – doba obratu pohledávek, doba obratu závazků. Závěr tvoří ukazatele rentability, které nám přináší základní obraz o efektivitě podnikání společnosti XY s.r.o.

# 1. Pohledávka jako dílčí část podnikového majetku

## 1.1 Podnikový majetek

Majetkem podniku se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání. Tvoří jej dvě základní skupiny prostředků, které se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku, než se vrátí do peněžní formy: první skupinou je dlouhodobý (neoběžný) majetek, nazývaný též investiční majetek, v rozvaze též jako stálá fixní aktiva. Druhou skupinou je oběžný majetek, v rozvaze je označen jako oběžná aktiva. Další skupinou aktiv jsou přechodná aktiva, což jsou položky přechodného charakteru mezi majetkem a náklady nebo výnosy. Jsou předmětem zájmu účetnictví. Majetkovou strukturu podniku zachycuje levá strana rozvahy a je označována jako aktiva (SYNEK, 2007).

Obrázek 1: Struktura majetku podniku



zdroj: SYNEK, 2007

## 1.2 Pohledávky jako forma oběžného majetku

Pohledávky jsou součástí oběžného majetku, tj. aktiv podniku. Oběžný majetek se zpravidla vymezuje jako majetek s dobou použití do jednoho roku. Tím se rozumí doba od použití peněz na opatření (nákup) nepeněžních složek oběžného majetku do doby jejich zpětného návratu do peněžní formy po ukončení koloběhu prostředků přijetím tržby.

V praxi však existují i odchylky. Jedná se o oběžný majetek, jehož doba oběhu je delší než jeden rok. Může se jednat např. o výrobu s delším než ročním výrobním cyklem, nebo o pohledávky s delší než roční splatností, atd. Z tohoto důvodu je třeba chápat časové vymezení oběžného majetku pouze relativně (VALACH, 1999).

## 1.3 Vymezení pojmu pohledávka

V občanském zákoníku č. 89/2012, § 1721, je pohledávka definována takto:

*„Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.“*

Pohledávkami se také zabývají zákony:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů

Pohledávky představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů. Mají úvěrový charakter. Uvádějí se v aktivech rozvahy. Lze je považovat za specifickou formu umístování kapitálu. Obchodní pohledávky jsou v podstatě nutnou složkou majetku podniků z ekonomických důvodů (např. odběratel nemůže platit ihned při dodávce, protože sám dosud nerealizoval své výrobky, bez úvěru by se zpomalil reprodukční proces); (VALACH, 1999).

Pohledávky, které musí dlužníci uhradit, jsou uskutečněny v rámci běžné obchodní činnosti podniku. Lze je členit na pohledávky z obchodního styku, pohledávky vůči akcionářům, zaměstnancům nebo přidruženým společnostem, apod. (MACKENZIE, 2013).

Podle KOVANICOVÉ (1997) patří pohledávky z obchodní činnosti mezi finanční nástroje. Jejich specifikem je to, že nemají cenu stanovenou na aktivním trhu. To vyplývá jednoduše z faktu, že jsou vytvořeny vnitřní činností podniku. Pravidla pro jejich

oceňování jsou shodná s pravidly oceňování jiné kategorie finančních nástrojů – finančních aktiv (investic) držných do splatnosti. Zbytková doba splatnosti (do 1 roku nebo nad 1 rok) je důležitým kritériem pro vykazování v rozvaze, protože logicky určuje, jestli se jedná o aktiva dlouhodobá nebo krátkodobá.

VAZŇÁKOVÁ (2004) uvádí, že pohledávky ovlivňují řadu stránek finančního hospodaření firmy – majetkovou strukturu společnosti, její finanční strukturu, v návaznosti na to likviditu společnosti, náklady i výnosy společnosti, neboť vznik pohledávky je účetně vznikem výnosu společnosti. Míra vlivu pohledávek na tyto stránky finančního hospodaření závisí přirozeně mj. na jejich kvantitativní výši a podílu v majetkové struktuře firmy. Pohledávky z obchodní činnosti tvoří přibližně ¾ celkových pohledávek.

DRBOHLAV (2006) definuje pohledávky jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Obsahem práva je vyžadovat určité přesně vymezené plnění, a to z určitého právního důvodu. Účastníky tohoto právního vztahu nazývá právo věřitel a dlužník.

## 1.4 Vznik pohledávek

Pohledávky mohou vznikat z různých důvodů, zejména pak:

- a) Z obchodních styků - tj. z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel – v souladu s dohodnutými podmínkami – tyto výkony platí s časovým odstupem po jejich uskutečnění. Kvalitativně významnými a v podmínkách české republiky novějšími jsou pohledávky uvnitř skupiny podniků. Pohledávky vznikají při obchodním styku i vůči dodavatelům při placení předem či poskytování záloh na dodávky zboží.
- b) Z ostatních důvodů. Vznikají jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům aj. subjektům, jako nároky na splácení kapitálu společníky či nároky na úhradu ztrát společníky. Některé vznikají ze zákona, soudních rozhodnutí. Vznikají nebo se prodlužuje doba jejich trvání porušováním ekonomicko-finančních, právních aj. norem<sup>1</sup> (VALACH, 1999).

---

<sup>1</sup> Jsou pak úvěrem (zejména obchodním), který si dlužník (odběratel) „vynucuje“ na věřiteli (dodavateli). Srv. Vlachynský, K.: Alokácia podnikového kapitálu do pohľadávok a pohotových prostriedkov. Finance a úver, 1992, č. 9, s. 443.

## 1.5 Splatnost pohledávek

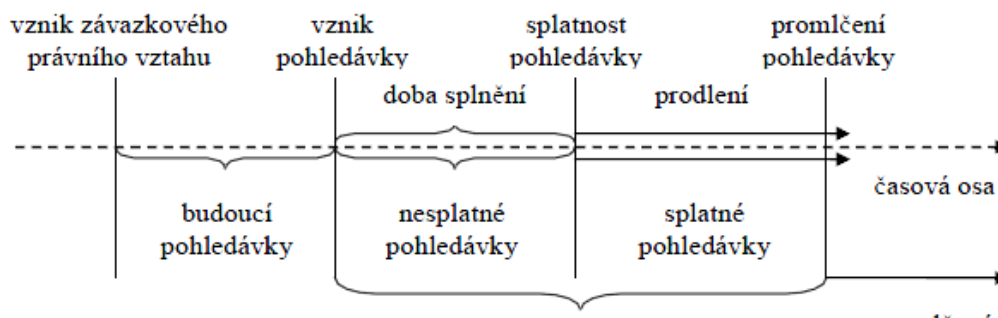
V § 563, zák. č. 89/2012, občanského zákoníku, je uvedeno: „*Není-li doba splnění dohodnuta, stanovena právním předpisem nebo určena v rozhodnutí, je dlužník povinen splnit dluh prvního dne poté, kdy byl o plnění věřitelem požádán.*“

SYNEK (2011) definuje dobu splatnosti pohledávek jako dobu, která uplyne od prodeje zboží do doby jeho zaplacení. Prodlužování doby splatnosti pohledávek je součástí konkurenčního boje, je jedním ze způsobů zvyšování tržeb.

Společnosti poskytují svým odběratelům odklad splatnosti závazků a tím poskytují dodavatelský úvěr. Tento úvěr mívá nejčastěji splatnost od 14 do 90 dnů, ale i podstatně více a zákazník za to neplatí žádný poplatek nebo úrok, který by byl explicitně vyjádřen. Každá společnost musí do ceny výrobku kalkulovat i určitou cenu kapitálu a prémii spojenou s rizikem nezaplacení, a proto lze čekat, že společnosti budou nabízet jinou cenu při platbě bez odkladu splatnosti (předem, při předání, v hotovosti) než při 90denní splatnosti (KISLINGEROVÁ, 2010).

Průběh pohledávek můžeme od jejich vzniku až po zánik pohledávky, případě promlčení pohledávky, vidět v následujícím schématu:

Obrázek 2: Schéma průběhu pohledávek



zdroj: Gallusová, 2009

## 1.6 Charakter pohledávek

Mnoho podniků musí ukončit svoji činnost z důvodu velkých objemů nezaplacených pohledávek, které jim způsobily krizi likvidity. Nelze tvrdit, že je nejlepší nemít žádné pohledávky. Při rozhodování o tom, zda zboží prodat „na fakturu“, je třeba zvážit všechny argumenty pro i proti, které se vztahují k danému případu.

Pozitiva pohledávek:

- Platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky. Obecně lze čekat vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji výhradně za hotové.
- Délka odkladu splatnosti se může stát konkurenční výhodou v boji o podíl na trhu.
- Dodavatelský úvěr je zdrojem financování pro odběratele, čímž mu dodavatel umožní rozvoj a sobě odbyt výrobků.

Negativa pohledávek:

- Vždy existuje riziko nezaplacení. Ztráta z nezaplacení přitom není pouze v hodnotě výrobků, ale i v DPH, které se musí odvést státu<sup>2</sup>, ušlé marži a zaplacené dani z příjmů. Na druhou stranu, o hodnotu nedobytných pohledávek lze při splnění určitých podmínek snížit základ daně z příjmů.
- Dodavatelský úvěr musí dodavatel nějak financovat, což pro něj znamená zvýšené finanční náklady (pokud sám nedostává dostatečný úvěr od svého dodavatele).
- Ne vždy odběratel poskytnutým úvěrem nutně financuje svůj rozvoj. Někdy se ukáže, že takto získané zdroje použije na financování jiných podnikatelských nebo soukromých aktivit.

Tyto i další aspekty existence pohledávek je třeba vždy brát v úvahu, pečlivě analyzovat jejich dopad na vlastní podnik a stanovit pravidla pro jejich využívání (KISLINGEROVÁ, 2010).

## 1.7 Odpis pohledávky

Odpis pohledávek je nevratným procesem snížení hodnoty pohledávek.

Problémem při uplatnění odpisu pohledávek, ať přímého či nepřímého, který má i daňově účinný charakter, bývá též nedostatečná dokladová připravenost poplatníka v případě, kdy odpis pohledávky váže na uskutečnění takového právního úkonu, který nelze nahradit, např. pravomocná rozhodnutí soudu či jiných orgánů, která zákon o daních z příjmů a zákon o rezervách stanoví (BAŘINOVÁ, 2007).

Podle zákona lze odepsat jednorázově a zahrnout do daňových nákladů hodnotu pohledávky u dlužníka:

- U kterého soud zamítl návrh na prohlášení konkurzu nebo zrušil konkurz pro nedostatek majetku dlužníka,

---

<sup>2</sup> Dopad aktuálních pravidel pro odvádění DPH je třeba vždy zvážit. Do roku 2002 se například na Slovensko DPH odvádělo jen ze zaplacených faktur. DPH nehraje roli při vývozu.

- který je v konkurzním a vyrovnávacím řízení na základě výsledků řízení,
- který zemřel a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,
- který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem ekonomicky nebo personálně spojenou nebo blízkou osobou,
- na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže je uplatňována veřejná dražba,
- jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.

Odpis pohledávky lze provést pouze ve zdaňovacím období, kdy příslušná skutečnost nastala – tj. k datu pravomocného rozhodnutí soudu, datu úmrtí fyzické osoby, datu nabytí právních účinků výmazu právnické osoby z obchodního rejstříku. Při zjištění těchto skutečností až v následujících zdaňovacích obdobích, je nutné pro uplatnění pohledávky v základu daně podat dodatečné daňové přiznání za období, kdy skutečnost nastala (Účetnictví v praxi, 2014).

Postupný odpis lze použít pouze u pohledávek splatných do konce roku 1994. Počínaje roku 1995 (v souladu s bodem č. 1 přechodných ustanovení zákona č. 149/1995 Sb.) mohli poplatníci uplatnit jako daňový výdaj ročně nejvýše 10% z neuhrazené části pohledávek, u nichž termín splatnosti nastal do konce roku 1994, s výjimkou pohledávek za dlužníkem, u kterého byl zamítnut návrh na konkurz pro nedostatek jeho majetku.

Od roku 1998 došlo ke zvýšení procenta a poplatníci mohli jako daňový výdaj odepsat až 20% hodnoty neuhrazených pohledávek splatných do konce roku 1994 ([www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz)).

## 1.8 Zánik pohledávek

Nejčastějším způsobem zániku pohledávky je její splnění peněžní formou, tj. úhrada plná nebo částečná. Tento případ nezpůsobuje problémy, ale jsou i způsoby zániku pohledávek, které mohou způsobit určité problémy.

V zásadě vznikají tři skupiny případů zániku pohledávek (RYNEŠ, 2014):

- a) případy, kdy zanikají pohledávky a současně jsou nahrazovány jinou pohledávkou, např. novace či narovnání podle § 1901 až § 1902 nového občanského zákoníku.

- b) případy, vzájemného započtení pohledávek a závazků (§ 1982 až §1991 nového občanského zákoníku) a obdobné případy zániku, např. splynutí práva s povinností v jedné osobě podle § 1993 nového občanského zákoníku, k čemuž dochází v případě fúzí, vkladů.
- c) případy ostatní, ve kterých zaniká pohledávka nebo závazek a nebyly ani splněny, ani započteny. Jedná se např. o prominutí dluhu podle § 1995 nového občanského zákoníku. Jde tedy o případy zániku bez získání či poskytnutí protihodnoty.



## 2. Monitoring pohledávek

Znalost stavu pohledávek k určitému datu je potřebná pro operativní financování pohledávek, a proto monitorování vývoje pohledávek v objemu, skruktuře a čase by se mělo stát v každé firmě samozřejmostí. V případě nesplacení se rozhodování o pohledávce posunuje do hodnocení úrovně nákladů na její vymáhání a efektu z tohoto vymáhání. Rozhodování o pohledávce ovlivňuje i možnost odpisu pohledávky.

Pohledávky můžeme ovlivňovat po celou dobu jejich existence, jak v době, kdy již účetně existují a jsou splatné, dále v době po jejich splatnosti, ale také je můžeme ovlivňovat již před podpisem kupní smlouvy. Na okamžiku, v kterém se snažíme pohledávky ovlivňovat, záleží, nejen jaké zajišťovací instrumenty a informace budeme potřebovat, ale také výše nákladů, které v souvislosti s řízením pohledávek vzniknou.

Nejúčinnější je, když se firma snaží své pohledávky ošetřit už před jejich vznikem, případně v době, kdy vznikají. K tomu jsou zapotřebí prevence, kde by si firma měla zjistit bonitu potenciálního odběratele, tzn. finanční výkazy, zjistíme, zda se firma nenachází v databázi dlužníků, nebo v databázi solventních firem (VALACH, 1999).

### 2.1 Zkoumání bonity

Většina společností obchoduje se zákazníky, kteří pravidelně nepublikují své finanční výkazy. Pokud ano, je otázkou, zda lze analýzou finančních výkazů za použití celého souboru ukazatelů zhodnotit riziko spojené s poskytnutím dodavatelského úvěru (KISLINGEROVÁ, 2010).

KISLINGEROVÁ (2010) dále ve své knize hovoří o 6 C dodavatelských úvěrů, které tvoří hlavní faktory pro rozhodnutí o poskytnutí dodavatelského úvěru. Přehled 6 C dodavatelských úvěrů:

1. Capital (kapitál). Je zákazník schopen zaplatit? Má dostatečný vstupní kapitál do podnikání nebo generuje dostatek cash flow na úhradu?
2. Character (reputace). Je zákazník ochoten zaplatit? Má zákazník smysl pro plnění svých slibů? Platí včas jiným dodavatelům? Jací lidé stojí ve vedení společnosti? Kdo ji vlastní? Jaká je jejich pověst a reputace v oboru a mimo něj?
3. Capacity (kapacita). Má zákazník dostatečné kapacity pro podnikání? Má dostatek lidí a kapitálu, přístup k zákazníkům a další zdroje pro podnikání? Je management zkušený ve svém oboru? Podniká již delší dobu v oboru? Jaký názor na něj má jeho konkurence?

4. Conditions/Circumstances (podmínky/okolnosti). Jaké jsou vnější podmínky, ve kterých zákazník podniká? Jaká je jeho konkurenční pozice (např. Porterův model konkurenčních sil)<sup>3</sup>? Jak je zákazníkovo hospodaření citlivé na změny v ekonomice – celková úroveň poptávky, úrokové sazby, kurz koruny, nezaměstnanost v regionu?
5. Coverage (pojištění). Je zákazník dostatečně pojištěn, aby obchodně přestál živelní katastrofy nebo jiné pohromy? Je pojištěn proti dopadům přerušení provozu? Jak čelí dalším rizikům – kurzovým, obchodním, provozním, technickým?
6. Collateral (zajištění). Jaká část zákazníkova majetku slouží jako zajištění jiným firmám nebo bankám? Jaké zajištění může zákazník nabídnout? Nabízí vlastník osobní jištění? Může jiný důvěryhodný partner vystavit záruky za zákazníka?

Těmto rizikovým faktorům nemusí být přikládán velký význam v případě, že zákazník je pravidelným odběratelem. V tom případě je primárním zdrojem platební morálka zákazníka v minulosti, kdy již s dodavatelem obchodoval.

## 2.2 Evidence pohledávek

Evidence pohledávek je důležitá hlavně pro nezmeškání lhůt nebo přehlednost pohledávek a jejich časovou posloupnost. Na tuto evidenci bývá zpravidla vytvořen speciální program IT technikem nebo programátorem podle potřeby firmy nebo věřitele ([www.spravcepohledavek.cz](http://www.spravcepohledavek.cz))

Předpokladem pro minimalizaci nedobytných pohledávek je jejich **kvalitní evidence** během jejich existence. Jde např. o propracovaný oběh dokladů ve firmě, aktuální přehled o pohledávkách, evidence platebních podmínek, stanovení odpovědnosti za sledování přijatých úhrad, přehled o solventnosti zákazníků atd. Společnost by se tak měla snažit předcházet problémům s velkým objemem pohledávek po lhůtě splatnosti ([www.danarionline.cz](http://www.danarionline.cz)).

---

<sup>3</sup> Porterův model pěti konkurenčních sil je přehledně vyložen například v (Dedouchová, 2001, s.17). Původní text je v češtině k dispozici v (Porter, 1994, s. 22)

### 3. Přístupy k řízení pohledávek

Řízením pohledávek lze chápat činnosti podniků směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek. Jeho předmětem jsou objem pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek podle různých kritérií, rentabilita (jejich výnosnost posuzovaná jako přínos k čistému zisku), rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek, doba jejich splacení (inkasní lhůta pohledávek), likvidnost pohledávek (běžné, s prošlou lhůtou splatností, sporné, pochybné, nedobytné), subjekt pohledávek (výběr odběratelů, resp. dlužníků), rizika spojená s pohledávkami (pokles odbytu, resp. poptávky, platební neschopnost či nevěle odběratelů, spekulace, resp. podvody) apod. Patří sem proto i činnosti směřující k vymáhání pohledávek (VALACH, 1999).

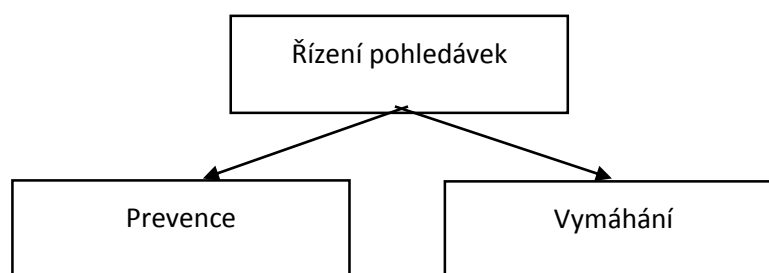
Podle KISLINGEROVÉ (2010) je smyslem řízení pohledávek:

- ochránit společnost před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním,
- minimalizovat podíl neodbytných pohledávek, které nejsou vůbec vymoženy nebo jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů

Řízení pohledávek má dvě dimenze:

1. Prevence – snaží se, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky
2. Vymáhání – nastupuje v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit, aby byla pohledávka uhrazena včas.

Obrázek 3: Dvě dimenze řízení pohledávek



Zdroj: VOZŇÁKOVÁ, 2004

#### 3.1 Prevence pohledávek

PILÁTOVÁ (2011) „Ze současného stavu podnikatelského prostředí u nás, kdy zejména platební morálka dosahuje samotného dna, je nutno v maximální míře využívat zejména prostředky (instrumenty), které zákon dává věřitelům k dispozici. Opět je bohužel skutečností, že sebelépe právnicky zajištěný závazek ještě zdaleka nedává věřiteli do

*rukou stoprocentní jistotu, že jeho pohledávka bude v době splatnosti skutečně uspokojena.“*

Zajištění závazku se děje prostřednictvím tzv. zajišťovacího prostředku (institut, instrument), který svou samotnou existencí donucuje odběratele k uhrazení pohledávek a v případě potřeby zajišťuje i nedobrovolné uhrazení pohledávek dlužníkem ([www.bpx.cz](http://www.bpx.cz)).

Důležité u zajištění pohledávky je zvolit vhodný způsob zajištění. Zajišťovací prostředky plní zpravidla dvojí funkci – především svou existencí nutí dlužníka, aby svůj závazek splnil včas a řádně (funkce zajišťovací), teprve když dlužník pohledávku neuhradí nebo pohledávka nezanikne jiným způsobem, nastupuje uhrazovací funkce zajištění, tzn., že některé zajišťovací instrumenty dávají věřiteli možnost, aby jeho splatná pohledávka byla uspokojena, přestože není splněna dlužníkem dobrovolně ([www.safin-invest.cz](http://www.safin-invest.cz)).

### 3.2 Vymáhání pohledávek

Snahou každé společnosti je, aby její zákazníci platili včas. Vymáhání pohledávek by mělo být vždy přizpůsobeno konkrétní situaci. Proto dříve, než zvolíme vhodnou metodu, kterou budeme vůči svým dlužníkům uplatňovat, měly bychom se zajímat o to, co vede naše zákazníky k neplnění závazků.

KISLINGEROVÁ (2010) uvádí dvě varianty, proč zákazníci neplní své závazky:

- a) Nemohou – mají nedostatek kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu nebo celého podnikání, jsou velmi podkapitalizovaní, nemají přístup k externím zdrojům financování od bank nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků.
- b) Nechtějí – znají slabší pozici věřitele z důvodu vysoké konkurence nebo nedostatečného ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky, čekají na poslední chvíli, než „pohár trpělivosti přeteče.“ Financují jiné aktivity, třeba i soukromě.

V případě, že se firma dostane do situace, kdy nám smluvní partner nezaplatí, je třeba dlužníka upomenout. Postup vymáhání lze stanovit způsobem, který je uveden v tabulce 1:

Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společnosti

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost – 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur se vyplatí před splatností ověřit, zda odběratel fakturu má a zda se jí chystá uhradit
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení reálného splátkového kalendáře.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

zdroj: KISLINGEROVÁ, 2010

Pohledávku může podnikatel či firma vymáhat sama, ale tato činnost není často efektivní. Většina malých a středních firem neprovozuje s ohledem na velké náklady, vlastní vymáhací oddělení a tyto činnosti deleguje a obchodní či účetní oddělení. Pro firmu bývá výhodnější zvolit si k vymáhání pohledávek inkasní agenturu. V dnešní době již inkasní agentury nabízejí své služby většinou bez jakýchkoliv vstupních poplatků (tj. žádné placení předem – hrazen je pouze dosažený výsledek procentem z vymožené částky a případný neúspěch vymáhání je podnikatelským rizikem inkasní agentury); (PILÁTOVÁ, 2011).

V případě, že ve věci vymáhání pohledávek již bylo pravomocně rozhodnuto soudem či jiným oprávněným orgánem, avšak povinnost jím uložená nebyla ze strany adresáta této povinnosti řádně splněna, je procesním stadiem ve věci exekuce. Jedná se o prostředek, díky kterému se může oprávněná osoba domoci splnění jí přiznaných práv ([www.creditone.cz](http://www.creditone.cz)).

Krajní možností při řešení pohledávek je konkurz. Většinou se do konkurzního řízení dostávají společnosti, které již nemají téměř žádný majetek. Běžní dodavatelé se tak většinou nedostanou ke svým nárokům (KISLINGEROVÁ, 2010).

## 4. Financování pohledávek

K financování veškeré činnosti musí podnik použít vlastní i cizí zdroje. Poskytováním obchodních úvěrů je podnik vystaven jistému platebnímu riziku, které je spojeno s dodatečnými náklady na náhradní financování. V období vysokých úrokových sazeb, případně restriktivního přístupu bank k úvěrování podniků může být problematické sehnat dodatečné finanční zdroje, případně sehnat je za přijatelnou cenu. Toto vede vedení podniků k hledání alternativních forem refinancování, založených na odkupu pohledávek (REŽŇÁKOVÁ, 2010).

### 4.1 Ocenění pohledávek

Při vzniku pohledávky se oceňují jmenovitou hodnotou.

Právní úprava:

- a) Zákon o účetnictví 563/1991 Sb.,
- b) Vyhláška č. 500/2002 Sb.,
- c) České účetní standardy

Účetní jednotky oceňují pohledávky:

- a) k okamžiku uskutečnění účetního případu (např. k okamžiku vzniku pohledávky nebo k okamžiku nabytí pohledávky postoupením),
- b) ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka.

Ocenění pohledávek je účetní jednotka povinna zaznamenat v účetních knihách a následně zobrazit v rozvaze.

### 4.2 Faktoring

Faktoring je předem smluvně sjednaný průběžný odkup krátkodobých pohledávek (obvykle se splatností do 180 dnů) faktoringovou organizací. Dodavatelé zboží nebo služeb převádějí na faktora pohledávky vzniklé při prodeji na fakturu. Faktoringová společnost – často banka – se tak stává věřitelem a přebírá od dodavatele veškeré riziko, že kupující nebude schopen či ochoten zaplatit.

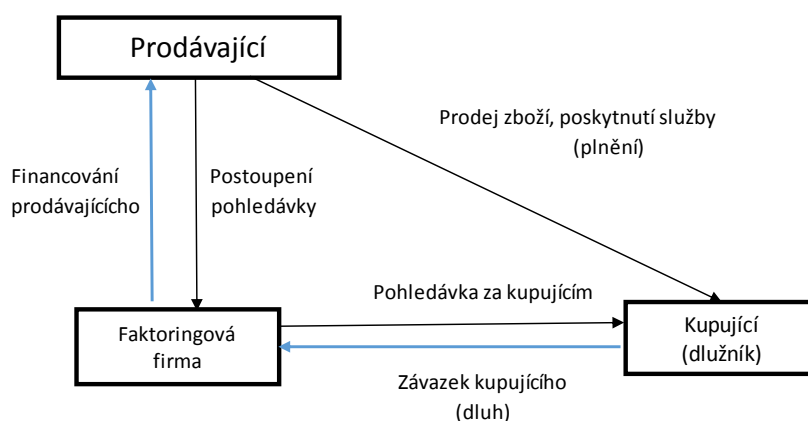
Pro podnikatele faktoring představuje okamžitý zdroj financí. Podnikatel ovšem neobdrží celou částku, jen její poměrnou část. Za odkoupené pohledávky faktor zaplatí 70-90% hodnoty pohledávky, zbytek obdrží zákazník (postupitel pohledávek) po odečtení diskontu nejpozději v termínu, který je uveden ve smlouvě.

Faktoring není určen pro všechny typy podnikatelů. Pro obory jako stavebnictví nebo zakázková výroba není tento produkt vhodný. Toto platí i v případech smlouvy o dílo, vysokých zápočtů nebo zádržného ([www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz)).

Faktoring je služba, která:

- snižuje vázanost kapitálu v pohledávkách, čímž podnik dosáhne zkrácení doby obratu kapitálu a pozitivně ovlivňuje rentabilitu vloženého kapitálu,
- eliminuje rizika nezaplacení pohledávky, úrokového rizika apod. (u bezregresní formy faktoringu)
- snižuje administrativní náklady spojené s evidencí pohledávek

Obrázek 4: Základní vztahy faktoringu



Zdroj: SMEJKAL, V. - RAIS, K., 2003

#### 4.2.1 Druhy faktoringu

Druhy faktoringu lze vymežit podle různých hledisek. Mezi nejčastější patří ([www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz)):

##### a) Tuzemský faktoring

Regresní – nejobvyklejší a nejoblíbenější typ, faktoringová společnost zálohově financuje pohledávky před splatností. Když uplyne i regresní lhůta, faktor vrací pohledávku zpět dodavateli, který tak následně nese riziko nesplacení.

Bezregresní – je také označován jako tuzemský faktoring s pojištěním. Faktor v tomto případě přebírá kromě standardních služeb i riziko, že odběratel nezplatí. Tato služba je i dražší.

#### b) Exportní faktoring

Je určen pro dodavatele, kteří dodávají své zboží a služby zahraničním odběratelům. Většinou nabízen v bezregresní formě.

#### c) Importní faktoring

Představuje službu pro zahraniční dodavatele, kteří tak získávají jistotu v plnění českými odběrateli. Faktor přebírá riziko nesplacení.

### 4.3 Forfaiting

Forfaiting je speciální forma refinancování pohledávek z obchodního styku, používaná především v zahraničním obchodě. Jedná se o odkup (úplatné postoupení) dosud nesplatných střednědobých a dlouhodobých pohledávek.

Požadavky na odkupované pohledávky:

- často jsou zaměřeny na zahraniční obchod
- splatnost delší než 90 dnů
- financování nominálně vyšších pohledávek
- transakce musejí být zajištěné například směnkou, akreditivem nebo bankovní zárukou
- forfaitují se zpravidla jednotlivé pohledávky

Forfaiting využívají zejména výrobci investičních celků, kteří tímto způsobem refinancují pohledávky za dodávku zboží spojeného s poskytnutím dlouhodobého dodavatelského úvěru.

Na rozdíl od faktoringu, se forfaitingové obchody dojednávají individuálně (tj. na jednotlivé obchody), ne na celý objem pohledávek.

Forfaiting je zpravidla dražší než bankovní úvěr, ale je dostupnější pro již zadlužené podniky (REŽŇÁKOVÁ, 2010).

### 4.4 Cash-pooling

REŽŇÁKOVÁ (2010) definuje Cash pooling jako soustředění přebytků peněžních prostředků na centralizovaném účtu nebo účtech s možností využívání kontokorentu. Smyslem je nahrazení decentrálního řízení finanční hotovosti centrálním řízením likvidity. Jedná se o nástroj řízení hotovosti, který napomáhá, zpravidla ekonomicky spojeným subjektům, efektivně řídit jejich hotovostní pozice na bankovních účtech a snižovat úrokové náklady a poplatky spojené s bankovními službami.



Varianty cash poolingů:

- a) Reálný cash pooling – zůstatky na zúčastněných účtech jsou automaticky dorovnány na úroveň cílového zůstatku. Tím dochází k tomu, že společnostem, které do systému přispívají, vznikají pohledávky a společnostem, které ze systému čerpají, vznikají závazky.
- b) Fiktivní cash pooling – zůstatky zůstávají na účtech jednotlivých společností ve skupině a budou bankou převedeny pouze fiktivně na stínový účet. V důsledku toho se nevytvářejí žádné interní zúčtovací položky.

#### 4.5 Vliv pohledávek na finanční hospodaření firem

Pohledávky váží finanční zdroje – kapitál podniků a mají další finanční důsledky. Proto je jejich řízení i řízením finančním. Rozhodující místo mezi pohledávkami mají pohledávky z obchodního styku.

VALACH (1999) uvádí, že řízení pohledávek lze uskutečňovat různými způsoby:

1. *Využívání podmínek prodeje pro řízení pohledávek* – investováním do pohledávek se podnik zbavuje možnosti investovat kapitál jinak. Současně ale stoupají šance na růst zisku z růstu prodeje, ale také rizika z pravděpodobného růstu počtu i méně spolehlivých odběratelů. Z tohoto důvodu je důležité sledovat a využívat podmínek prodeje, např. vyšší realizačních cen, poskytování slev, skont či jiných forem zvýhodnění prodeje apod.
2. *Stanovení výše pohledávek* – lze chápat jako jejich průměrný stav ve zvoleném období nebo jako jejich stav k určitému datu. Je významnou veličinou řízení pohledávek a slouží pro účely určování zdrojů (kapitálu), analýzy a hodnocení úvěrové a inkasní politiky podniků a jejich řízení.
  - a) Rychlost obratu pohledávek (počet obrátek pohledávek) – udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány na peněžní prostředky. Výše pohledávek je udávána v průměrné velikosti nebo ke konci období. Pozitivní trend signalizuje rostoucí hodnota tohoto ukazatele.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{K_{\text{pohledávky}}}$$

- b) Doba obratu pohledávek – též nazýván jako průměrná doba inkasa. Udává za jak dlouho (ve dnech) jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky neboli délku obchodního úvěru. Při porovnání výsledné hodnoty se stanovenými lhůtami splatnosti můžeme vidět, zda je inkaso v souladu se stanovenou platební

podmínkou. Čím má firma větší podíl tržeb v hotovosti, tím více je ukazatel doby splatnosti pohledávek zkreslený (hodnota může být lepší než realita). Ukazatel doby obratu může být také zkreslen např. sezónní fakturací, chybným účtováním pohledávek, vysokým podílem prodejů v hotovosti, nebo snížením pohledávek o factoringové financování. Abychom dosáhli reálnou dobu splatnosti likvidních pohledávek, odečteme při výpočtu ze salda nedobytné pohledávky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{K_{\text{pohledávky}}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Protipólem doby obratu pohledávek je doba obratu dluhů. Je třeba posoudit, v jaké relaci se tyto dva ukazatele nacházejí. Doba úhrady závazků by se měla vyvíjet v souladu s dobou obratu pohledávek. Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje rychlost/dobu s jakou společnost průměrně hradí své závazky z obchodního styku. Tento ukazatel by měl být vyšší než hodnota ukazatele Doba obratu pohledávek. Podnik totiž může bezúročně využívat dodavatelských úvěrů. Je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů pro věřitele. Je to zrcadlo řízení provozního financování firmy. Pokud má společnost dlouhou dobu obratu závazků z obchodního styku, pak se jedná zpravidla o problémy v likviditě. Rozdíl doby splatnosti pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků vyjadřuje ve dnech počet dnů, které je nutno profinancovat.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{K_{\text{závazky}}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

3. *Řízení pohledávek z hlediska výnosů a rizika* – řeší otázku, zda a komu obchodní úvěr nabídnout a poskytnout. Rozhodování vychází ze současné hodnoty výnosů (zisku) při prodeji na úvěr.

Vychází z těchto předpokladů:

- Odběratel přistoupí na podmínky obchodního úvěru a dodávku zaplatí
- Předpoklad, že pravděpodobnost zaplacení je  $p \rightarrow$  respektujeme riziko eventuálního nezaplacení
- Pokud nezaplatí, nezískáme nic, ale ztratíme vynaložené náklady, a to s pravděpodobností  $(1-p)$ .

- Předpoklad, že doba obchodního úvěru je rovna úrokovací době → pak současná hodnota zisku bude součtem obou možností s příslušnými pravděpodobnostmi, tj.

$$SHZ = \frac{p \times (INK - NÁK)}{(1 + i)} - (1 - p) \times NÁK$$

Kde: SHZ = současná hodnota zisku z prodeje na úvěr

p = pravděpodobnost zaplacení,

INK = inkaso (zaplacení pohledávky),

NÁK = náklady na pohledávku (náklady na prodané výrobky),

INK – NÁK = zisk z prodeje na úvěr

i = úroková míra (požadovaná výnosnost)

Podmínkou poskytnutí úvěru je kladná současná hodnota zisku (SHZ > 0).

4. *Zajištění pohledávek* – je výrazem respektování rizika pohledávek ze strany dodavatele. Obchodní úvěry se mohou poskytovat jako nezajištěné, nebo dodavatel požaduje speciální jištění pohledávky. Obecnými formami zajišťování pohledávek jsou právními instituty jako např. zástavní právo, zastavení pohledávky, postoupení pohledávky, zadržovací právo, různé formy ručení (osobního či reálného) apod. Pohledávky se jistí i opatřeními v platebním styku, tj. placení akreditivem, dokumentárními platbami, směnkami, šeky, bankovními akcepty či zárukami apod. K těmto formám lze přiřadit i faktoring či forfaiting, z jistého hlediska i zapojení do systému zápočtů pohledávek a závazků.
5. *Využívání informací o odběratelích* – informace mají zjistit kvalitu odběratele, resp. jeho úvěruschopnost, zejména jeho platební schopnost, a tím přispívat k jistotě pohledávek dodavatele. Je vysoce aktuální zejména u odběratelů nově vznikajících, neznámých, zahraničních, apod.

K tomu lze využívat různých prostředků:

- vlastní sběr informací o odběratelích,
- využívání služeb institucí specializovaných na sběr dat a zkoumání úvěrové schopnosti podniku,
- využívání jiných pramenů (např. informace o tržních cenách akcií, stupnice kvality obligací aj.)

6. *Inkasní politika* – pohledávky nejsou samoúčelné, jejich zaplacením získávají podniky likvidní prostředky. Činnosti spojené s péčí o inkaso pohledávek tvoří obsah relativně samostatné inkasní politika – např. evidence pohledávek, resp. odběratelů, zejména z hlediska spolehlivosti a včasnosti úhrady pohledávek, upomínání, vymáhání pohledávek apod. Tyto činnosti lze přenést (za úhradu) na faktoringové organizace, popř. na organizace zabývající se speciálně správou a vymáháním pohledávek.

#### 4.5.1 Hodnocení finanční výkonnosti podniku

Pohledávky ovlivňují řadu stránek finančního hospodaření firmy – majetkovou strukturu společnosti, její finanční strukturu, v návaznosti na to likviditu společnosti, náklady i výnosy společnosti, neboť vznik pohledávky je účetně vznikem výnosu společnosti. Míra vlivu pohledávek na tyto stránky finančního hospodaření závisí přirozeně i na jejich kvantitativní výši a podílu v majetkové struktuře firmy. Pohledávky z obchodní činnosti tvoří přibližně  $\frac{3}{4}$  celkových pohledávek (VOZŇÁKOVÁ, 2004).

Ve finanční analýze se můžeme setkat s různými formami zisku. Klíčovým pro konstrukci je především účel, pro který je analýza zpracována.

*Obrázek 5: Nejpoužívanější kategorie zisku*

<b>ZISK</b>
<b>Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)</b>
+ daň z příjmů za mimořádnou činnost
+ daň z příjmů za běžnou činnost
_____
= Zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky
_____
= <b>Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)</b>
+ odpisy
_____
= <b>Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)</b>

Zdroj: KISLINGEROVÁ, 2010

Základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Finanční analýza slouží k posouzení finančního zdraví podniku a odhaluje slabé a silné stránky podniku. Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů, např. podíl zisku připadající na 1 Kč tržeb.

Pozornost byla zaměřena především na ty ukazatele, které souvisí s tématem této práce:

1. Ukazatelé rentability – jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Mezi ukazatele rentability patří:

- a) Rentabilita tržeb – ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tj. kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů firmy za určité časové období.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EBIT}{\text{Tržby z prodeje zboží, vl. výrobků a služeb}}$$

- b) Rentabilita celkových aktiv – je klíčovým měřítkem rentability. Poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme – zda z vlastních zdrojů nebo z cizích.

$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{A}$$

- c) Rentabilita vlastního kapitálu – je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci, investoři, atd. Ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{VK}$$

2. Ukazatelé aktivity (obratovosti) – poskytují informace o tom, jak efektivně se ve firmě hospodaří s aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami ...), tj. jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Pokud má podnik více aktiv, než je potřeba, vznikají zbytečné náklady, pokud jich má naopak málo, přichází o možné tržby.

Mezi základní ukazatele aktivity patří doba obratu pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků (viz. Kapitola 4.4).

3. Ukazatelé likvidity – ukazují, jak rychle je firma schopna splácet své závazky. K tomu, aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu. Tyto vázané prostředky musí být profinancovány a uhrazeny náklady s jejich profinancováním spojené.

Likvidita souvisí s dlouhodobou existencí firmy, její výše a řízení je otázkou strategie firmy. Je obvykle spojována se třemi základními poměrovými ukazateli, a to:

- Běžnou likviditou,
  - Pohotovou likviditou,
  - Hotovostní (peněžní) likviditou
- a) Běžná likvidita – měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tj. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Hlavní smysl ukazatele likvidity spočívá v tom, že pro úspěšnou činnost podniku má zásadní význam úhrada krátkodobých závazků z odpovídajících položek aktiv. Běžná likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{Kzavazky}$$

Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5; čím vyšší hodnota ukazatele, tím je příznivější zachování platební schopnosti podniku.

- b) Pohotová likvidita - smyslem konstrukce tohoto ukazatele je odstranit z oběžných aktiv nejméně likvidní část, tj. zásoby z ukazatele běžné likvidity. Čítatel je vhodné upravit o nedobytné pohledávky, případně o pohledávky, jejichž dobytost je pochybná. Spíše než samotnou hodnotu ukazatele, resp. její porovnání s hodnotami v jiných podnicích je užitečné sledovat její vývoj v čase.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - Zásoby}{Kzavazky}$$

Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1. Nabývá-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob.

- c) Hotovostní (peněžní) likvidita - hotovostí se rozumí veškeré pohotové platební prostředky, tzn. suma prostředků na běžném nebo jiném účtu, v pokladně, volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, šeky, apod.

$$\text{Hotovostní (peněžní) likvidita} = \frac{KFM}{Kzavazky}$$

Doporučená hodnota je 0,2.

Shodným problémem všech tří uvedených ukazatelů likvidity je, že se jedná o statický pohled na likviditu a rovněž o pohled historický (KISLINGEROVÁ, 2010).

## 5. Charakteristika vybraného podniku z hlediska majetkové struktury

### 5.1 Metodika

Cílem této práce je klasifikovat podnikový majetek se zaměřením na majetek krátkodobý, resp. pohledávky. Dále popsat možnosti sledování pohledávek, použití různých nástrojů k jejich řízení. Na podkladě informací z vybraného podniku analyzovat evidenci a řízení pohledávce, zhodnotit používané nástroje, případně navrhnout opatření k zefektivnění jejich řízení.

V teoretické části jsou specifikovány pohledávky jako dílčí část podnikového majetku, Dále je popsán monitoring pohledávek, přístupy k řízení pohledávek a financování pohledávek.

V praktické části budou popsány základní údaje vybraného podniku a jeho majetková struktura. Dále bude podrobně popsána struktura a řízení pohledávek, které budou dále členěny na evidenci, prevenci a vymáhání pohledávek. Závěr praktické části bude věnován zhodnocení efektivnosti řízení pohledávek pomocí ukazatelů, které souvisí s tématem dané práce.

Výsledkem této práce bude sestavení vývojového diagramu, který bude krok za krokem popisovat jednotlivé činnosti v oblasti efektivního řízení pohledávek.

V praktické části budou aplikovány položky z výkazu zisku a ztráty (VZZ) a z rozvahy (R). Výpočty budou prováděny pro sledovaných 6 let (2008 – 2013) a budou vzájemně porovnávány. U výpočtů je vždy uváděna měrná jednotka (MJ). U poměrových ukazatelů bude provedena komparace s daty z ČSÚ v oblasti energetiky v letech 2008 - 2012.

Tabulka 2: Zdroje ukazatelů

Ukazatel	Zkratka	Výpočet
Zisk před zdaněním, úroky a odpisy	EBITDA	VZZ ř.61 + ř.43 + ř.18
Zisk před zdaněním a úroky	EBIT	VZZ ř.61 + ř.43
Zisk po zdanění (čistý zisk)	EAT	VZZ ř.60
Provozní náklady	PN	VZZ ř.2 + ř.8 + ř.12 + ř.17 + ř.18 + ř.22 + ř. 25 + ř. 27 + ř.43 + ř.45
Provozní výnosy	PV	VZZ ř.1 + ř.4 + ř.19 + ř.26 + ř.28
Tržby	Tržby	VZZ - ř.1 + ř.4 + ř.19 + ř.31
Denní tržby	Tržby/360	VZZ - (ř.1 + ř.4 + ř.19 + ř.31)/360
Tržby z prodeje zboží, vl.výrobků a služeb		VZZ - ř.1 + ř.5
Aktiva	A	R - ř.1
Oběžná aktiva	OA	R - ř.31
Zásoby	Zásoby	R - ř.32
Dlouhodobé pohledávky	Dpohledávky	R - ř.39
Pohledávky z obchodních vztahů		R - ř.40
Pohledávky z obchodních vztahů		R - ř.40
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		R - ř.41
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	DPZ	R - ř.44
Odložená daňová pohledávka		R - ř.47
Krátkodobé pohledávky	Kpohledávky	R - ř.48
Stát - daňové pohledávky		R - ř.54
Krátkodobé poskytnuté zálohy		R - ř.55
Dohadné účty aktivní		R - ř.56
Jiné pohledávky		R - ř.57
Krátkodobý finanční majetek	KFM	R - ř.58
Vlastní kapitál	VK	R - ř.68
Krátkodobé závazky	KZ	R - ř.102
Krátkodobé bankovní úvěry	KBÚ	R - ř.116

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 3: Podílové ukazatele

Název	Zkratka	Výpočet
Rentabilita tržeb	ROS	EBIT/(Tržby z prodeje zboží, vl.výrobních a služeb)
Rentabilita celkového kapitálu	ROA	EBIT/A
Rentabilita vlastního kapitálu	ROE	EAT/VK
Běžná likvidita		OA/(KZ+KBÚ)
Pohotová likvidita		(OA-Zásoby-Dpohledávky)/(KZ+KBÚ)
Hotovostní likvidita		KFM/(KZ+KBÚ)
Doba obratu pohledávek		Pohledávky z obchodních vztahů/(Tržby/360)
Doba obratu závazků		KZ/(Tržby/360)

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Základní údaje vybraného podniku XY s.r.o.

Název vybraného podniku na přání vedení společnosti je změněn na společnost XY s.r.o. Veškerá uváděná data týkající se společnosti XY s.r.o. jsou skutečná.

Společnost XY s.r.o. je členem Skupiny ČEZ, působí v oblasti projektování, inženýringu a komplexních dodávek energetických celků (klasických a jaderných elektráren, paroplynových cyklů). Společnost XY s.r.o. je generálním dodavatelem nejvýznamnějšího českého elektrárenského projektu současnosti: Obnovy výrobní kapacity Skupiny ČEZ v České republice (komplexní obnova Elektrárny Tušimice II, Elektrárny Pruněrov II, výstavba nových zdrojů v Elektrárně Ledvice a v Elektrárně Počerady).

Společnost XY s.r.o. rovněž působí na jaderných elektrárnách, jako dodavatel projektů modernizace a zvyšování účinnosti a bezpečnosti v elektrárnách Temelín, Dukovany, Jaslovské Bohunice a Mochovce.

Společnost XY s.r.o. se též profiluje jako dodavatel inženýrských činností pro výstavbu energetických celků, a to v rolích Architect, Design či Owner's Engineer a EPC Manager.

Hlavním cílem společnosti je dodávat zákazníkům energetická řešení na klíč, k jejich plné spokojenosti a jim šitá na míru, přičemž základními parametry takových děl je zejména vysoká technologická úroveň, účinnost a ekonomičnost, spolu s šetrností k životnímu prostředí.

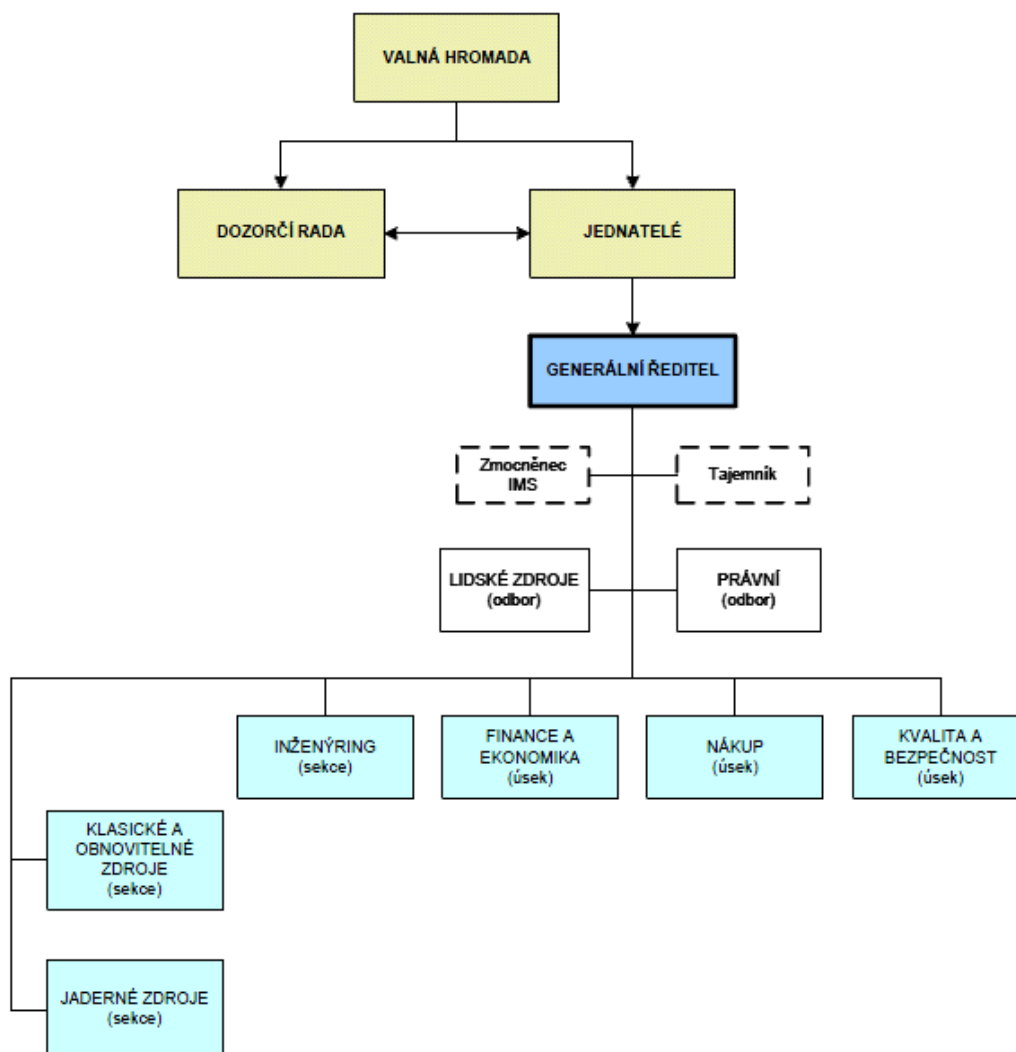
Předmětem podnikání společnosti jsou komplexní dodávky obnovy výrobních energetických zdrojů a výstavby nových energetických celků, včetně všech souvisejících činností, zejména projektování, inženýring a řízení staveb, nákup a kompletace, a to formou generálních dodávek, v oblasti klasické a jaderné energetiky. Dále pak inženýrské činnosti a dodávky dílčích technologických souborů a projektové výkony.

Společnost XY s.r.o. byla založena rozhodnutím jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady v roce 2005.

Vyjádřeno v označení živnostenských oprávnění jde o:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Obrázek 6: Základní organizační schéma společnosti XY s.r.o.:



Zdroj: Výroční zpráva společnosti XY s.r.o. za rok 2013

Tabulka 4: Přehled vybraných výsledků společnosti XY s.r.o.

Ukazatel	MJ	2009	2010	2011	2012	2013
Provozní výnosy	mil. Kč	13 496	19 817	15 178	17 462	17 345
Provozní náklady (bez odpisů)	mil. Kč	13 289	19 658	15 122	16 927	16 954
EBITDA	mil. Kč	207	159	56	535	392
EBIT	mil. Kč	201	150	48	529	387
Zisk po zdanění	mil. Kč	183	125	47	396	331
Aktiva celkem	mil. Kč	11 915	11 097	11 235	7 215	6 546
Vlastní kapitál	mil. Kč	215	158	205	601	933
Fyzický počet zaměstnanců k 31.12.	počet	511	545	519	498	488

zdroj: Účetní výkazy, vlastní zpracování

Jak je z přehledu patrné, nejvyšší provozní výnosy a provozní náklady měla společnost v roce 2010. Bylo to dáno tím, že v tomto roce došlo k dokončení tří velkých projektů, z nichž největší byla Modifikace 4 ks generátorů 220 MW, 259 MW a jejich příslušenství v Jaderné elektrárně Jaslovské Bohunice (Slovenská republika).

V roce 2011 měla společnost nejnižší zisk za sledované období. Bylo to dáno tím, že velké projekty společnosti měly termín předání, s kterým souvisí i konečná fakturace, v roce 2012.

V roce 2012 a 2013 měla společnost velký pokles aktiv. Tenko pokles byl způsoben poklesem dlouhodobých přijatých záloh. Velké projekty, které má společnost nasmlouvané jsou ve fázi zpracování projektů. Vlastní realizace, na kterou jsou zálohy čerpány, proběhne v letech 2015 až 2017.

V roce 2012 a 2013 měla také společnost velký nárůst vlastního kapitálu. Bylo to dáno výsledkem hospodaření, který byl vyšší, než tomu bylo v předcházejících letech.

### 5.3 Majetková struktura společnosti XY s.r.o.

Oběžná aktiva tvoří v průměru 99% hodnoty z celkových aktiv společnosti. Ve společnosti XY s.r.o. oběžná aktiva zahrnují zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Vstupní data jsou čerpána z rozvah a příloh k účetní závěrce společnosti XY s.r.o.

*Tabulka 5: Struktura oběžných aktiv vyjádřena absolutně v letech od 2008 do 2013*

Ukazatel	MJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zásoby	mil. Kč	6 700	8 157	6 684	206	207	89
Dlouhodobé pohledávky	mil. Kč	134	200	241	4 516	2 582	882
Krátkodobé pohledávky	mil. Kč	3 277	3 064	4 021	6 363	4 289	4 312
Krátkodobý finanční majetek	mil. Kč	417	379	86	95	86	1 173
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>mil. Kč</b>	<b>10 528</b>	<b>11 801</b>	<b>11 032</b>	<b>11 179</b>	<b>7 164</b>	<b>6 455</b>

Zdroj: Rozvaha společnosti, vlastní zpracování

Tabulka 6: Struktura oběžných aktiv vyjádřena relativně v letech 2008 do 2013

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zásoby	64%	69%	61%	2%	3%	1%
Dlouhodobé pohledávky	1%	2%	2%	40%	36%	14%
Krátkodobé pohledávky	31%	26%	36%	57%	60%	67%
Krátkodobý finanční majetek	4%	3%	1%	1%	1%	18%
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Rozvaha společnosti, vlastní zpracování

V roce 2013 došlo k vystoupení účtů z reálného cash-poolingu Skupiny ČEZ a zůstatky byly převedeny na běžné účty společnosti. Do roku 2012 byl zůstatek cash-poolingu vykázán v krátkodobých pohledávkách – Pohledávky ovládající a řídící osoba.

### 5.3.1 Struktura a vývoj pohledávek společnosti XY s.r.o.

Pohledávky tvoří největší část oběžných aktiv společnosti. Společnost eviduje pohledávky dlouhodobé a krátkodobé. Základní rozlišení pohledávek poskytuje následující tabulka. Jedná se o členění pohledávek v období 2008 až 2013. Použité hodnoty jsou brány z rozvah jednotlivých období společnosti.

Tabulka 7: Dlouhodobé pohledávky společnosti XY s.r.o. v letech 2008 - 2013

Ukazatel	MJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pohledávky z obchodních vztahů	mil. Kč	114,72	160,10	117,29	50,27	149,59	125,53
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	mil. Kč	0,04	0,13	0,13	4 312,75	2 301,30	615,00
Jiné pohledávky	mil. Kč				0,15		
Odložená daňová pohledávka	mil. Kč	19,39	40,07	123,78	152,59	130,64	141,06
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>mil. Kč</b>	<b>134,15</b>	<b>200,30</b>	<b>241,20</b>	<b>4 515,76</b>	<b>2 581,53</b>	<b>881,60</b>

Zdroj: Rozvaha společnosti, vlastní zpracování

Společnost eviduje v průměru 40 % dlouhodobých pohledávek k podnikům ve skupině. Společnost v letech 2008 až 2010 účtovala dlouhodobé poskytnuté zálohy jako poskytnuté zálohy na zásoby. Z tohoto důvodu jsou zásoby v letech 2011 až 2013 nižší a naopak dlouhodobé pohledávky vyšší.

Tabulka 8 vykazuje výši dlouhodobých pohledávek k podnikům ve skupině v období 2008 až 2013.

Tabulka 8: Dlouhodobé pohledávky k podnikům ve skupině

Společnosti ve skupině	MJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČEZ a.s.	mil. Kč	115	160	117	50	150	126
% z celkových dlouhodobých pohledávek		86%	80%	49%	1%	6%	14%

Zdroj: Účetní výkazy, vlastní zpracování

Veškeré dlouhodobé pohledávky eviduje společnost ke společnosti ČEZ a.s. z titulu zádržného. Splatnost zádržného z roku 2012 a 2013 je stanovena na roky 2015 až 2017.

Zádržné je definováno ve Smlouvě o dílo na jednotlivé projekty. Jeho výše je většinou ve výši 10% příslušného dílčího plnění při fakturaci díla a je uvolněno po odstranění všech vad a nedodělků u jednotlivých projektů.

Tabulka 9: Struktura krátkodobých pohledávek v období 2008 až 2013

Ukazatel	MJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pohledávky z obchodních vztahů	mil.Kč	2 700	1 448	3 028	3 593	1 973	2 941
Pohledávky + ovládající a řídicí osoba	mil.Kč	560	1 571	873	795	1 159	0
Stát + daňové pohledávky	mil.Kč	0	30	102	35	109	298
Krátkodobé poskytnuté zálohy	mil.Kč	16	15	1	1 931	1 013	870
Dohadné účty aktivní	mil.Kč	0	0	16	9	34	198
Jiné pohledávky	mil.Kč	1	0	0	0	0	6
<b>Krátkodobé pohledávky v tis. Kč</b>	<b>mil.Kč</b>	<b>3 277</b>	<b>3 064</b>	<b>4 021</b>	<b>6 363</b>	<b>4 289</b>	<b>4 312</b>

Zdroj: Rozvaha společnosti

Jak již bylo konstatováno, společnost XY s.r.o. byla do roku 2012 součástí systému reálného cash-poolingu, jehož zůstatky evidovala v krátkodobých pohledávkách v řádku Pohledávky – ovládající a řídicí osoba. V roce 2013 byly zůstatky převedeny na běžné účty společnosti, proto je v řádku Pohledávky – ovládající a řídicí osoba v roce 2013 evidována nula.

Společnost eviduje v průměru 84 % krátkodobých pohledávek k podnikům ve skupině. Tabulka 10 vykazuje výši krátkodobých pohledávek podnikům ve skupině v období 2008 – 2013.

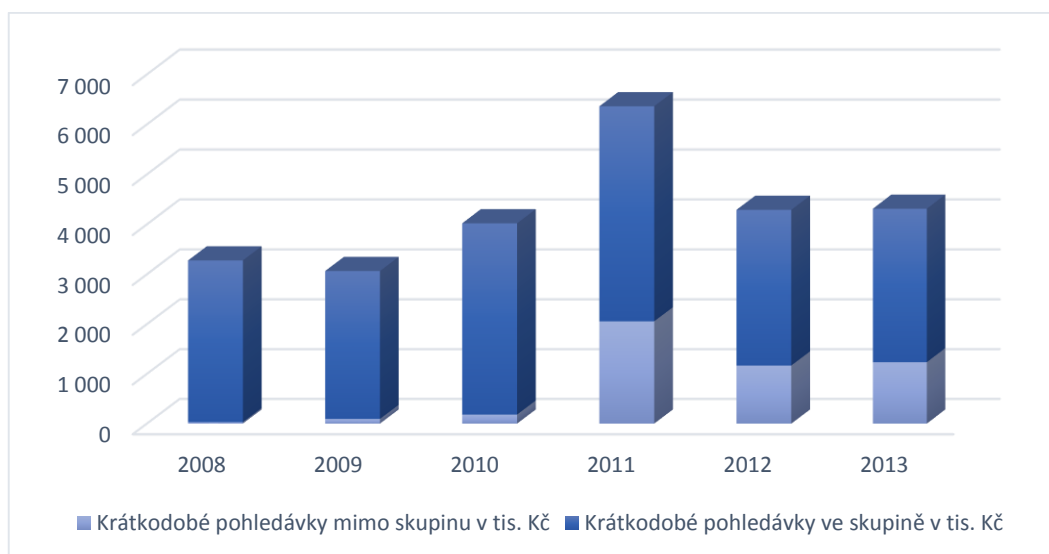
Tabulka 10: Krátkodobé pohledávky k podnikům ve skupině v období 2008 – 2013:

Společnost ve skupině	MJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Z obchodních vztahů a poskytnuté zálohy:</b>							
ČEZ a.s.	mil.Kč	2 668,30	1 368,91	2 960,44	3 500,34	1 915,48	2 857,46
ČEZ ICT Services, a.s.	mil.Kč	0,01	0,16	0,04	-	0,07	0,19
ČEZ Obnovitelné zdroje s.r.o.	mil.Kč	-	19,35	-	-	-	-
ČEZ Prodej, s.r.o.	mil.Kč	-	-	-	-	0,43	0,15
ČEZ Správa majetku, s.r.o.	mil.Kč	-	-	-	-	-	-
ČEZ Korporátní služby, s.r.o.	mil.Kč	-	-	-	-	-	-
ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.	mil.Kč	-	-	-	-	-	15,25
ŠKODA PRAHA a.s.	mil.Kč	19,77	11,54	5,61	10,31	11,51	7,65
<b>Ovládající a řídicí osob:</b>							
ČEZ, a.s.	mil.Kč	560,00	1 571,05	873,34	795,27	1 158,85	0,00
<b>Dohadné účty aktivní:</b>							
ČEZ, a.s.	mil.Kč	0,00	0,00	0,00	0,00	31,90	180,94
ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.	mil.Kč	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,87
ŠKODA PRAHA a.s.	mil.Kč	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	3,09
<b>CELKEM</b>	<b>mil.Kč</b>	<b>3 248,09</b>	<b>2 971,00</b>	<b>3 839,44</b>	<b>4 305,91</b>	<b>3 120,74</b>	<b>3 076,59</b>
<b>% z celkových krátkodobých pohledávek</b>		<b>99,12%</b>	<b>96,95%</b>	<b>95,49%</b>	<b>67,67%</b>	<b>72,77%</b>	<b>71,35%</b>

Zdroj: Účetní výkazy, vlastní zpracování

V grafu 1 je znázorněn vývoj krátkodobých pohledávek v období od 2008 do 2013.

Graf 1: Vývoj krátkodobých pohledávek mimo skupinu a krátkodobým pohledávkám ve skupině v období 2008 – 2013 (v tis. Kč)



zdroj: vlastní zpracování

Společnost sleduje pohledávky po splatnosti k podnikům mimo skupinu. Pohledávky po splatnosti jsou roztrženy do skupin:

- Pohledávky do 30 dnů po splatnosti
- Pohledávky od 30 do 90 dnů po splatnosti
- Pohledávky od 90 do 184 dnů po splatnosti
- Pohledávky od 184 do 365 dnů po splatnosti
- Pohledávky nad 365 dní

K pohledávkám po lhůtě splatnosti jsou tvořeny opravné položky dle jejich věkové struktury. V případě, kdy standardní postup tvorby opravných položek nedostatečně věrně zobrazuje hodnotu dané pohledávky, je tato individuálně posouzena a opravná položka je tvořena do výše 100% rozvahové hodnoty této pohledávky.

Tabulka 11 udává výši pohledávek po splatnosti, které společnost evidovala v období od 2008 do 2013.

*Tabulka 11: Pohledávky po splatnosti v období od 2008 do 2013*

Ukazatel	MJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Krátkodobé pohledávky celkem</b>	mil. Kč	<b>3 276,77</b>	<b>3 064,42</b>	<b>4 020,88</b>	<b>6 362,84</b>	<b>4 288,57</b>	<b>4 311,71</b>
<b>Pohledávky po splatnosti celkem</b>	mil. Kč	<b>0,48</b>	<b>160,10</b>	<b>117,29</b>	<b>50,27</b>	<b>267,64</b>	<b>108,04</b>
<i>z toho:</i>							
<i>pohledávky do 30 dnů</i>	<i>mil. Kč</i>	-	135,24	63,49	23,40	215,91	68,16
<i>pohledávky od 30 do 90 dnů</i>	<i>mil. Kč</i>	-	24,86	-	-	-	-
<i>pohledávky od 90 do 184 dnů</i>	<i>mil. Kč</i>	-	-	-	-	24,87	39,89
<i>pohledávky od 184 do 365 dnů</i>	<i>mil. Kč</i>	-	-	53,80	-	-	-
<i>pohledávky nad 365 dnů</i>	<i>mil. Kč</i>	0,48	-	-	26,87	26,87	-

Zdroj: Účetní výkazy, vlastní zpracování

Veškeré pohledávky, které společnost evidovala po splatnosti nad 365 dnů, byly uhrazeny. Jedná se o pohledávky z titulu zádržného, které plynou z krátkodobých projektů, tj. z projektů s termínem plnění do 1 roku.

#### 5.4 Evidence a řízení pohledávek ve vybrané společnosti

Důležité v prevenci vzniku pohledávek je správné ohodnocení zákazníka z hlediska rizikovitosti a konkrétní stanovení úvěrového rámce a platebních podmínek.

Nejvýznamnější rizika, kterým je společnost XY s.r.o. vystavena, jsou rizika připravovaných a realizovaných projektů. Rizika každého projektu se dělí do dvou oblastí. První oblastí je správné ocenění potenciálních rizik projektu ve fázi kontraktační, tj. stanovení optimální ceny projektu se zahrnutím budoucích rizik. Ocenění rizik vychází z platné řídicí dokumentace.



Druhou oblastí je řízení rizik během projektu. Řídící dokumentací jsou dána pravidla a postupy v této oblasti. Je předepsána forma záznamu rizik včetně potřebných charakteristik. Mezi základní charakteristiky patří i opatření na snížení, případně eliminaci rizik včetně jednoznačné odpovědnosti za dané riziko. Záznamy jsou pravidelně aktualizovány a vyhodnocovány dopady do daného projektu.

Pro zajištění efektivního řízení pohledávek je nezbytné, aby zaměstnanci, kteří zajišťují činnosti řízení pohledávek, postupovali dle platného metodického pokynu, který je závazný pro zaměstnance společnosti XY s.r.o.

#### 5.4.1 Evidence pohledávek

Společnost vede evidenci pohledávek elektronicky pomocí účetního programu SAP = integrovaný informační systém, v němž je mimo jiné vedeno účetnictví včetně vedení evidence pohledávek.

Sestavy pohledávek z obchodních vztahů obsahují kromě obchodní firmy (jména a příjmení) názvu odběratelů, čísla faktury, čísla střediska, splatnosti a částky i „kód nezaplacených pohledávek“.

Kódy nezaplacených pohledávek mají toto označení:

- EXEKUCE Podán návrh na výkon rozhodnutí či provedení exekuce
- KONKURZ Konkursní řízení
- LIKVIDACE Likvidace
- NEVYMAH Právně nevymahatelné pohledávky
- ODLOZENO Právní vymáhání odloženo
- PRED\_PRAV Předáno k právnímu vymáhání
- PRIP\_PRAV Příprava podkladů k právnímu vymáhání
- PR\_BEZ\_PM Platební rozkaz, rozsudek, usnesení bez právní moci
- REKLAMACE Vrácené faktury, reklamace
- UPOMINKA Právní upomínka
- UZNANI Pohledávka uznána; odběratel zaplatí po získání peněz
- ZALOBA Podána žaloba
- ZAPOCET Zahrnuto do podkladů pro zápočet

Kódy přiděluje jednotlivým pohledávkám zaměstnanec, který vystavil fakturu. Zaměstnanec musí vést evidenci pohledávek takovým způsobem, aby taková evidence vždy obsahovala aktuální, úplná a nezkreslená data. Zároveň odpovídá za obsah

vystavené faktury, a pokud odběratel váhá s placením z jakýchkoliv příčin, vyvíjí v rámci svých pravomocí tlak na urychlené uhrazení pohledávky.

Za správu ostatních pohledávek, tj. poskytnutých provozních záloh, ostatních pohledávek, pohledávek za zaměstnanci, jiných pohledávek a dobropisy dodavatelů, jsou odpovědné tyto osoby:

- Poskytnuté provozní zálohy – odpovědnost má osoba odpovědná za nákup zboží či služby
- Ostatní pohledávky – odpovědnost nese project manager příslušného projektu
- Pohledávky za zaměstnanci – odpovědnost má finanční útvar
- Jiné pohledávky – odpovědnost má finanční útvar
- Dobropisy dodavatelů – odpovědnost má osoba odpovědná za nákup zboží či služby

Výše uvedené pohledávky posuzují odpovědné osoby průběžně. Dále zabezpečují upomínání těchto pohledávek a předávají pohledávky k právnímu vymáhání. Všichni zaměstnanci společnosti jsou povinni poskytovat bez zbytečného odkladu odpovědným osobám a organizačním jednotkám veškerou součinnost a informace, které se týkají těchto pohledávek.

#### 5.4.2 Prevence pohledávek

Pro zajištění efektivního řízení pohledávek musejí zaměstnanci společnosti dodržovat níže uvedené zásady:

- u platebních podmínek usilovat o sjednání záloh a fakturace tak, aby objem vznikajících pohledávek byl minimalizován,
- prověřovat plnění platebních podmínek obchodních partnerů z databáze obchodních partnerů
- u rizikových obchodních partnerů provádět ve smlouvě zajištění budoucích pohledávek,
- pravidelně a včas provádět rozборы a analýzy pohledávek a navrhnout účinná opatření při jejich nárůstu,
- pohledávkám po lhůtě splatnosti a v právním vymáhání věnovat trvale zvýšenou pozornost.

Před samotným vznikem pohledávky musí obchodní útvar prověřit rizikovost obchodního partnera, se kterým bude uzavřena smlouva. Údaje získává z vlastní databáze obchodních partnerů nebo z internetu (databáze pohledávkových agentur, výpis z obchodního

rejstříku apod.). U rizikového obchodního partnera provádí ve smlouvě zajištění budoucí pohledávky. Formy zajištění jsou např. zálohy, smluvní pokuty, bankovní záruka, směnky, zástava, složení jistoty (kauce), ručení. Nejvhodnější formu zajištění pohledávek u konkrétní smlouvy nebo u typu smlouvy, včetně změn zajištění, dohodne s odběratelem obchodní útvar ve spolupráci s právním útvarem.

Dalším krokem je přezkoumání smlouvy s obchodním partnerem. Pracovník společnosti (navrhovatel), který je zodpovědný za přípravu, průběh a termín přezkoumání smlouvy, je povinen určit, dle předmětu smlouvy, členy ověřovacího týmu (a tím současně rozsah přezkoumání) a stanovení termínu, do kdy má být dokument přezkoumán.

Navrhovatel dále sestaví Protokol o přezkoumání smlouvy (viz. Příloha 1) a určí útvary společnosti, které budou na procesu přezkoumání dokumentu a ve vztahu k příslušnému projektu participovat. Nadřízený navrhovatele poté nařídí rozšíření ověřovacího týmu o subjekty, které mohou zásadním způsobem ovlivnit přezkoumání dokumentů.

Ověřovatelé (pracovníci Společnosti, kteří byli navrhovatelem určeni) doručený dokument přezkoumají po stránce jeho věcného obsahu. Své připomínky nebo návrhy řešení zaznamenají v příslušné části Protokolu o přezkoumání smlouvy. Navrhovatel je poté povinen tyto připomínky nebo návrhy přezkoumat a zapracovat do smlouvy.

Po ukončení procesu přezkoumání dokumentu a jeho podpisu oprávněnými osobami dle Podpisového řádu Společnosti je navrhovatel povinen předat podepsaný dokument, společně s Protokolem o přezkoumání smlouvy, správci smlouvy k archivaci. Veškerá dokumentace o procesu přezkoumání je uložena u správce smlouvy a v elektronické formě ve složce daného projektu.

Pro zjednodušení uvádím v tabulce 12 matici přezkoumání dokumentu.

Tabulka 12: Matice přezkoumání dokumentu

Činnost	Odpovídá / Provádí	Prostředek	Výstup	Ukládání
Sestavení Protokolu o přezkoumání smlouvy	navrhovatel	Protokol o přezkoumání smlouvy	záznam navrhovatele	xxx
Rozeslání dokumentu k přezkoumání (originál)	navrhovatel	Přezkoumávaný dokument	prokazatelný doklad	xxx
Doručování Protokolu o přezkoumání smlouvy určeným ověřovatelům	navrhovatel	Protokol o přezkoumání smlouvy	xxx	xxx
Vlastní přezkoumání dokumentu	určení ověřovatelé	Protokol o přezkoumání smlouvy	záznam ověřovatele	xxx
Posouzení relevantnosti připomínek navrhovatelem	navrhovatel	Protokol o přezkoumání smlouvy, přezkoumávaný dokument	informace ověřovatelé	xxx
Zpracování oprávněných připomínek /návrhů řešení	navrhovatel	Protokol o přezkoumání smlouvy, přezkoumávaný dokument	přezkoumávaný dokument – změna po zpracování	xxx
Schválení Protokolu o přezkoumání smlouvy	ředitel útvaru	Protokol o přezkoumání smlouvy, přezkoumávaný dokument	schválený Protokol o přezkoumání smlouvy	xxx
Ukončení a archivace záznamu	navrhovatel	Protokol o přezkoumání smlouvy, přezkoumávaný dokument	změněný dokument	Správce smlouvy, složka projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí prevence pohledávek ve společnosti jsou i rozbor pohledávek. Sekce účetnictví zpracovává čtvrtletní rozbor pohledávek na základě údajů z integrovaného informačního systému SAP. Odpovědný pracovník předloží vedoucímu pracovníkovi přehledy pohledávek po splatnosti rozdělené na pohledávky z obchodních vztahů mimo skupinu a ve skupině. U pohledávek, které jsou po splatnosti déle než 45 dnů, si finanční útvar vyžádá podrobnější analýzy od příslušných útvarů. O vývoji pohledávek v případě potřeby informuje výkonné vedení společnosti, kterému navrhuje příslušná nápravná opatření. Finanční útvar dále kontroluje účinnost realizovaných opatření.

### 5.4.3 Vymáhání pohledávek

Po uplynutí splatnosti pohledávky musí finanční útvar usilovat o to, aby dlužník své závazky vůči společnosti uznal. Uznání závazku podepisuje osoba oprávněná jednat jménem dlužníka, a to především její statutární orgán.

Nebyla-li pohledávka uhrazena ve lhůtě splatnosti, zaměstnanec obchodního útvaru provede do 14 dnů po uplynutí lhůty splatnosti telefonickou upomínku odběratele, upomene odběratele písemně, nebo upomenutí odběratele provede osobně. Současně stanoví odběrateli dodatečnou lhůtu k zaplacení pohledávky. Taková dodatečná lhůta k zaplacení nesmí být delší než 5 dnů ode dne doručení této upomínky.

Nebyla-li pohledávka uhrazena ani v dodatečné lhůtě k zaplacení, pak odpovědný zaměstnanec do 30 dnů po uplynutí lhůty splatnosti odešle odběrateli doporučenou poštou písemnou upomínku, která musí být podepsána. Kopii upomínky předá příslušné organizační jednotce, která změní kód pohledávky.

Zaměstnanec je povinen bez zbytečného odkladu předat finančnímu útvaru k vymáhání pohledávky, u nichž uplynulo 45 dnů od jejich splatnosti a dále předat následující podklady a informace:

- údaje o odběrateli
- výši vymáhané částky s uvedením čísla konkrétní faktury nebo její části, pokud došlo jen k dílčí platbě
- kopii smlouvy
- kopii listinného důkazu o provedené dodávce nebo výkonu dokladem podle charakteru plnění
- kopii faktury nebo jiného dokladu
- kopii upomínky a případně reakci odběratele na upomínku
- kopii penalizační faktury na úroky z prodlení doložené výpočtem úroků, dokladem o datu zaplacení původní pohledávky, počtem dnů prodlení, úrokovou sazbou.

Vyúčtování úroků z prodlení je zasíláno v případě, že úrok z prodlení překročí 500 Kč. Evidenci úroků z prodlení automaticky eviduje integrovaný evidenční systém SAP.

Vyúčtování úroků z prodlení je zasíláno následovně:

- a) při trvání pohledávky po lhůtě splatnosti:
  - první vyúčtování po uplynutí 21 kalendářních dnů
  - další vyúčtování vždy po uplynutí 30 kalendářních dnů
- b) po zaplacení pohledávky po lhůtě splatnosti do 3 pracovních dnů od zjištění skutečnosti o zaplacení.

Pokud není stanovena výše úroku z prodlení již ve smlouvě, roční úroková sazba se rovná dvojnásobku diskontní sazby platné k prvnímu dni prodlení s plněním peněžitého dluhu. Diskontní sazba je brána z webových stránek České národní banky. U významných odběratelů může být stanoven odlišný postup upomínání a vyúčtování úroků z prodlení na základě dohody.

V případě, že obchodní partner své závazky neuhradí ani po jednání o vyrovnání pohledávky, nastává vymáhání pohledávky soudní cestou nebo prostřednictvím specializované agentury.

Při rozhodování o právním vymáhání právní útvar posuzuje zejména:

- zda náklady na vymáhání nebudou převažovat nad předpokládanými výnosy
- pravděpodobnost úspěšnosti sporu
- úplnost originálních dokladů

Kromě vymáhání může být pohledávka po lhůtě splatnosti započtena, nebo postoupena (prodána) třetí osobě. O způsobu vymáhání pohledávky respektive o jejím postoupení (prodeji) rozhoduje finanční útvar, pokud si rozhodnutí nevyhradilo představenstvo společnosti. Před realizací této transakce se vždy posuzují jejich přínosy a ztráty pro společnost. U složitých transakcí se prověřuje i možnost spolupráce se subjekty zabývajícími se profesionálně zápočty a obchodováním s pohledávkami.

Po právním vymáhání provádí společnost odpis nedobytné pohledávky. Předpokládanou výši nákladů na právní vymáhání sděluje obchodnímu útvaru příslušný právní útvar. Dokumentaci po právním vymáhání předává právní útvar sekci účetnictví.

Sekce účetnictví provádí odpis pohledávek:

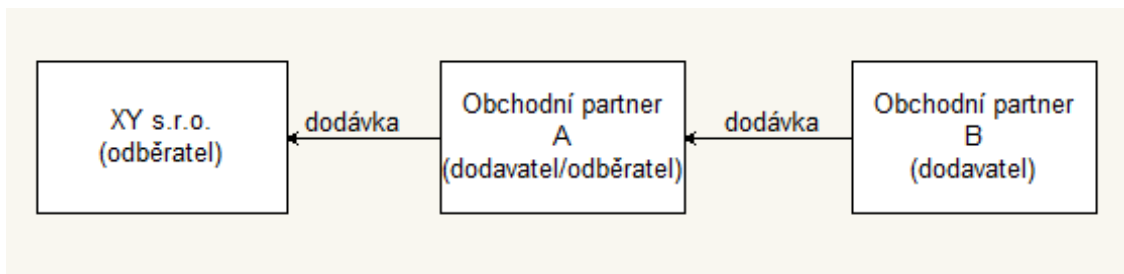
- odpis pohledávek do 1000 Kč včetně (o odpisu informuje obchodní útvar)
- odpis pohledávek do 100 000 Kč na základě písemného požadavku vedoucího obchodního útvaru
- odpis ostatních pohledávek nad 100 000 Kč na základě písemného požadavku příslušného výkonného ředitele

Odpis pohledávek je prováděn podle právních předpisů. Dokumentace o nedobytné pohledávce musí být archivována.

Nákup nebo prodej pohledávek realizuje ve společnosti výhradně sekce financování jen výjimečně na základě posouzení jejich výhodnosti. Před realizací nákupu pohledávky prověří příslušný obchodní útvar, zda se nenaruší vztahy s dotčeným obchodním partnerem. Prodej pohledávek je realizován zejména u nedobytných pohledávek a po rozhodnutí příslušného právního útvaru, že právní vymáhání dané pohledávky je neefektivní.

Předpokladem pro nákup pohledávek mezi XY s.r.o. a obchodním partnerem B je, že neexistuje v daném období dodavatelsko-odběratelský vztah, který by se mohl použít k zápočtu.

*Obrázek 7: Nákup pohledávky*

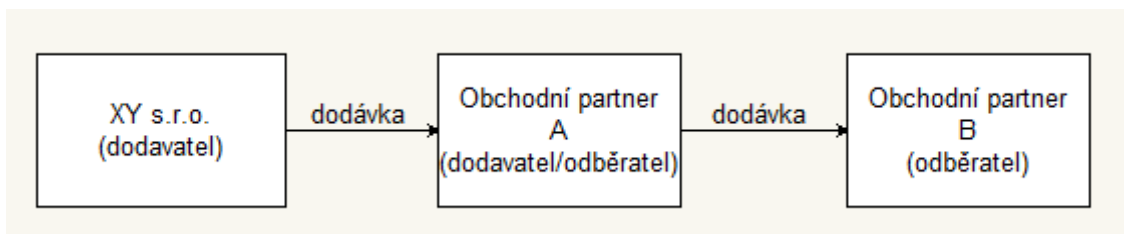


Zdroj: vlastní zpracování

1. Obchodní partner B (dodavatel) nedostane zapláceno od obchodního partnera A (odběratele).
2. XY s.r.o. má závazek vůči obchodnímu partnerovi A (dodavateli)
3. Obchodní partner B nabídne pohledávku za obchodním partnerem A společnosti XY s.r.o., která ji koupí za cenu dohodnutou v dohodě o postoupení pohledávky.
4. Obchodní partner B oznámí obchodnímu partnerovi A postoupení pohledávky.
5. XY s.r.o. oznámí obchodnímu partnerovi A, že provede zápočet na základě postoupení pohledávky proti závazku, který má vůči obchodnímu partnerovi A. Zápočet provede. Výše provedeného zápočtu závisí na výši postoupené pohledávky.

Předpokladem pro prodej pohledávky mezi XY s.r.o. a obchodním partnerem B je, stejně jako u nákupu pohledávky, že neexistuje v daném období dodavatelsko-odběratelský vztah, který by se mohl použít k zápočtu.

*Obrázek 8: Prodej pohledávky*



Zdroj: vlastní zpracování

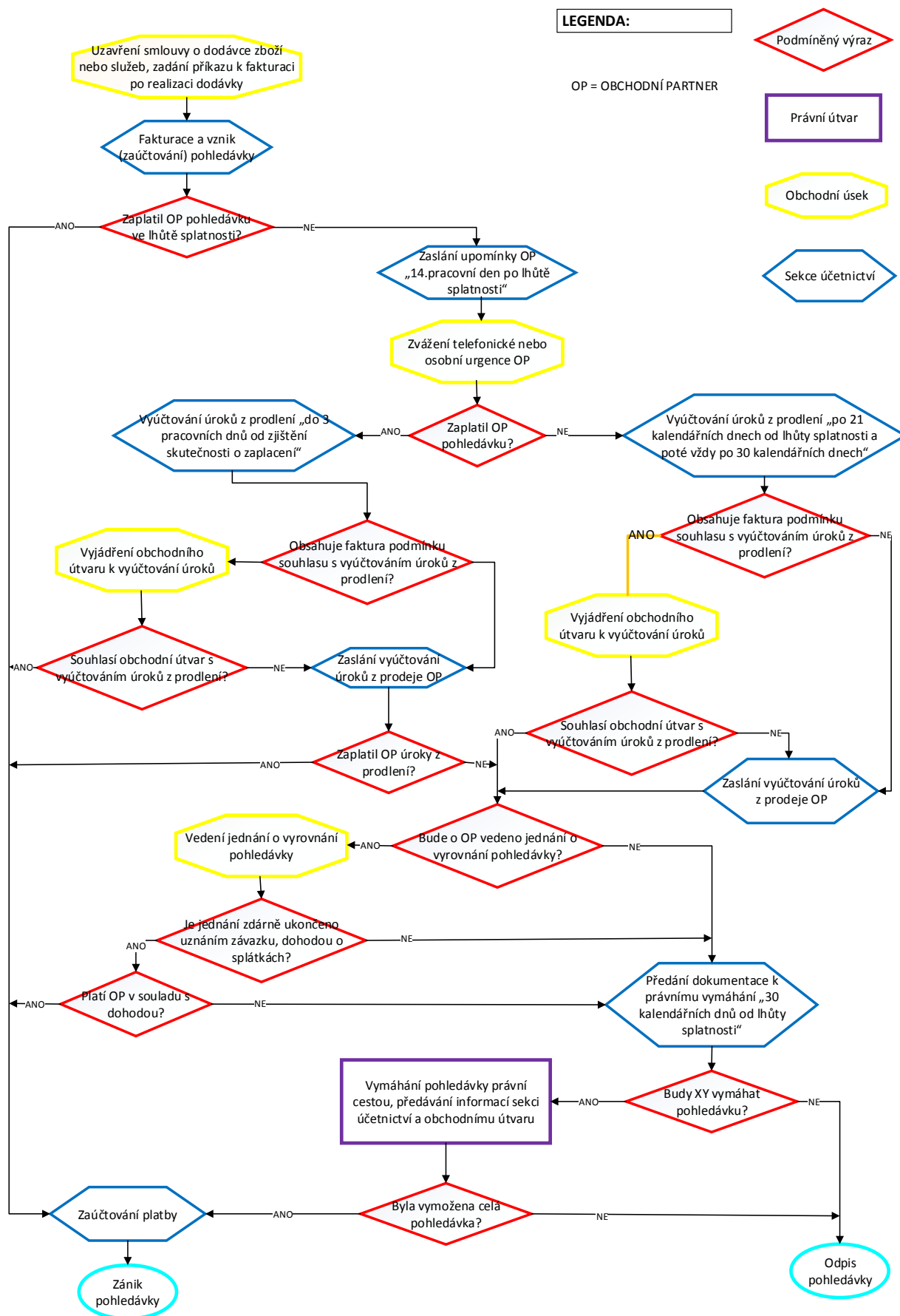
1. XY s.r.o. nedostane zapláceno od obchodního partnera A (odběratele).
2. Obchodní partner B (odběratel) má závazek vůči obchodnímu partnerovi A (dodavateli)

3. XY s.r.o. nabídne pohledávku za obchodním partnerem A společnosti XY s.r.o., která ji koupí za cenu dohodnutou v dohodě o postoupení pohledávky. Pohledávky je obvykle nabídnuta firmě zabývající se obchodováním s pohledávkami.
4. XY s.r.o. oznámí obchodnímu partnerovi A postoupení pohledávky.

Celý průběh řízení pohledávek ve společnosti XY s.r.o. je zobrazen ve vývojovém diagramu, který znázorňuje jednotlivé kroky v oblasti řízení pohledávek. Pole vývojového diagramu jsou rozlišena barevně dle jednotlivých útvarů, které se těmito činnostmi zabývají.



Obrázek 9 Vývojový diagram "Řízení pohledávek ve společnosti XY s.r.o.



zdroj: vlastní zpracování

## 5.5 Zhodnocení efektivnosti řízení pohledávek

K efektivnosti řízení pohledávek je důležité, aby společnost sledovala platební morálku odběratele, která slouží ke stanovení politiky řízení pohledávek u jednotlivých zákazníků. Efektivnost pohledávek lze měřit pomocí ukazatelů. Nejčastějšími ukazateli jsou doba obratu pohledávek a s ní související doba obratu závazků. U těchto ukazatelů je důležitá znalost pohledávek a závazků z obchodního styku.

V tabulce 13 můžeme sledovat vývoj doby obratu pohledávek a závazků společnosti XY s.r.o. za období 2008 – 2013.

*Tabulka 13: Doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a obrat pohledávek ve společnosti XY s.r.o.*

Ukazatel	MJ	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
<i>Pohledávky z obchodního vztahu</i>	<i>mil.Kč</i>	2 700	1 448	3 028	3 593	1 973	2 941
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>mil.Kč</i>	2 627	2 529	3 076	1 831	1 530	1 558
<i>Tržby/360</i>	<i>mil.Kč</i>	11 081	13 497	19 817	15 178	17 462	17 345
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>den</b>	<b>87,73</b>	<b>38,62</b>	<b>55,01</b>	<b>85,21</b>	<b>40,67</b>	<b>61,04</b>
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>den</b>	<b>85,35</b>	<b>67,46</b>	<b>55,89</b>	<b>43,44</b>	<b>31,53</b>	<b>32,33</b>

Zdroj: Účetní výkazy, vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Pokud je doba obratu závazků větší než doba obratu pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky.

Jak je patrné z tabulky 13, společnost hradila své závazky dříve, než dostala zaplacený své pohledávky. U malých firem by tento stav byl likvidační, ovšem velké firmy jsou z finančního hlediska schopny tolerovat delší dobu splatnosti.

Pohledávky a jejich řízení ovlivňují finanční výkonnost podniku a tím působí na cash flow. Zvýšením pohledávek dochází k negativnímu vlivu na cash flow podniku a naopak snížení pohledávek je pro cash flow podniku pozitivní.

### 5.5.1 Ukazatele rentability

Finanční výkonnost lze lépe posoudit a srovnávat v čase prostřednictvím poměrových ukazatelů.

Při konstrukci ukazatelů byly využity údaje z rozvah a výkazů zisku a ztráty za období od 2008 do 2013.

Tabulka 14: Ukazatelé rentability v letech 2008 – 2013

Ukazatel	MJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	mil.Kč	124	201	150	48	529	387
EAT	mil.Kč	43	234	157	61	491	412
Aktiva	mil.Kč	10 624	11 915	11 097	11 235	7 215	6 501
Vlastní kapitál	mil.Kč	32	215	158	205	601	933
Tržby z prodeje zboží, vl. výrobků a služeb	mil.Kč	11 081	13 497	19 817	15 178	17 462	17 345
ROS		1,12%	1,49%	0,76%	0,32%	3,03%	2,23%
ROA		1,17%	1,69%	1,35%	0,43%	7,33%	5,95%
ROE		135,88%	108,68%	99,32%	29,86%	81,71%	44,16%

Zdroj: Účetní výkazy, vlastní zpracování

Rentabilita tržeb ve společnosti je velmi nízká. V roce 2012 a 2013 ukazuje mírný nárůst. U rentability celkových aktiv došlo k výraznému růstu v roce 2012 a 2013.

Rentabilita vlastního kapitálu byla nejvyšší v roce 2008. Dosáhla hodnoty 135,88%. Nejnižší hodnota byla v roce 2011, a to 29,86%. V roce 2011 podnik vykazoval velmi nízký zisk. Bylo to dáno tím, že velké projekty společnosti měly termín předání, s kterým souvisí i konečná fakturace, v roce 2012.

V tabulce 15 jsou uvedena data z Českého statistického úřadu (ČSÚ) v oboru energetiky v letech 2008 až 2012. Základní zpravodajská jednotka průmyslové statistiky – sekce energetika – je právnická nebo fyzická osoba, která má postavení podnikatele a byla v oblasti „Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu“ aktivní alespoň část roku. Rok 2013 není na www stránkách ČSÚ k dispozici.

Tabulka 15: ČSÚ - Ekonomické výsledky v energetice v letech 2008 – 2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
ROS	11,41%	10,75%	7,83%	8,21%	12,11%
ROA	8,14%	7,96%	5,29%	6,06%	9,91%
ROE	17,16%	16,63%	11,57%	13,69%	22,51%

Zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

V porovnání s ukazateli rentability společnosti XY s.r.o. jsou data uváděná ČSÚ u ROS a ROA vyšší, než ve společnosti XY s.r.o. Rentabilita vlastního kapitálu je u společnosti XY s.r.o. vysoko nad průměr oproti průměru, který uvádí ČSÚ.

Jednou ze základních podmínek existence společnosti je schopnost uhradit své závazky.

Tabulka 16: Poměrové ukazatele likvidity v období 2008 - 2013

Ukazatel	MJ	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Oběžná aktiva	mil.Kč	10 528	11 801	11 032	11 179	7 164	6 455
Zásoby	mil.Kč	119	152	222	206	207	89
Krátkodobý finanční majetek	mil.Kč	417	379	86	95	86	1 173
Krátkodobé závazky	mil.Kč	10 417	11 365	10 242	10 178	5 787	4 734
<b>Běžná likvidita</b>		<b>1,01</b>	<b>1,04</b>	<b>1,08</b>	<b>1,10</b>	<b>1,24</b>	<b>1,36</b>
<b>Pohotová likvidita</b>		<b>1,00</b>	<b>1,02</b>	<b>1,06</b>	<b>1,08</b>	<b>1,20</b>	<b>1,34</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>		<b>0,04</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,25</b>

Zdroj: Účetní výkazy, vlastní zpracování

Běžná likvidita je ve společnosti pod doporučený interval. Z tabulky 16 je patrné, že běžná likvidita postupně roste. Běžná likvidita byla nejvyšší v roce 2013. Ukazatel běžné likvidity nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv, u krátkodobých závazků nebere v úvahu jejich dobu splatnosti. Z tohoto důvodu má omezenou vypovídající schopnost.

Pohotová likvidita se ve společnosti pohybuje v doporučeném intervalu. Opět můžeme zaznamenat postupný nárůst v období od 2008 do 2013. Z hodnot je zřejmé, že je firma schopna dostát svým závazkům.

Hotovostní likvidita je na velmi nízké úrovni. Je zřejmé, že společnost neváže peněžní prostředky v likvidních aktivech a raději je využívá k investování do své činnosti.

Ukazatelé likvidity v období 2008 až 2013 mají postupně rostoucí trend. U likvidity je dáno, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo klasifikovat podnikový majetek se zaměřením na majetek krátkodobý, resp. pohledávky. Popsat možnosti sledování pohledávek, použití různých nástrojů k jejich řízení. Pro svou práci jsem si vybrala společnost, která je členem Skupiny ČEZ, působí v oblasti projektování, inženýringu a komplexních dodávek energetických celků, tj. klasických a jaderných elektráren, paroplynových cyklů. Oběžná aktiva tvoří ve společnosti 99 % hodnoty z celkových aktiv, z toho pohledávky tvoří největší část oběžných aktiv.

Ve své práci jsem se snažila podrobně prostudovat celý systém řízení pohledávek vybraného podniku. Měla jsem možnost nahlédnout do interního řízení pohledávek a seznámit se s metodickými postupy, které má společnost vypracované na jednotlivé fáze v řízení pohledávek.

Před samotným vznikem pohledávky klade podnik velký důraz na prověření rizikovosti obchodního partnera. U rizikového obchodního partnera je ve smlouvě vždy zanesena nějaká forma zajištění pohledávky, např. zálohy, smluvní pokuty, bankovní záruka atd. Dalším krokem je přezkoumání smlouvy s obchodním partnerem. Tato část je nejdůležitější pro samotný hladký průběh pohledávek, a jejich následná úhrada. Celý proces řízení pohledávek ve společnosti XY s.r.o. je zakreslen pomocí vývojového diagramu. Vývojový diagram zachycuje jednotlivé kroky v oblasti řízení pohledávek. Pole ve vývojovém diagramu jsou rozlišena barevně podle útvarů, které se těmito činnostmi zabývají.

Podnik dělí své pohledávky na pohledávky ve skupině a mimo skupinu. V rozvaze ovšem tuto analytiku nerespektují a tím se pohledávky z obchodních vztahů ve skupině jeví jako pohledávkami mimo skupinu. Toto může být pro ostatní z informativního hlediska nepřehledné. Podnik má minimum pohledávek po splatnosti. Je to dáno specifickým předmětem podnikání, ale i tím, že jeho interní předpisy jsou dobře zpracované.

Výsledkem mé práce nebude žádný návrh na zlepšení efektivnosti v řízení pohledávek, nebo snaha něco měnit. Chtěla bych, aby tato práce pomohla společnosti, které tento systém zavedení řízení pohledávek teprve sestavují, nebo ho ještě vůbec nemají. Napomoci by jim měl vývojový diagram, který zachycuje jednotlivé kroky řízení pohledávek. Cílem je jejich postup v řízení pohledávek vylepšit o zkušenosti firmy, která v oblasti řízení pohledávek nemá problém. Každý podnik si ovšem musí uvědomit, že není problém se zavedením řízení pohledávek, ale důležité je jeho důsledné a dlouhodobé dodržování.

# I. SUMMARY

Receivables affect many aspects of the company financial management. A degree of influence of the receivables on the financial management of the company depends on their quantitative amount and their share in the ownership structure. Of course, each enterprise should monitor the development of receivables in their volume, structure and time. The companies should treat their receivables before they occur, or at the time of their origin. The important phases at the management of the receivables are the prevention and enforcement. In both phases, the company should maximally utilize resources that the law makes available to creditors. In this thesis I want to evaluate the management system of the receivables in a specific company and the result should help other enterprises to streamline or build the functional management system of receivables.

**Keywords:** Receivables, monitoring of the receivables, management of the receivables, prevention and enforcement receivables, financing of the receivables

## II. Seznam použité literatury

1. Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika. (5., aktualiz. a dopl. vyd., 471 s.) Praha: Grada.
2. Valach, J. (1999). Finanční řízení podniku. (2., aktualiz. a rozš. vyd., 324 s.) Praha: EKOPRESS.
3. Vozňáková, I. (2004). Efektivní řízení pohledávek. (1. vyd., 122 s.) Praha: Grada Publishing.
4. Drbohlav, J., & Pohl, T. (2011). Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. (3., aktualiz. a dopl. vyd., 241 s.) Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
5. Kislingerová, E. (2010). Manažerské finance. (3. vyd., xxxviii, 811 s.) V Praze: C.H. Beck.
6. Režňáková, M. (2010). Řízení platební schopnosti podniku. (1. vyd., 191 s.) Praha: Grada.
7. MacKenzie, B. (c2013). Wiley 2013 interpretation and application of international financial reporting standards. (xi, 1057 s.) Hoboken: Wiley.
8. Kovanicová, D. (1997), Finanční účetnictví v kontextu současného vývoje. (1. vyd., 411 s.) Praha: Polygon.
9. Pilátová, J., & Richter, J. (2011). Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. (2. vyd., 119 s.) Olomouc: ANAG.
10. Bařinová, D., & Vozňáková, I. (2007). Pohledávky – právně – daňově – účetně. (3. vyd. 136 s.), Praha: GRADA.
11. Ryneš, P. (2014). Podvojný účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2014 po rekonstrukci soukromého práva: výklad a komentáře k vybraným oblastem účtování včetně sbírky souvztažností, výklad k prováděcí vyhlášce, účetní závěrka a cash flow, zákon o účetnictví, vyhláška o vedení podvojnýho účetnictví pro podnikatele, české účetní standardy, zákon o daních z příjmů, Pokyn GFŘ D-6, Pokyn D-295, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o rezervách, přehled platných smluv ČR o zamezení dvojího zdanění. (14. aktualiz. vyd., 1143 s.) Olomouc: Anag.
12. Gallusová, K., diplomová práce Splatnost pohledávek podle občanského zákoníku, 2009

### **Internetové zdroje:**

1. Správce pohledávek.cz, část Evidence pohledávek [online]. [cit. 15.12.2014] Dostupný z www: <http://www.spravcepohledavek.cz/evidence-pohledavek/>
2. Daňáři online portál daňových poradců a profesionálů, část Pohledávky – nejčastější chyby a omyly [online]. [cit.15.12.2014] Dostupný z www: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1561v1537-pohledavky-nejcastejsi-chyby-a-omyly/>
3. BPX, část Pohledávky – vymáhání – prevence [online]. [cit.15.12.2014] Dostupný z www: <http://www.bpx.cz/zajisteni-pohledavky-zavazku/>
4. SAFIN INVEST, část Vymáhání pohledávek a jejich inkaso [online]. [cit. 15.12.2014] Dostupný z WWW: <http://www.safin-invest.cz/kdo-jsme/prevence-vzniku-pohledavek/>
5. BPX, část Směnka [online]. [cit.15.12.2014] Dostupný z www: <http://www.bpx.cz/smenka/>
6. ONE credit, část Online škola pohledávek [online]. [cit.15.12.2014] Dostupný z www: <http://www.creditone.cz/ostatni-sluzby/online-skola-pohledavek>
7. Podnikatel.cz, část Faktoring [online]. [cit.15.12.2014] Dostupný z www: <http://www.podnikatel.cz/specially/firemni-finance/faktoring/>
8. Účetní kavárna, část Odpisy pohledávek [online]. [cit. 15.12.2014] Dostupný z www: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d775v751-odpisy-pohledavek/>
9. Český statistický úřad, [online]. [cit.28.3.2015] Dostupný z [www.czso.cz/csu/czso/prumysl\\_energetika?p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\\_3\\_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&\\_3\\_keywords=rentabilita+tr%C5%BEeb&\\_3\\_groupId=0](http://www.czso.cz/csu/czso/prumysl_energetika?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=rentabilita+tr%C5%BEeb&_3_groupId=0)

### **Periodika:**

1. Účetnictví v praxi: odborný měsíčník pro účetní praxi, 2014, roč. XVIII 3/2014, MK ČR 7448. ISSN 1211-7307



### III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura majetku podniku.....	5
Obrázek 2: Schéma průběhu pohledávek.....	8
Obrázek 3: Dvě dimenze řízení pohledávek.....	14
Obrázek 4: Základní vztahy faktoringu.....	18
Obrázek 5: Nejpoužívanější kategorie zisku.....	23
Obrázek 6: Základní organizační schéma společnosti XY s.r.o.:.....	30
Obrázek 7: Nákup pohledávky.....	42
Obrázek 8: Prodej pohledávky.....	42
Obrázek 9 Vývojový diagram "Řízení pohledávek ve společnosti XY s.r.o.....	44

### IV. Seznam grafů

Graf 1: Vývoj krátkodobých pohledávek mimo skupinu a krátkodobým pohledávkám ve skupině v období 2008 – 2013 (v tis. Kč).....	34
---	----

### V. Seznam tabulek

Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společnosti.....	16
Tabulka 2: Zdroje ukazatelů.....	27
Tabulka 3: Podílové ukazatele.....	28
Tabulka 4: Přehled vybraných výsledků společnosti XY s.r.o.....	30
Tabulka 5: Struktura oběžných aktiv vyjádřena absolutně v letech od 2008 do 2013 ...	31
Tabulka 6: Struktura oběžných aktiv vyjádřena relativně v letech 2008 do 2013.....	32
Tabulka 7: Dlouhodobé pohledávky společnosti XY s.r.o. v letech 2008 - 2013.....	32
Tabulka 8: Dlouhodobé pohledávky k podnikům ve skupině.....	33
Tabulka 9: Struktura krátkodobých pohledávek v období 2008 až 2013.....	33
Tabulka 10: Krátkodobé pohledávky k podnikům ve skupině v období 2008 – 2013:..	34
Tabulka 11: Pohledávky po splatnosti v období od 2008 do 2013.....	35
Tabulka 12: Matice přezkoumání dokumentu.....	39
Tabulka 13: Doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a obrat pohledávek ve společnosti XY s.r.o.....	45
Tabulka 14: Ukazatelé rentability v letech 2008 – 2013.....	46
Tabulka 15: ČSÚ - Ekonomické výsledky v energetice v letech 2008 – 2012.....	46
Tabulka 16: Poměrové ukazatele likvidity v období 2008 - 2013.....	47

## VI. Seznam příloh

Příloha 1: Protokol o přezkoumání smlouvy

## PROTOKOL O PŘEZKOUMÁNÍ SMLOUVY

Číslo obchodní smlouvy / dodatku smlouvy, návrhu smlouvy, poptávky:

Název smlouvy:

Druh smlouvy (zaškrtni) :

Rámcová smlouva  Smlouva o dílo  Kupní smlouva  Dodatek  Ost.

Projekt:

Obchodní balíček:

Objednatel (subjekt) :

Zhotovitel (subjekt) :

Protokol přezkoumat do (datum):

Odpovědnost za oblast	Útvar (organizační zkratka)	Ověřovatel (jméno a příjmení)	Přezkoumal	
			datum	podpis
Ředitel sekce JE / KE	pro příslušný Projekt *			
Ředitel / vedoucí projektu (PM)	pro příslušný Projekt *			
Ekonomika / Finance	FE/FI			
Controlling a plán	FE/CT			
Administrace a provoz	FE/AP			
Kvalita (ZIMS)	QM			
BOZP, PO, OŽP, VZ, VTZ, stanovené výrobky	QM/SC			
Uvádění do provozu	pro příslušný Projekt *			
Svařování (pokud je činnost součástí díla)	QM/QC			
Metrologie (pokud je činnost součástí díla)	QM			
Řízení stavby (Site manažer-SM)	pro příslušný Projekt *			
Vedoucí obchodní koordinace (VOK)	pro příslušný Projekt *			
Hlavní inženýr projektu (HIP)	pro příslušný Projekt *			
Kontrola projektu (HMG)	pro příslušný Projekt *			
Technická příprava (POV, ZS)	IG/TP			
Nákup + kontrola dle insolvenčního rejstříku před podpisem smlouvy na internetové adrese: <a href="https://isir.justice.cz/isir/common/index.do">https://isir.justice.cz/isir/common/index.do</a>	NA			
Risk manager (RM)	FE			
Právní odbor	PV			
Tajemník Společnosti				
Správce smlouvy	pro příslušný Projekt *			
Navrhovatel	pro příslušný Projekt *			

\* nehodící se vymažte/doplněte

Místo pro připomínky ověřovatelů: (v případě nedostatku místa přiložte další list identifikovaný příslušností ke smlouvě)

Protokol o přezkoumání schválil Ř-NA (datum, podpis):