ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Řízení pohledávek

Receivables management

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: prof. Ing. František Freiberg CSc.

Lukáš Studihrad

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Lukáš Studihrad
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Řízení pohledávek
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Receivables management

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav řízení pohledávek
- Proveďte průzkum řízení pohledávek na českém trhu
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení v oblasti

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

1. VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s.ISBN 80-247-0770-5.
2. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
3. ANDRLE, Pavel. *Dokumentární akreditiv v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 142 s. ISBN 80-7169977-2.
4. FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha:Management Press, 1993, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.
5. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. *In: Sbírka zákonů*.
6. ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. 1.vyd. Zlín: CEED, 2004, 295 s. ISBN 80-902-5529-9.
7. SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011, xv, 169 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-302-8.
8. FREIBERG, František. *Financování podniku*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007, 183 s. ISBN 978-80-01-03636-5.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. František Freiberg,CSc.

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **5. prosince 2014**

Termín odevzdání práce: **5. května 2015**

L.S.

.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

STUDIHRAD, Lukáš. Řízení pohledávek. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne …… podpis: ……

Poděkování

V prvé řadě bych rád poděkoval panu prof. Ing. Františkovi Freibergovi, CSc. za jeho cenné rady a pomoc při zpracování práce, obzvláště pak při zpracování dotazníku. Dále bych rád poděkoval firmám, které mi poskytly svůj čas vyplněním mého dotazníku a pomohly mi tak zrealizovat tuto práci. Závěrem bych rád poděkoval Markétě a Vladislavě Kežovským za jejich čas a trpělivost čtením této práce s cílem gramatické korekce.

Abstrakt

Obsahem mé bakalářské práce je komplexní činnost řízení pohledávek. V teoretické části popisuji postup, jak předejít vzniku rizikových pohledávek, resp. minimalizování jejich počtu. Blíže uvádím, jaké informace by si měl věřitel, zastupující roli dodavatele, zjistit o novém dlužníkovi, coby odběrateli, a kde tyto informace lze najít. Dále specifikuji některé finanční ukazatele, které by měly být součástí preventivní části řízení pohledávek. V části monitoringu se zabývám evidencí a kontrolou pohledávek, v kapitole vymáhání se zabývám procesem mimosoudním a různými alternativy soudního vymáhání. V poslední kapitole této části popisuji náklady, které vznikají v souvislosti s řízením pohledávek. V praktické části se zabývám výzkumem, který má za cíl zjistit, zda firmy působící na českém trhu řídí pohledávky.

Klíčová slova

Řízení pohledávek, prevence, informace o odběrateli, zajištění, zajišťovací prostředky, bonita, monitoring, platební morálka, vymáhání pohledávek.

Abstract

The content of my bachelor thesis is a complex activity – management of receivables. In the theoretical part I describe a process of preventing risky receivables or minimizing their quantity. In more detail I state which information should a creditor representing the role of a supplier ascertain about the new debtor as a customer and where can such information be found. Further I specify some of the financial indicators which should be components of the preventive part of the management of receivables. In the part of monitoring I deal with record keeping and controlling of the receivables. In the chapter of collection I concern myself with out-of-court and other alternative kinds of collections. In the last chapter of this section I describe costs which arise in the connection with the management of receivables. In the practical part of my thesis I apply myself to the research which aims to determine whether the companies operation on the Czech market manage their financial claims.

Key words

Receivables management, prevention, information about customers, ensuring hedge funds, bonita, monitoring, payment discipline, recovery of claims.

OBSAH

Úvod 9

1 Charakteristika pohledávek a jejich aspekty 11

2 Činnosti při řízení pohledávek 17

2.1 Prevence při vzniku pohledávek 17

2.1.1 Informace o odběrateli a jejich zdroje 17

2.1.2 Hodnocení bonity odběratele 19

2.1.3 Zajištění pohledávek 23

2.2 Monitorování pohledávek 31

2.2.1 Evidence a kontrola pohledávek 31

2.2.2 Pohledávky a prodeje 33

2.3 Způsoby vymáhání pohledávek 35

2.3.1 Mimosoudní vymáhání 36

2.3.2 Soudní vymáhání 36

3 Náklady spojené s pohledávkami 39

4 Praktická část 41

4.1 Výsledky výzkumu 61

Závěr 63

Seznam použité literatury 66

Seznam grafů, tabulek a obrázků 69

Seznam příloh 68

Příloha č. 1 – Dotazník 68

Příloha č. 2 – Odpovědi v dotazníku 71

Příloha č. 3 – Rozhovor 87

Úvod

Pohledávky vždy byly, jsou a budou pro podnik majoritním aspektem, který může velmi ovlivnit chod celého podniku a determinovat jeho úspěšnost. Pohledávka vyjadřuje nárok na určité plnění od druhého subjektu – odběratele/zákazníka – proto podniku přináší nemalé, ba dokonce pro provozování podnikatelské činnosti velmi významné finanční prostředky. Tyto finanční prostředky ovlivňují nejen schopnost dále splácet závazky organizace, ale také schopnost se rozvíjet a expandovat.

Pohledávky jednoho podniku nemusejí ovlivnit jen podnik samotný, ale mohou se promítnout do celé sítě organizací, které vzájemně spolupracují a tím mohou i determinovat vývoj a úspěšnost odvětví, trhu i celé ekonomiky. V případě, že podniku není uhrazena pohledávka, jejíž výše je nezanedbatelná, může se tento podnik dostat do vážných finančních problémů. Ty se následně mohou promítnout směrem k jeho dodavateli a ten se může logicky ocitnout v obdobné situaci. Jde tedy o řetězovou reakci, která může vyvolat krizi v jednom odvětví, což s sebou může bezesporu nést negativní následky na agregátním trhu. V literaturách se uvádí, že pohledávky z obchodního styku tvoří až ¾ celkového objemu pohledávek, tudíž je na místě věnovat pozornost jejich řízení. V této práci chci poukázat na důležitost tohoto aktiva a jeho vlivu na chod podniku, odvětví či dokonce ekonomiky. Řízení pohledávek je poměrně náročným procesem, který může přinášet plody, ale může být i zbytečně nákladný a neefektivní. Je proto podstatné stanovit správný postup řízení pohledávek s jasnými pravidly a podmínkami.

V teoretické části se zabývám již mnoha autory popsanými postupy, metodami a alternativami, jak pracovat s pohledávkami v určitém stádiu a tím snížit náklady na jejich řízení na co možná nejnižší úroveň. V podniku, kde se řízení pohledávek opomíjí nebo je tato činnost nedostatečně monitorována, vznikají nemalé náklady a ty jsou často vyšší, než v případě, kdy je této činnosti věnován dostatek úsilí, času a finančních prostředků. Neexistuje vzorec, který by vypočítal jak pohledávky řídit, ale existuje způsob, jak se dostat k nejlepšímu řešení, jenž má za cíl snížit náklady a zvýšit procento uhrazených pohledávek, tj. přinášet co nejvyšší reálný zisk.

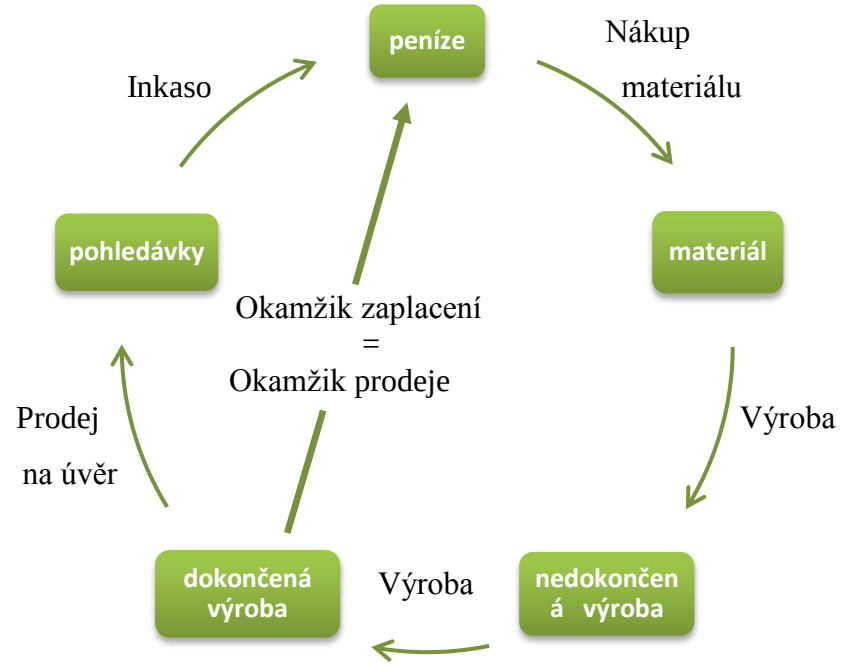
V druhé, praktické části, se zabývám výzkumem, jehož cílem je zjistit, zda vzorek mnou dotázaných firem působících na českém trhu s touto problematikou pracuje, či ji opomíjí. Výsledky získané z praktické části jsou transformovány do reality tak, že jsou charakterizovány důsledky, které přináší řízení, resp. neřízení, pohledávek.

Díky výzkumnému šetření dotázaných firem, rozhovoru s osobou zabývající se vymáháním pohledávek a v neposlední řadě rozboru studií různých výzkumů bych rád poukázal na nedostatky, které mohou mimo jiné vzniknout nejen v podniku ale i v celé ekonomice vlivem špatného řízení těchto aktiv.

1 Charakteristika pohledávek a jejich aspekty

Pohledávky představují majetek firmy. Právě z tohoto důvodu je řadíme do aktiv. Z manažerského pohledu jde o pracovní kapitál, který má tendenci se neustále měnit. Tento kapitál má více podob – v jeden okamžik podobu zásob a v jiný naopak podobu pohledávek. Jde o cyklický koloběh, kde se peníze mění opět v peníze. Tento koloběh je znázorněný na obrázku č. 1 a je také označován jako koloběh oběžného majetku a popisuje, jak peníze postupně mění svou formu. Cílem řízení pohledávek je, aby cykličnost tohoto koloběhu byla dodržena a nezastavila se na položce „pohledávky".

Obrázek č. 1 Koloběh oběžného majetku



(Autor: Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 33)

Pohledávky mají svůj původ převážně v obchodním styku, ale mohou vznikat i z jiných důvodů. Zmiňujeme-li se zde o pohledávkách vznikajících na základě obchodního styku, máme tím na mysli převážně prodej zboží a služeb. Zaplatíme-li za smluvené zboží dříve, než nám je dodáno, vzniká nám také pohledávka, v tomto případě je ovšem nepeněžitého charakteru. Mezi ostatní důvody vzniku pohledávek můžeme řadit nárok na plnění od státu při nadměrném odpočtu (nárok na vrácení daně), nárok na dotaci a úvěry poskytnuté zaměstnancům. Už jen tento fakt poukazuje na to, že tato část aktiv je velmi heterogenní.

Míru různorodosti však zvyšují i faktory jako čas – myšleno doba splatnosti –, místo odběratele – zda se jedná o tuzemského či zahraničního obchodního partnera –, spolehlivost – je-li dlužník platící či neplatící – a další specifikací pohledávek může být i výše podstoupeného rizika. Všechny tyto faktory můžeme rozdělit do dvou základních kvadrantů – žádoucí a nežádoucí. (Josef Valach, 1999, s. 135)

Třídění pohledávek, resp. odběratelů, je složitým, zdlouhavým a obvykle nákladným procesem. V podnicích, kde je mnoho odběratelů, jde o činnost prospěšnou a ve výsledku i žádoucí, jelikož hovoříme o finančních prostředcích poskytnutých jiné firmě. V literaturách se běžně objevuje třídění odběratelů do bonitních skupin. *„Bonitou se rozumí schopnost daného konkrétního subjektu plnit své závazky. Je vyjádřením pověsti a kvality jeho platební schopnosti.“* (Freiberg, 2007, s. 27) Bonitní skupiny rozlišujeme tři a to podle výnosů a nákladů, které jsou spojené s tím kterým odběratelem. Do první skupiny řadíme ty, které dodržují smluvní podmínky – platí řádně a včas –, nemají vysoké nároky v souvislosti s poskytováním našich produktů, náklady na ně jsou nízké, výnosy vysoké a tím je logicky dosahováno i příznivého zisku. Zároveň jsou ochotny poskytovat mnohé informace a mají stálý finanční kapitál. Tato skupina se nazývá „zlatí odběratelé“. Na druhém extrému jsou ti, kteří pro firmu představují nízké výnosy a vysoké náklady. Nemusí být nutně ztrátoví, avšak podstoupené riziko je zde vyšší než u ostatních skupin a podnik by měl uvažovat o tom, zda spolupráci ukončit, či jak získat vyšší výnos při neměnné výši nákladů. Tato skupina dostala označení „černí odběratelé“. Mezi těmito dvěma kategoriemi se nachází tzv. „bílí odběratelé“, kteří jsou ziskoví, ne však toliko jako „zlatí“. Udržování vztahů se subjekty této kategorie přináší organizaci výnosy za přijatelných nákladů. Zde by se ale firma měla zamyslet nad tím, zda by nemohla jistým způsobem zisky z těchto obchodních styků zvýšit. (Freiberg, 2007, s. 27)

Tato činnost – třídění odběratelů - se týká i oblasti účetnictví. Z účetního pohledu jsou pohledávky krátkodobým aktivem a evidují se na syntetickém účtu 311 podle § 16 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Tento účet lze pak analyzovat podle toho kterého odběratele. Rozdělením účtu 311 na „podúčty“ vzniká účet analytický, který může mít různé podoby jako např.: 311.100, 311.200, 311.300, kde číslo za tečkou specifikuje toho kterého odběratele. Zavedením této podrobnější evidence se zpřesňuje a zrychluje orientace v pohledávkách a tím i usnadňuje jejich řízení. Dnes již existují účetní softwary, příkladem může být „POHODA“, které jsou schopny sledovat doby splatnosti pohledávek a upozornit uživatele v případě jejich vypršení.

Poskytuje-li podnik určitou službu či výrobky, má nárok na protihodnotu. Tato protihodnota může být splněna ve stejném okamžiku jako moment plnění odběrateli. V tomto případě pohledávky ani náklady s nimi související nevznikají. Reálný výnos z tržeb je roven nominálnímu, tj. reálné tržby nejsou ničím ovlivněny. Nicméně ne všechny organizace si mohou dovolit poskytovat své služby či výrobky jen za „hotové peníze", jelikož by se připravily o poměrně velké množství tržeb a v dnešní turbulentní době je potřeba udržet si konkurenceschopnost na trhu. Měly by proto poskytovat své služby či výrobky na obchodní úvěr, tzn. poskytovat pohledávky. Tento úvěr však s sebou nese určitá úskalí. Pohledávky na sebe vážou peníze a jejich nominální hodnota už není stejná jako reálná, jelikož zde působí dva aspekty – čas a riziko. (Iveta Vozňáková, 2004, s. 7)

Máme-li nárok na určitý obnos peněz, ale tyto peníze dostaneme později, přicházíme o určitou část tohoto obnosu, poněvadž se hodnota peněz v čase mění. Peníze, které obdržíme dnes, mají jinou zpravidla vyšší, hodnotu, než zítra. Je tedy potřeba při poskytování úvěru tento faktor zohlednit a nastavit tak podmínky a pravidla úvěrové politiky podniku. (Iveta Vozňáková, 2004, s. 8)

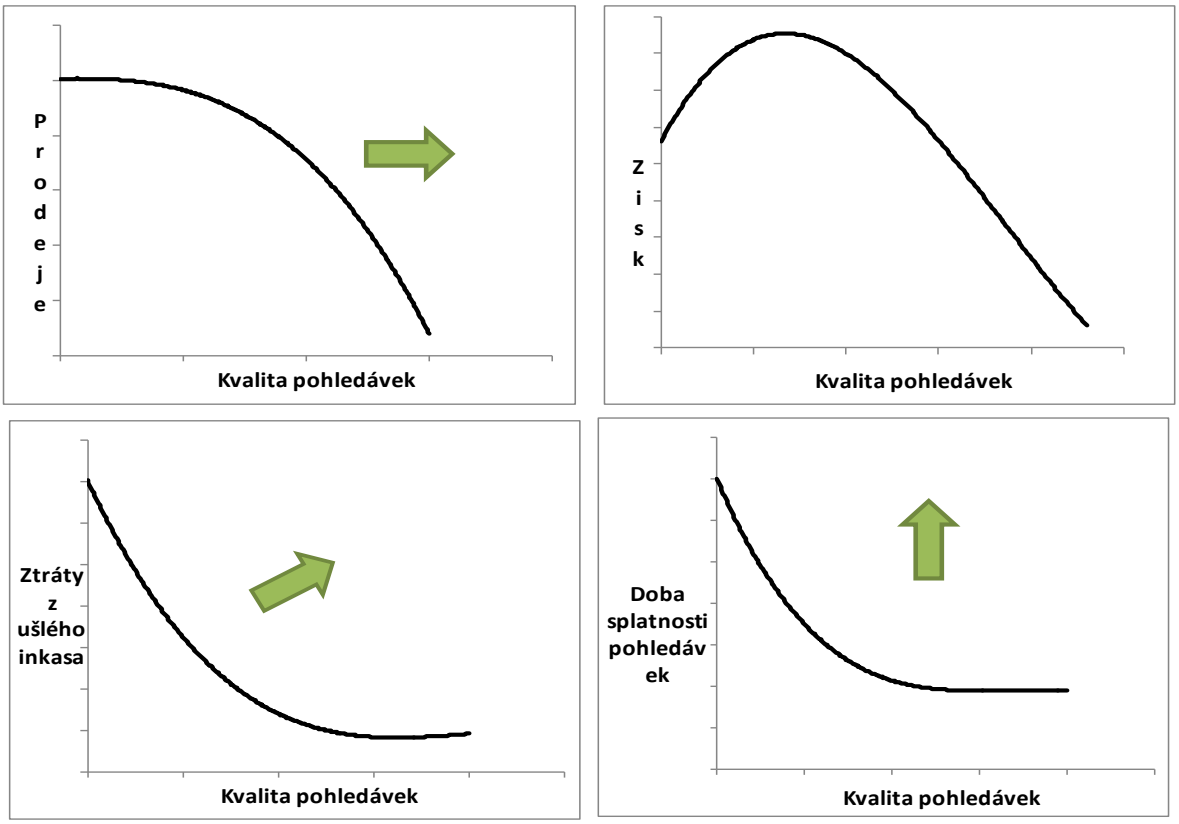
Úvěrová politika podniku je součástí smluvních podmínek mezi dodavatelem (prodávajícím) a odběratelem (kupujícím). Smluvní podmínky vyjadřují nároky a povinnosti obou stran, tj. termíny dodání produktů, způsob placení a data splatnosti. A právě zmíněná data splatnosti jsou pro nás stěžejní. V dnešní době se tyto termíny pohybují kolem 14 až 90 dní, v některých případech i déle – jde-li o dlouhodobé pohledávky. Snahou všech dodavatelů je tlačit na své odběratele k dřívějším platbám a zároveň působit na své dodavatele, aby mohli platit za závazky co nejpozději. To však řeší většina firem, a proto musí přistoupit ke konsenzu. Může to být jeden z důvodů, proč podnik řeší nedostatek kapitálu a vzniká tak potřeba kapitálu do doby, než jí odběratelé uhradí své závazky. Dodavatel vlastně poskytuje odběrateli bezúročný dodavatelský úvěr, který je součástí úvěrové politiky. *„Investováním do pohledávek se podnik zbavuje možnosti investovat kapitál jinak, a tudíž i výnosu z případné alternativní investice. Se zvyšováním pohledávek se tato ztráta zvyšuje. Současně ale stoupají šance na růst zisku z růstu prodeje, ale také rizika z pravděpodobného růstu počtu – i méně spolehlivých – odběratelů."* (Valach, 1999, s. 136) Komu tedy úvěr poskytnout a jaké podmínky si firma pro jeho poskytnutí určí, vychází z rizik, která firma jako věřitel podstoupí. Tím se dostáváme k aspektu spojeným s pohledávkami, kterým je riziko poskytnutí dodavatelského úvěru.

Toto riziko tkví v tom, že odběratel nechce či nemusí být schopen zaplatit, nebo zaplatí pozdě a dodavateli mohou vzniknout finanční problémy, či vyšší náklady související

s pohledávkami. Zda poskytnout úvěr a za jakých podmínek, v jaké výši a s jakými pravidly závisí na podniku. Podnik musí rozhodnout mezi direktivním či liberálním přístupem. Využívání toho kterého přístupu pak ovlivňuje objem tržeb, velikost a kvalitu pohledávek a logicky i náklady a rizika s nimi spojené. Na obrázku č. 2 jsou zobrazeny závislosti pohledávek na různých veličinách. V případě, že se podnik rozhodne pro direktivní přístup, bude tlačit na brzké platby od odběratele a úvěrové limity budou nízké. U tohoto přístupu může podnik přicházet o potenciální zákazníky, ba dokonce stávající, ale kvalita pohledávek bude vysoká a podnik bude sporadicky řešit pohledávky po jejich splatnosti.

Další alternativou je liberální přístup. *„Liberalizace úvěrové politiky může pozitivně ovlivňovat poptávku a tím i prodeje a zisk. Vede však k zvýšenému objemu pohledávek a zpravidla ke snížení jejich kvality, což přináší zvýšené náklady na kapitál a rizika ztrát z nevyinkasovaných pohledávek.“* (Freiberg, 2007, s. 24) Je pouze na rozhodnutí majitelů a managementu firmy, jaký přístup zvolí. Samozřejmě zde vystupuje mnoho činitelů, které je třeba brát na zřetel např.: obchodní zvyklosti, etika a morálka v odvětví, bonita odběratelů, finanční situace v odvětví apod.

Obrázek č. 2 Vliv kvality pohledávek na parametry úvěrové politiky



(Autor: Freiberg, 2007, s. 24)

Dalším rizikem je legislativa. Právo upravuje to, co zákonodárci v té které době považují za dobré a správné. Právo však nemůže vystihnout všechny situace a vznikají tak mezery v legislativních předpisech. Navíc lidé jsou od přírody velice vynalézaví a hledají cesty, jak tyto předpisy obejít. Je to bezesporu otázka morálky a etiky, která by měla být součástí obchodních vztahů. Ekonomie od svých počátku v sobě inkorporovala dobré mravy, nicméně se časem objevily neoliberální proudy, které etiku a morálku z ekonomie postupně vytlačily. Je tedy potřeba toto negativní chování změnit. To je však naprosto nemožné, neboť by se musela změnit celá společnost. (Iveta Vozňáková, 2004, s. 8**)**

I přes existenci práva je tedy možné, že nám nebude pohledávka zaplacena a to i při využití soudní cesty. Vymahatelnost práva má své mantinely a je na místě si nejprve položit otázku, zda je vůbec efektivní se do vymáhání pouštět. Nezaplacené pohledávky, jejichž objem je zanedbatelný, je někdy lépe neřešit. V případě, že se jedná o pohledávku, která je z finančního hlediska pro firmu majoritní, je nezbytné ji vymáhat. Legislativní riziko je spojené s rozhodnutím pro jednu z alternativ – vymáhat či nechat být.

Rizika jsou různorodá a liší se svou pravděpodobností existence, původem a také velikostí, v jaké působí. Při všech těchto faktorech pak riziko vyvolává hybné síly, které vytváří následky. Tyto následky v podniku ovlivňují náklady, výnosy, likviditu apod. Riziko nemůžeme odstranit, ale můžeme jej minimalizovat. Pro snížení tohoto aspektu je nutné podniknout určité činnosti a v souvislosti s řízením pohledávek mluvíme o třech, z nichž dvě jsou zcela zásadní a proaktivní – prevence a monitorování. Třetí činností je činnost, která se provádí v případě, že první dvě selhaly. Jde o vymáhání pohledávek.

Výši nákladů, výnosů a úrovně finanční stability podniku mimo jiné ovlivňují pohledávky, přesněji řečeno okamžik, kdy s nimi začneme pracovat, tedy řídit je – před vznikem pohledávky, v době splatnosti či až po vypršení doby splatnosti. Náklady, které vznikají v souvislosti s pohledávkami, nejsou mizivou položkou v podniku. Více však o nákladech v souvislosti s pohledávkami najdete v kapitole 2.3.

2 Činnosti při řízení pohledávek

2.1 Prevence při vzniku pohledávek

Jak jsem zmínil výše, jsou pohledávky relevantní záležitostí podniku a práce s nimi by neměla být podceňována, neboť přinášejí většinu příjmů podniku. Nejsou-li pohledávky zaplaceny dle smluvních podmínek, byl prodej té které zakázky ztrátový. Z tohoto hlediska je tudíž podstatné prověřit odběratele před vznikem dodavatelsko-odběratelského vztahu a získat o něm informace, které nám pomůžou zjistit, zda s ním uzavřít smlouvu a jaký přístup k němu zvolíme. Sběr informací nemůže omezit jen činnost prováděnou při vzniku nového dodavatelsko-odběratelského vztahu, neboť i stávající odběratelé se nachází v určitých životních cyklech, během kterých se může měnit jejich finanční situace, postavení na trhu nebo platební morálka. Z toho tedy plyne, že by firma měla tuto činnost směřovat i ke stávajícím odběratelům. Které informace zjišťovat a kde je hledat? Odpověď na tyto otázky se můžeme dočíst v následujících odstavcích.

2.1.1 Informace o odběrateli a jejich zdroje

Cílem této činnosti je se informovat o kvalitě odběratele ve dvou oblastech – finanční a morální. Informace o finanční stabilitě nám napoví, zda je odběratel finančně zajištěn natolik, aby byl schopen platit své závazky. Morální aspekt je pak otázkou toho, zda odběratel platit chce, či zda se snaží prodlužovat dobu splatnosti. Morální zásady jsou určeny nejen filosofií a kulturou podniku, ale také samotnými zvyklostmi v odvětví. Jaké informace by si měla firma vyhledat a kde je najít, záleží na mnoho okolnostech – jde o významného odběratele, v jakém odvětví odběratel operuje či jaká je historie a pověst odběratele apod.

Prvním krokem je vymezit si, jaké informace podnik potřebuje. Další je pak rozhodnutí o tom, zda si informace podnik najde sám nebo využije služeb jiné firmy, tj. outsourcingu. Obecně se mluví o dvou strategiích – make or buy. V případě využití outsorcingu, tj. strategie buy, se dostáváme k někdy těžko přístupným informacím, ovšem tyto služby jsou zpoplatněny. U strategie „make“ musí podnik sám najít vhodné zdroje, kde informace nalezne. Některé zdroje jsou volně přístupné, jiné jsou zpoplatněny či utajeny. Například banky operují s informacemi tajnými, které smí zveřejňovat jen v situacích daných zákonem.

Každý podnik by měl přinejmenším znát identifikační údaje, obvykle nazývané jako administrativní nebo kancelářské. Jde o název firmy, rok založení, právní formu podnikání,

statutární orgán, kontakty, bankovní spojení, vlastníky, adresu společnosti, druh podnikatelské činnosti, organizační strukturu, vedení firmy, funkce jednotlivých řídících pracovníků, základní kapitál a roční obrat. Tyto informace jsou mimo jiné dostupné v obchodním rejstříku, resp. v živnostenském rejstříku. Dále by se podnik měl zajímat o data, která informují o finanční stabilitě podnik. Jde o základní hospodářské údaje, kterými mohou být velikost podniku, základní kapitál, struktura kapitálu, postavení na trhu, trend vývoje podniku apod. Většina těchto údajů je veřejně přístupná a nalezneme je například ve výroční zprávě. Existují také podrobnější hospodářské informace o výkonnosti, zadluženosti a platební morálce. Tyto údaje jsou už hůře přístupné a podnik se musí obrátit buď přímo na odběratele či na firmu poskytující informace tohoto typu. Obecné hospodářské informace se označují jako kreditní a slouží k analýze bonity a solventnosti. Jde-li o zcela zásadního odběratele, je na místě si opatřit nejen výše zmíněné informace, ale i informace o historii firmy nebo zvláštních událostech jako jsou soudní spory popřípadě mimořádná spolupráce se světově významnou organizací apod. Jde-li o odběratele, který představuje značný podíl na celkových pohledávkách, tzv. „Ačkový“ odběratel (podle metody ABC), měl by sběr informací být systematický a neměl by se provádět sporadicky. Nezaplacení pohledávky od takového odběratele může podnik přivést do velmi vážných finančních nesnází. (Vozňáková, 2004, s. 15)

Existují podniky, které shromažďují kancelářské a kreditní údaje a tyto pak poskytují za poplatek ostatním firmám. Známé jsou například Intercredit či Creditreform. Tyto společnosti, jejichž služby jsou poměrně nákladné, se specializují na tuto činnost a informace od nich získané jsou velice spolehlivé a využití jejich služeb se někdy jeví jako efektivní. (Iveta Vozňáková, 2004, s. 17)

V dnešní době si nejen firmy, ale i lidé, denně hledají většinu informací na internetu. Mnoho informační zdrojů, potřebné ke sběru dat o odběrateli se dnes běžně nachází na tomto informačním prostředku. Například obchodní rejstřík je volně dostupný na www.obchodnirejstrik.cz či www.justice.cz atd. Firmy mohou hledat informace v různých informačních katalozích, registrech, či prostřednictvím referencí nebo se mohou odkázat na různé komory – Hospodářská a Agrární komora. Také mohou získat informace prostřednictvím masmédií.

Prvním takovým pramenem může být obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík či ARES (administrativní registr ekonomických subjektů), kde se mimo jiné dozví, jaký je předmět podnikání, kdo je v roli statutárního orgánu, zda společnost není v likvidaci či konkurzu, jaké je sídlo společnosti a zda toto sídlo je stálé, či se velice rychle mění.

Součásti rejstříku je i sbírka listin s informacemi o účetní závěrce a výroční správě. Další variantou mohou být různé komory, například Agrární nebo hospodářská komora. Obě komory zastupují podnikatelskou veřejnost na základě zákona č. 301/1992 Sb. o Hospodářské a agrární komoře České republiky. Agrární komora podporuje oblasti zemědělství, potravinářství a lesnictví, ostatní oblasti podporuje komora hospodářská. Tyto komory vytvářejí příležitosti pro podnikání a mimo jiné se také snaží o rozvoj podnikání v České republice. (Hospodářská komora, 2013)

Mimo tyto zdroje jsou zde různé registry dlužníků. Ty nejenže zajišťují kontrolu a prevenci před neplatičem, ale zvyšují i vymahatelnost nedobytných pohledávek. Užitečné informace může podat i internetová burza pohledávek, která se zabývá jejich prevencí a vymáháním. Neposlední možností může být samotná webová stránka odběratele. Najdou se zde spíše pozitivní údaje. Firmy může zajímat historie, či produktové portfolio, různé kontakty, velikost firmy apod.

Po získání potřebných informací musí podnik provést jejich vyhodnocení. Může například využít různých ukazatelů, jako jsou druhy rentability, zadluženosti, aktivity apod. Tyto ukazatelé mají lepší vypovídací schopnost, použijí-li se v různých modelech. Mohou to být pyramidové modely – například Du-pont, či může jít o modely založené na matematicko-statistických analýzách, kde výsledkem jsou bonitní či bankrotní modely – například Altmanův index, index bonity nebo IN index. Bonitní modely se používají spíše pro investory a vlastníky, bankrotní pak pro věřitele. (Iveta Vozňáková, 2004, s. 18**)**

2.1.2 Hodnocení bonity odběratele

Bonita je důležitým faktorem při poskytování dodavatelského úvěru. Jak už jsem zmiňoval výše, bonita znamená schopnost dostát svým závazkům. A platí, že čím vyšší bonita je, tím nižší riziko věřitel podstupuje. U bank se například vysoká bonita odměňuje nízkými úroky k úvěru. Tato schopnost se hodnotí různými ukazateli, jako například ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, či aktivity. Tyto finanční ukazatele si v následujícím textu popíšeme a uvedeme příklady.

Likvidita

Likvidita je schopnost přeměnit majetek podniku v peníze. To znamená, že likvidní podnik je schopen rychle přeměnit svůj majetek (krátkodobý) v peníze a je schopen uhradit své závazky. Existuje několik typů likvidity.

Okamžitá likvidita

Tento druh likvidity je také nazýván jako likvidita 1. stupně. Jde o poměr mezi peněžními prostředky na běžných účtech, pokladnách či jiných hotovostních prostředcích k cizím zdrojům. Doporučovaný interval tohoto ukazatele je mezi 0,6 až 1,1. Kritický stav ukazatele osciluje kolem hodnoty 0,2. (František Freiberg, 2007, s. 40)

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{pohotové\ platební\ prostředky}{cizí\ zdroje\ s\ okamžitou\ platností}$$

Pohotová likvidita

Tato likvidita ukazuje, zda podnik dokáže svými běžnými aktivy (kromě zásob) pokrýt své krátkodobé cizí zdroje. Do těchto zdrojů zpravidla řadíme krátkodobé závazky, bankovní úvěry či jiné finanční výpomoci. Tato likvidita, též likvidita 2. stupně, by měla mít hodnotu minimálně 1. (František Freiberg, 2007, s. 40)

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Běžná likvidita

Posledním stupněm likvidity, tedy 3. stupeň, je běžná likvidita. Ta nám ukazuje, do jaké míry by byl podnik schopen uspokojit své věřitelé, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnil v peníze. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Tento ukazatel bohužel udává poněkud zkreslené informace, neboť nerozlišuje krátkodobé a dlouhodobé pohledávky (jejich splatnost) a také zahrnuje veškerá oběžná aktiva, tj. zásoby a drobný majetek, který ne vždy lze proměnit v peníze. (František Freiberg, 2007, s. 40)

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Ukazatele rentability

Klíčovou položkou u těchto ukazatelích je zisk, tedy rozdíl mezi výnosy a náklady. Zisk je vlastní zdroj, z něhož může podnik platit své závazky, rozvíjet podnikání a investovat. Zisk může zde nabývat různých forem: EBIT (earnings berore interest and taxes – zisk před odečtením úroků a daní), NOPAT (net operating profit after taxes – provozní zisk po zdanění), EBT (earnings before taxes – zisk po odečtení úroků a před zdaněním) a EAT (earnings after taxes – zisk po odečtení daní a úroků). Když zmiňujeme úroky u zisku, jde o úroky, které musíme platit za využívání cizích zdrojů (půjčky, dluhopisy apod.)

Tyto ukazatelé vypovídají o efektivitě podnikatelské činnosti. Zda byla vytvořena během určitého období přidaná hodnota a lze tedy podnik ocenit vyšší hodnotou než v minulém období. Pro věřitele je tento ukazatel výchozí, jelikož prosperující podnik má větší schopnost dostát svým závazkům a věřitelé tudíž podstupují poskytnutím úvěru nižší riziko. Rozlišujeme ukazatele ROS (Return On Sales/rentabilita tržeb), ROA (Return On Assets/rentabilita celkového kapitálu) a ROE (Return On Equity/rentabilita vlastního kapitálu). (František Freiberg, 2007, s. 41)

ROS

Rentabilita tržeb ukazuje, kolik haléřů zisku přinese jedna koruna tržeb. Zisk zde může být použit před zdaněním, po zdanění či zisk neočištěný od úroků a daní. Nejčastěji se užívá zisk před zdaněním a po odečtení úroků, tedy EBIT. Čím větší náklady podnik bude vykazovat, tím nižší bude zisk a také celý tento ukazatel. (František Freiberg, 2007, s. 42)

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

ROA

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje, jak je zhodnocen podnikový majetek a bez rozdílu způsobu financování. Způsobem myslíme cizí či vlastní zdroje. Tento ukazatel říká, kolik procent zisku jsme schopni vytvořit z jedné koruny vloženého kapitálu. V tomto ukazateli by se měl tedy vyskytovat zisk před odečtením úroků a daní, tj. provozní zisk, který není ovlivněn způsobem financování. (František Freiberg, 2007, s. 42)

$$ROA = \frac{EBIT}{celkový\ vložený\ kapitál}$$

ROE

Poslední rentabilitou je rentabilita vlastního kapitálu, tedy kapitálu, který do podniku přinesli vlastníci, či kapitálu, který je generován zisky. Tento ukazatel je spíše užíván pro vlastníky, protož říká, zda podstoupené riziko není příliš vysoké a výnos z tohoto rizika naopak velice nízký. Zisk se zde nejčastěji užívá čistý, tj. po zdanění a odečtení úroků. (František Freiberg, 2007, s. 42)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Ukazatele zadluženosti

Mluvíme-li o těchto ukazatelích, tak jednoduše počítáme míru jejich cizích zdrojů. Mluvíme především o celkové zadluženosti, míře zadluženosti a krytí úroků.

Celková zadluženost

Celková zadluženost vyjadřuje, jak se podílí cizí zdroje na aktivech, resp. celkových zdrojích. Celková aktiva se rovnají celkovým zdrojům, tedy pasivům. Místo aktiv můžeme tedy počítat s celkovými zdroji. Čím je nižší tento ukazatel, tím má podnik menší zadluženost. Je to přínosem pro věřitele, ten totiž podstupuje menší riziko při poskytování dodavatelského úvěru. (Miroslav Synek a kol., 2006, s. 238)

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva}$$

Finanční páka

Pro měření síly vlastního kapitálu se používá ukazatel finanční páky. Ten je podobný jako výše uvedený. Jen jde o poměr k vlastnímu kapitálu, tudíž růst dluhů znamená exponenciální růst tohoto ukazatele. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu za pomoci využití kapitálu cizího.(Miroslav Synek a kol., 2006, s. 238)

$$Míra\ zadluženosti\ (finanční\ páka) = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ kapitál}$$

Krytí úroků

Posledním ukazatelem je krytí úroků. Zde vycházíme z účetnictví, tj. výsledovky, a počítáme, jakou mírou jsou kryty náklady na cizí kapitál provozním ziskem. (Miroslav Synek a kol., 2006, s. 238)

$$krytí\ úroků = \frac{EBIT}{úroky_{ck}}$$

Ukazatele aktivity

Tuto část jsem podrobně popsal v kapitole 2.2.2 Monitorování pohledávek. Do těchto ukazatelů patří obrat pohledávek a doba obratu pohledávek.

Informace o odběrateli/zákazníkovi už známe. Nyní se musíme podívat na druhou část této činnosti – prevence – a tou je zajištění pohledávek.

2.1.3 Zajištění pohledávek

Poskytování pohledávek je spojeno s rizikem řádného a včasného nezaplacení či vzniku nedobytných pohledávek. Toto riziko se tedy mimo jiné minimalizuje zajišťovacími prostředky, které mají vícero funkcí. Jednak je to funkce preventivní, jež má za cíl donutit dlužníka zaplatit pohledávku dle smluvních podmínek. Také jsou tyto prostředky spojeny se zajišťovací funkcí, která zvyšuje pravděpodobnost zaplacení z právního hlediska, tj. jde o lepší vymahatelnost vzniklého nároku. V neposlední řadě jde o uhrazovací funkci vznikající při nezaplacení pohledávky a je spojeno s uspokojením věřitele náhradním způsobem. V jakých případech tedy pohledávku zajistit a jaký nástroj využít? Většinou jsou nezajištěné pohledávky tam, kde se jedná o prověřené odběratele, kteří jsou stálí, spolehliví a chovají se zodpovědně ke svému okolí. Tyto firmy jsou tzv. společensky odpovědné vůči svým stakeholderům. Zajištěné pohledávky bývají běžně vůči partnerům, kteří jsou noví, neznámí, jednorázoví, méně spolehliví apod. Každý zajišťovací instrument má svá specifika, která jsou fundamentem při rozhodování o jejich aplikaci. (Josef Valach, 1999, s. 139)

Zástavní právo

Zástavní právo je z hlediska právní terminologie věcné právo k věci cizí. Toto právo je upraveno v Novém občanském zákoníku v §1309-1394. Jde o institut, pomocí nějž může věřitel uspokojit pohledávku prostřednictvím zástavy v případě jejího nezaplacení dlužníkem. Předmět zástavy je determinován v zástavní smlouvě, která musí být písemná a mimo jiné by měla obsahovat i určení zajišťované pohledávky. Předmět zástavy v případě nezaplacení nepropadá zástavnímu věřiteli, tj. zástavní věřitel si s ní nemůže dělat, co chce, nýbrž může jen uspokojit svou pohledávku zpeněžením této zástavy. (Parlament České republiky, 2012, s. 272)

Předmětem zástavy může být věc movitá či nemovitá. Je-li předmětem zástavy movitá věc, pak toto právo vzniká smlouvou. V případě nemovité věci právo nevzniká smlouvou, ale až okamžikem zápisu do katastru nemovitostí. Pohledávka může být zajištěna dokonce

pohledávkou či cennými papíry dlužníka. U cenných papírů je důležité, zda mají formu listinnou či zaknihovanou, jelikož v případě zaknihovaných cenných papírů vzniká zástavní právo až registrací do evidence Střediska cenných papírů. Dalším předmětem zástavy může být věc, k níž má dlužník vlastnické právo či věc třetí osoby, která se zástavou této věci souhlasí. V případě movité věci, lze zastavenou věc předat přímo věřiteli, uložit ji do úschovny nebo odevzdat třetí osobě. Je-li věc předmětem zástavy, je vlastnické právo dlužníka této věci omezené, tj. nemůže věc zcizit, tedy darovat, prodat apod. (Parlament České republiky, 2012, s. 273)

Zadržovací právo

Opět mluvíme o věcném právu k věci cizí nicméně s jedním rozdílem – má funkci donucovací, nutí dlužníka zaplatit. Věřitel má nárok na zaplacení pohledávky a v případě, že tak dlužník neučiní, může věřitel dlužníkovi zadržet movitou věc do doby, než mu dlužník zaplatí. Nejde tedy o uspokojovací, nýbrž donucovací prostředek. Zadržovací právo je součástí Nového občanského zákoníku a je ustanoven v §1395-1399. V zákoně č. 89/ 2012 Sb. je v §1395 ods. 1. *„Kdo má povinnost vydat cizí movitou věc, kterou má u sebe, může ji ze své vůle zadržet k zajištění splatného dluhu osoby, jíž by jinak měl věc vydat.“(Parlament České republiky, 2013, s. 286)* Jako příklad si můžeme uvést firmu XYZ, jejíž předmětem podnikání je autoservis. Zákazník ABC si nechá opravit závadu na motoru u svého osobního automobilu a firma XYZ tuto závadu opraví. Zákazník ABC však za opravu nechce zaplatit a proto firma XYZ může využít zadržovací právo a osobní automobil u sebe zadržet do té doby, než zákazník bude ochoten za opravu zaplatit. (Parlament České republiky, 2012, s. 290)

Ručení

Ručení je typ zajištění dluhu upravené v zákoně č. 89/2012 Sb. v části § 2018-2028. Jde o jednostranné písemné prohlášení osoby, která má zájem na tom, být ručitelem dlužníka v případě že tento dlužník řádně a včas nezaplatí své závazky vůči věřiteli. Věřitel musí s ručitelem souhlasit, jinak po něm nemůže nic žádat. Mezi věřitele a dlužníka tedy vstupuje třetí osoba, ručitel. Je-li více ručitelů, tak každý ručitel ručí věřiteli celkovou dlužnou částkou, tj. celkový dluh. Po zaplacení ručitele věřiteli se ručitel stává novým věřitelem dlužníka a věřitel může požadovat po předchozím věřiteli veškeré dokumenty, doklady apod., jež jsou potřeba pro uplatnění nároku vůči dlužníkovi. (Parlament České republiky, 2012, s. 417-419)

Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je upravena v zákoně č. 89/2012 Sb. v části § 2048-2052. Jde o instrument, který je využit v případě, že dlužník nedodrží smluvní podmínky, tedy nezaplatí řádně a včas věřiteli. V tomto případě je dlužník povinen věřiteli zaplatit sankci v podobě pokuty. Tato povinnost vzniká jen na základě písemné dohody, která je určena dispozitivně, tj. výše částky pokuty je určena stranami (například v Kč nebo v % z dlužné částky), jinak se použije ustanovení v zákoně č. 89/2012 Sb. Smluvní pokuta může být peněžitá i nepeněžitá. Věřitel má nárok na tuto pokutu i v případě, že mu nevznikne žádná škoda z nedodržení smluvních podmínek. V případě, že dlužník zaplatí smluvní pokutu, nezbavuje se tím povinnosti zaplatit dlužnou částku. Soud může na návrh pokutu snížit do výše škody vzniklé věřiteli v důsledku nedodržení smluvních podmínek. Zaplacenou pokutu eviduje věřitel v účetnictví jako výnos. (Parlament České republiky, 2012, s. 422-423)

Převod vlastnického práva

Zajišťovací převod práva vzniká na základě písemné smlouvy. Jde o dočasný převod práva dlužníka či třetí osoby věřiteli. Tento druh zajištění popisuje zákon č. 89/2012 Sb. v části § 2040-2044. Právo vzniká až ve chvíli nesplnění závazku dlužníka vůči věřiteli. Má se za to, že při úhradě pohledávky věřiteli toto právo zaniká. Jde o rozvazovací podmínku, která tu působí jako mantinel, aby věřiteli právo nezůstalo i po splacení závazku dlužníka věřiteli. Předmětem převodu může být jen právo převoditelné, například právo užívaní jisté nemovitosti či vlastnické právo k věci movité. (Parlament České republiky, 2012, s. 229-231)

Postoupení pohledávky (cese)

Principem postoupení pohledávky je změna věřitele, která je upravena v zákoně č. 89/2012 Sb. v §1879-1886. Už nejde tedy o ryze zajišťovací nástroj, ale ve své podstatě jde o převod vlastnického práva k pohledávce. Postupitel (současný věřitel) postupuje pohledávku postupníkovi (budoucímu věřiteli). Věřitel může postoupit pohledávku i bez souhlasu dlužníka. Postupník společně s pohledávkou nabývá i jejích příslušenství a také zajištění. Příslušenstvím k pohledávce může být například úrok z prodlení. Postupitel je povinen společně s postoupením pohledávky předat postupníkovi veškeré dokumenty s tím spojené k následnému uplatnění této pohledávky. Dlužník musí být informován o změně

věřitele nebo musí postupník patřičně prokázat, že je novým věřitelem, jinak může dlužník plnit povinnost vůči věřiteli, který pohledávku postoupil. Postoupit pohledávku lze za úplatu, ale v takovém případě postupitel ručí postupníkovi do výše úplaty i s úroky za to, že je pohledávka dobytná, avšak může se jednat i o nedobytnou či budoucí pohledávku, ale o této skutečnosti by musel postupník vědět. Stala-li se pohledávka nedostupnou až v době po postoupení pohledávky, postupitel neručí za tuto pohledávku. (Parlament České republiky, 2012, s. 395)

Uznání dluhu (závazku)

Uznání závazku, či v občanskoprávních vztazích uznání dluhu, je upraveno v zákoně č. 89/2012 Sb. v části § 2053-2054. Jde o písemné prohlášení dlužníka, kterým dlužník uznává svůj dluh. Toto prohlášení je platné i v případě, že dluh byl již v době uznání promlčen. Od doby uznání dluhu běží nová promlčecí lhůta, která je čtyřletá. Má se za to, že je dluh uznán dlužníkem i v případě, že dlužník zaplatí část závazku nebo zaplatí jen úroky z prodlení. V případě uznání závazku ve formě zaplacení úroku, má závazek hodnotu jen takovou, z níž se úrok platí. (Parlament České republiky, 2012, s. 423)

Finanční (bankovní) záruka

Finanční záruka, dříve též bankovní, je zvláštní typ ručení, kde roli věřitele zastává banka. Upraveno jest v zákoně č. 89/2012 Sb. v části §2029-2039. Bankovní záruka vzniká sepsáním záruční listiny, ve které se banka zaručuje, že uspokojí věřitele v případě, že tak dlužník neučiní ve sjednané době. Tato listina by měla být přílohou ke kupní smlouvě a mimo jiné by měla obsahovat výši částky, do které banka ručí za dlužníka. V případě, že není v záruční listině uvedeno jinak, banka nemůže uplatnit námitky věřiteli ohledně plnění, které by jinak mohl vznést dlužník. Záruční listina musí mít písemnou formu, jinak je neplatná a věřitel se nemůže domáhat svého práva u ručitele, tj. banky. Pohledávka může být společně s finanční zárukou postoupena jinému věřiteli, ale banka musí být s touto skutečností obeznámena. Jak jsem již uvedl, jde o specifický typ ručení, ale v případě této záruky je zde větší jistota inkasování pohledávky. Věřitel také může požadovat zaplacení pohledávky přímo u banky, tj. nemusí nejprve vyzvat dlužníka k plnění, není-li uvedeno v záruční listině jinak. Banka zde podstupuje riziko a tudíž je tato záruka poskytována obvykle za úplatu, jejíž výše musí být uvedena v záruční listině. (Parlament České republiky, 2012, s. 419-421)

Směnka

Směnky jsou upraveny v zákoně č. 191/1950 Sb. Zákon směnečný a šekový upravuje směnky v §1-90. Jde o dlužnický závazek směnečného dlužníka majiteli, kde má majitel směnky právo požadovat po dlužníkovi zaplacení peněžní částky uvedené na směnce ve stanovenou dobu. Směnka je druh cenného papíru, který je převoditelný indosamentem neboli rubopisem. Převod je tedy možný velice jednoduše a to tak, že se na rub směnky napíše osoba, která má zaplatit namísto původního dlužníka. Se směnkou nesporně souvisí držba, tedy majitel směnky uplatňuje právo při předložení směnky. Nárok na proplacení směnky je bezpodmínečný, tj. neexistuje zde podmínka, při jejímž splnění má majitel nárok na proplacení směnky. (Parlament České republiky, 2014, §75 - §78)

Rozlišujeme dva druhy směnky – vlastní a cizí. V případě směnky vlastní se zavazuje přímo výstavce k zaplacení. U směnky cizí vstupuje do vztahu třetí osoba, která se zavazuje, že zaplatí místo výstavce směnky. Tato třetí osoba, například banka, musí být uvedena na směnce. Dále existuje tzv. blankosměnka, tj. směnka s chybějící náležitostí a tou je nejčastěji částka či datum splatnosti. Jedná se o neúplnou směnku, ať cizí či vlastní, kterou emitent vydává s vědomím, že chybějící náležitost bude dopsána vlastníkem směnky. Nesmí jít však o náležitost, která by zapříčiňovala její neplatnost.

Směnka je hojně používaná z mnoha důvodů. Její převoditelnost je snadná a rychlá. Směnka může platit za alternativu peněz, jelikož ji lze použít k eskontu (odkupu) bance. Sepsání směnky je snadné a není potřeba žádného zvláštního orgánu. (Vlastní archiv, 2014, Financování podniku)

Vykonatelný notářský zápis

Vykonavatelný notářský zápis neboli exekuce je institut, kterým dává dlužník věřiteli právo k exekuci. Dlužník se tímto zavazuje, že ve stanovené době řádně a včas splní své povinnosti vůči věřiteli pod výhrůžkou exekuce jeho majetku. Tento institut se používá většinou pro pohledávky budoucí, nicméně se nechá použít u pohledávky, jejíž splatnost uplynula a věřitel se s dlužníkem dohodne na splatnosti nové. Výhodou je, že věřitel při sepsání této listiny s dlužníkem nemusí při nesplnění dlužníkových povinností procházet soudními procesy. Stačí pouze s listinou zajít k notáři a požádat o exekuci na majetek dlužníka. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 45)

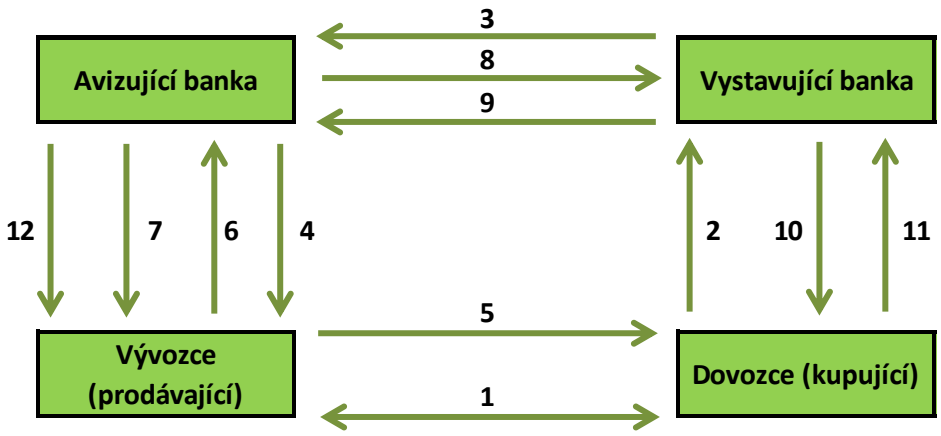
Pojištění

Tento institut je využíván ze strany dlužníka, který se pojišťuje na případnou platební neschopnost. Riziko je tak přeneseno na pojišťovnu. Dlužník platí pravidelné splátky pojišťovně, které jsou vypočítávány určitou výší procenta z obratu (rozdílem příjmů a výdajů). V případě neschopnosti dostát svým závazkům zakročí pojišťovna, která neuhrazené dluhy zaplatí. (Nový občanský zákoník, 2012, 563-564). Pojištění se hojně využívá při zahraničním obchodním styku. Příkladem pojišťovacích společností je EGAP, Gerling, ČESCOB. EGAP podporuje export i tím, že českým vývozcům poskytuje pojišťovací služby bez ohledu na velikost, právní formu, či objemu vývozu organizace. (Iveta Vozňáková, 2004, s. 78**)**

Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je instrument, který se používá při zahraničním obchodním styku. Do vztahu mezi kupujícího a prodávajícího vstupuje banka/banky, která/é zde působí jako strana vykonávající úkony v případě splnění podmínek daných v akreditivu. Jde o závazek banky poskytnout určité peněžní plnění beneficientovi (dodavateli/exportéra) proti vystavení požadovaných dokumentů odběratele. Postup při použití tohoto instrumentu je znázorněn na obrázku č. 3. (Miroslav Synek a kol., 2006, s. 315)

Obrázek č. 3 Schéma dokumentárního akreditivu



(Zdroj: Andrle, 2013, s. 23-24)

1. Uzavření kupní smlouvy mezi nakupujícím a prodávajícím. Stanovení podmínek v dokumentárním akreditivu.
2. Kupující/dovozce požádá svou banku, aby vystavila dokumentární akreditiv ve prospěch prodávajícího/vývozce.
3. Vystavující banka (banka vývozce) informuje banku beneficienta (vývozce) o otevření akreditivu.
4. Banka beneficienta ověří správnost a informuje vývozce o otevření dokumentárního akreditivu.
5. Vývozce odešle zboží dovozci a připraví potřebné dokumenty.
6. Vývozce předloží potřebné dokumenty avizující bance.
7. Avizující banka informuje o správnosti a úplnosti dokumentů.
8. Avizující banka odešle dokumenty bance dovozce.
9. Banka dovozce zkontroluje dokumenty a v případě úplnosti zasílá úhradu za zboží avizující bance.
10. Dovozce platí bance poplatky za zřízení akreditivu.
11. Vystavující banka předá dokumenty dovozci.
12. Vývozce obdrží peníze od své banky.

Faktoring a Fortafing

Faktoring a forfating jsou nástroje pro odkup pohledávek a to nejčastěji bankou. V zásadě se liší dobou splatnosti pohledávek. U faktoringu jde o průběžný odkup krátkodobých pohledávek. Existuje faktoring bezregresní a regresní. V prvním případě banka odkoupí pohledávku a přechází na ní i riziko, že jí nebude pohledávka od dlužníka splacena. Naopak u regresního faktoringu riziko zůstává dodavateli. (Miroslav Synek a kol., 2006, s. 314)

Forfating je také spojen s odkupem pohledávek nicméně střednědobých či dlouhodobých. Tyto pohledávky musí být zajištěny – obvykle směnkou. Banka v tomto případě odkoupí pohledávku a peníze věřiteli vyplácí ihned. Vyplacená hodnota je ovšem nižší než nominální pohledávka z důvodu úroků za riziko spojené s možností nezaplacení dlužníka, které přechází na banku. (Miroslav Synek a kol., 2006, s. 314)

V dnešní době, kdy se podnikatelské prostředí neustále mění a prakticky z hodiny na hodinu může být situace na trhu zcela odlišná, je důležité neopomenout se pojistit proti případnému nezaplacení. Zajištění pohledávky je důležitým aspektem zvláště u nás v České republice, kde je platební morálka velice bídná. Nicméně i při zajištění pohledávky není jisté, že věřitel bude uspokojen v době splatnosti. (Pilátová, Richter, 2009, s. 17)

2.2 Monitorování pohledávek

Monitorování pohledávek je souborem činností, které se provádějí v podniku v případě jejich vzniku a končí jejich zánikem, splacením. Jde zvláště o evidenci a kontrolu, vztah mezi výší pohledávek a výší prodejů, a v neposlední řadě také lhůty splatnosti pohledávek. *„V podnikové praxi se celkem běžně monitorují pohledávky pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek. Jedná se o jednoduché a snadno pochopitelné míry, které snad právě proto mohou být za určitých podmínek zavádějící. „* (Freiberg, 2007, s. 25)

2.2.1 Evidence a kontrola pohledávek

Není zákonem stanoveno, jak evidovat pohledávky, je pouze na organizaci, jak tuto evidenci budou provádět. Evidence je důležitou činností pro podnik, jelikož jde o položku, která se promítne v účetnictví – tak jako výnos s ní související. V podnicích se dnes nejčastěji pohledávky evidují v elektronické podobě, kam se zapisují určité náležitosti. Mimo jiné by tato evidence měla vykazovat datum vzniku pohledávky, druh pohledávky (původ vzniku pohledávky, jako například prodej zboží či poskytnutí služeb), datum splatnosti pohledávky, vůči komu pohledávka vznikla (dlužník) a také výši pohledávky (tedy hodnotu, za kterou bylo fakturováno). Evidence může vypadat jako tabulka, jež je zobrazena na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4 Tabulka evidence pohledávek

Řádek	Ozn. dokladu	Dlužník	Pohledávka	Kč	Datum odeslání	Datum splatnosti	Datum inkasa

(Zdroj: Autor)

Ke kontrole patří provedení inventarizace pohledávek, které se sestavuje na konci účetního období, ať už se jedná o kalendářní či hospodářský rok. Inventarizace má za cíl zjistit, zda byla evidence vedena správně, tedy zda se reálná hodnota pohledávek rovná hodnotě zanesené v evidenci. V případě neshody se musí provést její korekce.

Dalším krokem kontroly může být sledování splatnosti pohledávek a v případě zjištění nezaplacení pak podniknout kroky, které by vedly ke splacení či alespoň zajištění jejich zaplacení.

Pohledávky se mohou ocenit různou hodnotou – jmenovitou nebo pořizovací. Jmenovitá hodnota se eviduje při vzniku pohledávky a pořizovací hodnota při jejím úplatným postoupení či vkladem. Pohledávky mohou být nabyty i bezúplatně, v takovém případě se oceňují reprodukční cenou. Jde o cenu, kterou pohledávka měla v době, kdy se účtovalo o jejím pořízení. Také se mohou ocenit reálnou hodnotou, tj. tržní hodnota, znalecký odhad či ocenění dle zvláštních právních předpisů. Reálné ocenění se provádí v případech, které stanoví zvláštní právní předpis. Pohledávky oceněné reálnou hodnotou jsou určeny k obchodování.

Účetnictví sice eviduje pohledávky a jejich charakter, tj. který odběratel, výše, datum vystavení faktury, splatnost apod., nicméně vykazuje nominální hodnotu pohledávek, nikoliv reálnou. Jak už jsem zmínil výše, hodnota peněz se v čase mění. Reálná hodnota se tudíž liší od hodnoty zanesené v účetnictví. Existují různé přístupy, které buď počítají s nominální hodnotou, tj. z účetní evidence, či s hodnotou reálnou získanou určitým výpočtem.

Stanovení reálné hodnoty pohledávek můžeme učinit například pomocí současné hodnoty zisku. Ta se nechá vypočíst následujícím způsobem:

$$SHZ = \left[\frac{p*(ZP-N)}{(1+i)} - (1-p)*N,\right], \text{ kde:}$$

- ZP je zaplacení pohledávky
- ZP-N je zisk z prodeje na úvěr
- N jsou náklady na prodané výrobky
- i je úroková míra, která určuje, jaký výnos je požadován
- p vyjadřuje pravděpodobnost zaplacení pohledávky
- 1 – p determinuje pravděpodobnost nezaplacení pohledávky
- p + (1 – p) se musí rovnat hodnotě 1, jelikož suma pravděpodobností je rovna hodnotě 1, resp. 100 % (Vycházíme z toho, že firmě mohou nastat dvě alternativy – zaplacení či nezaplacení. Jiná možnost nastat nemůže.)

Podmínkou pro poskytnutí dodavatelského úvěru je, že SHZ musí být větší než nula. Tento ukazatel je ovlivněn úrokovou mírou a pravděpodobností, že bude pohledávka zaplacena. Hledání pravděpodobnosti není vůbec lehké. Tato pravděpodobnost je determinována tou kterou bonitní skupinou. Dodavatel na základě bonitní skupiny určí pravděpodobnost a zisk z prodeje, úrokovou míru a období, za které je současná hodnota zisku vyčíslena. (Iveta Vozňáková, 204, s. 30**)** a (Valach, 1999, 138)

2.2.2 Pohledávky a prodeje

V kontextu monitoringu se operuje s dvěma ukazateli – počet obrátek a doba obratu pohledávek. Tyto ukazatelé souvisí s prodeji odběratelům na faktury a rychlostí jejich zaplacení. Doba obratu pohledávek zjišťuje, kolik dní trvá odběratelům zaplatit za námi poskytované zboží či služby. Počet obrátek pohledávek sleduje, kolikrát se podniku podaří přeměnit pohledávky v peníze. Čím vyšší je doba obratu, tím nižší je počet obrátek a obráceně, tedy je zde nepřímá úměra mezi těmito dvěma ukazateli. (Freiberg, 2007, s. 25)

$$Obrátka\ pohledávek\ (OP) = \frac{tržby}{průměrné\ pohledávky}$$

$$Doba\ OP = \frac{360}{OP} = \frac{průměrné\ pohledávky}{průměrné\ denní\ tržby}$$

Pomocí příkladu si ukážeme, co vše můžeme zjistit. Předpokládejme, že firma měla za rok tržby v hodnotě Kč 5 400 Kč a její průměrné pohledávky činily Kč 600.

1. Počet obrátek pohledávek = 5 400/600 = 9 => Tedy 9 krát podnik přemění pohledávky na peníze.
2. Doba obratu pohledávek = 390/9 = 40 dní = > Jeden cyklus, který přemění pohledávky na peníze, trvá 40 dní.
3. Průměrné denní tržby = 5 400/360 = 15 Kč => Podnik denně vyfakturuje odběrateli za 15 Kč.
4. Průměrné pohledávky za obratový cyklus = 15 × 40 = 600 => První den firma vyfakturuje za 15 Kč a až 40. den obdrží první platbu od odběratelů, nicméně v této době je hodnota pohledávek vůči odběratelům 600 Kč.

V případě, že budeme počítat s tím, že firma hradí své závazky vůči dodavatelům ihned při koupi, tak zde bude vznikat vysoká kapitálová potřeba – 40 dní. To je celkem dlouhé období a vezme-li v potaz, že firma musí platit své zaměstnance, tak by byla kapitálová potřeba asi ještě vyšší. Je tedy důležité zkracovat období mezi úhradou dodavateli a inkasem odběratelů z důvodů snížení kapitálové potřeby. V případě, že by se podnik dostal do problémů s odběrateli ohledně zaplacení faktury, mohlo by to znamenat veliké potíže a narušení bonity podniku.

V dnešní podnikatelském prostředí není pro podnik vůbec lehké se na trhu udržet. Nejen, že musí sledovat trendy a vyhovovat přáním zákazníků, musí také sledovat svou

konkurenci, legislativní změny a v neposlední řadě udržovat dobré vztahy se svými dodavateli a odběrateli, neboť ti hrají poměrně důležitou roli. Splatnost závazků a pohledávek musí být řízena tak, aby doba mezi těmito termíny byla co nejkratší a podnik tak mohl uvolňovat svůj kapitál pro svůj rozvoj.

2.3 Způsoby vymáhání pohledávek

S řízením pohledávek naneštěstí souvisí i jejich vymáhání. Jde o činnost vznikající z titulu nedodržení smluvních podmínek. Vymáhání částečně souvisí s kapitolou zajištění pohledávek. Některé zajišťovací instrumenty jsou pro svou účinnost a vymahatelnost podmíněny nedodržením termínů splatnosti pohledávek, a proto jsou použity donucovací prostředky k jejich vymáhání. Zde zajišťovací prostředky využity nebyly, jelikož byla podceněna účinnost zajišťovacích instrumentů či byl nesprávně odhadnut nebo špatně prověřen odběratel. Existují dva typy neplatičů:

- Ti, kteří nemohou zaplatit – Nemají dostatek finanční prostředků k placení svých závazků a přistup k externímu finančnímu kapitálu v podobě úvěru od bank. Mohou mít problémy se splatností svých pohledávek od zákazníků.
- Ti, kteří nechtějí zaplatit – Mají finanční kapitál na placení svých závazků, ale snaží se zaplatit co nejpozději. Snaží se finanční prostředky alokovat jiným směrem, například na investice.

Podnik zde stojí před důležitým rozhodnutím. Jak pohledávky vymáhat, kdy začít s vymáháním a zda to má vůbec cenu. Vymáhání stojí čas a peníze. Jde o peníze, které se promítnou do nákladů. Vymáhání pohledávek je tak spojeno s dalšími náklady, které mohou být i vyšší než samotná pohledávka. Je podstatné zvážit jaké pohledávky vymáhat a které naopak ne a jednoduše je odepsat. S nevymoženou pohledávkou je spjata i tvorba opravné položky k pohledávkám, která má daňový aspekt, jež má vliv na výši čistého hospodářského výsledku.

Nejlepším řešením je začít s vymáháním ihned, jelikož pohledávky ztrácejí svou nominální hodnotu a náklady mohou s časem růst. Další důvodem, proč neodkládat vymáhání, je promlčecí lhůta, která trvá čtyři roky. Také je relevantní zvážit, zda se na někoho obrátit s pomocí nebo jestli na to podnik stačí sám. Je více způsobů, jak vymáhat pohledávky, a tyto způsoby jsou popsány níže.

2.3.1 Mimosoudní vymáhání

Tímto způsobem bere obvykle podnik vše do vlastních rukou, ale může využít i pomoci outsourcingu. Zkouší-li podnik nejprve pohledávku vydobýt vlastními silami, urguje dlužníka k zaplacení dlužné částky, kontaktuje ho telefonicky i písemně. Zjišťuje důvody nezaplacení a snaží se tuto situaci řešit „po dobrém“. V případě, že jde o dlužníka, který chce platit, ale nemá finanční prostředky, může mu být poskytnut splátkový kalendář. Vynechá-li dlužník jednu splátku, má věřitel nárok na zaplacení celého dluhu. Vychází to z § 1931, kde stojí: *„Bylo-li ujednáno plnění ve splátkách a nesplnil-li dlužník některou splátku, má věřitel právo na vyrovnání celé pohledávky, pokud si to strany ujednaly. Toto právo může věřitel uplatnit nejpozději do splatnosti nejblíže příští splátky.“*(Parlament České republiky, 2013, s. 401) U těch, kteří platit nechtějí, je splátkový kalendář ve většině případů redundantní.

Podnik může uložit sankci v podobě úroku či penále za nedodržení smluvních podmínek. Uložení této sankce nemusí být ujednáno ve smlouvě, tuto sankci může podnik ze zákona uplatnit při nesplnění smluvních podmínek. Úrok z prodlení musí být uveden ve smlouvě, je-li jeho sazba vyšší než stanovená zákonem č. 351/2013. Od června roku 2013 je zákonný úrok z prodlení stanoven na základě repo sazby stanovené Českou národní bankou, která je zvýšená o osm procentních bodů. (Parlament České republiky, 2013, s. 4)

Při neúspěšných pokusech vymoci pohledávku svými technikami, je zde možno využít externích firem, které se touto činností zabývají. Jde o služby, které pro podnik znamenají náklady v podobě úroků z vymožené částky. Jedná se o tvrdší způsob urgování dlužníka, neboť externí firmy používají při urgování mimo jiné možnost soudního vyrovnání a další skutečností je také to, že jde o specializované firmy, jež jsou většími znalci práva a vědí, jak postupovat.

2.3.2 Soudní vymáhání

V případě, že selže mimosoudní vymáhání, nezbývá věřiteli, než využít pomoci soudu. V takovém případě by podnik měl podat žalobu a popřípadě si zajistit právního zástupce. Zmocněncem u soudu může být fyzická osoba, která je způsobilá k právním úkonům, či advokát. Žalobce, tedy věřitel, by měl zajistit všechny dokumenty, které souvisejí s tímto případem. V první řadě jde o kupní smlouvu a poté fakturu. Dále by měl zajistit veškerou komunikaci, kterou doposud vedl, tzn. připomenutí dluhu, urgování k zaplacení, poskytnutí splátkového kalendáře apod. Soudní řízení je zahájeno na návrh, který musí být podán písemně či ústně. Tato cesta vymáhání je spojena s náklady (náklady na řízení, náklady na

právního zástupce), a proto je nasnadě otázka, zda se vyplatí vymáhat pohledávku touto cestou.

Exekuce

Další možností, jak vydobýt pohledávku, je exekuční řízení. Stejně jako soudní cesta se exekuční řízení zahajuje na návrh. Toto řízení je zahájeno dnem, kdy je návrh doručen exekutorovi. Exekutor může začít s exekucí v případě, je-li mu dán souhlas k jejímu výkonu. Tento souhlas uděluje exekuční soud. Tento způsob je spojen s náklady na exekutora. Výše odměny exekutora je dána tarifem, jež nalezneme ve vyhlášce č. 330/2001 Sb., O odměně a náhradách soudního exekutora. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 47)

Konkurz

Posledním, zde zmíněným způsobem vymáhání pohledávek, je konkurz, který je součástí insolvenčního řízení. Jde o nejkrajnější možnost, jež je spojena s úpadkem dlužníka. Tento druh vymáhání je ukotven v zákoně č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Cílem tohoto řešení je vypořádání majetkových vztahů, které má dlužník vůči dotčeným osobám. Insolvenční řízení je zahájeno na návrh, který podává buď věřitel či dlužník. Potom rozdělujeme návrh na dlužnický a věřitelský. Je-li podnik v úpadku, tj. dlužník není schopen platit své závazky, je dalším krokem „způsob řešení úpadku“. Zde se naskytují tři možnosti – konkurz, reorganizace a oddlužení. Aby byl dlužník prohlášen v konkurzu, musí být naplněny 3 podmínky – musí být v úpadku, předlužen a jeho závazky musí být po lhůtě splatnosti. Zmíněné předlužení znamená, že obchodní jmění musí být nižší než úhrn splatných závazků.

Po vydání usnesení o prohlášení konkurzu, je stanoven insolvenčního správce (dříve též správce konkurzní podstaty). Tento správce je jmenován soudcem a zpravidla jde buď o statutární orgán (jednatel či představenstvo) nebo osobu, která není zainteresována se společností v konkurzu. Nejčastěji jde o osobu, jejíž povolání je insolvenční správce. Povinností insolvenčního správce je sepsání dlužníkova majetku, který musí být následně zpeněžen. Správce je také povinen vyzvat věřitele, aby své pohledávky přihlásili do třiceti dnů od prohlášení konkurzu. V případě, že tak věřitelé neučiní do tří měsíců, jejich právo na pohledávky zaniká. V prvé řadě mají nárok na vypořádání ti věřitelé, jejichž pohledávky jsou zajištěné a poté až ti, jejichž pohledávky jsou nezajištěné. Jestliže všechny zajištěné pohledávky nemohou být vypořádány do výše jejich znění, pak jsou věřitelé vypořádány

podílem, který tvoří jednotlivá pohledávka vůči veškerým zajištěným. (Hasová, Moravec, 262. s. 1-179)

3 Náklady spojené s pohledávkami

S pohledávkami souvisejí i náklady podnikatele, které vznikají jejich řízením - prevence, monitoring a vymáhání. Náklady na prevenci jsou nejčastěji náklady na zjištění informací odběratele, náklady na zajištění pohledávky. Náklady na monitorování se rozumí např. náklady na systém, lidské zdroje, software apod. Posledními náklady jsou ty, které jsou spojené s vymáháním. Náklady spojené se zajištěním představují pro podnikatelé „očekávané“ náklady v případě nesplnění dlužníkovy povinnosti. V případě vymáhání pohledávek jde o neočekávané náklady, které podnik musí vynaložit k jejich splacení. Celkové náklady můžeme vyčíslit pomocí vzorce:

$$TC = N_p + N_m + N_v, \text{ kde:}$$

- TC jsou celkové náklady spojené s pohledávkami,
- N_p jsou náklady na prevenci,
- N_m jsou náklady na monitoring a
- N_v jsou náklady na vymáhání. (Vozňáková, 2004, s. 25)

Dále se uvádí vzorec definující změnu celkových nákladů vlivem řízení pohledávek v čase. Jde o poměrový index změny nákladů. Ukazatel říká, jak se mění náklady v čase, zda se zvyšují či mají klesající tendenci. Lze vypočítat následovně:

$$I_{nq} = Nq_1/Nq_0, \text{ kde:}$$

- Nq_0 jsou náklady minulého období
- Nq_1 jsou náklady běžného období. (Iveta Vozňáková, 2004, s. 25)

Většina pohledávek, které jsou nedobytné, nebo je těžké je získat, jsou podle mého zapříčiněny nedostatečným zjištěním bonity a informací o odběrateli vůbec. Podnik by měl zvážit, zda bude vynakládat finanční prostředky na prevenci, či bude naivně věřit svým odběratelům s možností ztráty nemalých finančních prostředků.

Uvádí se, že náklady vyvolané prevencí a monitorováním pohledávek se pohybují do výše 5 % objemu pohledávek. Náklady na vymáhání jsou pak několikanásobně vyšší. Zmiňuji se jen o nákladech finančních, nicméně vznikají i náklady reputační. Náklady reputační jsou faktem, který nesmí být zlehčován, natož ignorován. Tyto náklady mohou podniku vzniknout v případě, že se sám díky nedobytné pohledávce dostane do finančních

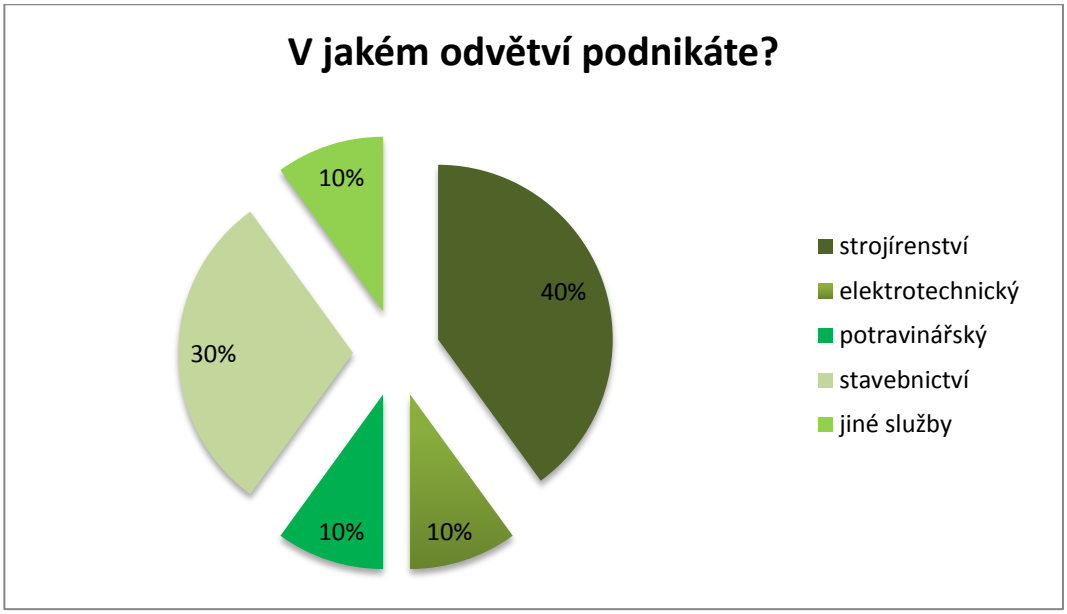
potíží a jeho reputace může být narušena. (Jaroslav Schöndelf, 169, s. 148), (Iveta Vozňáková, 2004, s. 25)

4 Praktická část

V této části práce jsem se zaměřil na průzkum toho, zda firmy na českém trhu řídí pohledávky, tedy zda si zjišťují dostatečné informace o svých odběratelích, zda zajišťují pohledávky proti případnému nezaplacení a jak postupují v případě, že odběratel nezaplatil řádně a včas. Svůj průzkum jsem prováděl na vzorku 30 firem, které fungují na českém trhu. Výzkumné šetření jsem dále podpořil rozhovorem s osobou, která operuje v bance v oddělení vymáhání pohledávek.

Prvně bych chtěl zmínit, že jsem oslovil zhruba 400 firem a jen 30 z nich mi poskytlo své údaje. Těchto 30 respondentů tedy představuje pouhých 7,5 % z celkově dotázaných. Z této skutečnosti vyplývá, že se jedná o nereprezentativní vzorek. Tito respondenti většinou operovali v průmyslu strojírenském či ve stavebnictví, což můžeme vidět v grafu č. 1. 10 % respondentů, tj. 3, odpovědělo, že se vyskytují v jiném odvětví, než v těch, které bylo možno zvolit. Tyto firmy uvedly, že působí v oblasti zprostředkování obchodu a v reklamní činnosti. Tato otázka pro mne byla velice stěžejní, díky zjištění platební morálky a vůbec zvyklostech s řízením pohledávek v tom kterém odvětví a mohl tak rozlišit, kde se nejvíce setkávají s problémy a jaký to má původ.

Graf č. 1 – Zastoupení respondentů v odvětví



(Zdroj: Autor)

Dále mě zajímalo, jaké portfolio odběratelů, resp. pohledávek v podniku, respondenti zaznamenávají. Než jsem vůbec mohl začít se sepisováním dalších otázek, bylo potřeba ujasnit dva pojmy, které by respondenti nemuseli znát. V dotazníku se objevují názvy „Áčkoví“ a „ostatní“ odběratelé, resp. pohledávky. „Áčkoví“ odběratelé jsou ti, kteří mají výrazný podíl na celkových pohledávkách. Jsou to ti největší z hlediska objemu v korunách a představují přibližně 80 % z celkových pohledávek. „Ostatní“ odběratelé jsou pak ti, jejichž podíl na celkových pohledávkách osciluje kolem 20 %. Toto rozlišení jsem ve svém šetření inkorporoval pro zjištění, zda se se všemi pohledávkami pracuje obdobně, či zcela jinak.

Zjistil jsem, že převážná většina společností dodává 11 až 30 odběratelům. Četnost této odpovědi tvořila rovných 50 %. Jen 3 firmy mají maximálně 10 odběratelů. Dalších 40 % spolupracuje s více než 30 odběrateli. Z těchto odpovědí můžeme s určitou jistotou predikovat, že „Áčkoví“ odběratelé nepřesáhnout hranici 20 a podle odpovědí tomu tak opravdu je. Téměř polovina respondentů uvedla, že mají „Áčkových“ odběratelů nanejvýš 8. Jedna třetina se pak ztotožňuje s počtem do 3 a zbytek mají do 15, resp. nad 15 těchto odběratelů. Přesné odpovědi můžete najít v tabulkách č. 1 a 2.

Tabulka č. 1 – Počet odběratelů, kterým se dodává

Počet odběratelů	Četnost	
	absolutní	relativní
1-10	3	10%
11-30	15	50%
31-50	5	17%
51-100	4	13%
nad 100	3	10%
Celkem	30	100%

(Zdroj: Autor)

Tabulka č. 2 – Počet „Áčkových“ odběratelů

Počet "Áčkových" odběratelů	Četnost	
	absolutní	relativní
1-3	10	33%
4-8	12	40%
9-15	3	10%
Nad 15	5	17%

(Zdroj: Autor)

Tyto dvě otázky pak jen potvrzují známé „Paretovo pravidlo“ 80:20. V našem případě je 80 % pohledávek generováno 20 % odběrateli. Jak už jsem uvedl výše rozdělení odběratelů na „Áčkové“ a „ostatní“ je následující:

- „Áčkoví“ představují 80% podíl na celkových pohledávkách.
- „Ostatní“ představují 20% podíl na celkových pohledávkách.

Aby „Paretovo pravidlo“ mohlo být aplikované i zde, je potřeba aby těchto 80 % pohledávek, resp. 20 %, bylo generováno 20 % odběrateli, resp. 80 % odběrateli. Abychom se dostali na 20 % „Áčkových“ odběratelů, potřebujeme vypočítat, jaký je průměrný počet všech odběratelů a průměrný počet „Áčkových“ odběratelů. Tyto dva výsledky vydělíme a dostaneme podíl „Áčkových“ odběratelů na celkovém počtu. Odpovědi v předchozích otázkách jsou ovšem uváděny intervalově a proto musíme provést zjednodušení, které by mohlo počítat i s intervaly a zvláště pak těmi, které nejsou shora omezeny, tj. nad určitý počet jednotek. Ve výpočtech budu používat vždy dolní hranici intervalu a použiji váženého aritmetického průměru, kde váhy budou představovat absolutní počty odpovědí. Výpočet je následující:

$$\overline{PO}, resp. \overline{PA} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(\check{c}etnost\ odpov\check{e}di_i * po\check{c}et\ odb\check{e}rael\mathrm{\mathring{u}}_i)}{\sum_{i=1}^{n} \check{c}etnost\ odpov\check{e}di_i}$$

1. $\overline{PO} = (3 * 1 + 15 * 11 + 5 * 31 + 4 * 51 + 3 * 100)/30$
2. $\overline{PO} = 27{,}6$
3. $\overline{PA} = (10 * 1 + 12 * 4 + 3 * 9 + 5 * 15)/30$
4. $\overline{PA} = 5{,}3$
5. $AO = \overline{PA}/\overline{PO} = 5{,}3/27{,}6$
6. $AO = 19{,}2\ \%$

Kde:

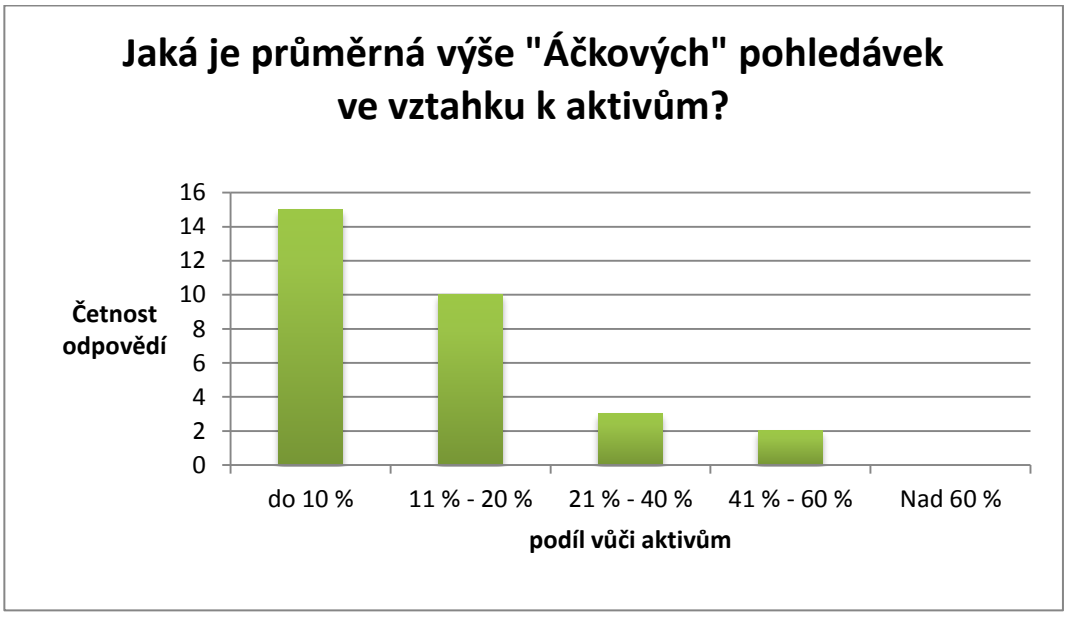
- $\overline{PO}$ je vážený průměr odběratelů,
- $\overline{PA}$ je vážený průměr „Áčkových“ odběratelů a
- AO je podíl „Áčkových“ odběratelů na celkovém počtu odběratelů. *(Zdroj: Autor)*

Jak tedy průzkum ukazuje, téměř 20 % odběratelů („Áčkoví“ odběratelé) přináší firmám 80 % příjmů. Tato skupina je tedy pro podnik velice důležitá, je na místě se jí více zabývat, monitorovat ji a také hýčkat.

V otázce č. 4, tj. jaká je průměrná výše „Áčkových“ pohledávek ve vztahu k aktivům, jsem zjistil, že více než polovina firem má pohledávky maximálně ve výši 10 % ve vztahu k celkovým aktivům, 1/3 pak uvedla, že jejich pohledávky dosahují až 20 % z hodnoty aktiv. Zbylé odpovědi, jejichž podíl tvořil 13 % ze všech respondentů, ukazují na pohledávky do 40 %, některé pak do 60 % z celkových aktiv. Můžeme tedy říci, že většina respondentů má pohledávky v podílu k aktivům maximálně 1/5. To můžeme vypozorovat na grafu č. 2. Tento podíl je zcela jistě determinován odvětvím, ve kterém firmy působí. Jelikož se převážná většina vyskytuje v odvětví – průmysl a stavebnictví -, pro které jsou typické těžké stroje, drahé zařízení a softwary, je jasné, že podíl pohledávek nebude nijak výrazný. Musíme ovšem brát v úvahu, že vzorek není reprezentovatelný, tudíž nelze generalizovat tyto výsledky na obecnou zákonitost.

Těmito prvními otázkami jsem tedy zjistil odvětví, ve kterém firmy operují, s kolika odběrateli spolupracují a kolik z nich je pro firmu důležitých z hlediska fungování, tedy jakési portfolio odběratelů. Dále jsem zjistil, že firmy obvykle operují dalšími aktivy, jejichž výše je až 4/5 z důvodu jejich zaměření, které vyžaduje nemálo dlouhodobého majetku – hmotného i nehmotného.

Graf č. 2 – Podíl „Áčkových“ pohledávkách na celkových



(Zdroj: Autor)

V další části dotazníku mě zajímala platební zvyklost. Tato otázka musela však být pojata netradičním způsobem a musel jsem odpovědi strukturovat maticově, viz tabulka č. 3. Zde jsem se tázal, jak benevolentní jsou sjednány doby inkasa podle smluvních podmínek vůči odběratelům. Odběratelé však mohou působit v různých odvětvích, proto jsem otázku musel specifikovat a tázal jsem se na to, jaké jsou platební podmínky podle smluvních podmínek v různých odvětvích, do kterých dodávají. Touto otázkou jsem mohl vypozorovat obvyklé doby placení za faktury v tom kterém odvětví. Byl jsem velice překvapen, jelikož drtivá většina má smluvní podmínky stanovené tak, že úhrada faktur by měla být uskutečněna do 30 dnů. Tyto platební podmínky ale nejsou vůbec dodržovány, jak vychází z mého strukturovaného rozhovoru, kde jsem se mimo jiné dozvěděl, že převážná většina firem za své závazky platí až 60 dní po splatnosti. Toto dokládá i výzkum provedený v druhém pololetí minulého roku společností Bisnode. Ta uvádí, že pouhá 1/3 pohledávek je zaplacena včas a zbylé dvě třetiny jsou zaplaceny později. Necelých 60 % pohledávek je zaplaceno do 30 dní po splatnosti, 4 % do 60 dnů a 5 % pohledávek se platí více jak 60 dnů po splatnosti. Trend je bohužel takový, že ubývá procento zaplacených pohledávek včas na úkor těch, které jsou zaplaceny do 30 dnů, což můžeme vidět na obrázku č. 5. (Bisnode, 2014) Je to způsobeno tím, že jsou podmínky na trhu takto nastaveny a firmy s tím mohou málokdy něco udělat, jelikož jejich vyjednávací síla je bezvýznamný. Tlak na trhu ze strany odběratelů je vysoký a jejich vyjednávací síla je tak obrovská, že odběratelé nedodržují platební podmínky a je jim to prominuto, z důvodu strachu – firmy nechtějí přijít o své zákazníky a radši si počkají na zaplacení, leč je tento druh příjmu peněz silně rizikový. Odběratelé si takovéto chování mohou dovolit, obzvláště jde-li o „Áčkové“, jelikož oni jsou zdrojem příjmu pro svého dodavatele a v případě direktivnějších smluvních podmínek, si může odběratel najít jiného dodavatele, který mu nabídne liberálnější podmínky.

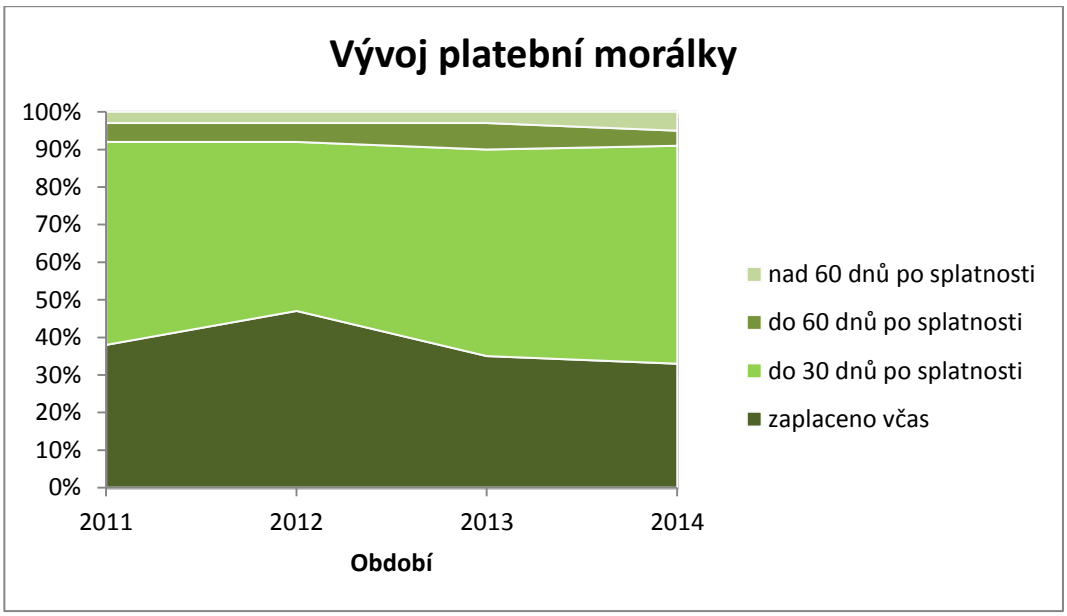
To je samozřejmě spjato s tím, že by musela většina firem, tj. min. 80 % a více, platit své závazky včas, aby nejen v celém odvětví, ale i na agregátním trhu, mohly být dodržovány smluvní podmínky. Bohužel optimum je jen idealismus a vždy se najde firma, která momentálně nemá na placení svých závazků, nebo se najdou ti, kteří jednoduše platit nechtějí a tito pak celý systém naruší a následek je pak takový, že firmy platit nemohou z důvodu stavu jejich cashflow.

Tabulka č. 3 – Doby splatnosti pohledávek dle různých odvětví

Odvětví	Splatnost				
	do 10 dnů	11 - 30 dnů	31 - 60 dnů	61 - 90 dnů	nad 90 dnů
Strojírenství	0	15	0	0	0
Elektrotechnický	0	15	0	0	0
Elektroenergetika	0	12	0	0	0
Farmaceutický	0	6	0	0	0
Potravinářství	0	9	0	0	0
Stavebnictví	0	6	3	0	0
Finanční služy	0	6	0	0	3
Ostatní služby	3	6	3	3	3
Jiné	3	6	0	0	0
Celkem	6	81	6	3	6
Relativní vyjádření	5,88%	79,41%	5,88%	2,94%	5,88%

(Zdroj: Autor)

Graf č. 3 – Vývoj splatných pohledávek

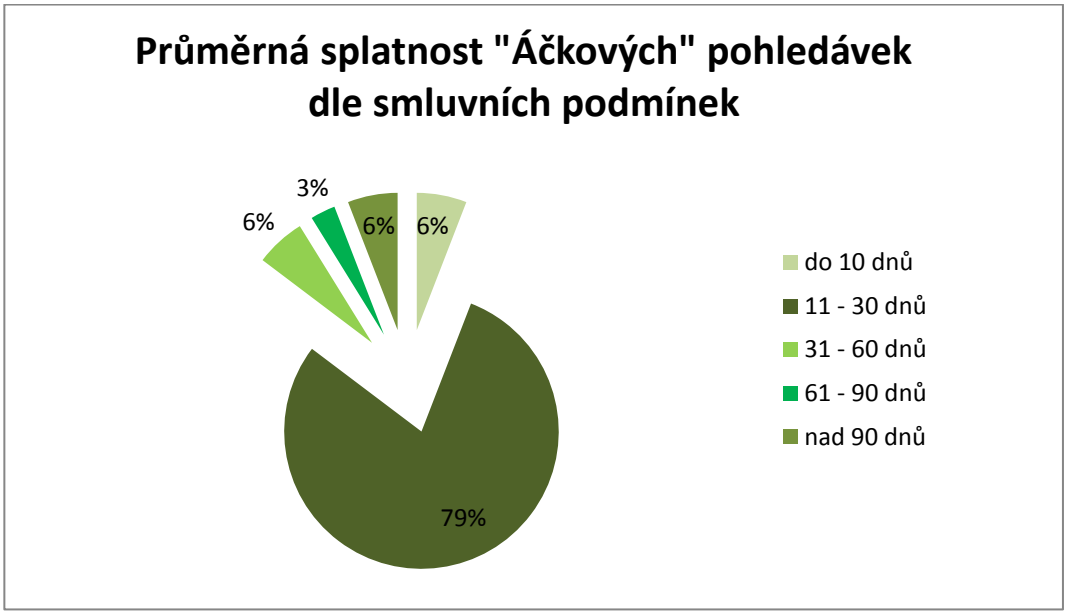


(Zdroj: Autor podle Bisnode, 2014)

Předchozí otázka byla rozdělena na dvě části – „Áčkoví“ a „ostatní“ odběratelé. Jak můžete vidět z grafů č. 4 a 5, jsou výsledky podobné. Téměř 80 % tvoří splatnost do 30 dnů a to jak u „Áčkových“ tak u „ostatních“ pohledávek. Povšimněme si, že smluvní podmínky mají v sobě zakotven v případě „Áčkových“ pohledávek širší interval doby splatnosti, tj. 1 až 90 dnů, zatímco u „ostatních“ je tento interval 11 až 60 dnů. To nasvědčuje faktu, že podnik u svých „Áčkových“ odběratelů zaujímá liberálnější přístup v souvislosti s platebními podmínkami než u „ostatních“ odběratelů. Nicméně jde o nereprezentovatelný vzorek firem, tudíž na tuto skutečnost musíme nahlížet s určitým odstupem.

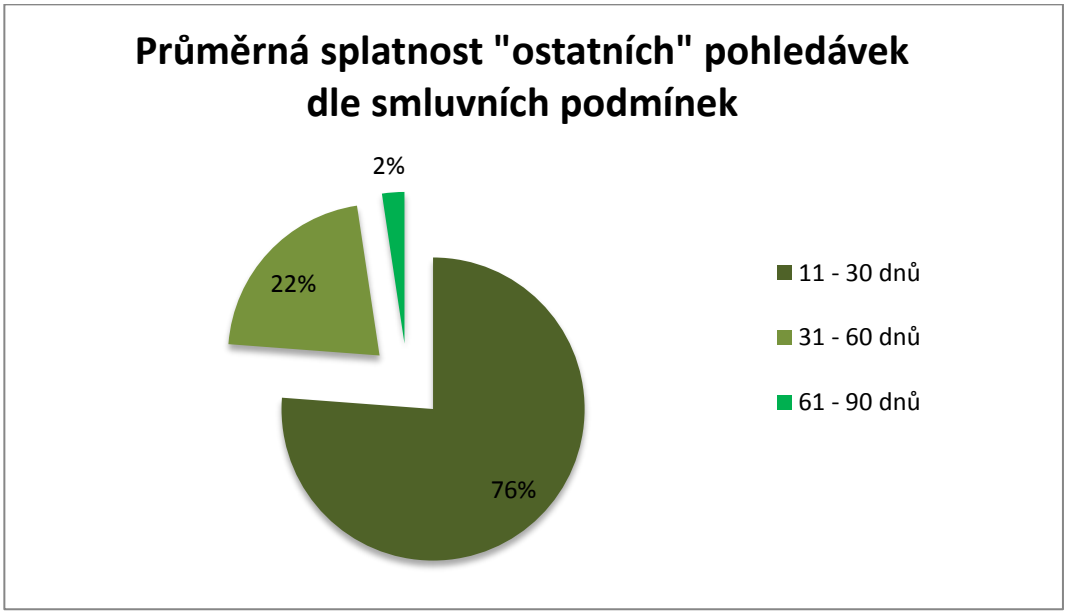
Je to samozřejmě otázka přežití a konkurenceschopnosti a žádná firma nechce přijít o významného zákazníka, který ji přináší nemalé tržby, a proto přistupuje na tyto podmínky.

Graf č. 4 – Splatnost „Áčkových“ pohledávek dle smluvních podmínek



(Zdroj: Autor)

Graf č. 5 – Splatnost „ostatních“ pohledávek dle smluvních podmínek



(Zdroj: Autor)

Další otázky směřovaly k činnosti preventivní, tedy k získání informací o zákaznících a způsobech zajištění pohledávek, které jsou nejhojněji využívány. Zde jsem opět rozdělil zákazníky na „Áčkové“ a „ostatní“, abych zjistil, zda tato činnost je v obou případech prováděná rozdílně či nikoliv.

V otázce – Jaké informace si zjišťujete při vzniku nového dodavatelsko-odběratelského vztahu u „Áčkového“ odběratele? – byla nejčastější odpovědí identifikační údaje, tj. název firmy, rok založení, právní forma podnikání, statutární orgán, kontakty, bankovní spojení, vlastníci, adresa společnosti, druh podnikatelské činnosti, organizační struktura, vedení firmy, funkce jednotlivých řídících pracovníků, základní kapitál a roční obrat. Další nejčetnější odpovědí byly reference, a poté následovala tržní situace a tržní postavení (však dohromady jen z 1/3) Jednou odpovědí také bylo jiné, ovšem zdali jde o plátcem DPH, což může být pro účely tohoto šetření opomenuto. U stejné otázky, však s dotazem jak tomu je u „ostatních“ odběratelů, to dopadlo obdobně. Opět firmy sázejí na identifikační údaje a reference, což můžeme vidět v tabulce č. 4 a 5.

Tabulka č. 4 – Zjišťované informace o „Áčkových“ odběratelích

Druh informace	Četnost	
	absolutní	relativní
Identifikační	30	38%
Tržní postavení	12	15%
Reference	21	26%
Finanční situace	16	20%
Jiné	1	1%
Celkem	80	100%

(Zdroj: Autor)

Tabulka č. 5 – Zjišťované informace o „ostatních“ odběratelích

Druh informace	Četnost	
	absolutní	relativní
Identifikační	25	39%
Tržní postavení	9	14%
Reference	18	28%
Finanční situace	6	9%
Jiné	6	9%
Celkem	64	100%

(Zdroj: Autor)

V otázce zabývající se zjištěním si informací o finanční situaci, byly stejně četné odpovědi u „Áčkových“ i „ostatních“ odběratelů, což mě přivedlo k závěru, že firmy nerozlišují odběratele v této části řízení pohledávek – zjištění informací. A právě tato činnost je velice stěžejní pro separaci odběratelů a zjištění určité rizikovosti spojené s případnými pohledávkami. V tomto kroku řízení se minimalizuje riziko, které jeden subjekt – v roli dlužníka – může přinést do podnikání druhého subjektu – v roli věřitele.

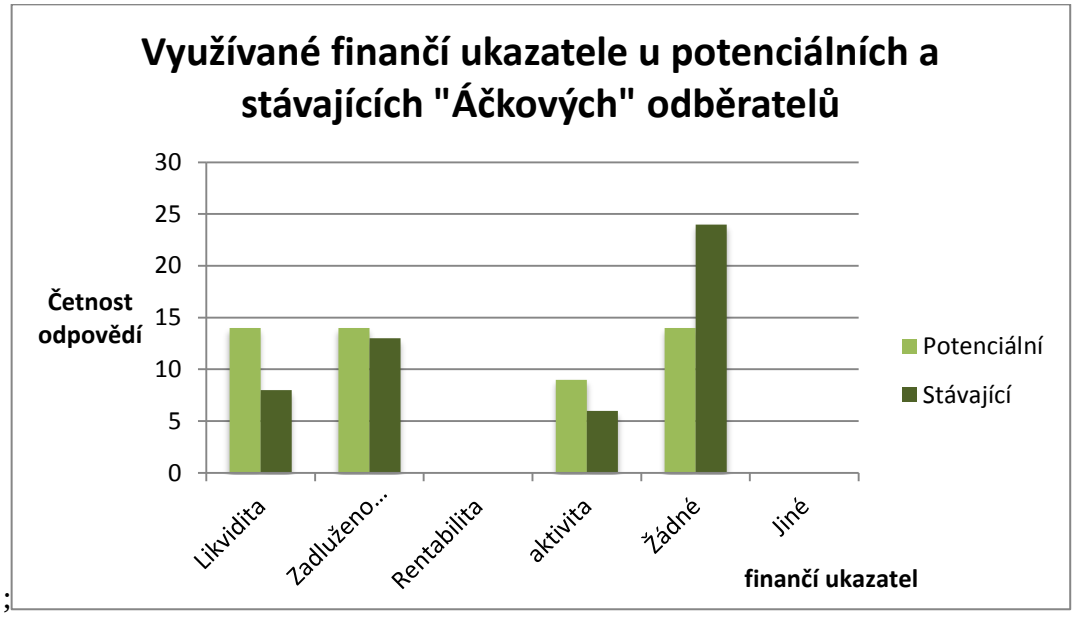
Z rozhovoru jsem se dozvěděl, že firmy si převážně zjišťují identifikační údaje a velký význam přikládají referencím. Co se týče tržního postavení, mají firmy poněkud obtíže při hledání těchto informací a také těmto informacím moc nedůvěřují, jelikož si, podle mého názoru, myslí, že mohou být leckdy poupravené. Ostatně, nikdo se nerad chlubí svými slabými stránkami.

Firmy často dají na zkušenost. V případě, že je někdo osloví, nejprve zkusí s odběratelem spolupracovat a v případě, že spolupráce funguje, není důvod ji rušit. Jak jsem již zmínil, je to bezpochyby vlivem tržního prostředí, které je neúprosné a firmy se snaží každou příležitost, byť rizikovou, podstoupit.

Následně byla položena otázka opět na informativní část a to, kde si nejčastěji informace hledají. Možné byly tyto odpovědi: obchodní rejstřík, ARES (administrativní registr ekonomických subjektů), registr dlužníků, internetová burza pohledávek, hospodářská a agrární komora, webové stránky odběratelů a jiné. Nejčetnější odpovědí byl obchodní rejstřík a ARES. Tyto dva informační zdroje představovaly více než 2/3 ze všech odpovědí. Z necelých 10 % mi v této otázce byla zodpovězena možnost „jiné“. Nejčastěji šlo o stránky justice.cz či Coface. Také jsem zaznamenal odpověď od jednoho respondenta, která nebyla pozitivní – informace si nezjišťuje nikde. Opět jsem zde rozlišil mezi „Áčkovými“ a „ostatními“ odběrateli, ale odpovědi byly znovu zcela identické, jak můžete vidět v příloze č. 1 – Výsledky dotazníkového šetření. Firmy v této části řízení pohledávek tudíž moc nerozlišují významnost odběratele, se kterým spolupracují či mají možnost spolupracovat. Toto však nemůžeme, dle mého názoru, přikládat na vrub dodavatelům (věřitelům). Jak už jsem zmínil výše, firmy nemají mnohdy přístup k takovým informacím, s jakými mohou operovat například v sektoru bankovním. Některé informace, obzvlášť týkající se finanční situace, většina podniků nerada zveřejňuje stakeholderům, natož pak široké veřejnosti.

V souvislosti se zjišťováním informací mě zajímalo, na jaké finanční ukazatele se zaměřují v případě, že se s takovýmto druhem informací snaží pracovat. Tuto otázku jsem profiloval jen na „Áčkové“ odběratele a zohlednil jsem, zda je o stávající či potenciální. Zaměřil jsem se jen na významné zákazníky, jelikož jejich finanční situace je pro firmy z hlediska řízení pohledávek velice hodnotnou informací, která může jednoznačně určit, zda spolupráce bude kvitována, resp. ukončena. U „Áčkových“ potenciálních odběratelů si nejčastěji zjišťují likviditu a zadluženost a stejnou četnost měla i odpověď, že nevyužívají žádné nástroje finanční situace, což můžeme vidět v grafu č. 5. U stávajících „Áčkových“ odběratelů byla nejčetnější odpověď „žádné“. Toto se z mého pohledu jeví jako nedostatečné řízení svého krátkodobého majetku, jelikož finanční situace a tržní postavení stávajících odběratelů se může měnit v čase. Je tedy důležité monitorovat i změny, které mohou mít dopad na platební schopnost zákazníků. Z grafu č. 6 můžeme vidět, že v této souvislosti je pozornost směřována spíše na potenciální odběratelé. A to odpovídá skutečnosti, že firmy si při zkušenosti začnou důvěřovat a některé činnosti spojené s řízením pohledávek minimalizují, bohužel často na úkor kvality pohledávek (ve smyslu jejich zaplacení).

Graf č. 6 – Finanční ukazatelé aplikované na „Áčkové“ odběratele



;

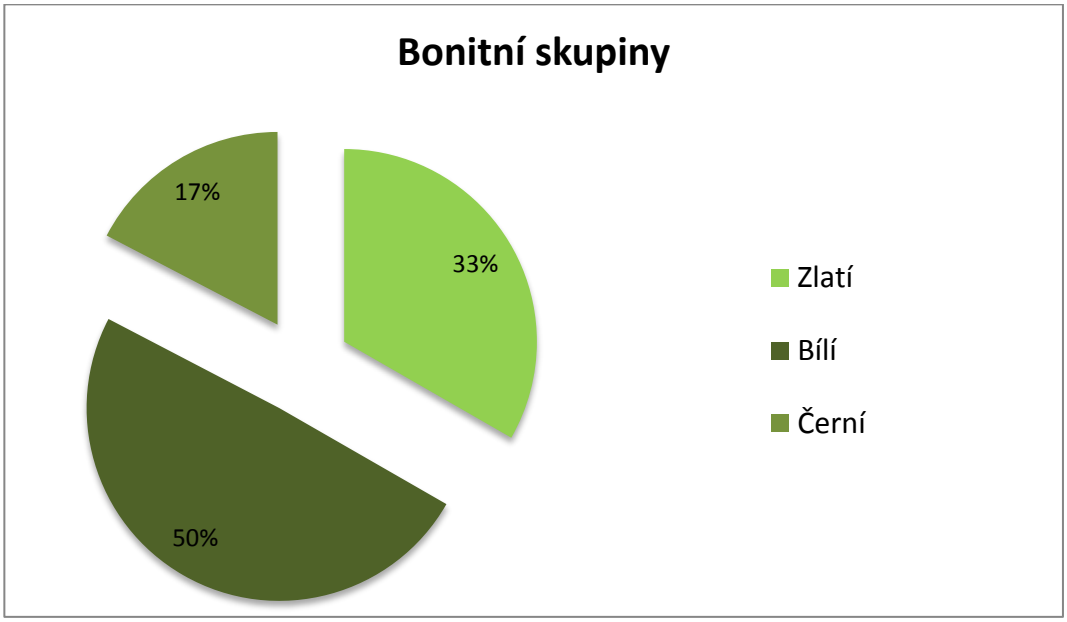
(Zdroj: Autor)

V souvislosti s finančními ukazateli mě také zajímalo, jaké rozložení „Áčkových“ odběratelů dle bonitních skupin firmy mají, přičemž jsem v dotazníku uvedl, že se jedná o tři bonitní skupiny, kterými jsou:

- Zlatí (přináší největší zisky, vysoké příjmy a nízké náklady, včasné placení faktur)
- Bílí (přijatelné náklady, středně vysoké příjmy, potenciál zvýšení příjmů)
- Černí (vysoké náklady, nízké příjmy, nemusejí být ztrátoví)

Jak můžeme v grafu č. 6 vidět, je málo odběratelů, kteří by byli pro podnik skrovně ziskoví, resp. ztrátoví. Nejvíce zde převládají bílí, tedy ti, kteří přináší firmě dostatečné zdroje na své fungování. Je však otázkou, zda lze některé z této skupiny dostat ještě výše, například snížením nákladů, či zvýšením tržeb při zachování určité výše nákladů, tedy nákladů proporčně k výnosům. Celou 1/3 odběratelů tvoří ti, kteří jsou velmi ziskoví a jsou velice cennými odběrateli. Firma by si těchto odběratelů měla vážit a hýčkat si je. Vezmeme-li v úvahu, že z „Áčkových“ pohledávek, tedy 80 % z celkových, je 33 % zlatých, je to téměř jedna třetina, tj. 26,4 %, z celkových pohledávek. To naprosto kopíruje fakt, že 1/3 všech pohledávek je zaplacená včas a zbytek až po splatnosti, jak tomu nasvědčuje výzkum společnosti Bisnode o platební morálce.

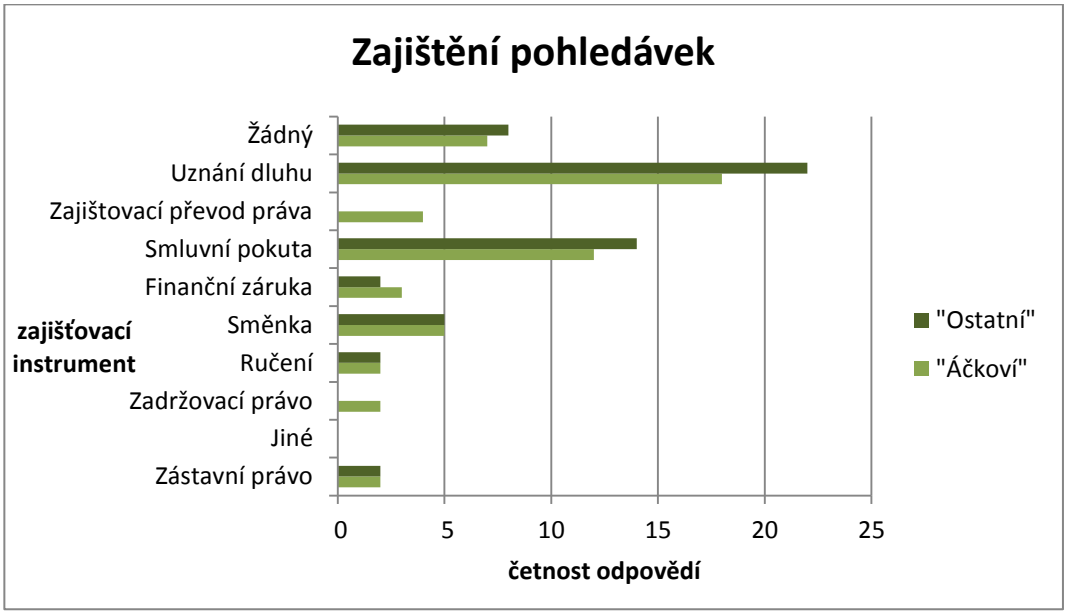
Graf č. 7 – Rozdělení do bonitních skupin



(Zdroj: Autor)

Poslední otázkou, která směřuje k preventivní činnosti řízení pohledávek, je využití jejich zajištění. Z dotazníku vyplývá, že nejvíce je využíváno uznání dluhu. To však není ryze zajišťovacím prostředkem, ale jde jen o přiznání dluhu. Přiznán může být i dluh, který je promlčen. Musí však jít o písemný záznam. Uznání dluhu nemusí být z hlediska právní terminologie posuzován za zajišťovací instrument, jelikož vzniká až v případě, že je pohledávka po splatnosti a nemusí být uvedena ve smlouvě. Na rozdíl od smluvní pokuty, která byla v pořadí druhou nejčetnější odpovědí. Ta je beze sporu zajišťovacím instrumentem, který musí být ujednán ve smlouvě. Oba zmíněné instrumenty byly nejčetnější odpovědí ať už v případě zajištění „Áčkových“ či „ostatních“ pohledávek.

Graf č. 8 – Zajištění pohledávek



(Zdroj: Autor)

Z grafu č. 7 můžeme vidět, že instrumenty typu zástavní a zadržovací právo, ručení a směnka jsou v praxi málo využívány. Dle mého názoru to má dva důvody. Prvním je nerealizovatelnost toho daného instrumentu, z důvodu určité specifikace v odvětví, která to nedovolí. Poskytuje-li někdo služby a nemá, čím by ručil, či nemá věci, které by mohli být zástavou, nemůže závazek zajistit těmito způsoby. Na druhé straně je však více těch, kteří na takovéto zajištění nepřistoupí a raději budou kupovat u jiného dodavatele, než aby přistoupili na ten který instrument. Smluvní pokuta přece jen není spojená s omezením odběratele, kterým může být například zastavení určitého majetku (stroj, budova) či oslovení nějaké třetí osoby z důvodu ručení apod. Smluvní pokuta jen navýší dluh na straně dlužníka, který však nezajišťuje jeho zaplacení. Věřiteli pak zbývají další tři alternativy - čekat na zaplacení, využít soudní cesty, nebo si nechat zaplatit pohledávku třetím subjektem (např. prostřednictvím faktoringu) -, které jsou však spojeny s určitými náklady, jež se mohou projevit až časem.

Touto otázkou, zabývající se zajištění pohledávek, jsem zakončil jednu z činností řízení pohledávek – prevence. Právě prevence je nejdůležitějším krokem této komplexní činnosti. Ne nadarmo se říká, že 80 % úspěchu je příprava. Tento průzkum vypovídá o tom, že podniky této části nevěnují příliš pozornosti. Snaží se o kvantitu pohledávek, která však tlumí kvalitu a tudíž jsou uzavírány rizikové dodavatelské úvěry. Právě kvůli dnešní situaci na trhu – vysoká konkurence – by měli firmy směřovat svůj zájem na preventivní činnost související s pohledávkami. Tlak je sice vyvíjen na dodavatele, ale určitý tlak na odběratele

zcela jistě na trhu existuje. Podniky by tudíž měli zjišťovat informace o svých odběratelích. I využití outsourcingu v této části s sebou přináší náklady, které nedosahují výše nevymožených pohledávek.

V další části jsem se zabýval otázkami, které zjišťovaly, jak firmy postupují a jak pracují s pohledávkami po lhůtě jejich splatnosti. První otázkou bylo, kolik procent v průměru tvoří „Áčkové“ pohledávky po lhůtě jejich splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám. Druhá se ptala na počet procent, které v průměru tvoří „ostatní“ pohledávky po lhůtě jejich splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám. V prvém případě uvedlo přes polovinu respondentů, tj. 53 %, že necelá polovina „Áčkových“ pohledávkách není zaplacena včas. U druhé otázky byla nečetnější odpověď, tedy 57 % respondentů, více než 25 % v případě „ostatních“ pohledávek. Přesné odpovědi můžeme vidět v tabulce č. 6 a 7.

Tím se tedy potvrzuje analýza provedená minulý rok společností Bisnode, která uvádí, že až 2/3 pohledávek nejsou zaplaceny v termínu, který si firmy mezi sebou sjednají. K výpočtu můžeme dojít opět snadnou cestou – součtem vážených průměrů přepočtených na podíl představující k pohledávkám. Jelikož se jedná „až“ o 2/3 nezaplacených pohledávek, budeme tentokrát počítat s horní hranicí intervalových rozdělení a váhou opět budou absolutní četnosti odpovědí, tedy:

$$\overline{NA}, resp. \overline{NO} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(\check{c}etnost\ odpov\check{e}di_i * podíl\ nezaplacených\ pohledávek_i)}{\sum_{i=1}^{n} \check{c}etnost\ odpov\check{e}di_i}$$

1. $\overline{NA} = (10 * 1 + 20 * 2 + 30 * 2 + 45 * 16 + 100 * 9)/30$
2. $\overline{NA} = 57{,}67\ \%$

   Podíl nezaplacených „Áčkových“ pohledávek je pak:
3. $\overline{NA_P} = 57{,}67 * 0{,}8 = 46{,}2\ \%$

4. $\overline{NO} = (5 * 0 + 10 * 1 + 15 * 3 + 25 * 9 + 100 * 17)/30$
5. $\overline{NO} = 66\ \%$

   Podíl nezaplacených „ostatních“ pohledávek je pak:
6. $\overline{NO_P} = 66 * 0{,}2 = 13{,}2\ \%$

7. $CN = \overline{NA} + \overline{NO}$ =46,2+13,2
8. $CN = 59{,}4\ \%$

Kde:

- $\overline{NA}$ je vážený průměr „Áčkových“ nezaplacených pohledávek,
- $\overline{NO}$ je vážený průměr „ostatních“ nezaplacených pohledávek,
- $\overline{NA_P}$ je podíl váženého průměru „Áčkových“ nezaplacených pohledávek v celkových,
- $\overline{NO_p}$ je podíl váženého průměru „ostatních“ nezaplacených pohledávek v celkových a
- CN je celkový počet nezaplacených pohledávek. *(Zdroj: Autor)*

Tabulka č. 6 – Podíl nezaplacených „Áčkových“ pohledávek na celkových pohledávkách

Podíl nezaplacených pohledávek na celkových	Četnost	
	absolutní	relativní
Do 10 %	1	3%
11 % - 20 %	2	7%
21 % - 30 %	2	7%
31 % - 45 %	16	53%
Nad 45 %	9	30%
Celkem	30	100%

(Zdroj: Autor)

Tabulka č. 7 – Podíl nezaplacených „ostatních“ pohledávek na celkových pohledávkách

Podíl nezaplacených pohledávek na celkových	Četnost	
	absolutní	relativní
Do 5 %	0	0%
6 % - 10 %	1	3%
11 % - 15 %	3	10%
16 % - 25 %	9	30%
Nad 25 %	17	57%
Celkem	30	100%

(Zdroj: Autor)

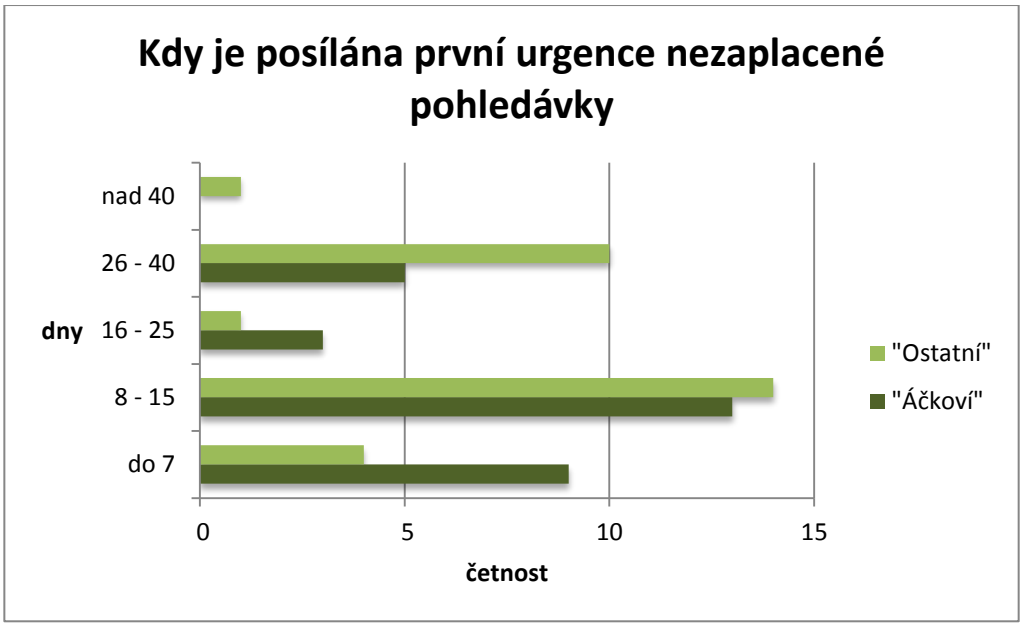
V předešlém odstavci jsem popisoval, že až 2/3 pohledávek nejsou zaplaceny dle smluvních podmínek. Jde bezesporu o vysoký podíl a je důležitou otázkou, jak firmy s tímto nakládají.

Další výzkumná otázka se tudíž zaměřila na to, kdy firmy začínají tyto pohledávky pozorně sledovat a urgovat své odběratele o zaplacení. Třetina dotázaných se snaží poprvé urgovat „Áčkové“ odběratele o zaplacení svého závazku do 7 dnů. Necelá polovina však urguje osmý až patnáctý den. Další pak urgují i později a to až po měsíci. Žádný respondent

neuvedl, že by zaplacení pohledávky urgovali až po 6 týdnech po splatnosti. U „ostatních“ odběratelů se urgence nejčastěji řeší až druhý týden po splatnosti nebo pak mezi čtvrtým až šestým týdnem. Můžeme tedy vidět, že „ostatní“ odběratelé nemají moc veliký vliv na chod společnosti a tudíž firmy svůj čas zprvu vynakládají na jiné činnosti a teprve až po nějaké době se začínají zajímat o nezaplacené „ostatní“ pohledávky. Je tedy logické, že neuhrazené „Áčkové“ pohledávky jsou urgovány mnohem dříve než „ostatní“ a to z důvodu udržení finanční stability a obecně fungování společnosti. Rozdíly v posílání urgence můžeme vidět v grafu č. 8.

Čím dříve je urgence zasílána, tím větší je pravděpodobnost uhrazení závazku. Odběratel mohl jen zapomenout na zaplacení svého dluhu a firma svým připomenutím, může dostat finanční prostředky snadno a bez problémů. V dalším případě může odběratel kvitovat své nezaplacení z důvodu jeho momentální finanční tísně. V tomto případě můžeme upevnit vztah s takovýmto zákazníkem a dohodnout se na prodloužení splatnosti či na splátkovém kalendáři. Odběratel to mnohdy ocení a může to i vyvolat či snad posílit pozitivní smýšlení u stávajícího odběratele. Tím nám může přivést i nové zákazníky. Nejlepším řešením v této fázi je tudíž brzké upozornění odběratele, že pohledávka nebyla uhrazena.

Graf č. 9 - V jaké době firma posílá urgenci nezaplacené pohledávky



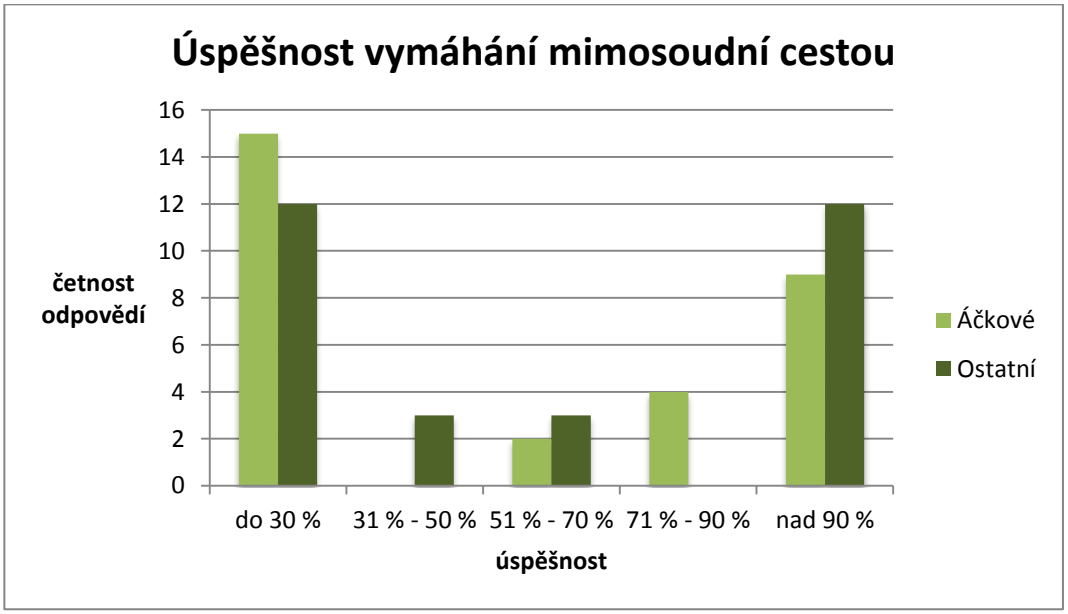
(Zdroj: Autor)

V souvislosti s urgencí je nejen důležité, kdy je řešena, ale i způsob řešení tzn., zda se organizace obrátí na jinou firmu a využije outsourcingu nebo se vše snaží řešit sama, popřípadě kdy a jak často využívá legislativního procesu. Je jasné, že firmy se snaží nejprve řešit vymáhání svými silami a prostředky. Proto jsem i první otázku v této problematice směřoval na urgenci. V otázce, jak primárně podnik řeší „Áčkové" pohledávky po lhůtě splatnosti, respondenti nejčastěji uváděli urgenci písemnou či ústní. Další možností byla urgence s hrozbou sankce, ale tato varianta je využívána podle mého šetření ze 7 %. Ve 2 % procentech bylo uvedeno, že urgenci vůbec neposílají. Ve většině případech, tj. 91 %, se ale obracejí písemně či ústně.

Po první urgenci, tj. písemné či ústní, která je neúspěšná, se firmy dále snaží kontaktovat firmy, které by za ně pohledávky vymohly. Tento způsob je využíván v jedné třetině případů. Jen 10 % se pak uchýlí k soudnímu jednání. Nejčetnější odpovědí byla opět urgence. Tedy firmy se po prvotní neúspěšné urgenci stále snaží své odběratelé upomínat. Vysvětluji si to tím, že věřitelé nechtějí narušit (zhoršit) vztahy, které mají s odběrateli a tudíž nevyužívají negativních a ofenzivních cest k vymáhání. Jak jsem se z rozhovoru dozvěděl, soudní cesty hojně využívají banky, které často podávají insolvenční návrhy. Zvyklost mezi podniky je však taková, že není-li pohledávka více než 90 dní po splatnosti, tak se pohledávku snaží vydobýt po dobrém a vlastními prostředky.

V souvislosti s vymáháním pohledávek vlastními silami a hlavně mimosoudní cestou je nesporně důležitá účinnost takového vymáhání. Jak můžeme vidět v grafu č. 9, účinnost je velmi rozdílná. Necelá polovina respondentů tvrdí, že úspěšnost této cesty je pouze do 30 % v posledních zaznamenaných případech. Na druhém extrému stojí 35 % respondentů, kteří mají pozitivní zkušenosti s touto cestou a vymohli minimálně 90 % pohledávek. Úspěšnost se měřila v objemu vymožených pohledávek vůči celkově vymáhaným pohledávkám, tj. v korunách, nikoliv v absolutním počtu. Jak je tedy možné, že zde byly nejčetnější odpovědi v obou extrémech? Zde může hrát roli více faktorů. Nejprve musím zopakovat, že respondenti nejčastěji operují ve stavebnictví či průmyslu. A jak vyplývá z výzkumu společnosti Bisnode, nejhorší platební morálka je právě ve stavebnictví. To může být jeden z mnoha důvodů výskytu externalit. Dalším faktorem může být i fakt, že se jedná o poslední zaznamenané případy a několik firem mělo tudíž štěstí nebo naopak smůlu. Možné je i to, že některé firmy mají špatné vztahy se svými odběrateli, nebo nemají ty správné techniky a prostředky k vydobytí pohledávky. Posledním, pro mě nejlogičtějším důvodem je, že jde o nereprezentativní vzorek, který nemůže popsat realitu tak, jaká opravdu je.

Graf č. 10 – Úspěšnost vymáhání pohledávek v případě využití mimosoudních cestou

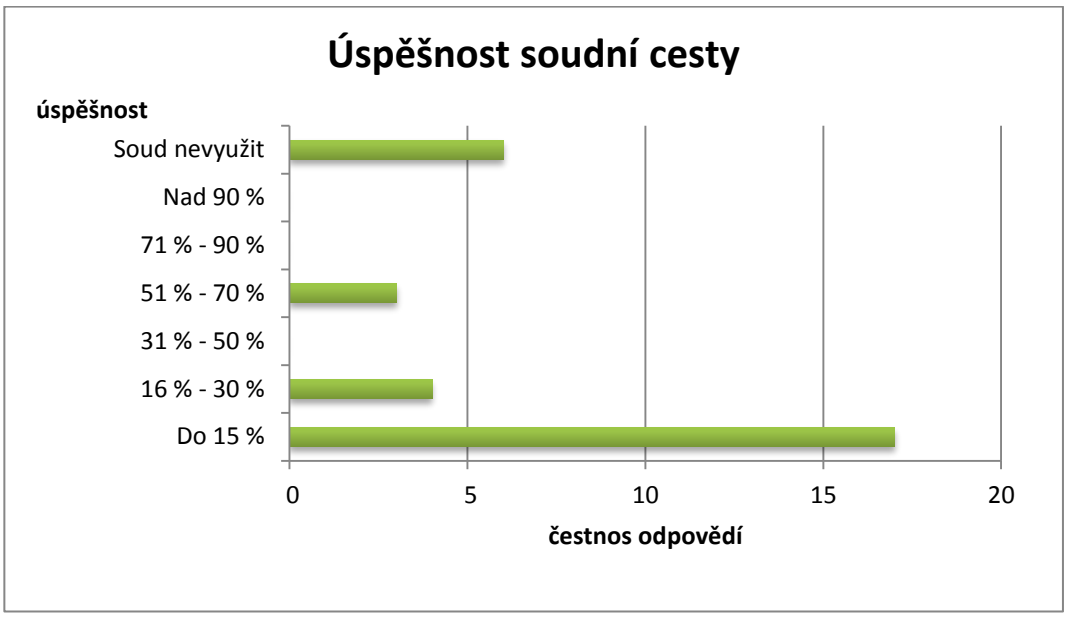


(Zdroj: Autor)

V případě, že podnik využil všechny možné prostředky k vymožení své pohledávky po dobrém a odběratel stále není nakloněn k zaplacení, nezbývá věřiteli (dodavateli) než využít pomoci státních orgánů – soudů. Je však tato cesta také úspěšná? I kdyby tato cesta úspěšná byla a to ve smyslu přiznání dlužníkova dluhu, není to výhra. Pokud dlužník nemá prostředky k zaplacení závazku, jeví se tato cesta prakticky neúspěšně a podnik jen marnil svůj čas.

Zjišťoval jsem tedy, jak úspěšná je soudní cesta v praxi. Z odpovědí plyne, že více než polovina respondentů nemá pozitivní zkušenosti s touto alternativou. Soudí, že úspěšnost tohoto způsobu vymáhání je maximálně do 15 % a to z celkového počtu soudně vymáhaných pohledávek. Téměř 1/3 dokonce soudní vymáhání nikdy nevyužila. To jen dokazuje, že se firmy snaží mezi sebou jednat tak, aby neutrpěl jejich vzájemných vztah. Opět tedy můžeme vidět, že tlak na trhu je nezanedbatelný a tržní prostředí vede firmy až k „vyhrocenému“ liberálnímu stylu jednání. Trh je velice proměnný a vždy existuje možnost, že se náš současný odběratel „probudí“ a bude mít lepší výsledky, což vede některé společnosti k zamyšlení, že je možná lepší udržet dobrý vztah a myslet na budoucnost. Jak můžeme vidět v grafu č. 10 pár respondentů, tj. 4, resp. 3, mělo při využití soudního vymáhání úspěch maximálně z 30 %, resp. 70 %.

Graf č. 11 - Úspěšnost soudní cesty vymáhání pohledávek



(Zdroj: Autor)

Zde to však nekončí. Co s pohledávkou, která není zaplacená a „visí“ nám v účetních výkazech? Dojde-li k situaci, že je firma (dlužník) v insolvenci a při řízení bude rozhodnuto, že majetek bude zpeněžen, logicky to vede k oddlužení věřitelů. Nemusí to nutně znamenat, že firmě bude zaplaceno. V prvé řadě jsou vypořádány banky a dále pak věřitelé, jejichž pohledávky jsou zajištěné, poté až nezajištění dodavatelé. V případě, že nám bude pohledávka uhrazena, je bohužel často úhrada nižší než nominální hodnota pohledávky. Takto neuhrazená pohledávka bohužel musí být odepsána a jde o náklad, který není daňově uznatelný. Takovýto náklad může být uznán z hlediska daní jen do výše příjmu, tj. splacené části pohledávky. Tedy, pro podnik to znamená další náklady – daně placené z příjmu peněz, který reálně nenastal či nastal jen z části.

Kolik pohledávek podniky vlastně odepisují? Tato otázka mě zajímala a výsledky mě vedly k zamyšlení. Téměř 90 % společností tvrdí, že v roce 2014 byly nuceny odepsat pohledávky ve výši 5 % k celkovým pohledávkám. Osobně jsem čekal, že výsledky budou hrozivější a to z důvodu všech předchozích odpovědí. Pro takovéto výsledky mám pár vysvětlení. Jedním je fakt, že firmy odpisy pohledávek tolik neřeší a snaží se je ignorovat, čímž jen oddalují okamžik, kdy budou nuceni se tímto zabývat. Často firmy pohledávky neodepisují, jelikož doufají, že jim bude v budoucnu zaplacena a snaží se doufat, že pohledávku neodepíšou. Posledním důvodem může být i skutečnost, že pohledávky po

lhůtě splatnosti vznikají postupně, nikoliv všechny naráz. Odpis se tudíž rozloží do více období. Jen opravná položka k pohledávkám se tvoří až 30 měsíců po splatnosti, což zasahuje do třech účetních období. Jen 13 % uvedlo, že odepsali v roce 2014 pohledávky do výše 10 % z celkových pohledávek.

4.1 Výsledky výzkumu

Jak jsem tedy z mého průzkumu zjistil, společnosti nevěnují dostatek pozornosti řízení pohledávkám. Je nutno rozdělit řízení pohledávek do tří činností – preventivní činnost, monitoring a vymáhání. Jak plyne z mého šetření, firmy preventivní činnost, tj. zjištění si informací o odběrateli a zajištění pohledávek dost opomíjejí. Informace o odběrateli směřují spíše k poznání jeho základních charakteristik – název, sídlo, druh podnikatelské činnosti apod. – a přikládají velkou váhu referencím, které nemusejí být často pravdivé a mohou být zavádějící. Co se týče druhé části prevence, tj.zajištění, tak škála zajišťovacích instrumentů využívaná v podnicích je dosti omezená. Mnohé firmy své odběratele nezatěžují takovými podmínkami ve smlouvách a to z důvodu strachu a obav ze ztráty obchodního vztahu. Další důvodem nezajištění pohledávek může být i skutečnost, že podniky neznají jiné instrumenty a neznají jejich legislativní důsledky.

Monitorování pohledávek je také do jisté míry zanedbáváno. Tato činnost v sobě zahrnuje sledování jejich výše a splatností. Jak plyne z mého výzkumu, podniky začínají řešit „Áčkové“ pohledávky po splatnosti do jednoho či dvou týdnů na rozdíl od „ostatních“ pohledávek, které řeší druhý až šestý týden po splatnosti. Zde je nepatrný náznak řízení těchto aktiv, tedy rozlišení mezi „Áčkovými“ a „ostatními“ pohledávkami ve smyslu jejich monitorování a urgence. S urgencí pak souvisí poslední část činnosti řízení, tj.vymáhání, kde se podniky snaží vydobýt pohledávku svými silami, což dokazuje skutečnost, že po první neúspěšné urgenci se stále snaží upomínat odběratele o zaplacení. Vysoké procento respondentů také uvedlo, že nikdy nevyužili soudní cesty, a to je dalším důkazem, že se snaží zpeněžit pohledávku vlastními silami a po dobrém. Důvod nevyužít soudní cestu je asi zřejmý – zdlouhavý legislativní proces, přílišná administrativa, častý neúspěch ve smyslu zaplacení pohledávky. Tlak na podniky je tak vysoký, že zajištění pohledávek a řešení jejich nezaplacení je prakticky nemožné a záleží na důvěře a často i na štěstí.

Ostatní výzkumy (Bisnode, Instrum Justitia) potvrzují i to, že počet pohledávek řešených mezi podniky roste. V roce 2010 společnost Instrum Justitia evidovala 4 754 řešených pohledávek po splatnosti za 175 miliónů korun a v roce následujícím bylo tohoto počtu a téměř stejného objemu dosaženo už v měsíci devátém. Lze tedy vidět, že se platební morálka opravdu negativně vyvíjí. Taková to morálka není jen v České republice, ale i v celé Evropské unii, kde počet odepsaných pohledávek v roce 2011 činil 330 miliard eur.

Každá podnikatelská organizace zastupuje dvě role – odběratele a dodavatele. Obě tyto role se vyznačují určitým chováním – odběratel chce platit co nejpozději, dodavatel chce inkasovat co nejdříve. Každá firma by měla mít nastolenou takovou platební politiku, která by umožňovala dostát svým závazkům – dodržovat lhůty splatnosti. Kdy nastane ten správný čas, ten zlomový bod pro to, aby se mnohé firmy zamyslely nad svým působením a nad svou platební politikou? Není snad zřejmé, že několik set miliard eur odepsaných pohledávek v EU, je problém, jež omezuje mnoho subjektů na trhu na různých úrovních – spotřebitelé, firmy, státy? Ukazuje se, že takto zcela latentní fenomén, který firmy neřeší, se přenáší na celou společnost – bankroty podniků, zvyšující se nezaměstnanost, vyšší výdaje států, nižší příjmy z výběru daní, nižší sociální transfery apod. Je zřejmé, že i tak mikroekonomický problém roste a ovlivňuje makroekonomické faktory a působí globálně.

Řešení této problematiky je tedy dosti složité a nelze ho aplikovat ze dne na den. Je potřeba, aby každý podnik znal svého odběratele, z této znalosti pak může využít správný zajišťovací instrument. Informace o odběrateli mohou pomoci podniku i v případě vymáhání – jak komunikovat s odběratelem, jaké techniky použít pro zajištění inkasa pohledávky. Je bohužel třeba, aby tyto činnost dodržovala a vyžadovala většina a zaujímala spíše direktivnějšího přístupu úvěrové politiky. Bez většiny nelze klima na trhu změnit.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, zda firmy působící na českém trhu řídí své pohledávky. Tedy zda si hledají informace o svých odběratelích, jak zajišťují pohledávky proti případnému nezaplacení, jak pracují s pohledávkami od doby jejich vzniku do doby skončení splatnosti, jak pracují s pohledávkami po lhůtě splatnosti a jak řeší těžko dobytné pohledávky. Mou strategií, jak zjistit takovéto informace, bylo jednak kvantitativní šetření na vzorku českých firem, rozhovor s osobou pracující v oblasti vymáhání pohledávek a také studium některých výzkumů, které mimo jiné potvrzovaly některé mé výsledky.

Z výzkumu tedy plyne, že většina firem působící na Českém trhu se touto částí řízení podniku příliš nezabývá, což dokládá i můj rozhovor a také další výzkumy (společností Bisnoce a Instrum Justitia). Jak v práci uvádím, platební morálka se velice zhoršila po roce 2008, tedy po krizi způsobené díky bublině hypotečního trhu, kdy mnoho velkých bank vyhlásilo bankrot. Špatná platební morálka se projevuje na pozdní úhradě faktur, které byly zaplaceny až po 30 dnech po splatnosti. Nicméně, výzkum společnosti Bisnode, zveřejněný v roce 2014 ukazuje, že trend začíná stagnovat a ekonomika se začíná probouzet. Lze to vidět na grafu č. 5, kde počet faktur uhrazených včas je lehce nad úrovní jedné třetiny. Křivka takto uhrazených pohledávek má sice klesající povahu, ale pokles je rok od roku menší.

Stěžejním důvodem pro opožděné úhrady jsou finanční potíže odběratelů či skutečnost, že některé firmy se snaží své finance zadržovat a tudíž platí pozdě vědomě a záměrně. Takovéto chování má samozřejmě vliv na celou ekonomiku – pomalý růst v důsledku nemožnosti investovat. Samozřejmě stejný fenomén prožívá i celá Evropská unie v důsledku liberalizace ekonomik a volného obchodování. Možnost investovat s sebou přináší vyšší zaměstnanost, vyšší příjem státu díky vyššímu výběru daní a rovněž to vede k lepší konkurenceschopnosti podniku, státu a nakonec celé Evropy. Jsou-li všechny tyto faktory utlumeny mimo jiné tím, že podniky řádně a včas neplatí své závazky, je potřeba se tímto problémem více zabývat a apelovat na trh, aby faktury byly placeny a morálka v podnikatelském prostředí byla obnovena (?), resp. zavedena. Je však možné nějak tuto problematiku regulovat? Dle mého názoru je regulace v tomto směru bezpředmětná a je spíše na každém článku v celém řetězci, jak bude tržní prostředí vypadat a jak bude fungovat. Až z příchodem neoliberálních proudů se z tohoto prostředí vytrácí etika, morálka a odpovědnost vůči okolí.

Řízení pohledávek je tedy opomíjeno ve většině firem. Z rozhovoru jsem zjistil, že touto činností se zabývají ve větší míře jen velké společnosti, jejichž obraty jsou v desítkách až stovkách miliónů. Takovéto organizace mají přístup k mnoha informacím, pohledávky mohou zajistit vhodnými instrumenty a v neposlední řadě mají tým špičkových právníků. Tyto možnosti střední a malé firmy nemají a tím to bohužel nekončí. Dohodnuté ceny ze stran odběratelů jsou tlačeny na nejnižší možnou úroveň a podniky pak nemají dostatečné množství financí na řízení pohledávek. Tím se dostávají do finanční spirály, která je žene do horších problémů.

Je zřejmé, že růst neplacených pohledávek vede i k růstu počtu jejich řešení. Příčina tohoto trendu má kořeny na nižší úrovni – spotřebitelé. Zvýšený počet nezaplacených závazků ze stran spotřebitelů se pak transformuje do vyšší úrovně – podnikatelského prostředí. Takto nesplacené dluhy jsou pak pro firmy nákladem v podobě odpisů pohledávek, které činily v roce 2014 podle dotázaných respondentů do 5 % z celkových pohledávek. I takto malý podíl však může představovat nemalé finanční prostředky na rozvoj podniku. Budeme-li uvažovat, že společnost vyfakturuje měsíčně za své produkty částku ve výši 1 milión korun, tak tři procenta představují 30 tisíc, ročně pak 360 tisíc. To už není zanedbatelná částka. Tady se dostáváme k otázce, zda by nebylo lepší poskytovat své produkty jen tomu, kdo je opravdu schopný platit a vytvářet reálné zisky a nesnažit se o tvorbu těch umělých.

V závěru mé práce bych rád zmínil dva citáty, jejichž autorem je notoricky známý Tomáš Baťa:

- „Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.“
- Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

První citát v souvislosti s řízením pohledávek pro mě představuje nenasytnost lidí, která v dnešní době nezná hranic, což také potvrzuje skutečnost stylu působení finančního trhu v letech 2001 až 2008. I v dnešních dnech se setkáváme s mnoha subjekty, které nejsou společensky zodpovědné, a tudíž nedodržují své povinnosti, ke kterým se zavázaly. Narážím na již několikrát v této práci zmiňovanou platební morálku, jež začíná u spotřebitelů a také u nich končí. Jejich nadměrná spotřeba vede k jejich zadlužení. To má následky v podnikovém sektoru, který se přenáší až do dimenze státu, a ten díky restriktivním opatřením negativně zasahuje do života mnoho lidí – spotřebitelů. Avšak existují zde i firmy, které mají finanční prostředky na úhradu svých závazků, ale platby

pozastaví a peníze využívají jiným směrem. Tímto chováním dostávají jiné podnikatelské subjekty do finančních problémů.

Druhý citát souvisí s vysvětlením prvního. Je nemožné změnit společnost? Podle mého je vše možné, ale ke změně je potřeba aby se změně otevřela většina. Až si společnost konečně uvědomí, že svět prožívá velké změny – dluhová krize, migrace, kulturní a společenské – a že tyto změny nekončí vždy na dobré cestě, a pochopí, že se tyto změny dotknou všech, teprve v tomto bodě se může začít konat to dobré – návrat ke starým zásadám poctivosti, dodržování morálních a etických zásad.

Seznam použité literatury

Monografie

ANDRLE, Pavel. Dokumentární akreditiv v praxi. 6., zcela přeprac. A rozš. Vyd. Praha: Grada, 2013, 207 s. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-4830-6.

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta Vozňáková. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. Vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr Teplý. Základy financí. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

ČÍŽINSKÁ, Romana a Pavel Marinič. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, Jiří a Ivan Souček. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FREIBERG, František. Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.

FREIBERG, František. Financování podniku. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007, 183 s. ISBN 978-80-01-03636-5.

HÁSOVÁ, Jiřina. Insolvenční řízení /: Jiřina Hásová, Tomáš Moravec. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xviii, 262 s. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-459-9

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš Konečný a Jan Vavřina. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. Vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav Richter. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG, 2009, sv. Účetnictví (ANAG). ISBN 9788072636785.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SCHÖNFELD, Jaroslav. Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 169 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-302-8.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4. Přeprac. A dopl. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. Aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

Legislativní předpisy:

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník

Zákon č.191/1950 Sb., Zákon směnečný a šekový.

Zákon č. 351/2013 Sb. Nařízení, kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, určuje odměna likvidátora, likvidačního správce a člena orgánu právnické osoby jmenovaného soudem a upravují některé otázky Obchodního věstníku a veřejných rejstříků právnických a fyzických osob.

Internetové odkazy:

Bisnode: Včas je zaplacena jen třetina faktur. [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/vcas-je-zaplacena-jen-tretina-faktur/

Hospodářská komora České republiky. [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: http://www.komora.cz/hospodarska-komora-ceske-republiky/hospodarska-komora-ceske-republiky-hk-cr/hospodarska-komora-ceske-republiky.aspx

Instrum Justitia: V České republice se opět zhoršila platební morálka. [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://www.intrum.com/cz/tisk-a-publikace/napsali-o-nas/seznam-clanku/platebni-moralka-profitcz/

Small business development corporation. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: https://www.smallbusiness.wa.gov.au/business-topics/money-tax-and-legal/money-matters/understand-your-accounts/understanding-balance-sheets/components-of-a-balance-sheet/liquidity-ratios/

Vlastní archiv:

Financování podniku, 2014, František Freiberg

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf č. 1 – Zastoupení respondentů v odvětví
Graf č. 2 – Podíl „Áčkových“ pohledávkách na celkových
Graf č. 3 – Vývoj splatných pohledávek
Graf č. 4 – Splatnost „Áčkových“ pohledávek dle smluvních podmínek
Graf č. 5 – Splatnost „ostatních“ pohledávek dle smluvních podmínek
Graf č. 6 – Finanční ukazatelé aplikované na „Áčkové“ odběratele
Graf č. 7 – Rozdělení „Áčkových“ odběratelů do bonitních skupin
Graf č. 8 – Zajištění pohledávek
Graf č. 9 – V jaké době firma posílá urgenci nezaplacené pohledávky
Graf č. 10 – Úspěšnost vymáhání pohledávek v případě využití mimosoudních cest
Graf č. 11 – Úspěšnost soudní cesty vymáhání pohledávek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Koloběh oběžného majetku
Obrázek č. 2 – Vliv kvality pohledávek na parametry úvěrové politiky
Obrázek č. 3 – Schéma dokumentárního akreditivu
Obrázek č. 4 – Evidence pohledávek

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Počet odběratelů, kterým se dodává
Tabulka č. 2 – Počet „Áčkových“ odběratelů
Tabulka č. 3 – Doby splatnosti pohledávek dle různých odvětví
Tabulka č. 4 – Zjišťované informace o „Áčkových“ odběratelích
Tabulka č. 5 – Zjišťované informace o „ostatních“ odběratelích
Tabulka č. 6 – Podíl nezaplacených „Áčkových“ pohledávek na celkových pohledávkách
Tabulka č. 7 – Podíl nezaplacených „ostatních“ pohledávek na celkových pohledávkách

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Lukáš Studihrad, studuji ČVUT v Praze na Masarykově ústavu vyšších studií, obor Řízení a ekonomika průmyslového podniku. Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybral „Řízení pohledávek“. V mé praktické části se zabývám výzkumem, který má za cíl zjistit, jak firmy na českém trhu řídí pohledávky, tedy jaké využívají nástroje zajištění, jak postupují s pohledávkami po lhůtě splatnosti, jaké mají portfolio pohledávek, jaké informace si zjišťují o odběrateli. Dotazník je anonymní a nikde nebude zveřejněno, jak která firma řídí pohledávky. Tímto Vás srdečně žádám o vyplnění následujícího dotazníku, kterým mi přispějete k vypracování mé bakalářské práce. Každý vyplnění dotazník mi pomůže k dokončení mé práce.

Legenda: Pro vyplnění dotazníku je důležité objasnit dva termíny – „Áčkoví“ a „ostatní“ odběratelé, resp. pohledávky. „Áčkoví“ odběratele jsou ti, kteří tvoří 80 % objemu pohledávek z celkových pohledávek. Myšleno je to sestupně. „Ostatní“ odběratelé jsou ti, kteří tvoří zbylých 20 % objemu pohledávek z celkových pohledávek. „Ostatní“ odběratelé představují tedy nízké objemy pohledávek.

1. V jakém odvětví podnikáte?
    a. strojírenství
    b. elektrotechnický průmysl
    c. elektroenergetika
    d. farmaceutický průmysl
    e. potravinářství
    f. těžební průmysl
    g. stavebnictví
    h. finanční služby
    i. jiné (napište)

2. Kolik odběratelů máte v současné době?
    a. 1-10
    b. 11-30
    c. 31-50
    d. 51-100
    e. Nad 100

3. Kolik odběratelů tvoří „Áčkoví“ odběratelé?
    a. 1-3
    b. 4-8
    c. 8-15
    d. Nad 15

4. Jaká je průměrná výše „Áčkových“ pohledávek ve vztahu k aktivům?
    a. Do 10 %
    b. 11 % - 20 %
    c. 21 % - 40 %
    d. 41 % - 60 %
    e. Více jak 60 %

5. Jaká je průměrná splatnost, dle platebních podmínek, Vašich „Áčkových“ pohledávek v různých odvětvích do kterých dodáváte?

Odvětví/ dny	Do 10	11 – 30	31 – 60	61 – 90	Nad 90	Žádné
Strojírenství						
Elektrotechnický průmysl						
Elektroenergetika						
Farmaceutický průmysl						
Potravinářství						
stavebnictví						
Finanční služby						
Jiné						

6. Jaká je průměrná splatnost Vašich „ostatních“ pohledávek?

Odvětví/ dny	Do 10	11 – 30	31 – 60	61 – 90	Nad 90
Strojírenství					
Elektrotechnický průmysl					
Elektroenergetika					
Farmaceutický průmysl					
Potravinářství					
Stavebnictví					
Finanční služby					
Jiné					

7. Jaké informace si zjišťujete při vzniku nového dodavatelsko odběratelského vztahu u „Áčkového“ odběratele?
    - Identifikační údaje (jméno, velikost, statutární orgán apod.)
    - Tržní postavení
    - Finanční situaci
    - reference
    - Jiné (napište)

8. Jaké informace si zjišťujete při vzniku nového dodavatelsko odběratelského vztahu u „ostatních“ odběratelů?
    - Identifikační údaje (jméno, velikost, statutární orgán apod.)
    - Tržní postavení
    - Finanční situaci
    - reference
    - Jiné (napište)

9. Kde si nejčastěji zjišťujete informace o novém „Áčkovém“ odběrateli?
   - Obchodní rejstřík
   - ARES (administrativní rejstřík ekonomických subjektů)
   - Registr dlužníků
   - Internetová burza pohledávek
   - Hospodářská a agrární komora
   - Webové stránky samotných odběratelů
   - Jiné (napište)

10. Kde si nejčastěji zjišťujete informace o „ostatních“ odběratelích?
   - Obchodní rejstřík
   - ARES (administrativní rejstřík ekonomických subjektů)
   - Registr dlužníků
   - Internetová burza pohledávek
   - Hospodářská a agrární komora
   - Webové stránky samotných odběratelů
   - Jiné (napište)

11. Jaké nástroje (ukazatele) finanční situace odběratele využíváte pro hodnocení potenciálního „Áčkového“ odběratele?
   - Likvidita
   - Zadluženost
   - Rentabilita
   - Aktivita (obratovost položek aktiv)
   - Žádné
   - Jiné (napište)

12. Jaké nástroje (ukazatele) finanční situace odběratele využíváte pro hodnocení stávajících „Áčkových“ odběratelů?
   - Likvidita
   - Zadluženost
   - Rentabilita
   - Aktivita (obratovost položek aktiv)
   - Žádné
   - Jiné (napište)

13. Kdybyste rozdělili své „Áčkové“ odběratele do bonitních skupin, jak by to vypadalo? (rozdělte 100 %)
   a. ……% zlatí (přináší největší zisky, vysoké příjmy a nízké náklady, včasné placení)
   b. ……% bílí (přijatelné náklady, středně vysoké příjmy, potenciál zvýšení příjmů)
   c. ……% černí (vysoké náklady, nízké příjmy, nemusejí být ztrátoví)

14. Jaký nástroj zajištění „Áčkových“ pohledávek využíváte nejčastěji?
    - ○ Zástavní právo
    - ○ Zadržovací právo
    - ○ Ručení
    - ○ Směnka
    - ○ Bankovní (finanční) záruka
    - ○ Smluvní pokuta
    - ○ Zajišťovací převod práva
    - ○ Uznání dluhu
    - ○ Žádné
    - ○ Jiné (napište)

15. Jaký nástroj zajištění „ostatních“ pohledávek využíváte nejčastěji?
    - ○ Zástavní právo
    - ○ Zadržovací právo
    - ○ Ručení
    - ○ Směnka
    - ○ Bankovní (finanční) záruka
    - ○ Smluvní pokuta
    - ○ Zajišťovací převod práva
    - ○ Uznání dluhu
    - ○ Žádné
    - ○ Jiné (napište)

16. Kolik procent tvoří v průměru „Áčkové“ pohledávky po lhůtě splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám?
    a. Do 10 %
    b. 11 % - 20 %
    c. 21% - 30 %
    d. 31 % - 45 %
    e. nad 45 %

17. Kolik procent tvoří „ostatní“ pohledávky po lhůtě splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám?
    a. Do 5 %
    b. 6 % - 10 %
    c. 11% - 15 %
    d. 16 % - 25 %
    e. nad 25 %

18. V jaké době posíláte první urgenci nezaplacené „Áčkové“ pohledávky, které uplynula lhůta její splatnosti?
    a. Do 7 dnů
    b. 8 – 15 dnů
    c. 16 – 25 dnů
    d. 26 – 40 dnů
    e. Nad 40dnů

19. V jaké době posíláte první urgenci nezaplacené „ostatní“ pohledávky, které uplynula lhůta její splatnosti?
    a. Do 7 dnů
    b. 8 – 15 dnů
    c. 16 – 25 dnů
    d. 26 – 40 dnů
    e. Nad 40 dnů

20. Jak primárně řešíte „Áčkové“ pohledávky po lhůtě splatnosti?
    - Urgencí písemnou
    - Urgencí ústní
    - Urgencí s hrozbou sankce
    - Jiný (napište)

21. Jak postupujete nejčastěji v případě, že Vám „Áčková“ pohledávka nebyla zaplacena ani po prvotním vymáhání?
    a. Stále urgencí
    b. Využití outsourcingu na vymáhání pohledávek
    c. Využití soudní cesty
    d. Jiné (napište

22. Do jaké míry (z hlediska objemu) Vám byly pohledávky po lhůtě splatnosti zaplaceny v případě řešení mimosoudní cestou v posledních zaznamenaných případech?

Pohledávky/procenta	Do 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	Nad 90
Áčkové					
Ostatní					

23. Uveďte procento úspěšnosti vymáhaní pohledávek soudní cestou z celkového počtu soudně vymáhaných pohledávek.
    a. Do 15 %
    b. 16 % - 30 %
    c. 31 % - 50 %
    d. 50 % - 70 %
    e. 71 % - 90 %
    f. Nad 90 %
    g. Soudní cesta nebyla zatím využita

24. V jakém objemu, k celkovým pohledávkám, jste museli odepsat pohledávky v uplynulém roce?
    a. Do 5 %
    b. 6 % - 10 %
    c. 11 % - 17 %
    d. 18 % - 25
    e. 26 % 40 %
    f. Nad 40 %

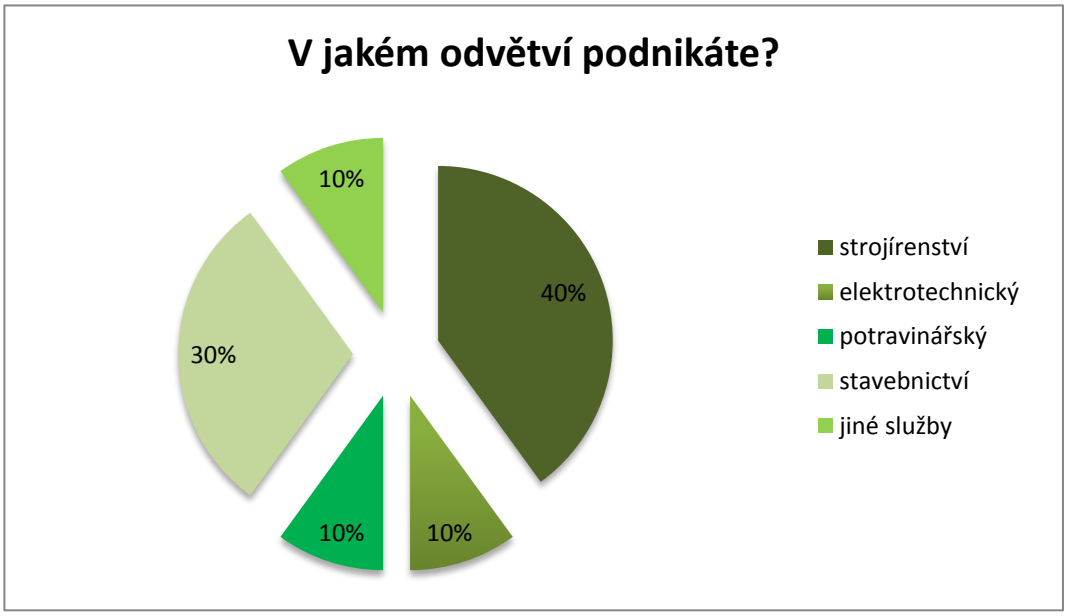
Děkuji Vám za Váš čas věnovaný vyplněním tohoto dotazníku a přeji vám úspěšné podnikání. V případě zájmu zaslání výsledku výzkumu mě kontaktujte na e-mailovou studiluk@gmail.com.

Příloha č. 2 – Odpovědi v dotazníku

Pozn.: Všechny níže uvedené grafy a tabulky jsou vlastní tvorbou autora.

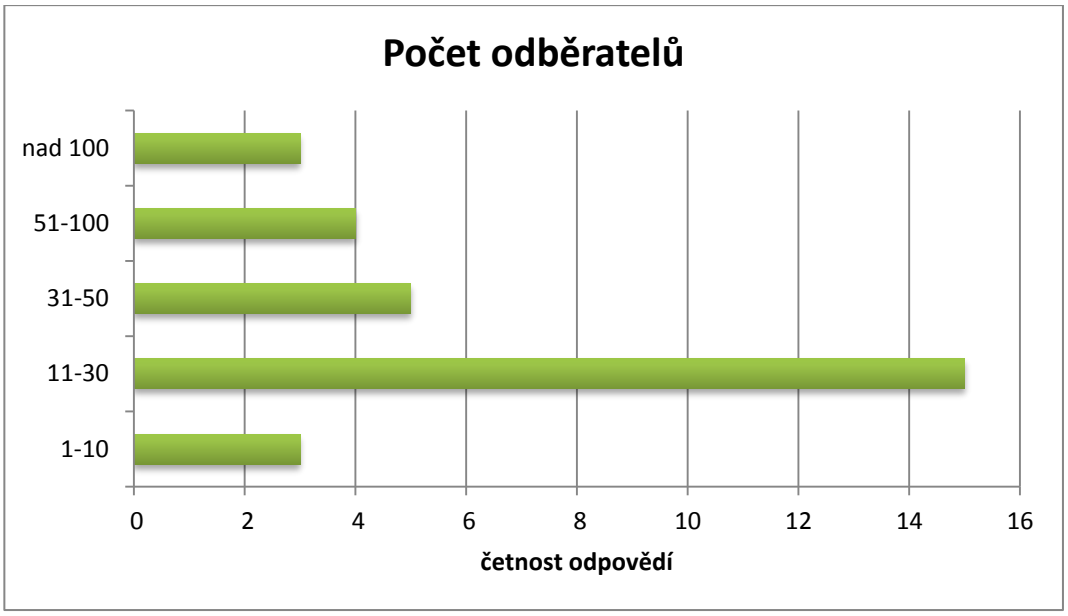
1. V jakém odvětví podnikáte?

Odvětví	Četnost	
	absolutní	relativní
strojírenství	12	40%
elektrotechnický	3	10%
elektroenergetika	0	0%
farmaceutický	0	0%
potravinářský	3	10%
těžební	0	0%
stavebnictví	9	30%
finanční služby	0	0%
jiné služby	3	10%
Celkem	30	100%



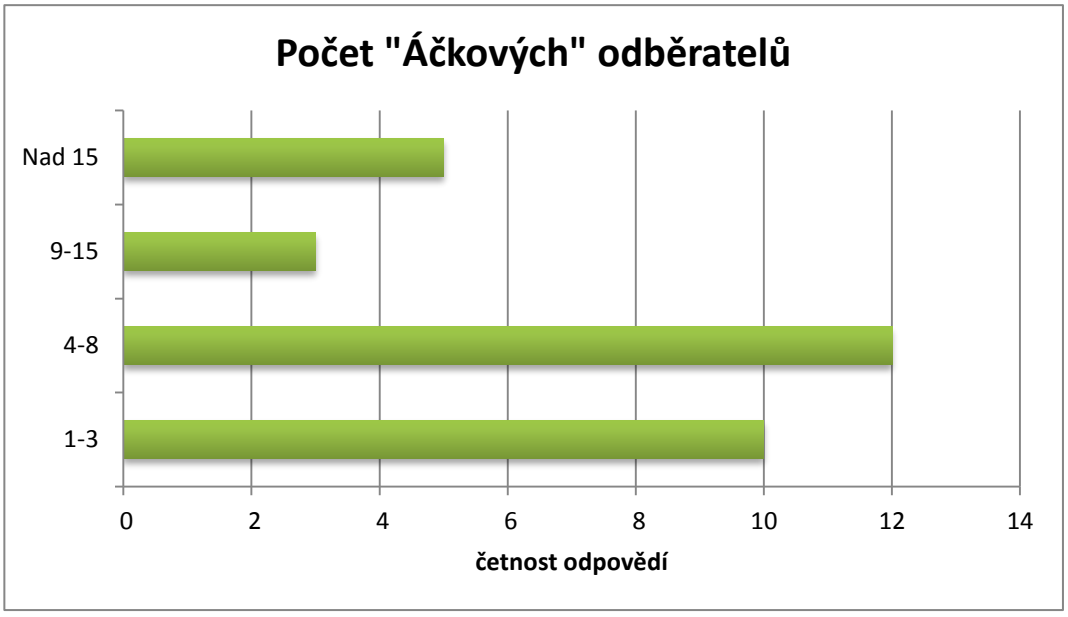
2. Kolik odběratelů máte v současné době?

Počet odběratelů	Četnost	
	absolutní	relativní
1-10	3	10%
11-30	15	50%
31-50	5	17%
51-100	4	13%
nad 100	3	10%
Celkem	30	100%



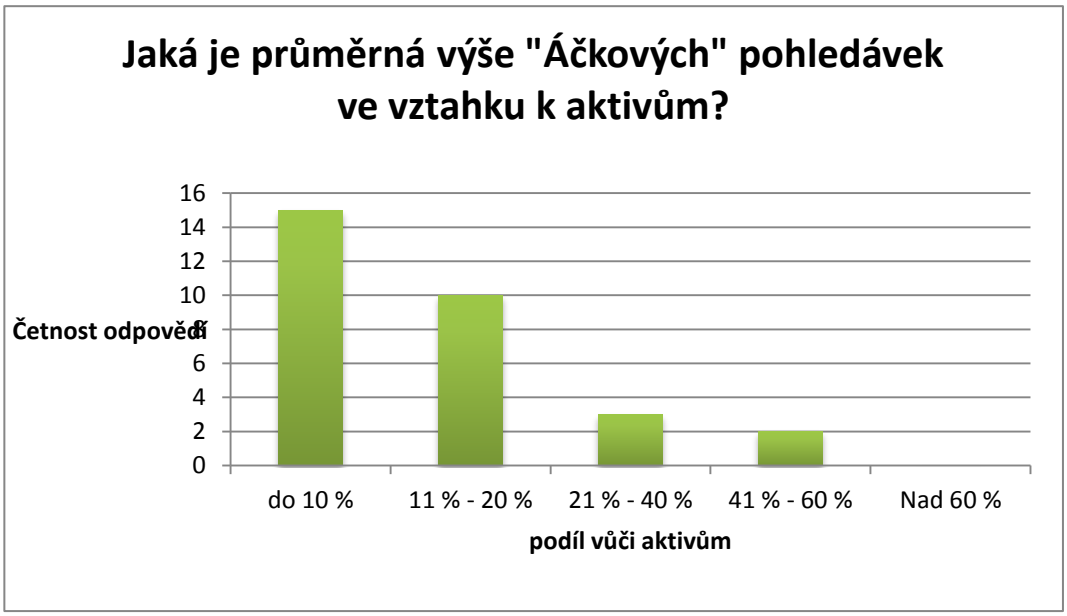
3. Kolik odběratelů tvoří „Áčkoví“ odběratelé?

Počet "Áčkových" odběratelů	Četnost	
	absolutní	relativní
1-3	10	33%
4-8	12	40%
9-15	3	10%
Nad 15	5	17%
Celkem	30	100%



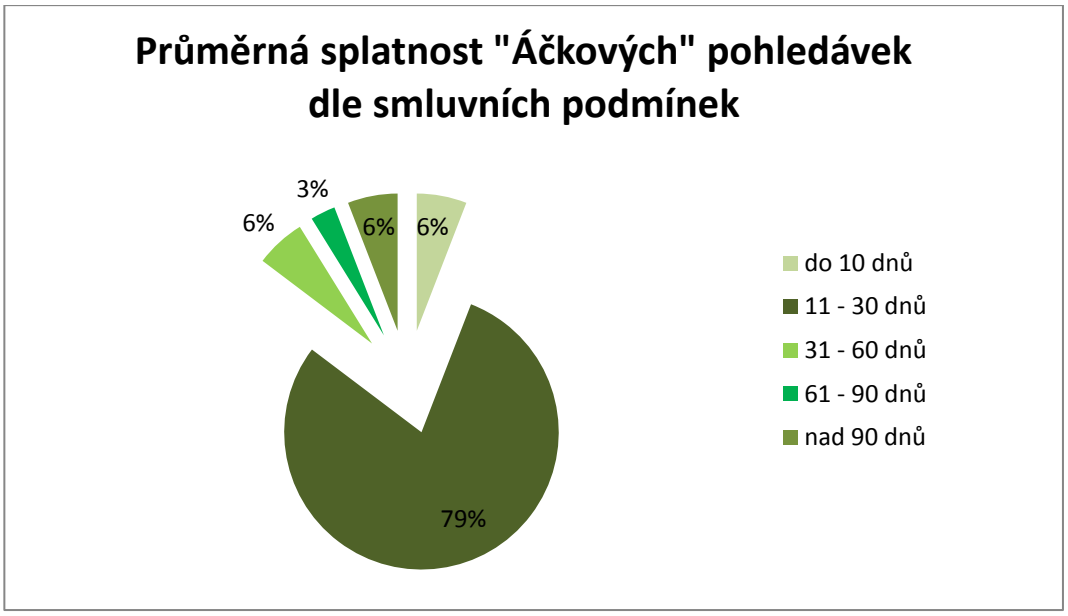
4. Jaká je průměrná výše „Áčkových“ pohledávek ve vztahu k aktivům?

Podíl "Áčkových" odběratelů	Četnost	
	absolutní	relativní
do 10 %	15	50%
11 % - 20 %	10	33%
21 % - 40 %	3	10%
41 % - 60 %	2	7%
Nad 60 %	0	0%
Celkem	30	100%



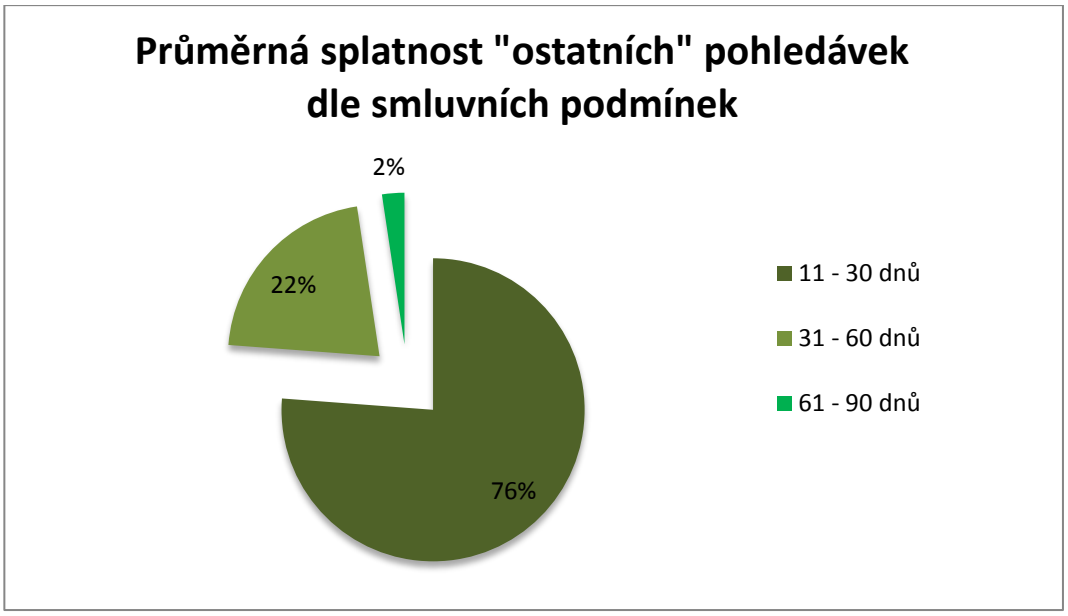
5. Jaká je průměrná splatnost, dle platebních podmínek, Vašich „Áčkových“ pohledávek v různých odvětvích do kterých dodáváte?

Odvětví	Splatnost				
	do 10 dnů	11 - 30 dnů	31 - 60 dnů	61 - 90 dnů	nad 90 dnů
Strojírenství	0	15	0	0	0
Elektrotechnický	0	15	0	0	0
Elektroenergetika	0	12	0	0	0
Farmaceutický	0	6	0	0	0
Potravinářství	0	9	0	0	0
Stavebnictví	0	6	3	0	0
Finanční služy	0	6	0	0	3
Ostatní služby	3	6	3	3	3
Jiné	3	6	0	0	0
Celkem	6	81	6	3	6
Relativní vyjádření	5,88%	79,41%	5,88%	2,94%	5,88%



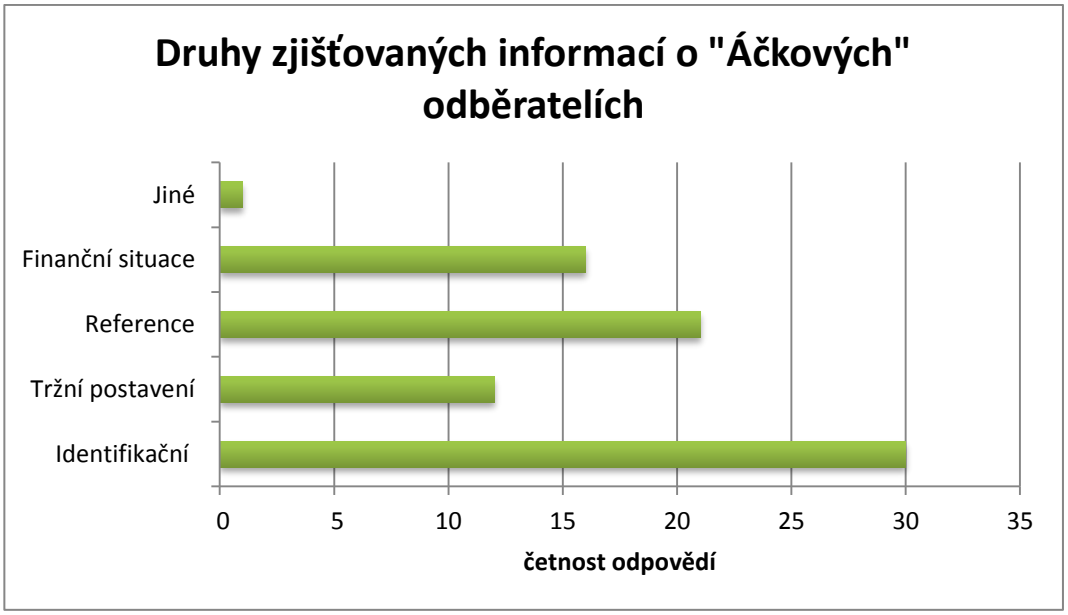
6. Jaká je průměrná splatnost Vašich „ostatních“ pohledávek?

Odvětví	Splatnost				
	do 10 dnů	11 - 30 dnů	31 - 60 dnů	61 - 90 dnů	nad 90 dnů
Strojírenství	0	15	3	0	0
Elektrotechnický	0	15	3	0	0
Elektroenergetika	0	12	3	0	0
Farmaceutický	0	6	3	0	0
Potravinářství	0	9	3	0	0
Stavebnictví	0	9	3	3	0
Finanční služy	0	9	3	0	0
Ostatní služby	0	12	3	0	0
Jiné	0	9	3	0	0
Celkem	0	96	27	3	0
Relativní vyjádření	0,00%	76,19%	21,43%	2,38%	0,00%



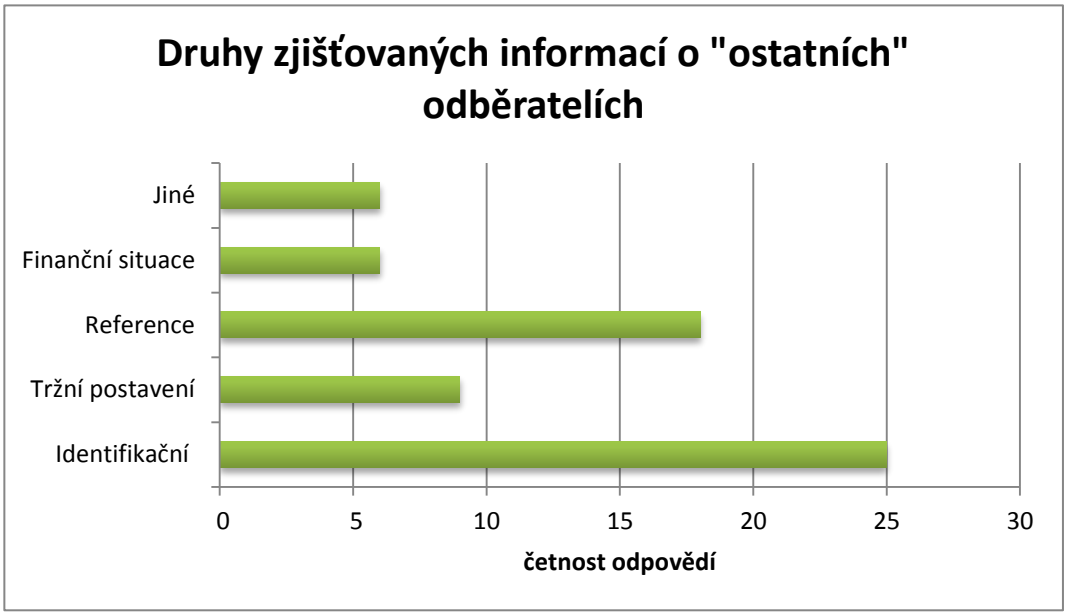
7. Jaké informace si zjišťujete při vzniku nového dodavatelsko odběratelského vztahu u „Áčkového“ odběratele?

Druh informace	Četnost	
	absolutní	relativní
Identifikační	30	38%
Tržní postavení	12	15%
Reference	21	26%
Finanční situace	16	20%
Jiné	1	1%
Celkem	80	100%



8. Jaké informace si zjišťujete při vzniku nového dodavatelsko odběratelského vztahu u „ostatních“ odběratelů?

Druh informace	Četnost	
	absolutní	relativní
Identifikační	25	39%
Tržní postavení	9	14%
Reference	18	28%
Finanční situace	6	9%
Jiné	6	9%
Celkem	64	100%

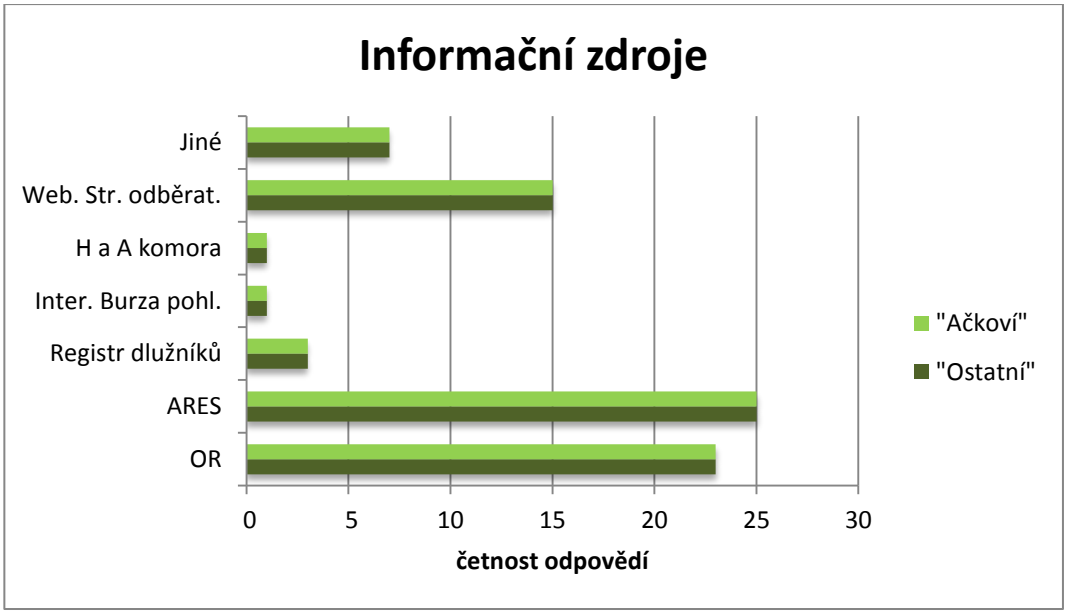


9. Kde si nejčastěji zjišťujete informace o novém „Áčkovém“ odběrateli?

Informační zdroj	Četnost	
	absolutní	relativní
OR	23	31%
ARES	25	33%
Registr dlužníků	3	4%
Inter. Burza pohl.	1	1%
H a A komora	1	1%
Web. Str. odběrat.	15	20%
Jiné	7	9%
Celkem	75	100%

10. Kde si nejčastěji zjišťujete informace o „ostatních“ odběratelích?

Informační zdroj	Četnost	
	absolutní	relativní
OR	23	31%
ARES	25	33%
Registr dlužníků	3	4%
Inter. Burza pohl.	1	1%
H a A komora	1	1%
Web. Str. odběrat.	15	20%
Jiné	7	9%
Celkem	75	100%

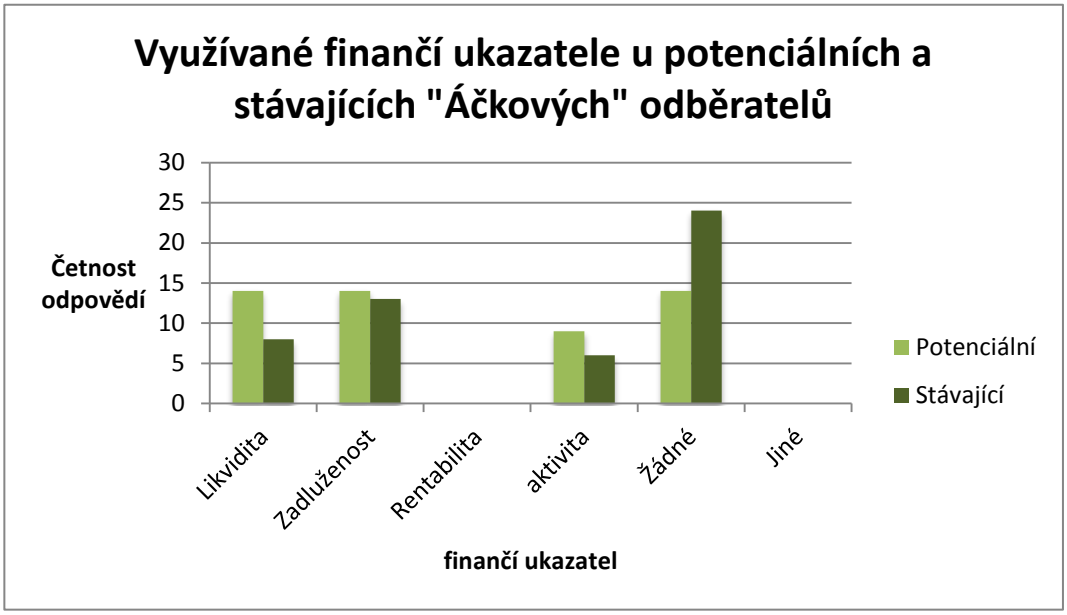


11. Jaké nástroje (ukazatele) finanční situace odběratele využíváte pro hodnocení potenciálního „Áčkového“ odběratele?

Finanční ukazatel	Četnost	
	absolutní	relativní
Likvidita	14	27%
Zadluženost	14	27%
Rentabilita	0	0%
aktivita	9	18%
Žádné	14	27%
Jiné	0	0%
Celkem	51	100%

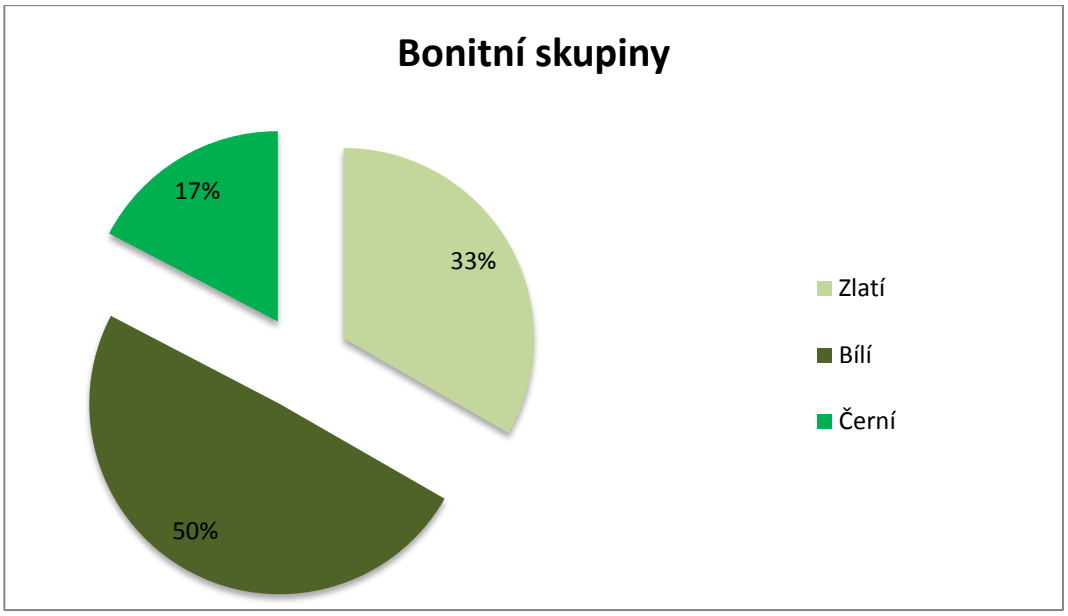
12. Jaké nástroje (ukazatele) finanční situace odběratele využíváte pro hodnocení stávajících „Áčkových“ odběratelů?

Finanční ukazatel	Četnost	
	absolutní	relativní
Likvidita	8	16%
Zadluženost	13	25%
Rentabilita	0	0%
aktivita	6	12%
Žádné	24	47%
Jiné	0	0%
Celkem	51	100%



13. Kdybyste rozdělili své „Áčkové“ odběratele do bonitních skupin, jak by to vypadalo? (rozdělte 100 %)

Bonitní skupina	Podíl
Zlatí	33%
Bílí	50%
Černí	17%
Celkem	100%

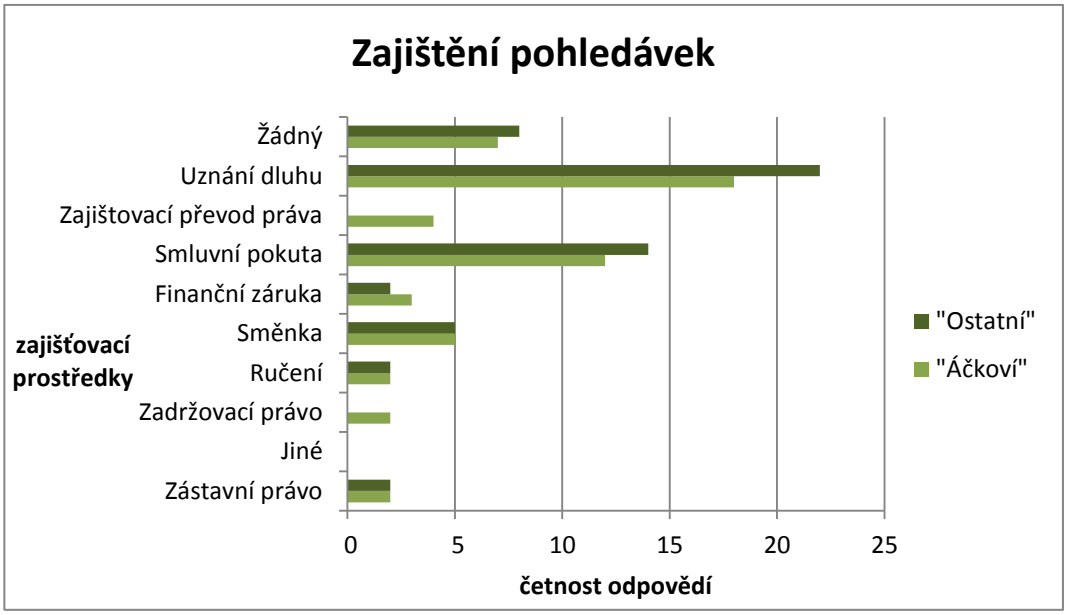


14. Jaký nástroj zajištění „Áčkových“ pohledávek využíváte nejčastěji?

Zajišťovací instrument	Četnost	
	absolutní	relativní
Zástavní právo	2	4%
Jiné	0	0%
Zadržovací právo	2	4%
Ručení	2	4%
Směnka	5	9%
Finanční záruka	3	5%
Smluvní pokuta	12	22%
Zajištovací převod práva	4	7%
Uznání dluhu	18	33%
Žádný	7	13%
Celkem	55	100%

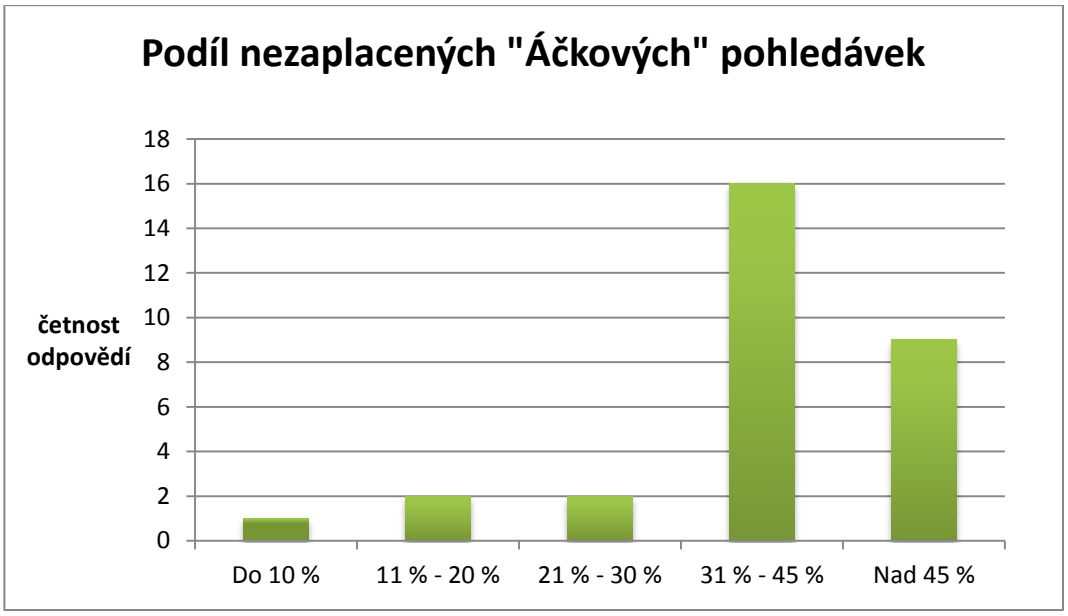
15. Jaký nástroj zajištění „ostatních“ pohledávek využíváte nejčastěji?

Zajišťovací instrument	Četnost	
	absolutní	relativní
Zástavní právo	2	4%
Jiné	0	0%
Zadržovací právo	0	0%
Ručení	2	4%
Směnka	5	9%
Finanční záruka	2	4%
Smluvní pokuta	14	25%
Zajištovací převod práva	0	0%
Uznání dluhu	22	40%
Žádný	8	15%
Celkem	55	100%



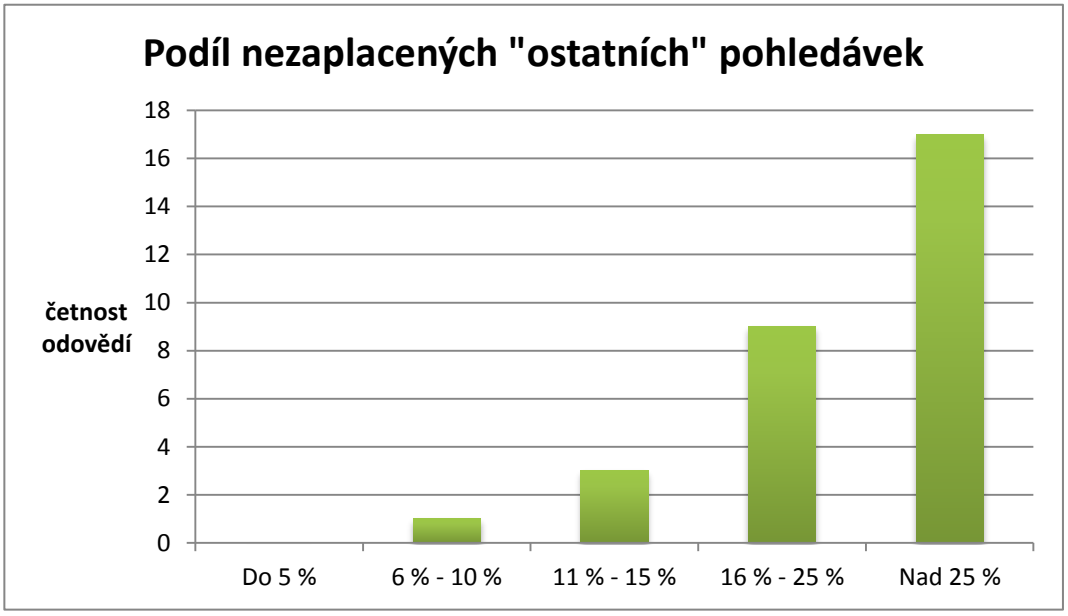
16. Kolik procent tvoří v průměru „Áčkové“ pohledávky po lhůtě splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám?

Podíl nezaplacených pohledávek k celkovým	Četnost	
	absolutní	relativní
Do 10 %	1	3%
11 % - 20 %	2	7%
21 % - 30 %	2	7%
31 % - 45 %	16	53%
Nad 45 %	9	30%
Celkem	30	100%



17. Kolik procent tvoří „ostatní“ pohledávky po lhůtě splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám?

Podíl nezaplacených pohledávek k celkovým	Četnost	
	absolutní	relativní
Do 5 %	0	0%
6 % - 10 %	1	3%
11 % - 15 %	3	10%
16 % - 25 %	9	30%
Nad 25 %	17	57%
Celkem	30	100%

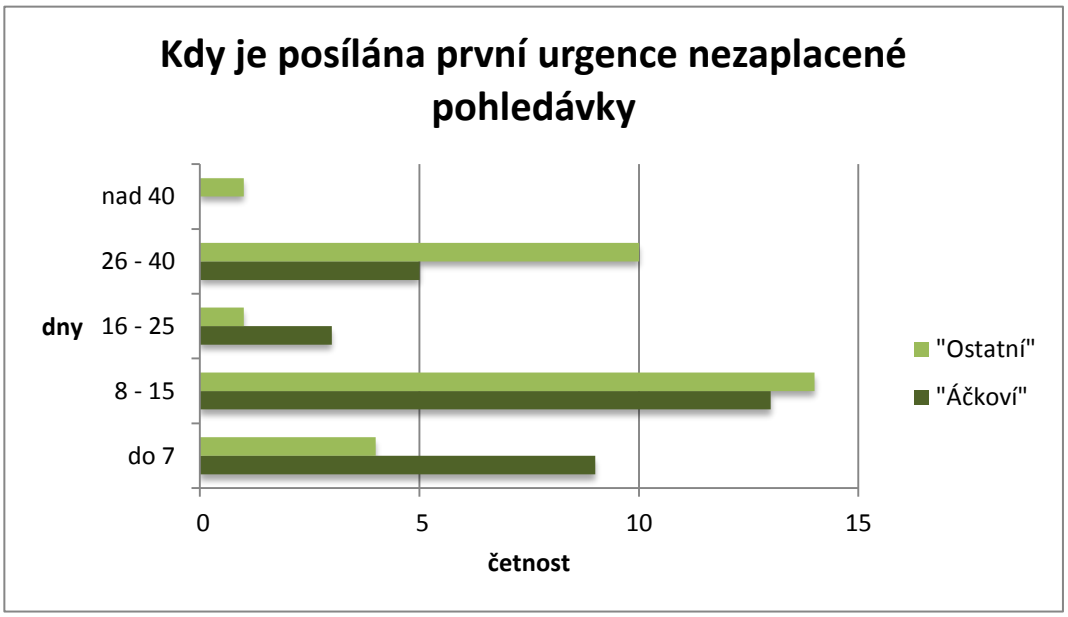


18. V jaké době posíláte první urgenci nezaplacené „Áčkové“ pohledávky, které uplynula lhůta její splatnosti?

Dny	Četnost	
	absolutní	relativní
do 7	9	30%
8 - 15	13	43%
16 - 25	3	10%
26 - 40	5	17%
Nad 40	0	0%
Celkem	30	100%

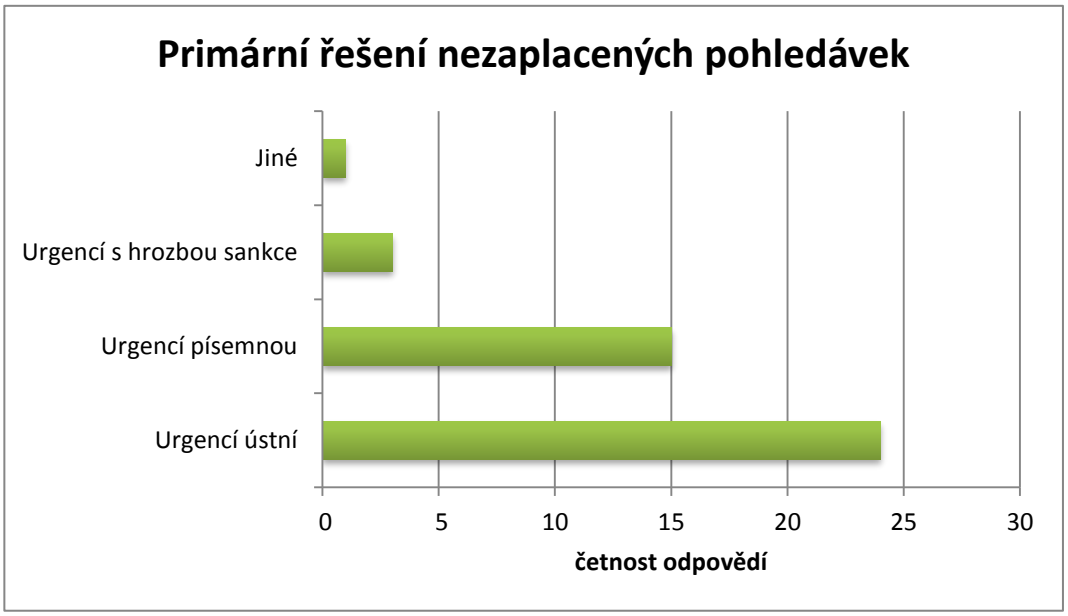
19. V jaké době posíláte první urgenci nezaplacené „ostatní“ pohledávky, které uplynula lhůta její splatnosti?

Dny	Četnost	
	absolutní	relativní
Do 7 dnů	4	13%
8 - 15 dnů	14	47%
16 - 25 dnů	1	3%
26 - 40 dnů	10	33%
Nad 40 dnů	1	3%
Celkem	30	100%



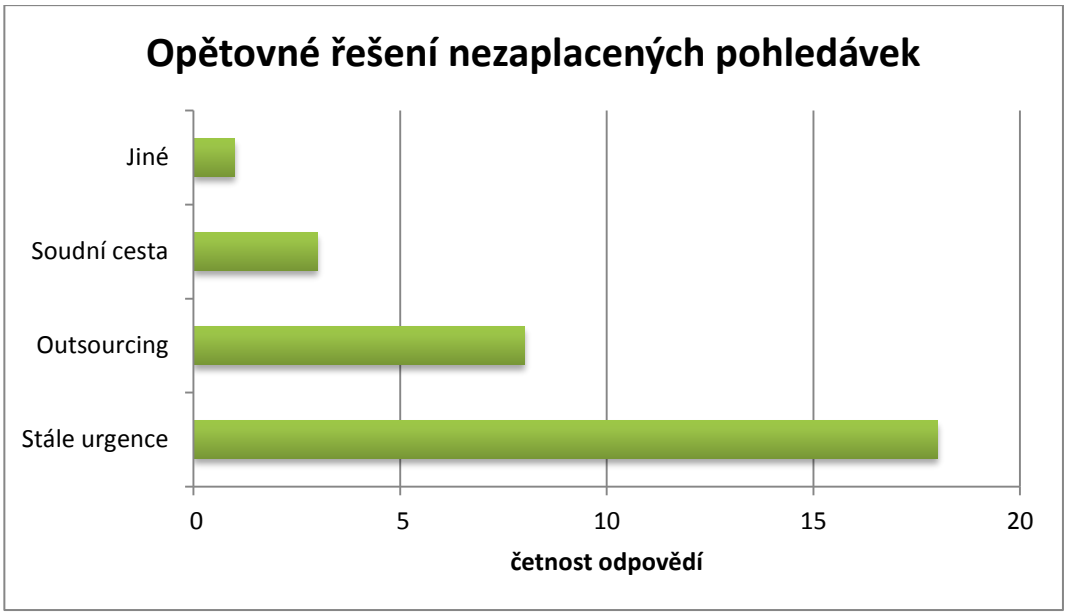
20. Jak primárně řešíte „Áčkové“ pohledávky po lhůtě splatnosti?

Řešení	Četnost	
	absolutní	relativní
Urgencí ústní	24	56%
Urgencí písemnou	15	35%
Urgencí s hrozbou sankce	3	7%
Jiné	1	2%
Celkem	43	100%



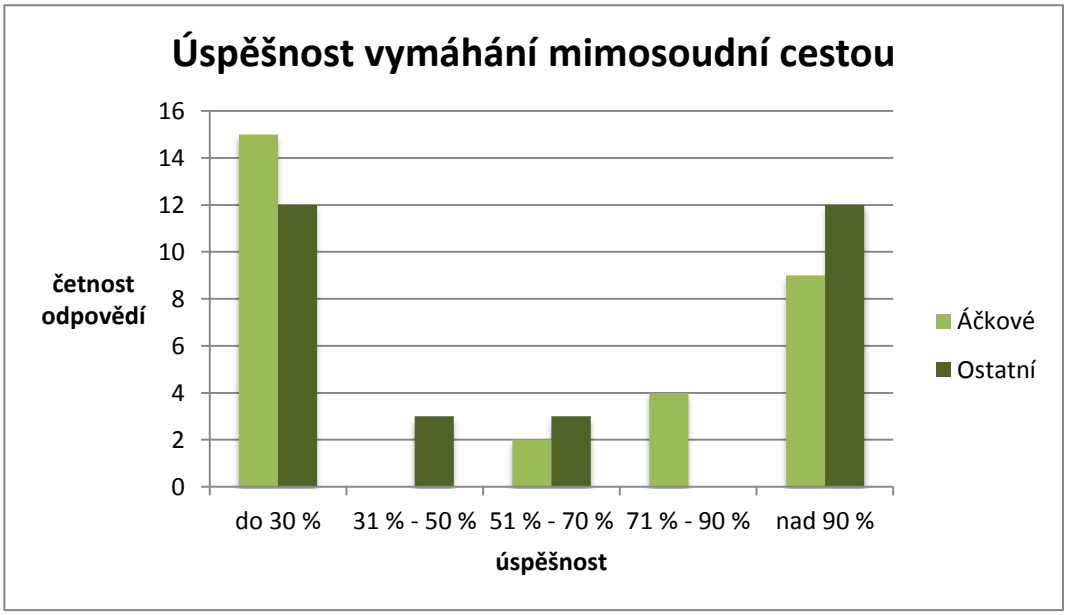
21. Jak postupujete nejčastěji v případě, že Vám „Áčková“ pohledávka nebyla zaplacena ani po prvotním vymáhání.

Řešení	Četnost	
	absolutní	relativní
Stále urgence	18	60%
Outsourcing	8	27%
Soudní cesta	3	10%
Jiné	1	3%
Celkem	30	100%



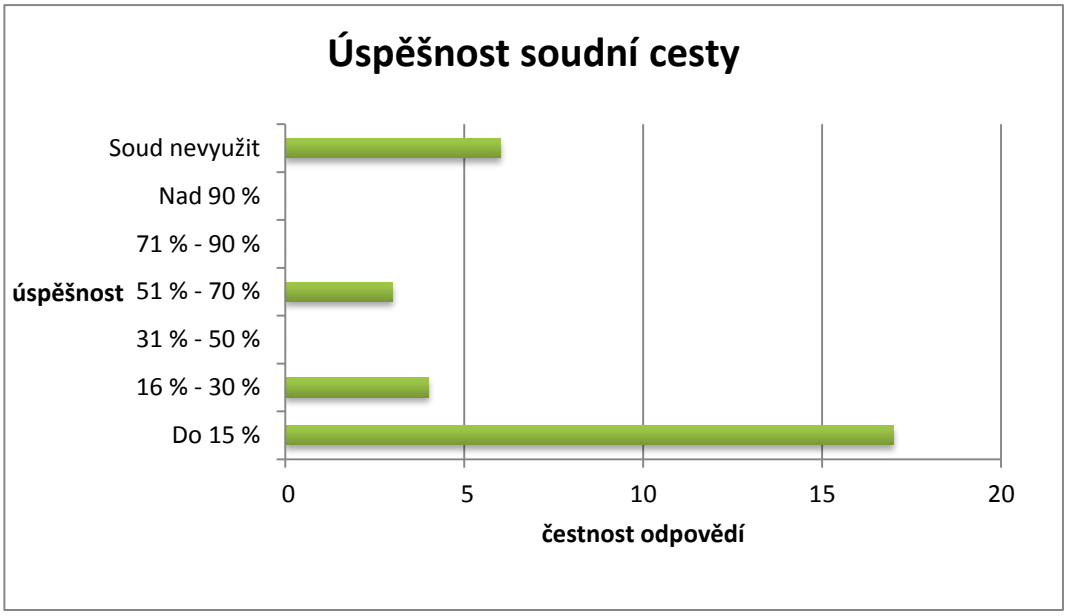
22. Do jaké míry (z hlediska objemu) Vám byly pohledávky po lhůtě splatnosti zaplaceny v případě řešení mimosoudní cestou v posledních zaznamenaných případech?

Druhy odběratele	Uhrazeno mimosoudně				
	do 30 %	31 % - 50 %	51 % - 70 %	71 % - 90 %	nad 90 %
Áčkové	15	0	2	4	9
Ostatní	12	3	3	0	12
Celkem	27	3	5	4	21
Podíl	45%	5%	8%	7%	35%



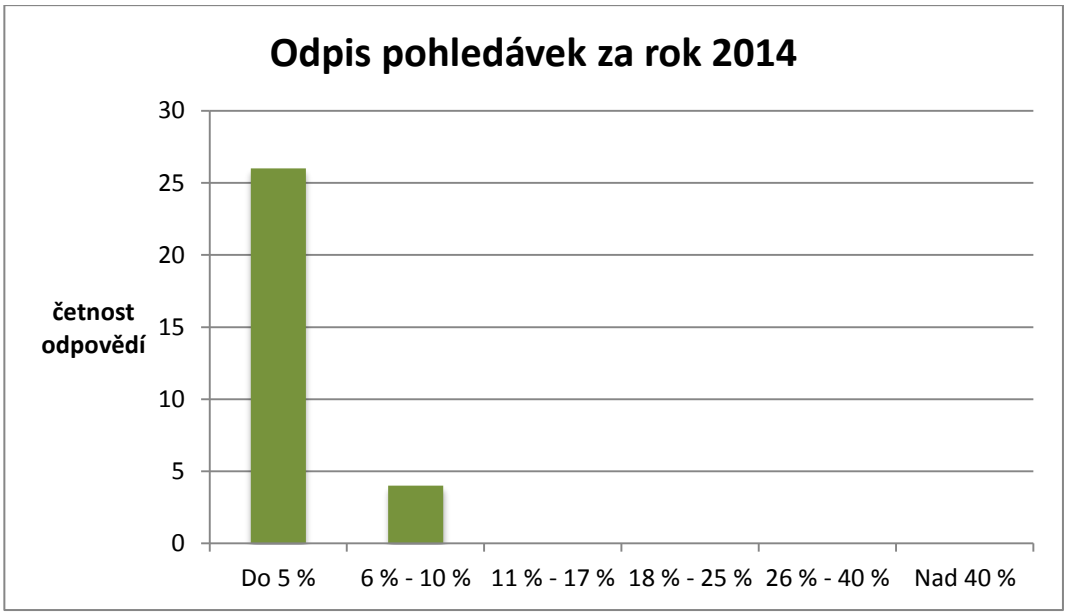
23. Uveďte procento úspěšnosti vymáhaní pohledávek soudní cestou z celkového počtu soudně vymáhaných pohledávek v posledních zaznamenaných případech?

Úspěšnost	Četnost	
	absolutní	relativní
Do 15 %	17	55%
16 % - 30 %	4	9%
31 % - 50 %	0	0%
51 % - 70 %	3	9%
71 % - 90 %	0	0%
Nad 90 %	0	0%
Soud nevyužit	6	27%
Celkem	30	100%



24. V jakém objemu, k celkovým pohledávkám, jste museli odepsat pohledávky v uplynulém roce?

Odpis	Četnost	
	absolutní	relativní
Do 5 %	26	87%
6 % - 10 %	4	13%
11 % - 17 %	0	0%
18 % - 25 %	0	0%
26 % - 40 %	0	0%
Nad 40 %	0	0%
celkem	30	100%


Odpis pohledávek za rok 2014
četnost odpovědí
30
25
20
15
10
5
0
Do 5 %
6 % - 10 %
11 % - 17 %
18 % - 25 %
26 % - 40 %
Nad 40 %

Příloha č. 3 – Rozhovor

Otázka: Jak si vysvětlujete, že mnoho pohledávek je neuhrazeno a dochází až k situaci, že pohledávky musejí projít legislativním procesem a mnohdy i neúspěšně? Vidíte v tom chybu spíše na straně věřitele či dlužníka?

Odpověď: Obecně, tak jak to sleduji, jakkoliv nemám ten klasický vzorek úplně nejzdravějších firem, přeci jen mám firmy, které už jsou v problémech, tak si tak všímám, že většina pohledávek je hrazena po splatnosti. Obecně je trend, že se hradí 30 až 60 dnů po splatnosti. Bohužel to tak je. Proč se tak děje. Obecně většina firem je na tom s penězi tak, že to není ideální, takže aby si nemuseli brát bankovní úvěr, tak to řeší těmi dodavatelskými. Takže tržní standard – placení po splatnosti – je naprosto běžný. Co se týče neuhrazení, kdy se to neuhradí. Když se firma dostane do takových problémů, že to skončí insolvencí. Jak si zajistit pohledávku obchodně. Když to jsou firmy mezi s sebou, tak to řeší maximálně splátkovým kalendářem. Spíše to funguje na vzájemné důvěře. Občas, když už jsou dlužníci dlouhodobě problematičtější a jedná se o větší dluh, tak se to řeší notářským zápisem s vykonavatelností. To je lépe vymahatelné. Abych se dostal k odpovědi. Samozřejmě, že chyba je na straně dlužníka, ten nezaplatil a věřitel nemá moc prostředků, aby s tím něco dělal, v případě že věřitel není banka. Banka má totiž v této problematice lepší postavení.

Otázka: V jaké době, od nezaplacení pohledávky, firmy sahají po soudním řešení? Od jaké doby už přestávají vymáhat pohledávky vlastními silami?

Odpověď: Když pohledávka není více jak 90 dnů po splatnosti, tak to většinou firmy vymáhají vlastní silou a soudu využívají až ve chvíli, kdy je vztah mezi firmami negativní. Je to i z důvodu, že soudní proces je opravdu zdlouhavý. Pro firmy je lepší to vymoct po dobrém, leč po delší době. Problém nastává ve chvíli, kdy se podnik dostane do špatné finanční situace a jde do insolvence, to se pak často dostane jen na banku, která je oddlužena jako první a mnohdy se na ostatní už nedostane.

Otázka: S jakými instrumenty zajištění pohledávek se nejčastěji setkáváte na trhu B2B?

Odpověď: Jde-li o vztah firma firmě, tak nejčastěji zaznamenávám vykonavatelný notářský zápis či uznání dluhu. Prostředky typu zástavy jsou velice minimální. Hodně se také využívá faktoring. V reálu to funguje na důvěře, a pakliže je ztracená, tak se dlužník žaluje.

Otázka: Je dosavadní právní úprava, podle Vás, spojená s pohledávkami a jejich nezaplacením dostatečná?

Odpověď: Nejsem si jist, co se může změnit. Já se kolikrát setkávám s tím, že některé insolvenční návrhy se podávají „šikanózně“. Firma třeba dlouhodobě platí, ale pozdě, takže cvičně podávají věřitelé insolvenční návrhy, aby dlužník začal platit dříve. Co se týče vymahatelnosti firma firmě. Je to problém. My jako banky disponujeme instrumenty, které si běžně firmy mezi sebou nepodepíšou. Tam je to o tom, že pokud bude firma trvat na svých podmínkách, tak na to odběratel nepřistoupí a hledá si jiného dodavatele. Takže tady vidím spíše tento problém.

Otázka: Platební morálka se u nás v roce 2009 zhoršila. Jde bezpochyby o následky krize. Do roku 2011 se tento trend pozitivně vyvíjel, avšak od roku 2013 to spíše stagnuje. Jaký trend, podle Vás, bude následovat. Je zde možnost zlepšení?

Odpověď: Já si myslím, že pokud nenastane velký výbuch, že to bude plus mínus stejné. V tuto chvíli jsme v relativně stabilní ekonomické situaci.

Otázka: Ztotožňujete se s názorem, že špatnou platební morálku k nám přinesli velké zahraniční společnosti a české to jen kopírují

Odpověď: Nemyslím si, že takové praktiky k nám vanou ze zahraničí. To jednoduše souvisí s ekonomickými podmínkami. I české firmy páchají šílenosti. Je možné, že v 90. letech to sem přinesli zahraniční investoři. Je ale jedno, zda to dělají české či zahraniční firmy – dělají to všichni. Regulérně se tím řeší nedostatky v cash-flow. Kdyby firma nedělala to, co se dělá na obou jejich stranách, tak si výrazně ublíží.

Otázka: Když se chci informovat o nějaké firmě, zda například není v insolvenci, tak není na trhu třeba účetní software, který by tyto informace poskytoval?

Odpověď: To nevím, ale my to hledáme přes insolvenční rejstřík. A přesně nám chodí do ARESu z justice hlášky, co se kde změnilo. Tohle je podle mě nejlepší zdroj informací.

Otázka: Co byste poradil firmě, která má možnost nového dodavatelsko-odběratelského vztahu, co by měla udělat, jak postupovat, co zjistit apod.

Odpověď: Většinou má firma určitou pozici na trhu a existují reference, které jsou nejdůležitějším zdrojem informací, který se asi nikdy nenahradí. Mám ale takový pocit, že si firmy musejí informace získat zkušeností. Když tě osloví nějaká firma, tak to s ní ze začátku pozvolna zkusíš a uvidíš, jak se osvědčí. Takže hlavně reference, nic jiného. Můžeš se podívat na výkazy, ale to je spíše doplňkový zdroj.

Otázka: Co soudní cesta? Jak často ji využíváte ve vaší firmě. Jaká je úspěšnost u vás a obecně?

Odpověď: Nepochybně je soudní cesta častým řešením. My jsme primárně ti, co podávají insolvenční návrhy. Ve chvíli, kdy usoudíme, že ta firma je na tom opravdu špatně a že není šance z toho vyjít po dobrém, tak je striktně návrh podán. Kolikrát si říkáme, že jsme to udělali ještě pozdě. K té úspěšnosti soudní cesty. My máme dokumenty vždy v pořádku, takže to vždy vyhrajeme. Jen ve strašně malém zlomku to soud firmám neuznává. Samotná úspěšnost je v pohodě, tam není žádný problém. Problémem je procento vymoženosti. Když jsou to úvěry nemovitostní, to je v pohodě, nemovitost se prodá. Ve chvíli, kdy je to zajištěné pohledávkou, je úspěšnost horší. Často jsou tyto pohledávky podvodem a vůbec neexistují. Druhá věc je ta, že když ta pohledávka, jako zajišťovací instrument, existuje, tak to věřitel platit nechce. Takže úspěšnost vymáhání takové pohledávky je špatná.

5 Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Lukáš Studihrad

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis