

**České vysoké učení technické v Praze**

**Fakulta strojní**

**Ústav Řízení a ekonomiky podniku**

Návrh systému řízení pohledávek

**Diplomová práce**

**Autor:** Adam Vojtěch

**Studijní obor:** Řízení a ekonomika podniku

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

Praha 2019

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vojtěch** Jméno: **Adam** Osobní číslo: **437097**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Strojní inženýrství**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Návrh systému řízení pohledávek**

Název diplomové práce anglicky:

**Proposal of receivables management system**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – zdůvodnění a cíle práce
2. Teoretická část - charakteristika pohledávek, řízení a vymáhání pohledávek, měření kvality pohledávek a jejich důsledků
3. Praktická část – představení společnosti, analýza současného stavu řízení pohledávek, řízení pohledávek ve společnosti ProScan, a.s., návrhy pro zkvalitnění systému řízení pohledávek a posouzení jejich účinnosti
4. Závěr – zhodnocení dosažených cílů práce

Seznam doporučené literatury:

- [1] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. Praha: Grada, 2004. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.  
[2] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.  
[3] PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

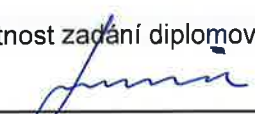
**prof. Ing. František Freiberg, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **28.03.2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **26.07.2019**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2020**

  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

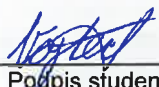
  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

30.4.2019  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu. Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 12. 7. 2019

.....

Adam Vojtěch

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Františku Freibergovi, CSc., za jeho užitečné rady, připomínky a konzultace během zpracování mé diplomové práce. Dále chci poděkovat vybrané společnosti za možnost spolupráce a za přínosné připomínky a podklady pro diplomovou práci. Poděkování také patří mé rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

## **Anotace**

V teoretické části se diplomová práce zabývá charakteristikou pohledávek. Je vysvětlen pojem pohledávky, její vznik a zánik. Dále se práce věnuje účetní charakteristice pohledávek. Následuje daňová a právní charakteristika pohledávek. Zmíněn je také pohled managementu. V podkapitole řízení pohledávek se diplomová práce věnuje dodavatelskému úvěru a zárukám za dodavatelský úvěr. Zmíněny jsou platební podmínky, vymáhání pohledávek a je také popsáno postavení pohledávek v ekonomice podniku. Závěr teoretické části se věnuje efektivnosti řízení pohledávek.

V praktické části se diplomová práce věnuje finanční analýze konkrétního podniku, implementaci systému SAP do řízení pohledávek a návrhu jednoduchého reportingového systému.

## **Klíčová slova**

Charakteristika pohledávek, řízení pohledávek, reporting, SAP

## **Annotation**

The theoretical part deals with the description of receivables. It explains the concept of receivable, its origin and termination. The thesis also deals with accounting characteristics of receivables. Then follows the tax and legal characteristics of receivables. Also mentioned is the view of management. In the sub-chapter on receivables management, the thesis deals with supplier credit and guarantees for supplier credit. Mentioned are the terms of payment, debt collection and the position of receivables in the economy of the company is also described. The conclusion of the theoretical part deals with the effectivity of receivables management.

In the practical part, the thesis deals with financial analysis of a particular company, implementation of SAP system into receivables management and design of a simple reporting system.

## **Key words**

Description of receivables, receivables management, reporting, SAP

# Obsah

I. Část teoretická .....	8
1. Úvod.....	8
2. Charakteristika pohledávek.....	10
2.1. Pojem pohledávka .....	10
2.2. Členění pohledávek.....	10
2.3. Vznik a zánik pohledávky .....	13
2.4. Účetní charakteristika pohledávek .....	14
2.4.1. Účtování o pohledávkách po splatnosti .....	14
2.4.1.1. Účetní odpis pohledávky .....	15
2.4.1.2. Tvorba opravných položek .....	17
2.4.2. Oceňování pohledávek .....	19
2.4.3. Postoupení pohledávek.....	21
2.4.4. Promlčení pohledávek a prekluze.....	22
2.4.5. Vzájemný zápočet závazků a pohledávek .....	23
2.4.6. Zánik pohledávek .....	25
2.4.7. Pohledávky ve finanční analýze .....	27
2.4.7.1. Způsob financování oběžných aktiv .....	32
2.5. Pohledávky z pohledu managementu.....	36
3. Řízení pohledávek.....	38
3.1. Dodavatelský úvěr.....	44
3.2. Rozhodnutí o poskytnutí dodavatelských úvěrů .....	47
3.2.1. Zkoumání bonity .....	47
3.2.2. Stanovení limitů.....	49
3.3. Záruky za dodavatelský úvěr .....	49
3.3.1. Bankovní záruka.....	49
3.3.2. Dokumentární akreditiv.....	50
3.3.3. Dokumentární inkaso.....	53
3.3.4. Pojištění pohledávek.....	55
3.3.5. Faktoring.....	56
3.4. Platební podmínky .....	58
3.4.1. Splatnost faktur.....	59
3.5. Vymáhání pohledávek.....	59
3.5.1. Principy vymáhání pohledávek .....	59
3.5.2. Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti .....	60

3.5.3. Insolvenční řízení .....	62
4. Efektivnost řízení pohledávek .....	63
4.1. Poměrové ukazatele .....	63
II. Část praktická .....	64
5. Profil společnosti .....	64
5.1. Organizační struktura .....	65
5.2. Právní forma společnosti.....	68
6. Finanční analýza společnosti .....	70
6.1. Pohledávky.....	70
6.2. Finanční analýza.....	70
7. Zavedení systému SAP .....	73
7.1. Představení systému SAP, hlavní funkce.....	73
7.2. Rozbor systému SAP, využití pro management pohledávek .....	74
7.3. Nastavení a praktická ukázka všech využitých transakcí a externích dokumentů 79	
7.3.1. Transakce fbl5n .....	79
7.3.2. Transakce zfscm_0001 .....	79
7.3.3. Transakce F150 .....	81
7.4. Tvorba výstupů ze systému SAP – reporting.....	84
8. Závěr, zhodnocení dosažených cílů práce .....	87
Bibliografie .....	89

# I. Část teoretická

## 1. Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem pohledávek, a to z pohledu účetního, daňového a právního. Problematika pohledávek je téma, které bude vždy aktuální. V různé míře se týká téměř každého podnikatelského subjektu, nezávisle na jeho velikosti.

Pokud nejsou pohledávky řádně splaceny, dají se označit jako nedobytné pohledávky, nebo pohledávky hrazené se zpožděním. Ve většině případů dnes společnosti nabízejí zákazníkům odběr výrobků na fakturu. S tím je spojená určitá doba splatnosti. Pokud dlužník nesplatí svůj dluh v době splatnosti, vznikají pohledávky hrazené se zpožděním a dodavatel, který je v roli věřitele, je nucen neposkytnutou hotovost hradit jiným způsobem. Děje se tak z důvodu, že každá pohledávka se v okamžiku jejího vzniku ihned stává výnosem a jako výnos podléhá zdanění, a to daní z příjmu a v případě, že je subjekt plátcem daně z přidané hodnoty, podléhá i této dani. Věřitel je tedy povinen tyto daně zaplatit bez ohledu na to, zda obdržel plnění z této pohledávky. Zde je zřejmé znevýhodnění věřitele, který musí nejprve vynaložit náklady na vznik pohledávky a následně také náklady na úhradu zmíněných daní z vykázaných výnosů, které ještě nejsou příjmy. Proto je pro každý podnik zcela zásadní vhodné nastavení řízení pohledávek, systém řešení pohledávek po splatnosti a minimalizace jejich vzniku.

V diplomové práci se budu zabývat nejčastějším typem pohledávek, kterým jsou pohledávky z obchodního styku.

Řízení pohledávek je soubor procesů a postupů vedoucích k minimalizaci rizika nesplacených pohledávek odběratelem. Řízení pohledávek zahrnuje aktivity prevence vzniku pohledávky, její zajištění a vymáhání. Systém řízení pohledávek má finanční důsledky ovlivňující cash flow podniku. Je proto důležité vytvořit analýzu stávajícího stavu pohledávek a správně zvolit nástroje k jejímu získání.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří hlavních podkapitol. V první podkapitole se budu zabývat charakteristikou pohledávek, jejich vznikem a zánikem. Dále se budu věnovat pohledávkám z různých pohledů a to účetního, daňového, právního a zmíním také pohled managementu. Druhá podkapitola je věnována řízení



pohledávek. Zde se budu zabývat dodavatelským úvěrem, zárukami za dodavatelský úvěr, platebními podmínkami, vymáháním pohledávek a v poslední řadě postavení pohledávek v ekonomice podniku. Poslední podkapitola je věnována tématu efektivnost řízení pohledávek. Zaměřím se především na poměrové ukazatele využívané při řízení efektivnosti, obratový cyklus peněz a metodický postup při řízení pohledávky.

V úvodu praktické části, představím a popíšu společnost, ve které je diplomová práce zpracována. V další části provedu rozbor pohledávek v konkrétní společnosti. Analyzuji dosavadní řešení pohledávek a systém managementu pohledávek po splatnosti. Navržena bude implementace účetního programu SAP, konkrétně modulu pro automatické řízení a sledování pohledávek. Navrhnou novou strukturu zákaznických dat, potřebné změny, které bude třeba uskutečnit v zákaznické databázi a vytvořím šablony, které bude možné využít pro automatické rozesílání upomínkových dopisů. Všechny tyto navržené opatření zpřehlední celý systém řízení pohledávek a umožní zautomatizovat rutinní část tohoto procesu. Díky upomínkovým dopisům se takélepší vymahatelnost pohledávek po splatnosti, kdy se upomínkové dopisy budou moci použít jako důkazní materiál.

Cílem diplomové práce je jednak zmapovat systém řízení pohledávek ve společnosti a dále navrhnout nový systém pro řízení pohledávek. V důsledku navržených opatření dojde k podstatnému ulehčení práce účetních, díky automatickému sledování pohledávek po splatnosti, jejich vyhodnocení a rozesílání upomínkových dopisů. Celý systém se tím také podstatně zjednoduší.

Jsem přesvědčený o tom, že pokud se vybraná společnost rozhodne využívat mnou navržená opatření, dojde k značnému zlepšení stávajícího stavu, a to nejen v řízení pohledávek, ale také v přehlednosti celého procesu. Nakonec bych rád zmínil, že navržená řešení nejsou vhodná pouze pro vybranou společnost, ale lze je využít v jakémkoliv podniku, kde se uplatňuje řízení pohledávek, a to v jakémkoliv rozsahu.

## 2. Charakteristika pohledávek

### 2.1. Pojem pohledávka

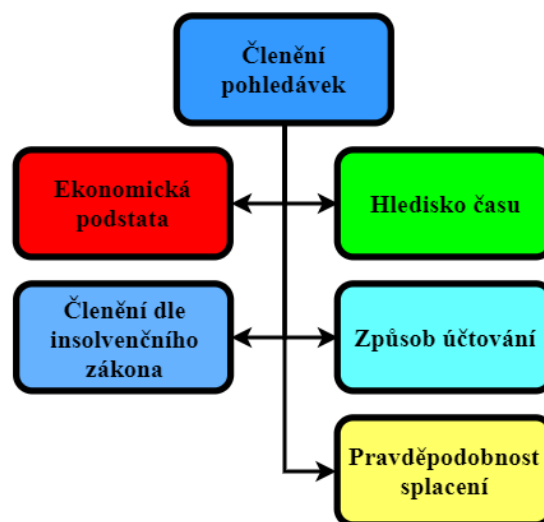
Pojem pohledávka je určen zejména zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který nabyl účinnosti od 1. ledna 2014. Dle § 1731-1722 „Pohledávka představuje právo věřitele na určité plnění závazku od dlužníka a dlužník má naopak povinnost toto plnění splacením závazku uspokojit. Toto plnění, které je předmětem závazku, musí být majetkové povahy, ale může mít podobu peněžitou i nepeněžitou, musí však odpovídat zájmu věřitele, přestože tento zájem nemusí být pouze majetkový.“ [1]

Z účetního hlediska se pohledávky na rozdíl od závazků příliš nerozlišují na dlouhodobé a krátkodobé. Dále lze pohledávky z hlediska účetního rozdělit do dvou kategorií:

- Peněžní, které představují právo na peníze
- Nepeněžní, které představují právo na jiný druh plnění, zpravidla se jedná o služby nebo hmotné věci

### 2.2. Členění pohledávek

Pohledávky lze dělit podle několika různých pohledů:



Obrázek 1: Členění pohledávek

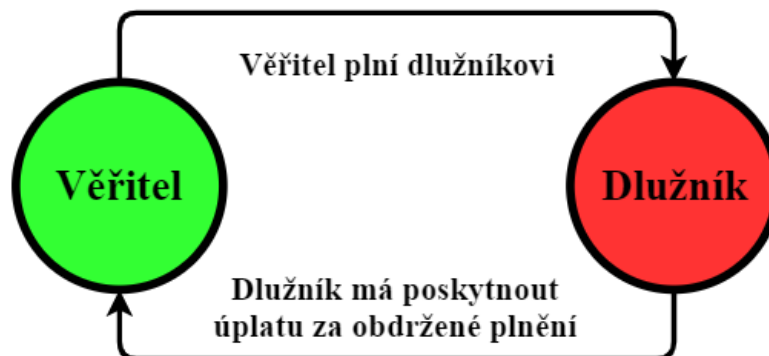
- Členění pohledávek z hlediska času  
Nejpoužívanějším členěním pohledávek je členění z hlediska doby splatnosti. Ta je upravena v § 10 a 11 Vyhlášky č. 500/2002 Sb., a to následovně:
  - a) Dlouhodobé pohledávky – definovány jako pohledávky, které mají v okamžiku sestavení účetní závěrky dobu splatnosti delší než jeden rok,
  - b) Krátkodobé pohledávky – do této skupiny patří pohledávky, které mají v okamžiku sestavení účetní závěrky dobu splatnosti rovnou jednomu roku nebo kratší. [2]
- Členění pohledávek podle ekonomické podstaty jejich vzniku
  - a) Pohledávky, které vznikly v důsledku obchodního vztahu – jsou evidovány jako vydané faktury, za prodej zboží, výrobků nebo služeb,
  - b) Poskytnuté služby – představují zálohy za dodávku zboží, výrobků nebo služeb. Také sem patří zálohy na nákup dlouhodobého hmotného majetku a dlouhodobého nehmotného majetku,
  - c) Pohledávky za zaměstnanci – tyto pohledávky vznikají v rámci pracovněprávních vztahů se zaměstnanci
  - d) Ostatní pohledávky – do kategorie ostatních pohledávek patří zejména pohledávky za institucemi sociálního a zdravotního pojištění, daňové pohledávky, pohledávky ke společníkům.
- Členění pohledávek podle způsobu účtování při jejich vzniku – běžně se rozlišují dvě hlavní skupiny, podle způsobu účtování při jejich vzniku.
  - a) Pohledávky vlastní – tyto pohledávky vznikají v okamžiku jejich zaúčtování do výnosů na základě vydané faktury, oceňování se provádí pomocí jmenovité hodnoty,
  - b) Pohledávky cizí – pohledávka cizí vzniká v okamžiku zaúčtování smlouvy o postoupení pohledávky do aktiv postupníka (osoba, na kterou se pohledávka převádí), pohledávky cizí jsou oceňovány pořizovacími cenami (pořizovací cena se skládá z ceny pořízení a nákladů spojených s pořízením pohledávky), pokud byla pohledávka postupníkem nabyta postoupením, nejedná se o výnosovou položku ale o zvýšení hodnoty aktiv.

- Členění pohledávek podle pravděpodobnosti jejich splacení – tuto pravděpodobnost ovlivňují zejména schopnost a ochota dlužníka pohledávku uhradit
  - a) Běžné – do této skupiny patří pohledávky, u kterých není pochyb, že dojde k jejich včasnému a úplnému splacení. Dlužník se vůči věřiteli nachází v příznivé finanční situaci.
  - b) Sporné – dlužník pohledávku věřitele sporuje. Zpochybňuje ve většině případů částku nebo dobu splatnosti.
  - c) Pochybné – u této pohledávky je její částečné nebo úplné uhrazení stále možné. Jakmile je pohledávka po splatnosti, dochází k výzvě dlužníka, aby dluh uhradil.
  - d) Nedobytné – navrácení pohledávky je nepravděpodobné. Dochází pouze k částečné nebo žádné úhradě. O nedobytnou pohledávku se jedná vždy, pokud je dlužník v konkurzním nebo vyrovnávacím řízení.
- Členění pohledávek podle insolvenčního zákona
  - a) Pohledávky přednostní – tato skupina pohledávek je uspokojována přednostně v průběhu insolvenčního řízení, neuplatňuje se pomocí přihlášky ale pomocí insolvenčního správce. Insolvenční správce se ustavuje ze seznamu insolvenčních správců, který vede Ministerstvo spravedlnosti.
  - b) Pohledávky nepřednostní – uplatňovány přihláškou, jsou uspokojovány poměrně.
  - c) Pohledávky zajištěných věřitelů – uplatňovány přihláškou. Věřitelé, kteří patří do této skupiny mají nárok na přednostní uspokojení z výtěžku, který je získán z peněžní zástavy. [3]

### 2.3. Vznik a zánik pohledávky

Dle § 1723, ObčZ „Pohledávka vzniká především ze vzniku právního vztahu na základě smlouvy, z protiprávního činu nebo jiné právní skutečnosti, která je k tomu právně způsobilá“ [1]

Závazkový vztah představuje dvoustranný vztah, a to mezi věřitelem a dlužníkem.



Obrázek 2: Závazkový vztah

Věřiteli vzniká právo na plnění a dlužníkovi vzniká povinnost věřiteli toto plnění uhradit. Ke splnění závazku a zániku pohledávky dochází v okamžiku uhrazení dluhu věřiteli od dlužníka. Pohledávka vzniká nejčastěji z obchodního vztahu. Na jedné straně kupující, kterému vzniká nárok na zboží, na druhé straně prodávající, který má nárok na zaplacení kupní ceny. Pokud plnění není dlužníkem vůči věřiteli uspokojeno do data splatnosti, vzniká věřiteli pohledávka po splatnosti, ze které může následně vzniknout pohledávka nedobytná. Kromě zániku pohledávky v důsledku uhrazení dluhu, může dojít k zániku pohledávky také započtením pohledávek, které je upraveno v občanském zákoníku. K tomu lze přistoupit, pokud si strany vzájemně dluží plnění stejného druhu. Započtením se obě pohledávky ruší v rozsahu, v jakém se vzájemně kryjí.

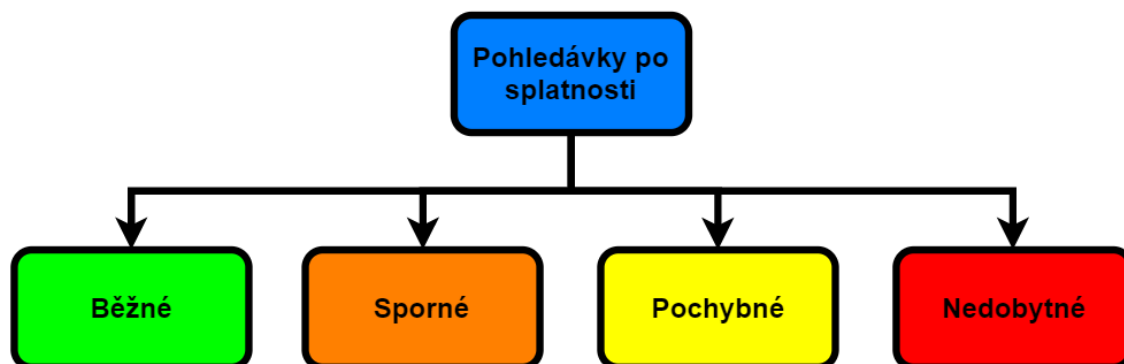
Dalším způsob zániku pohledávky je její postoupení jinému věřiteli. Postoupením přechází všechna práva na jiného věřitele. Pohledávka může také zaniknout promlčením. Obecná lhůta je stanovena občanským zákoníkem na tři roky. [1]

## 2.4. Účetní charakteristika pohledávek

### 2.4.1. Účtování o pohledávkách po splatnosti

Pokud není pohledávka uspokojena v termínu splatnosti, stává se z ní pohledávka po splatnosti. Účetní jednotka může evidovat pohledávky, jejichž realizovatelná hodnota, která se nejvíce pojí s bonitou dlužníka, může být podstatně nižší než jejich účetní hodnota. Účetní hodnota se určuje při vzniku pohledávky. V krajním případě, může být realizovatelná hodnota nulová.

Pohledávky po splatnosti se dělí do čtyř skupin:



Obrázek 3: Rozdělení pohledávek

- Běžné – dlužník se nachází v příznivé finanční situaci a není pochybnost o včasném vyrovnání celé pohledávky.
- Sporné – dlužník nesouhlasí s určitou náležitostí pohledávky (částka, doba splatnosti, formální náležitosti)
- Pochybné – pohledávka je po splatnosti, dlužník byl vyzván k úhradě (upomínky, soudní řízení, notářský zápis aj.), úplná nebo částečná úhrada pohledávky je možná a pravděpodobná.
- Nedobytné – pohledávka má znaky nenávratnosti nebo je částečně návratná v malé hodnotě. Nedobytnou by měla být pohledávky vždy, pokud je dlužník v konkurzním nebo vyrovnávacím řízení.

Podle zákona o účetnictví zahrnují účetní jednotky při oceňování ke konci rozvahového dne jen zisky, které byly k rozvahovému dni dosaženy a berou v úvahu všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků a jsou

jim známy do okamžiku sestavení účetní závěrky, jako i všechny snížení hodnoty bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk nebo ztráta. [4]

Důvodem pro tyto způsoby řešení je dodržení zásady opatrnosti. Pokud se zvyšuje míra rizika nesplacení pohledávky, účetnictví musí tuto skutečnost v odpovídající míře zohlednit.

#### 2.4.1.1. Účetní odpis pohledávky

V případě, že není pohledávky řádně splněna, zůstává věřiteli v rozvaze pohledávka, jejíž reálná hodnota je podstatně nižší než účetní hodnota.

V rámci zásady opatrnosti je dle § 25 odstavce 3 zákona o účetnictví „účetní jednotka, minimálně v rámci účetní závěrky, zohlednit při oceňování ke konci rozvahového dne všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, týkající se majetku, známé do okamžiku sestavení účetní závěrky, jakož i všechna snížení hodnoty.“ [4]

Účetní zásada opatrnosti se u pohledávek řeší podle § 26 odstavce 3 zákona o účetnictví dvěma způsoby:

- Tvorbou opravné položky k pohledávce, jde-li o přechodné snížení její hodnoty.
- Odpisem pohledávky, má-li věřitel důvodně za to, že se zřejmě jedná o trvalé snížení hodnoty.

Odpis pohledávky se provádí přímo jejím vyřazením z rozvahy. Jedná se tedy o rozdílný odpis než například při odepisování dlouhodobého hmotného majetku, jehož původní ocenění zůstává zachováno v rozvaze a je pouze nepřímo snižováno oprávkami – účetními odpisy, které postupně snižují původní hodnotu. [4]

Odpis pohledávky má vliv jak na rozvahu, tak výkaz zisku a ztráty věřitele. V rozvaze dojde ke snížení stavu oběžných aktiv – snížení je rovné odepsané hodnotě pohledávky. Ve výkazu zisku a ztráty se sníží účetní výsledek hospodaření – vlivem vzniklého nákladu z odpisu pohledávky. Pokud by dlužník odepsanou pohledávku dodatečně uhradil, vznikl by věřiteli účetní výnos.

Příklad účetních odpisů pohledávek:

Obchodní společnost A, s. r. o. (společnosti je plátcem DPH) má tři neuhrazené pohledávky:

1. Za dodání zboží za smluvní cenu 200 000 Kč + DPH 42 000 Kč firmě B, která uhradila pouze 160 000 Kč. Po pěti měsících věřitel usoudil, že vymožením zbývající pohledávky 82 000 Kč by bylo neúměrně složité a zdlouhavé. Rozhodl se proto provést účetní odpis neuhrazeného zůstatku pohledávky do nákladů, který ale není daňově účinný. Odepsanou pohledávku je nutno evidovat v podrozvaze.

Tabulka 1: Příklad účetních odpisů 1

Popis účetního případu společnosti A, s. r. o.	Částka
Vznik vlastní pohledávky vůči dlužníkovi B	242 000 Kč
Sjednaná cena za dodané zboží	200 000 Kč
21 % DPH na výstupu	42 000 Kč
Úhrada části pohledávky dlužníkem B	160 000 Kč
Účetní odpis neuhrazené části pohledávky do podrozvahy	82 000 Kč
Zaučtování odepsané hodnoty pohledávky do podrozvahy	82 000 Kč

2. Za poskytnutou službu za smluvní cenu 100 000 Kč + DPH 21 000 Kč firmě C, která neuhradila ani část z pohledávky. Po určité době dlužník C zanikl bez právního nástupce – likvidací, takže věřitel odepsal neuhrazenou pohledávku do nákladů, které jsou daňově účinné. Právně zaniklou pohledávku už věřitel nebude evidovat ani ve své podrozvahové účetní evidenci.



Tabulka 2: Příklad účetních odpisů 2

Popis účetního případu společnosti A, s. r. o.	Částka
Vznik vlastní obchodní pohledávky vůči dlužníkovi C	121 000 Kč
Sjednaná cena za poskytnutou službu	100 000 Kč
21 % DPH na výstupu	21 000 Kč
Daňově účinný odpis neuhrazené pohledávky vůči C	121 000 Kč

3. Třetí pohledávku o jmenovité hodnotě 200 000 Kč firma A, s. r. o. odkoupila od původního věřitele D. Sjednaná cena je vlivem značné rizikovosti pouze 80 000 Kč. Dlužníkem je zahraniční firma E, která novému věřiteli, kterým je nyní společnost A, s. r. o. uhradila jen 60 000 Kč. Věřitel vyhodnotil splacení zbylé částky pohledávky (140 000 Kč) jako velmi nepravděpodobné a pohledávku proto odepsal.

Tabulka 3: Příklad účetních odpisů 3

Popis účetního případu společnosti A, s. r. o.	Částka
Vznik pohledávky firmě D za dlužníkem E	200 000 Kč
Koupě (postoupení) pohledávky od věřitele D za smluvní cenu	80 000 Kč
Úhrada za postoupení (koupi) pohledávky původnímu věřiteli D	80 000 Kč
Úhrada části pohledávky dlužníkem E firmě A, s. r. o.	60 000 Kč
Účetní odpis neuhrazené části pořizovací ceny pohledávky za E	20 000 Kč
Zaučtování zbytku nominální hodnoty pohledávky do podrozvahy	140 000 Kč

#### 2.4.1.2. Tvorba opravných položek

Tvorba opravných položek slouží k respektování zásady opatrnosti využívané v účetnictví. Opravná položka slouží k zachycení snížení hodnoty majetku. Na rozdíl od odpisu pohledávky po splatnosti, nepředpokládáme trvalé snížení hodnoty.

Opravné položky dle § 8a, ZoR (Zákon o rezervách), vytváříme v ostatních případech, tj. pokud jde o pohledávky nad 30 000 Kč. Opravné položky k vlastním pohledávkám vytváříme dle § 8a odstavce 1:

- Až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky, pokud do konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než 18 měsíců.
- Až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky, pokud od konce sjednané splatnosti pohledávky uplynulo více než 30 měsíců. [5]

Opravné položky dále podle § 8a odstavce 1 nemůžeme tvořit k pohledávkám za členy obchodní korporace za upsaný vlastní kapitál nebo k pohledávkám mezi spojenými osobami.

Dle §8c, ZoR můžeme tvořit opravnou položku až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky v případě že:

- Se nejedná o pohledávku vymezenou v § 8a odstavci 3 – tj. pohledávku za členy obchodní korporace za upsaný vlastní kapitál nebo pohledávku mezi spojenými osobami vymezený v zákoně o daních z příjmu.
- Rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč.
- Od sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců.
- Celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi, u nichž uplatňuje postup podle tohoto ustanovení, nepřesáhne za období, za které se podává daňové přiznání, částku 30 000 Kč.
- K pohledávce nebyla tvořena opravná položka podle jiného ustanovení ZoR. [5]

#### Příklad

Společnost A, s. r. o. eviduje v účetnictví tyto pohledávky vůči stejnému dlužníkovi:

- 1) Pohledávka ve výši 50 000 Kč je dvacet měsíců po splatnosti, uhrazeno bylo pouze 30 000 Kč. Nemůžeme tedy tvořit pohledávku dle § 8c, protože v okamžiku vzniku přesáhla limit 30 000 Kč. Můžeme však tvořit pohledávku dle § 8a.

- 2) Nepromlčená pohledávka ve výši 20 000 Kč, ke které se v minulosti tvořila opravná položka dle § 8a. Jelikož se již vytvořila pohledávka dle § 8a, nemůžeme vytvořit opravnou položku dle § 8c. Můžeme ale opravnou položku dle § 8a zrušit a vytvořit novou opravnou položku dle § 8c.
- 3) Pohledávka ve výši 30 000 Kč je dvacet měsíců po splatnosti, uhrazeno je 10 000 Kč, zbývá k úhradě 20 000 Kč. V aktuálním zdaňovacím období nemůžeme tvořit opravnou položku dle § 8c, protože by dohromady s předchozí pohledávkou ve výši 20 000 Kč přesáhla limit 30 000 Kč u téhož dlužníka. Opravnou položku ve výši 20 000 Kč (představuje rozvahovou hodnotu, tj. nesplacenou část pohledávky) dle § 8c budeme moci na tuto pohledávku vytvořit v dalším zdaňovacím období vytvořit opravnou položku dle § 8a ve výši 50 %.

#### 2.4.2. Oceňování pohledávek

Pohledávky se oceňují třemi způsoby:

- Pořizovací cenou
- Jmenovitou hodnotou
- Reálnou hodnotou

Ocenění pomocí pořizovací ceny se používá pro pohledávky nabyté za úplatu nebo vkladem. Ocenění se skládá z ceny pořízení a vedlejších nákladů, které souvisejí s pořízením. Jedná se například o odměny právníkům a provize. Ocenění jmenovitou hodnotou používáme v době vzniku pohledávky.

Oceňování reálnou hodnotou upravuje zákon o účetnictví. V mezinárodních účetních standardech IAS je reálná hodnota definována jako částka, za kterou by se pohledávka mohla prodat mezi znalými a ochotnými stranami při transakcích za obvyklých podmínek. Při stanovování reálné hodnoty je nutno brát v úvahu tři základní kritéria:

- Časové hledisko
- Způsob zajištění pohledávky
- Informace o dlužníkovi a jeho ekonomické situaci [4]

Časové hledisko pohledávek po splatnosti, nedostatečně zajištěné pohledávky a také nedostatečné informace o finanční situaci odběratele a zhodnocení rizika nezaplacení výrazně snižují reálnou hodnotu pohledávek.

Stanovení reálné hodnoty může být problém, a to zejména v prostředí, kde neexistuje burza pohledávek. Účetní jednotka by v takovém případě měla využít ocenění kvalifikovaným odhadem nebo posudkem znalce. Změna reálné hodnoty pohledávky se účtuje jako opravná položka.

V praxi může nastat situace, ve které účetní jednotka pořídí soubor pohledávek za pevnou, dohodnutou cenu. Velmi často takový soubor obsahuje pohledávky s různou mírou pravděpodobnosti jejich splacení. V současné době právní předpisy neumožňují, aby tyto soubory pohledávek byly oceněny jako jeden soubor, tedy pouze jednou cenou. Zákon o účetnictví nám sice umožňuje ocenit soubor majetku, s podmínkou, že nejde samostatně ocenit jeho jednotlivé položky. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů v § 61 omezuje tuto možnost pro pohledávky. Omezení spočívá v tom, že jednou cenou lze ocenit pouze soubor pohledávek s termínem splatnosti do konce roku 1994. [4]

Řešením této situace je ocenění jednotlivých položek z nakoupeného souboru. Smluvní cena za soubor se musí rozdělit na jednotlivé pohledávky. Jako rozpočtová základna se pro takové rozdělení ve většině případů použije nominální hodnota jednotlivých pohledávek ze souboru. Z uvedeného postupu vyplývá, že pohledávky jsou oceněny bez ohledu na jejich bonitu. Pro dodržení zásady opatrnosti a zásady reálného ocenění majetku, je v zájmu účetní jednotky, aby u pohledávek nesoucích velké riziko nesplacení vytvořila opravnou položku.

Dále je třeba zmínit, že účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví v peněžních jednotkách české měny. To vede k problematice kurzových rozdílů. Záleží především na tom, jaký kurz České národní banky (ČNB) použijeme. V případě, že použijeme pevný kurz a mezi vznikem a inkasem pohledávky nedojde k jeho změně, bude přepočten v obou účetních operacích stejných a nedojde k vzniku kurzového rozdílu. V takovém případě je podmínkou, že budeme inkasovat na vlastní devizový účet, kde je pevný kurz zaveden. Pokud by platba došla na bankovní účet a banka přepočítala částku jiným kurzem než tím, který máme stanovený, vznikl by kurzový rozdíl. [4]

Pokud budeme používat denní kurz ČNB nebo dojde-li k inkasu až po skončení období platnosti pevného kurzu, který je následně změněn, bude fakturovaná částka a přijatá částka, přepočtena na dvě odlišné částky v české měně. V takovém případě mohou vzniknout dva případy:

- a) Kurz cizí měny klesne, vznikne nám náklad, který zaúčtujeme na vrub účtu – Kurzové ztráty.
- b) Kurz cizí měny stoupne, vzniklý rozdíl je ziskem a účtujeme o něm na účet – Kurzové zisky.

### 2.4.3. Postoupení pohledávek

Pohledávky, které nejsou ke dni prohlášení konkurzu splatné, jsou považovány za splatné. Správce má povinnost požadovat úhradu všech pohledávek a vyzvat jednotlivé dlužníky, aby plnili své závazky vůči dlužníkovi do podstaty.

Postoupení pohledávek upravuje Občanský zákoník, ze kterého vyplývá, že postoupením pohledávky přechází i její příslušenství a všechna práva s ní spojená.

S postoupenou pohledávkou přechází i její příslušenství a všechna práva s ní spojená. Postoupení pohledávky je povinen postupitel bez zbytečného odkladu oznámit dlužníkovi. Postoupení pohledávky se provádí na základě písemné smlouvy dle ustanovení určených Občanským zákoníkem.

Postoupit nelze pohledávku:

- Která končí smrtí věřitele
- Jejíž obsah se změnil změnou věřitele
- Která není postižitelná výkonem rozhodnutí
- Jejíž postoupení by odporovalo dohodě s dlužníkem [1]

Pohledávky mohou být postoupeny:

- Bezúplatně, kdy jmenovitá hodnota postoupených pohledávek je u postupníka zúčtována pouze v podrozvaze a do bilančního účetnictví se tento případ promítne až v momentu zpeněžení nebo započtení, kdy se tato hodnota vyúčtuje z podrozvahy.

- Za úplatu, kdy postupitel odpovídá postupníkovi za to, že v době postoupení pohledávka trvala, a jestliže se písemně zavázal za dobytost pohledávky, ručí jen do výše přijaté úhrady s příslušenstvím. [6, s. 50]

V tomto kroku je obvykle hlavním zájmem věřitele, aby peněžní prostředky vázané v pohledávce získal co nejrychleji.

#### 2.4.4. Promlčení pohledávek a prekluze

U neuhrazených pohledávek je důležité sledovat jejich promlčení. Pohledávka se stává promlčenou po uplynutí tzv. promlčecí doby. Promlčení je spjato s uplynutím stanovené doby a po uplynutí této doby nastává oslabení práva věřitele. Na rozdíl od prekluze však nedochází k zániku jeho práva.

Pokud není právo věřitele dlužníkem uspokojeno ve stanovené době, promlčí se a dlužník není nadále povinen plnění hradit. Pokud dojde ze strany dlužníka k uspokojení práva věřitele i po uplynutí promlčecí doby, nemůže dlužník požadovat vrácení toho, co plnil, a to ani v případě, kdy nevěděl, že jeho závazek je již promlčený. [1]

V případě uplynutí promlčecí lhůty právo věřitele nezaniká, dochází však k oslabení jeho postavení vůči dlužníkovi. Dlužník má po uplynutí promlčecí lhůty právo na zproštění se své povinnosti, a to uplatněním námitky promlčení. Soud však přihlédne k promlčení pouze u dlužníka, který se předem nevzdal práva uplatnit námitku promlčení.

Dle § 619 NOZ začíná „promlčecí lhůta běžet ode dne, kdy mohlo být právo uplatněno poprvé, jde-li o právo vymahatelné u orgánu veřejné moci. Poprvé může být právo uplatněno tehdy, pokud se oprávněná osoba dozvěděla o okolnostech rozhodných pro počátek běhu promlčecí lhůty, anebo kdy se o nich dozvědět měla a mohla.“ [1]

Dle § 630 NOZ „je obecná promlčení lhůta pohledávek tři roky. NOZ dále umožňuje, aby si smluvní strany ujednali odlišnou délku promlčecí lhůty od lhůty stanovené zákonem. Je tedy možné ujednat si dobu kratší i delší. Nejméně však v trvání jednoho roku a nejdéle v trvání patnácti let.“ [1]

Pokud došlo k uznání dluhu ze strany dlužníka, právo se promlčí za deset let ode dne, kdy došlo k uznání dluhu. V případě, že dlužník určí i dobu, do které splní svůj závazek, dochází k promlčení práva za deset let od posledního dne určené doby. Promlčecí lhůta neběží, pokud věřitel v průběhu promlčecí lhůty uplatnil právo u orgánu veřejné moci a pokračuje-li řádně v zahájeném řízení. [1]

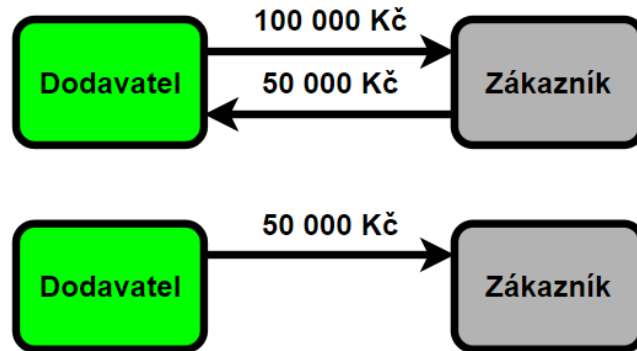
Problematika promlčení pohledávek je důležitá zejména z hlediska tvoření opravných položek k pohledávek. Opravné položky, které jsou dané zákonem mohou být tvořeny pouze k nepromlčeným pohledávkám. Pokud u pohledávky hrozí riziko promlčení, je nutné tuto pohledávku odepsat před uplynutí promlčecí lhůty. Dále bude taková pohledávka vedena na účtech podrozvahové evidence.

Podle § 654 NOZ má „prekluze po uplynutí lhůty pro věřitele zásadní důsledek. Po uplynutí lhůty totiž dochází k zániku závazku, ke kterému přihlíží soud i bez námítky dlužníka. Pokud se stane, že dlužník plnění uhradí, je jeho jednání protiprávní a může po věřiteli následně požadovat navrácení toho, co plnil.“ [1]

#### 2.4.5. Vzájemný zápočet závazků a pohledávek

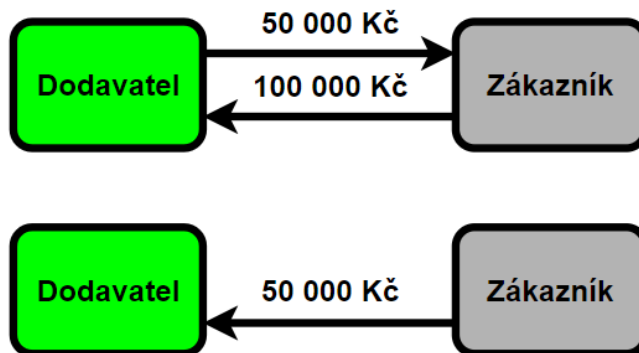
Pokud si strany vzájemně dluží plnění stejného druhu, existuje možnost, kde si každá ze stran započítá svoji pohledávku proti pohledávce druhé strany. K započtení lze přistoupit v momentě, kdy straně vznikne povinnost plnit svůj vlastní dluh a zároveň požadovat právo uspokojení vlastní pohledávky. Započtením se ruší pohledávky obou stran v rozsahu, v jakém se vzájemně kryjí. Pokud se nekryjí zcela, započte se pohledávka obdobně jako při plnění. Pohledávky způsobilé k započtení jsou ty, které lze uplatnit před soudem. Nejisté nebo neurčité pohledávky nejsou způsobilé k započtení. V praxi mohou nastat při započtení tři základní situace.

- Závazek dodavatele je nižší než jeho pohledávka vůči zákazníkovi, po započtení zůstává dodavateli za zákazníkem pohledávka.



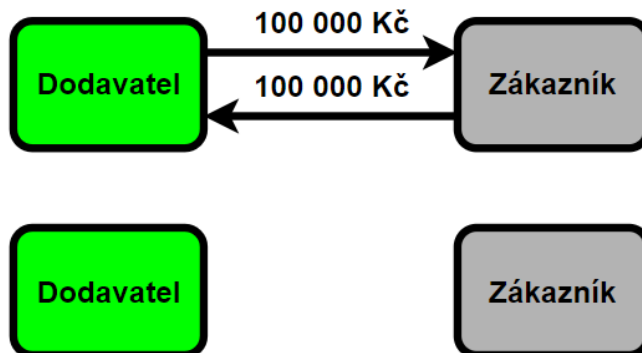
Obrázek 4: Započtení pohledávky 1

- Závazek dodavatele je vyšší než jeho pohledávka vůči zákazníkovi, po započtení zůstává dodavateli vůči zákazníkovi závazek.



Obrázek 5: Započtení pohledávky 2

- Závazek dodavatele je roven jeho pohledávce za zákazníkem.



Obrázek 6: Započtení pohledávky 3



## 2.4.6. Zánik pohledávek

Zánik pohledávky je upraven v § 1908-2012 občanského zákoníku. Závazkový vztah zaniká, nastanou-li právní skutečnosti, které normy občanského zákoníku, spojují se zánikem závazkového vztahu.

Mezi hlavní právní skutečnosti, které občanský zákoník spojuje se zánikem závazkového vztahu patří:

- Uspokojení pohledávky věřitele
  - Splnění dluhu – jedná se o právní úkon, při které dlužník ze závazkového vztahu poskytuje dohodnuté plnění věřiteli ze závazkového vztahu. Jedná se o jednostranný právní úkon. To znamená, že dluh je splněn i v případě, kdy věřitel neposkytne dlužníkovi potřebnou součinnost a plnění nepřijme. Dlužník může dluh plnit osobně nebo mohou dluh plnit i jiné osoby – to může být například ručitel, a to v případě, že dlužník dluh na výzvu věřitele nesplní. Oprávnění na přijetí plnění má pouze věřitel. Plnění však může přijmout i osoba odlišná, a to například zmocněnec, zákonný zástupce nezpůsobilého věřitele.
  - Náhradní splnění – pokud nelze splnit věřiteli z důležitých příčin, které jsou na straně věřitele, je dlužník oprávněn složit předmět plnění do soudní úschovy. Mezi hlavní příčiny patří
    - Věřitel je neznámý
    - Věřitel je nepřítomný
    - Odmítl bezdůvodně přijmout plnění
    - Dlužník je bez své viny v nejistotě, kdo je věřitelem

V případě náhradního plnění je věřitel povinen uhradit účelně vynaložené náklady spojené s náhradním plněním. Pokud dojde ke složení předmětu plnění do úschovy, soud vyrozumí toho, pro koho bylo složeno. V případě, že k předmětu v úschově uplatňuje právo na vydání více osob, soud jej vydá pouze se souhlasem všech. Pokud uplatňuje právo pouze jediná osoba, předmět úschovy je vydán příjemci soudem na jeho žádost. Uplyne-li tříletá lhůta od vydání usnesení o přijetí předmětu do soudní úschovy, případně ode dne, kdy měl být podle návrhu dlužníka

předmět vydán příjemci, tak soud udělí jednoroční lhůtu k jeho vyzvednutí s tím, že jinak připadne státu. Náhradní plnění představuje případ, kdy závazek zaniká plněním jiné osobě, než je osoba věřitele.

- Započtení dluhu – zákon rozlišuje započtení dluhu na:
  - Započtení jednostranným právním jednáním – prohlášení o započtení
  - Započtení dvoustranným právním jednáním – započtení dohodou
- Odstupné – pokud si strany ujednají, že jedna z nich může závazek zrušit zaplacením odstupného, ruší se závazek zaplacením odstupného obdobně jako při odstoupení od smlouvy
  - Odstupné si strany sjednají ve smlouvě, případně v dodatku ve smlouvě
  - Jedná se o alternativu k původnímu plnění
  - Jedná se o jednostranné právní jednání, kterým se dá závazek zrušit
- Splynutí – ke splynutí dochází v případě, kdy splyne právo s povinností v jedné osobě, tím zaniknou práva a povinnosti [1]
- Bez uspokojení pohledávky věřitele
  - Prominutí dluhu – dochází k zániku dluhu, případně jeho části a to dohodou, na základě jednostranného právního jednání. Předpokládá se souhlas dlužníka. Pokud věřitel promine dlužníku dluh, má se za to, že dlužník s prominutím dluhu souhlasí.
  - Uplynutí doby a prekluze práva – běh času má vliv na zánik závazku, který je omezen na dobu určitou.
  - Výpověď – závazek lze vypovědět, ujednají-li si to smluvní strany nebo stanoví-li tak zákon. Výpověď znamená ukončení trvajícího závazku, na dobu určitou nebo neurčitou, a to jednostranným právním jednáním, které nevyžaduje souhlas druhé strany.
  - Smrt dlužníka nebo věřitele [1]

## 2.4.7. Pohledávky ve finanční analýze

Finanční analýza se používá v podniku jako jeden z nástrojů finančního řízení. Využití finanční analýzy je pro oblast managementu podniku velmi široké, a to jak pro úroveň operativního, taktického a strategického řízení.

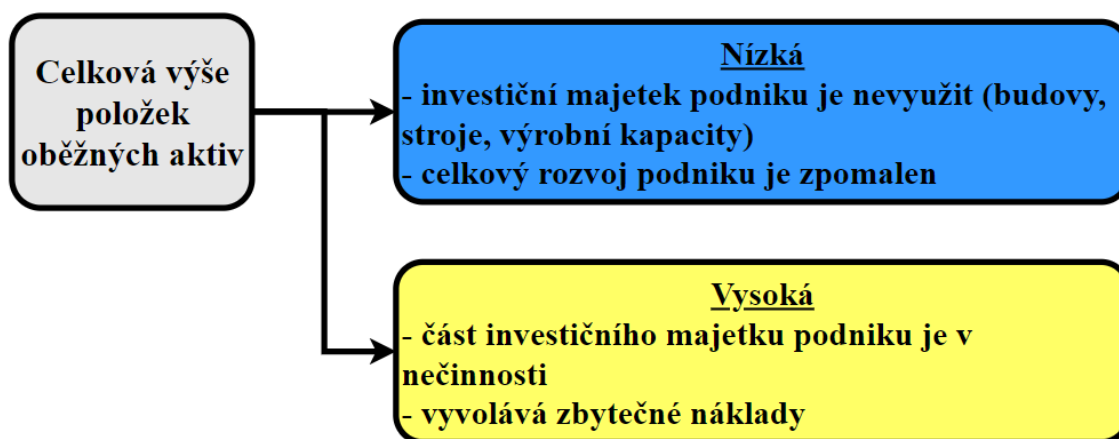
Kromě managementu samotné účetní jednotky se o informace a výsledky finanční analýzy zajímají i jiné subjekty. Mezi ty patří zejména akcionáři společnosti, zaměstnanci, banky, věřitelé, odběratelé a množství dalších subjektů.

Pro efektivní řízení pohledávek, stejně tak jako pro většinu ostatních oblastí, jsou výsledky z finanční analýzy naprosto nezbytné.

Základním ukazatelem v rámci finanční analýzy, který má významný vliv na efektivní řízení pohledávek je problematika optimální výše oběžného majetku (pracovní kapitál). Výsledky finanční analýzy jsou významně ovlivněny výší pohledávek a jejich skladbou. Řízení oběžného majetku se dá shrnout do dvou základních úkolů:

- Určení potřebné výše každé z položek oběžných aktiv a jejich celkový součet
- Určení způsobu, jakým budou oběžná aktiva financována

Pokud není výše oběžných aktiv určena správně dochází ke dvěma základním situacím.



Obrázek 7: Výše položek oběžných aktiv

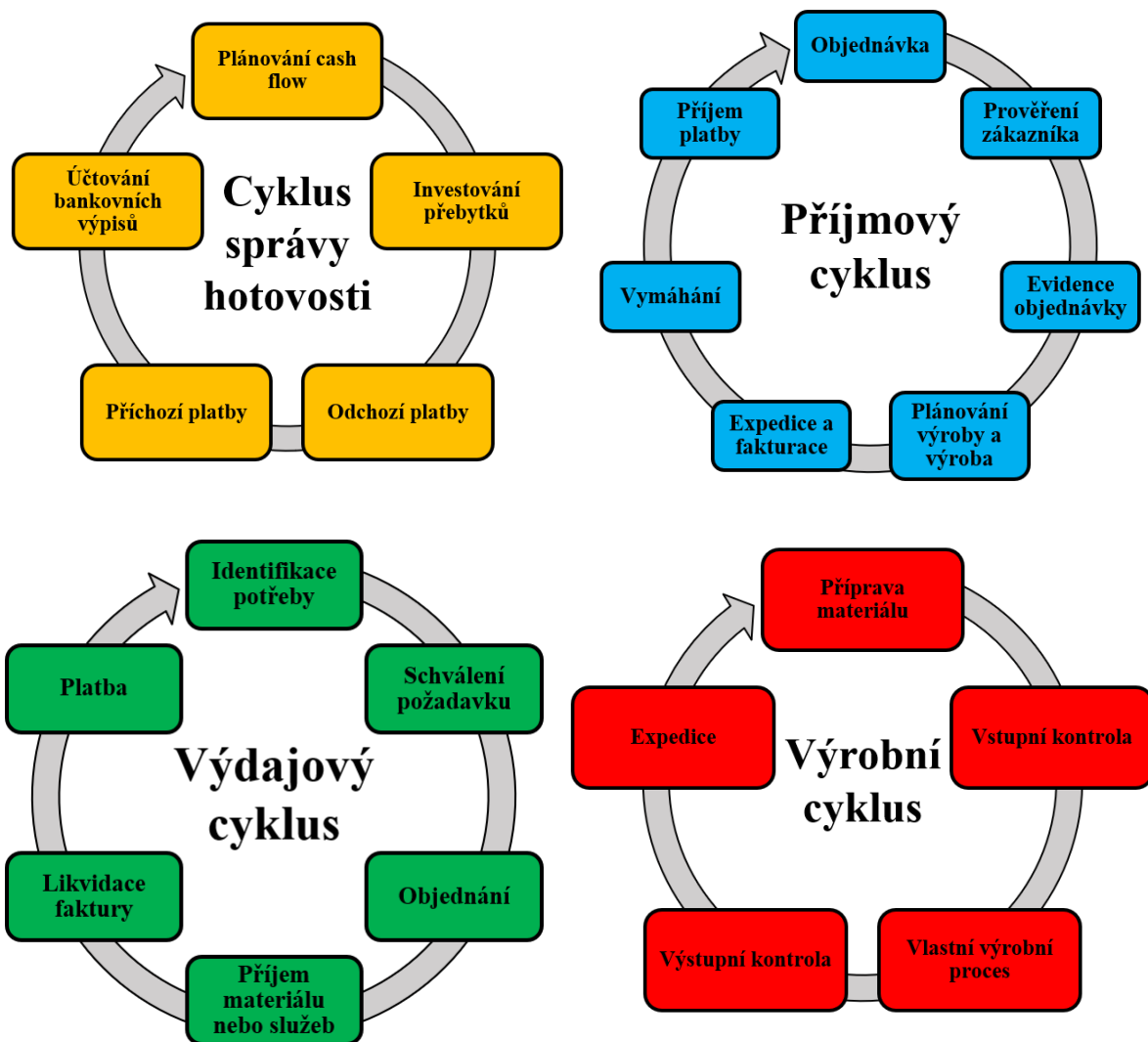
Výše oběžných aktiv, by proto měla být optimální. Optimální výši oběžných aktiv můžeme určit dvěma způsoby, a to:

- Analyticky, po jednotlivých položkách oběžných aktiv, zejména zásoby (výrobní, rozpracovaná výroba, hotové výrobky). U každé z těchto položek určíme jejich optimální výši.
- Globálně, souhrnným výpočtem pomocí ukazatele obrátového cyklu peněz

Poměrové ukazatele tvoří základní nástroje pro hodnocení finanční analýzy podniku. Vstupní hodnoty poměrových ukazatelů jsou většinou položky rozvahy a položky výkazu zisků a ztráty. Nejčastějšími poměrovými ukazateli jsou ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatel rentability nám říká, jak efektivně s prostředky podniku dosahujeme zisku. Ukazatel likvidity nám ukazuje schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Ukazatelé aktivity se zaměřují na měření efektivity hospodaření s majetkem, pohledávkami, zásobami a krátkodobými závazky. Ukazatel zadluženosti nám popisuje vztahy, které existují mezi zdroji financování podniku. Poměrové ukazatele lze využít k získání rychlé představy o finanční situaci podniku. Pro získání podrobnějších informací a objektivního posouzení stavu podniku, je ale třeba důkladné finanční analýzy.

Obrátový cyklus peněz (OCP) můžeme definovat jako dobu, která uplyne mezi zaplacením za nakoupený materiál a inkasem peněžních prostředků získaných z prodeje výrobků. V této době jsou prostředky podniku vázány v oběžných aktivech. [7, s. 40] Výpočet obrátového cyklu peněz je následující:

$$OCP = DOZ + DIP - DOP$$



Obrázek 8: Obratový cyklus peněz

- DOZ představuje dobu obratu zásob, tj. průměrnou dobu, která uplyne mezi nákupem materiálu a prodejem výrobků,

$$DOZ = \frac{\text{průměrná velikost zásob}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

- DIP je doba obratu pohledávek (doba inkasa), která uplyne od dne vystavení faktury odběratelům až po příjem peněžních prostředků,

$$DIP = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

- DOP je doba odkladu plateb, ta vyjadřuje průměrný počet dní, během nichž je účetní jednotka dlužna svým dodavatelům za nákup materiálu.

$$DOP = \frac{\text{závazky}}{\text{jednodenní nákupy}}$$

Z výsledků OCP lze vyvodit následující skutečnosti a závěry:

- Čím kratší je obrátový cyklus peněz, tím méně provozního kapitálu podnik potřebuje.
- Obrátový cyklus lze zkrátit jednak zkrácením obrazu zásob, dále zkrácením doby inkasa nebo prodloužením odkladu plateb.
- Vliv způsobu financování provozního kapitálu. Agresivní řízení – vysoké krátkodobé dluhy – tato metoda řízení je levná ale riskantní. Konzervativní řízení – nízké krátkodobé dluhy. Umírněný – krátkodobé dluhy průměrné.
- Financování krátkodobým dluhem je riskantnější než financování dluhem dlouhodobým. Představuje však určité výhody:
  - Je levnější
  - Lze je snáze získat
  - Lze je získat rychleji [8]

Nejčastěji využívanými formami krátkodobého financování jsou:

- ❖ Nevyplacené mzdy
- ❖ Dluhy u dodavatelů
- ❖ Krátkodobé bankovní půjčky
- ❖ Odložené daňové závazky

Dalším důležitým ukazatelem je doba inkasa pohledávek a obrátka pohledávek.

Ty se vypočítají následovně:

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{1}{\text{Obrátka pohledávek}} * 360$$

$$\text{Obrátka pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Výpočet inkasa pohledávek, můžeme dále zjednodušit tak, že dosadíme za obrátku pohledávek. Tím dostaneme vztah, který dává do přímé souvislosti dobu inkasa pohledávek, tržby a objem pohledávek.

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{1}{\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}} * 360 = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Z upraveného vzorce je zřetelně vidět, že čím více pohledávek společnosti ve svých výkazech má, tím je situace s obrátovým cyklem peněz horší. Doba inkasa pohledávky, vyjadřuje dobu, která uplyne ode dne vystavení faktury odběratelům až po příjem peněžních prostředků. Průměrnou hodnotou nám tedy ukazuje, za jak dlouhé období jsou pohledávky spláceny. Zájem účetní jednotky spočívá v dosažení co nejkratší doby inkasa pohledávek.

Čím větší má účetní jednotka objem pohledávek, tím je ukazatel obrátky pohledávek menší. Ukazatel doby inkasa je v nepřímé úměře k obrátce pohledávek. Pokud tedy obrátka pohledávek vyjde menší, doba inkasa vyjde větší. To znamená, že nám dodavatelé platí později.

V případě, že dosadíme ukazatel doby inkasa pohledávek do již zmíněného vzorce pro obrátový cyklus peněz,

$$OCP = DOZ + DIP - DOP$$

vidíme jednoduchou závislost, a to takovou, že zvýší-li se doba inkasa pohledávky, zvýší se stejným dílem i obrátový cyklus peněz.

### 2.4.7.1. Způsob financování oběžných aktiv

Pracovní kapitál je možné rozdělit na dvě hlavní kategorie:

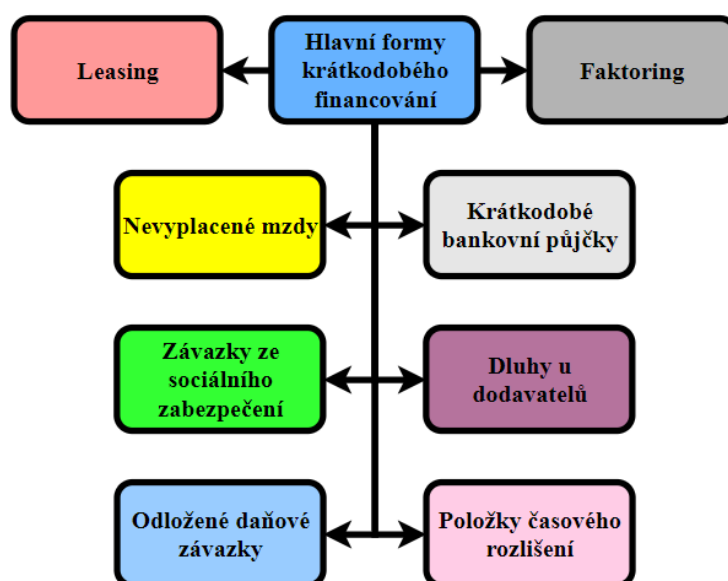
- Hrubý provozní kapitál
- Čistý provozní kapitál



Obrázek 9: Dělení pracovního kapitálu

Úkolem finančních ředitelů je určit, jak bude každá ze složek pracovního kapitálu financována. Mezi základní dvě rozhodnutí patří, zda bude položka financována dlouhodobými nebo krátkodobými dluhy. Vliv na rozhodnutí má nejčastěji míra rizika a náklady spojené s dluhem, které jsou ve většině případů úměrné riziku.

Mezi hlavní formy krátkodobého financování patří:



Obrázek 10: Formy krátkodobého financování



Čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) nám určuje výši oběžných aktiv, které jsou financovány z dlouhodobých zdrojů. V praxi mohou nastat tři různé stavy. ČPK může být buď kladný, záporný nebo, pokud nastane kritická mez, roven nule. Pokud je kladný, je část oběžných aktiv kryta dlouhodobým kapitálem.

ČPK > 0	
Aktiva (majetek)	Pasiva (kapitál)
Dlouhodobý majetek	Dlouhodobé závazky
ČPK	
Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky

Obrázek 11: ČPK schéma 1

V případě, že ČPK je záporný, je objem dlouhodobého kapitálu menší než stálá aktiva. Část stálých aktiv je v takovém případě financována pomocí krátkodobého kapitálu.

ČPK < 0	
Aktiva (majetek)	Pasiva (kapitál)
Dlouhodobý majetek	Dlouhodobé závazky
	ČPK
Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky

Obrázek 12: ČPK schéma 2

Může také nastat stav rovnováhy kdy se dlouhodobý majetek rovná dlouhodobým závazkům a oběžná aktiva jsou rovna krátkodobým závazkům.

ČPK = 0	
Aktiva (majetek)	Pasiva (kapitál)
Dlouhodobý majetek	Dlouhodobé závazky
Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky

Obrázek 13: ČPK schéma 3

Na ČPK existují dva základní úhly pohledu.

- Pohled manažera – ČPK představuje část oběžných aktiv, která jsou kryta dlouhodobými finančními zdroji. Dlouhodobé zdroje nejsou okamžitě splatné, a jejich část, která je využita k financování oběžného majetku podniku, může být využita pro zabezpečení financování běžného provozu podniku. V praxi se pro ČPK často používá označení fond finančních prostředků. Často je také na ČPK nahlíženo jako na „finanční polštář“, o který lze snížit hodnotu podniku, aniž by byla ohrožena jeho existence. V případě, že by došlo ke snížení oběžného majetku o hodnotu ČPK, financování zbývajících krátkodobých aktiv by se nijak nezměnilo. Zbylá krátkodobá aktiva by byla financována pomocí krátkodobými finančními zdroji. Z uvedených skutečností vyplývá, že ve snaze manažerů mělo být udržení co nejvyšší úrovně ČPK, díky které se v závislosti na její výši výrazně snižují finanční rizika působící na podnik.
- Pohled vlastníka – vlastník na ČPK nahlíží zejména z hlediska nákladů na finanční zdroje. Dlouhodobé zdroje bývají ve většině případů dražší než zdroje krátkodobé. Proto mají vlastníci snahu využívat krátkodobé

finanční zdroje v co největší míře. Z hlediska vlastníků ČPK prodražuje podnikání a snižuje jejich celkové bohatství. Vysoké objemy ČPK snižují pro podnik riziko platební neschopnosti, zároveň je ale tento zdroj financování oproti ostatním alternativám neúměrně nákladný.

Přesné údaje o hladině ČPK zjistíme pouze pomocí podrobné analýzy běžných zdrojů v podniku. Orientační hodnoty získáme pomocí ukazatele běžné likvidity a pohotové likvidity.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{likvidní oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Likvidní oběžná aktiva jsou tvořena zejména krátkodobými pohledávkami, od kterých odečteme nedobytné a těžko vymahatelné pohledávky. Dále do této skupiny patří cenné papíry a peněžní prostředky.

Likvidní oběžná aktiva = celková oběžná aktiva – zásoby a rozpracovanost

Kritika čistého pracovního kapitálu:

- Odvozen z několika položek účetních výkazů. Jen část z těchto položek lze určit přesně.
- Stanovení krátkodobých pohledávek je nepřesné. Postupem času se z dlouhodobých pohledávek stávají pohledávky krátkodobé. Tím se mění i hodnocení likvidity.
- Všechny položky aktiv, ze kterých je čistý pracovní kapitál určován, nemusí být likvidní. Tento fakt snižuje roli pracovního kapitálu jako nástroje operativního řízení.

Příklad:

Podnik chce začít vyrábět nový výrobek. Uvažuje, o kolik by měl navýšit svůj pracovní kapitál, když na výrobu 1 kusu bude potřebovat 1 000 Kč pro zajištění běžných výdajů s výrobkem spojených. Denně bude vyrobeno 10 kusů. Předpokládané roční tržby se zvýší o 15 mil. Kč, stav zásob se v průměru zvýší o 5 000 tis. Kč,

průměrná výše pohledávek vzroste o 1 000 tis. Kč. Dodavatelské faktury podnik platí v průměru za 10 dní.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{360}{\frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}}} = \frac{360}{\frac{15\,000}{5\,000}} = 120 \text{ dní}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} = \frac{1\,000}{\frac{15\,000}{360}} = 24 \text{ dní}$$

doba odkladu plateb = 10 dní

obratový cyklus peněz = 120 + 24 – 10 = 134 dní

denní potřeba peněz = 10 kusů x 1 000 Kč = 10 000 Kč

Celková potřeba zvýšení pracovního kapitálu podniku:

10 000 Kč x 10 kusů = 100 000 Kč

## 2.5. Pohledávky z pohledu managementu

Z pohledu managementu se na pohledávky často nahlíží jako na poskytnutý úvěr. U pohledávek se v takovém případě už neřeší jejich evidence, ale optimalizace jejich výše, struktury a vývoje.

Z hlediska managementu mají pohledávky z obchodního styku své výhody i nevýhody:

- Mezi výhody patří možnost odkladu platby a délku odkladu platby. To lze použít jako součást obchodní nabídky k podpoře zákaznickova odbytu a k zajištění konkurenční výhody.
- Nevýhodou je riziko, které představuje neuhrazení pohledávky a nutnost vzniklý obchodní úvěr určitým způsobem financovat.

Pro řízení pohledávek je jak v zahraničí, tak v tuzemsku často používán termín credit management, který svou povahou spadá do oblasti řízení krátkodobého finančního managementu.

Jak bylo uvedeno v předchozí části diplomové práce, pohledávky vznikají jak z obchodního styku, tak i z jiných důvodů. Činností credit managementu je zabývat se a řídit pohledávky vzniklé z obchodního styku neboli prodeji na obchodní úvěr.

Základní činnost credit managementu lze také popsat jako zabezpečování úrovně likvidity, a to tak, aby podnik byl vždy schopný dostát svým závazkům. Tímto credit management přispívá ke zvyšování tržní hodnoty podniku.

Credit management vykonává ve velkých podnicích obvykle tým osob. Pokud má credit management fungovat efektivně je potřeba jednoznačně definovat kompetence, odpovědnosti, termíny a interní postupy. Stanovení termínů je důležité z důvodu zajištění plynulosti činností a vyvarování se zbytečného zdržení.

Credit management je obvykle realizován ve dvou základních rovinách:

- Preventivní – v této rovině dochází ke stanovení konkrétních postupů pro uzavření transakce. Někdy se tato rovina také nazývá jako úvěrová politika. Ta představuje souhrn principů, které upravují poskytování úvěrů zákazníkům. Mezi hlavní kroky úvěrové politiky patří:
  - Stanovení prodejních podmínek
  - Definování úvěrových standardů a úvěrová analýza
  - Rozhodnutí o úvěru
  - Stanovení úvěrových limitů
  - Výběr vyhovujícího zajišťovacího instrumentu
- Výkonná – zaměřuje se na systém sledování již vzniklých pohledávek. Poskytování obchodního úvěru je spojeno s vynaložením určitých nákladů. Mezi hlavní lze zmínit náklady obětované příležitosti. Dalším nákladem jsou administrativní náklady, mezi které patří:
  - Evidence dluhu
  - Připomínání plateb
  - Vymáhání dluhu

Navíc mohou vznikat náklady na diskont nebo v případě, že zákazník zaplatí ihned při prodeji, náklady na skonto.

### 3. Řízení pohledávek

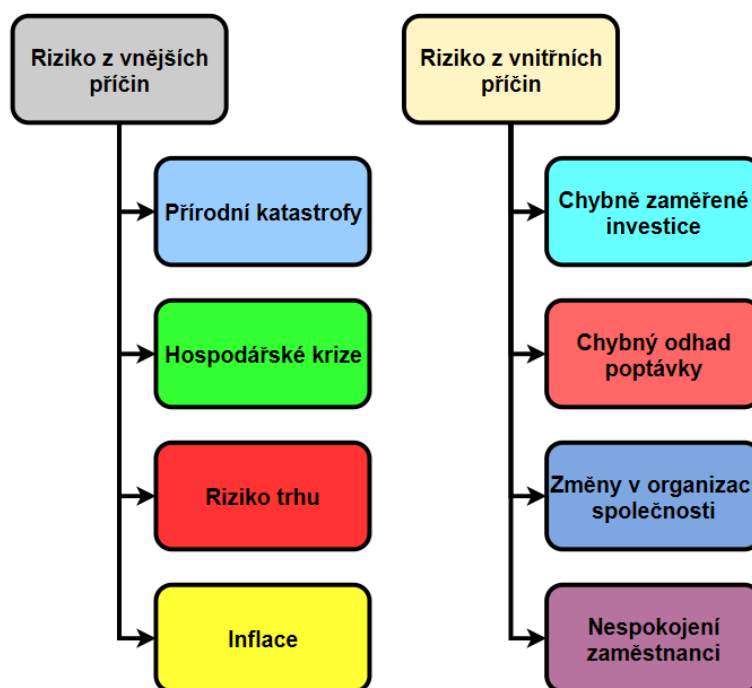
Řízení pohledávek má na starosti finanční management každé společnosti.

Mezi hlavní oblasti působnosti finančního managementu patří:

- Zajišťovat kapitál pro potřeby podniku a pomocí finančních rozhodnutí řídit jeho strukturu
- Investovat kapitál do hmotného, nehmotného a finančního majetku
- Určovat způsob rozdělení zisku
- Zabezpečovat celkovou finanční stabilitu podniku, do které patří zejména solventnost a likvidita

Finanční management je ovlivňován především:

- Vliv času na hodnotu peněžní jednotky, peněžní jednotka má dnes jinou hodnotu, než jakou bude mít za rok – s tímto bodem úzce souvisí výpočet jednoduchého nebo složitého úrokování
- Vnějšími a vnitřními riziky, mezi ty hlavní patří:



Obrázek 14: Vnější a vnitřní rizika

- Stupeň diverzifikace rizika
- Poměr rizika vůči požadovanému výnosu investice

Finanční rozhodnutí finančního managementu se dělí na dvě základní skupiny:

- Taktická rozhodnutí – zahrnuje rozhodnutí, jejichž vliv na výnosy a náklady, je pouze v malých částkách
- Strategická – rozhodnutí se promítají do vysokých částek

Z hlediska pravidelnosti se dá financování rozlišovat na:

- Běžné – zahrnuje zejména nákup materiálu, energií, mzdy, nájem a daně
- Mimořádné – zejména založení podniku a rozšiřování podniku

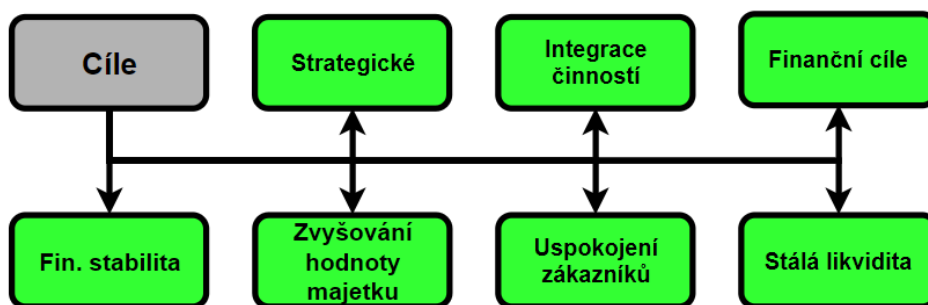
Druhy financování

- Vlastní kapitál, který se skládá ze dvou hlavních kategorií
  - Emise akcií
  - Věcné vklady
- Cizím kapitálem
  - Bankovní úvěry
  - Obligace
  - Zálohy
- Samofinancování
  - Zisk
  - Odpisy

Vliv a postavení finančního managementu v rámci podniku

- Finanční management má mít v každém podniku vedoucí postavení, zároveň by měl sloužit jako integrující člen v rámci ostatních oblastí podniku
- Integrující činnost finančního managementu je spojena s pohybem peněz. Pohyb peněz je spojen s každou oblastí, ve které podnik působí, ať už se jedná o zakládání podniku, jeho provoz ale i ukončení působení.
- Finance lze použít jako univerzální prvek k měření úspěšnosti podniku
- Cíle podniku jsou obvykle stanovovány v rámci finanční oblasti

## Cíle finančního managementu



Obrázek 15: Cíle finančního managementu

## Principy finančního řízení

Následování základních principů je vyžadováno pro úspěšné zajišťování cílů finančního managementu. [9]

### 1) Princip udržování peněžních toků

Pojednává o tom, jak podnik prostředky získává a jak je vydává.

Zisk nesmí být jediná sledovaná veličina. I při dosahování zisku, může být podnik ve špatném finančním stavu. Proto je nutné, sledovat finanční stav podniku jako celek.

### 2) Princip sledování čisté současné hodnoty

Důležitým ukazatelem pro tento princip je, aby management vybíral pouze ty investice, u kterých vychází čistá současná hodnota kladná. Čistá současná hodnota popisuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z u sledovaných činností a výdaji na tyto činnosti. Kromě zohlednění příjmů a výdajů, zohledňuje tento princip také časové rozlišení podnikových prostředků.

### 3) Princip faktoru času

Jedná se o myšlenku, že koruna, kterou má k dispozici podnik dnes, má jinou hodnotu než koruna, kterou bude mít podnik k dispozici zítra. Tento princip je úzce spjatý s investováním a získáváním zisku.



4) Princip akceptace rizika

Riziko se, stejně tak jako v každé oblasti, vyskytuje také v oblasti podnikání. Riziko nelze přímo odstranit, lze však výrazně snížit velikost jejich dopadu a intenzitu v kterých se objevují v rámci procesů probíhajících ve společnosti.

5) Princip optimalizace kapitálové struktury

Hledání ideálního rozložení podnikového kapitálu na kapitál vlastní a cizí. Optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem umožňuje získat dostatečné množství prostředků potřebných pro rozvoj. Zároveň ale nejsou ohrožena rozhodovací práva současné vlastnické struktury.

6) Princip zohledňování stupně efektivnosti kapitálového trhu

Tento princip se zabývá popsáním chování kurzů cenných papírů s důrazem na akcie. Princip předpokládá, že kurz cenného papíru je ovlivňován pouze objektivními informacemi, mezi které patří zejména:

- Zisky
- Dividendy
- Rizika
- Další objektivní informace, podle kterých se tvoří kurz

Předpokladem tohoto principu je tedy myšlenka, že tržní cena akcií na trhu, představuje objektivní hodnotu – akcie jsou každém okamžiku správně oceněny a na trhu neexistují akcie nadhodnocené ani podhodnocené. Trh tedy reaguje pouze na nové informace a tím je zcela nepředvídatelný.

Úspěšnost obchodování tedy nelze navýšit žádnou analýzou ani studiem historických dat. Předpokladem efektivního trhu jsou následující prvky:

- Motivace investorů získat zisk
- Chování trhu je vysoce konkurenční, investoři mají stejný přístup k informacím, používaným technologiím a obchodním systémům
- Volný, kontinuální, tok, věcně správných informací
- Kvalitní infrastruktura trhu – potřeba obchodního systému, který je pružný, likvidní, bezchybný a transparentní
- Fungující právní legislativa

- Trh musí být likvidní, tak aby docházelo ke kontinuálnímu a prudkému zobrazování nových a neočekávaných informací do kurzů cenných papírů [9]

Trhy se podle efektivnosti dělí do tří základních skupin:

- Slabá forma efektivnosti – na akciovém trhu jsou k dispozici pouze historická data. Investoři mají k dispozici k rozhodování pouze historická data. Díky tomu je jejich schopnost odhadovat budoucí vývoj trhu omezená a změny kurzu jsou náhodné. Slabou formu efektivnosti můžeme testovat tak, že budeme sledovat kursovou nezávislost pomocí korelační závislosti akciových kursů.
- Střední forma efektivnosti – oproti trhu, který vykazuje prvky slabé formy efektivnosti, obsahuje trh se střední formou efektivnosti také aktuální veřejné informace. Trh, který vykazuje střední formu efektivnosti, neobsahuje špatně oceněné akcie. Na ocenění totiž nepůsobí žádné neveřejné informace. Testování střední formy efektivnosti probíhá pomocí zkoumání rychlosti, jakou jsou nové informace vstřebávány akciovým trhem. Mezi základní druhy sledovaných informací patří štěpení akcií, účetní změny a změny v systému dividend.
- Silná forma efektivnosti – na aktuální akciový kurs působí všechny činitele. Těmi jsou nejen informace veřejné, ale i informace neveřejného charakteru. Pokud trh vykazuje silnou formu efektivnosti, všechny základní analytické činnosti ať už ve formě technické nebo fundamentální analýzy, ztrácejí svou vypovídací hodnotu. Neveřejné informace, které obvykle nejsou k dispozici osobám vytvářejícím analýzy, jsou absorbovány akciovým trhem a tím přímo ovlivňují jeho chování. Silnou formu efektivnosti akciového trhu testujeme pomocí zkoumání, zda osoby, které mají přístup k informacím s monopolním charakterem, dosahují nadprůměrných zisků. [10]

Charakteristika efektivního trhu je v první řadě reakce kurzů cenných papírů na novou, neočekávanou informaci, a to okamžitě a skokově. Změny kurzů jsou, co se týče období na sobě nezávislé. Vzájemně se mezi jednotlivými obdobími neovlivňují. Žádný investor není na efektivním trhu schopen dlouhodobě a opakovaně dosahovat

nadprůměrného výnosu. Pokud je trh skutečně efektivní, tak jsou veškeré investiční a obchodní strategie neúspěšné. Chování trhu se totiž ve větší míře určitosti, nedá odhadnout.

#### 7) Princip plánování a analýzy finančních údajů

Pro finanční řízení stejně tak jako pro každou řídicí činnost je nepostradatelná plánovací činnost. Analýzy jsou ve finančním řízení podniku obvykle zastoupeny ve větší míře než v jiných oblastech. Finanční oddělení má k dispozici nejvíce dat, které jsou vhodné k analýzám a reportování. Zastává tak většinou, zejména z hlediska reportingu, vedoucí roli v podniku a integruje všechny oddělení obchodní společnosti.

Ze všech uvedených bodů lze shrnout, že hlavní působnosti a oblasti, ve kterých finanční management působí, jsou:

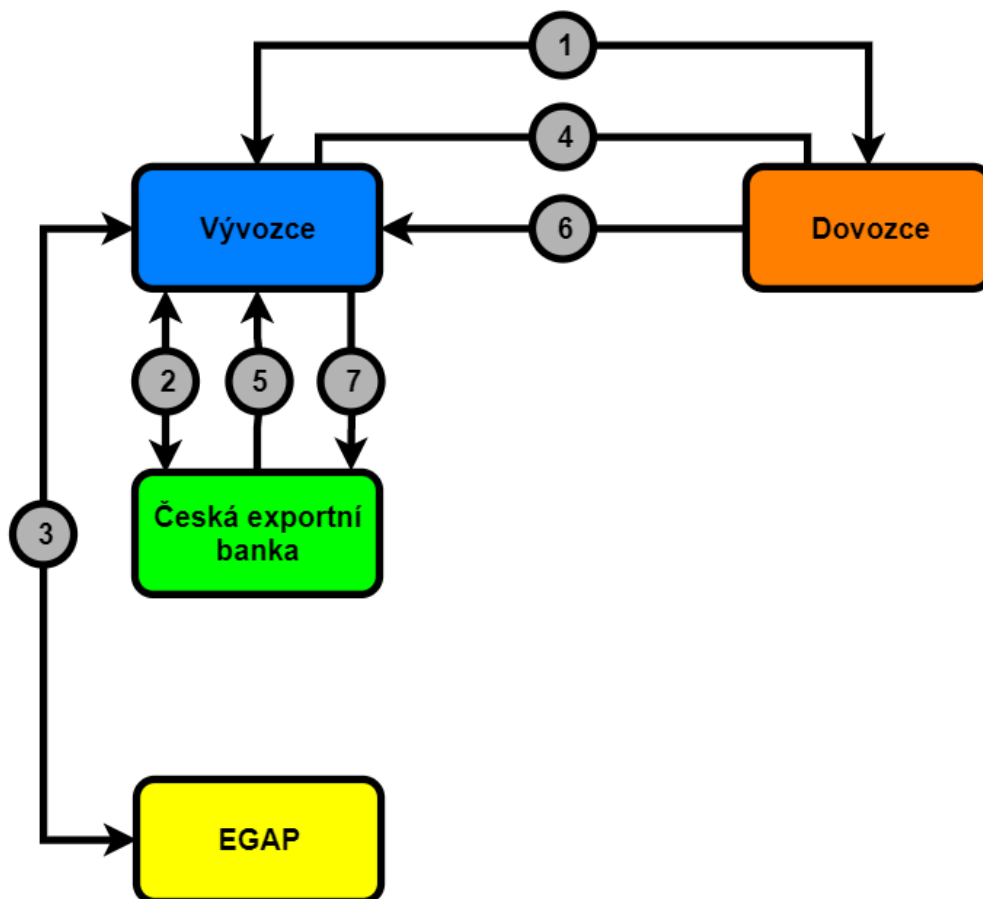
- Zajišťování finančních zdrojů nutných pro založení a pozdější rozvoj podniku
- Volba vhodné kapitálové struktury pro daný typ podniku – může se lišit například podle stupně rozvoje podniku nebo odvětví, ve kterém podnik působí
- Financování a řízení oběžného majetku zejména s ohledem na současný a budoucí stav podniku a jeho okolí
- Řízení a realizace procesu investování prostředků do fixního majetku
- Řízení procesu rozdělování zisku
- Provádění finančních analýz a vedoucí role v rámci reportingu daného podniku
- Plánování tvorby a užití interních a externích finančních zdrojů
- Integrovat a řídit začleněné podnikatelské celky, těmi jsou zejména přidružené koncerny a holdingy
- Řízení a správa výjimečných situací, které mohou za dobu působení podniku nastat. Například se může jednat o akvizice a fúze

Finanční management působí v určité podobě v absolutní většině dnešních společností. Vzhledem ke své působnosti a vlivu na ostatní oddělení zaujímá vrchol v celém řízení obchodní společnosti.

### 3.1. Dodavatelský úvěr

Dodavatelský úvěr představuje formu obchodního úvěru. Dodavatel v takovém případě poskytuje úvěr odběrateli ve formě odložení platby za dodané zboží. Existují dva základní druhy dodavatelského úvěru.

- Přímý exportní dodavatelský úvěr – umožňuje exportérovi profinancovat pohledávky vůči zahraničnímu odběrateli. [11]



Obrázek 16: Přímý exportní dodavatelský úvěr

- 1) Vzniká smlouva o vývozu, jejíž předmětem je dodávka zboží nebo služeb
- 2) Vznik úvěrové smlouvy
- 3) Podepsání smlouvy o pojištění exportních úvěrových rizik
- 4) Dodání zboží nebo služeb
- 5) Čerpání úvěru exportérem
- 6) Platba za dodané zboží nebo služby
- 7) Splácení úvěru České exportní bance

## Základní parametry dodavatelského úvěru

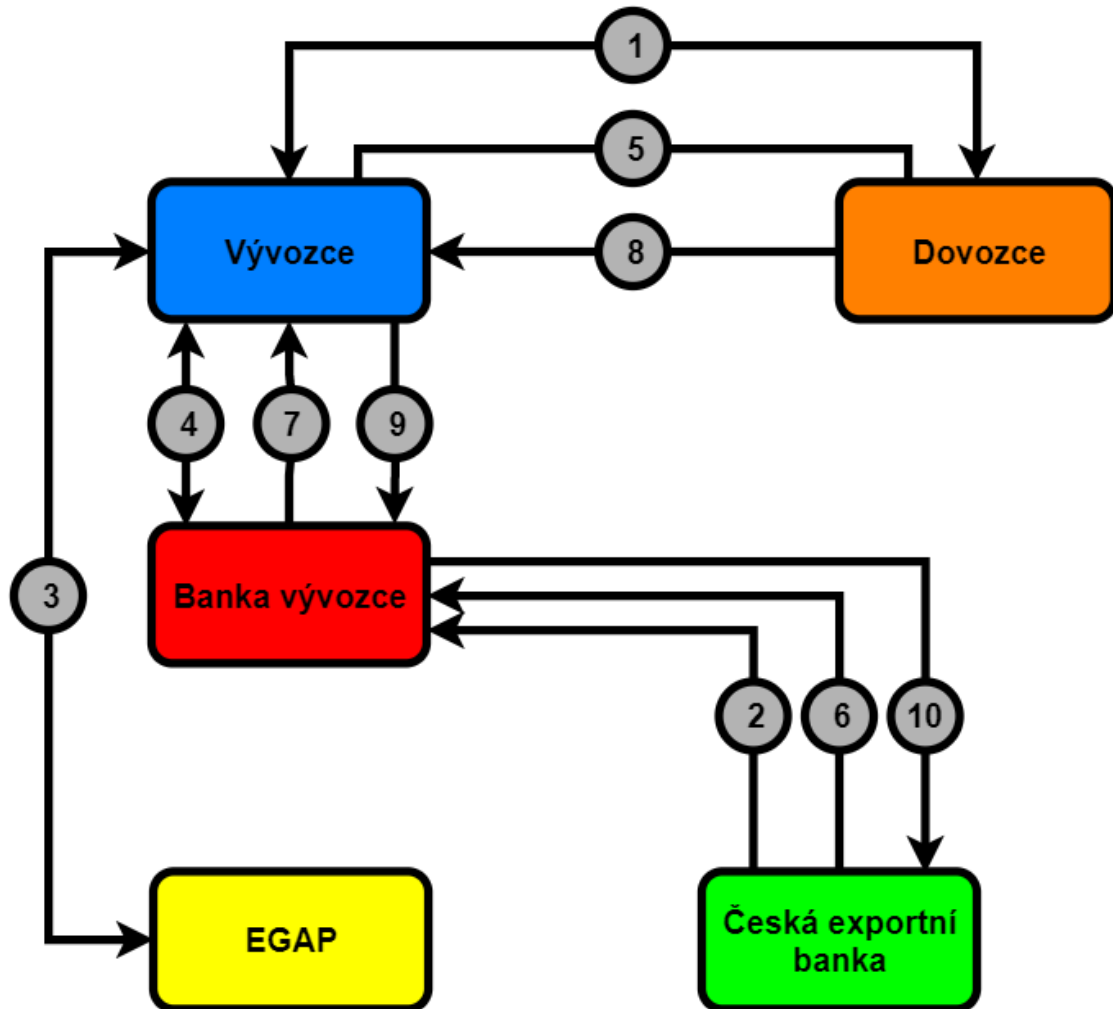
### Krátkodobý úvěr

- Splatnosti do dvou let
- Výše úvěru je do 100 % hodnoty smlouvy o exportu
- Úroková sazba na bázi pohyblivé úrokové sazby
- Pojištěným je exportér

### Dlouhodobý úvěr

- Splatnost nad dva roky
- Výše úvěru maximálně do 85 % hodnoty exportní smlouvy
- Úroková sazba – fixní nebo ekvivalent pohyblivé úrokové sazby
- Pojištěným je exportér

- Refinanční exportní dodavatelský úvěr – umožňuje poskytnout bance vývozce prostředky. Ty jsou použity k poskytnutí úvěru exportérovi za zvýhodněných podmínek. [11]



Obrázek 17: Refinanční exportní dodavatelský úvěr

1. Smlouva o vývozu, jejímž předmětem je dodávka zboží nebo služeb
2. Refinanční úvěr České exportní banky bance exportéra
3. Smlouva o pojištění úvěrových rizik (není podmínkou)
4. Úvěrová smlouva mezi bankou exportéra a exportérem
5. Dodávka zboží nebo služeb
6. Poskytnutí refinančního úvěru bance exportéra
7. Poskytnutí úvěru z prostředků získaných od České exportní banky
8. Splácení dodavatelského úvěru dovozcem
9. Splácení úvěru exportérem jeho bance
10. Splácení úvěru bankou exportéra České exportní bance

## 3.2. Rozhodnutí o poskytnutí dodavatelských úvěrů

Pro rozhodnutí o poskytnutí dodavatelského úvěru slouží zejména ukazatel návratnosti.

- Návratnost – ovlivňuje, zda bude dlužník schopen splatit úvěr ve sjednané lhůtě. V největší míře ovlivňuje návratnost výše dosahovaného příjmu dlužníka. Návratnost nám udává hodnotu čistého zisku nebo čisté ztráty vůči počáteční investici a je obvykle udávána v procentech. Rozhodování o tom, zda je návratnost vyhovující nebo není, závisí především na podstupovaném riziku a investičním horizontu.

Existují dva základní vztahy pro výpočet návratnosti investice

$$\text{Návratnost investice} = \frac{(\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice})}{\text{počáteční investice}} * 100 [\%]$$

Příklad:

Banka poskytuje půjčku 100 000 Kč exportérovi a chce vědět jaká bude návratnost investice, pokud za při splacení obdrží 110 000 Kč.

$$\text{Návratnost investice} = \frac{(125\ 000 - 100\ 000)}{100\ 000} * 100 [\%] = 25 \%$$

Návratnost této investice je tedy 25 %.

### 3.2.1. Zkoumání bonity

Bonitu je definována jako převrácená hodnota úvěrového rizika. Vyjadřuje důvěryhodnost ekonomického subjektu na finančním trhu. Úzce souvisí s hospodařením každého zkoumaného subjektu a vyjadřuje jeho následující charakteristiky.

- Solventnost
- Kredibilita
- Schopnost a ochota dostát svým závazkům
- Schopnost zhodnotit vlastní kapitál

Zkoumání bonity se nejčastěji provádí v bankovním sektoru. Čím lepší je bonita klienta, tím méně rizikový se stává klient v očích banky. Zároveň má obvykle klient s lepší bonitou, snazší přístup, k levnějším zdrojům financování.

Dříve se bonita dlužníků posuzovala jednotlivě. V dnešní době je pro posuzování bonity využíváno metod matematicko-statistických modelů. To má za následek objektivní a podrobnější posouzení bonity dlužníka. Ke standardizaci hodnotícího postupu také značně přispěl Basilejský výbor pro bankovní dohled. Konkrétní hodnotící postupy jsou součástí know-how konkrétní banky, a proto nejsou obvykle veřejně dostupné. [12]

Bonita jednotlivých věřitelů se skládá jak z finančních, tak nefinančních aspektů.

- Nefinanční aspekty – vypovídají zejména o podnikatelském riziku. Podnikatelské riziko vypovídá o nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání nebudou odpovídat výsledkům očekávaným. Podnikatelská rizika jsou ovlivněna především:
  - Typ podnikatelské činnosti
  - Popis podnikatelského záměru
  - Vlivy vnějšího prostředí
  - Vlivy vnitřního prostředí
- Finanční aspekty – vypovídají o finančním riziku. To souvisí především s:
  - Financováním podnikatelských aktivit
  - kapitálovou strukturou podniku
  - Likviditou
  - Solventností – zajímá především věřitele
  - Ziskovostí – zajímá především vlastníky



### 3.2.2. Stanovení limitů

Úvěrový limit představuje nejvyšší částku úvěru, který je věřitel ochotný poskytnout dlužníkovi. Výše limitu se obvykle stanovuje pomocí úvěrové analýzy.

V rámci úvěrové analýzy jsou používány následující metody:

- Metoda požadavků zákazníka – pokud má zákazník dlouhodobě dobrou platební morálku, může být úvěr poskytnut volně, podle požadavku zákazníka
- Podle konkurence – podnik stanoví úvěroví limit na základě úvěrových limitů konkurence. Problém nastává, pokud podnik nemá znalost úvěrové politiky, kterou používá konkurence
- Podle dosavadních zkušeností s platební morálkou zákazníka – úvěrové limity mění podnik na základě platební morálky zákazníka. To znamená, že při zhoršení platební morálky zákazníka, dojde k zastavení zvyšování úvěrového limitu. Úvěrový limit pak zůstane buď na určité úrovni, dokud se platební morálka nezlepší nebo může dojít i k jeho snížení.
- Pevně stanovený limit za určité období – obvykle se používá u podniků, které využívají centrální evidenci pohledávek
- Podle celkového počtu dodavatelů – limit může být v tomto případě stanoven, jako podíl jednotlivého dodavatele na celkovém obratu. Celková částka výše limitu bývá pak stanovena managementem společnosti nebo vlastníky. [7]

## 3.3. Záruky za dodavatelský úvěr

### 3.3.1. Bankovní záruka

Principem bankovní záruka je slib banky, která zde vystupuje v roli ručitele. V případě, že klient banky nesplní svůj smluvní závazek nebo nebudou splněny podmínky v záruce stanovené, banka klienta vyplatí smluvnímu partnerovi klienta zaručenou částku. Bankovní záruka se vztahuje vždy na konkrétní obchodní vztah, může se jednat o platbu za zboží a služby, úhrady nájemného, splátky úvěru či leasingu.

### 3.3.2. Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv představuje neodvolatelný závazek banky vůči dodavateli zboží nebo služeb, zaplatiti částku určenou podle akreditivních podmínek. Akreditiv nabývá platnosti ve chvíli, kdy příjemce akreditivu předloží dokumenty, které se shodují s podmínkami stanovenými v akreditivu v době jeho platnosti.

Dokumentární akreditiv je vhodné zejména pro ty dodavatele, kteří:

- Se obávají, že jim odběratel nezaplatí, a potřebují získat jistotu platby za dodávané zboží či poskytované služby
- Obchodují se zemí, kde je riziko změny politické či ekonomické situace
- Začínají obchodovat s dosud neprověřeným obchodním partnerem

Akreditiv je nejvíce vhodný pro exportéry. Uplatnění nachází, ale i v tuzemských dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Pro dokumentární akreditiv je charakteristické, že splnění podmínek akreditivních podmínek kontrolují banky pouze na základě předložených dokumentů. Nezabývají se zbožím nebo službami, ke kterým se dokumenty vztahují. Jedná se o samostatnou transakci, která není nijak závislá na kupní smlouvě mezi dodavatelem a odběratelem. Pro akreditivní transakci jsou typické následující dokumenty:

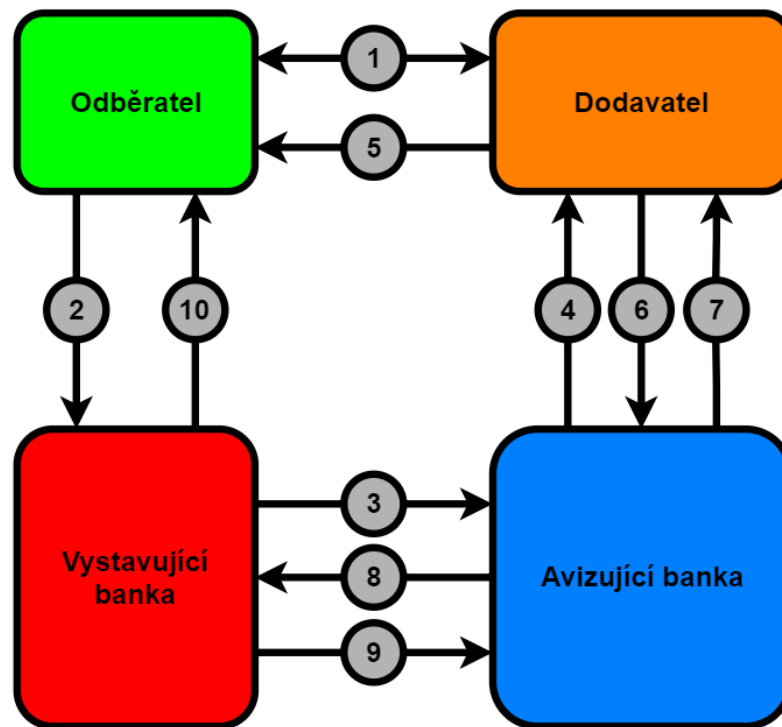
- Obchodní faktura
- Dopravní dokument
- Balící list
- Osvědčení o původu
- Pojistný dokument [13]

V praxi se používá několik různých typů akreditivů, mezi nejpoužívanější patří:

- Potvrzený akreditiv – jedná se o typ akreditivu, který banka na základě žádosti vystavující banky potvrdí. Tím se dostane vůči dodavateli do obdobného závazku jako banka vystavující. Dodavatel má tak v jeden moment dvě banky, které mu ručí za zaplacení.
- Avizovaný akreditiv – banka akreditiv oznamuje dodavateli, aniž by vůči němu přejímala závazek platit. Dodavateli ručí za zaplacení pouze banka, která akreditiv vystavila.

- Revolvingový akreditiv – akreditiv se po vyčerpání částky nebo ve stanovených obdobích automaticky obnovuje na svou původní výši bez nutnosti provádět změnu akreditivu. Je vhodný zejména pro dodavatele, kteří své dodávky po určité období pravidelně opakují.
- Převoditelný akreditiv – může být na základě žádosti původního příjemce akreditivu převeden na jinou osobu nebo firmu. Ta tím nabývá práva čerpat akreditiv a práva dostat zaplacen. Akreditiv musí být převeden za stejných podmínek s výjimkou částky akreditivu a jednotkové ceny zboží, které mohou být sníženy. Přípustné je dále zkrácení platnosti akreditivu, lhůty pro odeslání zboží a lhůty pro prezentaci dokumentů. Převoditelný akreditiv je využíván zejména zprostředkovateli obchodů.
- Standby akreditiv – jedná se o záruku ve formě akreditivu. Její využití je zejména v zajištění platebního závazku dlužníka. Je čerpatelný proti prohlášení dodavatele, že jeho smluvní partner nesplnil své povinnosti a proti kopiím nezaplacené faktury nebo dopravního dokumentu. [13]

Schéma akreditivní transakce:



Obrázek 18: Dokumentární akreditiv

- 1) Odběratel a dodavatel uzavřou kontrakt s podmínkou placení prostřednictvím dokumentárního akreditivu.
- 2) Odběratel požádá svou banku o vystavení dokumentárního akreditivu ve prospěch dodavatele.
- 3) Banka odběratele otevře akreditiv a zašle jej avizující bance.
- 4) Avizující banka ověří pravost akreditivu a oznámí jej dodavateli. Na žádost vystavující banky může akreditiv potvrdit.
- 5) Dodavatel odešle zboží a obstará dokumenty předepsané v akreditivu.
- 6) Dodavatel předloží dokumenty avizující bance, která je přezkoumá.
- 7) V případě, že avizující banka akreditiv potvrdila, dokumenty odpovídající podmínkám akreditivu proplatí podle podmínek akreditivu.
- 8) Avizující banka dokumenty zašle vystavující bance.
- 9) Vystavující banka dokumenty přezkoumá. Jsou-li splněny všechny podmínky akreditivu, provede platbu podle podmínek akreditivu.
- 10) Vystavující banka předá dokumenty odběrateli a zatíží jeho účet provedenou platbou.

Mezi hlavní výhody dokumentárního akreditivu patří:

- Závazek banky je neodvolatelný – dodavatel má pohledávku vůči bance, nikoli vůči odběrateli
- Dodavatel má v případě splnění předem dohodnutých podmínek akreditivu jistotu platby za zboží či služby
- Dodavatel je ochráněn před rizikem platební neschopnosti odběratele
- Obchod je realizován bez rizika, že nedojde k převzetí zboží
- O proplacení akreditivu rozhoduje banka. Odběratel placení nemůže ovlivnit. Reklamace zboží musí být řešena mimo akreditiv.
- Potvrzení akreditivu ze strany banky odstraňuje rizika vyplývající z možného nepříznivého vývoje politické a ekonomické situace v zemi odběratele a riziko nezaplacení ze strany vystavující banky.
- Pokud má akreditiv odloženou splatnost, může banka akreditivní pohledávku od klienta v pozici dodavatele odkoupit před její splatností.
- Dodavatel může použít akreditiv jako ruční vůči svým dodavatelům. [13]

Dokumentární akreditiv poskytuje nejlepší možnou ochranu před rizikem nezaplacení a nepřevzetí zboží ze strany odběratele. Vyšší stupeň jistoty lze získat pouze platbou předem. Nižší stupeň jistoty poskytuje dokumentární inkaso.

### 3.3.3. Dokumentární inkaso

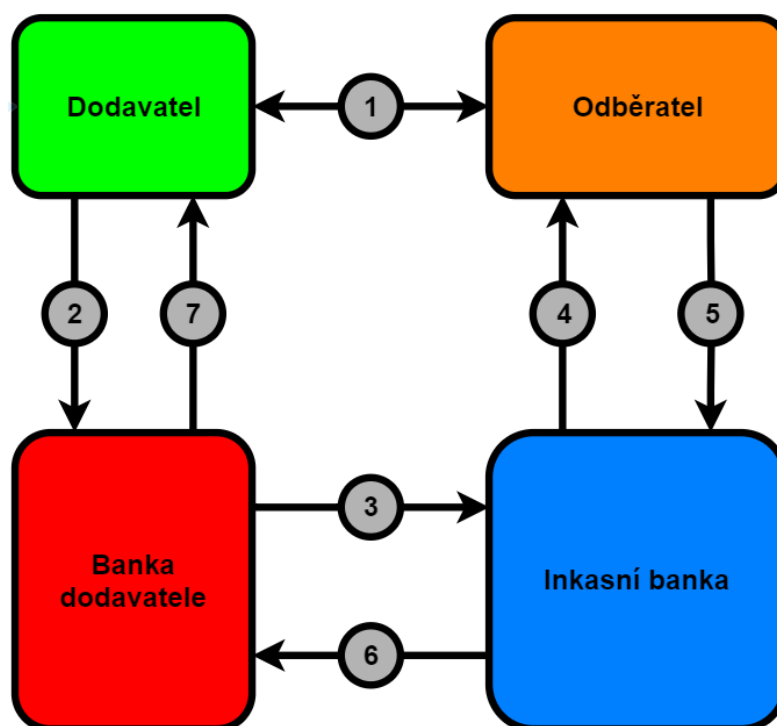
Dokumentární inkaso je vhodné k zajištění bezpečnějšího obchodování v případech, kdy dodavatel není ochoten dodat zboží pouze proti úhradě hladkou platbou. Na druhou stranu, ale nemá potřebu zajišťovacího instrumentu, kterým je například dokumentární akreditiv. Dokumentární inkaso má uplatnění jak v zahraničním, tak i v tuzemském platebním styku.

Dokumentární inkaso představuje platební instrument používaný v platebním styku, při kterém banky zprostředkovávají oběh dokumentů a tok peněz. Při této transakci je vydání dokumentů, popřípadě zboží, podmíněno zaplacením, akceptací směnky nebo splněním jiných inkasních podmínek. Banka při inkasu zabezpečí předložení dokumentů odběrateli k proplacení, a to prostřednictvím jeho banky. Platbu poté převede na účet dodavatele, případně mu oznámí akceptaci směnky. [14]

Typickými dokumenty, které se používají při inkasní transakci jsou:

- Obchodní faktura
- Dopravní dokument
- Osvědčení o původu
- Balící list
- Pojistný dokument

## Schéma dokumentárního inkasa



Obrázek 19: Dokumentární inkaso

- 1) Dodavatel s odběratelem sjedná placení prostřednictvím dokumentárního inkasa.
- 2) Dodavatel předloží své bance příkaz k inkasu spolu s příslušnými dokumenty, včetně dispozičních dokumentů opravňujících k nakládání se zbožím.
- 3) Banka dodavatele odešle dokumenty s instrukcemi inkasní bance.
- 4) Inkasní banka avizuje odběrateli došlé dokumenty a vyzve ho k platbě či akceptaci směnky.
- 5) Splní-li odběratel inkasní podmínku, tedy zaplatí nebo akceptuje směnku, vydá mu inkasní banka příslušné dokumenty, případně uvolní zboží.
- 6) Inkasní banka provede transfer finančních prostředků do dodavatelovi banky, nebo jí oznámí, že směnka byla odběratelem akceptována.
- 7) Banka dodavatele připiše výnos inkasa ve prospěch účtu dodavatele dle jeho dispozic nebo mu zašle oznámení o akceptaci směnky.

Mezi hlavní výhody dokumentárního inkasa patří:

- Podstatně větší jistota zaplacení než v případě nedokumentární platby. Odběratel se totiž nedostane k dokumentům, případně ke zboží dříve, než splní stanovené inkasní podmínky.
- Možnost zaslání zboží na adresu banky – nutné nejprve získat souhlas banky
- Možnost minimalizace rizika nezaplacení směnky pomocí avalu
- Relativně nízké bankovní poplatky [14]

Pokud mezi dodavatelem a odběratelem existuje spolehlivé obchodní spojení, lze využít směnečné inkaso nebo nedokumentární platbu. Vyšší jistotu ovšem poskytují dokumentární akreditiv, bankovní záruka nebo platba předem.

### 3.3.4. Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek kryje rizika nezaplacení faktur za zboží z důvodu insolvence, platební neschopnosti nebo platební nevůle odběratele.

Pojištění pohledávek slouží jako:

- Ochrana proti nezaplacení
- Zabránění rozsáhlým obchodním ztrátám při zhroucení trhu v určitém segmentu nebo území
- Komplexní informace o potenciálních a existujících zákaznících
- Stabilizace příjmů

Pojištění pohledávek může snížit nebo zcela odstranit vliv následujících škod:

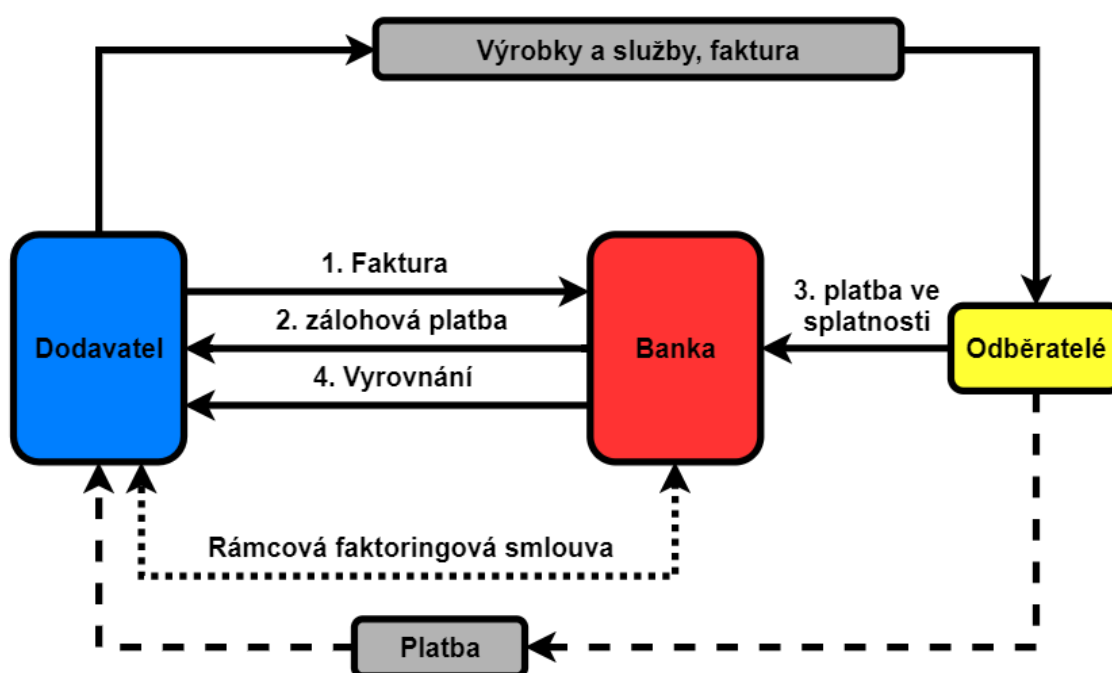
- Prohlášení konkurzu na majetek dlužníka
- Zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku
- Exekuce
- Likvidace
- Nezaplacení pohledávky či části pohledávky z jakéhokoli důvodu – může se jednat například o druhotnou platební neschopnost, zdržování plateb nebo nevůle dlužníka zaplatit [15]

Pro pojištění je důležité, aby bylo zpracované pro konkrétní podnik. Je potřeba provést analýzu všech důležitých údajů a potřeb klienta, a to před podepsáním pojistné smlouvy.

### 3.3.5. Faktoring

Jedná se o alternativní formu financování pohledávek z dodávek zboží nebo poskytnutých služeb. Splatnost se obvykle pohybuje mezi 90 až 120 dny. Klient se zavazuje, že vybrané nebo všechny pohledávky za specifikovanými odběrateli bude postupovat faktoringové společnosti. Ta mu proti nim poskytne finanční prostředky ve výši, která odpovídá poměrné části dojednané ve smlouvě. Po úhradě odběratelem na účet faktoringové společnosti je dílčí transakce zúčtována a klient má k dispozici doplatek. Ve většině případů se jedná o dlouhodobou spolupráci mezi klientem a faktoringovou společností. [16]

Schéma faktoringu



Obrázek 20: Faktoring



Aby byla pohledávka odkoupena faktoringovou společností musí obvykle splňovat následující podmínky:

- Vznik pohledávky na základě dodavatelského úvěru
- Existence možnosti postoupení pohledávky
- Splatnost pohledávek nesmí překročit 180 dní
- S pohledávkou nesmí být spojena práva dalších třetích osob
- Pohledávka je za subjektem pro faktoringovou společnost akceptovatelnou bonitou a z přijatelné země

#### Základní druhy faktoringu

- Úplný faktoring – faktoringová společnost zabezpečuje všechny operace spojené s faktoringem. Mezi ty hlavní patří:
  - Účetnictví
  - Výkaznictví
  - Pojištění
  - Vymáhání

Před uzavřením smlouvy navíc dochází ke kontrole hospodářské situace odběratele.

- Důvěrný faktoring – omezuje se pouze na financování vybraných pohledávek. Nedochozí tedy k financování nedobytných pohledávek, pohledávek za zboží a pohledávek vůči opakovaně neplatícím odběratelům.
- Tuzemský faktoring – dochází k převzetí závazků za tuzemské subjekty vůči jiným tuzemským subjektům,
- Zahraniční faktoring – uplatňuje se při obchodování subjektů, při němž zboží nebo služby přechází přes hranice státu.

### Příklad

Fakturovaná částka je ve výši 100 000 Kč, doba splatnosti je 60 dní.

Faktoringový poplatek je roven 0,35 %. Úrok z profinancování je 1M PRIBOR + 2% p. a., celkem 2,6 % p. a. Výše zálohové platby je 90 %.

#### 1. Den

Dodavatel vystaví fakturu a kopii s dodacím listem zašle faktoringové společnosti.

#### 2. Den

Faktoringová společnost propočte výši zálohy a poskytne dodavateli zálohu  $100\,000\text{ Kč} \times 90\% = 90\,000\text{ Kč}$ .

#### 63. Den

Odběratel zaplatí ve prospěch faktoringové společnosti 100 000 Kč.

Faktoringová společnost doplatí klientovi 10 000 Kč a propočte faktoringový poplatek  $100\,000\text{ Kč} \times 0,35\% = 350\text{ Kč}$ , dále úrok z profinancování  $90\,000\text{ Kč} \times 60/365 \times 2,60\% = 385\text{ Kč}$ .

Faktoringová společnost fakturuje klientovi náklady faktoringu 350 Kč + 385 Kč, celkově tedy 735 Kč. Celkový náklad kompletní faktoringové služby představuje 0,7 % nominální hodnoty pohledávky.

## 3.4. Platební podmínky

Platební podmínka určuje místo, způsob a zejména okamžik úhrady kupní ceny. Nastavení platebních podmínek podstatným způsobem ovlivňuje míru rizikovosti a výsledek celé obchodní operace. Nastavení platebních podmínek závisí především na:

- Zvyklostech teritoriálního charakteru
- Druh zboží, který je předmětem obchodu
- Stupeň vzájemné důvěry mezi smluvními partnery
- Bonita a ekonomická síla jednotlivých partnerů
- Organizační a kapitálová provázanost smluvních stran [17]

Místo úhrady je obvykle sídlo banky, u kterého má věřitel veden svůj bankovní účet. Pokud není v kupní smlouvě místo úhrady určeno, je místem úhrady sídlo

dlužníka. Okamžik úhrady bývá v kupní smlouvě uveden vždy. Okamžik úhrady bývá ve smlouvě označen pomocí konkrétního kupního nástroje. Mezi ty nejčastější patří:

- Platba předem
- Dokumentární platba
- Úhrada s časovým odstupem po splnění kupní smlouvy

### 3.4.1. Splatnost faktur

Splatnost faktury označuje den, do kterého je dlužník povinen uhradit fakturu svému věřiteli. Ve smlouvě si dlužník a věřitel mohou stanovit úroky z prodlení, které dlužník musí zaplatit, pokud fakturu neuhradí ve splatnosti. Ve smlouvě si strany určí, zda datum splatnosti znamená datum uhrazení částky dlužníkem, nebo datum připsání peněz na účet věřitele. Ve snaze dodavatele je vždy dobu splatnosti co nejvíce zkrátit. Odběratel se naopak snaží dobu splatnosti co nejvíce prodloužit. Jelikož se jedná o dva protichůdné cíle, bývá doba splatnosti jedním z bodů jednání při uzavření obchodu. Dodavatel se musí na splatnost faktur obvykle dívat z hlediska snahy o dosažení dvou cílů. Jedním je snaha o maximalizaci prodeje. Ta může být podpořena právě poskytnutím benevolentních platebních podmínek. Druhým cílem je minimalizace nároků na financování a minimalizace úvěrového rizika. Druhý cíl na rozdíl od prvního, tedy vyžaduje co nejkratší splatnost faktur.

## 3.5. Vymáhání pohledávek

V zájmu podniku je, aby zákazníci platili své závazky včas a v plné míře. Často se ovšem stává, že i přes různá preventivní opatření nedokáže podnik zabránit vzniku pohledávek po splatnosti. Z těch se pak mohou stát pohledávky nedobytné. Pokud se stane pohledávka nedobytnou, přistupuje podnik k jejímu vymáhání.

### 3.5.1. Principy vymáhání pohledávek

Dlužník se dostává do prodlení, pokud nesplní svůj dluh řádně a včas. Pokud je dlužník v prodlení, může po něm věřitel požadovat zaplacení úroku z prodlení. Výjimkou je případ, kdy za prodlení není dlužník odpovědný. To může nastat v případě,

pokud dlužník nemůže plnit v důsledku prodlení věřitele. Věřitel je v prodlení, pokud nepřijal řádně nabídnuté plnění nebo neposkytl dlužníku součinnost potřebnou ke splnění dluhu. Aby mohl věřitel požadovat zaplacení úroku z prodlení, musí řádně splnit své smluvní a zákonné povinnosti. Úrok z prodlení je primárně určen ve výši, ve které byl stranami smluvně sjednán. Pokud nebyla výše úroku z prodlení mezi stranami sjednána, náleží věřiteli zákonný úrok z prodlení. Zákonný úrok z prodlení upravuje nařízení vlády č. 351/2013 Sb. Dle tohoto nařízení je zákonný úrok z prodlení ročně roven výši repo sazby, kterou stanovuje Česká národní banka pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o osm procentních bodů. Dvoutýdenní repo sazbu je možné najít na webových stránkách České národní banky. [18]

#### Příklad

Výše jistiny činí 10 000 Kč. Jistina byla splatná dne 31. 12. 2016, na straně dlužníka došlo k prodlení s placením. Úrok z prodlení nebyl smluvně sjednán.

Repo sazba stanovená Českou národní bankou pro 1.1.2017 činila 0,05 %. Výše zákonného úroku z prodlení v tomto případě činí 8,05 ročně, tudíž úrok z prodlení představuje ke dni 30.06.2017, tedy 6 měsíců prodlení, částku 399,19 Kč.

Pokud by byla jistina splatná o rok později, 31.12.2017, repo sazba ke dni 01.01.2018 činila již 0,50 % a výše zákonného úroku z prodlení by narostla na 8,50 % ročně. Úrok z prodlení by k 30.06.2018 představoval částku 421,51 Kč.

### 3.5.2. Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti

Pokud podnik v roli dodavatele zjistí, že mu jeho obchodní partner neuhradil vystavenou fakturu, měl by dlužníka neprodleně upomenout. Nejprve je dobré, pokusit se dlužníka kontaktovat a upozornit jej na jeho vzniklý dluh. Nejčastěji se v praxi používá kontaktování pomocí e-mailové zprávy nebo telefonický kontakt. Takto je vhodné postupovat, zejména kvůli vyloučení případné administrativní chyby při zaúčtování platby. Důvodem může být také prosté opomenutí ze strany obchodního partnera, které může být snadno napraveno. [19]

Často se ovšem stává, že dlužník na kontaktování nereaguje nebo svůj dluh nehodlá uhradit. Může se jednat buď o neochotu dlužníka dluh uhradit nebo objektivně

dlužník nemá finanční prostředky. Jakmile se toto věřitel dozví, je vhodné kontaktovat advokátní kancelář, která se celého procesu vymáhání pohledávky profesionálně ujme.

Následujícím krokem je odeslání předžalobní upomínky. Pokud ji věřitel neodešle, připraví se tak o možnost, aby mu v případném soudním řízení mohla být přiznána náhrada nákladů řízení. Předžalobní upomínka se často označuje jako „Poslední výzva k úhradě dlužné částky před podáním žaloby“. V ní věřitel zrekapituluje základní parametry dluhu, mezi které patří:

- Skutečnost, která vedla ke vzniku dluhu
- Výše dluhu
- Dodatečná lhůta, do které může dlužník dluh uhradit – nejčastěji se používá lhůta 10 dní
- Údaje pro platbu – číslo účtu a variabilní symbol [19]

Po obdržení upomínky dlužníkem, často dlužník kontaktuje věřitele s tím, že nemá k dispozici dostatek finančních prostředků k úhradě celého dluhu. Je ovšem ochoten dluh splácet v pravidelných měsíčních splátkách. Dále obvykle následuje uzavření dohody s dlužníkem, jejíž předmětem je dohoda o splátkách, jejíž součástí je velmi často i uznání dluhu. V dohodě o splátkách si věřitel a dlužník sjednají, v jaké výši bude dlužník měsíční splátky hradit, ke kterému dni v měsíci, ve prospěch, jakého účtu a údaje pro platbu. V dohodě se často také určují jednotlivá data splatnosti jednotlivých splátek.

Pokud dlužník na upomínky věřitele nereaguje nebo svůj dluh odmítá uhradit, nastává chvíle, kdy podnik přistupuje k vymáhání dluhu soudní cestou. Zastupování v soudním řízení, které je vedeno za účelem vymožení pohledávky, je obvykle svěřeno advokátní kanceláři, která má praxi ve vymáhání pohledávek. K zahájení soudního řízení dochází návrhem. Tento návrh se nazývá žalobou. Žaloba musí obsahovat alespoň následující údaje:

- Obecné náležitosti podání, které zahrnují, kterému soudu je podání určeno, kdo je činí, čeho se týká, co sleduje, podpis a datum
- Jméno, příjmení, bydliště účastníků, firmu nebo název a sídlo účastníků
- Rodná čísla nebo identifikační čísla účastníků
- Údaje o případných zástupcích účastníků

- Vylíčení rozhodujících skutečností – například uzavření smlouvy, dodání zboží, vystavené faktury, které nebyly nalezeny
- Označení důkazů, jich se žalobce dovolává – například smlouvy z určitého dne [19]

K zahájení řízení dochází dnem, kdy soudu došel návrh na zahájení žaloby. Podání je možno realizovat několika způsoby:

- Zaslání prostřednictvím provozovatele poštovních služeb – řízení je zahájeno dnem, kdy návrh dojde příslušnému soudu
- Zaslání prostřednictvím datové schránky – řízení je zahájeno v okamžiku, kdy je návrh dostupný informačnímu systému určenému k příjmu takového podání
- Elektronicky podepsané zaručeným elektronickým podpisem – řízení je zahájeno okamžikem, kdy dojde příslušnému soudu [19]

### 3.5.3. Insolvenční řízení

Insolvenční řízení je upraveno zákonem č. 182/2006 Sb., insolvenčním zákonem. Ten upravuje postup při uplatňování pohledávek v insolvenčním řízení.

Pro věřitele je zcela zásadní, aby se o insolvenčním řízení včas dozvěděl. Je proto vhodné, aby měl podnik přehled o svých dlužnících. K tomu slouží zejména systém Ministerstva spravedlnosti, který se nazývá Insolvenční rejstřík. Pokud se dlužník ocitne v insolvenci a je na něj podán insolvenční návrh, musí všichni věřitelé, kteří chtějí v insolvenčním řízení uplatnit své pohledávky, tak učinit nejpozději ve lhůtě uvedené v usnesení o úpadku. Insolvenční soud rozhoduje o způsobu řešení úpadku. Mezi ty patří:

- Konkurs
- Reorganizace
- Oddlužení
- Zvláštní způsoby řešení úpadku, které insolvenční zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů [3]

Insolvenční řízení vede insolvenční správce. Ten je pro konkrétní insolvenční řízení stanoven insolvenčním soudem. Je vybírán ze seznamu insolvenčních správců, který vede Ministerstvo spravedlnosti. Pokud věřitel ve stanovené lhůtě přihlásí svou pohledávku do insolvenčního řízení, dojde pak v případě nejběžnějšího konkursu k poměrnému uspokojení z majetkové podstaty.

Věřitel musí mít dále na paměti, že pohledávky podléhají promlčení. Promlčením sice právo nezaniká, ale dochází k jeho oslabení. Pokud se pohledávka promlčí, věřitel ji už nemůže úspěšně uplatnit u soudu za předpokladu, že dlužník namítne promlčení. Určení délky promlčecí lhůty se provádí podle dne, kdy vznikl právní poměr, na jehož základě došlo ke vzniku pohledávky. Zákon rozlišuje promlčení lhůty na:

- Promlčecí lhůtu subjektivní – 3 roky od doby, kdy se oprávněná osoba dozvěděla o rozhodných skutečnostech
- Promlčecí lhůta objektivní – 10 let od vzniku rozhodné skutečnosti, jedná se o splatnost dluhu [3]

## 4. Efektivnost řízení pohledávek

Efektivní nastavení řízení pohledávek umožňuje zajistit podniku plynulý chod finančního hospodaření. Podnik tak může zabránit negativním dopadům na financování podniku.

### 4.1. Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele tvoří základní nástroje pro hodnocení finanční analýzy podniku. Vstupní hodnoty poměrových ukazatelů jsou většinou položky rozvahy a položky výkazu zisků a ztráty. Nejčastějšími poměrovými ukazateli jsou ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatel rentability nám říká, jak efektivně s prostředky podniku dosahujeme zisku. Ukazatel likvidity nám ukazuje schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Ukazatelé aktivity se zaměřují na měření efektivity hospodaření s majetkem, pohledávkami, zásobami a krátkodobými závazky. Ukazatel zadluženosti nám popisuje vztahy, které existují mezi zdroji financování podniku. Poměrové ukazatele lze využít k získání rychlé představy o finanční situaci

podniku. Pro získání podrobnějších informací a objektivního posouzení stavu podniku, je ale třeba důkladné finanční analýzy.

## II. Část praktická

### 5. Profil společnosti

Společnost Agropodnik a. s. se zabývá prodejem a distribucí zemědělských hnojiv, šterků, písků a uhlí. Středisko Kovos se zabývá kovoobráběním strojních součástí. Dceřiná společnost ProScan a. s. se zabývá prodejem a servisem nákladních automobilů značek Scania a Isuzu. Společnost se v historii nejvíce věnovala prodejem a distribucí průmyslových hnojiv. Po spolupráci s firmou Liaz Jablonec, která probíhala v 90. letech, se společnost Agropodnik a. s., začala věnovat také kovoobrábění zejména rotačních součástí. V roce 1995 se společnost začala také věnovat prodeji nákladních automobilů. V roce 1999 začala spolupráce společnosti Agropodnik a. s. s firmou Scania. V roce 2001 byla společnosti udělena licence potvrzující oficiální dealerství. Agropodnik a. s. Jičín se tak stal samostatným a nezávislým dealerem společnosti Scania pro okresy Pardubice, Svitavy, Ústí nad Orlicí, Chrudim, Havlíčkův Brod, Jičín, Trutnov, Náchod, Rychnov nad Kněžnou, Hradec Králové, Semily, Liberec a Jablonec nad Nisou. Pod udělení oficiálního dealerství bylo třeba splnit několik podmínek. Jednou z nich bylo oddělit aktivity zahrnující prodej a servis nákladních automobilů značky Scania od společnosti Agropodnik a. s. Jičín. Pro tyto aktivity byla tedy v roce 2002 založena dceřiná společnost ProScan a. s. Mezi hlavní činnosti společnosti ProScan a. s. patří prodej nových a ojetých těžkých nákladních automobilů značky Scania, originálních dílů a servisní činnost. Společnost ProScan a. s. rozšířila svou působnost i mimo Jičín. V roce 2005 došlo k otevření pobočky v Pardubicích. Ta v současné době prochází rozsáhlou rekonstrukcí, která umožní významné zvýšení kapacity servisu a umožní také zvýšit samostatnost společnosti ProScan a. s. v rozsahu poskytovaných služeb.

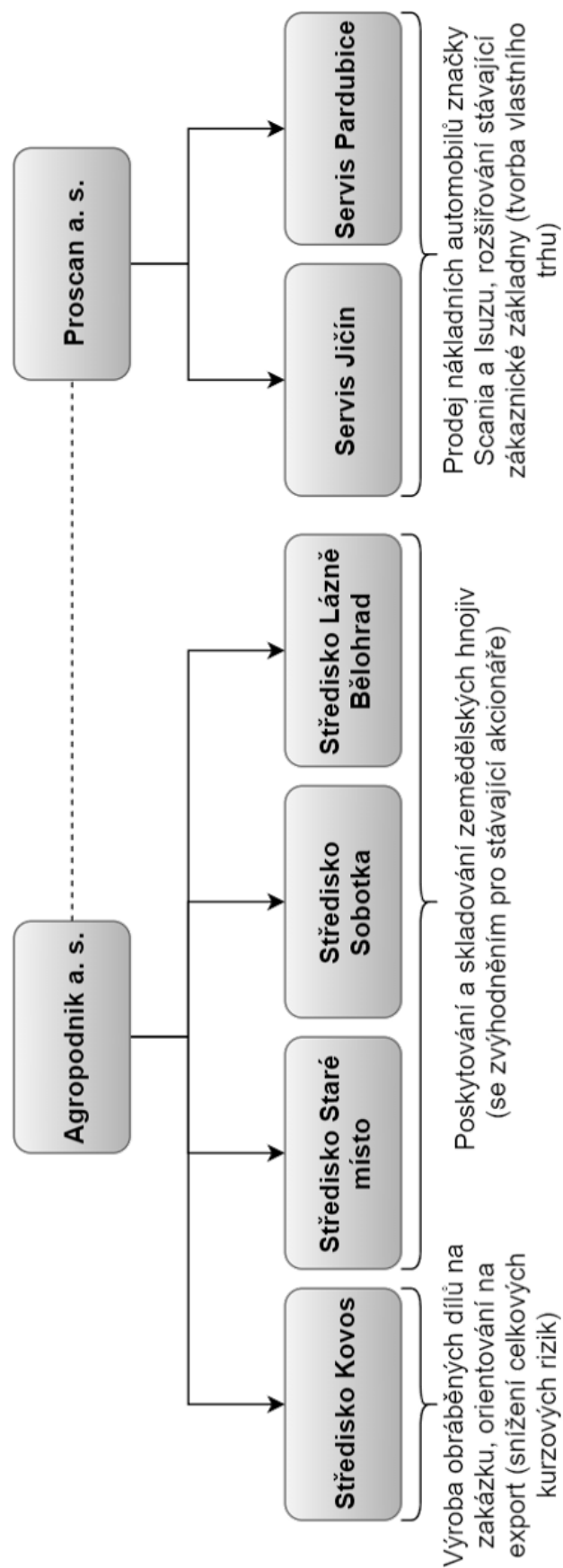
Společnost ProScan a. s. pokračovala ve spolupráci se švédským výrobcem nákladních vozů Scania. Trh v roce 2018 nedosáhl hodnot z let 2015-2017 a oproti roku 2017 poklesl o tři procentní body. V České republice bylo v kategorii těžkých vozidel nad 18 tun nosnosti prodáno 8,2 tisíce jednotek. To je o dvě stě padesát vozidel méně



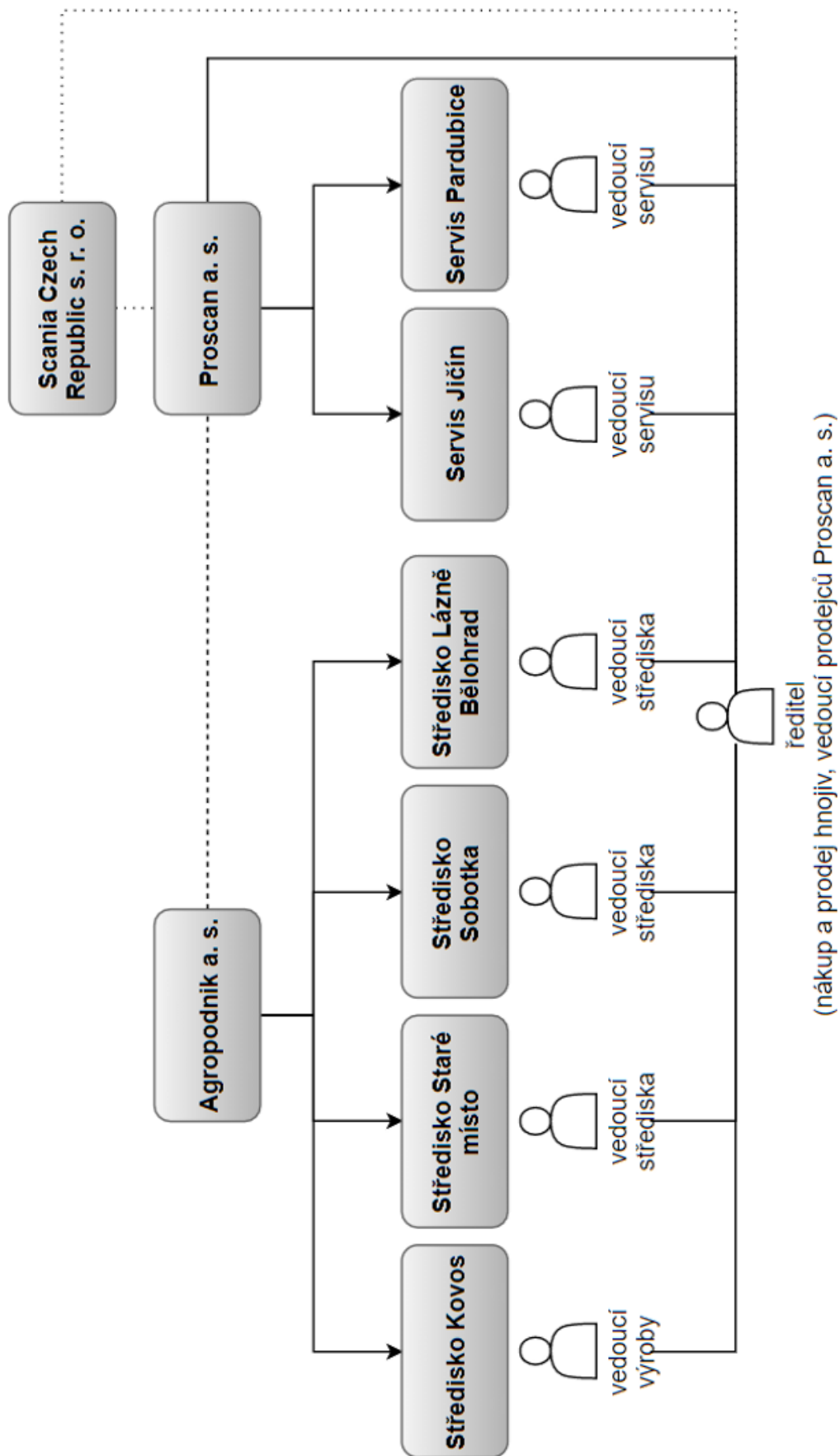
než v loňském roce. Na trh byla dodávána již je nová generace vozidel Scania s úspornými pohonnými jednotkami Scania Euro 6. Díky nekomparativní výhodě nového vozidla zvýšila značka Scania tržní pozici oproti minulému roku. Společnost ProScan a.s. v činnosti SCANIA Truck Dealera pro oblast Královehradeckého, Pardubického a Libereckého kraje podíl značky na svém trhu také navýšila. Při poklesu trhu ve svěřeném regionu o 13 %, dodávka 173 nových vozů představuje podíl téměř 19 % oproti loňským 17 %. Devatenáctiprocentní podíl trhu ponechal značce třetí místo výrobců těžkých nákladních vozidel jak v rámci republiky, tak i ve svěřeném regionu. Mimo to bylo prodáno 40 použitých vozidel. V servisních službách byl dále zvýšen loňský mimořádný výkon. Koupená hala pro opravu vozidel v pardubickém areálu servisu je průběžně rekonstruována s cílem uvedení do provozu k 20. výročí zahájení spolupráce se švédskou automobilkou. Navýšením servisních kapacit v centru regionu dojde k dalšímu růstu objemu servisních služeb.

## 5.1. Organizační struktura

Společnost Agropodnik a. s. Jičín má v současné době 32 zaměstnanců. Společnost má celkem čtyři střediska. Středisko Kovos slouží k výrobě obráběných dílů v zakázkové výrobě. Výroba se v současné době orientuje převážně na export. Střediska ve Starém místě, Sobotce a Lázních Bělhrad slouží zejména k poskytování a skladování zemědělských hnojiv, se zvýhodněním pro stávající akcionáře. Společnost ProScan a. s. má v současné době 76 zaměstnanců ve dvou servisních střediscích. Servis v Pardubicích je v současné době rekonstruován a rozšiřován. Po dokončení úprav budou obě střediska sloužit k prodeji nákladních automobilů značek Scania, provádění záručních a pozáručních oprav vozidel Scania všech typů. Dále budou prováděny opravy návěsů, přívěsů a zemních strojů, kompletní servis vstřikovacího zařízení Bosch, výměna a oprava čelních skel všech typů vozidel, servis klimatizací, měření geometrie kol všech typů vozidel a další.



Obrázek 21: Organizační struktura



Obrázek 22: Zaměstnanecká struktura

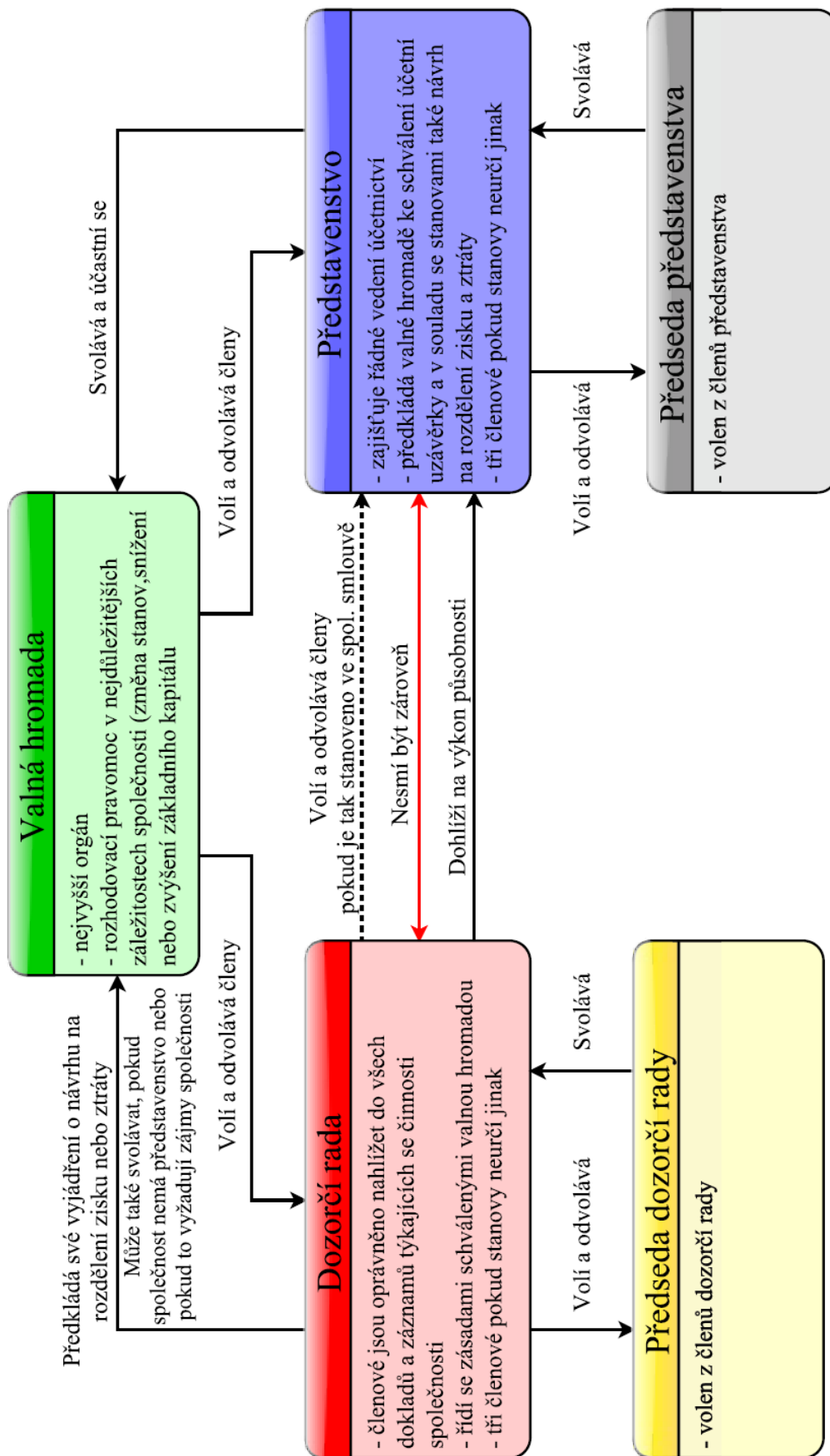
## 5.2. Právní forma společnosti

Společnost ProScan a. s. je akciovou společností. To znamená, že její základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. S těmito akciemi jsou spojeny práva jejich majitelů, mimo jiné například hlasovací právo a právo na dividendu. Výše podílu jednotlivých akcionářů vyjadřuje míru jejich účasti na základním kapitálu. Akciová společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem. Akcionáři za závazky společnosti neručí.

Společnost ProScan má dualistický systém vnitřní struktury. V dualistickém systému orgánu zastává funkci nejvyššího orgánu valná hromada. Funkci statutárního orgánu zastává představenstvo. Úloha představenstva spočívá v řízení společnosti v období mezi valnými hromadami. Představenstvo je obvykle voleno valnou hromadou nebo pokud to stanoví společnost, dozorčí radou. Představenstvo volí a odvolává svého předsedu. Funkci kontrolního orgánu zajišťuje dozorčí rada, která má na starosti dohled nad činností představenstva a společnosti. Je oprávněna nahlížet do dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolovat je. Dozorčí rada se řídí pokyny schválenými na valné hromadě. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva.

Mezi hlavní pravomoci valné hromady patří:

- rozhodování o změně stanov
- rozhodování o změně výše základního kapitálu a o pověření představenstva ke zvýšení základního kapitálu,
- volba a odvolání členů představenstva nebo statutárního ředitele, pokud stanoví neurčují, že tato působnost náleží dozorčí radě,
- schválení řádné, mimořádné nebo konsolidované účetní závěrky a v případech, kdy její vyhotovení stanoví jiný právní předpis, i mezitímní účetní závěrky,
- rozhodnutí o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů, nebo o úhradě ztráty.



Obrázek 23: Dualistický systém řízení a. s.

## 6. Finanční analýza společnosti

### 6.1. Pohledávky

Ve společnosti ProScan a. s. vznikají pohledávky z prodeje zboží nebo z poskytování služeb, které zahrnují především servisní činnost. Obvykle se u vzniklých faktur stanovuje třiceti denní splatnost obchodního úvěru. K vyrovnání pohledávek dochází zejména zaplacením dlužné částky nebo zápočtem. Řízení pohledávek probíhá ve společnosti ProScan a. s. ve čtyřech základních stupních. V prvním stupni jsou za pohledávky zodpovědní samotní prodejci nákladních automobilů a vedoucí servisních týmů. Servisní technici a prodejci jsou finančně hodnoceni v závislosti na vykázaném výkonu prodeje a servisních služeb. Tato bonusová složka mzdy je snižována v závislosti na míře velikosti nezaplacených pohledávek. V druhém stupni, tj. v době, kdy u pohledávky uplyne třiceti denní splatnost, řídí proces pohledávky hlavní účetní. Ten se stará o komunikaci se zákazníkem. Pokud není pohledávka zaplacená v průběhu druhého stupně, dostává se do stupně třetího. Třetí stupeň začíná, pokud nebyla pohledávka uhrazena po dobu devadesáti dní. V tomto stupni má pohledávkové řízení na starosti stále hlavní účetní. Dochází znovu ke kontaktování zákazníka a k odeslání upomínkových dopisů. Pokud ve třetím stupni nedojde k zaplacení pohledávky, přechází pohledávka do stupně čtvrtého. Ten řídí zejména vedení společnosti. Dochází v něm k poslední výzvě k úhradě dlužné částky před podáním žaloby. Pokud nedojde k uhrazení pohledávky, následuje podání žaloby a zahájení soudního řízení.

### 6.2. Finanční analýza

Z hlediska finanční analýzy podniku budeme posuzovat několik ukazatelů vypovídajících o finanční situaci podniku.

#### 1) Likvidita 1. stupně

$$\text{Likvidita 1. stupně} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 4: Likvidita 1. stupně

2014	2015	2016	2017	2018
6,66	10,2	8,2	5,24	13,11

Likvidita prvního stupně vyjadřuje platební schopnost. Krátkodobě může hodnota poklesnout, ale trvalý pokles pod 100 % svědčí o platební neschopnosti.

V některé literatuře se uvádí hodnota okolo 20 % jako vyhovující, což je většinou nedostačující. Okamžitá platební schopnost firmy nedosahuje potřebné hranice, ukazatel 13 % dosahuje neutrálního hodnocení s ohledem na míru zadluženosti.

### 2) Likvidita 2. stupně

$$\text{Likvidita 2. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Tabulka 5: Likvidita 2. stupně*

2014	2015	2016	2017	2018
37,11	41,22	53,51	38,05	58,8

Dalším ukazatelem, kde se již objevují i pohledávky je tato likvidita, která by měla mít hodnotu okolo 150 %. Pohledávky jsou již méně likvidní a odtud tedy požadavek na vyšší hodnotu ukazatele. Tento ukazatel likvidity nedosahuje spodní hranice a pohybuje se ve výši 59 %. Hodnocení je proto negativní.

### 3) Likvidita 3. stupně

$$\text{Likvidita 3. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Tabulka 6: Likvidita 3. stupně*

2014	2015	2016	2017	2018
109,86	101,96	105,16	101,71	111,1

Někdy se označuje jako běžná likvidita. Tento ukazatel nebere v úvahu strukturu oběžného majetku z hlediska jeho likvidity a zároveň nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti, ale přesto je velice často používaný. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem 200 %. Obecně lze říci, že likvidita 3. stupně vyjadřuje, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, v případě, že by se veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku proměnila v hotovost. Běžná likvidita dosahuje 111 % doporučené hranice. Hodnocení je neutrální s ohledem na míru zadluženosti.

#### 4) Podíl pohledávek na oběžných aktivech

$$\text{Podíl pohledávek na oběžných aktivech} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}}$$

*Tabulka 7: Podíl pohledávek na oběžných aktivech*

2014	2015	2016	2017	2018
27,46	25,52	36,54	26,07	34,21

Ukazatel vyjadřuje, jak se podílí pohledávky na celkových oběžných aktivech. V případě pravidelného splácení pohledávek od odběratelů je pozitivní růst ukazatele a jeho vysoká hodnota. Jestliže je však značné množství pohledávek nedobytných, pak je lépe, když se hodnota ukazatele snižuje – ne na úkor vzrůstajících tržeb. Podíl pohledávek na celkových aktivech se celkově zvýšil – hodnocení neutrální s ohledem na míru zadluženosti.

#### 5) Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

*Tabulka 8: Míra zadluženosti*

2014	2015	2016	2017	2018
49,85	40,13	43,97	51,41	39,75

Ukazatel vyjadřuje, kolik procent z majetku je zatíženo dluhy. Výše ukazatele je značně odlišná podle oboru, ve kterém firma pracuje a pohybuje se obvykle v rozmezí 30 až 70 %. Hodnocení je pozitivní.

#### 6) Průměrná doba inkasa

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{tržby}} * 365$$

*Tabulka 9: Průměrná doba inkasa*

2014	2015	2016	2017	2018
20,76	11,26	18,29	21,39	16,33

Průměrná doba inkasa je jedním z ukazatelů aktivity, který vyjadřuje, za kolik dní nám průměrně odběratelé hradí pohledávky. Ukazatel nabývá ve všech sledovaných letech nízkých hodnot. Jako hranici volíme 30 dní, ta představuje obvyklou dodací lhůtu.



## 7) EBIT

$$\text{EBIT} = \text{výsledek hospodaření za účetní období} + \text{daň z příjmu} \\ + \text{nákladové úroky}$$

*Tabulka 10: EBIT*

2014	2015	2016	2017	2018
3599	7103	8523	5709	9741

Ukazatel EBIT je užitečný, pokud chceme znát hospodářský výsledek firmy bez vlivu zdanění právnických osob, které se v různých státech a zemích liší a bez vlivu způsobu financování fyzických osob. Vypovídá zejména o tom, jak je řízena provozní činnost.

## 8) EBITDA

$$\text{EBITDA} = \text{EBIT} + \text{odpisy}$$

*Tabulka 11: EBITDA*

2014	2015	2016	2017	2018
6364	12061	14048	13685	16187

Platební schopnost společnosti je dobrá. Hodnocení jednotlivých ukazatelů je různé, velký vliv na určitou stabilitu firmy má vysoký stav základního kapitálu, úvěrová zadluženost není vysoká a bonita je na dobré úrovni.

## 7. Zavedení systému SAP

### 7.1. Představení systému SAP, hlavní funkce

Společnost SAP je německá firma. Její nejznámější produkty jsou z oblasti ERP. Systém ERP se věnuje plánování podnikových zdrojů. Pomocí počítače řídí podnik většinu svých činností. Každé organizační složce připadá vlastní aplikace, která plní její potřeby. ERP systém navíc propojuje všechny tyto aplikace. Ty mezi sebou dokáží komunikovat a sdílet informace se všemi členy organizace. Mezi hlavní přednosti ERP systému patří sjednocený celopodnikový pohled na vše, co se v podružených útvarech odehrává. Zajišťuje také celopodnikovou databázi, která sdružuje a uchovává všechna podniková data, které se zaznamenávají ve formě transakcí. Systém ERP má obvykle čtyři hlavní okruhy, těmi jsou:

- Finance
- Personalistika
- Výroba a logistika
- Marketing a prodej

Společnost ProScan a. s. bude v blízké budoucnosti implementovat systém SAP do svého provozu. Důvodem je lepší provázanost, informovanost a spolupráce se společností Scania. V první fázi dojde pouze k nastavení základních modulů a transakcí. V pozdějších fázích budou implementovány pokročilejší moduly a zpřístupněny další transakce.

## 7.2. Rozbor systému SAP, využití pro management pohledávek

Systém SAP má mnoho funkcí. Diplomová práce se zaměří pouze na část automatického managementu pohledávek po splatnosti. Mezi hlavní funkce patří regulace pohledávek po splatnosti. Mezi hlavní strukturní body procesu patří šablony, zákaznická data, údaje o faktuře, zákaznická transakce, transakce o faktuře a upomínková transakce.

Mezi hlavní vnitřní funkce celého procesu patří

- automatické sledování pohledávek po splatnosti
- přiřazení pohledávkových úrovní dle dní po splatnosti
- automatické rozesílání upomínek
- vytváření dokumentů dle šablon
- poskytování informací o zákazníkovi
- poskytování informací o faktuře
- určení výše poplatků z prodlení

Jako funkce vedlejší lze zmínit:

- Poskytování důkazních materiálů
- Snížení objemu práce účetních
- Zpřehlednění systému pohledávek

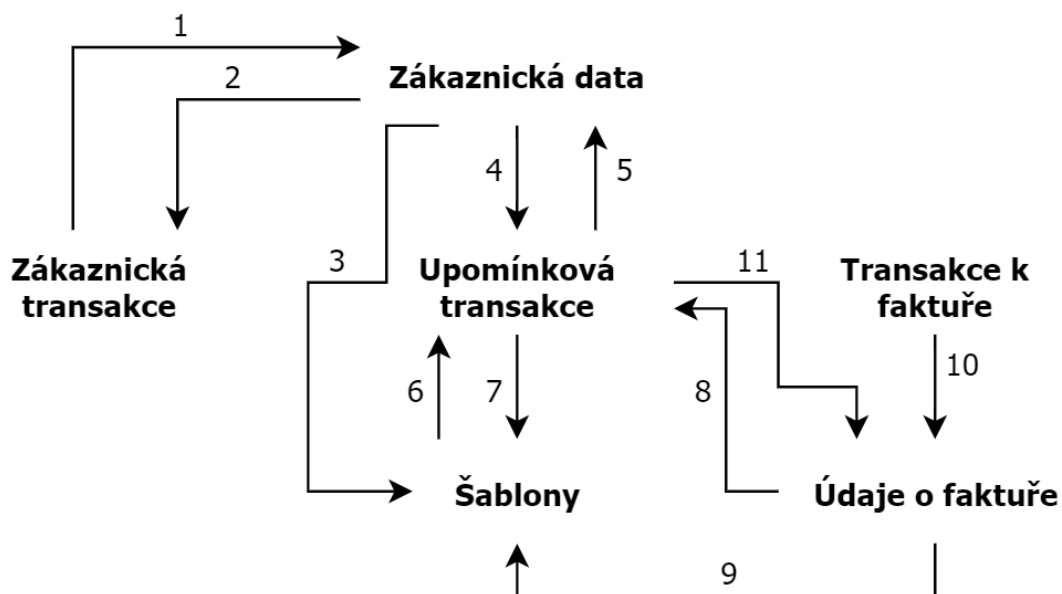


Obrázek 24: Komponentní model systému

**Struktura**

								Šablony				
								Zákaznická data				
								Údaje o faktuře				
								Zákaznická transakce				
								Transakce k faktuře				
								Upomínková transakce				
Určuje výši poplatků z prodlení	Poskytuje údaje o faktuře	Poskytuje informace o zákazníkovi	Vytváří dokumenty dle šablony	Automaticky rozesílá upomínky	Přřazuje pohledávkové úrovně dle dní po splatnosti	Umožňuje aut. sledování pohledávek po splatnosti	Management pohledávek po splatnosti					Důkazní materiál
												Snižuje objem práce účetních
												Zpřehledňuje strukturu pohledávek

Obrázek 25: Struktura systému s vyznačením matice závislosti



Obrázek 26: Vzájemné vazby (vnitřní a vnější) prvků systému

- |   |   |
|---|---|
| 1. Zákaznická transakce → zákaznická data | + poskytuje přístup k zákaznickým datům |
|   | + definuje strukturu zákaznických dat   |
| 2. Zákaznická data → zákaznická transakce | + poskytují výstupní informace          |
| 3. Zákaznická data → šablony              | + poskytují data do šablony             |
| 4. Zákaznická data → upomínková transakce | + poskytují informace o zákazníkovi     |
| 5. Upomínková transakce → zákaznická data | + upravuje zákaznická data              |
| 6. Šablony → upomínková transakce mít     | + určují jakou podobu bude upomínka     |
| 7. Upomínková transakce → šablony         | + určuje jaká šablony bude použita      |

- |  |   |
|--|---|
| 8. Údaje o faktuře → upomínková transakce  | +poskytují informace k vyhodnocení  |
| 9. Údaje o faktuře → šablony               | +poskytují údaje do šablony   |
| 10. Transakce k faktuře → údaje o faktuře  | +poskytují přístup k údajům o faktuře<br>+ upravují strukturu údajů o faktuře |
| 11. Upomínková transakce → údaje o faktuře | +zpracovává a vyhodnocuje data o faktuře                                      |

Pro zjištění, jak jsou jednotlivé prvky všech částí procesu kompatibilní, je třeba sestavit morfologickou matici. Ta nám podává přehled o možných řešeních a konfliktech v rámci navrhovaného procesu.

Matice křížové konzistence		Morfológická analýza														
		Typ šablony			Zákaznická data		Údaje o faktúře		Zákaznická transakce		Transakce k faktúře			Upomínková transakce		
Proces: Management pohledávek po splatnosti v systému SAP		pevná	pole k vyplnění	volná	pevná	upravitelná	pevná	upravitelná	základní přístup	rozšířený přístup	bez přístupu	základní přístup	rozšířený přístup	bez přístupu	základní přístup	admin. přístup
		Typ šablony	pevná	X	X		X		X							X
	pole k vyplnění		X					X						X		
	volná			X				X						X	X	
Zákaznická data	pevná				X											
	upravitelná					X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Údaje o faktúře	pevná					X				X						
	upravitelná						X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Zákaznická transakce	základní přístup							X	X					X		
	rozšířený přístup								X	X				X		
Transakce k faktúře	bez přístupu									X	X	X	X	X	X	X
	základní přístup										X	X	X			X
	rozšířený přístup											X	X			
Upomínková transakce	bez přístupu													X		X
	základní přístup														X	
	admin. přístup															X

Obrázek 27: Rozbor procesu pomocí morfológické analýzy

## 7.3. Nastavení a praktická ukázka všech využitých transakcí a externích dokumentů

### 7.3.1. Transakce fbl5n

Transakce fbl5n poskytuje informace o všech otevřených fakturách, které byly do systému zapsány. Mezi hlavní informace, které z této transakce získáme patří:

- Číslo zákazníka
- Zákazníkově jméno
- Číslo faktury
- Datum vytvoření faktury
- Datum splatnosti
- Částka faktury v domácí měně
- Domácí měna
- Doprovodný text
- Částka v cizí měně
- Cizí měna

### 7.3.2. Transakce zfscm\_0001

Transakce poskytuje informace o celkovém stavu pohledávek a závazků po obchodních partnerech. Je zde také zobrazeno rozložení pohledávek v rámci jednotlivých měsíců. Mezi hlavní poskytované informace patří.

- Číslo zákazníka
- Zákazníkově jméno
- Celková částka pohledávek nebo závazků
- Jednotlivé sloupce s měsíci a částky, splatné v daném měsíci

**Customer Line Item Display**

**Customer Line Item Display**

Customer \* 4201  
 Company code 4201  
 Name \*  
 City \*

Customer	Branch	Item	Name 1	DocumentNo	DChl	Doc. Date	Net due dt	LC amnt	LCurr	Typ	Ref. Key 1	FM Assignment	Text

Obrázek 29: Transakce fb15n

**Customer overdues per accounting clerk or sales rep**

**Customer overdues per accounting clerk or sales rep**

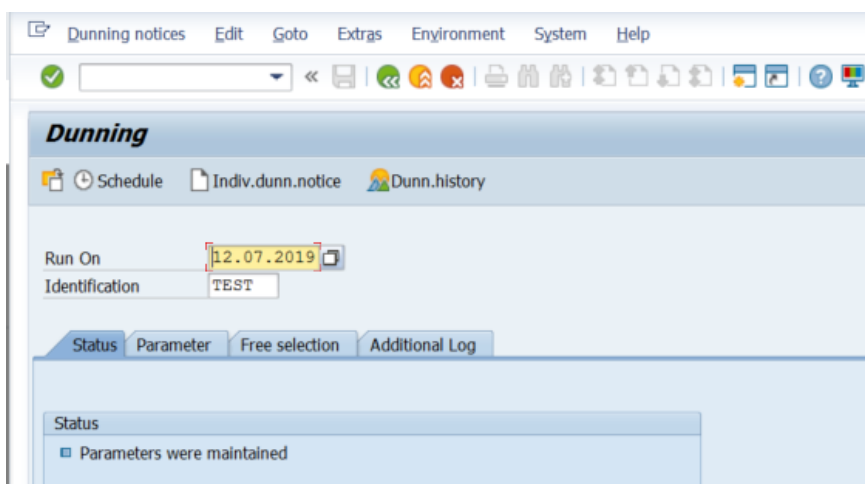
Profit Ctr CoCode	Act Clerk	Clerk Name	Customer G Payment Me	Customer	Customer Name	Tot Items	Total Overdue	Due: 07/2019	Due: 06/19	Due: 05/19	Due: 04/19	Due: 03/20
4201			50007121	CZ EPP onetime		7.517,00	7.517,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Obrázek 28: Transakce zřscm\_0001



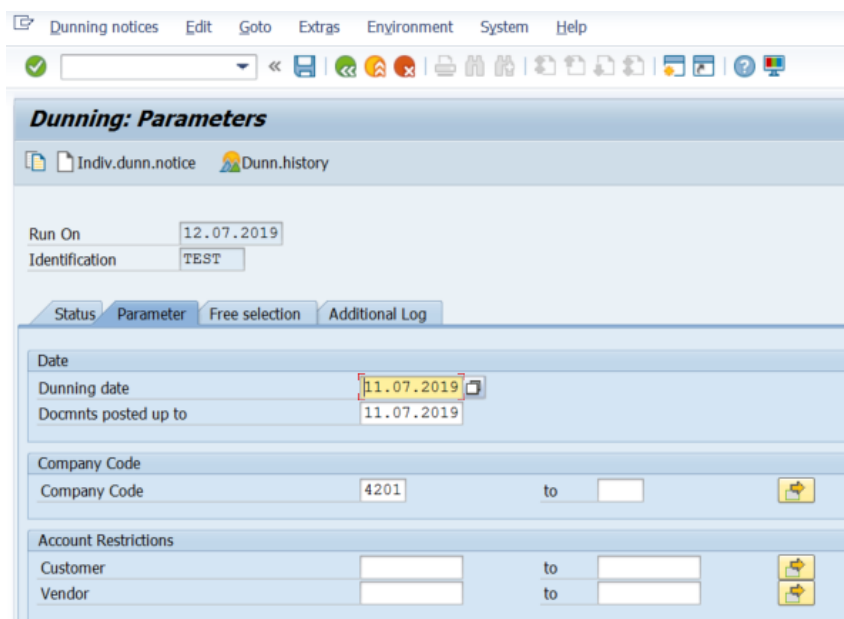
### 7.3.3. Transakce F150

Transakce F150 slouží k nastavení parametrů odesílání automatických upomínek.



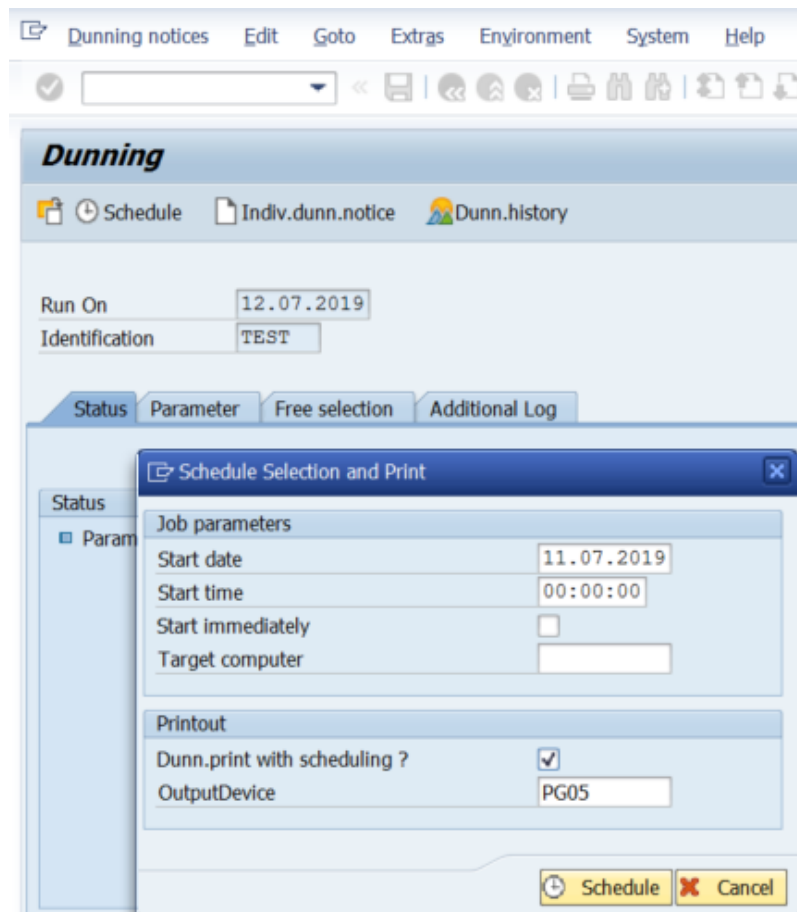
Obrázek 30: Úvodní nastavení

Úvodní okno transakce slouží k nastavení data, kdy se automatické upomínky mají odeslat. Druhé pole lze použít k nastavení názvu identifikace.



Obrázek 31: Nastavení hlavních parametrů

Mezi hlavní parametry patří datum, podle kterého budou pohledávky rozděleny na pohledávky před splatností a po splatnosti. V druhém poli lze omezit časový interval, který je využit pro vyhodnocení zpracování dokumentů. Třetí řádek slouží pro zadání firemního kódu. V posledních čtyřech polích lze omezit, pro jaké zákazníky a dodavatele, chceme odeslat upomínkové dopisy. Následující záložky slouží pro nastavení dalších parametrů, které ale v současné době nejsou využity.



Obrázek 32: Finální nastavení

Ve finálním nastavení určíme, kdy chceme, aby byly upomínky odeslány. Určíme také výstupní zařízení. Po spuštění upomínkového cyklu, systém vyhodnotí stav pohledávek a začne vyplňovat data do poskytnutých šablon. Po vyplnění šablon, vytvoří dokumenty a ty odešle na e-mailové adresy ze systémové databáze.

Zákazník a adresa

Číslo zákazníka:

Datum:

Kontakt:

Vážený zákazníku,  
dovolujeme si Vás upozornit, že jste k dnešnímu dni neuhradili faktury uvedené níže.  
Žádáme o jejich okamžitou úhradu.

Číslo faktury	Datum faktury	Datum splatnosti	Počet dní po splatnosti	Měna	Částka	Sporná faktura Ano/Ne
XXXXXXXX	DD/MM/YY	DD/MM/YY	XXX	EUR	Numeric	Y if a cases exists, N if not

Total :

Numeric

Bankovní spojení

Banka - XXX

IBAN - XXX

Swift - XXX

V případě chybějících faktur nás neváhejte kontaktovat, doklady Vám budou zaslány.

S pozdravem,

XXX

e-mail: XXX

tel. čís.: XXX

*Obrázek 33: Ukázka upomínkové šablony*

Vhodným nastavením jednotlivých transakcí, lze zcela automatizovat proces rozesílání upomínkových dopisů. Dochází tak k značnému zjednodušení práce hlavních účetních. Hlavní výhodou je automatické vyplňování a přiřazování jednotlivých šablon.

## 7.4. Tvorba výstupů ze systému SAP – reporting

V této kapitole navrhnu jednoduchý report, který bude poskytovat informace o stavu pohledávek ve společnosti. Použité vstupy jsou získané z databází systému SAP. Pro vstup jsou využity transakce fbl5n, která poskytuje informaci o všech otevřených fakturách a transakce zfscm\_0001, která poskytuje informaci o výši pohledávek po jednotlivých zákaznících a v průběhu kalendářního roku. Report slouží zejména pro jednotlivé prodejce a pro management podniku. Poskytuje přehled o pohledávkách a jejich rozložení v rámci roku.

Šedé sloupce v tabulce jsou exportovány přímo ze systému SAP. Žluté sloupce jsou naformátovány pomocí vytvořených vzorců v programu Excel. Použité vzorce jsou vypsány níže. Indexování vzorce odpovídá druhému řádku tabulky. První řádek tvoří hlavičku.

Vzorec pro sloupec „Splatnost“:

```
=KDYŽ(H3<DATUM(2018;8;1);"splatné:before";KDYŽ(H3<DATUM(2018;9;1);"splatné:08/2018";KDYŽ(H3<DATUM(2018;10;1);"splatné:09/2018";KDYŽ(H3<DATUM(2018;11;1);"splatné:10/2018";KDYŽ(H3<DATUM(2018;12;1);"splatné:11/2018";KDYŽ(H3<DATUM(2019;1;1);"splatné:12/2018";KDYŽ(H3<DATUM(2019;2;1);"splatné:01/2019";KDYŽ(H3<DATUM(2019;3;1);"splatné:02/2019";KDYŽ(H3<DATUM(2019;4;1);"splatné:03/2019";KDYŽ(H3<DATUM(2019;5;1);"splatné:04/2019";KDYŽ(H3<DATUM(2019;6;1);"splatné:05/2019";KDYŽ(H3<DATUM(2019;7;1);"splatné:06/2019";KDYŽ(H3<DATUM(2019;8;1);"splatné:07/2019";"ero"))))))))))))
```

Vzorec pro sloupec „Splatné v červnu“:

```
=KDYŽ(A(H3>DATUM(2019;6;1)-1;H3<DATUM(2019;7;1)));"ANO";"NE")
```

Vzorec pro sloupec „Splatné v červenci“:

```
=KDYŽ(A(H3>DATUM(2019;7;1)-1;H3<DATUM(2019;8;1)));"ANO";"NE")
```

Vzorec pro sloupec „Po splatnosti“:

```
=KDYŽ(H3>DNES());"NE";"ANO")
```

Tabulka 12: Zdrojová tabulka reportu

Číslo zákazníka	Jméno zákazníka	Číslo faktury	Splatnost	Obchodní zástupce	Datum vytvoření faktury	Datum splatnosti	Splatné v červnu	Splatné v červenci	Po splatnosti	Částka	Měna
0001	Zákazník 1	0001	splatné:07/2019	Prodejce 1	17.06.2019	17.07.2019	NE	ANO	NE	50000	CZK
0002	Zákazník 2	0002	splatné:07/2019	Prodejce 2	17.06.2019	09.07.2019	NE	ANO	ANO	24000	CZK
0001	Zákazník 1	0003	splatné:06/2019	Prodejce 1	01.04.2019	15.06.2019	ANO	NE	ANO	10000	CZK
0003	Zákazník 3	0004	splatné:05/2019	Prodejce 3	06.04.2019	12.05.2019	NE	NE	ANO	78000	CZK
0004	Zákazník 4	0005	splatné:04/2019	Prodejce 4	12.03.2019	28.04.2019	NE	NE	ANO	240000	CZK
0005	Zákazník 5	0006	splatné:03/2019	Prodejce 5	12.02.2019	03.03.2019	NE	NE	ANO	6000	CZK
0001	Zákazník 1	0007	splatné:02/2019	Prodejce 1	14.01.2019	14.02.2019	NE	NE	ANO	150000	CZK
0002	Zákazník 2	0008	splatné:03/2019	Prodejce 2	05.02.2019	05.03.2019	NE	NE	ANO	30000	CZK
0004	Zákazník 4	0009	splatné:07/2019	Prodejce 4	02.06.2019	01.07.2019	NE	ANO	ANO	21000	CZK

Tabulka 13: Report pohledávek

Součet z Částka		Popisky sloupců						Celkový součet	
Popisky řádků	splatné:07/2019	splatné:06/2019	splatné:05/2019	splatné:04/2019	splatné:03/2019	splatné:02/2019			
☒ Prodejce 1	500 000	100 000				1 500 000	2 100 000		
0001	500 000						500 000		
0003		100 000					100 000		
0007						1 500 000	1 500 000		
☒ Prodejce 2	240 000				300 000		540 000		
0002	240 000						240 000		
0008					300 000		300 000		
☒ Prodejce 3			780 000				780 000		
0004			780 000				780 000		
☒ Prodejce 4				2 400 000			2 400 000		
0005				2 400 000			2 400 000		
☒ Prodejce 5					60 000		60 000		
0006					60 000		60 000		
<b>Celkový součet</b>	<b>740 000</b>	<b>100 000</b>	<b>780 000</b>	<b>2 400 000</b>	<b>360 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>5 880 000</b>		

Vytvořený report poskytuje souhrnný přehled o stavu pohledávek v podniku. Soubor je možné dále automatizovat. Například pomocí využití VBA kódu. Pro současný stav, který je ve sledovaném podniku, ale navržená varianta plně postačuje. Uvedený report je vhodné sestavovat týdně, a to ve chvíli, kdy je provedeno kompletní stažení a zaúčtování bankovních údajů. To především z důvodu, aby vstupní data ze systému SAP byly aktuální.

## 8. Závěr, zhodnocení dosažených cílů práce

V teoretické části se diplomová práce věnovala charakteristice pohledávek. Nejprve byl popsán pojem pohledávka, její vznik a zánik. Diplomová práce se dále zaměřila na pohledávky ze třech různých pohledů. Prvním byl pohled účetní. Z hlediska účetnictví byly zmíněny zejména účetní případy, účtování o pohledávkách po splatnosti a oceňování pohledávek. Následovalo postoupení pohledávek a vzájemný zápočet závazků a pohledávek. Zánik pohledávek byl posledním bodem účetního pohledu. Následovala problematika daňové charakteristiky pohledávek. Pozornost byla věnována zejména zákonným opravným položkám a zákonným odpisům pohledávek. Právní charakteristika pohledávek se věnovala mimosoudnímu a soudnímu řešení pohledávek. V další části diplomové práce byl popsán pohled managementu na pohledávky, členění pohledávek a faktory ovlivňující pohledávky. V kapitole řízení pohledávek se diplomová práce věnuje dodavatelskému úvěru a zárukám za dodavatelský úvěr. Jsou zde zmíněny také platební podmínky a jejich vliv na splatnost faktur. U podkapitoly vymáhání pohledávek se práce věnuje principu vymáhání pohledávek, postupu při vymáhání pohledávek a jednotlivým způsobům při jejich vymáhání. Poslední kapitola teoretické části práce se věnuje efektivnosti řízení pohledávek. Jsou zde uvedeny jednotlivé poměrové ukazatele. Vzorce pro jejich výpočet jsou uvedeny v praktické části diplomové práce.

Praktická část se zabývá nejprve finanční analýzou společnosti ProScan a. s. V samém úvodu je zmíněna historie společnosti a její okolí. Také je zde popsána převažující činnost a budoucí plány rozvoje. Hlavní kapitola se věnuje rozboru systému SAP a jeho využití pro management pohledávek. V další kapitole jsou uvedeny jednotlivé příklady transakcí a jejich výstupy. Na závěr praktické kapitoly je sestaven report pohledávek v programu Excel. Jako vstupní data do tohoto reportu slouží

výstupní data ze systému SAP. Report je určen jak servisním technikům a jednotlivým prodejčům tak i vrcholovému managementu společnosti.

Mnou navržený proces je inovativní z hlediska řízení pohledávek, přiřazení pohledávkových úrovní, správy zákaznické databáze, struktury upomínkového dopisu a rozlišení mezi fyzickou a právnickou osobou. Ačkoliv se tedy jedná o značnou inovaci procesu, nebylo použito žádných nových prvků. Všechny použité prvky (zejména se jedná o transakce a funkce, které tyto transakce poskytují) jsou již v systému SAP implementovány. Inovace spočívá pouze v použití vybraných transakcí a v nastavení systému tak, aby při kombinaci jednotlivých transakcí a vstupů, poskytoval požadované výstupy.



# Bibliografie

- [1] *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. In: . Česko: ČR, 2014, ročník 2012, číslo 89.
- [2] *Vyhláška č. 500/2002 Sb.: Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví*. In: . Praha: Česko, 2002, ročník 2002, číslo 500.
- [3] *Zákon č. 182/2006 Sb.: Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)*. In: . Česko: ČR, 2006, ročník 2006, číslo 182.
- [4] *Zákon č. 563/1991 SB., o účetnictví*. In: . Praha: Praha, 1991, ročník 1991, číslo 563.
- [5] *Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách*. In: . Česko: ČR, 1992, ročník 1992, číslo 593.
- [6] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [7] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4734-415.
- [8] *Obratovy-cyklus-penez. Managment-marketing* [online]. Praha: MM, 2008 [cit. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/obratov-cyklus-penz.html>
- [9] *Podnikova-ekonomika-02. Miras* [online]. Praha: miras, 2016 [cit. 2019-07-07]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-02.php>
- [10] *Teorie-efektivnich-trhu. Www.penize.cz* [online]. Praha: Penize, 2016 [cit. 2019-07-07]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15956-teorie-efektivnich-trhu>
- [11] *Přímý exportní dodavatelský úvěr. CEB* [online]. Praha: CEB, 2017 [cit. 2019-07-07]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/co-nabizime/uvery-a-produkty-trade-finance/finacovani/dodavatelske-uvery/>
- [12] *Bonita klienta jak a proc ji banky zjišťují. Www.finance.cz* [online]. Praha: [www.finance.cz](http://www.finance.cz), 2018 [cit. 2019-07-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/208678-bonita-klienta-jak-a-proc-ji-banky-zjistuji/>
- [13] *Dokumentarni-akreditiv-dodavatelsky-exportni. CSOB* [online]. Praha: CSOB, 2018 [cit. 2019-07-07]. Dostupné z:

<https://www.csob.cz/portal/documents/10710/51286/dokumentarni-akreditiv-dodavatelsky-exportni.pdf>

- [14] Dokumentarni-inkaso-dodavatelske-exportni. *CSOB* [online]. Praha: CSOB, 2018 [cit. 2019-07-07]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/51286/dokumentarni-inkaso-dodavatelske-exportni.pdf>
- [15] Pojištění pohledávek. *Renomia* [online]. Praha: Renomia, 2017 [cit. 2019-07-11]. Dostupné z: <https://www.renomia.cz/pojisteni-pohledavek>
- [16] Co je faktoring. *Factoringcs* [online]. Praha: CS, 2016 [cit. 2019-07-11]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/uvod/co-je-factoring>
- [17] Platební podmínky. *Export guru* [online]. Praha: Export guru, 2014 [cit. 2019-07-11]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/platebni-podminky/>
- [18] *Narizení vlády č. 351/2013 Sb.* In: . Praha: ČR, 2013, ročník 2013, číslo 351.
- [19] Jak vymáhat pohledávky. *Businessinfo* [online]. Praha: Businessinfo, 2015 [cit. 2019-07-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-vymahat-pohledavky-ppbi-55880.html#!&chapter=1>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad účetních odpisů 1 .....	16
Tabulka 2: Příklad účetních odpisů 2 .....	17
Tabulka 3: Příklad účetních odpisů 3 .....	17
Tabulka 4: Likvidita 1. stupně .....	70
Tabulka 5: Likvidita 2. stupně .....	71
Tabulka 6: Likvidita 3. stupně .....	71
Tabulka 7: Podíl pohledávek na oběžných aktivech.....	72
Tabulka 8: Míra zadluženosti .....	72
Tabulka 9: Průměrná doba inkasa.....	72
Tabulka 10: EBIT .....	73
Tabulka 11: EBITDA.....	73
Tabulka 12: Zdrojová tabulka reportu .....	85
Tabulka 13: Report pohledávek.....	86

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění pohledávek .....	10
Obrázek 2: Závazkový vztah .....	13
Obrázek 3: Rozdělení pohledávek .....	14
Obrázek 4: Započtení pohledávky 1 .....	24
Obrázek 5: Započtení pohledávky 2 .....	24
Obrázek 6: Započtení pohledávky 3 .....	24
Obrázek 7: Výše položek oběžných aktiv.....	27
Obrázek 8: Obratový cyklus peněz.....	29
Obrázek 9: Dělení pracovního kapitálu .....	32
Obrázek 10: Formy krátkodobého financování .....	32
Obrázek 11: ČPK schéma 1 .....	33
Obrázek 12: ČPK schéma 2 .....	33
Obrázek 13: ČPK schéma 3 .....	34
Obrázek 14: Vnější a vnitřní rizika.....	38
Obrázek 15: Cíle finančního managementu.....	40
Obrázek 16: Přímý exportní dodavatelský úvěr .....	44
Obrázek 17: Refinanční exportní dodavatelský úvěr.....	46
Obrázek 18: Dokumentární akreditiv .....	51
Obrázek 19: Dokumentární inkaso .....	54
Obrázek 20: Faktoring .....	56
Obrázek 21: Organizační struktura .....	66
Obrázek 22: Zaměstnanecká struktura.....	67
Obrázek 23: Dualistický systém řízení a. s.....	69
Obrázek 24: Komponentní model systému.....	75
Obrázek 25: Struktura systému s vyznačením matice závislostí .....	75
Obrázek 26: Vzájemné vazby (vnitřní a vnější) prvků systému.....	76
Obrázek 27: Rozbor procesu pomocí morfologické analýzy.....	78
Obrázek 28: Transakce zfsdm_0001 .....	80
Obrázek 29: Transakce fbl5n.....	80
Obrázek 30: Úvodní nastavení.....	81
Obrázek 31: Nastavení hlavních parametrů .....	81
Obrázek 32: Finální nastavení .....	82

Obrázek 33: Ukázka upomínkové šablony ..... 83