

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení a správa pohledávek ve zvoleném podniku

Management and control of claims in a selected company

Bc. Veronika Sigmondová

PLZEŇ 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Řízení a správa pohledávek ve zvoleném podniku

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce, paní Ing. Janě Hinke, Ph.D., za cenné rady, které pomohly k vypracování diplomové práce. Poděkování patří také společnosti Keramika Soukup, a.s. za ochotnou spolupráci, zejména pak panu Ing. Martinu Brůhovi, který poskytl potřebné informace a materiály. Také bych ráda věnovala poděkování své rodině za poskytnutí psychické podpory, zázemí a za motivaci ke studiu.

OBSAH

ÚVOD	7
1. CÍL PRÁCE A METODIKA ŘEŠENÍ	7
2. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY POHLEDÁVEK	9
2.1. Právní pohled na problematiku pohledávek	9
2.2. Pohledávky v účetních předpisech	14
2.3. Pohledávky z hlediska daní	15
3. CONTROLLING POHLEDÁVEK	18
3.1. Pojetí controllingu	18
3.2. Controllingové oddělení a role controllera	18
3.3. Controlling pohledávek	20
3.4. Úvěrová politika ve vztahu ke controllingu pohledávek	21
3.5. Riziko obchodního úvěru	25
3.6. Náklady vznikající v souvislosti s pohledávkami	26
3.7. Vliv času na řízení pohledávek	28
4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU	29
4.1. Základní všeobecné informace	29
4.2. Vznik a vývoj společnosti	30
4.3. Popis činnosti společnosti	31
4.4. Zhodnocení hospodářské činnosti	32
4.5. Způsob vedení účetnictví	33
5. ANALÝZA POHLEDÁVEK	34
5.1. Pohledávky z hlediska účetnictví a daní	34
5.2. Rozbor pohledávek z hlediska rozvahy	35
5.3. Vývoj pohledávek ve společnosti	37
5.4. Analýza pohledávek z obchodního styku	38
5.5. Doba obratu a obrátka pohledávek z obchodních vztahů	42
6. PROGNOZA POHLEDÁVEK	44
6.1. Plán prodejů	44
6.2. Plán příjmů a pohledávek	46
7. ÚVĚROVÁ POLITIKA VE VZTAHU KE CONTROLLINGU POHLEDÁVEK	50
7.1. Správa dat o odběratelích	51
7.2. Credit rating odběratele	52
7.3. Řízení a správa úvěrového limitu	57
7.4. Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru a uzavření smlouvy s odběratelem	58

7.5.	Upomínání a vymáhání pohledávek	60
8.	SHRNUTÍ PROBLEMATIKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	64
8.1.	Zhodnocení řízení a správy pohledávek ve zvolené společnosti	64
8.2.	Návrh opatření na zlepšení řízení a správy pohledávek	65
9.	ZÁVĚR	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Smyslem existence každého podnikatelského subjektu je vyvíjet svou činnost za účelem dosažení zisku. K tomu je třeba dosahovat výnosů, což je neoddělitelně spjato s vystavováním faktur - tedy se vznikem pohledávek. S pohledávkami se setkává každý podnikatel, ne však každý má to štěstí, že všechny jeho pohledávky dlužníci ve stanovené lhůtě uhradí.

Proč ale trpět odběratelům jejich špatnou platební morálku a pouze čekat, až pohledávku uhradí? Vždyť existuje celá řada způsobů, jak preventivně předcházet vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek. Řada společností se i přesto většinou zabývá až problematikou upomínání a vymáhání pohledávek po splatnosti.

Měly by se však zamyslet nad tím, zda by nebylo efektivnější těmto pohledávkám předejít již na začátku důkladným výběrem svých odběratelů. K úspěchu také jistě vede hodnocení důvěryhodnosti a bonity zákazníků, na jehož základě lze přizpůsobit individuální jednání s konkrétními skupinami zákazníků a nastavit platební podmínky. V současné době je tedy nutné neopomenout problematiku pohledávek a vyvíjet aktivity vedoucí k jejich efektivnímu řízení a správě.

1. CÍL PRÁCE A METODIKA ŘEŠENÍ

Práci tvoří teoretická a praktická část. Teoretická část objasňuje problematiku pohledávek z právního, účetního a daňového pohledu. Dále je zde charakterizován pojem controlling pohledávek, neboli řízení pohledávek a úvěrová politika podniku ve vztahu ke controllingu.

Druhá část práce je praktická, kde informace z teoretické části jsou aplikovány na konkrétní podnik. Popisuje zvolenou společnost, předmět jejího podnikání, historii a hospodářský vývoj.

Nechybí zde také analýza pohledávek tohoto podniku z právního, účetního a daňového pohledu a následně z oblasti controllingu pohledávek. Je zde krátce věnována pozornost pohledávkám z hlediska rozvahy včetně tvorby odpisů a opravných položek k pohledávkám a zhodnocení vývoje za posledních několik let. Práce se však více zabývá controllingovými aktivitami v oblasti pohledávek, kde je proveden výpočet základních ukazatelů v rámci monitoringu.

Na základě vývoje minulých let je sestaven plán pohledávek na rok 2013 využívající extrapolaci techniku finanční prognózy, konkrétně extrapolaci cyklů.

Dále jsou popsány controllingové úkoly v oblasti pohledávek prováděné v současnosti ve zvoleném podniku. V podstatě se jedná o proces od sběru a hodnocení dat o zákazníkovi, přes uzavření kontraktu až po upomínání a vymáhání nedobytných pohledávek.

Poslední kapitola zhodnocuje řízení a správu pohledávek ve zvoleném podniku a navrhuje možná zlepšující opatření.

Pro vypracování teoretické části je čerpáno z odborných publikací a internetu. V praktické části jsou využity informace a materiály poskytnuté vybranou společností.

Cílem této diplomové práce je popsat problematiku řízení a správy pohledávek a teoretické znalosti aplikovat na konkrétní podnikatelský subjekt. Na základě analýzy pohledávek a získaných informací jsou zhodnoceny controllingové úlohy v podniku, které se týkají pohledávek a navržena případná opatření směřující ke zlepšení v této oblasti.

2. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY POHLEDÁVEK

Tato kapitola nabízí orientaci v problematice pohledávek z právního, účetního i daňového pohledu. Od obecné charakteristiky pohledávek přechází výklad k opravným položkám, odpisu pohledávek a neopomíjí ani zajišťování pohledávek.

2.1. Právní pohled na problematiku pohledávek

Problematika pohledávek z hlediska právního je upravena především zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, který vymezuje pojem „pohledávka“, její vznik, zánik, nebo např. způsoby zajištění pohledávek.

Dále se pohledávkami zabývají zejména tyto zákony:

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

2.1.1. Pojem pohledávka z právního hlediska

Obsah pojmu pohledávka vyplývá především z § 488 zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (dále jen „ObčZ“), dle kterého závazkovým vztahem je „právní vztah, ze kterého věřiteli vzniká právo na plnění (pohledávka) od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek.“ Lze tedy zjednodušeně říci, že pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka. [27]

Dle autorů Pohl a Drbohlav je pohledávka „právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Obsahem práva je vyžadovat určité přesně vymezené plnění, a to z určitého právního důvodu. Účastníky tohoto právního vztahu nazývá právo věřitel a dlužník.“ [8, s. 17]

Obsah závazku je obecně vymezen v § 494 ObčZ, podle něhož je „dlužník povinen věřiteli něco dát, něco vůči němu konat, něčeho se zdržet nebo něco trpět a věřitel je oprávněn uvedená plnění od dlužníka požadovat.“ [8, s. 17]

2.1.2. *Důvody vzniku pohledávek*

Obecné důvody vzniku pohledávky pro občanskoprávní i obchodněprávní vztahy nalezneme v ustanovení § 489 ObčZ. Podle tohoto ustanovení „pohledávky (závazky) vznikají z právních úkonů, zejména ze smluv, jakož i ze způsobené škody, z bezdůvodného obohacení nebo z jiných skutečností uvedených v zákoně.“ [27]

Důvody vzniku pohledávek: [12, s. 135]

- a) *„z obchodních styků*, tj. z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel v souladu s dohodnutými podmínkami za tyto výkony platí s časovým odstupem po jejich uskutečnění. Pohledávky vznikají při obchodním styku i vůči dodavatelům při placení předem či poskytování záloh na dodávky zboží,
- b) *z ostatních důvodů*. Vznikají jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům aj. subjektům, jako nároky na splácení kapitálu společníky či nároky na úhradu ztrát společníky. Některé vznikají ze zákona, soudních rozhodnutí.“

2.1.3. *Smlouva jako důvod vzniku pohledávky*

Uzavírání smluv je v obecné podobě upraveno v ObčZ. Smlouva je dvoustranným i vícestranným právním úkonem, který vzniká v kontraktačním procesu. Ten začíná návrhem smlouvy, který musí být dostatečně srozumitelným právním úkonem a musí vyjadřovat vůli navrhovatele být tímto návrhem vázán. [8]

Smluvní strana, které je návrh smlouvy adresován, buď tento smluvní návrh přijme, nebo jej odmítne. Aby došlo ke vzniku smlouvy, musí být podepsána oběma smluvními stranami.

Smlouva, která zakládá vznik pohledávky věřitele vůči dlužníkovi, musí mít náležitosti platného právního úkonu: [8]

- a) *právní úkon musí být určitý a srozumitelný* – musí jednoznačně vyjadřovat vůli smluvních stran,
- b) *předmětem smlouvy musí být možné plnění*. Smlouvu je třeba rovněž uzavírat jako svobodný právní úkon,
- c) *smlouva musí být vážně míněným právním úkonem*,
- d) *smlouva by měla mít předepsanou formu* – zde se jedná o písemnou či ústní formu.

2.1.4. Zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek je výrazem respektování rizika ze strany dodavatele. V případě dodávky novým, dosud neznámým, nebo méně spolehlivým odběratelům, požaduje dodavatel speciální jištění pohledávky. [12] Obecně existuje několik způsobů zajištění pohledávek. Mezi nejrozšířenější patří zejména:

Zástavní právo

Dle § 152 ObčZ „zástavní právo slouží k zajištění pohledávky pro případ, že dluh, který jí odpovídá, nebude včas splněn s tím, že v tomto případě lze dosáhnout uspokojení z výtěžku zpeněžení zástavy.“ [27] Účastníky právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. [1]

Zadržovací právo

Zadržovací právo je definováno v § 175 ObčZ. Řadí se mezi věcná práva k cizím věcem a k jeho vzniku nedochází smluvně. „Kdo je povinen vydat cizí movitou věc, kterou má u sebe, může ji zadržet k zajištění své splatné pohledávky, kterou má proti osobě, jíž by jinak byl povinen věc vydat“. Zadržovací právo vznikne jednostranným úkonem oprávněné osoby, kterým vyjadřuje svou vůli zadržet věc. [27]

Ručení

Dle § 546 ObčZ „ručení vzniká písemným prohlášením, jímž ručitel bere na sebe vůči věřiteli povinnost, že pohledávku uspokojí, jestliže ji neuspokojí dlužník.“ [27] Za jednu pohledávku se může zaručit jeden nebo více ručitelů a ručitel může ručit za celou pohledávku nebo pouze za část. [1]

Bankovní záruka

Jelikož bankovní záruka přichází v úvahu jen v rámci obchodně- závazkových vztahů, upravuje ji pouze obchodní zákoník (dále jen ObchZ). Jedná se vlastně o zvláštní případ ručení, kdy ručitelem je banka.

§ 313 ObchZ stanovuje, že „bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.“ [28]

Smluvní pokuta

§ 544 ObčZ říká, že „sjednají-li strany pro případ porušení smluvní povinnosti smluvní pokutu, je účastník, který tuto povinnost poruší, zavázán pokutu zaplatit, i když oprávněnému účastníku porušením povinnosti nevznikne škoda. Smluvní pokutu lze sjednat jen písemně a v ujednání musí být určena výše pokuty nebo stanoven způsob jejího určení.“ [27]

Směnka

„Směnka je převoditelný cenný papír, z něhož vyplývá dlužnický závazek, který dává směnečnému dlužníkovi povinnost zaplatit a současně majiteli směnky právo požadovat zaplacení směnečné sumy v určitém čase a na určitém místě.“ [16] Je jedním z oblíbených prostředků k zajištění pohledávek díky své jednoduchosti a zaručené návratnosti. [1]

Dokumentární akreditiv

„Dokumentární akreditiv patří mezi nejdůležitější platební a zajišťovací nástroje v zahraničním obchodě. Kupující, na základě ujednání v kupní smlouvě o tomto způsobu placení, uzavře smlouvu o otevření akreditivu se svou bankou. Jedná se o bankou vystavený písemný závazek, že na základě žádosti klienta (kupujícího, příkazce) z jeho účtu zaplatí oprávněné osobě (prodávajícímu, beneficiantovi) za dodání zboží nebo jiné plnění, a to proti předložení určitých dokumentů, které musí splňovat podmínky akreditivu a musí být předány do určité doby a na určitém místě.“ [16]

Pojištění pohledávek

„Riziko nezaplacení pohledávky je využitím tohoto zajišťovacího nástroje přeneseno na pojišťovnu. Pojistná ochrana se vztahuje na ztráty vzniklé nezaplacením z důvodu platební nevěle nebo platební neschopnosti.“ [16]

Výhrada vlastnického práva

„Podle obchodního zákoníku lze kupní smlouvy doplnit o tzv. doložku o výhradě vlastnictví. Důsledkem takového ujednání bude, že až do rozhodného okamžiku přechodu vlastnictví, tj. do zaplacení kupní ceny, je vlastníkem věci stále prodávající, který při porušení závazků kupujícím může snadno uplatnit právo na vydání věci z titulu ochrany vlastnického práva.“ [16]

Zajištění postoupením pohledávky

Věřitel může svou pohledávku i bez souhlasu dlužníka postoupit písemnou smlouvou jinému subjektu. [27]

2.1.5. Zánik pohledávky

K zániku pohledávky nejčastěji dochází zejména z těchto důvodů: [16]

- splnění dluhu – nejčastější způsob zániku pohledávky je jeho splnění peněžní formou, tj. úhrada plná příp. částečná. Samotná transakce se uskutečňuje hotovostním nebo bezhotovostním převodem,
- započtení pohledávky – v případě, že věřitel s dlužníkem mají vzájemné pohledávky stejného druhu, zaniknou tyto započtením, a to do té výše, do které se vzájemně kryjí,
- prekluze – pojem prekluze vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula,
- promlčení – někdy je prekluze práva zaměňována s promlčením, ovšem v tomto případě právo nezaniká, ale dochází k jeho oslabení,
- na základě dalších právních skutečností:
 - *dohodou* - z principu smluvní volnosti plyne, že smluvní strany se mohou kdykoliv dohodnout o zániku pohledávky,
 - *prominutím dluhu a vzdáním se práva*,
 - *výpovědí*,
 - *novací* - dochází k nahrazení dosavadního závazku závazkem novým, původní závazek zaniká,
 - *narovnáním* - účastníci uzavřením dohody o narovnání upravují práva, která jsou mezi nimi sporná či pochybná,
 - *smrtí dlužníka nebo věřitele*,
 - *splynutím* - pohledávka zaniká, jestliže věřitel a dlužník splynou v jeden subjekt.

2.2. Pohledávky v účetních předpisech

Tato kapitola se zabývá pohledávkami z hlediska účetnictví. Problematice účtování pohledávek pro podnikatelskou sféru se věnuje Český účetní standard č. 017 – Zúčtovací vztahy.

2.2.1. Účtování o pohledávkách

Pohledávky patří jednoznačně mezi aktiva podniku. Krátkodobé (doba splatnosti kratší než 1 rok) i dlouhodobé pohledávky (nad 1 rok) se účtují v rámci účtové třídy 3 - Zúčtovací vztahy, přičemž obchodním pohledávkám je věnována skupina 31 - Pohledávky s těmito syntetickými účty: [4]

- 311 - Odběratelé – pohledávka za odběratelem se vyúčtuje při splnění dodávky vůči odběrateli, a to na základě dokladu, který se obvykle nazývá faktura vydaná či faktura odběratelská,
- 312 - Směnky k inkasu – příjem směnek cizích a směnek cizích na vlastní řad od odběratelů a od jiných dlužníků,
- 313 - Pohledávky za eskontované cenné papíry – pohledávky za směnky předané bance k proplacení do doby splatnosti směnky, jakož i jiné cenné papíry k eskontu bance,
- 314 - Poskytnuté provozní zálohy – zálohy dodavatelům před splněním smlouvy ze strany dodavatele,
- 315 - Ostatní pohledávky – např. reklamace vůči dodavatelům, nárok na záruční paušál při převzetí závazků za záruční opravy.

Směrná účtová osnova pro podnikatele je uvedena v příloze A.

Podle typu pohledávky se volí příslušný účet ve skupině 31 a dále je třeba rozlišit, o jaký druh výnosu se jedná. Např. vznik pohledávky za dodávku našeho zboží odběrateli můžeme zaúčtovat takto: 311 MD / 604 DAL. [7]

Pohledávky z obchodního styku se evidují v tzv. knize vydaných faktur, kam se zapisují údaje jako je číslo faktury, osoba dlužníka (odběratele), částka k úhradě celkem, datum vystavení faktury, datum uskutečnění zdanitelného plnění, datum splatnosti a dále informace o platbě.

2.2.2. Ocenění pohledávek

Problematika ocenění pohledávek v účetnictví podnikatelů je řešena zejména zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy.

Účetní jednotky oceňují pohledávky: [8]

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

Výše uvedené ocenění je účetní jednotka povinna zaznamenat v účetních knihách a následně zobrazit v rozvaze.

V účetnictví se pohledávky oceňují: [8]

- a) jmenovitou hodnotou při vzniku vlastní pohledávky,
- b) pořizovací cenou, pokud se jedná o pohledávky nabyté za úplatu (koupě) nebo vkladem. Součástí pořizovací ceny pohledávek je cena pořízení a dále náklady s pořízením související, např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize.

2.3. Pohledávky z hlediska daní

Od obecného vymezení pojmu „pohledávka“ v právních předpisech se přes jeho základní mapování v účetní oblasti lze dostat k daňovým souvislostem. Problematika pohledávek z daňového hlediska je upravena zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen „ZoR“) a zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu (dále jen „ZDP“).

Většinu podnikatelů oprávněně trápí zdaňování výnosů z dodávek zboží a z poskytování služeb, pokud jim odběratelé neuhradí ve lhůtě splatnosti vzniklou pohledávku. Protože se zdaňovaný výnos váže ke dni, v němž byla dodávka splněna nebo poskytnuta služba, a nikoli ke dni zaplacení pohledávky, snaží se daňová legislativa alespoň zmírnit nepříznivé dopady pro podnikatele při zdaňování nepřijatých úhrad. [8]

Problém neuhrazených pohledávek lze v účetnictví řešit pomocí 2 nástrojů:

1. odpisem pohledávky do nákladů,
2. přeceněním pohledávky na nižší hodnotu pomocí opravné položky.

2.3.1. Odpis pohledávek

Odpis pohledávky představuje přímé snížení hodnoty pohledávky na aktivním účtu s promítnutím odepsané částky do nákladů. [4] Odpis pohledávky je možný, pokud je pohledávka prokazatelně nedobytná.

Pro odepisování pohledávek lze rozlišit tyto možnosti odpisu:

- *účetní odpis,*
- *daňový odpis.*

O účetním odpisu sama rozhodne účetní jednotka, která vyhodnotí výhodnost a šance pro vymáhání pohledávky. Odpis se provede, pokud by bylo zřejmé, že by náklady na vymáhání přesáhly výtěžek z pohledávky. Tento však není z daňového hlediska účinný.

Daňový odpis musí vycházet ze ZDP. Podle zákona lze odepsat jednorázově a zahrnout do daňových nákladů hodnotu pohledávky u dlužníka: [17]

- a) u kterého soud zamítl návrh na prohlášení konkurzu nebo zrušil konkurz pro nedostatek majetku dlužníka,
- b) který je v konkurzním a vyrovnávacím řízení na základě výsledků řízení,
- c) který zemřel a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,
- d) který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem ekonomicky nebo personálně spojenou nebo blízkou osobou,
- e) na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže je uplatňována veřejná dražba,
- f) jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.

Odepsané pohledávky se účtují podle Českého účetního standardu č. 019 Náklady a výnosy na nákladový účet 546 – Odpis pohledávky. Plně či částečně odepsané pohledávky jsou nadále sledovány na podrozvahových účtech ve jmenovitých hodnotách.

2.3.2. Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky jsou tvořeny k pohledávkám, které jsou po splatnosti na základě inventarizace, přičemž účelem je ocenit pohledávky v jejich skutečné hodnotě. Opravná položka je vyjádřením rizika nezaplacení pohledávky snížením ocenění této pohledávky v účetní závěrce. [17] U pohledávek se rozeznávají:

- zákonné opravné položky – upraveny ZoR a slouží jako daňově účinný náklad,
- účetní opravné položky – tvorba na základě rozhodnutí účetní jednotky, nejsou však daňově účinné.

Tvorba opravných položek se účtuje jako vznik nákladů v účtové skupině 55. Zákonné účtujeme na syntetický účet 558 - Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek a účetní na účet 559 - Tvorba a zúčtování ostatních opravných položek. Jako souvztažný se používá účet 391 - Opravná položka k pohledávkám. Účty opravných položek se vykazují v rozvaze v rámci aktiv jako položka „Korekce“, tj. snížení Brutto hodnoty aktiva na částku Netto. [4]

Zákonné opravné položky jsou tvořeny:

- a) k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení,
- b) k nepromlčeným pohledávkám, které jsou zúčtovány v účetnictví a jsou splatné po 31. 12. 1994. Zákon o rezervách stanovuje, že jejich tvorba je možná v určité výši z neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky, pokud od splatnosti uplynulo více než: [17]
 - 6 měsíců - až do výše 20 %,
 - 12 měsíců - až do výše 33 %,
 - 18 měsíců - až do výše 50 %,
 - 24 měsíců - až do výše 66 %,
 - 30 měsíců - až do výše 80 %,
 - 36 měsíců - až do výše 100 %.

3. CONTROLLING POHLEDÁVEK

V této kapitole je vysvětlen význam pojmu „controlling“, jeho úloha v oblasti pohledávek a úvěrové politiky. Současně je zdůvodněno vytvoření controllingového oddělení v podniku.

3.1. Pojetí controllingu

V souvislosti se zdokonalováním systémů řízení podniků se v odborné literatuře i v podnikové praxi se stále častěji vyskytuje slovo „controlling“. Pojem controllingu se dostal do evropské terminologie z USA. [5]

Obecně lze controlling chápat jako moderní nástroj podpory managementu, jehož existence v podniku umožňuje včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem a projevy těchto problémů. Řádná aplikace controllingu vede k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a i k dlouhodobé prosperitě podniku. [13]

„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“ [5, s. 175]

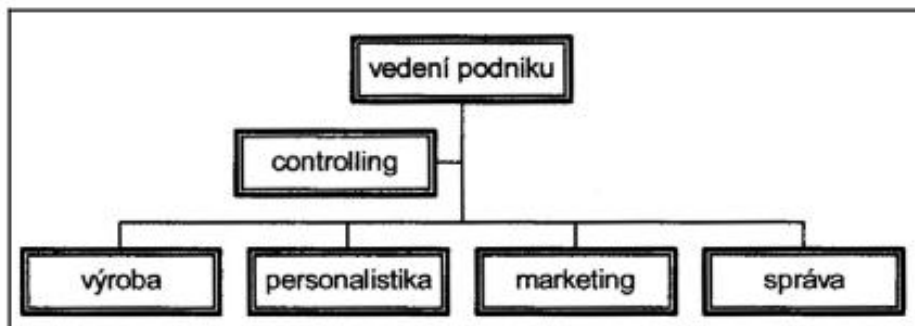
3.2. Controllingové oddělení a role controllera

Controlling dnes doplňuje podnikové řízení a přebírá od managementu řadu úkolů. Pro efektivní provádění controllingu v podniku by měla být vyčleněna role controllera. Controllera lze považovat za součást managementu podniku, kde jeho hlavní odpovědností je transparentnost vykazování výsledků podniku. [13]

Podle toho, zda je controlling považován v podniku za podporu řízení nebo za výkon řízení, může být útvar controllingu zařazen do následujících pozic v podnikové hierarchii: [14]

- *pozice štábní* - útvar controllingu je přímo podřízen podnikovému vedení a především je nezávislý na ostatních odděleních. Controller má jen poradní pravomoc, která spočívá v pomoci při řízení. Přípravuje materiály pro rozhodování a dohlíží nad prováděním přijatých rozhodnutí. Avšak nemá kompetence rozhodovací a nařizovací, které jsou bezpodmínečně nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat v chodu efektivní controllingový systém,

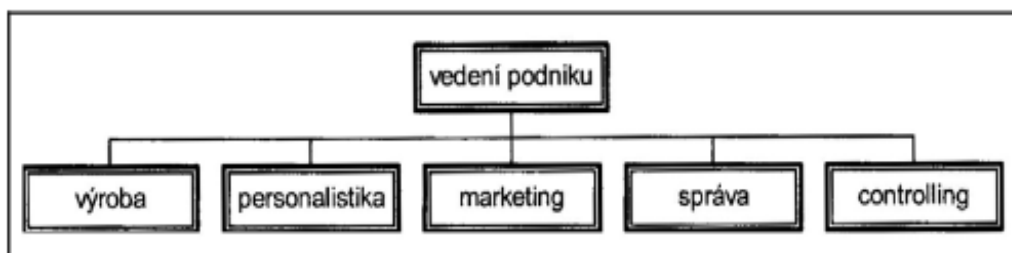
Obr. č. 1: Štábní pozice controllingového útvaru



Zdroj: Literatura [6, s. 28]

- *pozice liniová* - převzetí liniových úloh controllingem je odůvodnitelné především v krizových situacích. Controller už není jen poradním orgánem, ale stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí, neboť má i příkazovací a rozhodovací pravomoci. Pozice je efektivní při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení,

Obr. č. 2: Liniová pozice controllingového útvaru



Zdroj: Literatura [6, s. 28]

- *pozice průřezová* - kombinace předcházejících pozic. Controller je na úrovni jak poradního orgánu, tak i liniových manažerů. Velkým kladem této pozice je, že má v určitých oblastech pravomoc rozhodovat a příkazovat, čímž má zajištěn jednoduchý přístup k datům a informacím příslušných útvarů,
- *externí controlling* - možnost dočasně nebo i trvale využívat služeb externího poradce. Vhodný pro malé a střední podniky, které nemají k dispozici kvalifikované pracovníky, kteří by mohli převzít controlling. Externí controller školí vedení a řídicí pracovníky během zavádějící fáze tak, aby byli schopni sami převzít úkoly controllingu. Je zde ale riziko ztráty důvěrných dat a informací.

3.3. Controlling pohledávek

Řízením, neboli controllingem pohledávek, což většina autorů považuje za totožné, lze chápat činnost podniku směřující k optimálnímu usměrňování pohledávek. Ty totiž váží finanční zdroje – kapitál podniků a mají další finanční důsledky. Proto je jejich řízení i řízením finančním. [12]

Je zřejmé, že pohledávky jsou velmi různorodé, proto je účelné je pro potřeby finančního řízení třídit: [12]

- podle subjektů – platící, neplatící apod.,
- podle místa dlužníka – tuzemské a zahraniční,
- podle času – krátkodobé a dlouhodobé,
- pravidelné a náhodné pohledávky,
- podle míry rizikovosti.

Souhrnně může jít o pohledávky žádoucí, které jsou projevem normální úrovně hospodaření, nebo nežádoucí nadměrné svým objemem či v nevhodné struktuře.

Předpokladem kvalitního řízení pohledávek je: [15]

- znalost světových trendů výrobního oboru, ve kterém firma podniká, i navazujících oborů, včetně oborů, v nichž podnikají odběratelé,
- provádění pravidelných marketingových studií průzkumu trhu,
- znalost zdrojů a objektivnost informací,
- pravidelná práce se zákazníkem, která vychází z informací o bonitě a situace na trhu,
- efektivní používání platebních a zajišťovacích instrumentů s ohledem na situaci na trhu.

Mezi výhody plynoucí z efektivního řízení pohledávek v rámci aktiv lze řadit: [10]

- vyšší cash – flow,
- vyšší prodeje na úvěr a vyšší marže,
- nižší administrativní náklady,
- širší zákaznický servis,
- snížení administrativní zátěže prodejců,
- snížení ztrát z nedobytných pohledávek.

3.4. Úvěrová politika ve vztahu ke controllingu pohledávek

Pohledávky nejčastěji vznikají při prodeji na obchodní úvěr. U dodávající firmy znamená vznik pohledávky, u zákazníka je tato částka obchodním úvěrem, který obdržel od dodavatelské firmy a který vyplývá z běžného obchodování. [3] Účelem poskytnutí obchodního úvěru je zvýšení prodeje, což je spojeno s přírůstkem výnosů.

Úvěrová politika vůči zákazníkům (credit policy) stanovuje postupy při uzavírání obchodních kontraktů a poskytování obchodních úvěrů, čímž plní preventivní úlohu v systému řízení pohledávek. Cílem realizace úvěrové politiky je předcházení vzniku problémů souvisejících s inkasem za dodávky výrobků a služeb. Následné vymáhání pohledávek může být neefektivní – zdlouhavé, nákladné a nejisté. [9]

Podniková praxe se však staví k úvěrové politice s menší či větší vážností. Jsou podniky prodávající na úvěr za běžných platebních podmínek, aniž by příliš analyzovaly schopnost zákazníka platit, stanovovaly úvěrové limity, cíle apod. V těchto případech ale nelze hovořit o řízení úvěrových vztahů, neboť podniky spíše provádějí jen účetní evidenci pohledávek, jejich inkaso a vymáhání. [2]

Stanovení principů úvěrové politiky patří mezi strategická rozhodnutí managementu podniku. Její realizaci zabezpečuje **credit management**, jehož cílem je zabezpečovat takovou úroveň likvidity, aby podnik byl vždy schopný dostát svým závazkům a tímto způsobem přispíval ke zvyšování hodnoty podniku. To znamená: [9]

- redukovat výpadky v inkasu pohledávek tak, aby každý zrealizovaný obchod končil inkasem podle sjednaných platebních podmínek,
- objektivně posoudit bonitu zákazníků, tj. schopnost dostát svým závazkům,
- minimalizovat náklady na vymáhání pohledávek.

Je to mnoho činností souvisejících s více oblastmi fungování a života firmy směřujících k jedinému cíli – aby nepřišla o majetek a peníze, které jí patří. Velkou část činností je možné úspěšně přenést na profesionály (např. úvěrové pojišťovny), ale rozhodnutí o provádění správy pohledávek a přístup ke správě je v rukách vedení firmy. [18]

Credit management zpravidla zahrnuje následující činnosti: [9]

- získávání, hodnocení a správu dat o odběratelích,
- verifikaci důvěryhodnosti odběratelů a ohodnocení úvěruschopnosti odběratelů,
- stanovení úvěrových linek odběratelům včetně kontroly,

- určování a kontrolu platebních podmínek objednávek,
- iniciaci inkasa (upomínky, sankce apod.),
- monitoring pohledávek,
- kontrolu pohledávek po lhůtě splatnosti a přípravu následných opatření,
- analýzu, plány a kontrolu úvěrových vztahů a pohledávek.

Při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru musí prodávající zvážit vliv na objem prodeje, nebo zda poskytnutí úvěru zvýší jeho konkurenční výhodu.

3.4.1. Využívání informací o odběratelích

Informace o odběratelích mají zjistit kvalitu odběratele, resp. jeho úvěruschopnost, zejména jeho platební schopnost, a tím přispívat k jistotě pohledávek dodavatele. Je vysoce aktuální zejména u odběratelů nově vznikajících, neznámých, zahraničních, apod. K tomu lze využívat různých prostředků: [12]

- vlastní sběr informací o odběratelích; u stávajících se využívají dosavadní zkušenosti s placením,
- využívání služeb institucí specializovaných na sběr dat a zkoumání úvěrové schopnosti podniků,
- využívání softwarových programů zahrnující hodnocení rizikovosti a úvěruschopnosti odběratelů,
- využívání informací o tržních cenách akcií, stupnice kvality obligací apod.

Je možno rozlišit čtyři úrovně informací potřebných k hodnocení: [15]

1. identifikace odběratele – název firmy, právní struktura, vlastníci, adresa apod. Tyto údaje jsou v ČR poměrně dostupné z obchodního rejstříku a živnostenského rejstříku,
2. základní hospodářské informace o velikosti společnosti, obratu, managementu,
3. podrobnější hospodářské informace jako výkonnost, zadluženost, platební morálka,
4. informace při tvorbě společné strategie společností, proto musí existovat vzájemná informační výměna.

Získané informace o odběrateli následně podnik analyzuje, což umožní posoudit úvěruschopnost odběratele. Nejčastěji jsou používány bonitní a bankrotní modely. [15]

3.4.2. Využívání podmínek prodeje pro řízení pohledávek

V každém podniku je koncipována vlastní firemní obchodní a cenová politika, která motivuje zákazníky k včasné platbě, a tedy z pohledu podniku k inkasu dlužné částky.

Proto je významné sledování a využívání podmínek prodeje. Patří k nim volba okamžiku úhrady, výše realizačních cen, poskytování slev, skont, zvyklosti při prodeji v daném oboru, záruky za obchodní úvěry, získávání a využívání informací o tržních podmínkách, vážení rizika prodeje na úvěr apod. [12]

Vhodným nástrojem pro motivaci odběratele k včasnému zaplacení je poskytnutí skonta, kdy odběrateli je odměnou určitá sleva. Pozitivní pro dodavatele je snížení celkového objemu pohledávek, snížení rizika nedobytnosti a negativním dopadem je snížení skutečné ceny výrobku. [11]

3.4.3. Stanovení úvěrových limitů

Jako jeden z hlavních nástrojů při řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, respektive dodavatelského rizika, slouží stanovení a práce s dodavatelskými limity (credit limits). Jsou peněžním vyjádřením rizika, které je společnost je ochotna podstoupit u jednotlivých zákazníků. [10] Princip úvěrového limitu spočívá ve stanovení maximálního objemu obchodního úvěru, který je dodavatel ochoten poskytnout zákazníkovi.

Při stanovení limitu dodavatelského úvěru na odběratele lze volit ze tří možností:

1. stanovení dodavatelského úvěrového limitu pojišťovnou v případě pojištění odběratele,
2. doporučení limitu dodavatelského úvěru agenturou,
3. stanovení limitu samotným dodavatelem na základě posouzení rizikovosti odběratele.

Ve všech případech se používají podobné informace pro rozhodnutí o výši limitu dodavatelského úvěru, přičemž nejvyšší váhu má finanční analýza účetních výkazů odběratele, jejímž cílem je stanovení jeho bonity. [19]

3.4.4. *Monitoring pohledávek*

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu zaměřenou primárně na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek,
- „produkčnost“ pohledávek (vztah pohledávek k objemu prodejm),
- lhůty splatnosti pohledávek.

V podnikové praxi se celkem běžně monitorují pohledávky pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek. Jde o jednoduché a snadno pochopitelné míry.

Obrátka pohledávek (OP) – tento ukazatel měří počet obrátek pohledávek během uvažovaného období.

$$OP = \frac{\text{Prodeje na úvěr}}{\text{Pohledávky}}$$

[2]

Ukazatel dává do poměru tržby (prodeje na úvěr) ve sledovaném období a vázanost kapitálu z těchto prodejů (pohledávky). Vázanost se udává v průměrné velikosti anebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele ukazuje na pozitivní trend v oblasti pohledávek.

Doba obratu pohledávek (DOP) – tento ukazatel indikuje průměrný počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením.

$$DOP = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní prodeje na úvěr}}$$

[2]

Při pozitivním vývoji (poklesu) se zlepšuje poměr mezi prodeji a pohledávkami, z čehož se usuzuje na vyšší rychlost úhrad prodejů.

Tyto míry však mohou být za určitých podmínek zavádějící. Příčinou defektu ve vypovídací schopnosti zmíněných ukazatelů je citlivost obrátky na oscilace prodejů a na změny stavů pohledávek, k nimž dochází v důsledku oscilujících prodejů.

Další míru, kterou lze monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách je „stáří“ **pohledávek**. Přehled o věkové struktuře pohledávek se sestaví tak, že se pohledávky k danému datu uspořádají podle data fakturace do tříd vyjadřujících intervaly stáří pohledávek. [2]

3.4.5. Inkasní politika

Zaplacením pohledávky získávají podniky likvidní prostředky. Činnosti spojené s péčí o inkaso pohledávek tvoří obsah relativně samostatné inkasní politiky. Patří sem evidence pohledávek, resp. odběratelů, zejména z hlediska spolehlivosti a včasnosti úhrady pohledávek, upomínání, vymáhání pohledávek apod. Tyto činnosti je možné za úhradu přenést na faktoringové organizace, popř. na organizace zabývající se speciálně správou a vymáháním pohledávek. [12]

Vymáhání pohledávek

S existencí pohledávek po lhůtě splatnosti se jistě potýká každý finanční manažer. Jejich neuhrazení má negativní vliv na peněžní toky podniku, zhoršuje finanční ukazatele a v konečném důsledku může vést i k vlastní platební neschopnosti. Je proto nevyhnutelné zahájit proces jejich vymáhání.

Na samém začátku by se měl finanční manažer nejdříve dotázat dlužníka na důvody opoždění platby a předpokládanou dobu úhrady, příp. nabídnout splátkový kalendář. Dalším nástrojem je zasílání ostřeji formulovaných upomínek až po připojení penalizační faktury. V případě trvajícího neúspěchu můžeme pokračovat buď mimosoudní, nebo soudní cestou. [12]

Mimosoudní cesta může vést k najmutí detektivní či inkasní firmy. Nabídka služeb inkasních firem spočívá především v odkupu vybraných pohledávek a v inkasu prostřednictvím mandátní smlouvy. [12] Existují i společnosti, které se přímo zabývají vymáháním pohledávek.

3.5. Riziko obchodního úvěru

Rozhodování o prodeji na úvěr je ovlivněno mírou rizika. Rizika mají různý původ, pravděpodobnost výskytu a velikost. [15]

Riziko, které vzniká důsledkem poskytnutí obchodního úvěru, se označuje termínem **úvěrové riziko**, které vzniká v okamžiku převzetí zboží kupujícím při prodeji na úvěr.

Nejznámějším druhem úvěrového rizika je **platební riziko**, které lze členit na: [9]

- *riziko platební neschopnosti* – vyplývá ze zhoršení finanční situace dlužníka a vede ke konkursu,
- *riziko platební nevůle* – tj. neochoty zaplatit úvěr včas, i když není zřejmý důvod neuhrazení platby,
- *riziko zpoždování plateb* – nedodržení doby splatnosti faktury, tj. prodloužení obchodního úvěru z důvodu např. nedostatku likvidních prostředků, nedbalosti při vyřizování plateb nebo platební nevůle.

Nástrojem prevence vzniku uvedených rizik a maximalizace výnosu z obchodního úvěru je efektivní řízení rizik spojených s poskytováním obchodních úvěrů. Proces řízení rizik vychází z celkové strategie podniku. V první řadě je nutná identifikace rizik, dále měření potenciálních dopadů výskytu rizika na ekonomické výsledky podniku a následné rozhodnutí o způsobu řízení rizika. V podstatě existují následující přístupy k řízení rizik: [9]

- *převzetí rizika podnikem* – podnik ponese kladné i záporné důsledky vlastních rizikových rozhodnutí. Je nutno zde vytvářet rezervy na potenciální ztráty,
- *postoupení rizika na další subjekty* – buď na obchodního partnera nebo na další subjekty jako komerční banky nebo úvěrové pojišťovny,
- *diverzifikace rizika* – volba několika obchodních partnerů a omezování závislosti na jednom zákazníkovi.

3.6. Náklady vznikající v souvislosti s pohledávkami

Dalším klíčovým faktorem rizika řízení pohledávek jsou kromě schopnosti odběratele zaplatit pohledávku také náklady v procesu pohledávek.

3.6.1. Členění nákladů pro účely řízení pohledávek

Náklady vznikající v procesu pohledávek je možné rozdělit na: [15]

- *externí* - náklady na nákup externích informací, preventivní instrumenty, bankovní instrumenty, pojištění pohledávek, náklady na činnost souvisejících s pohledávkami externích konzultačních školicích a právních firem, na vyhodnocení odběratelů externími firmami apod.,

- *interní* - část nákladů na tvorbu a využívání informačních systémů, na zavádění nových manažerských metod, na řízení interní dokumentace, včetně nákladů na její tisk a archivaci, náklady na interní vyhodnocení odběratelů, vymáhání prováděné firemními právníky apod.

Další členění nákladů souvisejících s řízením pohledávek je rozdělení do tří základních skupin:

- 1) náklady na prevenci,
- 2) náklady na monitorování pohledávek již vzniklých,
- 3) náklady na vymáhání pohledávek.

V mnoha podnicích převládá orientace na vymáhání pohledávek, neboť stále nevyhodnocují, jaké efekty jim přinese preventivní jištění pohledávek. Jejich náklady jsme schopni ovlivnit pomocí odpovídajících instrumentů a platebních podmínek na rozdíl od nákladů na vymáhání pohledávek. [15]

Podnik by měl sledovat náklady na prevenci a monitorování a současně náklady na vymáhání pohledávek, které je v praxi také nutné analyzovat. Často jsou náklady na vymáhání pohledávek vyšší, než náklady na prevenci a controlling.

3.6.2. Optimalizace nákladů pomocí outsourcingu v pohledávkách

„Jedním z moderních trendů managementu je outsourcing, což je vyčlenění některých vnitropodnikových činností či procesů na externího poskytovatele těchto služeb s cílem zlepšení výkonnosti organizace a optimalizace nákladů.“ [15, s. 22]

V oblasti řízení pohledávek přicházejí v úvahu následující služby: [15]

- komplexní outsourcing,
- poskytování úvěrových informací,
- rozhodování o poskytnutí úvěru,
- zajištění inkasa všech pohledávek, či pouze malých částek,
- zabezpečení inkasa pohledávek po lhůtě splatnosti,
- správa pohledávek při sanaci, likvidaci a akvizicích.

Outsourcing by měl být použit až po důkladné analýze a jen v případě, že bude pro firmu přínosný.

3.7. Vliv času na řízení pohledávek

Důležitým faktorem prodejní úspěšnosti podniku v tržním hospodářství je časový prostor, který podnik poskytne svým odběratelům k úhradě obdrženého zboží či služeb. Pohledávky, které jsou zachyceny v rozvaze, neodrážejí reálnou hodnotu tohoto majetku, neboť jsou zachyceny v původních, tedy historických cenách. Prodejem na úvěr dochází mnohdy k nárůstu pohledávek, což vyvolává nezanedbatelné náklady a rizika, které by podnik měl účelně sledovat. Historické oceňování majetku a nákladů je tedy pro efektivní rozhodování dnes nedostatečné. Proto je vhodné, aby se do rozhodnutí promítl vliv času a rizikovost rozhodnutí. Vliv času lze promítnout pomocí úroku z obchodního úvěru, který se stává součástí dohodnuté ceny s odběratelem. Samozřejmě jiný přístup bude k obchodnímu partneru dlouhodobému a strategickému a jiný k novému a neznámému. [15]

4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU

Pro zpracování této diplomové práce je zvolena společnost Keramika Soukup, a.s. (dále jen „KS“), na kterou jsou aplikovány teoretické znalosti z oblasti řízení a správy pohledávek.

4.1. Základní všeobecné informace

KS se sídlem Chebská 2, Plzeň – Křimice, PSČ 322 02, byla zapsána do obchodního rejstříku dne 28. dubna 2003.

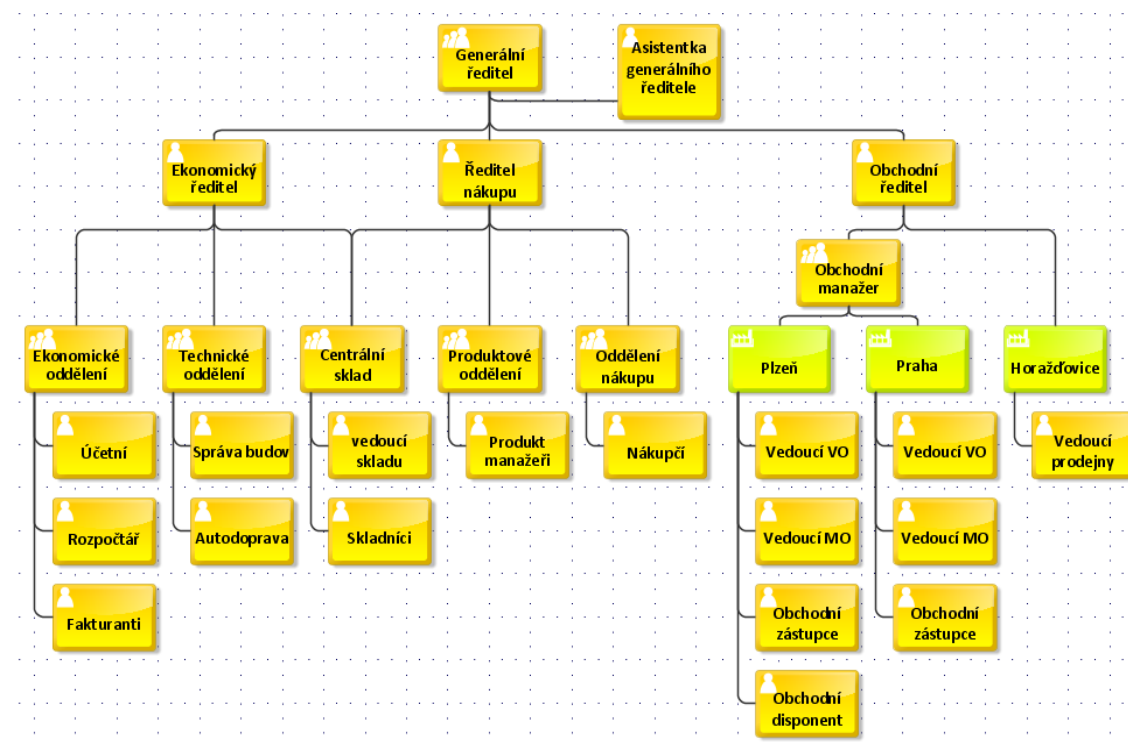
Předmětem podnikání je velkoobchod, specializovaný maloobchod a zprostředkování obchodu především v oblasti keramických obkladů a dlažeb. Dalšími předměty podnikání jsou grafické a kresličské práce a realitní činnost.

Základní kapitál společnosti je 10.000.000,-- Kč a byl splacen v celé výši. Bylo vydáno celkem 100 ks neregistrovaných kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100.000,-- Kč v listinné podobě s neomezenou převoditelností. [25]

K 31. 12. 2012 zaměstnává 85 zaměstnanců, což ji řadí mezi středně velké podniky.

Organizační struktura:

Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti Keramika Soukup, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je patrné z organizačního schématu, společnost KS se člení dle funkcí. Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny, tedy do jednoho úseku či oddělení. V čele společnosti stojí generální ředitel – pan Jiří Soukup st., který současně působí jako předseda představenstva.

Ředitelé útvarů jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli a jsou současně nadřizeni jednotlivým oddělením v podniku.

Obchodním zástupcům jsou přidělovány jednotlivé zakázky, u kterých zodpovídají za jejich průběh a včasnou úhradu pohledávky. Dále je vyčleněna funkce obchodního cestujícího, který osobně navštěvuje dlouhodobé odběratele a nabízí sortiment společnosti prostřednictvím katalogů. Obchodní disponent se stará o objednání zboží u výrobce.

4.2. Vznik a vývoj společnosti

Začátky dnes velmi úspěšné společnosti Keramika Soukup byly velmi prosté. Jiří Soukup načerpal zkušenosti v Německu, kde pracoval u firmy zabývající se prodejem a následnou pokládkou obkladů a dlažeb.

4.2.1. Historie společnosti

1992 – Jiří Soukup otevřel svoji první prodejnu zabývající se nákupem a prodejem obkladů a dlažeb v Plzni v Puškinově ulici.

1996 - otevřen velkoplošný areál v Plzni-Křimicích, zahrnující na jednom místě prodejnu, vzorkovnu a sklad s co možná nejširším sortimentem obkladů, dlažeb a stavební chemie na celkové rozloze 2 100m².

1997 - otevřena první slovenská pobočka v Žilině. Keramika Soukup se tam stala přímým prodejcem výrobků firmy Lasselsberger a zahraničních výrobců.

2000 - otevřena vzorkovna v Žilině o rozloze 1500 m²

2006 - otevřena pobočka v Bratislavě.

4.2.2. *Od roku 2005 po současnost*

Rok 2005 byl pro Keramiku Soukup velmi významným. Firma otevřela pobočku nejen v Horažďovicích, ale také ve Spojených Arabských Emirátech, v Dubaji. Společnost se podílela na výstavbě několika dubajských hotelů a rodinných vil. Z Dubaje se snaží proniknout na rychle se rozvíjející a velmi perspektivní arabský trh, příkladem toho je úspěšně dokončené Lázeňské sanatorium v Kuvajtu.

V roce 2007 společnost úspěšně otevřela vzorkovnu a zákaznické centrum v Praze a následně **v roce 2010** uvedla do provozu svůj vlastní, nový showroom v Praze Stodůlkách. [29] **V roce 2012** došlo k rozšíření prodejní plochy v Plzni – Křimicích nákupem objektu od společnosti Knorr.

4.3. **Popis činnosti společnosti**

Společnost KS se zabývá především obchodní činností v oblasti keramických obkladů a dlažeb, včetně kompletního systému chemie a nářadí potřebného ke kvalitní pokládce materiálů. Svým objemem prodaného zboží zaujímá přední pozici na českém trhu. Společnost disponuje cca 2100 m² výstavní a prodejní plochy, což ji řadí na jedno z předních míst mezi evropskými prodejci keramiky.

Ve vzorkovnách v Plzni, Praze, Horažďovicích a Dubaji (UAE), kam se společnost snaží proniknout na dynamicky se rozvíjející se perspektivní arabský trh, společnost nabízí ucelenou kolekci jak českých, tak vybraných italských, španělských a německých výrobců. [29]

Obr. č. 4: Logo společnosti Keramika Soukup, a. s.



Zdroj: Ostatní zdroje [29]

Přehled nabídky služeb: [25]

- kompletní zabezpečení celého projektu od studie až po vlastní realizaci ve spolupráci s architekty, projektanty a stavebními firmami,
- individuální přístup a poradenství při řešení každé zakázky,
- možnost grafického zpracování návrhu na PC dle požadavků,
- vypracování optimálního technologického postupu pro jakoukoli stavbu,

- pořádání odborných seminářů a školení zaměřených především na prezentaci novinek v keramických obkladech a stavební chemii pro obchodní partnery,
- trvalý výprodej skladových zásob za akční ceny,
- okamžitá distribuce objednaného zboží, které je k dispozici ve skladových zásobách společnosti,
- zajištění dopravy na místo určení dle přání zákazníka,
- realizace pokládky zakoupeného zboží ve spolupráci se společností Sdružení plzeňských obkladačů, s.r.o.

4.4. Zhodnocení hospodářské činnosti

Ještě před patnácti lety společnost vykazovala poměrně nízké objemy tržeb, které se každým rokem s malými výjimkami zvyšují. Tabulka shrnuje vývoj důležitých ekonomických ukazatelů za poslední tři roky:

Tab. č. 1: Přehled důležitých ekonomických ukazatelů za rok 2010 – 2012 (v tis. Kč)

	2010	2011	2012
Tržby za zboží	478 235	486 305	477 899
Provozní výsledek hospodaření	6 571	42	1 253
Výsledek hospodaření běžného období	4 345	-3 587	-4 322

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [25], 2013

Posledních několik let znamenalo pro obchodní společnost KS další velký boj s konkurencí a velkou krizí ve stavebnictví, přesto se společnosti daří udržovat prodeje na přibližně stejné úrovni. Tržby za prodané zboží vykázaly v roce 2012 mírný pokles oproti předcházejícímu roku, a to o 1,7%, obchodní marže naopak vzrostla o 2,5%.

V roce 2010 společnost vykázala zisk ve výši 4,3 mil. Kč a následující rok ukončila se ztrátou 3,7 mil. Kč, přesto zůstala pozice společnosti na trhu stabilní. Tato ztráta byla vyvolána především vybudováním nové vzorkovny v Praze a zvýšenými náklady ve formě odpisů a mezd. V roce 2012 bylo dosaženo hospodářského výsledku opět v minusových hodnotách, tak jako v předešlém roce. Ztráta byla způsobena nákupem objektu po společnosti Knorr v Plzni-Křimicích, který bude sloužit pro rozšíření prodejní plochy pro nový sortiment. Dá se konstatovat, že i přesto je ekonomická situace společnosti KS stále dobrá. V následujících letech se předpokládá, že se výsledek hospodaření opět dostane do plusových hodnot.

4.5. Způsob vedení účetnictví

Účetnictví je vedeno v souladu s příslušnými ustanoveními zákona 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění, vyhlášky č. 500/2002 Sb. v platném znění a ČÚS č. 001 až 023, a dále č. 108 až 110. [25]

Účetní jednotka plně aplikuje obecné účetní zásady a metody. Účetní závěrka je vždy sestavena za předpokladu schopnosti účetní jednotky pokračovat ve svých aktivitách.

Od června 2008 vede společnost účetnictví v informačním ekonomickém systému SAP. Společnost podléhá povinnosti mít účetní závěrku ověřenou auditorem. Tato povinnost vyplývá ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který stanovuje podmínky tohoto ověření (§ 20). Dále dle § 21 tohoto zákona vzniká společnosti povinnost vyhotovit výroční zprávu, která obsahuje účetní závěrku a zprávu o auditu. Účelem výroční zprávy je uceleně, komplexně a vyváženě informovat o vývoji výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení společnosti.

Společnost při vedení účetnictví vychází ze směrné účtové osnovy pro podnikatele (viz. Příloha A) V rámci účtování pohledávek používá syntetické účty dané směrnou účtovou osnovou, které dále člení dle potřeb a pro větší přehlednost na jednotlivé analytické účty.

5. ANALÝZA POHLEDÁVEK

Pro posouzení situace podniku v oblasti pohledávek je provedena jejich analýza. Jsou rozebrány pohledávky z hlediska účetnictví a daní, naznačena struktura pohledávek v rozvaze společnosti, dále je pozornost věnována pohledávkám z obchodních vztahů a na závěr propočteny ukazatele v oblasti řízení pohledávek v rámci jejich monitoringu.

5.1. Pohledávky z hlediska účetnictví a daní

Pohledávky se ve společnosti KS evidují na analytických účtech 311 v kombinaci s transakcí v SAP FBL5N. Níže je uveden výčet nejdůležitějších analytických účtů v souvislosti s řízením pohledávek:

- 311001 Odběratelé - tuzemsko - krátkodobé pohledávky,
- 311002 Odběratelé - EU - krátkodobé pohledávky,
- 311003 Odběratelé - zahraničí - krátkodobé pohledávky,
- 311010 Pohledávky z obchodních vztahů – dlouhodobé,
- 311900 Odběratelé – přecenění.

Společnost vytváří opravné položky k pohledávkám po lhůtě splatnosti s rizikovou vymahatelností a v rozvaze se promítnou ve sloupci „Korekce“. Při jejich tvorbě jsou vytvářeny opravné položky odečitatelné od základu daně do přípustné výše dané ZDP.

Dále jsou doučtovány dle očekávané návratnosti účetní opravné položky. Mimo tvorbu dle doby splatnosti jsou zohledněna individuální rizika za jednotlivými dlužníky. V případě konkurzu jsou vytvořeny opravné položky ve výši 100%. [25]

Tab. č. 2: Způsob tvorby opravných položek

	Minimální % tvorby opravných položek
6 měsíců po lhůtě splatnosti	100
Za dlužníky v konkurzu	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje [25], 2013

Opravné položky se účtují na tyto analytické účty:

- 558001 zákonné opravné položky,
- 559001 ostatní opravné položky.

Konkrétní účtování opravných položek na tyto analytické účty za období 2008 – 2012 je uvedeno v Příloze B a C (plusové položky představují účtování MD a minusové DAL). Souvztažně se používá účet 391 - Opravná položka k pohledávkám.

5.2. Rozbor pohledávek z hlediska rozvahy

Tato kapitola se zabývá rozbohem pohledávek vykazovaných v rozvaze. Tabulka č. 2 zachycuje stav jednotlivých pohledávek v podniku k 31. 12. 2012 a k 31. 12. 2011.

Tab. č. 3: Struktura pohledávek z hlediska rozvahy 2011, 2012 (v tis. Kč)

Položka rozvahy	Řádek	2012			2011
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	001	252 039	-25 122	227 617	230 426
Krátkodobé pohledávky	048	97 815	-7 152	90 663	92 506
Pohledávky z obchodních vztahů	049	76 438	-7 152	69 286	71 898
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	17 930	0	17 930	18 093
Stát - daňové pohledávky	054	2 445	0	2 445	1 741
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	847	0	847	750
Jiné pohledávky	057	155	0	155	24

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje [25], 2013

Společnost eviduje dlouhodobé (se splatností nad 1 rok) i krátkodobé pohledávky (se splatností do 1 roku). Výše uvedená tabulka obsahuje pouze krátkodobé, neboť za rok 2011 a 2012 společnost nezaznamenala žádné odložené daňové pohledávky, které v předchozích letech vykazovala v rámci dlouhodobých. Celková výše krátkodobých pohledávek v brutto hodnotě činí k 31. 12. 2012 celkem 97 815 tis. Kč, což představuje pouze mírný pokles o 1,7% oproti minulému roku (99 505 tis. Kč).

Pokud se hrubá hodnota pohledávek očistí o opravné položky, lze získat čistý stav pohledávek, tj. netto hodnotu, ve výši 90 663 tis. Kč. Opravné položky jsou v rozvaze zachyceny ve sloupci korekce a představují dočasné snížení reálné hodnoty pohledávek. V roce 2012 činily opravné položky 7 152 tis. Kč. Způsob tvorby opravných položek v roce 2012 je definován v tabulce níže.

Tab. č. 4: Opravné položky k 31. 12. 2012 (v tis. Kč)

	Minimální % tvorby opravných položek	Nominální hodnota pohledávek	Stav opravných položek celkem
6 měsíců po datu splatnosti	100	5 790	5 790
Za dlužníky v konkurzu	100	1362	1362
Celkem	100	7 152	7 152

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje [25], 2013

Nejvýznamnější část krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Jejich výše ke konci roku 2012 činí v netto hodnotě 69 286 tis. Kč, a tvoří tak 76,42% celkových krátkodobých pohledávek. Oproti roku 2011 zaznamenaly pokles o 3,63%.

Kromě pohledávek za odběrateli tato položka obsahuje také pohledávky za podniky ve skupině, kterými jsou Sdružení plzeňských obkladačů, s.r.o. a společnost Keramika Soukup SR, s.r.o.

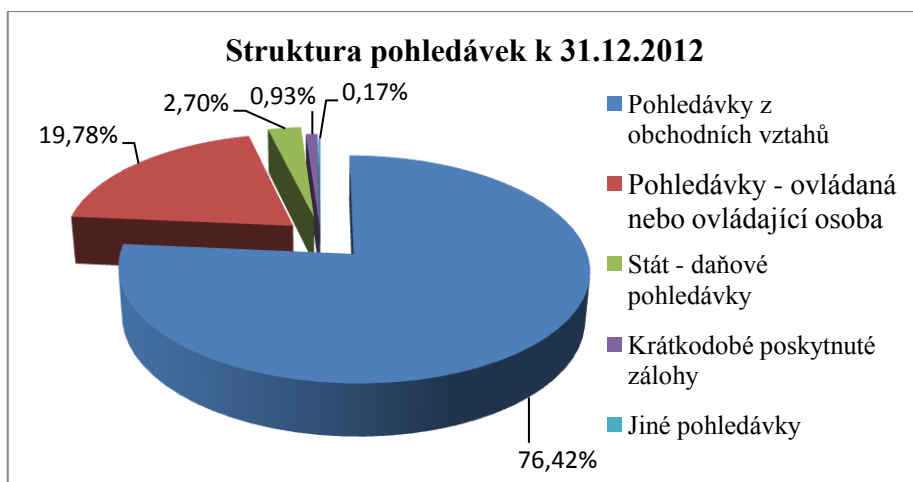
Tab. č. 5: Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů 2011, 2012 – (netto, v tis. Kč)

	2012	2011
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	69 286	71 898
<i>Z toho za podniky ve skupině:</i>		
Sdružení plzeňských obkladačů s.r.o.	4 637	4 275
Keramika Soukup SR, s.r.o.	252	651
<i>Po splatnosti:</i>		
Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 180 dní v nominální hodnotě (pořizovací ceně)	7 152	6 999
Vytvořeny opravné položky ve výši	7 152	6 999

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje [25], 2013

Zbývající část pohledávek se splatností do jednoho roku, tj. 23,58% tvoří pohledávky za ovládajícími a řídicími osobami, daňové pohledávky vůči státu, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Pro větší přehlednost je procentní podíl jednotlivých skupin pohledávek zachycen v grafu níže.

Obr. č. 5: Struktura pohledávek k 31. 12. 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5.3. Vývoj pohledávek ve společnosti

Následující tabulka zobrazuje vývoj pohledávek ve společnosti KS v období 2008 - 2012.

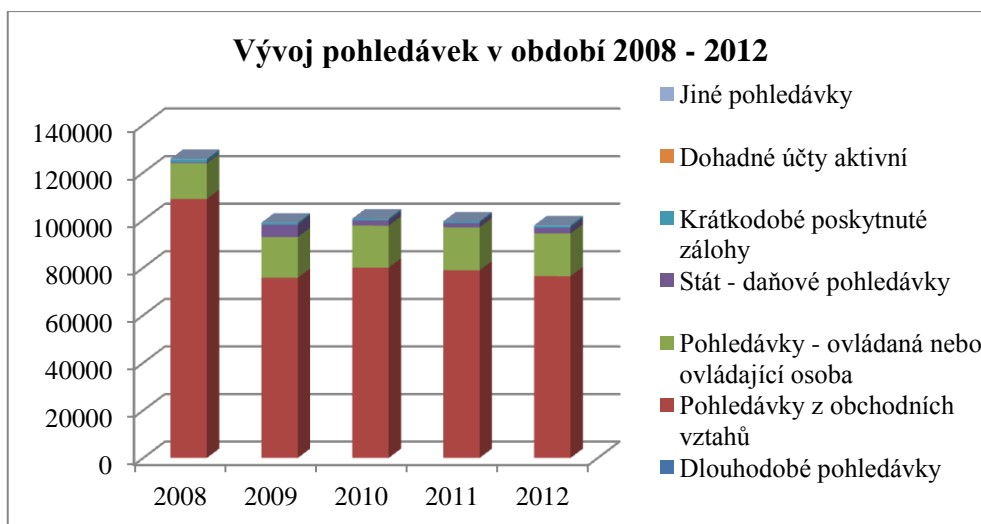
Tab. č. 6: Roční vývoj pohledávek - stavy k 31. 12. 2008 - 2012 (brutto, v tis. Kč)

Položka rozvahy	Řádek	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobé pohledávky	039	0	61	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	61	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	048	125 800	98 913	100 663	99 505	97 815
Pohledávky z obchodních vztahů	049	108 897	75 704	80 044	78 897	76 438
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	15 039	17 142	17 658	18 093	17 930
Stát - daňové pohledávky	054	426	5 162	2 139	1 741	2 445
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 232	780	798	750	847
Dohadné účty aktivní	056	0	0	3	0	0
Jiné pohledávky	057	206	125	21	24	155

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje [25], 2013

Z údajů je patrné, že dlouhodobé pohledávky tvoří zanedbatelnou část z celkové výše pohledávek a ve sledovaném období byly vykázány pouze v roce 2009 ve výši 61 tis. Kč jako odložená daňová pohledávka. Průměrná výše krátkodobých pohledávek činí ve sledovaném období 104 539 tis. Kč. Tento vývoj pohledávek je opět pro přehlednost znázorněn graficky.

Obr. č. 6: Vývoj pohledávek 2008 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak již bylo uvedeno výše, pohledávky z obchodního styku tvoří největší část pohledávek společnosti KS. V další části této práce bude z důvodu rozsáhlosti a významnosti věnována pozornost pohledávkám, které společnosti vznikají v souvislosti s její obchodní činností.

5.4. Analýza pohledávek z obchodního styku

Společnost KS klade velký důraz na rozvoj a upevňování vztahů se svými významnými obchodními partnery. Z tohoto důvodu a zároveň pro udržení konkurenceschopnosti umožňuje odběratelům platby za zboží s odkladem splatnosti. Stále častěji však nastává problém spojený s pozdními úhradami pohledávek, v některých případech faktura není uhrazena vůbec a pohledávka se stává nedobytnou.

Podnik monitoruje pohledávky za odběrateli dle lhůty splatnosti pomocí účetního programu SAP. V tabulce níže jsou uvedeny stavy pohledávek na konci pololetí ve sledovaném období 2010 - 2012.

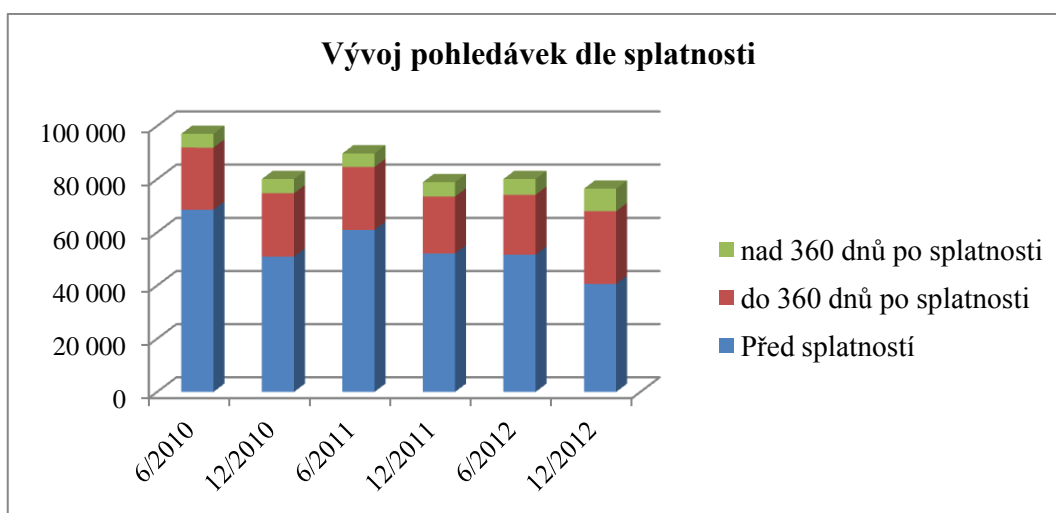
Tab. č. 7: Pololetní vývoj pohledávek dle splatnosti 2010 – 2012 (v tis. Kč)

Splatnost / datum	30.6.2010	31.12.2010	30.6.2011	31.12.2011	30.6.2012	31.12.2012
Před datem spl.	68 532	50 882	60 938	52 078	51 639	40 626
do 30 dnů po spl.	14 948	15 054	14 426	15 307	12 628	16 848
do 60 dnů po spl.	3 594	3 932	4 165	2 819	3 161	4 724
do 90 dnů po spl.	542	1 135	1 480	957	1 091	2 188
do 120 dnů po spl.	966	655	305	149	529	1 441
do 180 dnů po spl.	901	1 469	1 742	1 107	1 977	945
do 360 dnů po spl.	2 398	1 593	1 549	1 066	3 114	1 166
nad 360 dnů po spl.	5 185	5 325	5 081	5 413	5 920	8 500
Celkem	97 066	80 044	89 685	78 897	80 059	76 438

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [29], 2013

Je patrné, že největší část pohledávek tvoří pohledávky před datem splatnosti. Lze si také povšimnout, že tato položka vykazuje klesající tendenci a naopak pohledávky po splatnosti nad 360 dnů stále rostou. Graf níže znázorňuje vývoj pohledávek dle jejich stáří.

Obr. č. 7: Pololetní vývoj pohledávek dle splatnosti 2010 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nyní bude pozornost věnována pohledávkám před datem splatnosti. V tabulce se nachází jejich měsíční vývoj v letech 2010 – 2012.

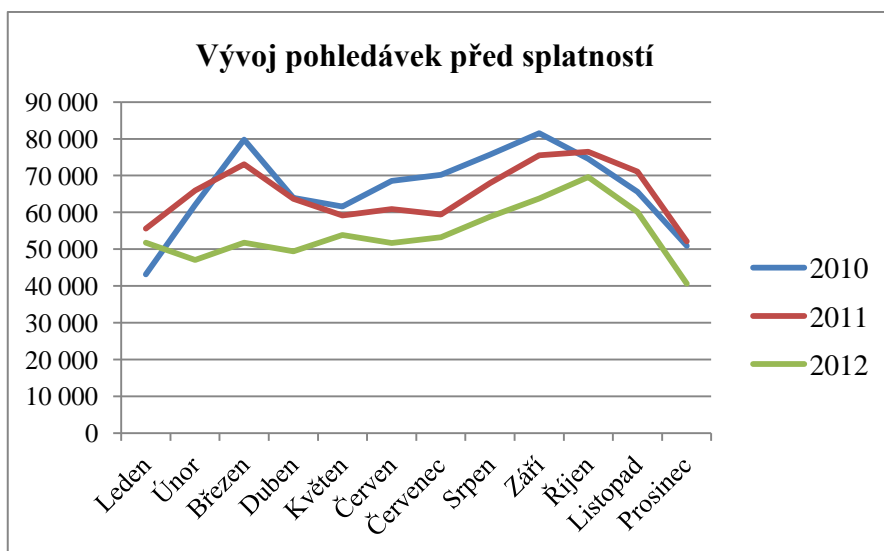
Tab. č. 8: Měsíční vývoj pohledávek před splatností 2010 – 2012 (v tis. Kč)

Měsíc/rok	2010	2011	2012
Leden	43 092	55 625	51 797
Únor	61 993	65 941	47 073
Březen	79 828	73 056	51 711
Duben	63 922	63 662	49 408
Květen	61 555	59 120	53 852
Červen	68 532	60 938	51 639
Červenec	70 200	59 449	53 254
Srpen	75 702	67 982	58 811
Září	81 538	75 551	63 751
Říjen	74 546	76 477	69 605
Listopad	65 586	71 100	60 090
Prosinec	50 882	52 078	40 626

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [29], 2013

Výše pohledávek se odvíjí od tržeb za zboží společnosti. Každoročně se pohledávky před splatností v průběhu daného roku vyvíjí téměř stejným způsobem. Z grafu níže je patrné, že nejnižších hodnot dosahují vždy na začátku a konci roku, což je dáno především sezónní poptávkou po zboží. V oboru stavebnictví je zvýšený zájem o materiál především na jaře a na podzim, kdy se provádí výstavby a rekonstrukce ve větší míře. Tomu samozřejmě odpovídá i rozsah vystavených faktur odběratelům.

Obr. č. 8: Vývoj pohledávek před splatností 2010 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výkyvy v prodeji a následně v pohledávkách a Cash-flow management společnosti zmírňuje snížením cen zboží v mimosezónním období a současně hmotnou zainteresovaností jednotlivých zaměstnanců obchodního oddělení. V roce 2012 je již patrné snížení výkyvů prodeje uplatněním této obchodní politiky. Na druhou stranu se poptávka odběratelů každoročně mírně snižuje v důsledku současné ekonomické situace v ČR i ve světě.

Podnik by se ale měl jistě více zabývat pohledávkami po splatnosti nad 360 dní tak, aby k nim vůbec nedocházelo. Proto je nutné, aby společnost využívala nástroje a dodržovala pravidla prevence vzniku takovýchto pohledávek. Z celkové výše pohledávek představují v průměru pouze 6%, je však nutné si povšimnout jejich neustále rostoucí tendence za sledované období 2010-2012. Od začátku roku 2010, kdy jejich hodnota činila 2913 tis. Kč, do konce roku 2012 se téměř ztrojnásobily. Neustálý nárůst pohledávek nad 360 dní je způsoben tím, že se „přelévají“ historické pohledávky, které jsou stále evidovány v účetnictví z důvodu probíhajících soudních sporů, insolvenčních řízení apod. Vývoj pohledávek nad 1 rok po splatnosti je naznačen v tabulce níže.

Tab. č. 9: Pohledávky po splatnosti nad 360 dní 2010 – 2012 (v tis. Kč)

>360	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
2010	3 330	5 185	5 113	5 325
2011	5 514	5 081	5 342	5 413
2012	5 297	5 920	6 807	8 500

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [29], 2013

Situaci přehledně znázorňuje níže uvedený graf, ze kterého je jasně vidět neustálý růst pohledávek po splatnosti nad 1 rok, zejména prudký nárůst za rok 2012.

Obr. č. 9: Vývoj pohledávek po splatnosti nad 360 dní 2010 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vznik pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti je spojen s tvorbou opravných položek. Jejich vývoj v období 2008 - 2012 je uveden v tabulce níže, kde je patrný jejich růst v jednotlivých letech, což také signalizuje rostoucí vývoj pohledávek po splatnosti. O tyto částky jsou upravovány položky pohledávek v rozvaze.

Tab. č. 10: Vývoj opravných položek 2008 – 2012 (v tis. Kč)

	2 008	2009	2 010	2011	2012
Opravné položky	3 572	5 626	5 607	6 999	7 152

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje [25], 2013

5.5. Doba obratu a obrátka pohledávek z obchodních vztahů

V podnikové praxi se celkem běžně monitorují pohledávky pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek. Jedná se o jednoduché a snadno pochopitelné míry, proto mohou být za určitých podmínek zavádějící. [2]

Z tohoto důvodu společnost Keramika Soukup tyto výpočty neprovádí. V následujícím textu budou však tyto ukazatele finanční analýzy rozebrány, aby bylo možno alespoň přibližně posoudit současnou situaci podniku. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty ukazatelů pro období 2010-2012.

Tab. č. 11: Výpočet ukazatelů DOP a OP 2010 - 2012 (v tis. Kč)

Položky (netto) / rok	2010	2011	2012
Prodeje (tržby za zboží)	478 238	486 305	477 899
Pohledávky na konci roku	74 437	71 898	73 116
Denní prodeje	1 328	1 351	1 327
Obrátka (OP)	6,42	6,76	6,54
Doba obratu pohledávek (DOP)	56	53	55

Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury [2], 2013

Hodnoty prodejů znázorňují tržby za zboží k 31. prosinci daného roku převzaté z výkazu zisku a ztráty. V kolonkách pro pohledávky na začátku a konci roku jsou umístěny hodnoty pohledávek z obchodních vztahů uvedené v rozvaze v netto hodnotě. Tyto pohledávky jsou tedy již očištěny o nedobytné pohledávky, na které byla vytvořena opravná položka.

Velice důležitým ukazatelem je doba obratu neboli splatnosti pohledávek. Z tabulky výše je patrné, že doba, která uplyne mezi vystavením faktury a jejím uhrazením činí v průměru 54 - 55 dní. Někteří autoři uvádějí, že v praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za neuspokojivou. Průměrná splatnost okolo 55 dní tedy není příliš příznivá. Příčinám dlouhé průměrné splatnosti bude věnována pozornost v kapitole 8.1. Ukazatel obrat pohledávek vypovídá o tom, že pohledávky se ročně obrátí v tržbách 6-7 krát.

6. PROGNÓZA POHLEDÁVEK

Na základě údajů tržeb z předchozích let je v této kapitole zpracován předpokládaný výhled prodeje a následně pohledávek na rok 2013.

6.1. Plán prodeje

Společnost KS vykázala na účtu 604* (tržby za zboží) za rok 2009 – 2012 tyto konečné zůstatky v jednotlivých měsících:

Tab. č. 12: Měsíční prodeje 2009 – 2012 (v tis. Kč)

Roky / Měsíce	Prodeje			
	2009	2010	2011	2012
Leden	39 748	34 607	36 575	34 476
Únor	45 191	40 288	37 883	32 725
Březen	55 520	45 681	40 636	38 670
Duben	54 062	33 793	31 447	37 763
Květen	52 321	37 229	42 903	45 000
Červen	51 342	48 435	46 460	39 168
Červenec	50 637	45 724	40 169	42 716
Srpen	39 940	48 739	46 132	53 245
Září	48 711	42 449	50 835	44 888
Říjen	47 620	38 324	43 499	46 988
Listopad	36 468	41 882	42 787	40 698
Prosinec	15 830	21 087	26 980	21 561
Celkem	537 389	478 238	486 305	477 899
Průměr	44 782	39 853	40 525	39 825

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [29], 2013

Cílem je nyní na základě těchto údajů provést prognózu prodeje na rok 2013. Je využita extrapolací technika finanční prognózy, konkrétně extrapolace cyklů. Tato metoda se využívá především při prognóze ekonomických veličin, které oscilují kolem průměrné nebo střední hodnoty, která sleduje určitý trend. Je použita zejména z důvodu, že umožňuje zohlednit množstevní výkyvy a sezónní vlivy. [26]

Prodeje lze nyní vyjádřit v jednotlivých měsících jako % z vypočtených měsíčních průměrů a spočítat hodnotu cyklického indexu v každém měsíci. Cyklické indexy popisují průběh cyklů prodejů během roku a při znalosti plánované průměrné hodnoty měsíčních prodejů se odhad prodejů jednotlivých měsíců plánovacího období určí jako součin průměrné hodnoty měsíčních prodejů a příslušného cyklického indexu. [26] Management společnosti odhaduje růst ročních prodejů oproti roku 2012 o 3%, tzn., že objem tržeb za zboží v roce 2013 by měl být přibližně na 492 236 tis. Kč. Průměrné měsíční prodeje jsou odhadovány ve výši 1/12 ročních prodejů, tzn. ve výši 41 020 tis. Kč. Plán měsíčních prodejů v roce 2013 je tedy následující:

Tab. č. 13: Plán měsíčních prodejů na rok 2013 (v tis. Kč)

Roky / měsíce	Měsíční prodeje v % měsíčních průměrů				Index	Průměrné měsíční prodeje 2013	Měsíční prodeje 2013
	2009	2010	2011	2012			
Leden	89%	87%	90%	87%	88%	41 020	36 140
Únor	101%	101%	93%	82%	94%	41 020	38 728
Březen	124%	115%	100%	97%	109%	41 020	44 709
Duben	121%	85%	78%	95%	94%	41 020	38 757
Květen	117%	93%	106%	113%	107%	41 020	44 005
Červen	115%	122%	115%	98%	112%	41 020	46 062
Červenec	113%	115%	99%	107%	109%	41 020	44 525
Srpen	89%	122%	114%	134%	115%	41 020	47 072
Září	109%	107%	125%	113%	113%	41 020	46 500
Říjen	106%	96%	107%	118%	107%	41 020	43 873
Listopad	81%	105%	106%	102%	99%	41 020	40 435
Prosinec	35%	53%	67%	54%	52%	41 020	21 430
Celkem						492 236	492 236

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [26], 2013

Je však třeba říci, že tento odhad je pouze orientační, pro získání přesnějších plánovaných hodnot je nutno využít výrazně vyšší počet dat a počítačovou podporu.

6.2. Plán příjmů a pohledávek

Plán příjmů a pohledávek je možno sestavit za pomoci kauzálních technik finanční prognózy, kde lze využít kauzální vazby uvnitř podnikových procesů. Základním předpokladem je jasná identifikace veličin vytvářejících kauzální vazbu, na kterou navazuje proces vytvoření transformační funkce mezi těmito veličinami, přičemž jedna veličina je výchozí a druhá prognózovaná. Pokud se vyjde ze známé hodnoty prodeje, lze stanovit prognózu příjmů na bázi kauzálních vazeb příjmů a prodeje. [26]

V praxi je tato prognóza transformace prodeje do příjmů mnohdy komplikovaná a náročná. Míry nejistoty se ukazují především na straně tržní poptávky a tedy i cen, což je velmi často komplikováno i neurčitostí platebního chování odběratele.

Plán příjmů se obvykle sestavuje na základě dat z účetnictví z minulých let, kdy se porovnáním časových okamžiků fakturace a inkas stanoví objemy příjmů z prodeje v jednotlivých měsících. [26]

Při sestavování tohoto konkrétního plánu na rok 2013 se však nebude vycházet z dat minulých let, neboť na základě předchozích analýz lze tyto hodnoty považovat za dosti neuspokojivé. Management společnosti by se měl od tohoto roku snažit výrazně eliminovat pohledávky po splatnosti nad 90 dnů, či docílit jejich naprosté minimalizace použitím vhodných opatření a zlepšením řízení a správy pohledávek. Dále je uvedeno, jakým způsobem by se zlepšil stav společnosti, pokud by byla aplikována opatření v oblasti řízení pohledávek navržená v další kapitole práce a pohledávky by management plně řídil dle nové směrnice platné od 1. 1. 2013.

Bude tedy uplatněn předpoklad, že v roce 2013 společnosti nebudou vznikat pohledávky po splatnosti nad 90 dnů či toto procento neuhrazených pohledávek bude mizivé. Zjednodušeně je tedy možno uvažovat, že veškeré pohledávky odběratelé uhradí do 3 měsíců.

Dále je nastaven předpokládaný stabilní režim úhrady prodeje v uvažovaných měsících roku 2013:

- 20% prodeje se uhradí v měsíci prodeje (před splatností),
- 40% v 1. měsíci po prodeji (0 - 30 dnů po splatnosti),
- 30% v 2. měsíci po prodeji (31 - 60 dnů po splatnosti),
- 10% ve 3. měsíci po prodeji (61 – 90 dnů po splatnosti).

Výše uvedená procenta pak definují hledanou transformační funkci $T_f = (20,40,30,10)$, na základě níž lze predikovat příjmy.

Pozornost však bude věnována zejména predikci pohledávek, které jsou stavovou veličinou k určitému okamžiku a určují nám dosud neuhrazené prodeje. Jejich velikost závisí na objemu prodejů a rychlosti jejich úhrady. Závislost pohledávek na prodejkách je tedy základem kauzální techniky prognózovaných pohledávek. V tomto případě však transformační funkce vyjadřuje velikost podílu neuhrazených prodejů. [26] Tu lze vyjádřit snadno při použití již známé transformační funkce příjmů $T_f = (20,40,30,10)$ a výsledky jsou potom následující:

Tab. č. 14: Výpočet transformační funkce pohledávek

	Podíl příjmů z prodejů v %	Kumulované příjmy v %	Podíl pohledávek z prodejů v %
v měsíci prodeje	20	20	80
v 1. měs. po prodeji	40	60	40
v 2. měs. po prodeji	30	90	10
v 3. měs. po prodeji	10	100	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [26], 2013

Získaná transformační funkce je tedy $T_{fp} = (80,40,10)$. Prognózu je pak možno provést vynásobením plánovaných prodejů příslušnými hodnotami transformační funkce. Odhadovaný měsíční vývoj pohledávek pro rok 2013 dle těchto předpokladů znázorňuje následující tabulka:

Tab. č. 15: Plánované pohledávky na rok 2013 (v tis. Kč)

Měsíc	Očekávané prodeje 2013	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
10.	46 988	4 699	0											
11.	40 698	16 279	4 070	0										
12.	21 561	17 249	8 624	2 156	0									
1.	36 140		28 912	14 456	3 614	0								
2.	38 728			30 982	15 491	3 873	0							
3.	44 709				35 767	17 883	4 471	0						
4.	38 757					31 006	15 503	3 876	0					
5.	44 005						35 204	17 602	4 401	0				
6.	46 062							36 850	18 425	4 606	0			
7.	44 525								35 620	17 810	4 453	0		
8.	47 072									37 657	18 829	4 707	0	
9.	46 500										37 200	18 600	4 650	0
10.	43 873											35 098	17 549	4 387
11.	40 435												32 348	16 174
12.	21 430													17 144
Pohledávky celkem		38 227	41 606	47 594	54 872	52 762	55 178	58 328	58 446	60 074	60 481	58 405	54 547	37 705

Zdroj: Vlastní zpracování dle ostatních zdrojů [26], 2013

Z tabulky je patrné, že v lednu je plánovaná hodnota prodejů celkem 36 140 tis. Kč. Odběratelé v tomto měsíci uhradí 20% z částky, tudíž jim zbývá ještě zaplatit 80%, tzn. 28 912 tis. Kč. V únoru uhradí další část a bude zbývat uhradit 40%, v březnu už jen 10% a v dubnu bude částka plně uhrazena.

Úhrady po lhůtě splatnosti však způsobují, že se v jednotlivých měsících započítávají do hodnoty pohledávek také neuhrazené částky z minulých měsíců, tzn., že v lednu nebude výše pohledávek 80% z lednového prodeje, ale započtou se také dosud neuhrazené pohledávky z předcházejících dvou měsíců. Výše pohledávek v lednu 2013 bude tedy činit 41 606 tis. Kč.

Měsíční vývoj pohledávek na rok 2013 dle provedené prognózy přehledně zobrazuje následující graf:

Obr. č. 10: Plán měsíčního vývoje pohledávek na rok 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hodnoty odhadovaných pohledávek pro rok 2013 jsou přeneseny do tabulky č. 15, a z nich jsou dále vypočteny ukazatele obrátky a doby obratu pohledávek za jednotlivé čtvrtletí a za celý rok 2013.

Tab. č. 16: Výpočet ukazatelů DOP a OP za čtvrtletí 2013 (v tis. Kč)

	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	Rok
Prodeje	119 577	128 825	138 097	105 738	492 236
Pohledávky na konci	54 872	58 328	60 481	37 705	52 847
Denní prodeje	1 329	1 431	1 534	1 175	1 367
Obrátka (čtvrtletní)	2,18	2,21	2,28	2,80	-----
Obrátka (přepočet na rok)	8,72	8,83	9,13	11,22	9,31
Doba obratu pohledávek	41	41	39	32	39

Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury [2], 2013

V jednotlivých čtvrtletích roku dochází k rozdílným hodnotám obrátek a doby obratu i přes skutečnost, že se režim úhrady v průběhu roku nemění. Příčinou je citlivost ukazatelů na oscilace prodejů i na změny stavu pohledávek, k nimž dochází právě v důsledku oscilace prodejů. [2] Ve 2. čtvrtletí roku 2013 by měla obrátkovost i doba obratu pohledávek zůstat téměř nezměněny. Následně ve 3. čtvrtletí dojde ke zvýšení počtu obrátek a současně ke snížení doby obratu o 2 dny, což je pozitivní trend. Ve 4. čtvrtletí bude pokles pohledávek vyšší než pokles prodeje, proto dojde k dalšímu zvýšení obrátkovosti na 11 a snížení doby obratu na 32 dní.

Dle výpočtů by se měly pohledávky obrátit v tržbách za rok přibližně 9 krát a průměrná doba splatnosti by se měla pohybovat kolem 39 dní. Dle výsledků analýzy ukazatelů za poslední tři roky v kapitole 5. 5. a prognózy pro rok 2013, je patrné výrazné zlepšení situace. Obrátka pohledávek se v minulých letech pohybovala kolem 6 – 7 a v roce 2013 by měla tato hodnota vzrůst na 9 - 10. Doba obratu by se měla dle prognóz zkrátit přibližně o dva týdny, což by bylo velice příznivé.

Společnost KS monitoruje pohledávky dle jejich stáří. Plán pohledávek dle věkové struktury znázorňuje následující tabulka:

Tab. č. 17: Odhadované pohledávky dle stáří na rok 2013 (v tis. Kč)

	konec 1.Q	% z celku	konec 2.Q	% z celku	konec 3.Q	% z celku	konec 4.Q	% z celku
0-30	35 767	65%	36 850	63%	37 200	62%	17 144	45%
31-60	15 491	28%	17 602	30%	18 829	31%	16 174	43%
61-90	3 614	7%	3 876	7%	4 453	7%	4 387	12%
Celkem	54 872	100%	58 328	100%	60 481	100%	37 705	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury [2], 2013

7. ÚVĚROVÁ POLITIKA VE VZTAHU KE CONTROLLINGU POHLEDÁVEK

Ve společnosti dosud nebyl zaveden systém controllingu a tudíž ani není vyčleněna kvalifikovaná pozice controllera. Činnosti spojené s řízením a správou pohledávek byly dočasně outsourcovány, kdy společnost využívala externího správce pohledávek.

Náplní práce externího správce pohledávek je zejména správa a dohled nad již vzniklými pohledávkami. Správce tyto pohledávky třídí na vymahatelné a nevymahatelné. Vymahatelné pohledávky dále rozděluje na pohledávky, které lze zažalovat a na pohledávky, které je potřeba řešit přes inkasní agenturu. Další činností bylo aktivní kontaktování nebo osobní návštěvy dlužníků, čímž se snažil urychlit úhradu pohledávek.

Jak je však patrné z již provedené analýzy dat minulých let, ani po zadání správy a řízení pohledávek externímu správci nebyly v této oblasti dosaženy uspokojivé výsledky. Společnosti vznikají stále více pohledávky po splatnosti a dokonce dochází k neustálému nárůstu pohledávek nad 360 dní po splatnosti. Roste výše dluhů vymáhaných soudní cestou a nedobytných pohledávek. Management společnosti v této oblasti přestal být pasivní až v poslední době, kdy bylo vypracováno firemní nařízení – nové standardy správy pohledávek na rok 2013. Do té doby společnost žádnou vnitropodnikovou směrnicí týkající se řízení a správy pohledávek neměla. Následující text popisuje způsoby řízení pohledávek uplatňovaných od roku 2013 vyplývající ze směrnice vydané ekonomickým oddělením.

Nové firemní nařízení se týká:

- standardizace metod, procesů a dokumentace,
- stanovení účinných systémů vnitřní kontroly týkající se správnosti a efektivnosti procesů,
- optimalizace procesů pomocí schválených postupů,
- dosažení udržitelného vývoje pohledávek zavedením cíleného monitoringu a reportovacích nástrojů.

Cílem řízení pohledávek je snížení rizika spojeného s obchodními úvěry. Účelem je hodnocení rizik všech zákaznických účtů s cílem minimalizovat počet nedobytných pohledávek a snížit jejich objem po splatnosti.

Controllingové úlohy společnosti KS lze rozčlenit na následující procesy:

- 1) správa kmenových dat,
- 2) credit rating odběratele,
- 3) řízení a správa úvěrového limitu,
- 4) rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru a uzavření smlouvy s odběratelem,
- 5) stanovení platebních podmínek zakázek,
- 6) monitoring a kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti,
- 7) upomínání a vymáhání pohledávek.

7.1. Správa dat o odběratelích

Cílem správy kmenových dat je možnost s těmito daty efektivně pracovat vytvořením standardního formuláře. Zde se zachycují veškeré důležité údaje jako standardní vstupní data, určení osob pro zadávání, aktualizaci a změny kmenových dat a pravidelné kontroly kvality dat. Odpovědnost za sběr, aktualizaci a změnu dat nese obchodní oddělení, kontrolu kvality dat provádí účetní oddělení.

Data o jednotlivých odběratelích společnost KS získává ze dvou základních zdrojů:

- přímo od konkrétního odběratele,
- z externích zdrojů.

Z externích zdrojů společnost získává externí dostupné informace o bonitě zákazníka. Externí informace např. prostřednictvím ratingových agentur a využíváním softwarových programů je nutno získat v případě, pokud společnost KS zařadí zákazníka do bonitní skupiny C – E. Další externí informace si zjišťuje u TOP 30 zákazníků společnosti z hlediska obratu nebo u nově přichozích zákazníků.

Sběr kmenových dat je prováděn obchodním oddělením. Použití formuláře kmenových dat zajišťuje integritu dat a zahrnuje tyto údaje: [30]

- zákazník: IČ, DIČ, jméno, právní forma, adresa, plátce DPH, ILN kód v případě řetězce,
- jednatel: jméno a příjmení,
- subjekt: fyzická nebo právnická osoba,
- vlastnictví,
- kategorie zákazníka - velkoobchod, maloobchod, stavební firma, developer, řetězec, živnostník apod.

Obchodní oddělení musí zajistit včasné poskytování všech informací, které jsou požadované účetním oddělením, jenž je zodpovědné za včasnou aktualizaci hodnocení zákazníka. Účetní oddělení je zodpovědné za návrh a vytvoření kontroly kvality kmenových dat, jenž bude prováděna nejméně 1x měsíčně. [30]

7.2. Credit rating odběratele

Credit rating je velice důležitým nástrojem hodnocení důvěryhodnosti a rizikovosti odběratelů. Společnost KS využívá k posouzení ratingu odběratelů jednak softwarové programy a jednak provádí úvěrovou analýzu dle vnitropodnikové směrnice pro řízení pohledávek.

7.2.1. Credit rating za pomoci softwarových nástrojů

Společnost Keramika Soukup využívá dva softwarové programy pro účely správy a hodnocení dat o jejích odběratelích, konkrétně se jedná o CESR rating a Firemní Lustrátor SOLIDITET. Díky okamžitému přístupu k maximu podrobných informací o konkrétním subjektu představuje univerzální řešení pro prevenci vzniku nedobytných pohledávek a nástroj pro podporu rozhodování.

CESR rating

Program CESR (Czech Economic Subjects Rating) zpracovává informace z mnoha zdrojů (Justice.cz, Obchodní rejstřík, Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, Živnostenský rejstřík, Insolvenční rejstřík, Registr plátců DPH, atd.). Na jejich základě sestavuje výsledný rating vybrané společnosti. Dosažený stupeň ratingu představuje pro uživatele aktuální indikátor, který naznačuje, v jakém stavu se konkrétní subjekt nachází a jaká míra rizika vyplývá z případné spolupráce s ním. Relevantní rating lze získat o jakémkoliv českém ekonomickém subjektu.

Velkou výhodou ratingu vygenerovaného programem CESR je komplexnost kritérií, neboť systém pracuje s širokou škálou přesně nadefinovaných a propojených ukazatelů. Společnost, kterou uživatel do CESRu zadá k prověření, může dosáhnout jednoho ze sedmi stupňů ratingu: [20]

„A+“ - subjekt s velmi nízkou mírou rizika,

„A“ - subjekt s nízkou mírou rizika,







„B“ - subjekt nevykazující závažné problémy,

„C“ - rizikový subjekt,

- „D“ - velmi rizikový subjekt,
- „E“ - zrušená / ukončená činnost subjektu,
- „X“ - relevantní rating nelze stanovit.

Program CESR dále poskytuje přehledné informace o subjektu, jako základní a ekonomické údaje, zařazení subjektu dle CZ-NACE, výpis z insolvenčního rejstříku a obchodního rejstříku.

Obr. č. 11: Ukázka hodnocení odběratelů v programu CESR rating

A	Název	Ukázková firma s.r.o.
	IČ	15656556
	Rating	Subjekt s nízkou mírou rizika
Doporučení		 CESR o subjektu nezjistil žádné negativní informace
		 se subjektem lze při využívání obvyklých kontrolních mechanismů obchodovat i "na fakturu"
		 při obchodním styku se subjektem dodržujte standardní míru obezřetnosti
Pozitivní zjištění	<input checked="" type="checkbox"/>	ověřená aktivita firmy
	<input checked="" type="checkbox"/>	subjekt nemá záznam v insolvenčním rejstříku
Negativní zjištění		subjekt nezveřejňuje své účetní závěrky
Ostatní zjištění		je plátcem DPH
		subjekt prověřen v 21 veřejných databázích

Zdroj: Internetový zdroj [20]

Firemní Lustrátor SOLIDITET

Firemní Lustrátor je internetovou aplikací sloužící k on-line prověřování veškerých ekonomických subjektů nejen v České, ale také Slovenské republice. Aplikace obsahuje následující informace:

- skóringové hodnocení včetně maximálního doporučeného kreditního limitu - skóring informuje o velikosti rizika, že společnost nebude v následujících 12 měsících schopna dostát svým závazkům,
- platební morálku společnosti - informace o způsobu placení závazků jednotlivými společnostmi vychází z rozsáhlé databáze pokrývající téměř 15 0000 subjektů,
- evidované dluhy společnosti - pochází z veřejných zdrojů a z řady inkasních agentur,
- ověření stavu exekucí firem, podnikatelů a fyzických osob – poskytovatelem exekučních záznamů je Exekutorská komora ČR,

- informace o konkurzu, likvidaci, exekuci či insolvenci společnosti - zdrojem je Insolvenční rejstřík, ARES, Obchodní rejstřík, Obchodní věstník, Registr úpadců apod.),
- informace z účetních závěrek včetně finanční analýzy – ze zveřejněných závěrek za posledních 5 let.

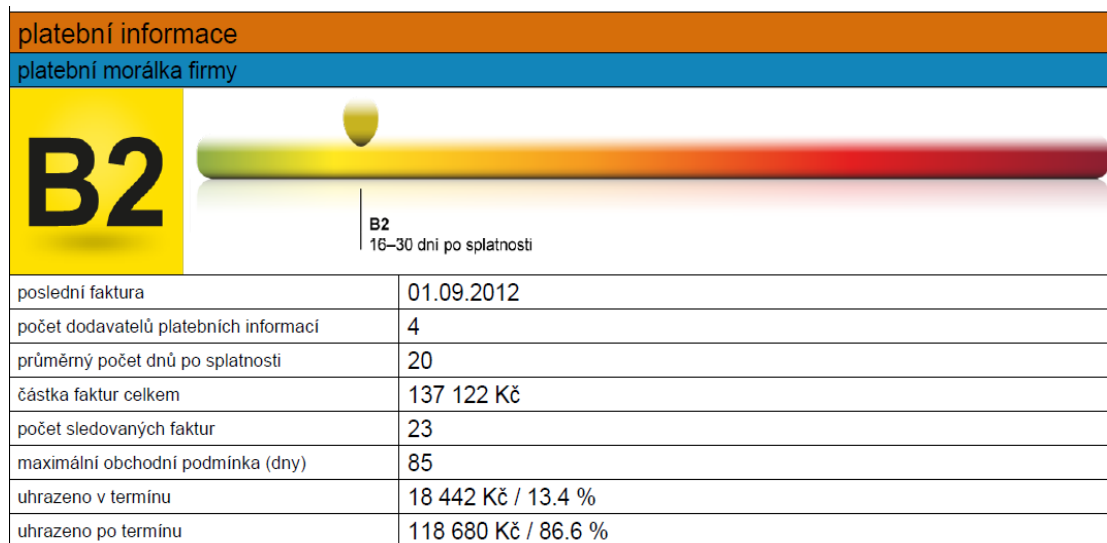
System navíc disponuje službou monitoringu změn všech výše uvedených údajů. Pokud se změní platební chování společnosti, uživatel je o této skutečnosti informován emailem. [21]

Obr. č. 12: Ukázka skóringového hodnocení odběratelů v programu Soliditet



Zdroj: Ostatní zdroje [29]

Obr. č. 13: Ukázka platebních informací o odběrateli v programu Soliditet



Zdroj: Ostatní zdroje [29]

Hodnota ratingu pro uživatele získaná těmito programy představuje především vodítko pro zjištění dalších relevantních dat o prověřovaném subjektu. Neměla by tak být považována za absolutní údaj s konečnou platností, ale spíše za východisko pro další práci s informacemi.

7.2.2. Credit rating za pomoci úvěrové analýzy

Společnost KS dále provádí na základě získaných dat úvěrovou analýzu každého odběratele dle směrnice pro řízení pohledávek na rok 2013. Úvěrová analýza vychází:

- 1) ze zařazení zákazníka do skupiny zákazníků, které je určeno následujícími faktory:
 - kategorie zákazníka,
 - zákaznický segment,
 - riziková skupina.
- 2) z automatického úvěrového limitu na základě výše uvedených faktorů.

Úvěrový limit je možné upravit na základě vyhodnocení tržeb společnosti za předcházející uzavřené účetní období (rok).

Kategorie zákazníka

Obchodní oddělení zařadí zákazníka do jedné z kategorií při jeho zakládání do systému. Jednotliví odběratelé jsou rozděleni na společnosti, které se zabývají velkoobchodem, maloobchodem, dále to mohou být stavební firmy, developři, řetězce, živnostníci apod.

[30]

Zákaznický segment

Dále je nutno provést segmentaci zákazníků. Jsou zde vytvořeny srovnatelné skupiny zákazníků, které odráží atraktivitu zákazníka. Odběratelé se člení do pěti segmentů: [30]

- 1 - velmi atraktivní; klíčový zákazník; top,
- 2 - atraktivní zákazník; důležitý zákazník,
- 3 - standardní zákazník; zákazník s historií,
- 4 - méně atraktivní zákazník,
- 5 - nový zákazník.

Nový zákazník je definovaný jako nový zákazník na trhu, nová společnost již stávajícího zákazníka nebo nový zákazník pro společnost KS. Zákazníci ve stavu 5 jsou přehodnocováni na segment 1, 2, 3 nebo 4 s ohledem na vývoj obratu, platební morálku a počet obdržených plateb.

Skupiny odběratelů dle bonity (rizikovosti): [30]

- A - výborná bonita - nízké riziko, zákazník platí včas, není nutná zvláštní kontrola, zákazník je vhodný pro zvýšení úvěrového limitu,
- B - dobrá bonita - mírné zvýšené riziko, zákazník má nízké dluhy, dobrá platební morálka, méně časté nedodržení splatností, v případě potřeby zvýšení úvěrového limitu, nutnost prověření nových informací,
- C - průměrná bonita - zvýšené riziko, zákazník často nedodrží a překračuje platební podmínky, nutná kontrola platební morálky zákazníka, nutnost dodržování stávající výše úvěrového limitu, možnost zvýšení úvěrového limitu omezená - pouze po přehodnocení a vyjasnění zajištění pohledávky,
- D - špatná bonita - výrazně zvýšené riziko, zákazník je stále po splatnosti, nedodrží platební podmínky, časté výpadky placení, zákazník má vysoké dluhy, nutná neustálá kontrola, stávající výše úvěrového limitu nesmí být v žádném případě překročena, zvýšení úvěrového limitu pouze proti zajištění,
- E - žádná bonita - insolventní zákazník, zastavení dodávek, možnost dodávky pouze po zaplacení.

Účetní oddělení je zodpovědné za vyhodnocení klasifikace zákazníka, které rozhodne o rizikovosti zákazníka.

7.3. Řízení a správa úvěrového limitu

Princip úvěrového limitu spočívá ve stanovení maximálního objemu obchodního úvěru, který je KS ochotna poskytnout zákazníkovi. Stanovení úvěrového limitu pro zákazníka vychází z úvěrové analýzy zákazníka.

Zavedení úvěrového limitu umožňuje managementu KS aktivně řídit riziko zákaznického portfolia. Pomáhá rychle a účinně reagovat, pokud se mění negativně parametry zákaznického účtu.

Návrh na úpravu úvěrových limitů předkládá účetní oddělení managementu společnosti, který tento návrh schvaluje.

7.3.1. Stanovení úvěrového limitu

Výpočet úvěrového limitu je stanoven výpočtovým modelem založeným na ročním obratu zákazníka, platební podmínce a platební morálce ve formě hodnocení rizika. Zákazníci s významnými pohledávkami nad rámec úvěrového limitu stanoveného výpočtovým modelem vyžadují schválení úvěrového limitu členy představenstva KS.

Úvěrový limit je složen pohledávkami vzniklými z: [30]

- faktur po splatnosti,
- faktur před splatností,
- nevyfakturovaných dodávek.

7.3.2. Překročení úvěrového limitu

Jakmile zákazník překročí úvěrový limit, jsou zakázky resp. jejich blokace řízeny zařazením zákazníka do zákaznického segmentu. V případě překročení úvěrového limitu následují tato opatření, která jsou seřazena podle priority: [30]

- uvolnění zakázky účetním oddělením, přičemž hodnota zakázky nesmí vzrůst o více jak 20% a zakázka zároveň musí být provedena do 2 dnů. Pokud bude některé pravidlo porušeno, bude zakázka opět automaticky zablokována,
- uvolnění zakázky proti platbě připsané na účet KS,
- neuvolnění zakázky.

Jakékoliv nové nebo aktualizované informace, stejně tak jednání se zákazníkem, povolování zakázek, je potřeba zdokumentovat (nejlépe v textech na kartě zákazníka), aby se zabránilo pochybnostem při řešení úvěrového limitu zákazníka.

7.4. Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru a uzavření smlouvy s odběratelem

7.4.1. Poskytnutí obchodního úvěru

Společnost KS používá obchodní úvěr jako nástroj podpory prodeje. Nicméně použití obchodního úvěru představuje významné zvýšení rizika a je potřeba si uvědomit, že dostatečná metodika hodnocení rizika a administrativa je na místě. Odpovědnosti v záležitosti obchodních úvěrů jsou definovány takto:

Tab. č. 18: Odpovědnosti při poskytování obchodního úvěru

Proces	Odpovědná osoba/oddělení
Návrh RKS a VOP	Právník
Sběr dat	Právník, obchodní odd., účetní odd.
Vyjednávání obchodního úvěru	Obchodní odd.
Hodnocení rizika	Účetní odd., management společnosti
Schválení rizika	Management spol.
Dokumentace	Účetní odd.
Sledování a reporting	Účetní odd.

Zdroj: Ostatní zdroje [30]

Obecně platí, že fakturace může být povolena zákazníkům, kteří u KS byli již dříve zaregistrovaní a realizovali minimálně 3 odběry v hotovosti ve sledovaném ročním období (poslední čtyři celá čtvrtletí) a celková fakturovaná částka je vyšší nebo rovna 20.000,- Kč. Zákazník, který měl u KS již dříve problematické pohledávky nebo figuruje na externím seznamu neplatičů, musí vždy své odběry realizovat hotovostní platbou.

Každý požadavek na fakturaci musí být předán prostřednictvím vedoucího pobočky manažerovi pro obchod, který žádost posoudí a s návrhem předá ke schválení vedení společnosti.

7.4.2. Uzavření Rámcové kupní smlouvy

Velice důležitým krokem v rámci řízení pohledávek společnosti je posouzení, zda uzavřít smlouvu s určitým zákazníkem či nikoli. Management společnosti musí nejdříve vyhodnotit riziko tohoto zákazníka, na jehož základě provede rozhodnutí o obchodním partnerství. Toto je důležité z hlediska prevence proti vzniku nedobytných pohledávek a pohledávek po splatnosti.

Na základě žádosti, obsahující všechny určené údaje a přílohy, zajistí obchodní zástupce vyhotovení „Rámcové kupní smlouvy“ (dále jen „Smlouvy“). Obchodní zástupce má právo upravit jednotlivé podmínky fakturace, změny proti původnímu návrhu zapíše na kartu zákazníka, která je předkládána spolu s vlastní smlouvou. Po kontrole a potvrzení všech listů smlouvy, předkládá obchodní zástupce kupní smlouvu k podpisu jednatelem firmy. Poté obchodní zástupce zajistí podpis ze strany zákazníka.

7.4.3. Stanovení platebních podmínek zakázek

Platební a dodací podmínky společnosti KS jsou nedílnou přílohou každé smlouvy a v případě jejich nesplnění je prodávající oprávněn pozastavit dodávky zboží.

Kupní cenu je kupující povinen zaplatit prodávajícímu v hotovosti při převzetí zboží nebo bezhotovostním převodem na účet prodávajícího uvedený na faktuře po vzájemné dohodě.

Splatnost

Na základě důkladných ekonomických analýz jsou stanovovány platební podmínky jednotlivým zákazníkům. Pokud se jedná o nového obchodního partnera, požadavkem je úhrada prvních tří faktur hotově. Poté je standardní splatnost faktur 14 kalendářních dní. Při dlouhodobé spolupráci se sjednávají konkrétní platební podmínky s každým odběratelem. U TOP 30 odběratelů jsou poskytovány lhůty splatnosti max. 90 dnů. Vyjednání jednotlivých podmínek se zákazníkem je plně v kompetenci obchodního oddělení. Všechny nestandardní platební podmínky musí být schváleny managementem společnosti před prvním dodáním zákazníkovi.

Další platební podmínky

Součástí smlouvy jsou dále např. podmínky pro poskytnutí skonta, které vychází z rabatového ceníku sestaveného pro každého odběratele.

Dále je ve smlouvě uveden způsob zajištění pohledávky. Společnost KS využívá tyto **způsoby jištění:**

- ručení - v případě ručení společnost KS vyžaduje ručitelské prohlášení jednatele zákaznické společnosti,
- smluvní pokuta - kupující, který bude v prodlení s úhradou faktury za dodané zboží je povinen zaplatit prodávajícímu smluvní pokutu ve výši 0,05% za každý den prodlení z nezaplacené částky,
- postoupení pohledávky - faktoringové a forfaitingové společnosti za účelem postoupení pohledávky využívá pouze výjimečně.

7.5. Upomínání a vymáhání pohledávek

Cílem plánovaného a včasného upomínání a vymáhání pohledávek je aktivně řídit tyto pohledávky. Snahou je na základě definovaných postupů změnit nevyrovnané platby od zákazníků v hotovost společnosti KS a tím účinně využívat finanční prostředky k dalšímu financování společnosti. Plánované a včasné upomínání a vymáhání umožní vyšší míru návratnosti.

Za činnosti spojené s upomínáním a vymáháním pohledávek nesou odpovědnost tato oddělení:

Tab. č. 19: Odpovědnosti při upomínání a vymáhání pohledávek

Proces	Odpovědné osoby/oddělení
Monitoring pohledávek po splatnosti	Účetní odd.
Poskytování informací o pohledávkách po splatnosti	Účetní odd.
Kontakt se zákazníkem po lhůtě splatnosti	Obchodní odd.
Odesílání upomínek	Management spol.
Blokace dodávek	Účetní odd.
Schválení splátkového kalendáře	Management spol.
Rozhodnutí o dalším postupu u problémových pohledávek	Management spol.

Zdroj: Ostatní zdroje [30]

Společnost KS monitoruje pohledávky v účetním systému SAP dle stáří pohledávek. Kontrolu pohledávek po splatnosti provádí účetní oddělení jednou týdně.

7.5.1. Upomínací a vymáhací činnosti

Procesy upomínání a vymáhání pohledávek představují všechny činnosti v souvislosti s inkasem pohledávek. Od párování plateb na příslušné zákaznické účty, sledování pohledávek po splatnosti až po rozhodnutí o tvorbě opravných položek. Je potřeba, aby veškeré aktivity byly elektronicky zaznamenávány pravidelně a v určité struktuře.

Upomínání a vymáhání pohledávek zahrnuje následující činnosti: [30]

- pro-aktivní hovory před datem splatnosti,
- osobní návštěvy obchodního zástupce,
- emaily,
- upomínky (různé stupně - od připomenutí po urgentní pokus o smír),
- zařazení zákazníka do skupiny zákazníků, kteří budou platit hotově při převzetí, případně zálohově nebo budou zcela zastaveny dodávky,
- předání pohledávky externí inkasní společnosti či předání právníkovi.

7.5.2. Proces upomínání odběratele

Tuto činnost společnost provádí jednak před datem splatnosti a jednak po datu splatnosti:

1) Činnosti před datem splatnosti

Zákazníci zařazení do skupiny 3 – 5 jsou telefonicky kontaktováni před skutečným datem splatnosti s cílem zabránit vzniku pohledávek po splatnosti. U ostatních se tato činnost provádí z důvodu možného vzniku chyb (např. chybějících faktur, chybně nastavených podmínek, apod.).

2) Činnosti po datu splatnosti

Jednou týdně jsou generovány pohledávky po splatnosti a následně upomínána platba u odběratele.

Cílem všech těchto činností je najít se zákazníkem řešení, aby byly pohledávky vyrovnány.

Při vzniku pohledávky po splatnosti se automaticky odešle zákazníkovi upomínka z účetního systému SAP. Při neuhrazení do 5 dnů a následně do 14 dnů obchodní zástupce společnosti KS telefonicky kontaktuje odběratele a zjišťuje důvod nesplacené pohledávky.

Automatický upomínací postup může být zablokován, pokud již byly učiněny právní kroky k vymožení pohledávky, nebo v případě, že zákazník je v insolvenčním řízení příp. osobním bankrotu. [30]

V průběhu upomínacích činností mohou být využita opatření, jako přechod na platbu v hotovosti, nebo zastavení dodávek.

7.5.3. *Proces vymáhání pohledávek*

Nejpozději po 30 dnech, které uplynou po lhůtě splatnosti, musí být použito jedno z následujících opatření:

- *soudní vymáhání* - předání externímu právnímu zástupci,
- *mimosoudní vymáhání* - předání externí inkasní společnosti.

Právnímu zástupci se případ předává obvykle 21 dní po lhůtě splatnosti a je odeslána výzva k úhradě pohledávky dlužníkovi. Jestliže však odběratel na tuto výzvu nereaguje, následuje zažalování společnosti, kdy je vydán platební rozkaz, či v některých případech uvalena exekuce na dlužníka. Mimosoudní způsob vymáhání je předání záležitosti inkasní společnosti Profi-cz.

7.5.4. *Soudní vymáhání pohledávek – právní kroky*

Právní kroky jsou formálně nejvyšší úroveň externího vymáhání pohledávek po splatnosti. Následující tabulka uvádí odpovědnosti za jednotlivé činnosti týkající se soudního vymáhání pohledávek.

Tab. č. 20: Odpovědnosti při procesu soudního vymáhání pohledávek

Proces	Odpovědná osoba/oddělení
Předání pohledávky právnímu zástupci	Účetní odd.
Hodnocení potenciální úspěšnosti vymožení	Právní zástupce
Rozhodnutí s ohledem na právní kroky	Management spol.
Realizace právních kroků	Právní zástupce
Dokumentace a sledování vývoje právních kroků	Účetní odd., právní zástupce
Komunikace se zákazníkem ohledně právních kroků	Účetní odd., právní zástupce
Schválení výjimky	Management spol.

Zdroj: Ostatní zdroje [30]

Veškeré podklady požadované právním zástupcem je potřeba předat nejpozději do 1 týdne od vzniku požadavku.

Právní zástupce na základě předložených podkladů (smlouva, kopie faktury včetně dodacích listů) stanoví úspěšnost vymožení pohledávky a dá návrh managementu společnosti na další právní kroky.

8. SHRNUTÍ PROBLEMATIKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole je zhodnoceno současné řízení a správa pohledávek ve společnosti KS a následně navržena možná zlepšení v této oblasti.

8.1. Zhodnocení řízení a správy pohledávek ve zvolené společnosti

V této kapitole jsou shrnuty závěry, které plynou z provedené analýzy a prognózy pohledávek a zhodnoceno provádění controllingových úloh v oblasti pohledávek ve společnosti KS.

8.1.1. Závěry plynoucí z analýzy a prognózy pohledávek

Předmětem analýzy byl rozbor pohledávek z hlediska rozvahy, kdy byl naznačen vývoj ve sledovaném období. Z analýzy je patrné, že managementu společnosti se daří každoročně snižovat objem celkových pohledávek. Pozornost zde byla zejména věnována pohledávkám z obchodního styku, u nichž je trend v posledních třech letech také klesající. Navzdory tomu se ale zvyšují stavy pohledávek po lhůtě splatnosti a v důsledku stále probíhajících soudních sporů narůstají pohledávky nad 1 rok.

Na základě výpočtů ukazatele doby obratu pohledávek byla v posledních letech zjištěna průměrná splatnost cca. 55 dní, která nebyla kladně hodnocena. Dlouhá doba splatnosti je způsobena zhoršující se platební morálkou odběratelů a nedostatečnou pozorností věnované vzniku pohledávek po splatnosti ze strany managementu. Bylo také uvažováno o tom, zda průměrná doba splatnosti 55 dní není ovlivněna určenými delšími splatnostmi u zákazníků TOP 30. Vzhledem k tomu, že počet odběratelů společnosti se pohybuje kolem 6 000 ročně, neovlivňuje tato skutečnost celkovou průměrnou dobu splatnosti.

Dále byla provedena prognóza pohledávek na rok 2013 za předpokladu dodržování nového firemního nařízení v oblasti řízení pohledávek na rok 2013 a za předpokladu využití navržených opatření. Tím by mělo dojít k výrazné eliminaci pohledávek po splatnosti nad 90 dní. Prognózované veličiny jsou o poznání příznivější – výsledkem je rychlejší úhrada pohledávek a díky tomu také snížení jejich stavu.

8.1.2. Zhodnocení controllingových aktivit společnosti v oblasti pohledávek

Společnost KS controlling jako takový dosud neuplatnila. Z tohoto důvodu není v podniku zřízeno samostatné controllingové oddělení, ani vyčleněna funkce controllera. Společnost tento pojem nikdy nepoužívala, uplatňovaly se zde pouze určité prvky řízení společnosti, které měl v kompetenci management společnosti, zejména ekonomický ředitel.

V posledních letech bylo problematickou oblastí ve společnosti KS řízení a správa pohledávek, kdy společnost neměla vypracovány žádné vnitropodnikové směrnice, tudíž nebyly definovány žádné standardy řízení pohledávek, nebyly striktně vymezeny odpovědnosti za jednotlivé procesy řízení pohledávek a toto řízení ze strany managementu bylo neefektivní. Společnost si tento fakt začala uvědomovat až v poslední době, kdy začaly narůstat pohledávky po splatnosti a nevymahatelné pohledávky.

Z tohoto důvodu management začal vypracovávat nové firemní nařízení – standardy v oblasti řízení a správy pohledávek na rok 2013. Zde byly definovány některé postupy a odpovědnosti v rámci této problematiky.

Společnost najala externího správce pohledávek, neboť neměla k dispozici kvalifikované pracovníky. Externí controlling pohledávek využila jako možnost správy a řízení pohledávek. Na základě vypracování podnikové směrnice byly kompetence externího pracovníka rozděleny mezi jednotlivá oddělení podniku (účetní odd., obchodní odd., management, právní zástupce)

Za vhodný způsob vymáhání pohledávek považují to, že společnost využívá služeb inkasní společnosti.

8.2. Návrh opatření na zlepšení řízení a správy pohledávek

Na základě získaných informací a provedených analýz jsou navržena tato zlepšení v oblasti řízení a správy pohledávek ve společnosti Keramika Soukup, a. s.:

- 1) zřízení controllingového útvaru a vyčlenění pozice controllera,
- 2) zajištění pohledávek pomocí směnky a pojištění pohledávek,
- 3) stanovení postupu upomínání odběratelů u jednotlivých zákaznických segmentů,
- 4) plánování pohledávek,
- 5) řízení nákladů na pohledávky.

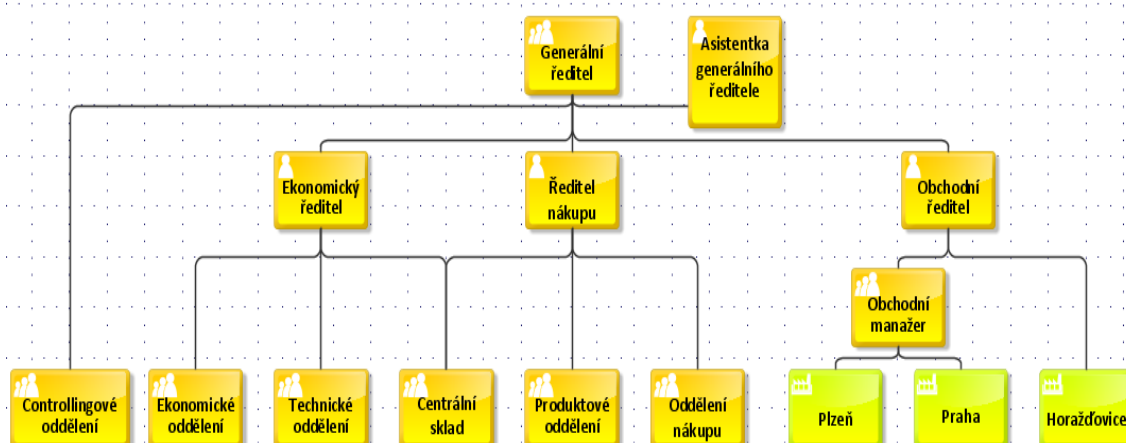
Hlavním cílem veškerých těchto návrhů opatření je eliminace vzniku pohledávek po splatnosti starší než 90 dnů a minimalizace nedobytných pohledávek.

8.2.1. Zřízení controllingového útvaru a vyčlenění pozice controllera

Společnost by měla zvážit možnost zřízení controllingového oddělení. Po posouzení velikosti podniku je však vhodné pouze obsazení samostatné funkce interního controllera jedním pracovníkem. Pokud by společnost z hlediska nákladů nechtěla zvýšit stávající počet zaměstnanců, je nutné vyčlenit roli controllera z ekonomického, či obchodního oddělení společnosti.

Pro umístění controllingového oddělení v hierarchii podniku by byla vhodná pozice štábní, na úrovni jednotlivých oddělení. Controller bude mít poradní pravomoc při řízení společnosti. Na poradách vedení by podával návrhy podléhající schválení generálního ředitele, který by dále přiděloval úkoly příslušným ředitelům. Začlenění controllingového útvaru do organizační struktury podniku KS by v praxi vypadalo takto:

Obr. č. 14: Organizační struktura KS po zřízení controllingového oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Controllingových činností je celá řada, jako např. plánování, rozpočtování, nákladové a finanční účetnictví, kalkulace, analýzy, kontrola, správa atd. Na základě současné situace by se však měl controller zaměřit především na efektivní řízení a správu pohledávek.

8.2.2. Využití směnky a pojištění pohledávek jako nástroje zajištění pohledávek

Směnka

Směnka patří mezi moderní nástroje preventivního zajištění pohledávek. Je to cenný papír, ze kterého vyplývá dlužnický závazek, a který dává majiteli směnky právo požadovat na dlužníkovi ve stanovenou dobu stanovenou částku. [22]

Pro svou jednoduchost a zaručenou návratnost dlužné částky lze směnku navrhnout společnosti KS jako vhodný nástroj zajištění pohledávek. KS by měla možnost se svého práva na zaplacení pohledávky domáhat soudně, přičemž směnečné řízení je jednoduché a rychlé. Není zde povinnost prokazovat vznik závazku a stačí pouze předložit platnou směnku soudu. Soud na návrh KS jako žalobce vydá směnečný platební rozkaz, kterým žalovanému (dlužníkovi) uloží, aby do tří dnů od doručení rozkazu do vlastních rukou žalovaného zaplatil. Pokud se neodvolá a dlužnou částku včetně nákladů na soudní řízení nezaplatí, má směnečný platební rozkaz účinky pravomocného rozsudku a lze přistoupit k exekuci.

Výhodou směnky je, že může být sepsána jednoduchou formou, přičemž k její preciznosti a platnosti postačí dodržet jen několik přesně stanovených formálních náležitostí.

Vystavení směnky je možno navrhnout zejména v těchto případech:

- u zákazníků s horší či velice špatnou platební morálkou, kde je zvýšené riziko nezaplacení. Směnka by byla vystavena současně při sepsání Rámcové kupní smlouvy,
- u pohledávek nad 30 dní po splatnosti před podáním žaloby soudu.

Pojištění obchodního úvěru

Dalším způsobem zajištění pohledávek je jejich pojištění. Přestože řada podnikatelů a firem má s neplátcí již své špatné zkušenosti, pojištění pohledávek často považují za zbytečný náklad. Tato forma předcházení riziku neplacení pohledávek je však vhodná a efektivní a právě tímto způsobem by se společnost KS měla snažit docílit eliminace pohledávek po splatnosti.

U pojištění pohledávek se fakticky jedná o pojištění pro případ, kdy odběratel za zboží či služby nezaplatí fakturu. Pojišťovna tuto skutečnost považuje za pojistnou událost a částku sníženou o spoluúcast pojištěnému sama uhradí. Spoluúcast je dohodnutá ve smlouvě, obvykle činí 10 či 15%. Celkový součet faktur musí být nižší než úvěrový limit schválený pojišťovnou pro daného zákazníka.

V České republice nabízejí své služby v oblasti pojištění pohledávek všechny 3 největší světové pojišťovny – tedy Euler Hermes Čescob ze skupiny Allianz, Atradius a COFACE. Těmto světovým gigantům zdatně konkuruje domácí Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, která si stále udržuje klíčovou pozici na trhu, zejména u menších firem. [23]

8.2.3. *Upomínání pohledávek po splatnosti*

Jak již bylo popsáno výše, při vzniku pohledávky po splatnosti se automaticky odešle zákazníkovi upomínka z účetního systému SAP. Při neuhrazení do 5 dnů a následně do 14 dnů po datu splatnosti obchodní zástupce společnosti KS telefonicky kontaktuje odběratele a zjišťuje důvod nesplacené pohledávky.

Tento postup je v současné době aplikován jednotně pro všechny zákazníky společnosti. Bylo by vhodnější, aby se ke každému typu zákazníka, definovaného podle platební morálky, bonity a množství odebraného zboží (tzn. obrát společnosti KS u tohoto zákazníka), přistupovalo odlišným způsobem.

Proto by každý zákaznický segment měl mít nadefinovaný postup upomínání pohledávek po splatnosti. Fáze upomínání bude mít maximálně 3 kroky, přičemž zastavení dodávek nebo změna platebních podmínek za hotové by měla být uplatňována nejpozději při 2. upomínacím kroku.

8.2.4. *Plánování pohledávek*

Ve společnosti KS se neprovádí žádné plánování. Netvoří se strategický plán, ani operativní plány, tudíž nejsou prováděny žádné prognózy pohledávek. Vzhledem k tomu, že plánování je v dnešní době velice důležitou součástí řízení společnosti, nemělo by být opomíjeno ani ve společnosti KS.

Plánování by bylo náplní práce výše zmíněného controllingového oddělení. Mělo by sestavovat i plán pohledávek alespoň na jedno následující období na základě stanovených cílů a po jeho skončení by měl tyto naplánované hodnoty porovnat se skutečností, zjistit vzniklé odchylky a příčiny jejich vzniku. Na základě toho by měl vyvodit potřebná opatření, popř. sankce.

V kapitole 5. 5. byl navržen konkrétní způsob plánování pohledávek na základě kauzální techniky finanční prognózy.

8.2.5. Řízení nákladů na pohledávky

Další činností controllera by mělo být řízení nákladů na pohledávky. Společnost v současné době neprovádí ani analýzu, ani vyhodnocování nákladů na pohledávky. Vzhledem k tomu, že tyto náklady představují nemalou částku, je nutné, aby cílem managementu bylo jejich podstatné snížení. V této situaci musí podnik využívat preventivní nástroje pro zamezení pohledávek po splatnosti, neboť náklady na jejich následné vymáhání jsou podstatně vyšší než na jejich prevenci. To je také jeden z důvodů pro vytvoření controllingového oddělení. Je nutné, aby se touto problematikou zabývalo a využívalo např. následující ukazatele analýzy nákladů souvisejících s řízením pohledávek.

Ukazatele by měly být vždy zvoleny tak, aby měly maximální vypovídací hodnotu pro pracovníky, kteří je budou používat k rozhodování. Výchozím absolutním ukazatelem může být celkový objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek N_q :

$$N_q = N_1 + N_2 + N_3 \quad [15]$$

kde: N_1 náklady na prevenci
 N_2 náklady na monitorování
 N_3 náklady na vymáhání

Dále je možno definovat index změn nákladů vztahující se k řízení pohledávek I_{nq} :

$$I_{nq} = \frac{N_{q1}}{N_{q0}}$$

[15]

kde: N_{q1} objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v běžném období
 N_{q0} objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v minulém období

Tento poměr umožní sledování nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v meziročním období, avšak nereflektuje možné změny prodejů ve sledovaném období.

Proto by měl být tento index doplněn výpočtem indexu změn tržeb I_n :

$$I_n = \frac{N_{o1}}{N_{o0}}$$

[15]

kde: N_{o1} objem prodejů daného podniku v běžném období ve vhodných jednotkách (Kč, ks,...)

N_{o0} objem prodejů podniku v předcházejícím období ve stejných jednotkách

Pozitivním trendem bude, když hodnota I_{nq} bude ve srovnatelném období nižší než hodnota I_n . Podobným způsobem bychom mohli definovat další poměrové ukazatele, např.:

- poměr celkových nákladů vztahujících se k řízení pohledávek k celkovým nákladům,
- poměr nákladů na prevenci k celkovým nákladům vztahujícím se k řízení pohledávek,
- poměr celkových nákladů vztahujících se k řízení pohledávek k tržbám.

Tyto poměry by měly vykazovat klesající tendenci. [15]

Pro provádění těchto výpočtů bude nutno, aby společnost zavedla nové analytické účty, kde by rozlišovala jednotlivé druhy nákladů na řízení pohledávek.

9. ZÁVĚR

Keramika Soukup, a. s. je velice úspěšná a prosperující společnost, zejména díky kvalitním službám jejích ekonomů a obchodníků, přesto se společnost stále potýká se zvyšující tendencí pohledávek po splatnosti. Je to jako velký problém, proto bylo nutné se touto problematikou zabývat. Na základě provedených analýz se společnost musí více zaměřit na prevenci vzniku pohledávek po splatnosti než na následné vymáhání.

Řešením výše uvedených problémů s využitím navržených opatření se podstatně zlepšila ekonomická situace celé společnosti. Návrhem je zřízení controllingového oddělení ve společnosti a vyčlenění funkce controllera. Nedílnou součástí v seznamu jeho činností je mj. plánování a analyzování pohledávek včetně nákladů na jejich řízení. Konkrétní způsob tvorby plánu pohledávek je navržen v kapitole 5.5. Dalším opatřením je využití směnky jako způsobu zajištění pohledávek díky její jednoduchosti a snadné vymahatelnosti. Je vhodné také využít služeb institucí, které pojišťují pohledávky. Díky nim je možné zmírnit dopady na společnost v případě neplacení ze strany odběratelů. Zvolením vhodné úvěrové politiky tak podnik může docílit vyšších prodejů a následně zisků.

Nyní je však zejména na majiteli společnosti, zda využije některé návrhy opatření v oblasti správy pohledávek. Samozřejmě, že veškeré návrhy je nutno posoudit z hlediska nákladovosti a na základě hodnocení efektivity pro společnost.

Během psaní této diplomové práce jsem získala řadu nových informací a orientaci v problematice řízení a správy pohledávek. Nové znalosti hodnotím jako velmi přínosné do budoucna, neboť tato problematika je v současnosti stále více diskutovaným tématem a je řešena v každé společnosti.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Přehled důležitých ekonomických ukazatelů za rok 2010 – 2012 (v tis. Kč).	32
Tab. č. 2: Způsob tvorby opravných položek	34
Tab. č. 3: Struktura pohledávek z hlediska rozvahy 2011, 2012 (v tis. Kč).....	35
Tab. č. 4: Opravné položky k 31. 12. 2012 (v tis. Kč).....	36
Tab. č. 5: Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů 2011, 2012 (netto, v tis. Kč)..	36
Tab. č. 6: Roční vývoj pohledávek - stavy k 31. 12. 2008 - 2012 (brutto, v tis. Kč)	37
Tab. č. 7: Pololetní vývoj pohledávek dle splatnosti 2010 – 2012 (v tis. Kč).....	39
Tab. č. 8: Měsíční vývoj pohledávek před splatností 2010 – 2012 (v tis. Kč)	40
Tab. č. 9: Pohledávky po splatnosti nad 360 dní 2010 – 2012 (v tis. Kč)	41
Tab. č. 10: Vývoj opravných položek 2008 – 2012 (v tis. Kč).....	42
Tab. č. 11: Výpočet ukazatelů DOP a OP 2010 - 2012 (v tis. Kč)	43
Tab. č. 12: Měsíční prodeje 2009 – 2012 (v tis. Kč)	44
Tab. č. 13: Plán měsíčních prodejů na rok 2013 (v tis. Kč).....	45
Tab. č. 14: Výpočet transformační funkce pohledávek	47
Tab. č. 15: Plánované pohledávky na rok 2013 (v tis. Kč).....	47
Tab. č. 16: Výpočet ukazatelů DOP a OP za čtvrtletí 2013 (v tis. Kč)	49
Tab. č. 17: Odhadované pohledávky dle stáří na rok 2013 (v tis. Kč)	49
Tab. č. 18: Odpovědnosti při poskytování obchodního úvěru.....	58
Tab. č. 19: Odpovědnosti při upomínání a vymáhání pohledávek	60
Tab. č. 20: Odpovědnosti při procesu soudního vymáhání pohledávek	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Štábní pozice controllingového útvaru	19
Obr. č. 2: Liniová pozice controllingového útvaru	19
Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti Keramika Soukup, a. s.	29
Obr. č. 4: Logo společnosti Keramika Soukup, a. s.....	31
Obr. č. 5: Struktura pohledávek k 31. 12. 2012	37
Obr. č. 6: Vývoj pohledávek 2008 – 2012 (v tis. Kč).....	38
Obr. č. 7: Pololetní vývoj pohledávek dle splatnosti 2010 – 2012 (v tis. Kč).....	39
Obr. č. 8: Vývoj pohledávek před splatností 2010 – 2012 (v tis. Kč)	40
Obr. č. 9: Vývoj pohledávek po splatnosti nad 360 dní 2010 – 2012 (v tis. Kč).....	42
Obr. č. 10: Plán měsíčního vývoje pohledávek na rok 2013 (v tis. Kč)	48
Obr. č. 11: Ukázka hodnocení odběratelů v programu CESR rating.....	53
Obr. č. 12: Ukázka skóringového hodnocení odběratelů v programu Soliditet.....	54
Obr. č. 13: Ukázka platebních informací o odběrateli v programu Soliditet.....	55
Obr. č. 14: Organizační struktura KS po zřízení controllingového oddělení	66

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČÚS	Český účetní standard
DOP	doba obratu pohledávek
EU	Evropská unie
KS	společnost Keramika Soukup, a. s.
ObčZ	Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
ObchZ	Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
OP	obrátka pohledávek
SAP	počítačový program pro vedení účetnictví
UAE	(United Arab Emirates) – Spojené Arabské Emiráty
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu
ZoR	Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar., VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1816-3
- [2] FREIBERG, František. *Finanční controlling – Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN: 80-85943-03-4
- [3] KOVANICOVÁ, Dana a kol. *Finanční účetnictví – světový koncept*. Praha: Polygon, 2003. ISBN: 80-7273-090-8.
- [4] KUNEŠOVÁ – SKÁLOVÁ, Jana. *Pohledávky – komplexní účetní a daňový pohled*. Čtvrté aktualizované a rozšířené vydání. Ostrava: Nakladatelství Jiří Motloch-Sagit, 1999. ISBN: 80-7208-132-2
- [5] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-4133-8.
- [6] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN: 978-80-7380-049-9
- [7] PILÁTOVÁ, Jana., RICHTER, Jaroslav. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. ANAG, 2011. 119 s. ISBN: 978-80-7263-678-5.
- [8] POHL, Tomáš., DRBOHLAV, Josef. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha: ASPI, 2004. ISBN: 80-86395-93-6.
- [9] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3441-5
- [10] SALEK, John G. *Accounts receivable management best practices*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. ISBN: 978-0-471-71654-9.
- [11] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 256 s., ISBN: 978-80-247-2424-9.
- [12] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 1999. ISBN: 80-86119-21-1.
- [13] VOCHOZKA, Marek., MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN: 978-247-4372-1.
- [14] VOLLMUTH, J. Hilmar. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání, Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2002. 136 s., ISBN 80-85235-54-4.
- [15] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN: 80-247-0770-5

Internetové zdroje:

- [16] *Bussinesinfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export.* [online] [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-opu-4578.html>
- [17] SOUKUPOVÁ, Klára. *Odpis pohledávek je možný u prokazatelně nedobytných.* Podnikatel.cz. [online], 2008, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuhrazene-pohledavky-v-ucetnictvi/>
- [18] NAJMAN, Martin. *Credit management – a to, co mi patří, mám pod kontrolou.* Iprosperita.cz. [online], 2012, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://www.iprosperita.cz/finance/1918-credit-management-a-to-co-mi-patri-mam-pod-kontrolou>
- [19] *Finanční analýza firmy.* [online] Dodavatelský úvěr a dodavatelské riziko, 2012, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: http://www.faf.cz/DODAVATELSKE_RIZIKO.htm
- [20] *Cesr.* [online] Cesr rating, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://www.cesr.cz/nase-sluzby/#cesr>
- [21] *Soliditet.* [online] Firemní lustrátor, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://www.soliditet.cz/poskytovana-reseni/financni-kreditni-informace/firemni-lustrator>
- [22] *Ipodnikatel.cz - Specializovaný portál pro začínající podnikatele.* [online], Směnka – nástroj preventivního zajištění pohledávek, 2011, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pohledavky/smenka-nastroj-preventivniho-zajisteni-pohledavek.html>
- [23] *Ipodnikatel.cz - Specializovaný portál pro začínající podnikatele.* [online], Odborník radí na téma: Pojištění pohledávek, 2012, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pohledavky/odbornik-radi-na-tema-pojisteni-pohledavek.html>
- [24] *Ministerstvo financí České republiky.* [online], Úplné znění přílohy č. 7 k vyhlášce č. 410/2009 Sb. – Směrná účtová osnova pro rok 2013, [cit. 15.04.2013] Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dane_ucetni_reforma_vf_pravpred_plat_na_leg_vyhlaskey2013_74934.html
- [25] *Justice.cz - Oficiální server českého soudnictví.* [online] [cit. 15.04.2013] Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Ostatní zdroje:

- [26] ČERVENÝ, Josef. *Přednášky z předmětu Controlling - Finanční plánování.*
- [27] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění.
- [28] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
- [29] Interní materiály společnosti
- [30] Firemní nařízení 2013 – nové standardy správy pohledávek

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Směrná účtová osnova pro podnikatele

Příloha B: Zákonné opravné položky k pohledávkám 2008 - 2012

Příloha C: Účetní opravné položky k pohledávkám 2008 - 2011

Příloha A: Směrná účtová osnova pro podnikatele

Účtová třída 0 - Dlouhodobý majetek

Účtová skupina 01 - Dlouhodobý nehmotný majetek

- 012 - Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje
- 013 – Software
- 014 - Ocenitelná práva
- 015 - Povolenky na emise a preferenční limity
- 018 - Drobný dlouhodobý nehmotný majetek
- 019 - Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek

Účtová skupina 02 - Dlouhodobý hmotný majetek odpisovaný

- 021 – Stavby
- 022 - Samostatné movité věci a soubory movitých věcí
- 025 - Pěstitelské celky trvalých porostů
- 028 - Drobný dlouhodobý hmotný majetek
- 029 - Ostatní dlouhodobý hmotný majetek

Účtová skupina 03 - Dlouhodobý hmotný majetek neodpisovaný

- 031 – Pozemky
- 032 - Kulturní předměty

Účtová skupina 04 – Nedokončený a pořizovaný dlouhodobý majetek

- 041 - Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek
- 042 - Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek
- 043 - Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek
- 044 - Uspořádací účet technického zhodnocení

- dlouhodobého nehmotného majetku
- 045 - Uspořádací účet technického zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku

Účtová skupina 05 - Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek

- 051 - Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek
- 052 - Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek
- 053 - Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek

Účtová skupina 06 - Dlouhodobý finanční majetek

- 061 - Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem
- 062 - Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem
- 063 - Dluhové cenné papíry držené do splatnosti
- 067 - Dlouhodobé půjčky
- 068 - Termínované vklady dlouhodobé
- 069 - Ostatní dlouhodobý finanční majetek

Účtová skupina 07 - Oprávky k dlouhodobému nehmotnému majetku

- 072 - Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje
- 073 - Oprávky k software
- 074 - Oprávky k ocenitelným právům
- 078 - Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku
- 079 - Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku

Účtová skupina 08 - Oprávky k dlouhodobému hmotnému majetku

- 081 - Oprávky ke stavbám
- 082 - Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí
- 085 - Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů
- 088 - Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku
- 089 - Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku

Účtová třída 1 - Zásoby a opravné položky

Účtová skupina 11 – Materiál

- 111 - Pořízení materiálu
- 112 - Materiál na skladě
- 119 - Materiál na cestě

Účtová skupina 12 - Zásoby vlastní výroby

- 121 - Nedokončená výroba
- 122 - Polotovary vlastní výroby
- 123 – Výrobky

Účtová skupina 13 - Zboží a ostatní zásoby

- 131 - Pořízení zboží
- 132 - Zboží na skladě
- 138 - Zboží na cestě
- 139 - Ostatní zásoby

Účtová skupina 14 - Opravné položky k dlouhodobým pohledávkám

- 142 - Opravné položky k poskytnutým návratným finančním výpomocem dlouhodobým
- 144 - Opravné položky k dlouhodobým pohledávkám z postoupených úvěrů
- 146 - Opravné položky k dlouhodobým pohledávkám z ručení
- 149 - Opravné položky k ostatním dlouhodobým pohledávkám

Účtová skupina 15 - Opravné položky k dlouhodobému nehmotnému majetku

- 151 - Opravné položky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje
- 152 - Opravné položky k software
- 153 - Opravné položky k ocenitelným právům
- 154 - Opravné položky k povolenkám na emise a preferenčním limitům
- 156 - Opravné položky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku
- 157 - Opravné položky k nedokončenému dlouhodobému nehmotnému majetku

Účtová skupina 16 - Opravné položky k dlouhodobému hmotnému majetku

- 161 - Opravné položky k pozemkům
- 162 - Opravné položky ke kulturním předmětům
- 163 - Opravné položky ke stavbám
- 164 - Opravné položky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí
- 165 - Opravné položky k pěstitelským celkům trvalých porostů
- 167 - Opravné položky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku
- 168 - Opravné položky k nedokončenému dlouhodobému hmotnému majetku

Účtová skupina 17 - Opravné položky k dlouhodobému finančnímu majetku

- 171 - Opravné položky k majetkovým účastem v osobách s rozhodujícím vlivem
- 172 - Opravné položky k majetkovým účastem v osobách s podstatným vlivem
- 173 - Opravné položky k dluhovým cenným papírům drženým do splatnosti
- 175 - Opravné položky k dlouhodobým půjčkám
- 176 - Opravné položky k ostatnímu dlouhodobému finančnímu Majetku
- 177 - Opravné položky k pořizovanému dlouhodobému finančnímu Majetku

Účtová skupina 18 - Opravné položky k zásobám

- 181 - Opravné položky k materiálu
- 182 - Opravné položky k nedokončené výrobě
- 183 - Opravné položky k polotovarům vlastní výroby
- 184 - Opravné položky k výrobkům
- 185 - Opravné položky ke zboží
- 186 - Opravné položky k ostatním zásobám

Účtová skupina 19 - Opravné položky ke krátkodobým Pohledávkám

- 191 - Opravné položky ke směnkám k inkasu
- 192 - Opravné položky k jiným pohledávkám z hlavní činnosti
- 193 - Opravné položky k poskytnutým návratným finančním výpomocem krátkodobým
- 194 - Opravné položky k odběratelům
- 195 - Opravné položky ke krátkodobým pohledávkám z postoupených úvěrů
- 196 - Opravné položky k pohledávkám z titulu daní a obdobných Dávek
- 197 - Opravné položky k pohledávkám za účastníky sdružení
- 198 - Opravné položky ke krátkodobým pohledávkám z ručení

- 199 - Opravné položky k ostatním krátkodobým pohledávkám

Účtová třída 2 - Účty rozpočtového hospodaření, krátkodobý finanční majetek a krátkodobé úvěry a půjčky

Účtová skupina 22 - Bankovní účty organizačních složek státu a běžné účty státních fondů

- 222 - Příjmový účet organizačních složek státu
- 223 - Zvláštní výdajový účet
- 224 - Běžné účty státních fondů
- 225 - Běžné účty fondů organizačních složek státu
- 227 - Účet hospodaření státního rozpočtu

Účtová skupina 23 - Bankovní účty územních samosprávných celků

- 231 - Základní běžný účet územních Samosprávných celků
- 236 - Běžné účty fondů územních samosprávných celků

Účtová skupina 24 - Ostatní bankovní účty

- 241 - Běžný účet
- 243 - Běžný účet FKSP
- 244 - Termínované vklady krátkodobé
- 245 - Jiné běžné účty
- 247 - Účty spravovaných prostředků
- 248 - Souhrnné účty
- 249 - Účty pro sdílení daní a pro dělenou správu

Účtová skupina 25 - Krátkodobý finanční majetek

- 251 - Majetkové cenné papíry k obchodování
- 253 - Dluhové cenné papíry k obchodování
- 256 - Jiné cenné papíry

Účtová skupina 26 – Peníze

- 261 – Pokladna
- 262 - Peníze na cestě
- 263 – Ceniny

Účtová skupina 28 - Krátkodobé úvěry a půjčky

- 281 - Krátkodobé úvěry
- 282 - Eskontované krátkodobé dluhopisy (směnky)
- 283 - Krátkodobé závazky z vydaných dluhopisů
- 289 - Jiné krátkodobé půjčky

Účtová třída 3 - Zúčtovací vztahy

Účtová skupina 31 - Krátkodobé pohledávky

- 311 – Odběratelé
- 312 - Směnky k inkasu
- 313 - Pohledávky za eskontované cenné papíry
- 314 - Krátkodobé poskytnuté zálohy
- 315 - Jiné pohledávky z hlavní činnosti
- 316 - Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé
- 317 - Krátkodobé pohledávky z postoupených úvěrů
- 318 - Pohledávky z titulu daní a obdobných dávek
- 319 - Pohledávky ze sdílených daní

Účtová skupina 32 - Krátkodobé závazky

- 321 – Dodavatelé
- 322 - Směnky k úhradě
- 323 - Závazky z dávek sociálního zabezpečení
- 324 - Krátkodobé přijaté zálohy
- 325 - Závazky z dělené správy a kaucí
- 326 - Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé
- 327 - Přijaté zálohy daní
- 328 - Závazky z výběru daní
- 329 - Závazky ze sdílených daní

Účtová skupina 33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi

- 331 – Zaměstnanci
- 333 - Jiné závazky vůči zaměstnancům
- 335 - Pohledávky za zaměstnanci
- 336 - Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního Pojištění

Účtová skupina 34 - Zúčtování daní, dotací a ostatní zúčtování

- 341 - Daň z příjmů
- 342 - Jiné přímé daně
- 343 - Daň z přidané hodnoty
- 344 - Jiné daně a poplatky
- 345 - Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce
- 346 - Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi
- 347 - Závazky k vybraným ústředním vládním institucím
- 348 - Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi
- 349 - Závazky k vybraným místním vládním institucím

Účtová skupina 35 - Pohledávky a závazky k účastníkům sdružení

- 351 - Pohledávky za účastníky sdružení
- 352 - Závazky k účastníkům sdružení

Účtová skupina 36 - Pohledávky a závazky z ručení a finančních operací

- 361 - Krátkodobé pohledávky z ručení
- 362 - Krátkodobé závazky z ručení
- 363 - Pevné termínové operace a opce
- 364 - Závazky z neukončených finančních operací
- 365 - Pohledávky z finančního zajištění
- 366 - Závazky z finančního zajištění
- 367 - Pohledávky z vydaných dluhopisů
- 368 - Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů

Účtová skupina 37 - Jiné krátkodobé pohledávky a závazky

- 371 - Krátkodobé pohledávky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí
- 372 - Krátkodobé závazky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí
- 373 - Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery
- 374 - Krátkodobé přijaté zálohy na transfery
- 377 - Ostatní krátkodobé pohledávky
- 378 - Ostatní krátkodobé závazky

Účtová skupina 38 - Účty příštích období a dohadné účty

- 381 - Náklady příštích období
- 383 - Výdaje příštích období

- 384 - Výnosy příštích období
- 385 - Příjmy příštích období
- 388 - Dohadné účty aktivní
- 389 - Dohadné účty pasivní

Účtová skupina 39 - Vnitřní zúčtování a vyrovnávací účty

- 395 - Vnitřní zúčtování
- 396 - Spojovací účet při sdružení

Účtová třída 4 - Jmění, fondy, výsledek hospodaření, rezervy, dlouhodobé závazky a pohledávky, závěrečné účty a zvláštní zúčtování

Účtová skupina 40 - Jmění účetní jednotky a upravující položky

- 401 - Jmění účetní jednotky
- 402 - Fond privatizace
- 403 - Transfery na pořízení dlouhodobého majetku
- 404 - Agregované příjmy a výdaje minulých období
- 405 - Kurzové rozdíly
- 406 - Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody
- 407 - Jiné oceňovací rozdíly
- 408 - Opravy minulých období

Účtová skupina 41 - Fondy účetní jednotky

- 411 - Fond odměn
- 412 - Fond kulturních a sociálních potřeb
- 413 - Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření
- 414 - Rezervní fond z ostatních titulů
- 416 - Fond reprodukce majetku, investiční fond

- 419 - Ostatní fondy

Účtová skupina 43 - Výsledky hospodaření

- 431 - Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení
- 432 - Výsledek hospodaření minulých účetních období

Účtová skupina 44 - Rezervy

- 441 - Rezervy

Účtová skupina 45 - Dlouhodobé závazky

- 451 - Dlouhodobé úvěry
- 452 - Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé
- 453 - Dlouhodobé závazky z vydaných dluhopisů
- 455 - Dlouhodobé přijaté zálohy
- 456 - Dlouhodobé závazky z ručení
- 457 - Dlouhodobé směnky k úhradě
- 458 - Dlouhodobé závazky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí
- 459 - Ostatní dlouhodobé závazky

Účtová skupina 46 - Dlouhodobé pohledávky

- 462 - Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé
- 464 - Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů
- 465 - Dlouhodobé poskytnuté zálohy
- 466 - Dlouhodobé pohledávky z ručení
- 468 - Dlouhodobé pohledávky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí
- 469 - Ostatní dlouhodobé pohledávky

Účtová skupina 47 - Dlouhodobé zálohy na transfery

- 471 - Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery
- 472 - Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery

Účtová skupina 49 - Závěrkové účty a zvláštní zúčtování

- 491 - Počáteční účet rozvažný
- 492 - Konečný účet rozvažný
- 493 - Výsledek hospodaření běžného účetního období
- 499 - Zúčtování na základě zvláštních předpisů

Účtová třída 5 – Náklady

Účtová skupina 50 - Spotřebované nákupy

- 501 - Spotřeba materiálu
- 502 - Spotřeba energie
- 503 - Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek
- 504 - Prodané zboží
- 506 - Aktivace dlouhodobého majetku
- 507 - Aktivace oběžného majetku
- 508 - Změna stavu zásob vlastní výroby

Účtová skupina 51 – Služby

- 511 - Opravy a udržování
- 512 – Cestovné
- 513 - Náklady na reprezentaci
- 516 - Aktivace vnitroorganizačních služeb
- 518 - Ostatní služby

Účtová skupina 52 - Osobní náklady

- 521 - Mzdové náklady
- 524 - Zákonné sociální pojištění
- 525 - Jiné sociální pojištění
- 527 - Zákonné sociální náklady
- 528 - Jiné sociální náklady

Účtová skupina 53 - Daně a poplatky

- 531 - Daň silniční
- 532 - Daň z nemovitostí
- 538 - Jiné daně a poplatky
- 539 - Vratky daní z nadměrných odpočtů

Účtová skupina 54 - Ostatní náklady

- 541 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení
- 542 - Jiné pokuty a penále
- 543 - Dary
- 544 - Prodaný materiál
- 547 - Manka a škody
- 548 - Tvorba fondů
- 549 - Ostatní náklady z činnosti

Účtová skupina 55 - Odpisy, rezervy a opravné položky

- 551 - Odpisy dlouhodobého majetku
- 552 - Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek
- 553 - Prodaný dlouhodobý hmotný majetek
- 554 - Prodané pozemky
- 555 - Tvorba a zúčtování rezerv
- 556 - Tvorba a zúčtování opravných položek

- 557 - Náklady z vyřazených pohledávek
- 558 - Náklady z drobného dlouhodobého majetku

Účtová skupina 56 - Finanční náklady

- 561 - Prodané cenné papíry a podíly
- 562 - Úroky
- 563 - Kurzové ztráty
- 564 - Náklady z přecenění reálnou hodnotou
- 569 - Ostatní finanční náklady

Účtová skupina 57 - Náklady na transfery

- 571 - Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery
- 572 - Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery

Účtová skupina 58 - Náklady ze sdílených daní a poplatků

- 581 - Náklady ze sdílené daně z příjmů fyzických osob
- 582 - Náklady ze sdílené daně z příjmů právnických osob
- 584 - Náklady ze sdílené daně z přidané hodnoty
- 585 - Náklady ze sdílených spotřebních daní
- 586 - Náklady z ostatních sdílených daní a poplatků

Účtová skupina 59 - Daň z příjmů

- 591 - Daň z příjmů
- 595 - Dodatečné odvody daně z příjmů

Účtová třída 6 - Výnosy

Účtová skupina 60 - Výnosy z vlastních výkonů a zboží

- 601 - Výnosy z prodeje vlastních výrobků
- 602 - Výnosy z prodeje služeb
- 603 - Výnosy z pronájmu
- 604 - Výnosy z prodaného zboží
- 605 - Výnosy ze správních poplatků
- 606 - Výnosy z místních poplatků
- 607 - Výnosy ze soudních poplatků
- 609 - Jiné výnosy z vlastních výkonů

Účtová skupina 63 - Výnosy z daní a poplatků

- 631 - Výnosy z daně z příjmů fyzických osob
- 632 - Výnosy z daně z příjmů právnických osob
- 633 - Výnosy ze sociálního pojištění
- 634 - Výnosy z daně z přidané hodnoty
- 635 - Výnosy ze spotřebních daní
- 636 - Výnosy z majetkových daní
- 637 - Výnosy z energetických daní
- 638 - Výnosy z daně silniční
- 639 - Výnosy z ostatních daní a poplatků

Účtová skupina 64 - Ostatní výnosy

- 641 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení
- 642 - Jiné pokuty a penále
- 643 - Výnosy z vyřazených pohledávek
- 644 - Výnosy z prodeje materiálu
- 645 - Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku
- 646 - Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků
- 647 - Výnosy z prodeje pozemků
- 648 - Čerpání fondů
- 649 - Ostatní výnosy z činnosti

Účtová skupina 66 - Finanční výnosy

661 - Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů

662 – Úroky

663 - Kurzové zisky

664 - Výnosy z přecenění reálnou hodnotou

665 - Výnosy z dlouhodobého finančního majetku

669 - Ostatní finanční výnosy

Účtová skupina 67 - Výnosy z transferů

671 - Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů

672 - Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů

Účtová skupina 68 - Výnosy ze sdílených daní a poplatků

681 - Výnosy ze sdílené daně z příjmů fyzických osob

682 - Výnosy ze sdílené daně z příjmů právnických osob

684 - Výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty

685 - Výnosy ze sdílených spotřebních daní

686 - Výnosy ze sdílených majetkových daní

688 - Výnosy z ostatních sdílených daní a poplatků

Účtová třída 7 a 8 - Vnitroorganizační účetnictví

Obsah těchto účtových tříd si určí sama účetní jednotka.

Účtová třída 9 - Podrozvahové účty

[24]

Příloha B: Zákonné opravné položky k pohledávkám 2008 - 2012

St	Hl.kniha	Č.dokladu	Druh	ÚK	Text	Středisko	Dat.dokl.	Část.v měně dok	Měna
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000495	ID	40			02.06.2008	29 999,78	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000496	ID	50			25.06.2008	-29 999,78	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000486	ID	40			30.06.2008	14 494,20	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000488	ID	40			30.06.2008	23 787,98	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000489	ID	50			30.06.2008	-23 787,98	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000490	ID	40			30.06.2008	20 291,52	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000484	ID	50			31.12.2008	-50 000,00	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000487	ID	50			31.12.2008	-14 494,20	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000491	ID	50			31.12.2008	-86 882,87	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000491	ID	50			31.12.2008	-1 481 878,43	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000491	ID	50			31.12.2008	-418 613,16	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000492	ID	40			31.12.2008	54 313,01	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000493	ID	40			31.12.2008	684 239,79	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000497	ID	40			31.12.2008	1 284 349,58	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000539	ID	40	Ing.Petráš		30.04.2009	7 669,35	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000539	ID	40	Petřík Voto		30.04.2009	12 638,57	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000530	ID	40	Opr.položka - M. Antoš		30.06.2009	13 424,22	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000531	ID	40	Opr.položka - Roman Hauler		30.06.2009	21 489,09	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000532	ID	40	dotv.opr.položky-Truhlář		30.06.2009	20 952,85	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000533	ID	40	Opr.položka - AD IMMO		30.06.2009	20 613,30	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000534	ID	40	opravná položka Lugis		30.06.2009	26 745,21	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000535	ID	40	Opravná položka J.Pešta		30.06.2009	7 231,60	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000536	ID	50			31.12.2009	-54 313,01	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000536	ID	50			31.12.2009	-1 284 349,58	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000536	ID	50			31.12.2009	-684 239,79	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000537	ID	50			31.12.2009	-100 456,27	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000538	ID	50			31.12.2009	-10 000,00	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000540	ID	50			31.12.2009	-7 669,35	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000540	ID	50			31.12.2009	-12 638,57	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000541	ID	40			31.12.2009	1 364 346,14	CZK

@01\QZaúčtováno@	558001	1000000542	ID	40		31.12.2009	840 508,79	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000543	ID	40		31.12.2009	43 488,46	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000560	ID	50		31.12.2009	-15 559,81	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000259	ID	40	doučt.opr.položky Hauler 20%	01.06.2010	2 000,00	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000255	ID	40	Opr.položka-Koupelny Cascada del 8c	30.06.2010	1 254,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000257	ID	40	Opr.položka STEP Plzeň dle § 8c	30.06.2010	4 112,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000260	ID	50	rozpuš.opr.pol. Hauler 20% -doučtování	30.06.2010	-2 000,00	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000261	ID	40	opr.položka Josef Kožíšek	30.06.2010	13 290,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000256	ID	50	rozpuš.opr. pol-Koupelny Cascada	19.07.2010	-1 254,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000258	ID	50	rozpuš.opr. pol. STEP Plzeň	19.07.2010	-4 112,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000262	ID	50	rozpuš.opr.pol. Josef Kožíšek	19.07.2010	-13 290,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000614	ID	50		31.12.2010	-43 488,46	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000614	ID	50		31.12.2010	-1 348 786,33	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000614	ID	50		31.12.2010	-840 508,79	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000615	ID	40		31.12.2010	369 742,62	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000615	ID	40		31.12.2010	235 615,60	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000615	ID	40		31.12.2010	1 815 243,97	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000615	ID	40		31.12.2010	1 223 560,25	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000826	ID	50		31.12.2011	-605 358,22	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000826	ID	50		31.12.2011	-1 815 243,97	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000826	ID	50		31.12.2011	-1 223 560,25	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000827	ID	40	Opravné pol.k pohledávkám r.2011	31.12.2011	3 102 608,67	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000827	ID	40	Opravné pol.k pohledávkám r.2011	31.12.2011	1 202 404,40	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000827	ID	40	Opravné pol.k pohledávkám r.2011	31.12.2011	439 236,28	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000600	ID	40	opravná položka-Pícha	01.12.2012	1 595,80	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000606	ID	40	opravná položka-Unistav	01.12.2012	3 633,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000606	ID	40	opravná položka-Unistav	01.12.2012	698,40	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000601	ID	50	Rozpuštění opr.pol.-Pícha	31.12.2012	-1 595,80	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000607	ID	50	Rozpuštění opr.pol.-Unistav	31.12.2012	-3 633,10	CZK
@01\QZaúčtováno@	558001	1000000607	ID	50	Rozpuštění opr.pol.-Unistav	31.12.2012	-698,40	CZK

Příloha C: Účetní opravné položky k pohledávkám 2008 - 2011

St	Hl.kniha	Č.dokladu	PrÚs	Druh	ÚK	Text	Středisko	Dat.dokl.	Část.v měně dok	Měna
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000491		ID	50			31.12.2008	-1 574 079,67	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000492		ID	40			31.12.2008	217 252,06	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000494		ID	40			31.12.2008	970 320,96	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000497		ID	40			31.12.2008	361 206,27	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000526		ID	40			31.12.2008	30 000,00	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000536		ID	50			31.12.2009	-1 548 779,29	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000541		ID	40			31.12.2009	127 457,50	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000543		ID	40			31.12.2009	173 953,84	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000544		ID	40			31.12.2009	3 091 918,43	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000558		ID	40			31.12.2009	147 872,26	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000259		ID	40	doúčt.opr.položky Hauler 80%		01.06.2010	8 000,00	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000260		ID	50	rozpuš.opr.pol. Hauler 80% -doúčtování		30.06.2010	-8 000,00	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000545		ID	40		00001	31.12.2010	71 159,74	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000614		ID	50		00001	31.12.2010	-3 393 329,77	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000616		ID	40		00001	31.12.2010	1 957 233,32	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000658		ID	40		00001	31.12.2010	5 998,40	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000826		ID	50		00001	31.12.2011	-1 957 233,32	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000827		ID	40	Opravné pol.k pohledávkám r.2011	00001	31.12.2011	915 719,34	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000827		ID	40	Opravné pol.k pohledávkám r.2011	00001	31.12.2011	1 333 211,06	CZK
@01\QZaúčtováno@	559001	1000000835		ID	40	Opravná položka-sklad-ležáky	00001	31.12.2011	47 923,06	CZK

ABSTRAKT

SIGMONDOVÁ, Veronika. *Řízení a správa pohledávek ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 78 s., 2013

Klíčová slova: pohledávky, řízení a správa pohledávek, controlling, plánování pohledávek

Diplomová práce pojednává o problematice pohledávek, konkrétně hodnotí způsob jejich řízení a správy ve zvoleném podniku. Téma bylo vybráno z důvodu nespokojenosti managementu s aktuální situací v této oblasti. Cílem práce bylo pojednat o pohledávkách z právního, účetního a daňového pohledu, zhodnotit jejich vývoj ve zvoleném podniku a posoudit úroveň prováděných controllingových úloh v oblasti pohledávek. Na základě vypracovaných analýz byly zjištěny příčiny neuspokojivého stavu. Výstupem práce jsou návrhy opatření pro zvolenou společnost, které by měly po jejich zavedení směřovat ke zlepšení. Součástí práce je ukázka možného způsobu plánování pohledávek na další období. Návrhy byly po dokončení předány majiteli podniku, který zváží jejich uplatnění v praxi.

ABSTRACT

SIGMONDOVÁ, Veronika. *Management and control of claims in a selected company*. Thesis. Pilsen: Faculty of economy ZČU in Pilsen, 78 pgs., 2013

Key words: claims, management and control of claims, controlling, claim planing

The thesis deals with a problems of claims, concretely it evaluates a method of their management and control in the selected company. The theme was chosen because of management's dissatisfaction with an actual situation in this area. The aim of this work was to deal with claims from legal, accounting and taxation view, evaluate their evolution in the selected company and consider a level of controlling tasks discharging in the claims area. On the basis of evolved analysis were found out the causes of the dissatisfied state. A suggestions of remedies for the selected company, which should head towards improvement after their starting are the output of this work. An illustration of possible way of claims planning for the next time period is a part of this work. The finished suggestions were handed to the owner of the company who will weigh their use in practice.