

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Controlling pohledávek**

**Controlling of receivables**

Bc. Martina Stránská

Plzeň 2014

## ***Čestné prohlášení***

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Controlling pohledávek“*

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

V Plzni dne 25. dubna 2014

.....

podpis autorky

## ***Poděkování***

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí své práce – Ing. Janě Hinke Ph.D – za příkladné vedení práce, připomínky, odborné rady a pomoc při vypracování diplomové práce.

Poděkování patří rovněž jednatelům společnosti COLLECT Spedition s. r. o. a panu Zdeňku Mílotovi za poskytnutí dostupných materiálů a času potřebného k získání nezbytných informací.

Poslední poděkování patří rodině, která mě podporovala jak finančně, tak především morálně.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Cíl práce a metodický postup řešení .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Charakteristika pohledávek.....</b>	<b>10</b>
2.1 Definice pojmu pohledávka.....	10
2.2 Vznik pohledávek.....	10
2.3 Vykazování pohledávek .....	11
2.3.1 Evidence pohledávek .....	11
2.3.2 Analytická evidence.....	12
2.4 Ocenění pohledávek .....	13
2.5 Klasifikace a účtování pohledávek.....	13
2.6 Pohledávky a daně .....	15
2.6.1 Opravné položky k pohledávkám .....	16
2.6.2 Jednorázový odpis pohledávek .....	17
2.7 Zánik pohledávek .....	18
<b>3 Controllingové úlohy v oblasti pohledávek .....</b>	<b>20</b>
3.1 Pojem controlling.....	20
3.2 Controlling pohledávek.....	20
3.3 Monitoring pohledávek .....	23
3.3.1 Vztah pohledávek k prodejům .....	24
3.3.2 Stáří pohledávek .....	24
3.3.3 Úvěrová politika .....	25
3.3.4 Preventivní zajištění pohledávek .....	28
3.4 Platební politika .....	31
3.4.1 Úhrada pohledávek .....	31
3.4.2 Vymáhání pohledávek .....	32
<b>4 Představení zvolené účetní jednotky .....</b>	<b>35</b>
4.1 Základní údaje.....	35
4.2 Vývoj společnosti COLLECT Spedition s. r. o. ....	35
4.3 Charakteristika zaměstnanců společnosti .....	36
4.4 Zhodnocení podnikatelské činnosti .....	37
4.5 Vedení účetnictví .....	41
4.5.1 Vnitropodnikové účetnictví .....	41

<b>5</b>	<b>Controlling pohledávek ve společnosti COLLECT Spedition s. r. o.....</b>	<b>43</b>
5.1	<i>Analýza odběratelů.....</i>	43
5.2	<i>Analýza pohledávek.....</i>	48
5.2.1	Vykazování pohledávek v účetnictví.....	48
5.2.2	Zobrazení pohledávek v rozvaze .....	50
5.2.3	Vývoj pohledávek v podniku.....	51
5.2.4	Zápočet pohledávek a závazků .....	53
5.2.5	Pohledávky z obchodního styku .....	53
5.2.6	Obrátka a doba obratu pohledávek .....	55
5.3	<i>Úvěrová politika.....</i>	56
5.4	<i>Zajištění, platební podmínky .....</i>	60
5.5	<i>Vymáhání pohledávek .....</i>	61
<b>6</b>	<b>Shrnutí problematiky a návrh opatření na zlepšení situace v oblasti controllingu pohledávek.....</b>	<b>64</b>
6.1	<i>Zhodnocení současného stavu.....</i>	64
6.2	<i>Návrh opatření na zlepšení controllingu pohledávek .....</i>	64
6.2.1	Stanovení doby splatnosti s ohledem na významnost odběratelů.....	65
6.2.2	Stanovení zálohových plateb .....	65
6.2.3	Zápočet vzájemných pohledávek a závazků.....	66
6.2.4	Upomínání před uplynutím doby splatnosti.....	66
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam tabulek a obrázků .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>75</b>

## ***Úvod***

Pohledávky jsou výsledkem uskutečněného obchodu, vyjadřují závazný vztah svazující obvykle dva obchodní partnery. Ačkoli mít pohledávky je na první pohled pro podnik dobré, protože to značí zájem o jeho produkty či služby, jejich nadměrné množství může vést v krajním případě k ukončení činnosti.

V dnešním turbulentním světě plným neustálých změn dochází k postupnému poznání, že věřitelé nemusí čekat, až dostanou zapláceno od dlužníků a tím zbytečně zvyšovat svoje náklady, ale mohou sami využívat z dostupných možností spojených s preventivním zajištěním pohledávek.

Přesto stále ještě především menší společnosti pomíjí účinnost prevence a zaměřuje své síly teprve až na upomínání a vymáhání pohledávek. Přitom riziko spojené s vymožením nedobytné pohledávky vzrůstá a šance na jejich návratnost se snižuje tím víc, čím delší dobu po splatnosti jsou řešeny.

Controlling pohledávek, potažmo řízení a správa pohledávek, by měl být v každém podniku, nezávisle na jejich velikosti, vnímán jako jeden z nástrojů jeho úspěšného řízení. Řízení a správu pohledávek lze vyjádřit větou převzatou z římského práva: *Clara pacta – boni amici*. Překlad říká: jasné smlouvy dělají dobré přátele.

Jedině v případě, že si podnikatelé konečně uvědomí, že uměním není mít pouze dobře zvládnutou politiku vymáhání, ale především jasně definované podmínky obchodních smluv tak, aby se předcházelo problémům spojeným s nedobytností pohledávek, je možné považovat danou problematiku za zvládnutou.

## 1 Cíl práce a metodický postup řešení

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě základní části. Teoretická část se věnuje vyjasnění pojmu pohledávky z hlediska účetnictví, práva i daní. Popisuje jejich klasifikaci, účtování, možnosti odepisování a vykazování. Teorii pak uzavírá identifikace controllingu se zaměřením na controllingové aktivity prováděné v oblasti pohledávek.

Vlastní část diplomové práce se zaměřuje na aplikaci controllingu pohledávek v malém podniku COLLECT Spedition s. r. o. Úvodem je společnost stručně představena, popsána historie fungování podniku, provedena finanční analýza zaměřena jednak na téma této práce a dále na stanovení bonity podniku, která dává náhled na dosavadní zhodnocení podnikání. Vše je prováděno pro roky 2009 – 2013.

Část controllingových aktivit podniku je rozdělena na několik dílčích částí, z nichž každá má za úkol odhalit nedostatky řízení a správy pohledávek. Analýza odběratelů se zaměřuje na identifikaci klientů podle charakteru osoby a sídla společnosti, dále pak stanovení významnosti, kde se odlišuje jednak délka trvání obchodního vztahu, jednak objem pohledávek jednotlivých odběratelů uskutečněných za poslední rok.

Analýza pohledávek se pak zaměřuje na jejich vykazování v účetnictví, promítnutí do rozvahy a dále na jejich vývoj. Úplnost této části doplňuje zmínka o zápočtu vzájemných pohledávek a závazků a podrobnější pohled na pohledávky z obchodního styku. Tuto část pak uzavírají ukazatele aktivity monitorující současnou situaci podniku v oblasti pohledávek – obrátka a doba obratu.

Úvěrová politika se zaměřuje na dosavadní činnosti prováděné společností, tedy prvotní sběr informací o obchodních partnerech, využívání služeb softwarových programů pro verifikaci důvěryhodnosti klienta a kontrolu faktur po době jejich splatnosti. Zajištění a platební podmínky spolu s vymáháním pak uzavírají celou část controllingových aktivit v rámci sledované společnosti.

Výsledky získané rozborem jsou dále uplatněny v poslední kapitole, kde se hodnotí dosavadní činnosti v controllingu pohledávek a navrhuje zlepšení.

Pro diplomovou práci bylo použito knižních a internetových zdrojů spolu s platnými právními předpisy roku 2014; autorka si je vědoma nesouladu aktuálních předpisů a knižních zdrojů.

Cílem diplomové práce je popsat problematiku controllingu pohledávek a tu pak aplikovat na konkrétní podnik. Analýzou controllingových aktivit pohledávek má dojít v první řadě k odhalení nedostatků v této oblasti a dále pak k představení možných návrhů směřujících ke zlepšení současného stavu.



## 2 Charakteristika pohledávek

V této kapitole se objasňuje základní charakteristika pohledávek od definice přes klasifikaci a způsoby účtování, odepisování a vykazování až po zánik pohledávek.

### 2.1 Definice pojmu pohledávka

Při hledání definice pojmu pohledávka lze narazit na poměrně nečekaný problém. Základní právní předpisy týkající se účetnictví – Zákon o účetnictví a prováděcí vyhláška k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb. překvapivě nenabízí bližší specifikaci tohoto pojmu. Objasnění je možné nalézt teprve v Občanském zákoníku.

Podle [34] je pohledávka definována na základě vymezení vzniku závazků a to tak, že „ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit. [34, § 1721] Pohledávka vzniká věřiteli tak, že ten jakožto dodavatel vystaví fakturu například na zboží nebo výrobek. Odběratel tuto fakturu akceptuje a vzniká mu tím povinnost dluh uspokojit.

Štohl ve své publikaci vysvětluje pohledávku jako „nárok podnikatele (věřitele) na úhradu peněžní částky od dlužníka.“ [11, str. 19]

Drbohlav a Pohl pak pohledávku chápou jako „právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku.“ [1, str. 17]

Zákon dále upravuje pojem plnění závazku, kdy toto *musí nabývat majetkové podstaty a odpovídat zájmu věřitele, i když tento zájem nemusí být pouze majetkový.* [34, § 1722] Majetkovou podstatou se rozumí např. peněžní prostředky, movité a nemovité věci, akcie, směnky, šeky, ale i obchodní podíl či dlužníkovy peněžité i nepeněžité pohledávky atd. [33]

### 2.2 Vznik pohledávek

Pohledávky mohou vzniknout smlouvou, protiprávním činem nebo jinou podle právního řádu způsobitou právní skutečností. [34]

Nejčastěji dochází k uzavření smlouvy, kterou obě strany vyjadřují souhlas se vznikem závazku/pohledávky mezi sebou a též se řídit obsahem tohoto dokumentu; uzavřena je následným konáním obsahu. Zákon ponechává na svobodné vůli účastníků smlouvy, jakým způsobem ji ujednat, či co zde má být uvedeno. [34]

Smlouva se uzavírá v písemné podobě, nicméně existuje možnost uzavřít ji i jinak. Potom je na účastnících, zda tento dokument bude potvrzen i ve formě písemné. [34]

### 2.3 Vykazování pohledávek

V rozvaze se pohledávky dle základního členění nacházejí na straně aktiv. Ta představují majetek podniku, pohledávky se tedy nalézají jednak mezi oběžnými aktivy spolu se zásobami a krátkodobým finančním majetkem, jednak existují samostatně vykazované jako „Pohledávky za upsaný základní kapitál“. Základní rozdělení aktiv v rozvaze je znázorněno tabulkou č. 1.

**Tabulka 1:** Základní rozdělení položek v rozvaze na straně aktiv

<b>AKTIVA CELKEM</b>
<b>A. Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek
B.III. Dlouhodobý finanční majetek
<b>C. Oběžná aktiva</b>
C.I. Zásoby
C.II. Dlouhodobé pohledávky
C.III. Krátkodobé pohledávky
C.IV. Krátkodobý finanční majetek
<b>D.I. Časové rozlišení</b>

Zdroj: [4], 2014

#### 2.3.1 Evidence pohledávek

**Hlavní kniha** je prvotním zdrojem evidence veškerých účetních záznamů účetní jednotky, tedy i přijatých faktur. Zapisují se do ní syntetické účty podle účtového rozvrhu stanoveného účetní jednotkou, pokud se neřídí směrným účtovým rozvrhem. [11]

*„Hlavní kniha by měla obsahovat následující informace:*

- *zůstatky účtů ke dni, k němuž se otevírá hlavní kniha,*
- *souhrnné obraty strany Má dáti a Dal účtů, alespoň za kalendářní měsíc; vybrané účetní jednotky uvádějí souhrnné obraty denně, nenaplní-li tuto povinnost vybraná účetní jednotka v jiné účetní knize,*
- *zůstatky účtů ke dni, ke kterému se sestavuje účetní závěrka.“ [32, § 13, odst. 2]*

**Kniha pohledávek a závazků** přehledně zobrazuje, v kolika případech je účetní jednotka/podnikatel věřitelem, a v kolika případech je sama dlužníkem. Složitost evidence záleží na rozsahu předmětu podnikání a je plně v kompetenci účetní jednotky/podnikatele. Základem se stává kniha přijatých a vydaných faktur, kam jsou zapisovány pohledávky a závazky z běžných závazkových vztahů. [11]

Kniha pohledávek a závazků obsahuje tyto informace:

- sledování odděleně pohledávky a závazky na základě účetních dokladů,
- číslování dokladů (v tomto konkrétním případě faktur),
- hodnoty, na které jsou faktury vystavovány/přijímány,
- datum vzniku pohledávky/závazku,
- datum splatnosti, způsob úhrady (hotově, převodem),
- údaje nutné pro přiřazení pohledávky/závazku a platby. [11]

V případě, že je obchodní partner ze zahraničí, je dobré vyjádřit informace o daném kurzu a měně; obecně se pak doporučuje zapsat si také předmět faktury (např. faktura za prodané zboží).

Mimo knihu zabývající se běžnými závazkovými vztahy je možné vytvořit rovněž i knihu týkající se neobchodních pohledávek a závazků (pohledávky a závazky za zaměstnance atp.)

### 2.3.2 Analytická evidence

Analytická evidence detailněji sleduje jednotlivé účty, pokud je to potřeba, v rámci daného předmětu podnikání. Větší účetní jednotky obchodující s více odběrateli chtějí znát nejenom celkové saldo na účtu Odběratelé, rovněž chtějí mít přehled o tom, v jaké výši existuje pohledávka za jednotlivými obchodními partnery. Těmto účtům se v odborných kruzích říká analytické účty. [11]

České účetní standardy zmiňují následující hlediska upravující jejich vytváření, např.:

- evidence pohledávek/závazků podle obchodních partnerů,
- rozlišení domácích a zahraničních měn,
- členění podle položek účetní závěrky,
- rozlišení časového hlediska u pohledávek a závazků na krátkodobé a dlouhodobé,
- rozlišení pro potřeby finančního řízení. [24]

## 2.4 Ocenění pohledávek

Oceňování pohledávek popisuje zejména zákon o účetnictví, kde se řeší způsob ocenění. Účetní jednotky mají možnost ocenit pohledávky buď ke dni uskutečnění účetní operace, nebo k rozvahovému dni, případně k jinému dni, k němuž je sestavována účetní závěrka. [6]

**Jmenovitou hodnotou** se oceňují pohledávky při jejich vzniku. [6]

**Pořizovací cena** se využívá při nabytí pohledávky za úplaty či vkladem. Pod pojmem nabytí pohledávky se rozumí její nákup. Stejně jako u pořizovací ceny dlouhodobého majetku i zde je cena rozdělena na cenu pořízení a vedlejší náklady související s pořízením (např. provize, odměny znalcům atp.) [6]

Ocenění **cizí měnou** vyplývá z obchodu se zahraniční partnerskou společností, v rámci účetnictví vedeného v tuzemské měně musí být zahraniční měna na tuto převedena. Vnitřními předpisy se pak stanovuje, jaký kurz bude účetní jednotka využívat. Opět se zde nabízí dvě možnosti: aktuálním měnovým kurzem centrální banky (v České republice tedy České národní banky), nebo fixním kurzem určeným účetní jednotkou (ten se nicméně řídí rovněž měnovým kurzem centrální banky dané země). [6]

## 2.5 Klasifikace a účtování pohledávek

Základním rozdělením je časové období, po které jsou pohledávky v účetnictví vedeny. Rozlišují se tedy krátkodobé pohledávky s dobou splatnosti do jednoho roku, a dlouhodobé pohledávky se splatností nad jeden rok.

Další členění pohledávek vychází z Prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví, které specifikuje několik skupin pohledávek:

**Pohledávky z obchodních vztahů** – sem se řadí pohledávky z obchodních vztahů a dále cenné papíry předané bance k eskontu na základě vydaných faktur či cenných papírů [30]

Mimo jiné sem lze řadit i poskytnuté zálohy dodavatelům před vyhotovením faktury nebo zaúčtování reklamace. Účtování probíhá v rámci účtové skupiny 31 – Pohledávky.

**Pohledávky – ovládaná osoba, podstatný vliv** – tento typ pohledávek v sobě zahrnuje účtování pohledávek za osobami, které společnost ovládá či má podstatný vliv. Rozdíl je v počtu hlasovacích práv, kdy ovládanou osobou je osoba, u níž je vlastněno

minimálně 40 % hlasovacích práv, podstatným vlivem je nejméně pak 20 %. [33, 34, 35] Vykazují se v účtové skupině 35 – Pohledávky za společníky, za účastníky sdružení a za členy družstva.

**Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení** účtují o vzniklých pohledávkách za společníky, členy družstva či účastníky sdružení. Jedná se o nesplacené vklady, půjčku peněžních prostředků nebo uhrazení ztráty společnosti. [12, 32] Účtování probíhá rovněž v rámci účtové skupiny 35 – Pohledávky za společníky, za účastníky sdružení a za členy družstva.

**Dohadné účty aktivní** „obsahují částky pohledávek stanovené například podle smluv, u kterých se očekává splatnost delší než jeden rok, které nejsou doloženy veškerými potřebnými doklady, a tedy není známa jejich přesná výše.“ [30, § 10, odst. 7]

Typickým příkladem je škoda vzniklá v důsledku pohromy, proti které je účetní jednotka pojištěna. Do doby, než pojišťovna přizná náhradu škody, se využívá účet 388 – Dohadné účty aktivní. [12]

**Jiné pohledávky** zahrnují pohledávky např. za zaměstnanci, z prodeje celého/části podniku, náhrady manka, škody atd. [30]

**Odložená daňová pohledávka**, resp. závazek vzniká při rozdílném daňovém a účetním pohledu na vybrané položky. Tyto rozdíly jsou nazývány jako přechodné a dělí se na zdanitelné (účetní hodnota vyšší než daňová) a odčitatelné (daňová hodnota vyšší než účetní). Zjištění rozdílů probíhá u rezerv tvořených mimo zákonné rezervy, opravných položek k pohledávkám, odepisovaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku atd.

Odložená daňová pohledávka je tedy taková částka daně z příjmů, kterou podnik bude chtít využít v následujících letech.

„Vznik je možný díky:

- *odčitatelným přechodným rozdílům,*
- *převedeným nevyužitým daňovým ztrátám,*
- *převedeným nevyužitým daňovým odpočtům a jiným časově převoditelným daňovým nárokům (nárokům převoditelným do budoucna).“ [24, č. 003: Obsahové vymezení].*

Účtování probíhá podle charakteru pohledávky na příslušném účtu v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy. Nejčastěji se účtuje o Pohledávkách z obchodních vztahů na účtu 311, to vyjadřuje tabulka č. 2.

**Tabulka 2:** Účtování pohledávek z obchodních vztahů

Popis účetního případu	Částka	MD	D
FAV na prodané výrobky	135 000,--	311	601
DPH 21 %	28 350,--	311	343
VBÚ: Úhrada od odběratele	163 350,--	221	311

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Druhým účetním případem je zaúčtování dohadných položek aktivních, které jsou evidovány v účtové skupiny 38 – Přejícné účty aktiv a pasiv.

**Tabulka 3:** Účtování dohadných položek aktivních

Popis účetní operace	Částka	MD	D
Vzniklá škoda na majetku po požáru	58 700,--	582	112
Pohledávka za pojišťovnou	58 700,--	388	688
VÚD: Přiznaná náhrada škody od pojišťovny	40 000,--	378	388
Zrušení dohadné položky	18 700,--	588	388

Zdroj: [12, str. 150]; 2014

## 2.6 Pohledávky a daně

Účetním jednotkám často znesnadňuje podnikání zdaňování výnosů z dodávek zboží a poskytování služeb, jestliže jim odběratelé ve lhůtě splatnosti vzniklou pohledávku neuhradí. [1]

Zákony platné v České republice se snaží zmírnit nepříznivé dopady již zdaněných, ale doposud nepřijatých úhrad pohledávek, pro které existuje důvodná pochybnost o jejich splacení. Legislativa tak řeší problém, kdy výnosy jsou ze služby nebo dodávky zdaňovány v okamžiku jejich poskytnutí/splnění, nikoli v okamžiku zaplacení vzniklé pohledávky. [1]

Zákon o daních z příjmu umožňuje při splnění určitých podmínek jednorázový odpis pohledávek po lhůtě splatnosti jako daňově uznatelný náklad a zákon o rezervách upravuje tvorbu opravných položek k pohledávkám vzniklým po 31. 12. 1994.

### 2.6.1 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky (dále OP) jsou v obecné rovině právně upraveny zákonem o účetnictví a prováděcí vyhláškou k tomuto zákonu. Hlavní důvod tvorby OP vyplývá ze zásady opatrnosti. Ta nabádá k promítnutí všech možných rizik týkajících se ztrát i znehodnocení majetku do účetnictví a zahrnutí i těch událostí, které buď ještě nenastaly, nebo není s určitostí možné zjistit jejich výši. Při použití OP pak dochází ke stanovení reálné hodnoty pohledávek. [6]

OP k pohledávkám lze vytvářet dvojího typu, a sice zákonné opravné položky nebo ostatní opravné položky. Zákonné opravné položky se vytvářejí na základě Zákona o rezervách (ZoR) a jsou daňově uznatelné. Druhé pak tvoří účetní jednotka na základě svého rozhodnutí a nejsou daňově uznatelným nákladem.

*„Daňově uznatelnými jsou OP tvořené k:*

- *pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení (výše OP je až 100 % hodnoty pohledávky),*
- *nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 1994 s rozvahovou hodnotou do 200 0000 Kč (výše OP je maximálně 20 %, při soudním vymáhání pak až 100 % hodnoty pohledávky)*
- *nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. 12. 1994 s rozvahovou hodnotou nad 200 0000 Kč (výše OP je maximálně 100 % hodnoty pohledávky)*
- *pohledávkám z titulu ručení za celní dluh (až 100 % OP)*
- *pohledávkám nevýznamné hodnoty – do 30 000 Kč (až 100 % OP).“*

[6, str. 59]

OP u pohledávek splatných po 31. 12. 1994 se tvoří vzhledem ke sjednané lhůtě splatnosti z neuhrazené rozvahové hodnoty následujícím způsobem:

- **(6 měsíců, až do výše 20 % - pouze u pohledávek s rozvahovou hodnotou nad 200 000 Kč)**
- **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 %. [5, 6]**

Zrušení zákonných opravných položek musí proběhnout dle českých účetních standardů ve stejném hospodářském období, v němž pominuly důvody pro jejich existenci.

Účtování opravných položek se provádí na účtu 558 – Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek (559 – Tvorba a zúčtování opravných položek – ostatní OP) s podvojným zápisem na účtu 391 – Opravná položka k pohledávkám. OP se dostávají také do rozvahy, kde snižují čistou hodnotu pohledávek a označují se jako Korekce.

### 2.6.2 Jednorázový odpis pohledávek

Odpis pohledávek vyjadřuje okamžité snížení hodnoty pohledávek, čímž dochází k ovlivnění výsledku hospodaření prostřednictvím nákladů a na straně druhé ovlivňuje výši aktiv.

Odpisy se rozlišují na účetní a daňové. Účetní odpisy si stanovuje sama účetní jednotka podle svého uvážení na základě zhodnocení situace konkrétního odběratele. Daňové odpisy upravuje zákon o daních z příjmů, který konkrétně stanovuje případy, kdy je možné pohledávku jednorázově odepsat a tudíž i uznat jako daňový náklad. Účetních odpisů se možnost daňově uznatelných nákladů netýká. [1, 11]

Za daňově uznatelné náklady a tedy i možné jednorázově odepsat lze považovat pohledávky následujících typů dlužníka:

- u nichž byl soudem zrušený konkurz z důvodu nedostatku majetku a pohledávka byla přihlášena u insolvenčního soudu,
- který je v úpadku, nebo mu úpadek hrozí v rámci probíhajícího insolvenčního řízení,
- který zemřel, a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,
- který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou,
- na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba, a to na základě výsledků této dražby,
- jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce. [1]



Stoprocentně se dají odepsat také pohledávky, ke kterým byla zčásti či úplně vytvořena opravná položka nebo rezerva podle zákona o rezervách.

Následující tabulka vyjadřuje účtování odpisu pohledávky v případě dlužníka, který nenadále skoná. Platba pohledávky nebyla vymožena ani od dědiců vzešlých z dědického řízení.

**Tabulka 4:** Účtování jednorázového odpisu pohledávky

Popis účetní operace	Částka	MD	D
FAV na zboží	12 000,--	311	604
Odpis pohledávky do nákladů	12 000,--	546	311

Zdroj: [1, str. 107], 2014

## 2.7 Zánik pohledávek

Zánik pohledávky znamená závěrečný akt mezi obchodními partnery, v ideálním případě dochází k jejímu splnění. Dle Vondrákové a kol. existují následující možnosti zániku pohledávky [13]:

**Splnění dluhu (soluce)** - nejčastější a rovněž i optimální způsob ukončení pohledávky. Znamená řádné a včasné splnění dlužné částky za sjednané plnění, které dlužník akceptuje. Splnění dluhu je třeba stvrdit písemně, pokud tak učiněno není, může dlužník odmítnout plnění, pak dochází k prodlení věřitele.

**Dohoda s věřitelem a dlužníkem** - může nabývat dvou různých podob, a sice buďto novace (nahrazuje dosavadní závazkový vztah novým, čímž původní pohledávka zaniká) nebo dissoluce (zrušení dosavadního závazkového vztahu bez vzniku nového).

**Prominutí dluhu a vzdání se práva** - věřitel prominutím dluhu promíjí dlužníkovi dluh a vzdáním se práva se věřitel vzdává svého práva vůči dlužníkovi.

**Nemožnost plnění** – využívá se v odůvodněných nastalých případech až po vzniku závazku. Většinou však nedochází přímo k zániku závazku, ale pouze určitému ústupku v rámci plnění, např. k vymezení individuálního splnění daného závazku.

**Výpověď** – jestliže byla mezi obchodními partnery uzavřena obchodní smlouva na dobu neurčitou či určitou např. z důvodu opakovaných faktur na stejný předmět, či z důvodu nepřetržité činnosti, může být partnery vypovězena.

**Odstoupení od smlouvy** – předpokládá vznik důvodu, který odstoupení umožňuje (např. nedodržení termínu dodání, nedodržení určité podmínky podmiňující

kontrakt). Odstoupit lze rovněž i od závazku vzniklého v budoucnosti. Předpokladem je, že již nyní existují překážky bránící obchodu.

**Odstupné** – jedna smluvní strana může odstoupit od smlouvy při poskytnutí finanční kompenzace za způsobenou újmu při odstoupení. Jeho částka je stanovena ve smlouvě.

**Započtení** – způsob zániku pohledávek, kdy dojde ke vzájemnému zrušení pohledávky věřitele a dlužníka. Předpokladem je stejné druhové plnění, vzájemné krytí, splatnost a způsobilost k zápočtu. Nelze požadovat automatický zánik prostřednictvím zápočtu, vždy musí dojít k jeho potvrzení.

**Uplynutí doby** – Uplynutí doby vyjadřuje časově omezený závazek daný smluvně, zákonem či z rozhodnutí soudu. Po uplynutí stanovené doby tedy dochází ke zrušení závazku.

**Neuplatnění práva (prekluze)** – neuplatnění práva v době stanovené zákonem.

**Smrt věřitele či dlužníka** – může dojít k zániku práva, ale pouze v případech, kdy je právo svázáno s konkrétní osobou. Jinak dochází k přechodu práv a povinností na právního zástupce.

**Prodlení u fixní smlouvy** – fixní smlouva s přesnou dobou plnění znamená, že pokud v této době k plnění nedojde, věřitel nemá zájem o uspokojení svého závazku.

### **3 *Controllingové úlohy v oblasti pohledávek***

Controllingové úlohy v oblasti pohledávek vymezují pojem controlling a jeho zaměření na oblast pohledávek, dále je pak vysvětleno zajištění a proces vymáhání pohledávek.

#### **3.1 *Pojem controlling***

Podle Freiberga pochází slovo „controlling“ z angličtiny a stejně jako jiné výrazy, se i tento příliš často nepřekládá do českého jazyka, protože se předpokládá, že výraz je natolik jasný, že další vysvětlení nepotřebuje. Controlling je odvozen ze základního slova „to control“, což lze v češtině pochopit dvojím způsobem. Buď jako řízení nějaké aktivity, mít něco pod kontrolou; nebo jako možnost prověřování toho, co nás zajímá. [2]

Pokud je controlling chápán jako řízení, pak dochází k propojení organizačního a informačního podnikového kontrolního a plánovacího procesu. To vyžaduje např. změnu postojů, způsobu myšlení, aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik analýzy a systémovou komunikaci mezi jednotlivými útvary v podniku. [2]

Řízení podnikových aktivit potom znamená pouze jejich kontrolu, nedochází k žádným změnám. [2]

#### **3.2 *Controlling pohledávek***

Controlling pohledávek lze chápat jako nedílnou součást strategického řízení podniku spadající pod oblast finančního controllingu. Cílem finančního controllingu je zajistit a podporovat finanční stabilitu dané organizace.

Pohledávky jsou dočasně navázané na kapitál, podnik s nimi nemůže nic dělat, jen čekat, dokud odběratel dluh nesplatí. Vystavuje se tím riziku spojeným s pozdní úhradou nebo dokonce nedobytností dluhu. Tak se podnik připravuje o finanční prostředky, které by mohl využít jinde a lépe.

Řízení a správa pohledávek se proto stávají jedním z faktorů úspěšného řízení podniku s cílem zabránit zejména druhotné platební neschopnosti, která podniky neefektivním či laxním controllingem pohledávek ohrožuje. Neexistence dokonalé konkurence nutí zejména menší podniky být vůči svým obchodním partnerům

benevolentnější, zatímco větší společnosti mohou být vůči svým obchodním partnerům přísnější.

Malé podniky také často nemají možnost mít k dispozici oddělení nebo člověka, který se věnuje pouze controllingu pohledávek, pro tyto případy existuje možnost externích controllerů (lze také nazvat outsourcingem pohledávek), kteří provádějí školení, a vedou vlastníky podniku či osoby v budoucnu pověřené zodpovědností za controlling pohledávek k tomu, aby postupně mohli převzít sami úkoly controllingu. [3, 8]

Řízení a správa pohledávek sestává nejen z rozboru jejich struktury, objemu jednotlivých odběratelů či stáří, ale zaměřuje se i na jejich preventivní zajištění, úvěrovou politiku a v neposlední řadě i na aktivity spojené s vymáháním.

Většinou jsou pohledávky oceněny v nominální hodnotě odpovídající době vzniku, nevyjadřují tedy reálné ohodnocení aktuálního období. Poskytováním obchodních úvěrů se navíc zvyšuje celková hodnota pohledávek, proto by měl být ve smlouvě uveden i úrok. Ten by měl zafungovat jako jakási hrozba pro obchodní partnery – čím delší bude doba splatnosti, tím vyšší bude úrok. Stanovení úroku souvisí s rizikem a metodikou poskytování obchodních úvěrů. [14]

Výpočet lze provést pomocí následujícího vzorce [14]:

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

s..... lhůta splatnosti (délka obchodního úvěru) ve dnech,

i ..... úroková míra – běžná roční úroková míra,

n ..... počet let (většinou bude hodnota 1, splatnost pohledávek je zpravidla kratší než jeden rok).

### **Náklady a pohledávky**

Náklady vznikající v souvislosti s pohledávkami se dají rozdělit do tří skupin:

- prevence,
- monitorování,
- vymáhání. [14]

I zde platí, že se pomalu začíná situace obracet a společnosti stále více začínají dbát na preventivní zajištění pohledávek. Tyto náklady se dají lépe ovládat a je třeba takovouto změnu i nadále podporovat, neboť jsou finančně méně náročné na rozdíl od

těch, které jsou spojené s vymáháním pohledávek. Vymáhání se totiž povětšinou předává buď specializovaným společnostem, ty vyžadují odměny za zastoupení, nebo dochází k různým řízením, kde je ale třeba zaplatit poplatky. [14]

### **Faktor rizika**

Dalším důležitým faktorem je pečlivé zvážení faktoru rizika. Riziko lze definovat jako stav, kdy je známá pravděpodobnost jednotlivých stavů světa, ale není znám s určitostí výsledek každé provedené akce. [29]

Riziko související s poskytnutím obchodního úvěru, se nazývá úvěrové riziko. To vyjadřuje případy, kdy dlužník nebude schopen svůj závazek včas a v plné výši uhradit. Úvěrové riziko vzniká tehdy, kdy dojde k předání zboží či poskytnutím služby při obchodu na úvěr. [7]

To, jakým způsobem bude podnik úvěrovým rizikem ovlivněn a do jaké míry bude ovlivněna i jeho podnikatelská činnost, souvisí se dvěma faktory:

- spolehlivostí obchodního partnera (dána teritoriálními aspekty, platební schopností a především jeho vůlí),
- kvalitou právního zajištění závazkového vztahu. [7]

Jedním z nejzávažnějších rizik spojených s úvěrovým rizikem, je riziko platební. Platební riziko vyjadřuje neschopnost podniku splatit dlužnou částku. Je možné jej členit na:

- riziko platební neschopnosti – zhoršení platební situace dlužníka natolik, že povede ke konkurzu;
- riziko platební nevůle – neochota včas zaplatit, důvod včasného neuhrazení dluhu není způsoben konkurzem,
- riziko zpoždování plateb – nedodržení splatnosti faktury, prodlužování obchodního úvěru. [7]

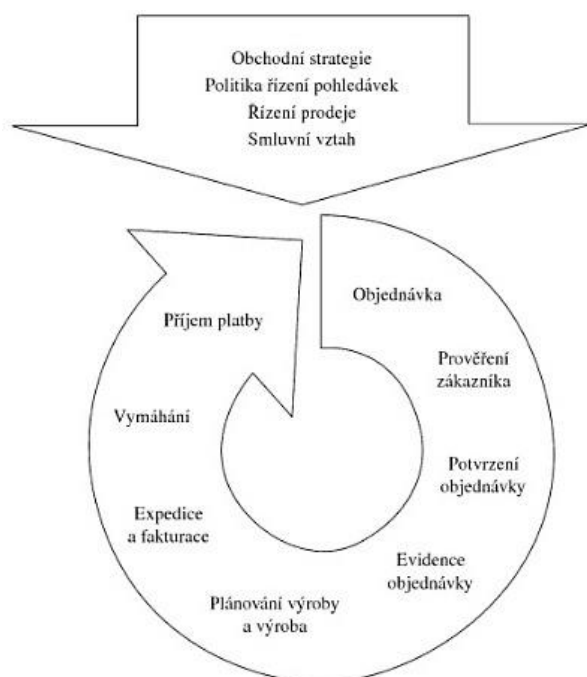
Risk management uvádí tři různé způsoby, jak řídit riziko. Buď se podnik rozhodne převzít rizika spojená s obchodem, rozhodne se pro jejich transfer na jiný subjekt (banka, obchodní partner atd.) nebo dojde k diverzifikaci rizika (volba několika obchodních partnerů, omezení se jen na jednoho). [7]

### **Výnosový cyklus**

Řízení pohledávek lze popsat výnosovým cyklem. Ten umožňuje porozumění činnostem s tím souvisejících a vidět tak více než jen finanční stránku dané aktivity.

Cyklus se dělí na dvě části: první část se nazývá Úvodní nastavení procesu a řadí se sem obchodní strategie, politika řízení pohledávek, řízení prodeje a smluvní vztah; druhá pak představuje stále se opakující kroky. Sem patří objednávka, prověření zákazníka, potvrzení objednávky, její evidence, plánování výroby a výroba, expedice a faktura, vymáhání, příjem platby. Vyobrazený cyklus je sice zaměřen spíše na společnosti zabývající se výrobou fyzických produktů, avšak jeho úprava dovoluje použití i ostatním organizacím. [4]

**Obrázek č. 1:** Výnosový cyklus výrobní společnosti



Zdroj: [4, str. 409], 2014

### 3.3 Monitoring pohledávek

Monitoring pohledávek definovat jako činnosti prováděné v rámci controllingu cílené zejména na evidování a kontrolování hodnoty pohledávek, jejich tzv. produkčnost (dáno poměrem pohledávek k objemu prodeje) a poslední avšak stejně důležité lhůty úhrady pohledávek. [2]

Monitoring pohledávek se tedy zaměřuje na všechny činnosti spojené se vznikem pohledávek přes evidenci až po jejich zánik.

### 3.3.1 Vztah pohledávek k prodejm

Vztah pohledávek k prodejm se vyjadřuje prostřednictvím poměrových ukazatelů, kdy těmi nejznámějšími a nejběžnějšími jsou v rámci monitoringu vybrané ukazatele aktivity – obrátka a doba obratu pohledávek.

**Obrat pohledávek (OP)** vyjadřuje počet obrátů pohledávek během časového období. V poměru jsou tržby (často také psány jako prodeje na úvěr) a pohledávky vyjadřující vázanost kapitálu z tržeb. [2]

$$OP = \frac{Tržby}{Pohledávky} \quad (2)$$

Je možné počítat buď s průměrnými hodnotami, nebo se udávají čísla zjištěná ke konci období (rok, kvartál atd.). [2]

**Doba obratu pohledávek (DOP)** – ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní mezi vystavením a platbou faktury. [2]

$$DOP = \frac{365}{Tržby/Pohledávky} \quad (3)$$

Čím jsou výsledky tohoto ukazatele nižší, tím rychleji dochází ke splácení pohledávek, a tím méně zdrojů je potřeba k jejich financování. [2] Pokud jsou výsledky dlouhodobě vysoké, značí to problematickou skladbu odběratelů. [21]

Ačkoli jsou tyto ukazatele lehké na výpočet i na interpretaci, je třeba předem počítat s určitou mírou chybovosti ve vytváření závěru. Společnostem často během roku kolísají v různých měsících prodeje, s tím však není počítáno, a proto je možné, že dojde k nesprávným závěrům ohledně rychlosti splatnosti pohledávek. [2]

Doplňkovým ukazatelem se může stát i **vertikální analýza (VA)** krátkodobých aktiv, který počítá s poměrem krátkodobých aktiv a celkovými aktivy. [9]

$$VA = \frac{Položka}{Základna} \times 100 \quad (4)$$

### 3.3.2 Stáří pohledávek

Stáří pohledávek je mimo ukazatele aktivity další možností, jak monitorovat a zejména kontrolovat vázanost kapitálu v pohledávkách. Stáří pohledávek se získá

podle dat splatnosti jednotlivých faktur do skupin vyjadřujících rozmezí stáří. Pravidelnou kontrolou lze odhalit odběratele s největším podílem pohledávek po splatnosti, ale i naopak ty, kteří splácejí včas či v předstihu. Tyto kontroly mohou probíhat týdně, měsíčně, čtvrtletně, pololetně atd. v závislosti na tom, jak časté se vyžaduje sledování. Pro evidenci stáří pohledávek slouží účetní programy. [2, 4]

Příklad věkové struktury pohledávek s náhodně stanovenými čísly je vyjádřen následující tabulkou.

**Tabulka 5:** Věková struktura pohledávek

Věková struktura pohledávek	2011	2012	2013
0 – 29 dní	50	80	75
30 – 59 dní	65	85	68
60 – 90 dní	15	45	25
91 a více dní	10	20	--

*Zdroj: vlastní zpracování, 2014*

### 3.3.3 Úvěrová politika

Úvěrová politika společností znamená poskytování odkladu právě splatných závazků po určitou dobu. Tím dochází k poskytování dodavatelského úvěru, jeho využití umožňuje v podstatě každá větší či menší společnost. Neposkytnutí by totiž znamenalo v krajním případě ztrátu klienta. Splatnost takového úvěru se pohybuje v rámci dnů či několika měsíců (např. až 90 dní) bez úroku či poplatku, větší společnosti zpravidla dávají jinou cenu odběratelům platícím bez odkladu splatnosti (předem, v hotovosti atd.) než těm platícím poslední den před uplynutím lhůty splatnosti. [2, 4]

Cílem úvěrové politiky je předcházet vzniku nežádoucích problémů spojených s platbami za vydané faktury. Vymáhání pohledávek se stále častěji stává neefektivní ať už z důvodu zdlouhavého jednání, nákladnosti či celkové nejistoty. [7]

Ke stanovení principů úvěrové politiky dochází na úrovni strategického řízení podniku, realizaci má na starosti tzv. credit management. Jeho úkolem je zajistit takovou míru likvidity, při které bude podnik schopen splnit své závazky. To znamená:



- redukcí výpadků v inkasu pohledávek (každý uskutečněný obchod by měl končit podle ujednaných obchodních podmínek),
- objektivitu při posuzování bonity klientů,
- minimalizaci nákladů při vymáhání pohledávek. [7]

Hloubka zaměření úvěrové politiky záleží čistě a pouze na podniku a portfoliu jeho klientů.

Standardními úkoly v rámci úvěrové politiky mohou být:

- stanovení a kontrolování úvěrových limitů vůči odběratelům,
- kontrola pohledávek po splatnosti a případná opatření,
- platební politika (upomínky, sankce...),
- správa dat o odběratelích,
- verifikace důvěryhodnosti odběratele (credit rating),
- monitoring pohledávek atd. [2]

Ačkoli se dodavatelský úvěr stal standardem mezi obchodními partnery, stále je třeba dohlížet na to, jestli je výhodné takový úvěr poskytnout. Ne vždy zvýšení objemu prodeje vyváží pohledávkami, které se pomalu stávají nedobytnými.

### **Úvěrové limity vůči odběratelům**

Úvěrový limit pro jednotlivé odběratele je stanoven maximální výší všech nesplacených faktur k určitému datu tolerovaných podnikem. Hlavním důvodem pro stanovení limitů je snižování rizika spojeného s nezaplacenými fakturami. Fungují na stejném principu jako kontokorentní úvěr – pokud dojde ke splacení části úvěru, může odběratel opět nakoupit na fakturu s odloženou splatností. Otázka poskytnutí či neposkytnutí dodavatelských úvěrů přímo souvisí s důvěryhodností obchodního partnera. [4]

### **Verifikace důvěryhodnosti odběratele (credit rating)**

Přestože je důvěryhodnost obchodního partnera základem odběratelsko-dodavatelských vztahů a neměla by být tudíž podceňována, většina společností se před obchodem neujistí o finančním zdraví svého zákazníka. Základem bezpečného obchodu již bohužel nemohou být pouze zveřejněné finanční výkazy na internetu, protože obchodními partnery jsou většinou menší společnosti bez povinnosti ověřování výkazů auditory a tudíž dochází k určité ztrátě důvěryhodnosti výkazů. U menších společností navíc nelze objektivně říci, zda jsou řízena správně, protože mohou být

podkapitalizovány, často dochází ke snižování zisku z důvodu nižší daňové povinnosti nebo mají nedostatek likvidního majetku. [4]

Čím dál častěji je možné vidět **6C dodavatelských úvěrů**, ty tvoří hlavní faktory při rozhodování o poskytnutí dodavatelského úvěru zejména u nových zákazníků:

- **Capital** (kapitál). Je schopen odběratel zaplatit? Má dostatečné cash flow na úhradu?
- **Character** (reputace). Je zákazník ochoten zaplatit? Platí včas jiným dodavatelům? Jaká je jeho pověst? Není na něho prohlášen konkurz?
- **Capacity** (kapacita). Je společnost na trhu delší dobu? Má zákazník dostatečné kapacity pro podnikání?
- **Conditions/Circumstances** (podmínky/okolnosti). Jaká je zákaznickova konkurenční pozice? Jaké jsou vnější podmínky, ve kterých zákazník podniká?
- **Coverage** (pojištění). Je zákazník pojištěn proti případnému přerušení provozu? Jak čelí dalším kurzovým, obchodním atd. rizikům?
- **Collateral** (zajištění). Jaké zajištění může zákazník nabídnout? Nabízí vlastník osobní jištění? [23, 4]

6C představuje základní analýzu rizikových faktorů obchodního partnera, které by společnost při navazování nových obchodních vztahů měla brát v potaz. Tuto analýzu lze nicméně vynechat v případě, kdy je zákazník dlouhodobým obchodním partnerem. Tehdy je hlavní informací platební morálka v minulosti. [4]

Další, co lze zvážit, jsou bankrotní modely. Ty zpravidla poskytují ucelený náhled na finanční situaci podniku. Možnými modely, které lze zvážit minimálně před obchodem s novými odběrateli, jsou Altmanovo Z-skóre nebo Index IN05. [4]

S credit ratingem úzce souvisí rovněž správa dat o odběratelích. Tato data mají poskytnout informace, na základě kterých se podnik rozhoduje, zda obchod a za jakých podmínek proběhne. Ke správě dat je možné využívat externích softwarových systémů, stejně jako je možné si vytvořit vlastní systém. V zásadě jsou informace rozdělovány do několika úrovní:

- informace o odběrateli – název, právní forma, IČ, sídlo;
- hospodářské informace – velikost, hospodářský výsledek, vlastníci;

- podrobnější hospodářské informace – zadluženost, rentabilita, platební morálka;
- informace při tvorbě společné strategie společností. [8]

### 3.3.4 Preventivní zajištění pohledávek

Zajišťovací instrumenty jsou takové nástroje, které by věřitelům měly zajistit splacení pohledávky. Řečeno odborně se jedná o „*občanskoprávní záruku uskutečnění povinnosti a oprávnění ze závazkových právních vztahů.*“ [10, str. 19]

Věřitelé mají možnost vybrat si z poměrně široké škály zajištění svých pohledávek, mezi ty nejčastější patří:

#### **Jistota**

Jistota je upravena § 2012 – 2017 ObčZ. Poskytuje v případě, kdy je platební morálka mezi účastníky na velmi nízké úrovni. Dle zákona je možné dát jistotu buď zřízením zástavního práva, nebo způsobilým věřitelem (tou se stává osoba žalovatelná v ČR s vhodným majetkem). [6, 32]

#### **Ručení**

Ručení je upraveno § 2018 – 2028 ObčZ. Vyjadřuje vznik vztahu mezi věřitelem a třetí stranou, která se zaručí za dlužníka a v případě nesplnění dluhu dojde k uspokojení věřitelovy pohledávky ručitelem dlužníka. Ručitel se též může rozhodnout ručit pouze za určitou část pohledávky nebo tento vztah poskytnout pouze na určitou dobu. [14, 34]

#### **Finanční záruka**

Finanční záruka je upravena § 2029 – 2039 ObčZ, ve kterých je stanoveno, že: „*finanční záruka vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině. Je-li výstavcem banka, zahraniční banka nebo spořitelni a úvěrní družstvo, jedná se o bankovní záruku.*“ [21]

V případě zajišťování pohledávky, která je nepeněžitá, se její zajištění požaduje ve finančních prostředcích. Finanční záruka může být časově omezena, což znamená, že po době uvedené v záruční listině, tato forma zaniká. [34]

#### **Zajišťovací převod práva**

Občanský zákoník vymezuje v §2040 – 2044 ObčZ možnost dočasného převedení práva pomocí smlouvy o zajišťovacím převodu práva na věřitele. Tento

převod provádí dlužník, případně třetí osoba. Rovněž je třeba se řídit tzv. rozkazovací podmínkou, která předpokládá, že dluh bude splněn. Zajišťovací převod práva pak probíhá tak, že v případě nesplnění pohledávky věřiteli, bude toto provedeno pomocí převedeného práva. [14, 34]

### **Smluvní pokuta**

Smluvní pokuty jsou upraveny § 2048 – 2052 ObčZ. Vyjadřují povinnost účastníka zaplatit tuto pokutu při porušení povinností vyplývajících ze sjednané smlouvy a to i v případě, kdy nedošlo oprávněnému účastníkovi. [7, 34]

V rámci tohoto ujednání pak musí být stanoveno, jakých případů se smluvní pokuty týkají, jaká je výše smluvní pokuty (často určeno v procentech z hodnoty původní pohledávky, méně pak vyjádření v naturálním plnění). Zákonem se rovněž určuje, že splnění smluvní pokuty neopravňuje dlužníka k nezaplacení původního závazku. [7, 32]

### **Uznání dluhu**

Uznání dluhu je právně upraveno § 2053 a 2054 ObčZ, ve kterých je právně vymezeno, že jde o písemné utvrzení předmětu i výše dlužníkovu závazku vůči věřiteli v době uznání. Umožňuje preventivně prodloužit promlčecí dobu (písemné prohlášení druhé straně), a taktéž působí jako zajišťovací instrument prodlužující dobu k uplatnění práva. [34]

### **Pojištění**

Pojištění lze využít i na pohledávky, zejména pokud věřitel obchoduje se zahraničím. Pokud se rozhodne věřitel pojistit pohledávku v rámci České republiky, musí počítat s vysokou mírou účasti. V současné době existují v České republice specializované společnosti zabývající se právě tímto druhem pojištění – např. Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP) nebo Euler Hermes. [6]

### **Zástavní právo k pohledávkám**

Zástavní právo je v obecné rovině definováno jako oprávnění, které vznikne věřiteli, pokud dlužník včas a řádně nesplní svůj dluh. Věřitel může být uspokojen peněžními prostředky ze zástavy do sjednané výše, jestliže je tato sjednána, když ne, tak se jedná o výši dlužné částky včetně další náhrady až do dne uspokojení. Zástavní právo se může týkat jak peněžitých, nepeněžitých dluhů, tak i těch vzniklých v budoucnu. [7, 34]

### **Záloha**

Záloha se stala během let v tuzemsku jednou z rozšířených a také oblíbených v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Zálohová platba může znamenat částečné, ale i úplné zaplacení celé smluvené hodnoty dodávky. Se zálohami rovněž souvisí i DPH, kdy samotné zaplacení zálohy ještě nutně neznamená uskutečnění zdanitelného plnění. [5]

### **Dokumentární akreditiv**

Dokumentární akreditiv dle § 2690 – 2692 ObčZ vyjadřuje písemný závazek banky vydávaný na základě žádosti odběratele (příkazce). Banka jakožto prostředník se zavazuje zaplatit na účet dodavatele (beneficienta), pokud ten do stanovené doby předá potřebné dokumenty. Jejich specifikace (např. certifikát o jakosti, faktura, pojistné dokumenty a další) je provedena v akreditivní listině (předtím i v žádosti o otevření akreditivu). [6, 34]

Plusem akreditivu je fakt, že věřiteli vzniká pohledávka nikoli za obchodním partnerem, ale za bankou, čímž se daná pohledávka stává likvidnější. Používá se především v mezinárodním obchodě. [6, 34]

### **Směnky**

Směnky jsou upraveny Zákonem směnečným a šekovým č. 191/1950 Sb., Podpisem směnky se dlužník zavazuje splatit věřiteli dluh, jedná se o cenný papír obsahující důležité náležitosti jako např. vyjádření, že jde o směnku či hodnotu včetně měny, v níž má být zaplaceno. V zásadě se rozlišují směnky vlastní (dlužník se sám zavazuje ke splacení částky uvedené na směnce) a cizí (výstavce směnky uvede konkrétní osobu, která má dlužnou částku zaplatit). [12]

### **Notářský zápis, exekuční zápis**

Účetní jednotka nacházející se v době splatnosti svého dluhu ve finančně nepříznivé situaci, si může nechat notářem/exekutorem vystavit notářský/exekutorský zápis. Tím se zajišťuje jeho právní uznání a umožňuje se vedení případné exekuce proti dlužníkovi bez další žaloby. [14]

### **Cese pohledávek**

Cese neboli postoupení pohledávek se v rámci základního dělení rozlišuje na postupování pohledávek před lhůtou splatnosti (rozlišujeme faktoring a forfaiting podle

doby splatnosti odkoupených pohledávek) a prodej či postoupení po lhůtě splatnosti. [15]

### 3.4 Platební politika

Platební morálka zahrnuje jednak možnosti úhrady pohledávek, jednak možné způsoby případného vymáhání.

#### 3.4.1 Úhrada pohledávek

Mezi možné způsoby úhrady pohledávek patří následující:

**Platba předem** – tento způsob platby upřednostňují spíše výrobci jedinečných produktů často zakázkové výroby. Platba je vyžadována buď v plné výši, nebo alespoň částečná úhrada, čímž je zákazník dostatečně stimulován ke koupi produktu. Tato možnost úhrady je také preferována u nových (a tím pádem neznámých) zákazníků či odběratelů, kteří jsou známí díky problémům s platbami v minulosti. [4]

**Prodej za hotové** – alternativa k platbě předem zejména u malých částek. Doporučuje se u rizikových, nových, nepravidelných nebo malých zákazníků, u nichž podnik nesleduje bonitu. [4]

**Splatnost běžná v oboru** – podniky standardně nabízejí splatnost faktur tak, aby nebyly znevýhodněny oproti konkurenci, protože tím by mohlo dojít ke ztrátě obchodního partnera. Dodavatel může v některých případech zpřísnit splatnost faktur, ale musí dojít ke kompenzaci díky jiným výhodám poskytnutým odběratelům. [4]

**Nadstandardní splatnost** – jestliže bude chtít dodavatel zlepšit svou pozici na daném trhu/segmentu trhu, může nabídnout lepší platební podmínky než je zvykem v daném oboru. Může se jednat o prodloužení doby splatnosti faktur či nevyžadování zajištění v případě vysokých objemů dodavatelských úvěrů atd. Případná rizika jsou vyvažována snahou o podporu prodeje. [4]

**Skonto** – představuje jednu z možností, jak dosáhnout snížení celkové hodnoty pohledávek. Odběrateli, který zaplatí za dodávku dříve než je uvedená splatnost, je poskytnuta sleva z celkové hodnoty pohledávky. [4]

Dodavatel se tak snižuje objem pracovního kapitálu nutného pro financovat, zmenšuje se mu riziko vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek a v neposlední řadě snižuje administrativní náklady spojené s monitoringem nebo

vymáháním pohledávek. Negativním dopadem je pak snižování ceny výrobku, potažmo tržeb za prodané výrobky. [4]

### 3.4.2 Vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek je nedílnou součástí řízení a správy pohledávek. Tato činnost se týká pohledávek, jejichž majitelé nebyli schopni uhradit dluh během domluvené lhůty splatnosti. Správně nastavený systém efektivního vymáhání pohledávek pomáhá zlepšovat platební situaci podniku a v neposlední řadě nedochází k neefektivnímu zadržování finančních prostředků.

Společnosti mají většinou stanovený postup při vymáhání pohledávek ustanovený vnitropodnikovými směrnici. Jejich možnou podobu lze vidět v tabulce.

**Tabulka 6:** Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společností

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

Zdroj:[4, str. 434], 2014

**Telefonický kontakt** je jednou z málo nákladných a rychlých možností využitelných u společností, kteří mají menší množství odběratelů. Pracovníci, kteří obstarávají telefonický kontakt s dlužníky, by měli být připraveni na více či méně kreativními důvody týkající se nezaplacení, na které by měli adekvátně reagovat. [4]

**Osobní kontakt** je efektivnější než telefonický kontakt, protože lidé mají obecně větší respekt dát slib konkrétnímu člověku, kterého znají, než dostát slibu danému přes telefon. Jedná se o nákladnější a časově náročnější úkol, který je vhodné použít u pohledávek s větší hodnotou. Jestliže dojde k dohodě ohledně splácení pohledávek, je třeba ji mít potvrzenou písemně pro případné soudní jednání. [4]

**Písemné upomínky** se postupně stávají dokumentací použitelnou pro soudní vymáhání pohledávek. Přesto mohou přispět k řešení, pokud jsou psány vhodnou formou, jsou zde navrženy vhodné způsoby řešení, případný postup při neuhrazení a uvedena smluvní pokuta ve formě úroků z prodlení. Poslední upomínka před předáním k vymáhání soudu by měla mít charakter pokus o smír a poslána doporučenou poštou. [4]

Mimo výše uvedené způsoby vymáhání pohledávek, je možné rozlišit také mimosoudní a soudní vymáhání. Zatímco první uvedené znamená předání pohledávky k řešení vymáhacím agenturám, druhé zmíněné umožňuje vymožení pohledávky prostřednictvím soudních řízení v závislosti na tom, v jakém stavu se nachází činnost obchodního partnera.

### **I. Mimosoudní vymáhání pohledávek**

**Vymáhací agentury** – jestliže selžou veškeré pokusy o domluvu s dlužníkem, dalším možným postupem je předání pohledávky agenturám specializujícím se na vymáhání pohledávek. Tyto společnosti pracují rychleji oproti soudnímu vymáhání, negativem jsou provize, které se pohybují od 6 do 30 % hodnoty pohledávky. Vymáhání pohledávek prostřednictvím příslušných agentur je výhodou už jen proto, že mají dostatečné zkušenosti s dlužníky, pro něž se stávají signálem, že dodavatel to s inkasem pohledávky myslí vážně. [4]

### **II. Soudní vymáhání pohledávek**

**Soudní vymáhání pohledávky** rozlišuje klasické a zkrácené civilní řízení. Klasické řízení se zahajuje prostřednictvím sepsaného návrhu (tzv. žalobou), soud to pak v řízení projednává. Účastníky řízení žalobce (věřitel) a žalovaný (dlužník).

Zkrácené civilní řízení pro společnost znamená především dosáhnout v relativně krátkém čase rozhodnutí. Celkem jsou k dispozici tři alternativy – platební rozkaz, směnečný platební rozkaz a šekový platební rozkaz. [13]



**Adhezní řízení** je součástí trestního řízení, ve kterém soud řeší nárok podniku ohledně náhrady škody na majetku (pouze v peněžitém vyjádření), která vznikla trestným činem. Trestním řádem se rozlišuje dvojí typ poškozeného. Prvním typem jsou poškození s nárokem na náhradu škody, druhý pak bez náhrady škody a pouze s procesním právem. [13]

**Rozhodčí řízení (arbitráž)** řeší spory, kde osobou rozhodující o výsledku je soukromá osoba či nestátní rozhodčí instituce (rozhodci), jež mohou takovýto výsledek na základě právních předpisů dané země rozhodnout. Od června 2004 je možné celé rozhodčí řízení provádět online. [13]

**Likvidace** – postup, jehož účelem je vypořádat jmění zrušené právnické osoby. Zahnuje dobu mezi zrušením a zánikem právnické osoby, provádí osoba likvidátora. [13]

**Konkurs** řeší na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu poměrné uspokojení zjištěných pohledávek ze zpeněžené majetkové podstaty. Neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají, není-li zákonem stanoveno jinak. [13]

**Insolvenční řízení** řeší nastalý nebo hrozící úpadek dlužníka. Stejně jako v předchozích příkladech řízení i zde se zpravidla jedná o poměrné uspokojení věřitelů a celé řízení má být vedeno tak, aby žádný z účastníků nebyl poškozen či naopak zvýhodněn. Insolvenční řízení vede insolvenční správce. Dlužník na sebe může vyhlásit moratorium, ochrannou lhůtu nepřevyšující tři měsíce, po níž je zastavena splatnost veškerých závazků. [13]

**Soudní výkon rozhodnutí (exekuce)** – obvykle není těžké získat platební rozkaz jako rozhodnutí soudu, složitější je jeho vykonatelnost. Prosazení pomáhají zajistit exekutorské úřady, které z exekutorského titulu (rozsudek, platební rozkazy, notářské zápisy atd.) a za fixně stanovenou odměnu zpeněží dlužníkův majetek a ze získaných finančních prostředků dojde k uspokojení pohledávky věřitele. [4, 13]

## 4 Představení zvolené účetní jednotky

Tato kapitola slouží k představení společnosti COLLECT Spedition s. r. o. (CS), na kterou jsou aplikovány poznatky z teoretické části této diplomové práce týkající se controllingu pohledávek.

### 4.1 Základní údaje

Název společnosti	COLLECT Spedition s. r. o.
Identifikační číslo:	276 69 319
Sídlo společnosti:	Dyjová 100/9, Poštorná, 691 53 Břeclav
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum zápisu:	27. prosince 2005
Jednatelé:	Blanka Zámečnicková – 50%ní podíl Ing. Milan Stránský – 50%ní podíl od 1. 1. 2013

Jednatel jedná za společnost ve všech věcech samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsané nebo vytištěné firmě společnosti připojuje jednatel svůj vlastnoruční podpis.

Základní kapitál v Kč:	200 000,--
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; obor: zasilatelství a zastupování v celním řízení

Společnost je zapsána u Krajského soudu v Brně.

### 4.2 Vývoj společnosti COLLECT Spedition s. r. o.

Vznik společnosti se datuje do roku 2001, kdy tehdejší majitelka – Blanka Zámečnicková začala podnikat jako fyzická osoba v oblasti autodopravy. Jakožto podnikatelka tehdy dostala dotaci ve výši Kč 40 000,-- (zakoupen osobní počítač) a po dobu půl roku rovněž i podporu pro dalšího zaměstnance – Ing. Milana Stránského, který se na konci roku 2012 stal rovnocenným partnerem. První rok byl spojen se standardními problémy nové společnosti v oboru. Společnost původně měla poskytovat nejen kamionovou dopravu, nýbrž i přepravu osobními auty. Bohužel tento plán byl odložen a čeká na svou realizaci. Od roku 2002 společnost začala provozovat dopravu, přepravu i do Anglie.

Od roku 2006 funguje autodopravce pod právnickým subjektem jako COLLECT Spedition s. r. o. Do konce roku 2012 fungovala společnost pod vedením Blanky Zámečnickové, která měla funkci generální ředitelky. S tím se pojila starost o chod celé organizace a také finanční záležitosti. Vzhledem k dlouhodobému zvyšování náročnosti podnikání bylo rozhodnuto, že se Ing. Stránský stane rovnocenným partnerem jednatelky. K tomu tedy došlo v prosinci roku 2012 s účinností od 1. ledna 2013. Společnost má od té doby jednatele dva, přičemž každý jednatel jedná za společnost ve všech věcech samostatně.

K roku 2014 měla společnost k dispozici 4 celé soupravy kamionů. Společnost využívá parkoviště v Břeclavi či v Praze, kde má možnost bezplatného stání u svého obchodního partnera.

Společnost se orientuje především na Spojené království Velké Británie a severního Irsku a Českou republiku, dalšími zeměmi jsou Německo a Slovensko. Významnými českými obchodními partnery jsou nebo v minulosti byli společnosti jako DHL či Dachser, ze zahraničních lze jmenovat například C.S. Cargo UK Ltd. a DIRECT TRAILERS LTD. Na CS se obrací především společnosti, pro které je v dané chvíli ekonomicky výhodnější využít služeb externího podniku. Lze tedy říci, že CS plní funkci outsourcingové společnosti.

Níže uvedený obrázek znázorňuje současné logo podniku, které bylo vytvořeno jednatelem společnosti.

**Obrázek č. 2:** Logo společnosti



Zdroj: [26], 2014

### 4.3 Charakteristika zaměstnanců společnosti

Na počátku roku 2014 se ustálil počet zaměstnanců, kteří pracují pod zvolenou společností. Kromě dvou majitelů starajících se takříkajíc o chod organizace, jsou tu čtyři řidiči a dále koordinátor, který má na starosti spolupráci se zahraničím (zejména se Spojeným královstvím Velké Británie a severního Irsku). Externě jednatelé společnosti spolupracují s účetním majícím na starosti mzdovou a účetní agendu. Jednatelka

společnosti se stará převážně o obchodní stránku obchodu, tedy především finanční a organizační záležitosti společnosti (ang. business manager), Ing. Stránský převzal funkce tzv. obchodního manažera (ang. sales manager), tedy starosti o obchod jako takový – dojednávání objednávek, zajišťování řidičů a dopravních prostředků atd.

Všichni zaměstnanci společnosti mají nárok na 20denní dovolenou a stravenky, na jejichž financování se z 55 % podílí společnost, zbytek doplácí zaměstnanci. Společnost řidičům hradí cestovní pojištění Kolumbus od Kooperativy (hrazena léčba a převoz zpět do České republiky v případě úrazu), stravné se vyplácí na základě cestovních příkazů.

#### 4.4 Zhodnocení podnikatelské činnosti

Předchozí kapitola upozornila na problém bonity klienta. CS zvažuje spolupráci s odběrateli na základě základních ekonomických ukazatelů, především se jedná o likviditu, výsledek hospodaření, pokud je společnost neznámá, kontaktují se předchozí obchodní partneři a zjišťuje se úroveň spolupráce. Na následujících několika stranách je předveden možný způsob hodnocení dosavadního podnikání včetně zapojení bankrotních modelů jako předpokladu poskytnutí přesnějšího náhledu na finanční situaci podniku.

CS podniká v oblasti, kde jsou výnosy dány Tržbami za prodej služeb, ve výkazu zisku a ztráty jsou znázorněny jako Výkony. V prvních dvou letech podnikání byly vykazovány výrazně lepší výsledky nejen výkonů, ale i výsledku hospodaření.

**Tabulka 7:** Vybrané ekonomické ukazatele za roky 2006 – 2012 v tis. Kč

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Výkony</b>	91 876	92 971	49 496	39 012	49 838	56 311	51 207	37 667
<b>Provozní VH</b>	8 015	7 677	2 008	1 389	2 313	1 613	744	30
<b>VH za účet. období</b>	6 090	5 495	1 181	698	1 507	-49	-4	23
<b>EDITBA</b>	8 015	7 688	2 063	1 423	2 351	1 672	1 156	352

Zdroj: vlastní zpracování podle [26], 2014

Výsledky korespondují s vývojem celkové ekonomické situace v České republice, první dva roky podnikání představují situaci ekonomického růstu. Od roku 2008 musí být CS více aktivní, protože je odběrateli vytvářen tlak na snižování cen (odmítání nákladových cen). V důsledku toho se ceny stanovují na základě vzdáleností,

což vyžaduje přísné povědomí o jednotlivých zakázkách a přesné operativní plánování jednotlivých jízd tak, aby nedocházelo k prostořům.

Horší výsledky v tržbách jsou způsobeny zejména odlivem klientů, kteří postupně odcházeli po nepříznivém vývoji měnových kurzů (především eur a britské libry) a vývojem ceny nafty. Potenciální odběratelé od roku 2008 pečlivě zvažují, zda je pro ně dostatečně ekonomicky výhodné předat služby jiné společnosti.

Obrázek č. 3 poskytuje náhled na vývoj kurzu britské libry, která je pro obchod s CS stěžejní, vůči české koruně od 1. 1. 2000 až po 1. 1. 2014.

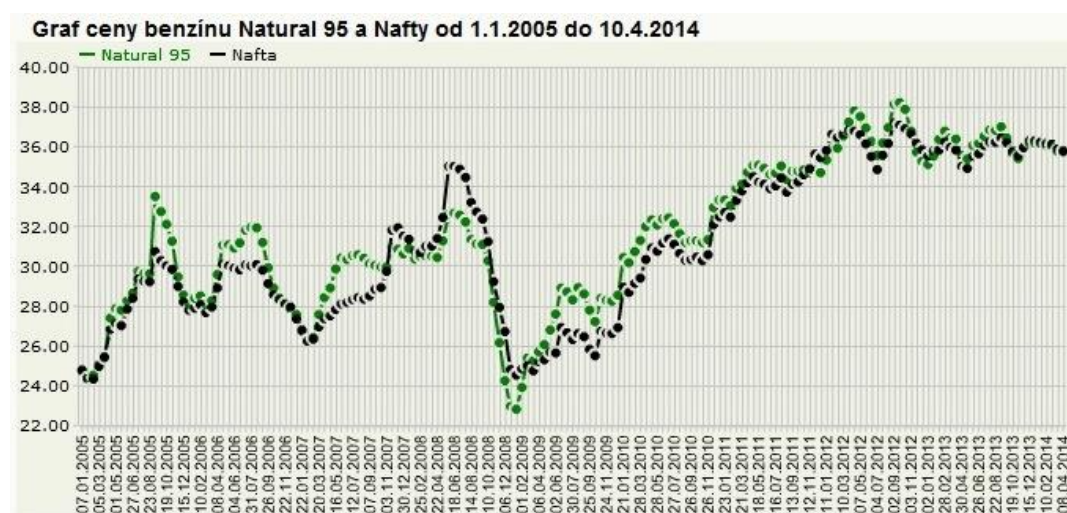
**Obrázek č. 3:** Vývoj kurzu GBP/CZK mezi lety 2000 a 2014



Zdroj: [19], 2014

Obrázek č. 4 pak vyjadřuje cenu za jeden litr benzínu Natural 95 a Nafty v České republice mezi 2005 a 2014.

**Obrázek č. 4:** Vývoj ceny benzínu Natural 95 a Nafty v období 1. 1. 2005 a 10. 4. 2014



Zdroj: [20], 2014

### Vertikální analýza

Základnou pro výpočet vertikální analýzy byla stanovena celková aktiva, která představují 100 % ze základu. Krátkodobé pohledávky z počátku tvořily většinu z celkové sumy, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že rok 2006 byl zároveň i prvním rokem CS, v němž zahájila činnost jako právnická osoba. V dalších letech postupně docházelo ke snižování této hodnoty z důvodů již zmíněných ve zhodnocení základních ekonomických ukazatelů, naopak se procentuálně zvyšovala hodnota dlouhodobých pohledávek. Zde je třeba upozornit na to, že hodnota dlouhodobých pohledávek se nezměnila, změnou procházela celková suma aktiv, což ovlivnilo právě tuto položku.

**Tabulka 8:** Vertikální rozvaha aktiv

		Podíl na bilanční sumě v %							
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>C</b>	Oběžná aktiva	99,37	97,68	97,35	98,49	97,70	79,65	73,33	67,65
<b>C.I</b>	Zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>C.II</b>	Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,17</b>	<b>0,20</b>	<b>0,22</b>
<b>C.III</b>	Krátkodobé pohledávky	<b>93,53</b>	<b>85,39</b>	<b>68,90</b>	<b>74,89</b>	<b>64,94</b>	<b>66,48</b>	<b>49,00</b>	<b>49,07</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle [26], 2014

### Souhrnné indexy hodnocení

Altmanovo Z-score má odlišit společnosti, které mají potenciál k udržení podnikatelské činnosti, i ty, jejichž podnikatelská činnost podle výsledků vede k zániku. CS je veřejně neobchodovaným podnikem, a proto byl vybrán model pro tento typ společností. Výsledky se pak prezentují ve třech skupinách: > 2,9 vyjadřují zdravou firmu, <1,2; 2,9> šedou zónu a < 1,2 pak ukazují na možnost krachu podnikatelské činnosti. [7, 9]

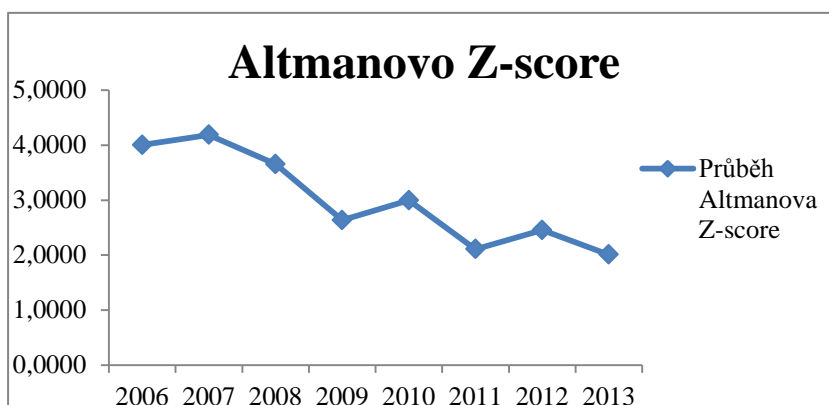
Tabulka 9 ukazuje na prosperující organizaci, nejvíce vystupuje rok 2007, ve kterém činila konečná hodnota 4,19 bodu. Poměrně překvapivý je fakt, že ačkoli roky 2009 a 2011 vykazovaly propady oproti ostatním hodnotám, i přesto se stále jedná o prosperující společnost.

**Tabulka 9:** Výsledné hodnoty Altmanova Z-score

Altmanovo Z-score								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total score</b>	4,004	4,187	3,653	2,634	2,997	2,109	2,456	2,008

Zdroj: vlastní zpracování podle [26], 2014

Obrázek č. 5 ukazuje hodnoty z výše uvedené tabulky znázorněné pomocí grafu pro snadnější orientaci.

**Obrázek č. 5:** Altmanovo Z-score

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zatímco předchozí bonitní model bývá v českých podmínkách kritizován právě díky jejich specifičnosti, druhý uvedený model IN05 čeští ekonomové dlouhodobě podporují, protože lépe vystihuje tuzemské prostředí. Index mimo jiné hodnotí i skutečnost, zda společnost pro své vlastníky přináší hodnotu, což je další rozdíl oproti Altmanovu Z-skóre. Pro výpočet byl použit vzorec z [29].

Výsledky lze potom pro zvolenou společnost interpretovat tak, že pokud se pohybují v rozmezí 1,60 a 0,90, jedná se o šedou zónu, nad 1,60 jde o finančně zdravou firmu, pod 0,90 se pak jedná o společnost s potenciálem k bankrotu. [31]

**Tabulka 10:** Výsledné hodnoty Indexu IN05

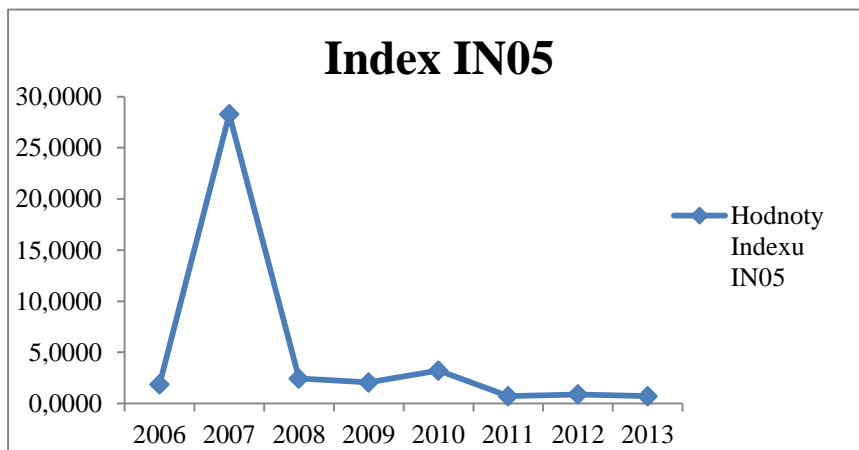
Index IN05								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total score</b>	1,854	28,274	2,441	2,067	3,227	0,719	0,885	0,722

Zdroj: vlastní zpracování podle [26], 2014

Tabulka ukazuje zejména pozitivní zprávy pro COLLECT Spedition s výjimkou druhého a posledního sledovaného roku, kdy výsledná hodnota činila víc jak 28 bodů, resp. spadala již zóny ohrožení.

Obrázek č. 6 pak demonstrovuje vypočítané hodnoty do grafu, kde lze rovněž lépe pozorovat skokovou hodnotu roku 2007.

**Obrázek č. 6:** Index IN05



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## 4.5 Vedení účetnictví

Do roku 2006 vedl CS daňovou evidenci, poté došlo k přechodu na účetnictví. Z důvodu překročení částky obrátu za předchozích 12 měsíců (více než 1 mil. Kč) se účetní jednotka stala měsíčním plátcem DPH, daňové přiznání je zasíláno elektronicky na finanční úřad, případně externím účetním zasláno do datové schránky společnosti, která ho poté následně odesílá dále.

Společnost je ryze česká, vlastněná ze sta procent občany České republiky. Účtuje se dle platných zákonů a příslušných standardů České republiky, zavedení účetnictví dle IAS/IFRS není nutné. Vzhledem k tomu, že ke konci roku 2013 nebyly splněny podmínky pro audit, mohou být finanční výkazy vypracovávány ve zkráceném rozsahu. Účetním obdobím je stanoven kalendářní rok, tj. od 1. 1. do 31. 12. Pro účetnictví je využíván účetní program PROFEX.

Číselné řady dokladů se pak skládají ze dvou částí: první část tvoří vždy poslední dvoučíslí hospodářského roku a dále podle variabilních symbolů. Konkrétním příkladem je pak doklad č. 145001, kde 14 značí aktuální rok 2014 a 5001 je pak stanovený variabilní symbol pro odběratele.

### 4.5.1 Vnitropodnikové účetnictví

Jednatelka od začátku založení právnické osoby rozčlenila činnosti v rámci společnosti na tři hospodářská střediska, a sice Spedici (100), Dopravu (200) a Správu



(910). Na začátku své podnikatelské činnosti se CS orientovala na zasilatelství, nicméně tato činnost byla postupem času utlumována i díky nižšímu zájmu odběratelů.

Podle výkazu zisku a ztráty za měsíc leden a únor 2014 je rozhodujícím střediskem Spedice, středisko Správa pak tvoří víceméně pouze doplňkovou činnost k prvním dvěma uvedeným.

**Tabulka 11:** Výňatek z výkazu zisku a ztráty v Kč – leden a únor 2014

Středisko	Leden		Únor		Celkem
	Náklady	Výnosy	Náklady	Výnosy	
<b>Spedice</b>	1 387 404,52	1 275 154,81	2 059 900,42	1 976 170,88	-195 979,25
<b>Doprava</b>	834 823,73	855 464,09	709 214,71	1 056 960,74	368 386,39
<b>Správa</b>	8 984,02	3 867,06	3 242,92	3 242,92	-5 116,96
<b>HV celkem</b>	<b>- 96 726,31</b>		<b>264 016,49</b>		<b>167 290,18</b>

Zdroj: [26], 2014

Tabulka rovněž ukazuje, že leden byl ve srovnání s únorem slabším měsícem zejména ve středisku Spedice, kdy toto hospodařilo se ztrátou ve výši –195 979,25 Kč. Na konci února 2014 dle výsledku hospodaření CS hospodařila opět s kladným rozdílem mezi výnosy a náklady.

## 5 Controlling pohledávek ve společnosti COLLECT Spedition s. r. o.

Tato kapitola analyzuje odběratele a pohledávky ve společnosti COLLECT Spedition s. r. o. Dále se zaměřuje na úvěrovou politiku společnosti, způsob zajištění, platební podmínky a vymáhání pohledávek.

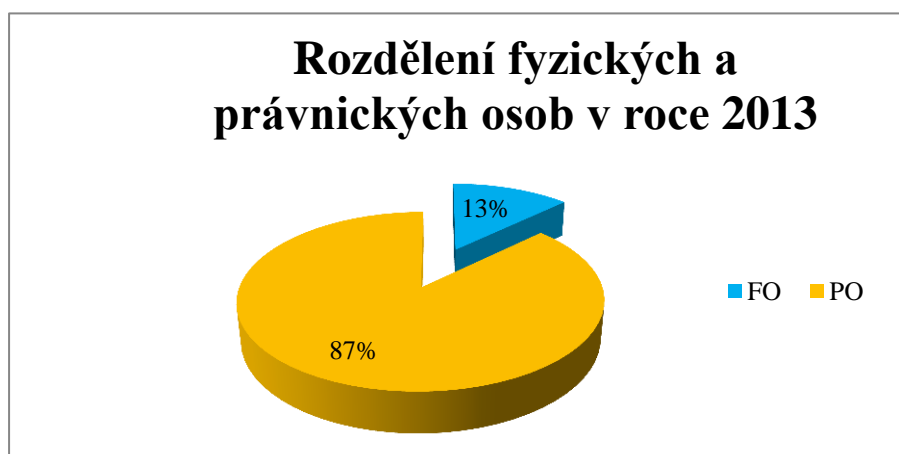
### 5.1 Analýza odběratelů

Základem úspěšného podnikání a úspěšnosti v konkurenčním boji se stává portfolio odběratelů. Skladba zákazníků a jeho šíře, schopnost odběratelů splácet dluhy a v neposlední řadě schopnost komunikace při řešení problémů se může stát konkurenční výhodou a pomoci tak překonávat každodenní překážky v obchodě. Podrobnější analýza portfolio odběratelů umožňuje podnikům uvědomit si skryté výhody či nedostatky a vytvořit tak plán k jejich zlepšení či nápravě.

#### Rozlišení podle charakteru osoby

Prvním pohledem na portfolio odběratelů lze zjistit, zda podnik, který spadá do kategorie malé organizace, obchoduje spíše s fyzickými či právnickými osobami. Z větší části CS spolupracuje s právnickými osobami (87 %), fyzických osob jako obchodních partnerů bylo v roce 2013 pouze 5, což odpovídá 13 % z celkového počtu.

**Obrázek č. 7:** Rozdělení fyzických a právnických osob v roce 2013



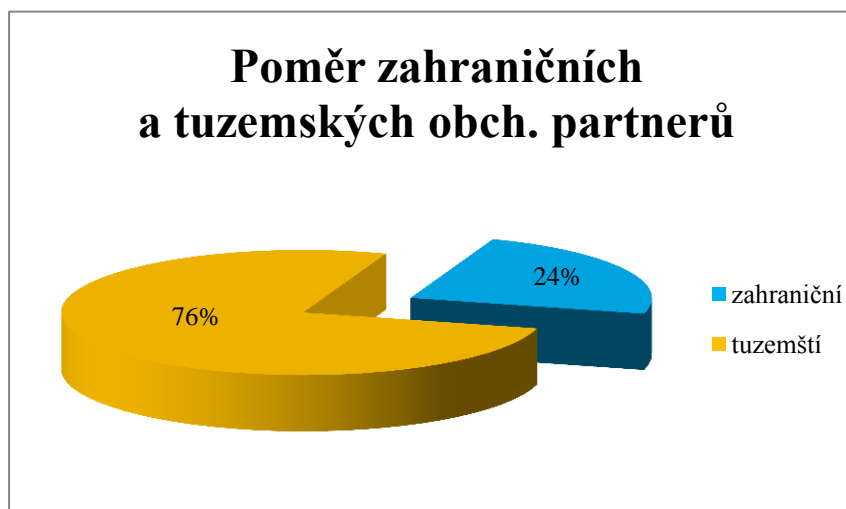
Zdroj: [26], 2014

#### Rozdělení odběratelů z hlediska sídla společnosti

Analýza odběratelů z hlediska sídla společnosti patří mezi další důležitou informaci pro podnik. Zahraniční obchodní partneři mají jiné platební zvyklosti,

vyžadují jinou podobu faktur atd. CS v roce 2013 obchodovala převážně s tuzemskými obchodními partnery (76 %), zahraničních odběratelů pak bylo pouze 8, tj. 24 % z celkového počtu. Podrobnějším pohledem na zahraniční odběratele lze nejvíce zahraničních odběratelů pochází ze Slovenské republiky (4), následováno Spojeným královstvím Velké Británie a severního Irsku (Anglie – 2, Irsko – 1), Německá spolková republika je zastoupena jedinou společností.

**Obrázek č. 8:** Poměr zahraničních a tuzemských obchodních partnerů v roce 2013

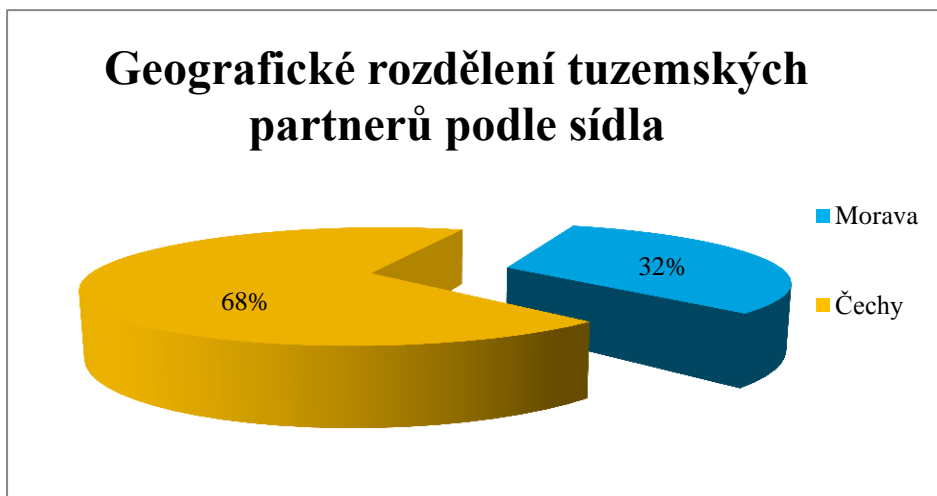


Zdroj: [26], 2014

#### **Geografické rozdělení tuzemských obchodních partnerů podle sídla společnosti**

Kompletnost analýzy odběratelů doplňuje geografické rozdělení tuzemských zákazníků. CS je geograficky situována v moravské části České republiky, může tak tedy dojít k předpokladu, že obchodní partneři budou rovněž z této části tuzemska. To je ale následujícím obrázkem vyloučeno, neboť faktem je, že ke spolupráci dochází zpravidla s odběrateli z Čech (68 %).

**Obrázek č. 9:** Geografické rozdělení tuzemských obchodních partnerů podle sídla společnosti



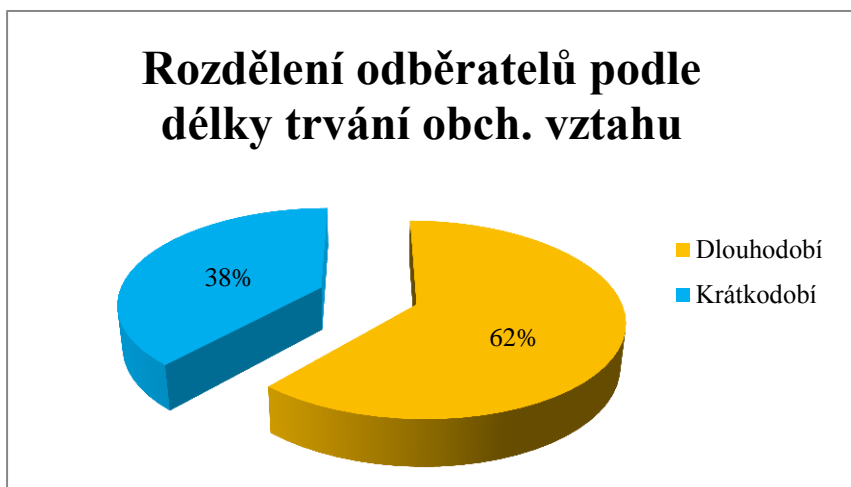
Zdroj: [26], 2014

#### **Stanovení významnosti odběratelů**

Stanovení významnosti klientů se stává prvním krokem k odlišení se od konkurence. Navíc pomáhá přehodnotit zažité parametry u obchodních smluv, např. splatnost faktur, skonto či způsob platby. O dlouhodobé partnery je třeba se starat jinak než o krátkodobé. Aby si podnik udržel tyto klienty, je třeba jim nabídnout důvod k dalším obchodům, poskytnout jim benefity za věrnost. Významnost může být stanovena podle různých kritérií v závislosti na tom, co považuje podnik při obchodních vztazích za důležité. Dvě nejznámější – stanovení významnosti podle délky trvání obchodních vztahů a podle objemu pohledávek – jsou předvedeny na portfoliu odběratelů CS.

- Stanovení významnosti odběratelů podle délky trvání obchodních vztahů

Nejčastěji se významnost stanovuje podle délky spolupráce. Výsledkem je zvýhodnění obchodních partnerů s nejdélší dobou spolupráce, aniž by se zjišťoval objem pohledávek nebo jejich četnost ve sledovaném období. Pro definování významnosti odběratelů byla hranice, kdy se považuje obchodní vztah za dlouhodobý, stanovena na 1 rok.

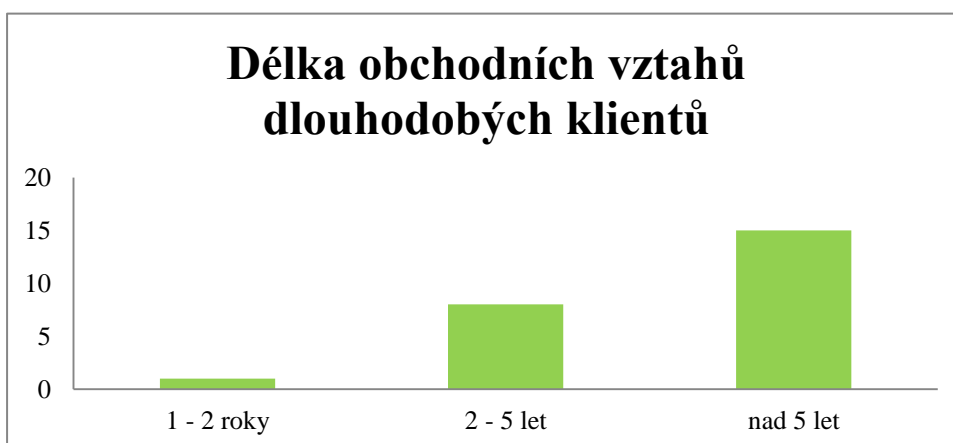
**Obrázek č. 10:** Rozdělení odběratelů podle délky trvání obchodního vztahu v roce 2013

Zdroj: [26], 2014

Portfolio zákazníků CS je tvořeno zejména dlouhodobými odběrateli (62 %), krátkodobých je 38 %. Zahraniční obchodní partnery lze z hlediska doby trvání obchodního vztahu zařadit z většiny mezi dlouhodobé odběratele. Nejdelší je spolupráce se společností C.S. Cargo LIMITED, kterou vede Češka a začala ještě v době existence nynější CS jako fyzické osoby.

Z hlediska dlouhodobých vztahů lze srovnat také dlouhodobost udržování obchodního styku se sledovanou společností. Pro následující výsledky byla vytvořena tato rozmezí:

- 1 – 2 roky,
- 2 – 5 let,
- nad 5 let.

**Obrázek č. 11:** Délka obchodních vztahů dlouhodobých klientů

Zdroj: [26], 2014

- Stanovení významnosti podle objemu pohledávek jednotlivých odběratelů

Druhou možností, jak stanovit významnost obchodních partnerů, je jejich rozlišení podle objemu pohledávek ve sledovaném období. Inspirace vychází z metody ABC používané pro analýzu zásob.

Na základě sestavy odběratelů a jejich splatných pohledávek za rok 2013 bylo stanoveno rozmezí pro jednotlivé skupiny odběratelů. Skupina A byla definována omezením zdola na 350 000 Kč/1 odběratel za rok 2013, do skupiny B se dostanou pohledávky v rozmezí od 100 000 Kč do 349 999 Kč a skupina C je omezena shora hodnotou 99 999 Kč za rok. Z důvodu zachování mlčenlivosti jsou jednotliví odběratelé uváděni pod čísly 1 – 39. Výsledek lze pozorovat v tabulce 12.

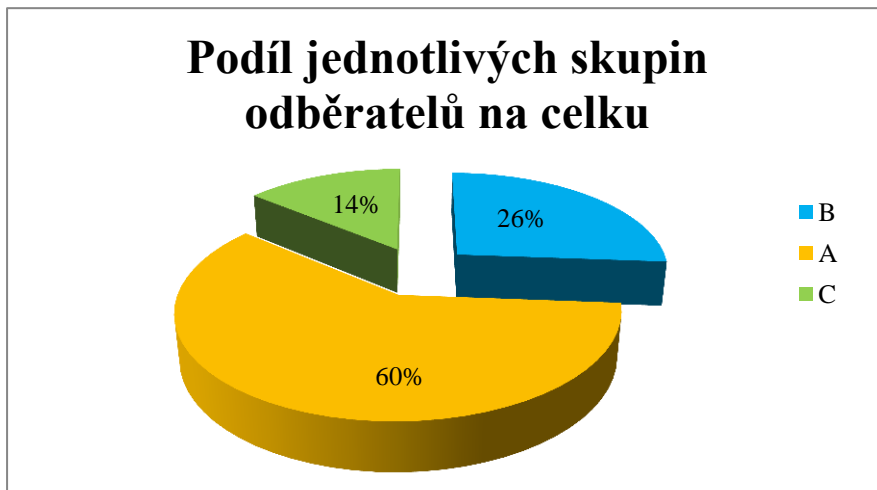
**Tabulka 12:** Sestavení žebříčku důležitosti odběratelů podle hodnoty pohledávek v Kč

Spol. číslo	Hodnota pohledávky v Kč	Důležitost	Spol. číslo	Hodnota pohledávky v Kč	Důležitost
36	103 455,0	<b>B</b>	15	7 260,00	<b>C</b>
31	109 142,0		18	8 470,00	
16	121 000,0		22	13 493,10	
5	124 025,0		19	13 800,00	
10	181 500,0		27	18 100,50	
9	238 597,5		37	23 037,00	
35	279 735,0		1	24 200,00	
20	281 325,0		32	25 582,50	
34	291 000,0		11	27 542,93	
<b>SUMA</b>	<b>1 729 780,0</b>		2	29 040,00	
14	799 205,00	<b>A</b>	39	29 040,00	
8	1 082 342,74		4	31 460,00	
26	1 602 118,70		25	31 538,75	
24	468 485,00		38	34 555,50	
<b>SUMA</b>	<b>3 952 151</b>		3	35 090,00	
			29	35 090,00	
			13	35 652,50	
		7	39 821,10		
		28	39 930,00		
		12	45 794,27		
		6	47 190,00		
		30	54 027,25		
		21	66 550,00		
		23	68 562,50		
		17	68 970,00		
		33	72 600,00		
		<b>SUMA</b>	<b>926 397,90</b>		

Zdroj: vlastní zpracování podle [26], 2014

Skupina A je definována pouze několika málo společnostmi, které se svým objemem na celku podílejí 60 %, zbytek se dělí mezi skupiny B (26 %) a C (14 %).

**Tabulka 13:** Podíl jednotlivých skupin odběratelů na celku



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výhoda a zároveň i nevýhoda této metody spočívá v tom, že ignoruje velikost společnosti a délku trvání obchodního vztahu (může se jednat o dlouhodobého obchodního partnera s jednou pohledávkou za rok), ale zaměřuje se pouze na objem samotných pohledávek.

## 5.2 Analýza pohledávek

Analýza pohledávek představuje základ contollingu pohledávek. V rámci analýzy je třeba zjistit, jak jsou pohledávky vykazovány, v jaké výši jsou vedeny opravné položky, zda společnost provádí zápočty, umožňuje slevy z hodnoty pohledávky v případě včasného či předstižného splacení. Společnost může v rámci analýzy pohledávek využít ukazatele aktivity – obrat a dobu obratu pohledávek a zjistit, jaká je hodnota pohledávek po splatnosti s podrobnějším rozčleněním.

### 5.2.1 Vykazování pohledávek v účetnictví

CS v účetnictví na účtu 311 – Odběratelé rozlišuje jednotlivé obchodní partnery specifickou analytickou evidencí, nikoli však podle přiřazených čísel (klasické pořadí od 1 do X), ale účetní program toto rozlišuje pomocí identifikačních čísel jednotlivých odběratelů. Totéž lze říci i o rozdělení odběratelů na tuzemské a zahraniční, kdy pomocí účetního programu lze zjistit celkovou hodnotu pohledávky u konkrétního obchodního partnera včetně toho, kdy byly jednotlivé pohledávky fakturovány.

Následující tabulka ukazuje na příkladu odběratele č. 8 způsob znázornění v účetním systému PROFEX. Výčet neuhrazených faktur je pouze informativní, IČ zůstalo z důvodu zachování mlčenlivosti skryto.

**Tabulka 14:** Neuhrazené faktury dodavatele č. 8 ke 4. 4. 2014 – ukázka

Odb. č.	IČ	Var. symbol	FAV č.	Splatná	Dny	Fakturováno	Zbývá
8	2709XXX	145002	145002	22. 3. 14	13	23 595,--	23 595,--
		145003	145003	22. 3. 14	13	6 655,--	6 655,--
		145026	145026	28. 3. 14	7	61 710,--	61 710,--
		....					
		....					
<b>Celkem</b>						<b>1 104 064,50</b>	<b>1 104 064,5</b>
Celkem: [36] faktur							

Zdroj: [26], 2014

Účetní jednotka vytváří OP k pohledávkám s vysokou pravděpodobností nedobytnosti, ty se promítnou v rozvaze ve sloupci Korekce, kde snižují brutto hodnotu pohledávek. Společnost vytváří OP pouze na základě §8 ZoR s daňovou účinností v závislosti na tom, čeho se konkrétní pohledávka týká.

Ke konci roku 2013 byl uskutečněn odpis pohledávky vůči společnosti nacházející se v insolvenční. Takovou pohledávku je možné odepsat 100 % do nákladů, přičemž se čeká na výsledek insolvenčního řízení. Pokud by nakonec sledovaná společnost peněžní prostředky vymohla zpět, musela by hodnotu této částky z nákladů zrušit.

Opravné položky se účtují na těchto účtech:

- 558 100 – Tvorba daňových opravných položek k pohledávkám za podniky v konkurzu podle § 8 ZoR,
- 558 190 – Rozpuštění opravné položky k pohledávkám dle § 8 ZoR (+ § 8c),
- 558 200 – Tvorba daňových opravných položek k nesplaceným nepromlčeným pohledávkám podle § 8a ZoR,
- 558 290 – Rozpuštění opravné položky k pohledávkám dle § 8a ZoR.



V souvislosti se zahraničními obchodními partnery dochází taktéž k rozdělení faktur v různých cizích měnách vzhledem k zemi, ve které má odběratel sídlo. V průběhu roku se dle českých účetních standardů a zákona o účetnictví používají pro zahraniční faktury denní kurzy ČNB. Zpravidla pak dochází při sestavování účetní závěrky automaticky k přepočtu finančních prostředků účetním programem podle kurzu platného k 31. prosinci roku, ke kterému jsou výkazy sestavovány. Příklad vedení kurzových rozdílů v lednu a únoru 2014 znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 15:** Kurzové rozdíly v Kč – leden a únor 2014

Kurzový rozdíl	Leden	Únor	Celkem
Kurzové ztráty	-8 984,02	-3 242,92	-12 226,94
Kurzové zisky	3 867,07	3 242,92	7 109,99
			<b>-5 116,96</b>

Zdroj: [26], 2014

### 5.2.2 Zobrazení pohledávek v rozvaze

O tom, jaké pohledávky CS měl, nejlépe vypovídá pohled do rozvahy. Následující tabulka tedy zachycuje aktivní část rozvahy zaměřenou na jednotlivé položky Pohledávek v roce 2013 ve srovnání s rokem 2012.

**Tabulka 16:** Část rozvahy – krátkodobé pohledávky 2013 a 2012 v tis. Kč

Označení	Aktiva	Běžné účetní období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	11312	-35	11277	12339
C. III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	10672	-35	10637	12282
III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
III.6	Stát - daňové pohledávky	629	0	629	46
III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	12	0	12	6
III.8	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
III.9	Jiné pohledávky	-1	0	-1	5

Zdroj: [26], 2014

Podnik v rámci svého účetnictví vykazuje mimo zobrazených krátkodobých pohledávek, i pohledávky dlouhodobé (doba splatnosti nad 1 rok). Ty jsou tvořeny dlouhodobými poskytnutými zálohami ve výši Kč 51 000,-- poskytnutými obchodnímu partnerovi, od kterého CS nakupuje pohonné hmoty pro svůj vozový park. Záloha bude účetní jednotce vrácena tehdy, pokud dojde k ukončení obchodní spolupráce.

Nejvyšší hodnota krátkodobých pohledávek patří pohledávkám z obchodních vztahů, které tak tvoří 94,3 % jejich celkové netto hodnoty. Oproti loňskému roku došlo k jejich snížení o 13,4 %, což bez další analýzy může znamenat jak pozitivní, tak negativní trend.

Korekce znázorňuje opravné položky k nedobytným pohledávkám, čistá hodnota pohledávek (netto) se vypočítá rozdílem jejich hrubé hodnoty (brutto) a korekce. Opravná položka k pohledávkám v roce 2013 byla vytvořena podle § 8 ZoR ve výši Kč 35 000,-- za dlužníkem v insolvenčním řízení.

### 5.2.3 Vývoj pohledávek v podniku

Vývoj krátkodobých pohledávek v obecné rovině od roku 2006 až do roku 2013 vyjadřuje následující tabulka.

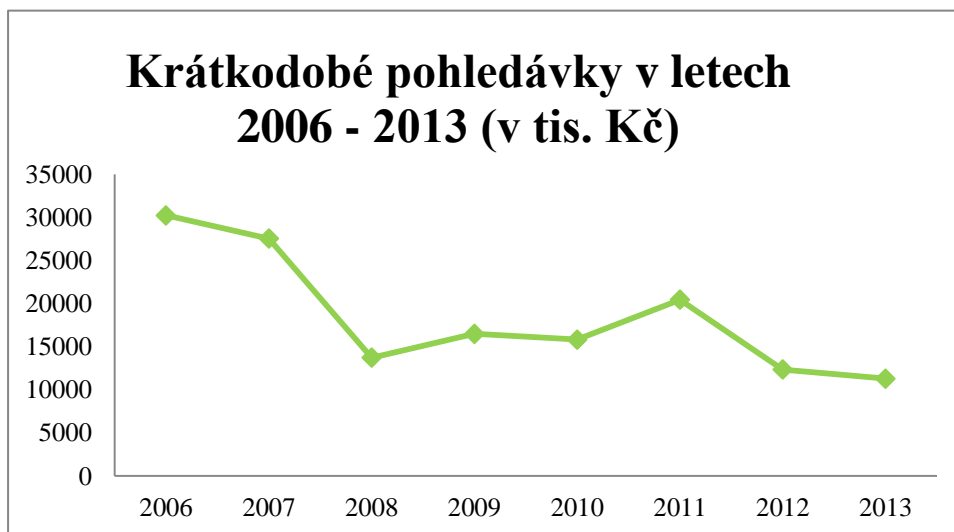
**Tabulka 17:** Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2006 – 2013 (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	30224	27528	13716	16480	15817	20429	12340	11276

Zdroj: [26], 2014

Tabulka naznačuje postupné snižování pohledávek, což je na základě podrobnější analýzy dáno úbytkem klientů a snížením dohodnuté ceny mezi CS a klientem. Srovnáním prvního a posledního roku dostáváme úbytek hodnoty o 44 %. Tabulku doplňuje pro lepší znázornění graf.

**Obrázek č. 12:** Krátkodobé pohledávky v letech 2006 – 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: [26], 2014

Vývoj krátkodobých a dlouhodobých pohledávek podniku za poslední tři roky (2011 – 2013) je znázorněn následující tabulkou. Dlouhodobé pohledávky zde obsahují pouze Dlouhodobé poskytnuté zálohy, jiný typ pohledávek není společností v rozvaze vykazován.

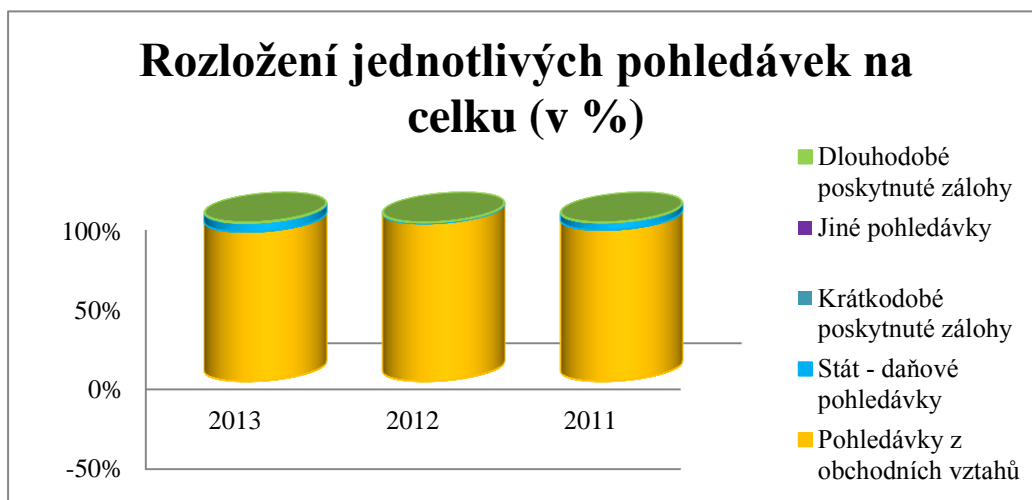
**Tabulka 18:** Krátkodobé a dlouhodobé pohledávky v letech 2011 – 2013 (v tis Kč)

Položka aktiv	2013	2012	2011
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	51	51	51
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>11 277</b>	<b>12 339</b>	<b>20 429</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	10 637	12 282	19 473
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	629	46	954
Krátkodobé poskytnuté zálohy	12	6	2
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	-1	5	0

Zdroj: [26], 2014

Dle údajů z tabulky lze pozorovat úbytek hodnoty krátkodobých pohledávek ve srovnávaných letech. Zatímco v prvním roce srovnání byly pohledávky ve výši 20 429 tis. Kč, v posledním roce dochází k razantnímu snížení na 11 277 tis. Kč (úbytek o 45 %). Dlouhodobé pohledávky jsou od roku 2011 tvořeny poskytnutými zálohami, jak již bylo uvedeno v předchozí subkapitole). Pro lepší znázornění je tabulka doplněna grafem vyjadřujícím procentuální zastoupení jednotlivých pohledávek na celku.

**Obrázek č. 13:** Rozložení jednotlivých pohledávek na celku v letech 2011 - 2013 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### 5.2.4 Zápochet pohledávek a závazků

Zápochet pohledávek je jednou z možností, jak může pohledávka zaniknout. Pokud mají odběratel a dodavatel vzájemné pohledávky a závazky ve stejném druhovém plnění, může k zápočtu dojít.

CS uplatňuje možnost započtení pohledávek a závazků pouze s obchodními partnery, se kterými spolupracuje dlouhodobě, a klienti měli možnost opakovaně prověřit důvěryhodnost společnosti.

Tato metoda představuje skrytý potenciál úspěšného snížení hodnoty pohledávek a zároveň i závazků vyplývající ze vzájemných obchodních vztahů.

Účetní systéme PROFEX automaticky navrhuje možné vzájemné zápochty pohledávek a závazků. Jeden z nich je pro názornost uveden na obrázku.

**Obrázek č. 14:** Návrh vzájemného zápočtu pohledávek a závazků

PROPA Transport CZ s.r.o.							
43151 Okounov - Kotvina 62 Klášteřec nad Ohří							
Věc : Vzájemný zápočet pohledávek a závazků							
Částka pro vzájemný zápočet : 31.525,04 Kč				Datum splatnosti zápočtu : 12.03.2014			
Naše faktury :							
VAR.SYMBOL	FAKTURA	TEXT	FAKTURY	FAKTUROVANO	UHRAZENO	ZBÝVA	ZAPOČET
136025	136025	Fakturujeme	Vá	9.922,--	0,--	9.922,--	9.922,--
136026	136026	Fakturujeme	Vá	99.220,--	0,--	99.220,--	21.603,04
				109.142,--	0,--	109.142,--	31.525,04
=== Zůstatek našich pohledávek: 77,616.96							
Vaše faktury :							
VAR.SYMBOL	FAKTURA	TEXT	FAKTURY	FAKTUROVANO	UHRAZENO	ZBÝVA	ZAPOČET
24	132439	Přeprava		31.438,83	0,--	31.525,04	31.525,04
				31.438,83	0,--	31.525,04	31.525,04
Máte-li proti vzájemnému zápočtu věcné námítky, sdělte nám je neprodleně (pisemnou formou s uvedením výhrad u konkrétních položek). Potvrzenou kopií zašlete obratem zpět. Pokud neobdržíme odsouhlasení do 14dnů, budeme návrh							

Zdroj: [26], 2014

### 5.2.5 Pohledávky z obchodního styku

Nejdůležitějšími pohledávkami se jeví po předchozí analýze krátkodobé pohledávky z obchodního styku. Společnost nabízí obchodní úvěr, tedy nákup služby s odloženou dobou splatnosti. CS v rámci konkurenceschopnosti nabízí až 60denní odklad faktury. V posledních letech však dochází ke stále pozdějším úhradám, což znamená zhoršení finanční situace podniku.

Účetním programem jsou v každém roce sledovány pohledávky do doby jejich zaplacení včetně monitoringu počtu dní po jejich splatnosti. Tabulka zobrazuje stav veškerých krátkodobých pohledávek od roku 2006 až do 28. 2. 2014.

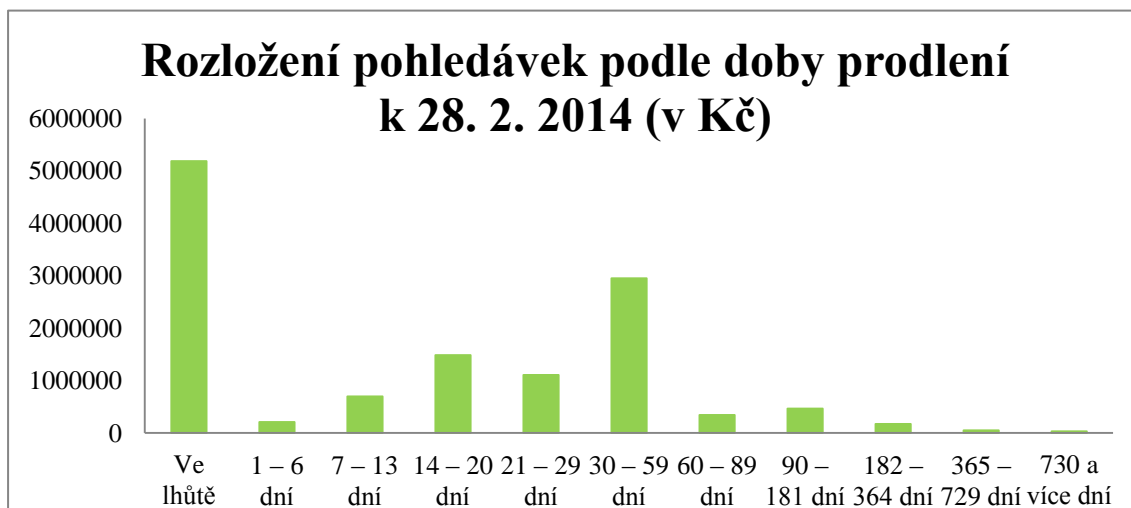
**Tabulka 19:** Rozložení pohledávek po splatnosti dle doby prodlení k 28. 2. 2014

<b>Pohledávky ve lhůtě</b>	<b>5 182 189,35</b>
<b>Po splatnosti</b>	<b>7 494 622,63</b>
1 – 6 dní	206 512,27,00
7 – 13 dní	696 081,11
14 – 20 dní	1 481 207,69
21 – 29 dní	1 104 719,18
30 – 59 dní	2 950 916,28
60 – 89 dní	343 407,50
90 – 181 dní	463 227,00
182 – 364 dní	168 602,50
365 – 729 dní	48 048,60
730 a více dní	31 900,50

Zdroj: [26], 2014

Pohledávky ve splatnosti tvoří 41 % veškerých krátkodobých pohledávek. Zbývajících 59 % jsou tedy pohledávky se splatností převyšující 60 dní stanovených vnitřní směrnici společnosti. Skladbu pohledávek doplňuje jejich grafické znázornění.

Pohledávky po splatnosti více jak dva roky jsou postupně odepisovány do nákladů. Dále je důležité zmínit, že předposlední rozpětí je znehodnoceno částkou Kč 34 555,5 náležící obchodnímu partnerovi v insolvenčním řízení.

**Obrázek č. 15:** Rozložení pohledávek podle doby splatnosti podle doby prodlení k 28. 2. 2014 (v Kč)

Zdroj: [26], 2014

Nejvyšší hodnota pohledávek po splatnosti padá do rozmezí mezi 30 – 59 dny, kde leží 40 % pohledávek po splatnosti. To znamená, že obchodní partneři v ideálním případě splácí pohledávky ne po 60, ale po 90 - 119 dnech od doby vydání faktury.

### Opravné položky

V případě, že se některé pohledávky nedaří vymoci nebo nastane jiný důvod, vytváří se opravné položky k pohledávkám. Jejich vývoj je vyjádřen tabulkou.

**Tabulka 20:** Vývoj opravných položek v letech 2008 – 2013 v Kč

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>OP v Kč</b>	253 000	266 000	122 000	0	174 000	35 000

Zdroj: [26], 2014

### 5.2.6 Obrátka a doba obratu pohledávek

Obrátka a doba obratu pohledávek jsou jednou z nejrychlejších metod monitoringu pohledávek a slouží k prvotnímu zjištění, jak si společnost v dané oblasti stojí. Bez dalšího vysvětlení může podnik dojít k mylným závěrům.

Společnost CS obrátku, ani dobu obratu pohledávek nepočítá, proto tyto ukazatele poslouží jako rychlý pohled na situaci podniku.

**Tabulka 21:** Obrátka a doba obratu pohledávek 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobé pohledávky	0	0	51	51	51
Krátkodobé pohledávky v tis. Kč	16 480	15 817	20 429	12 340	11 276
Tržby za služby v tis. Kč	39 012	49 838	56 311	51 207	37 667
<b>Obrat pohledávek</b>	<b>2,367</b>	<b>3,151</b>	<b>2,750</b>	<b>4,133</b>	<b>3,325</b>
<b>DOP</b>	<b>154</b>	<b>116</b>	<b>133</b>	<b>88</b>	<b>153</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V tabulce jsou uvedeny hodnoty dlouhodobých a krátkodobých pohledávek v netto hodnotě z rozvahy, tržby za služby jsou převzaty z výkazu zisku a ztráty.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, za kterou je vystavená faktura uhrazena. Hodnoty tohoto ukazatele naznačují velice nepříznivé výsledky pro společnost CS. Průměrně se společnost dočká zaplacení až po 129 dnech. Řešení doby obratu pohledávek je obsaženo v návrhu na zlepšení stavu controllingu pohledávek. Ukazatel obratu pohledávek udává, kolikrát se pohledávky za rok obrátí v tržbách. V tomto konkrétním případě se tedy pohledávky obrátí zhruba 3,1krát.

### 5.3 Úvěrová politika

CS doposud nemá osobu, která by dohlížela na controllingové aktivity spojené s pohledávkami. Toto řídí jednatelka společnosti, která dohlíží i na chod společnosti, a proto nemůže věnovat dostatek času činnostem souvisejícím s řízením a správou pohledávek.

Od objednávky až po zániku pohledávky zodpovídá za veškeré činnosti s tím spojené převážně jednatelka společnosti. Objednávku mohou klienti uskutečnit několika způsoby. Prvním z nich je kontaktní formulář na webové stránce, který slouží jako prvotní zjištění, zda je zakázka společností realizovatelná. Formulář lze vidět na obrázku.

**Obrázek č. 16:** Kontaktní formulář dostupný na webových stránkách společnosti

**Poptávka**

Stát:                      PSČ:                      Místo:

z                                                                 

do                                                                 

Druh zboží:                      Rozměry:                      Hmotnost:

Firma:                      Adresa:                      PSČ:                      Místo:

Kontaktní osoba:                      Telefon:                      Fax:                      E-mail:

Prosíme o zaslání odpovědi:                      poštou                       faxem                       e-mailem

Poznámky:

Reset      Submit

Zdroj: [27], 2014

Zájemci mohou rovněž využít emailu zmíněného na webových stránkách společnosti. Tohoto způsobu využívají spíše ti potenciální klienti, kteří zatím zvažují své možnosti a chtějí znát např. poskytovanou cenu, čas dodání nebo další podrobnosti.

Poslední možností je přímé kontaktování společností shánějících přepravu z Čech do zemí Evropské unie přes spediční databanku RaalTrans. Ta funguje na bázi nabídek, které sem zákazník vloží, přepravci pak jednotlivé poptávající kontaktují

s upřesňujícími dotazy ohledně ceny, času, místa atd. Cílem je mít k dispozici na jednom místě nabídky s kontakty, aby mohly být užitečně využity a zjednodušit situaci mezi obchodními partnery.

**Obrázek č. 17:** Ukázka spediční databanky RaalTrans

Odkud	Kam	N	S	L[m]	M[t]	Druh	Propozice	Datum
2051:Biatorbágy	3371:Neumarkt an der Ybbs			6	6	Plachta, skříň		4.4
86899:Landsberg am Lech	66299:Friedrichsthal			5	1,5	Plachta, skříň	Zustellung Heb. + Hu	4.4
27045:Casteggio	5230:Mattighofen			13,6	24	Plachta		3.4
07580:Rückersdorf	74564:Crailsheim			3,6	3,2	Plachta, skříň		3.4
92237:Sulzbach-Rosenberg 8	73529:Schwäbisch Gmund 8-1			2,8	3,1	Plachta	7 Tauschpaletten / n	3.4
44000:NANTES	48143:MUNSTER			1	0,3	Plachta, skříň	NO SMALL TRUCK	2.4
55481:Kirchberg	26382:Wilhelmshaven			5,6	0,7	Plachta	Keine Sprinter!	3.4

Zdroj: [17], 2014

Jednatelka v souvislosti s controllingem pohledávek řeší dohled především nad uplynulou splatností pohledávek. Její pracovní náplní v tomto směru je upomínání klientů po uplynutí doby splatnosti, což se děje telefonicky (týden po uplynutí lhůty splatnosti) a písemně (1. upomínka, 2. upomínka). Teprve poté dochází k tvrdším způsobům vymáhání – smluvní pokuty (úroky z prodlení) a předání celé věci externí vymáhací agentuře.

V souvislosti s provedenou analýzou odběratelů i pohledávek, lze usoudit, že CS má nedostatečně vyvinutý systém controllingových aktivit v oblasti pohledávek. Podnik řeší zejména pozdní splatnost pohledávek, kdy splácení faktur probíhá až po více jak 100 dnech, kdy stanovená doba splatnosti dána vnitropodnikovou směrnicí je 60 dní.

Dosavadními controllingovými úlohami, které CS v souvislosti s pohledávkami provádí, jsou:

- sběr kmenových dat,
- credit rating klientů,
- kontrola pohledávek po době splatnosti,
- vymáhání pohledávek.



### **Sběr kmenových dat**

Sběrem kmenových dat získává společnost CS základní informace o svých obchodních partnerech. Informace čerpá především od osob odběratelů, pokud chce znát platební morálku či chce ověřit daného klienta, protože ho nezná, prověřuje ho pomocí agentur zabývajících se ratingem společností či specifickým softwarem, který má sama účetní jednotka k dispozici. Základními informacemi, které se vyžadují pro další spolupráci, jsou:

- zákazník – název, IČ, sídlo společnosti,
- subjekt (fyzická či právnická osoba, případně o jaký typ právnické osoby se jedná),
- osoba zodpovědná za obchod,
- dřívější obchodní partneři – platí v případě, že klient je nový a tudíž pro CS neznámý (slouží pro doporučení).

Většina dalších informací potřebných pro rozhodnutí, zda je klient důvěryhodný či nikoli, se zjišťuje prostřednictvím credit ratingu společností (CESR, RaalTrans).

### **Credit rating klientů**

CS pro hodnocení důvěryhodnosti klientů využívá dvou programů – CESR a RaalTrans. Informace obsažené v obou těchto programech se aktualizují denně, tudíž představují relativně efektivní nástroj vedoucí ke snížení rizika spojeného s nedobytností pohledávek. Je třeba mít ale na paměti, že samotná verifikace důvěryhodnosti klientů nestačí a je třeba mít propracovaný systém řízení samotných pohledávek, což je uvedeno dále.

#### CESR rating

CESR, nebo také Czech Economic Subject Rating, je velmi populárním systémem umožňující sledování podnikatelských subjektů v České republice. Mezi poskytované služby mimo jiné patří:

- program Hlídací pes (automatická kontrola vybraných subjektů),
- monitoring INS rejstříku, obchodního rejstříku a registru živnostenského podnikání,
- vlastní registr dlužníků – vytváří uživatele,
- adresář českých ekonomických subjektů atd. [22]

Nejznámější službou je právě CESR rating, jehož prostřednictvím dostávají klienti podrobné informace o svých obchodních partnerech. Ten vyhodnocuje informace získané na základě dostupných databází, výsledkem ratingu je písmeno zahrnující slovní hodnocení, a dále pak nejdůležitější data o subjektu (IČ, sídlo, kontakty, atd.), informace o DPH a dále důležitá zjištění vyplývající z dostupných databází. [22]

Mimo kartu zobrazující rating je možné vyhledat i ekonomické údaje o klientovi, statistické údaje, výpis z obchodního a insolvenčního rejstříku a na závěr i provedenou finanční analýzu zahrnující poměrové ukazatele (likviditu, aktivitu, rentabilitu atd.). [22]

Hodnocená společnost může nabývat 14 různých označení. Rozlišení ratingu je následující:

*Skupina „A“* umožňuje rozlišení na nadprůměrně stabilní subjekt se zanedbatelnou mírou rizika (A+), stabilní subjekt s velmi nízkou mírou rizika (A) a subjekt s nízkou mírou rizika (A-).

*Skupina „B“* rozlišuje průměrně stabilní subjekt nevykazující vážnější rizikový potenciál (B+), průměrně stabilní subjekt s prvky rizikového potenciálu (B) a subjekt s jednotlivými známkami nestability nevykazující závažný rizikový potenciál (B-).

*Skupina „C“* se člení na méně stabilní subjekt s existujícím rizikovým potenciálem (C+), nestabilní subjekt s existujícím rizikovým potenciálem (C) a rizikový subjekt s vážným rizikovým potenciálem (C-).

*Skupina „D“* se člení na velmi rizikové subjekty s kumulovanými vážnými rizikovými faktory (D) a velmi rizikové subjekty v bankrotním stavu či stavu jiného konce činnosti (D-).

„E“ značí subjekty s ukončenou/zrušenou činností, proveden výmaz...

„X“ znamená nedostatek informací, nelze tudíž stanovit relevantní rating.

„-“ definuje ukončenou či přerušenu činnost podnikatele.[22]

Následující obrázek znázorňuje možný rating společnosti prostřednictvím CESR.

Obrázek č. 18: Ukázka ratingu A

CZECH ECONOMIC SUBJECT RATING		On-line kontrola pro tento subjekt byla provedena 23.04.2013 17:29:33	
A	Název   IČ		
	DIČ	Plátce DPH: ANO	Nespolehlivý plátce: NE
	Rating	Stabilní subjekt s velmi nízkou mírou rizika	
Ulice		E-mail	
PSČ, Obec		Web URL	
Účty vedené v registru DPH	+22	Telefon	
<input checked="" type="checkbox"/>	Zveřejňovány účetní závěrky - poslední závěrka za rok 2011	<input checked="" type="checkbox"/>	Evidované jednotlivé informace o dobré platební morálce
<input checked="" type="checkbox"/>	Proveřeno státní správou - čerpání dotací CEDR	<input checked="" type="checkbox"/>	Není žádné další pozitivní informativní hlášení o stavu subjektu
<input type="checkbox"/>	Počet zdrojů pro ověření aktivity: 6	<input type="checkbox"/>	Není záznam v Insolvenčním rejstříku
<input type="checkbox"/>	Neověřená adresa	<input type="checkbox"/>	Počet ověřovaných / ověřených parametrů: 244 / 202

Zdroj: [22], 2014

### RaalTrans

Spediční databanka RaalTrans plní v tomto směru spíše doplňkovou činnost k prvnímu uvedenému způsobu ověřování zákazníků. Tento systém upozorňuje na aktuální klienty, kteří nesplácejí včas své závazky či jsou jinak nekorektní vůči svým obchodním partnerům.

Jednání o přijetí objednávky a tedy i uzavření obchodu probíhá na úrovni diskuzí mezi jednateli společnosti. Jakmile dojde ke shodě názorů COLLECT Spedition s. r. o., domluví se podmínky kontraktu a následuje samotná přeprava zboží s vystavenou fakturou.

### **Kontrola pohledávek po době splatnosti**

Kontrola pohledávek probíhá v CS měsíčně prostřednictvím vydaných faktur s tím, že se zaměřuje na pohledávky po splatnosti, která je dána vnitřní směrnicí. Další činnosti spojené s pohledávkami po době splatnosti se vztahují k jejich vymáhání.

## 5.4 Zajištění, platební podmínky

### **Zajištění pohledávek**

CS využívá společnost doposud pouze smluvních pokut uvedených v jednotlivých kontraktech, zejména se pak jedná o úroky z prodlení. Jejich stanovení je dáno nařízením vlády č. 353/2013 Sb. Výše těchto úroků je stanovena podle roční výše

repo sazby určené ČNB první den kalendářního pololetí, v němž bylo dosaženo prodlení, přičemž se k této sazbě připočítává osm procentních bodů. [18]

Úroky z prodlení však podle majitelky byly požadovány zřídka vzhledem k faktu, že finanční situace obchodních partnerů závisí vždy na platbách jejich dlužníků.

V minulosti byla účetní jednotka několikrát kontaktována s dotazem ohledně cese pohledávek. Postoupení však nebylo realizováno kvůli nízké hodnotě pohledávek či kvůli obtížné či nulové vymahatelnosti.

### **Platební podmínky**

Společnost stanovila z možností uvedených ve 3. kapitole nadstandardní splatnost svých pohledávek vůči klientům. Aby zvýšila svou atraktivitu, nastavila dobu splatnosti pro všechny své klienty na 60 dní, přičemž z provedené analýzy je vidět, že tato politika se CS moc nevyplácí, neboť obchodní partneři platí ještě později, než by podle platebních podmínek měli. Další možností platebních podmínek (skonto, platba předem atd.) není v tuto chvíli využíváno.

## *5.5 Vymáhání pohledávek*

Vymáhání pohledávek je nepříjemnou součástí obchodu, a čím menší společnost je, tím komplikovanější to zpravidla bývá. V praxi jde o to, že malé společnosti si nemohou dovolit úplně totéž, co velké podniky na daném trhu/segmentu trhu. Menší společnost bude benevolentnější na úkor svých výsledků, větší podnik si může dovolit být vůči svým obchodním partnerům přísnější a volit razantnější metody vymáhání pohledávek.

Společnost COLLECT Spedition s. r. o. uplatňuje při procesu vymáhání následující postup:

- telefonát,
- 1. upomínka,
- 2. upomínka,
- předání společnosti zaměřující se vymáháním pohledávek.

### **Telefonát**

Jednatelé společnosti mají k dispozici soubor v Excelu, kde nesplacené pohledávky evidují. Mimo to každý měsíc dostávají od svého účetního výpis vydaných faktur, kde se nachází i datum splatnosti a rovněž počet dní po splatnosti. Zpravidla dochází týden po uplynutí měsíční splatnosti k telefonátu, v němž se majitelka

sledované společnosti snaží zjistit, zda existují překážky, pro něž není možné zaplatit v dané chvíli splatnou pohledávku, či jiné důvody omezující splnění povinnosti odběratelů.

V tuto chvíli jde spíš o zjištění situace obchodního partnera a domluvení dalšího postupu ohledně platby. Pokud by se do nepříznivé finanční situace dostala společnost, jež je pro COLLECT Spedition s. r. o. významnou – ať už z hlediska doby obchodování či objemu objednávek, došlo by např. ke stanovení splátkového kalendáře či k jinému podobnému řešení.

### 1. a 2. písemná upomínka

Pokud se po telefonátu stále nedaří získat finanční prostředky z vystavené faktury, je dlužníkům vystavena první písemná upomínka. Ta přichází několik dní po telefonátu a obsahuje vlastní text upomínky a dále rekapitulaci splatné pohledávky/pohledávek. Cílem je upozornit obchodního partnera na splatnou pohledávku a to důrazně. První písemná upomínka většinou dostačuje k vymožení finančních prostředků a není nutné postupovat k dalšímu řešení.

Druhá upomínka následuje po zhruba pěti dalších pracovních dnech, během nichž byla poslána první upomínka. Text je shodný s první upomínkou.

Obrázek č. 19 znázorňuje příklad 1. písemné upomínky, v níž je zahrnut i přehled pohledávek a její konečné hodnoty vůči sledované společnosti.

#### Obrázek č. 19: Ukázka 1. písemné upomínky

Věc : UPOMÍNKA - POKUS O SMÍR	Břeclav	dne : 22-04-2014				
Upozorňujeme Vás, že podle našich účetních záznamů jste dosud neuhradili naše faktury. Žádáme Vás tímto o jejich okamžité uhrazení. Pokud se tak nestane, budeme Vaše jednání považovat za nezdařený pokus o smír se všemi právními důsledky. Jestliže mezitím došlo k vyrovnání našich pohledávek považujte toto upozornění za bezpředmětné.						
Přehled našich pohledávek :						
Variabilní symbol	Datum vystavení	Datum splatnosti	Počet dnů po splatnosti	Fakturovaná částka	Uhrazená částka	Zbývá k úhradě
145076	10-02-14	11-04-14	11	77.440,--	0,--	77.440,-- CZK
<b>Zbývá celkem k úhradě</b>						<b>77.440,-- CZK</b>

Vyřizuje :

Podpis : .....

Razítko :

Zdroj: [25], 2014

### **Vymáhací agentury**

Jestliže je pohledávka dlouhodobě nevymahatelná, COLLECT Spedition s. r. o. ji předává k dalšímu řešení společnosti zabývající se vymáháním. Dosavadní zkušenosti společnosti jsou takové, že po první upomínce dochází alespoň k dohodnutí splátkového kalendáře, tudíž není třeba vymáhat pohledávky přes třetí osobu. Nicméně při těch několika málo příležitostech, kdy se pohledávka stala nedobytnou, se sledovaná účetní jednotka buď sama obracela, nebo byla kontaktována prostřednictvím společnosti zabývající se právě vymáháním pohledávek.

V prvním případě, tedy kdy se společnost musela obrátit na někoho dalšího, byla sepsána bezplatně smlouva o zastoupení s tím, že v případě vymožení pohledávky bude zaplacená provize stanovena smlouvou (v tomto konkrétním případě se jednalo o odměnu ve výši 15 – 20 % z výsledné vymožené hodnoty pohledávky). Specializovaná společnost musela podávat návrh k soudu (rozhodčí řízení). Částka byla vymožena včetně úroků z prodlení.

Snadno se může také stát, že specializovaná společnost i přes svou snahu nemůže pohledávku vymoci. Tehdy samozřejmě není požadovaná žádná odměna.

K roku 2013 společnost vytvořila opravnou položku pro pohledávku svého obchodního partnera, který se nachází v konkurzu. COLLECT Spedition s. r. o. byla kontaktována správcem konkurzní podstaty, kdy ten přihlásil sledovanou společnost k uspokojení pohledávky, a v době uzávěrky této diplomové práce bylo řízení ještě otevřené a čekalo se na jeho výsledek.

## ***6 Shrnutí problematiky a návrh opatření na zlepšení situace v oblasti controllingu pohledávek***

Kapitola shrnuje problematiku pohledávek ve společnosti COLLECT Spedition s. r. o. a navrhuje opatření pro zlepšení.

### ***6.1 Zhodnocení současného stavu***

Z provedené analýzy odběratelů vyplývá, že odběrateli jsou zejména právnické osoby se sídlem v Čechách. Moravskou část České republiky zastupuje pouze 32 % odběratelů. Na základě provedené analýzy významnosti odběratelů podle délky trvání obchodního vztahu vyplynula skutečnost, že portfolio odběratelů se z víc jak 60 % skládá zejména z dlouhodobých odběratelů, přičemž s nejvíce z nich obchoduje víc jak 5 let. Na základě analýzy významnosti odběratelů podle objemu pohledávek byly vytvořeny tři skupiny, z nichž ve skupině A je viditelný nejvyšší obrat pohledávek (60 %).

Analýzou pohledávek se podařilo zjistit, že se daří snižovat celkový objem pohledávek. Je třeba zde však připomenout postupné snižování zisku od roku 2006, což je přičítáno odchodům některých obchodních partnerů.

Za sledovaný rok 2013 a část roku 2014 je možné spatřit, že pohledávky po době splatnosti se nejvíce nacházejí v rozmezí 29 – 59 dny, což s přičtením standardní lhůty splatnosti znamená úhradu až po téměř 4 měsících. Doba obratu a obrátka pohledávek pak tuto prvotní domněnku potvrzují. Dlouhodobě nedochází ke snižování těchto ukazatelů, neboť tomu není podnikem přikládán význam. Proto je reálné spatřit výsledky těchto ukazatelů překračující hranice 150 dní.

CS je malou společností mající pouze dva kmenové zaměstnance. Z toho důvodu nemá vyčleněné žádné oddělení, ani člověka zabývajícího se pouze controllinem se zaměřením na pohledávky. Majitelé doposud neřešili ani možný outsourcing pohledávek či případná školení na prohloubení znalostí v dané oblasti.

### ***6.2 Návrh opatření na zlepšení controllingu pohledávek***

Z provedené analýzy odběratelů a pohledávek a informací získaných od jednatelů společnosti jsou navržena následující opatření v oblasti řízení a správy pohledávek:

- stanovení doby splatnosti s ohledem na významnost odběratelů,
- stanovení zálohových plateb,
- započtení vzájemných pohledávek a závazků,
- upomínání před uplynutím doby splatnosti.

Cílem těchto opatření je postupně snižovat hodnotu pohledávek po době splatnosti a zlepšit tak finanční výsledky sledované společnosti.

### 6.2.1 Stanovení doby splatnosti s ohledem na významnost odběratelů

Společnost by měla uvážit stanovení doby splatnosti podle toho, jak je který odběratel pro ně významný či nikoli. Stanovení významnosti by se mělo vzhledem k velikosti sledovaného subjektu řídit podle objemu pohledávek. Skupině těch nejvýznamnějších klientů („A) se ponechá doba splatnosti 60 dní.

**Tabulka 22:** Skupina A – nejdůležitější klienti

Odběratel č.	Hodnota pohledávky
14	799 205
8	1 082 343
26	1 602 119
24	468 485
<b>SUMA</b>	<b>3 952 151</b>

*Zdroj: vlastní zpracování podle [26], 2014*

Dalším dvěma skupinám se doba splatnosti sníží, tím se docílí úhrady pohledávek od méně významných klientů a společnost tak získá část finančních prostředků. Skupině B se sníží doba splatnosti jednotlivých pohledávek na 45 dní, skupině C se ponechá běžná doba v oboru – 30 dní splatnosti.

### 6.2.2 Stanovení zálohových plateb

CS doposud nevyužívá mimo smluvních pokut dalších možností preventivního zajištění pohledávek. Možným řešením se proto jeví zálohové platby, které sníží riziko spojené s pozdní úhradou pohledávek.

Při zahájení spolupráce může být v závislosti na tom, jak dlouho již probíhá spolupráce s odběratelem, vybírána zálohová platba. To může být řešeno například takto:

- **noví odběratelé** – záloha ve výši **20 %** z odhadované hodnoty pohledávky,
- spolupráce v rozsahu **1 – 2 roky** – **15 %** z odhadované hodnoty pohledávky,



- spolupráce v rozsahu **2 – 5 let – 10 %** z odhadované hodnoty pohledávky,
- spolupráce v rozsahu **5 a více let – 5 %** z odhadované hodnoty pohledávky.

Výše záloh u nových odběratelů byla stanovena odhadem, procenta u nových odběratelů byla stanovena podle tvorby opravných položek pro pohledávky s rozvahovou hodnotou nad Kč 200 000,-- dle ZoR. Výše záloh u odběratelů, kteří již s CS spolupracují, byla snižována vždy o pět procent oproti předchozí hodnotě. Výše zálohy u odběratelů s dobou spolupráce nad 5 let je nevýznamná, protože se předpokládá, že tito klienti své pohledávky splatí.

### 6.2.3 Zápočet vzájemných pohledávek a závazků

Zápočet vzájemných pohledávek a závazků lze uplatňovat zejména u nižších hodnot pohledávek a méně důležitých klientů skupiny „C“ vzhledem k tomu, že sami odběratelé tento postup příliš uplatňovat nechtějí.

### 6.2.4 Upomínání před uplynutím doby splatnosti

Z výše popsané politiky vymáhání pohledávek je patrné, že společnost začíná upomínat klienty až sedm dní po době splatnosti pohledávek. Vzhledem k tomu, že značná část pohledávek po splatnosti se vyskytuje v rozmezí od 7 do 59 dnů, se jeví tento postup upomínání jako nevyhovující.

Daleko vhodnější by bylo začít upomínat odběratele tři až pět dní před uplynutím doby splatnosti podle významnosti či podle jiných parametrů např. podle bonity, objemu dané objednávky, platební morálky atd. Celý proces by končil po 8 týdnech od data splatnosti, kdy by se celá věc začala řešit mimosoudním či soudním způsobem.

Možný způsob řešení celého procesu vymáhání pohledávek znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 23:** Návrh možného postupu vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost -3 - 5 dnů	Telefonický kontakt	U faktury před uplynutím doby splatnosti ověřit, zda klient fakturu má k dispozici.
Splatnost +7 dní	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost +2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o uhrazení všech splatných závazků.
Splatnost +4 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení reálného splátkového kalendáře.
Splatnost +8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se celá věc předá k dalšímu řešení vymáhací agentuře.

Zdroj: vlastní zpracování podle [4], 2014

Rozdíl oproti stávajícímu stavu je zejména v prvním řádku, kdy by před 3 - 5 dny před uplynutím doby splatnosti měl být zahájen proces vymáhání pohledávek. Tím by se předcházelo otázkám ze strany dlužníků v případě, kdy se splatnost pohledávky začala řešit až po sedmi dnech stanovené lhůty.

Písemnou upomínku č. 2 by pak společnost měla svým dlužníkům odesílat po 4 týdnech, aby bylo možné ze strany dlužníků dluh případně uhradit či sami se pokusit vyřešit neuhrazenou pohledávku (např. sestavení splátkového kalendáře, částečná úhrada atd.).

Po 8 týdnech po době splatnosti se podle charakteru dlužníka i pohledávky předává celá věc buď k soudnímu či mimosoudnímu řešení.

## 7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit dosavadní controllingové aktivity v oblasti pohledávek v podniku COLLECT Spedition s. r. o. jakožto zástupce malých podniků, definovat nedostatky a navrhnout případná zlepšení. Na základě provedené analýzy pohledávek a rozboru finančního stavu společnosti je vidět, že společnost má velké nedostatky týkající se úhrad pohledávek svých obchodních partnerů.

Pokud společnost využije alespoň některá z navrhovaných řešení, mělo by dojít minimálně k částečnému zlepšení finanční situace podniku. Návrhem, který autorka považuje za nejdůležitější, je rozčlenění odběratelů do skupin podle jejich významnosti. Od toho se odvíjí další možné způsoby zlepšování úhrady pohledávek. Stanovení významnosti není nijak náročné, obnovování v rámci skupin je možné provádět jednou ročně vždy po ukončení hospodářského roku. Dalším důležitým opatřením je přehodnotit dosavadní činnosti spojené s dobou splatnosti a následným vymáháním pohledávek. Nadále není možné, aby měli všichni klienti stejnou dobu splatnosti, protože ne všichni jsou pro společnost stejně důležití a ne všichni jsou pravidelnými klienty s vysokou četností pravidelných objednávek.

Předložené návrhy byly předány majitelům společnosti k dalšímu posouzení. Je pak na nich, zda usoudí, že alespoň některé z uvedených návrhů si zaslouží jejich další pozornost. Pokud si společnost nakonec některé z nich zvolí, bude to krok směrem k efektivnímu a nákladově levnějšímu způsobu řízení a správy pohledávek.

## *Seznam tabulek a obrázků*

<b>Tabulka 1:</b> Základní rozdělení položek v rozvaze na straně aktiv .....	11
<b>Tabulka 2:</b> Účtování pohledávek z obchodních vztahů .....	15
<b>Tabulka 3:</b> Účtování dohadných položek aktivních .....	15
<b>Tabulka 4:</b> Účtování jednorázového odpisu pohledávky .....	18
<b>Obrázek č. 1:</b> Výnosový cyklus výrobní společnosti .....	23
<b>Tabulka 5:</b> Věková struktura pohledávek.....	25
<b>Tabulka 6:</b> Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společností .....	32
<b>Obrázek č. 2:</b> Logo společnosti .....	36
<b>Tabulka 7:</b> Vybrané ekonomické ukazatele za roky 2006 – 2012 v tis. Kč .....	37
<b>Obrázek č. 3:</b> Vývoj kurzu GBP/CZK mezi lety 2000 a 2014 .....	38
<b>Obrázek č. 4:</b> Vývoj ceny benzínu Natural 95 a Nafty v období 1. 1. 2005 a 10. 4. 2014 .....	38
<b>Tabulka 8:</b> Vertikální rozvaha aktiv .....	39
<b>Tabulka 9:</b> Výsledné hodnoty Altmanova Z-score .....	40
<b>Obrázek č. 5:</b> Altmanovo Z-score .....	40
<b>Tabulka 10:</b> Výsledné hodnoty Indexu IN05 .....	40
<b>Obrázek č. 6:</b> Index IN05 .....	41
<b>Tabulka 11:</b> Výňatek z výkazu zisku a ztráty v Kč – leden a únor 2014.....	42
<b>Obrázek č. 7:</b> Rozdělení fyzických a právnických osob v roce 2013 .....	43
<b>Obrázek č. 8:</b> Poměr zahraničních a tuzemských obchodních partnerů v roce 2013....	44
<b>Obrázek č. 9:</b> Geografické rozdělení tuzemských obchodních partnerů podle sídla společnosti .....	45
<b>Obrázek č. 10:</b> Rozdělení odběratelů podle délky trvání obchodního vztahu v roce 2013 .....	46
<b>Obrázek č. 11:</b> Délka obchodních vztahů dlouhodobých klientů.....	46
<b>Tabulka 12:</b> Sestavení žebříčku důležitosti odběratelů podle hodnoty pohledávek v Kč. .....	47
<b>Tabulka 13:</b> Podíl jednotlivých skupin odběratelů na celku .....	48
<b>Tabulka 14:</b> Neuhrazené faktury dodavatele č. 8 ke 4. 4. 2014 – ukázka.....	49
<b>Tabulka 15:</b> Kurzové rozdíly v Kč – leden a únor 2014 .....	50
<b>Tabulka 16:</b> Část rozvahy – krátkodobé pohledávky 2013 a 2012 v tis. Kč.....	50
<b>Tabulka 17:</b> Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2006 – 2013 (v tis. Kč).....	51

---

<b>Obrázek č. 12:</b> Krátkodobé pohledávky v letech 2006 – 2013 (v tis. Kč) .....	51
<b>Tabulka 18:</b> Krátkodobé a dlouhodobé pohledávky v letech 2011 – 2013 (v tis Kč)... .....	52
<b>Obrázek č. 13:</b> Rozložení jednotlivých pohledávek na celku v letech 2011 - 2013 (v %) .....	52
<b>Obrázek č. 14:</b> Návrh vzájemného zápočtu pohledávek a závazků .....	53
<b>Tabulka 19:</b> Rozložení pohledávek po splatnosti dle doby prodlení k 28. 2. 2014 .....	54
<b>Obrázek č. 15:</b> Rozložení pohledávek podle doby splatnosti podle doby prodlení k 28. 2. 2014 (v Kč) .....	54
<b>Tabulka 20:</b> Vývoj opravných položek v letech 2008 – 2013 v Kč .....	55
<b>Tabulka 21:</b> Obrátka a doba obratu pohledávek 2009 - 2013 .....	55
<b>Obrázek č. 16:</b> Kontaktní formulář dostupný na webových stránkách společnosti .....	56
<b>Obrázek č. 17:</b> Ukázka spediční databanky RaalTrans .....	57
<b>Obrázek č. 18:</b> Ukázka ratingu A .....	60
<b>Obrázek č. 19:</b> Ukázka 1. písemné upomínky .....	62
<b>Tabulka 22:</b> Skupina A – nejdůležitější klienti .....	65
<b>Tabulka 23:</b> Návrh možného postupu vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti .....	67

## ***Seznam použitých zkratek***

<b>atd.</b>	a tak dále
<b>atp.</b>	a tak podobně
<b>CS</b>	COLLECT Spedition s. r. o.
<b>např.</b>	například
<b>ObčZ</b>	Občanský zákoník
<b>OP</b>	opravné položky
<b>s. r. o.</b>	společnost s ručením omezeným
<b>tzv.</b>	takzvaný
<b>ZoR</b>	Zákon o rezervách

## ***Seznam použité literatury***

### **Knižní zdroje**

- [1] DRBOHLAV, J.; POHL, T. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu, 3. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1
- [2] FREIBERG, F. Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. Praha: MANAGEMENT PRESS, RINGIER ČR, a. s., 1996. ISBN 80-85943-03-4
- [3] HEČKOVÁ, P. Controlling pohledávek. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2009
- [4] KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance, 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9
- [5] KUNEŠOVÁ-SKÁLOVÁ, J. Pohledávky – komplexní účetní a daňový pohled, 4. aktualizované vydání. Ostrava: Nakladatelství Jiří Motloch – Sagit, 1999. ISBN 80-7208-132-2
- [6] PILÁTOVÁ, J.; RICHTER, J. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi, 2. vydání. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5
- [7] REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5
- [8] SIGMONDOVÁ, V. *Řízení a správa pohledávek ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2013
- [9] STRÁNSKÁ, M.; *Finanční analýza ve zvoleném podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011.
- [10] ŠANTRŮČEK, J.; ŠTĚDRA, D. *Pohledávky, jejich cese a hodnota, 3. aktualizované vydání*. Praha: nakladatelství Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1920-3
- [11] ŠTOHL, P. Učebnice účetnictví pro střední školy a pro veřejnost: 1. díl. Znojmo, 2004.
- [12] ŠTOHL, P. Učebnice účetnictví pro střední školy a veřejnost: 2. díl. Znojmo, 2005.
- [13] VONDRÁKOVÁ, A. a kol. *Vymáhání pohledávek*, 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-686-8
- [14] VOZŇÁKOVÁ, I. Efektivní řízení pohledávek. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0770-5

- [15] ZINECKER, M. Základy financí podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-214-3704-3

### **Internetové zdroje**

- [16] ZIKMUND, Martin. Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. businessvize.cz. [online], 2011, [cit. 22. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- [17] RAALTRANS. Ukázková databáze [online] [cit. 22. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.raal.cz/cs/ukazkova-databaze>
- [18] FETTER, Richard, W. Úroky z prodlení nově od 1. 1. 2014. epravo.cz. [online], 2013, [cit. 22. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/uroky-z-prodleni-nove-od-1-1-2014-92935.html>
- [19] Kurzy.cz. [online] Kurz GBP/CZK. [cit. 22. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-GBP/>
- [20] Kurzy.cz [online] Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf. [cit. 22. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=6&od=1.1.2000&do=10.4.2014&compare=Zobraz>
- [21] Podnikátor.cz – Pomůže vám v podnikání. [online], Doba obratu pohledávek, [cit. 22. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18019/Doba-obratu-pohledavek>
- [22] Czech Economic Subjects Rating. [online] CESR rating [cit. 22. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.cesr.cz/nase-sluzby/#rating-ceskych-ekonomickych-subjektu>
- [23] SCORE – For the life of your business. [online] The 6 C's of Business Credit, [cit. 24. 4. 2014] <http://www.score.org/resources/6-cs-business-credit>

### **Ostatní zdroje**

- [24] České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
- [25] Evropské finanční systémy, Masarykova univerzita v Brně



- [26] Interní informace společnosti COLLECT Spedition s. r. o.
- [27] Webová stránka společnosti COLLECT Spedition s. r. o.
- [28] Opatření čj. 281/89 759/2001, kterým se stanoví účtová osnova a postupy účtování pro podnikatele
- [29] VACEK, J. Učební pomůcka k předmětu manažerské rozhodování
- [30] Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví
- [31] Zákon směnečný a šekový č. 191/1950 Sb.
- [32] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- [33] Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení v platném znění (insolvenční zákon)
- [34] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- [35] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- [36] Zákon č. 593/2012 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

## ***Seznam příloh***

**Příloha A:** Vzorce použité v diplomové práci

**Příloha B:** Rozvaha k 31. 12 v celých tisících mezi lety 2006 a 2013

**Příloha C:** Výkaz zisku a ztráty k 31. 12 v celých tisících mezi lety 2006 a 2013

**Příloha D:** Výpočet částí Altmanova Z-score a Indexu IN05

**Příloha E:** Výše pohledávek jednotlivých odběratelů

**Příloha A:** Vzorce použité v diplomové práci

- 1) Doba obratu aktiv

$$DOZ = \frac{365}{\text{Tržby/Aktiva celkem}}$$

- 2) Doba obratu pohledávek

$$DOP = \frac{365}{\text{Tržby/Pohledávky}}$$

- 3) Altmanovo Z-skóre

$$\begin{aligned} Altman = & 0,717 \times \frac{\check{C}PK}{CA} + 0,847 \times ROA + 3,107 \times \frac{EBIT}{CA} + 0,42 \times \frac{VK}{dluhy} \\ & + 0,998 \times \frac{Tržby}{CA} \end{aligned}$$

- 4) Index IN05

$$\begin{aligned} IN05 = & 0,13 \times \frac{CA}{CK} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{náklad. úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{CA} + 0,21 \times \frac{Výnosy}{CA} \\ & + 0,09 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Kr. závazky} + \text{kr. bank. úvěry}} \end{aligned}$$



**Příloha C: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12 v celých tisících mezi lety 2006 a 2013**

		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 12. (v celých tis.)</b>							
		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>I.</b>	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>A.</b>	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>II.</b>	Výkony	91876	92971	49496	39012	49838	56311	51207	37667
<b>B.</b>	Výkonová spotřeba	82481	83780	45242	36077	45864	52368	45079	32484
+	Přidaná hodnota	9395	9191	4254	2935	3974	3943	6128	5183
<b>C.</b>	Osobní náklady	1260	1628	1655	1467	1312	1483	2064	2110
<b>D.</b>	Daně a poplatky	22	11	5	5	7	195	1011	1007
<b>E.</b>	Odpisy dlouhodobého NaH majetku	34	159	197	197	167	1670	1634	1550
<b>III.</b>	Tržby z prodeje dl. Majetku a materiálů	0	160	0	0	317	0	110	8
<b>F.</b>	ZC prodaného DM a materiálů	0	78	0	0	228	0	89	0
<b>G.</b>	Změna stavu rezerv a OP v provoz. oblasti	0	0	253	13	-143	-123	174	-139
<b>IV.</b>	Ostatní provozní výnosy	113	449	91	395	204	1370	508	1
<b>H.</b>	Ostatní provozní náklady	177	247	227	259	611	475	1030	634
<b>V.</b>	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>I.</b>	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	8015	7677	2008	1389	2313	1613	744	30
<b>VI.</b>	Tržby z prodeje CP a podílů	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>J</b>	Prodané CP a podíly	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VII.</b>	Výnosy z DFM	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VIII.</b>	Výnosy z krátkodobého FM	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>K</b>	Náklady z FM	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IX.</b>	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>L.</b>	Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>M.</b>	Změna stavu rezerv a OP ve fin. oblasti	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>X.</b>	Výnosové úroky	0	6	5	21	27	20	15	72
<b>N.</b>	Nákladové úroky	0	11	55	34	38	59	412	322
<b>XI.</b>	Ostatní finanční výnosy	1657	1259	9336	3223	2367	551	445	3309
<b>O.</b>	Ostatní finanční náklady	1660	1307	9797	3354	2524	815	262	3033
<b>XII.</b>	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>P.</b>	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	1	-53	-511	-144	-168	-303	-214	26
<b>Q.</b>	Daň z příjmů za běžnou činnost	1926	1764	316	211	430	38	127	30
<b>**</b>	VH za běžnou činnost	6090	5860	1181	1034	1715	1272	403	26

<b>XIII.</b>	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>R.</b>	Mimořádné náklady	0	365	0	336	208	1321	407	3
<b>S.</b>	Dan z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>*</b>	Mimořádný výsledek hospodaření	0	-365	0	-336	-208	-1321	-407	-3
<b>T</b>	Převod podílu na VH společníkům	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>***</b>	Výsledek hospodaření za účetní období	6090	5495	1181	698	1507	-49	-4	23
<b>****</b>	Výsledek hospodaření před zdaněním	8016	7259	1497	909	1937	-11	123	53

**Příloha D: Výpočet částí Altmanova Z-score a Indexu IN05**

<b>Altmanovo Z-score podle řízení platební schopnosti podniku (Režňáková a kol.)</b>								
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ČPK/aktiva</b>	0,1883	0,3289	0,5202	0,4578	0,4274	0,1137	0,1565	0,1003
<b>ZHV/aktiva</b>	0,1885	0,1705	0,0593	0,0317	0,0619	-0,0016	-0,0002	0,0010
<b>EBIT/aktiva</b>	0,2481	0,2255	0,0780	0,0429	0,0811	0,0016	0,0212	0,0163
<b>VK/dluhy</b>	0,2417	0,5434	1,2064	0,8971	0,8197	0,4645	0,5904	0,5922
<b>tržby/aktiva</b>	2,8431	2,8839	2,4862	1,7728	2,0461	1,8324	2,0335	1,6392
<b>Total score</b>	<b>4,0043</b>	<b>4,1872</b>	<b>3,6534</b>	<b>2,6343</b>	<b>2,9970</b>	<b>2,1088</b>	<b>2,4555</b>	<b>2,0081</b>

<b>Index IN05</b>								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Aktiva/CZ</b>	1,2417	1,5434	2,2064	1,8971	1,8197	1,4645	1,5904	1,5922
<b>EBIT/NÚ</b>	nelze	660,9091	28,2182	27,7353	51,9737	0,8136	1,2985	1,164596
<b>EBIT/Aktiva</b>	0,24806	0,2255	0,0780	0,0429	0,0811	0,0016	0,0212	0,01632
<b>Výnosy/Aktiva</b>	2,84314	2,8839	2,4862	1,7728	2,0461	1,8324	2,0335	1,63919
<b>OA/KZ</b>	1,23381	1,5076	2,1478	1,8684	1,7778	1,1665	1,2713	1,17408
<b>Total score</b>	<b>1,8543</b>	<b>28,2736</b>	<b>2,4405</b>	<b>2,0666</b>	<b>3,2271</b>	<b>0,7189</b>	<b>0,8845</b>	<b>0,7217</b>

**Příloha E: Výše pohledávek jednotlivých odběratelů**

<b>Společnost č.</b>	<b>Výše pohledávky</b>
1	24200
2	29040
3	35090
4	31460
5	124025
6	47190
7	39821,1
8	1082342,74
9	238597,5
10	181500
11	27542,93
12	45794,27
13	35652,5
14	799205
15	7260
16	121000
17	68970
18	8470
19	13800
20	281325
21	66550
22	13493,1
23	68562,5
24	468485
25	31538,75
26	1602118,7
27	18100,5
28	39930
29	35090
30	54027,25
31	109142
32	25582,5
33	72600
34	291000
35	279735
36	103455
37	23037
38	34555,5
39	29040



## ***Abstrakt***

STRÁNSKÁ, M. *Controlling pohledávek*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 75 s., 2014

**Klíčová slova:** pohledávky, controlling pohledávek, monitoring, řízení

Předložená diplomová práce se věnuje problematice controllingu pohledávek, zejména se pak zaměřuje na správu a řízení ve vybraném podniku. Hlavním cílem práce bylo definovat pohledávky, popsat jejich klasifikaci, způsoby účtování, odepisování a vykazování, popsat controllingové aktivity v oblasti pohledávek a následně zhodnotit vývoj na konkrétním podniku. Na základě provedeného rozboru odběratelů, pohledávek a controllingových aktivit v podniku byly zjištěny nedostatky. Následně byla navržena opatření vedoucí k odstranění těchto nedostatků a zlepšení stavu v oblasti controllingu pohledávek.

## ***Abstract***

STRÁNSKÁ, M. *Controlling of receivables*. Graduate thesis. Plzeň: Faculty of Economics WBU in Pilsen, 75 p., 2014

**Klíčová slova:** receivables, controlling of receivables, monitoring, management

This graduate thesis deals with problems of topic of receivables, and is particularly focused on monitoring and management in the selected company. The main aim of this thesis was to define receivables, describe their classification, options of accounting, amortization and record keeping, to describe activities of controlling in area the of receivables and then to evaluate progress in the selected company. On the basis of analysis of purchasers, receivables and company's controlling activities were some gaps were found out. After that some suggestions were described, which should eliminate these gaps and improve situation in the area of controlling receivables.