

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Optimalizace finanční situace v rámci finančního
účetnictví**

**Optimization of financial situation within financial
accounting**

Bc. Hůrková Lenka

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka HÚRKOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0076P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Optimalizace finanční situace v rámci finančního účetnictví**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Proveďte teoretické vymezení problematiky finančního účetnictví s vazbou na finanční řízení podniku.
 2. Charakterizujte možnosti řízení pohledávek a závazků.
 3. Představte zvolený podnikatelský subjekt.
 4. Navrhněte optimalizační opatření v řízení pohledávek a závazků zvoleného podniku.
 5. Formulujte závěry a doporučení.
-

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- **HRDÝ, Milan; KRECHOVSKÁ Michaela.** *Podnikové finance v teorii a praxi.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0
- **LANDA, Martin.** *Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí.* 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2006. 495 s. ISBN 80-868-6111-2
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.* Praha: Grada, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3
- **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Cash flow. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2010. 191 s. *Praxe manažera (Computer Press).* ISBN 978-80-251-3130-5
- *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Optimalizace finanční situace v rámci finančního účetnictví“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Zdeňku Hruškovi, Ph.D. za vstřícnost, odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat finanční ředitelce Ing. Jarmile Bradáčové a všem zaměstnancům finančního a obchodního oddělení společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. za vstřícné jednání a spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

Úvod	8
Cíl práce a metodika	9
1 Deskripce podnikového účetnictví.....	10
1.1 Struktura podnikového účetnictví.....	11
1.2 Základní principy účetnictví	12
1.2.1 Účetní předpoklady	12
1.2.2 Účetní zásady.....	13
1.3 Daňové požadavky ve vztahu k účetnictví	14
2 Charakteristika účetního systému dle právních norem České republiky	15
2.1 Zákon o účetnictví	16
2.2 Prováděcí vyhlášky Ministerstva financí ČR.....	17
2.3 České účetní standardy	17
2.4 Mezinárodní harmonizace účetnictví.....	17
3 Finanční řízení podniku	19
3.1 Charakteristika finančního řízení podniku.....	19
3.2 Cíle finančního řízení.....	19
3.3 Faktory ovlivňující finanční řízení	20
3.4 Finanční plánování.....	21
3.4.1 Dlouhodobé finanční plánování	21
3.4.2 Krátkodobé finanční plánování	22
3.4.3 Zásady finančního plánování.....	22
3.4.4 Finanční prognózy	23
3.5 Finanční zdroje podniku	23
3.6 Finanční analýza	24
3.6.1 Ukazatele finanční analýzy.....	25
4 Deskripce zúčtovacích vztahů.....	29
4.1 Vymezení a členění zúčtovacích vztahů	29

4.2 Oceňování pohledávek a závazků	30
4.2.1 Oceňování v okamžiku uskutečnění účetního případu	30
4.2.2 Oceňování k okamžiku sestavení účetní závěrky	31
5 Řízení pohledávek, jejich zajištění a vymáhání	32
5.1 Dopady pohledávek	32
5.2 Politika prevence pohledávek	33
5.2.1 Obchodní úvěr	34
5.2.2 Zajištění pohledávek.....	35
5.3 Vymáhání pohledávek	37
5.3.1 Způsoby vymáhání pohledávek mimosoudní cestou.....	38
5.3.2 Způsoby vymáhání pohledávek soudní cestou	38
5.4 Kapitalizace pohledávek	38
6 Řízení závazků.....	40
6.1 Obchodní závazkové vztahy	40
6.1.1 Vznik obchodních závazkových vztahů	40
6.1.2 Změna obchodních závazkových vztahů.....	41
6.2 Zajištění závazků	42
7 Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.	43
7.1 Základní informace o firmě Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.	43
7.2 Sortiment společnosti.....	46
7.3 Motto společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.	47
8 Řízení pohledávek společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.	48
8.1 Prevence vzniku pohledávek	48
8.2 Vymáhání pohledávek	49
9 Analýza pohledávek společnosti Pecu KT	51
9.1 Pohledávky v účetnictví a jejich vývoj v letech 2011 – 2015.....	51
9.1.1 Opravné položky k pohledávkám a odpis pohledávek.....	53

9.2 Analýza pohledávek z obchodních vztahů.....	54
9.2.1 Stáří pohledávek zástupce z drobných odběratelů.....	58
9.2.2 Stáří pohledávek zástupce z velkých odběratelů	58
10 Analýza závazků společnosti Pecu KT.....	60
10.1 Závazky v účetnictví a jejich vývoj v letech 2011 – 2015.....	60
10.2 Analýza závazků z obchodních vztahů	63
11 Návrh optimalizačních opatření v řízení pohledávek Pecu KT.....	66
11.1 Optimalizační řešení v prevenci vzniku pohledávek	66
11.1.1 Prověřování bonity odběratelů společnosti Pecu KT	66
11.1.2 Zajištění pohledávek společnosti Pecu KT.....	70
11.2 Optimalizační řešení ve vymáhání pohledávek	77
11.2.1 Ukončení dodávek při překročení hranice neuhrazených faktur.....	77
12 Návrh optimalizačních opatření v řízení závazků Pecu KT	79
12.1 Analýza zadluženosti společnosti Pecu KT	79
12.2 Optimalizační řešení formou dlouhodobého úvěru.....	81
12.2.1 Raiffeisenbank.....	81
12.2.2 MONETA Money Bank	82
13 Shrnutí výsledků práce.....	83
13.1 Pohledávky.....	83
13.2 Závazky.....	84
Závěr	86
Seznam tabulek	88
Seznam obrázků	89
Seznam zkratk	90
Seznam použité literatury	92
Seznam příloh.....	98

Úvod

Pro všechny podnikatele na světě je životně důležité úspěšně prodávat své výrobky nebo poskytovat služby a stejně tak za jejich poskytnutí dostat od svých odběratelů zaplacené. Aby firma mohla své výrobky vyrábět nebo poskytovat služby, musí také se svými dodavateli udržovat dobré vztahy a včas hradit své závazky. Každá firma by tedy měla vytvořit specifický systém řízení svých pohledávek a závazků podle svých zkušeností, rozsahu a druhu činností, které při svém podnikání využívá. Správná řešení v oblasti obchodních vztahů velmi výrazně ovlivňují finanční situaci každého podniku. Z těchto důvodů by měly být pohledávky i závazky sledovány od jejich vzniku a společnost by měla činit příslušné kroky, aby zabránila případným problémům, kdy dlužník neuhradí svůj závazek a společnost se tak dostane do platební neschopnosti a nebude mít finanční prostředky na úhradu svých závazků.

Tématem této diplomové práce je optimalizace finanční situace v rámci finančního účetnictví a z důvodu důležitosti řízení pohledávek a závazků ve všech podnicích byla pro podrobné zpracování vybrána právě tato oblast.

Diplomová práce je rozčleněna na třináct kapitol, které na sebe navazují v logických souvislostech. První kapitola se věnuje deskripci podnikového účetnictví, kde je vymezen pojem účetnictví a jednotlivé jeho principy. Druhá kapitola je zaměřena na charakteristiku účetního systému dle právních norem České republiky, kde jsou jednotlivé normy podrobně popsány. Ve třetí kapitole je představeno finanční řízení podniku, jeho charakteristika, cíle a faktory, které ho ovlivňují. Dále jsou ve třetí kapitole popsány techniky finanční analýzy a podrobněji rozebrány ukazatele zadluženosti, které jsou využity při výpočtech v praktické části práce. Čtvrtá kapitola se věnuje deskripci zúčtovacích vztahů, jejich vymezení a členění a také oceňování v okamžiku jejich vzniku a k okamžiku sestavení účetní závěrky. V páté kapitole je popsáno řízení pohledávek od prevence jejich vzniku až po jejich vymáhání. Šestá kapitola se věnuje stejnému tématu, ale z pohledu závazků. Sedmou kapitolou začíná praktická část práce, ve které je představena společnost Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. Tato společnost byla vybrána pro účely provedení analýzy jejich pohledávek a závazků a následného zhodnocení. V deváté kapitole je popsán proces řízení pohledávek ve společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy a. s. a následně jsou v deváté a desáté kapitole provedeny analýzy pohledávek a závazků. Na základě těchto analýz jsou v jedenácté a dvanácté kapitole navržena

optimalizační opatření v řízení pohledávek a závazků. Třináctá kapitola této diplomové práce shrnuje všechny zjištěné výsledky.

Cíl práce a metodika

Dílčím cílem této diplomové práce je vymezení problematiky finančního účetnictví s vazbou na finanční řízení, dále charakteristika možností v řízení pohledávek a závazků a také analýza pohledávek a závazků konkrétního podniku. Na tyto dílčí cíle navazuje cíl hlavní, kterým je optimalizace finanční situace zvoleného podniku prostřednictvím optimalizačních opatření v řízení pohledávek a závazků.

Pro účely vypracování této diplomové práce byla provedena rešerše české i zahraniční literatury a platné legislativy České republiky, a to převážně Zákona č.563/1991 Sb., o účetnictví. Část podkladů pro teoretickou část byla čerpána z odborné literatury a chybějící údaje byly doplněny z internetových zdrojů. Získané teoretické poznatky byly následně aplikovány do praktické části práce. Při vyhotovení analýzy pohledávek a závazků bylo využito zejména kvantitativní metody. Celá práce je vypracována dle zásad metodické příručky k diplomové práci.

1 Deskripce podnikového účetnictví

První zmínky o účetnictví lze zaznamenat již ve starověku. V těchto starých civilizacích je účetnictví spojeno převážně s vybíráním daní a finančními odvody pro vládcce. Hlavní zásady podvojného účetnictví jako první popsal italský mnich **Luca Paciolo** ve svém díle *Rozprava o účtech a písemnostech*. Je proto považován za zakladatele novodobé formy účetnictví. [1]

Pojem účetnictví je v odborné literatuře definován velkým množstvím definic. Müllerová (2016) říká: „*Účetnictví můžeme charakterizovat jako uspořádaně vedené záznamy o hospodářských jevech, k nimž došlo ve sledovaném subjektu (účetní jednotce) a které jsou zároveň informací o jeho majetku, zdrojích jeho financování, výsledku hospodaření a finanční situaci.*“ [29, str. 16]

Landa (2006) uvádí: „*Účetnictví bychom mohli stručně charakterizovat jako proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických informací umožňujících rozhodování uživatelům těchto informací.*“ [21]

Podle Malíkové (2010) je účetnictví definováno takto: „*Účetnictvím je rozuměno systematické zaznamenávání hospodářských skutečností uskutečňovaných podle jasných pravidel specifickými pracovními postupy, s cílem podat věrný a poctivý obraz o ekonomickém subjektu.*“ [27, str. 16]

Z výše uvedených definic vyplývá, že účetnictví vzniklo výhradně z vnitřních potřeb podniku. Komplexně podává informace o ekonomické situaci účetní jednotky, a to skrze finanční výkazy. Účetnictví je proto velmi významným a nezastupitelným nástrojem ekonomického řízení.

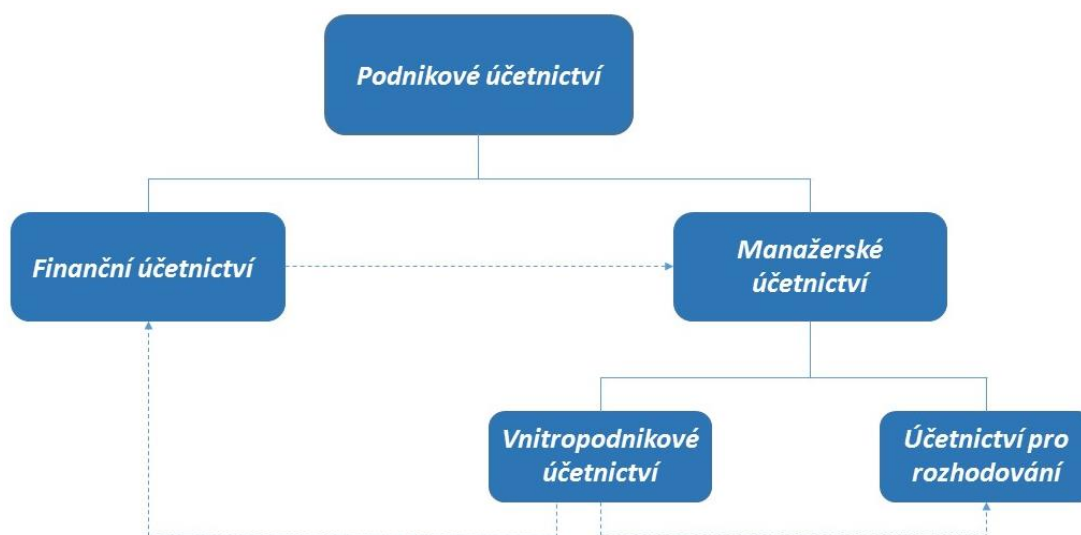
Účetnictví informuje o tom, jak je vedení podniku úspěšné ve finančním řízení podniku, zda zajišťuje dlouhodobou stabilitu, dosahuje přiměřené výnosnosti vložených prostředků a zda je podnik schopen průběžně hradit své dluhy. V posledních letech také účetnictví nabývá na důležitosti při prognózování finanční situace. Podává informace o tom, zda a nakolik bude podnik schopen dosahovat příznivých ekonomických výsledků i v budoucnosti. [18], [5]

1.1 Struktura podnikového účetnictví

Uživatelé účetních informací mají různorodé informační potřeby, zejména se jedná o **informační potřeby externí a interní**. Rozdílnost těchto potřeb a rozhodovací úlohy uživatelů vyvolaly nutnost diferenciací způsobu zachycení a zobrazení podnikatelského procesu. V souvislosti s tímto rozdělením odborná literatura definuje dva základní účetní systémy:

- finanční účetnictví,
- manažerské účetnictví. [20]

Obr. č. 1: Struktura podnikového účetnictví



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [20]

Finanční účetnictví poskytuje komplexní informace o podniku jako celku, tj. o jeho majetku, závazcích, vlastním kapitálu, ale také o nákladech a výnosech. Ve finančním účetnictví jsou zaznamenávány zejména **externí vztahy**, tzn. vztahy, které vznikají ve vztahu k vnějšímu okolí. Vzhledem k tomu jsou informace finančního účetnictví převážně určeny **pro vnější uživatele**. Finanční účetnictví je orientováno na minulost, a proto má také přínos pro interní uživatele (např. pro finanční manažery) ve vztahu k běžnému finančnímu řízení. [20], [42]

Manažerské účetnictví poskytuje převážně **informace interní**. Tyto informace potřebují manažeři podniku pro rozhodování a kontrolu ekonomického vývoje. Současná podoba manažerského účetnictví poskytuje některé informace i pro finanční účetnictví. Hlavně pro účely ocenění dlouhodobého majetku a zásob vyvářených vlastní činností.

Informace získané z manažerského účetnictví **pomáhají předvídat budoucí vývoj**, ale také slouží **k hodnocení správnosti dříve přijatých rozhodnutí**. Slouží také k plánování a rozhodování o příslušných jevech v budoucnosti. Z tohoto důvodu informace poskytnuté manažerským účetnictvím nemohou být tak spolehlivé jako informace získané z účetnictví finančního. [20], [26], [27]

1.2 Základní principy účetnictví

Při vedení účetnictví je nutné respektovat určité **základní účetní principy**. Dodržení těchto principů je nutné zejména proto, aby bylo zajištěno **věrného a poctivého zobrazení předmětu účetnictví**. Účetní principy lze rozdělit do čtyř navzájem propojených skupin:

- účetní předpoklady,
- účetní zásady,
- kvalitativní požadavky na účetnictví,
- kvalitativní požadavky na finanční výkazy. [20]

1.2.1 Účetní předpoklady

Základní účetní předpoklady představují **základní axiomy účtování**, tj. tvrzení, o nichž nemá smysl přemýšlet. Z toho důvodu, musí být následující axiomy splněny, v opačném případě nelze hovořit o účetnictví. [26]

Předpoklad účetní jednotky (Business Entity Concept)

Všechny údaje vstupující do účetního procesu, které se vykazují v účetních výkazech, se vždy týkají konkrétní účetní (hospodářskou) jednotky. [20], [26]

Předpoklad trvání účetní jednotky (Going Concern Assumption)

Předpoklad trvání podniku je definován v § 7 odst. 3, zákon a o účetnictví. Účetní jednotka je povinna použít účetní metody způsobem, který vychází z předpokladu, že bude nepřetržitě pokračovat ve své činnosti. Pokud by u účetní jednotky nastala skutečnost, která by jí zabraňovala v této činnosti pokračovat, je povinna tuto informaci uvést v příloze účetní závěrky. [20], [26]

Akruální předpoklad (Accrual Concept)

Na tomto principu je založeno jen podvojně účetnictví na rozdíl od jednoduchého, resp. daňové evidence. Jedná se o zaznamenávání a vykazování účetních operací v tom okamžiku, kdy k nim skutečně došlo. Bez ohledu na to, kdy v důsledku těchto operací došlo k toku peněžních prostředků. [20], [26]

Předpoklad oceňování peněžní jednotkou (Money Measurement)

Aby mohla být určitá účetní operace předmětem účetního procesu, je účetní jednotka povinna tuto operaci ocenit v hodnotovém vyjádření, tj. v peněžních jednotkách. Tento princip je také uplatňován z důvodu srovnatelnosti informací o různých složkách majetku, závazků a vlastního jmění účetní jednotky. [20], [26]

Předpoklad periodicity (Time Period Assumption)

Zde účetní jednotka vychází z předpokladu, že výsledek hospodaření podniku a jeho finanční pozici lze členit do určitých období. Tyto informace jsou požadovány všemi uživateli účetních informací a jsou zveřejňované v účetní závěrce podniku. [20], [26]

1.2.2 Účetní zásady

Zásada věrného a poctivého zobrazení předmětu účetnictví

Podstata této zásady je uvedena v § 7 odst. 1 a 2 zákona o účetnictví a jde o základní a nejvyšší princip účetnictví z hlediska všech uživatelů účetních informací. Věrná prezentace představuje zaznamenat (metodicky správně) všechny účetní případy týkající se majetku a závazků, informovat o výši a struktuře výnosů a nákladů a tím i vykazovat výši výsledku hospodaření. [20], [26]

Zásada přednosti obsahu před formou

Při účtování o konkrétním účetním případě je nutno zkoumat podstatu hospodářské operace, která nastala. To jaké skutečnosti doopravdy nastaly, může totiž zastírat forma a způsob popisu. [20], [26]

Zásada opatrnosti

Cílem zásady opatrnosti je nepřenášet stávající rizika a nejistoty do budoucnosti. Účetní jednotka tedy nesmí nadhodnocovat veškerá aktiva a výnosy a naopak by měla podhodnocovat pasiva a náklady. [20], [26]

Zásada konzistence mezi účetními obdobími (zásada stálosti účetních metod)

Z toho důvodu, aby informace v účetních výkazech byly srovnatelné a kontinuální, musí všechny metody účtování hospodářských operací, metody oceňování, aj. zůstat stejné nejen uvnitř období, ale i mezi nimi. [20], [26]

Zásada oceňování v historických cenách

Zásada oceňování v historických cenách stanovuje oceňování majetku v pořizovacích cenách, tj. cenách, které byly na pořízení majetku vynaloženy v okamžiku pořízení. Při ocenění majetku historickou cenou se předpokládá stabilní kupní síla peněžní jednotky. [20], [26]

Zásada bilanční kontinuity

Podstatou zásady bilanční kontinuity je rovnost konečných zůstatků aktiv a pasiv běžného účetního období (např. 31. 12.) s počátečními stavy aktiv a pasiv následujícího účetního období (např. 1. 1.). [20], [26]

Zásada zákazu kompenzace (vzájemného zúčtování)

Tato zásada obecně zakazuje vzájemnou kompenzaci položek aktiv a pasiv a dále položek nákladů a výnosů. Vzájemně zúčtovat lze tyto položky pouze v případech, které stanovuje § 58 vyhlášky č. 500/2002 Sb. [20], [26]

1.3 Daňové požadavky ve vztahu k účetnictví

Účetnictví je úzce provázáno s daňovým systémem, a to zejména proto, že účetnictví v každé zemi musí zajistit údaje potřebné ke stanovení základu daně z příjmů. Toto ustanovení je uvedeno v § 23 odst. 2 až odst. 4 zákona o daních z příjmů. Stanovuje způsob zjištění základu daně u poplatníků daně účtujících v soustavě podvojného účetnictví. Základem daně z příjmů je u všech poplatníků podnikajících na území České republiky **účetní výsledek hospodaření**. Může jím být zisk nebo ztráta. Tento účetní výsledek hospodaření **se snižuje nebo zvyšuje o položky vymezené zákonem o daních z příjmů**. [19], [47]

2 Charakteristika účetního systému dle právních norem České republiky

Na národní úrovni je dosahováno žádoucí vypovídací schopnosti účetních informací tím, že je účetnictví dané země **řízeno nebo regulováno**. V odborné literatuře jsou popsány tři přístupy regulace účetnictví:

- regulace právní normou,
- regulace účetními standardy,
- kombinace těchto dvou přístupů. [64]

Vedení účetnictví všech podnikatelských subjektů je v České republice upraveno soustavou předpisů na úrovni zákonů a norem. V legislativním prostředí České republiky je nejvyšší formou normativního aktu zákon, protože jedině zákon může ukládat právní povinnosti a stanovovat právní sankce. A proto je základním předpisem upravujícím účetnictví, který má největší právní sílu, **Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví**. [50]

Dalšími předpisy, které upravují vedení účetnictví v České republice, jsou:

- **prováděcí vyhlášky Ministerstva financí ČR,**
- **české účetní standardy.**

Účetní jednotky, které podnikají na území České republiky, se dále musí řídit při vedení účetnictví dalšími právními předpisy. Mezi nejdůležitější patří **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník** a **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**. Oba tyto zákony vešly v platnost 1. 1. 2014 a přinesly do účetnictví podstatné změny. Například se změnila terminologie i označování některých položek rozvahy, zrušila se povinnost vedení rezervního fondu, společnost s ručením omezeným může být založena s minimální výší základního kapitálu 1 Kč nebo možnost vedení akciové společnosti jediným orgánem. Z toho důvodu, že Česká republika patří mezi státy, ve kterých je účetnictví úzce spjato s daňovými předpisy, je nutné při vedení účetnictví zohledňovat **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**, **Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty** nebo **Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách**. [51]

Konkrétní účetní jednotka se při vedení účetnictví také řídí vlastními **vnitropodnikovými směrnici**. Tvorbou těchto směrnic je v pravomoci účetní jednotky, avšak musí být v souladu s výše uvedenými legislativními předpisy. Tímto interním předpisem si

jednotka upravuje mimo jiné statut účetní jednotky, účtový rozvrh, pravidla pro tvorbu a čerpání rezerv, zásady pro tvorbu dohadných položek nebo pracovní cesty a cestovní náhrady. [29]

2.1 Zákon o účetnictví

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen Zákon o účetnictví) platí na území České republiky od 1. 1. 1992. Tento zákon se vztahuje na všechny účetní jednotky v tomto zákoně vymezené. Jsou jimi **právnícké osoby**, které mají sídlo na území ČR, **zahraniční právnícké osoby**, pokud na území ČR podnikají, **organizační složky státu a fyzické osoby** (tuzemské i zahraniční). [47]

Do konce roku 2003 Zákon o účetnictví rozděloval účetnictví na jednoduché a podvojně. Od 1. 1. 2004, kdy vyšla novela tohoto zákona, Zákon o účetnictví pojem jednoduché účetnictví nezná, vztahuje se pouze na úpravu účetnictví, které dříve bylo definováno jako podvojně. Jednoduché účetnictví bylo nahrazeno daňovou evidencí. Další novela, která vyšla v 1. 1. 2016, ale opět do Zákona o účetnictví pojem jednoduché účetnictví přivedla. Účetní jednotka podle § 1 odst. 2 písm. a) a b) může vést jednoduché účetnictví pokud:

- není plátcem daně z přidané hodnoty,
- její celkové příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3 mil. Kč,
- hodnota jejího majetku nepřesáhne 3 mil. Kč,
- a je zároveň spolkem, odborovou organizací, organizací zaměstnavatelů, církví nebo honebním společenstvem. [38]

V § 2 Zákona o účetnictví je uvedena definice **předmětu účetnictví**. Pokud účetní jednotky vedou účetnictví v plném rozsahu, nebo ve zjednodušeném rozsahu, účtují podvojnými zápisy o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Předmětem jednoduchého účetnictví jsou příjmy a výdaje, majetek a závazky. [38]

Povinností účetní jednotky je vést účetnictví, které odpovídá určitým zásadám. Všechny účetní jednotky mají Zákonem o účetnictví dáno vést **účetnictví správné, úplné, průkazné, srozumitelné, přehledné a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů**. [38]

Dále Zákon o účetnictví upravuje:

- pravidla pro oceňování,
- základní povinnosti při vedení účetnictví a při používání účetních metod,
- účetní knihy a jejich otevírání a uzavírání, účetní doklady a záznamy,
- účetní závěrku a základní požadavky na její obsah a prezentaci,
- úschovu účetních písemností,
- inventarizaci majetku a závazků, aj. [38], [47]

2.2 Prováděcí vyhlášky Ministerstva financí ČR

Prováděcí vyhlášky Ministerstva financí ČR upravují účetnictví pro jednotlivé skupiny účetních jednotek, pro podnikatelské subjekty je určena **Vyhláška č. 500/2002 Sb.** Rozpracovává některá ustanovení zákona jako např.:

- rozsah a způsob sestavování účetní závěrky,
- účetní metody a jejich použití,
- směrnou účtovou osnovu,
- uspořádání a obsahové vymezení účetních výkazů

2.3 České účetní standardy

České účetní standardy (dále jen ČÚS) byly vydány Ministerstvem financí a vešly v platnost 1. 1. 2004. Jejich hlavním účelem je docílení souladu při používání **účetních metod a postupů účtování**. Vznik těchto standardů vyplynul zejména z toho, že k 31. 12. 2003 skončila platnost dokumentu Postupy účtování pro podnikatele – Opatření. ČÚS jako předpis, který má nejnižší právní sílu, tento dokument nahrazuje. Obsah ČÚS však nesmí být v rozporu s ustanoveními Zákona o účetnictví či jiných právních předpisů. Účetnictví podnikatelů upravují standardy 001 – 024. [29], [38], [47]

2.4 Mezinárodní harmonizace účetnictví

Současný vývoj světové ekonomiky je charakteristický mimo jiné existencí nadnárodních společností, rozvojem nových informačních technologií a propojením mezinárodního kapitálového trhu. Účastníci na mezinárodních trzích pro své racionální rozhodování potřebují ekonomické informace, jejichž základním zdrojem jsou výstupy z účetnictví v podobě účetních výkazů. V této fázi ale nastává problém, kdy účetnictví založené pouze

na národní legislativě příslušného státu neposkytuje informace srozumitelné pro všechny potencionální uživatele. Logickým výstupem byla snaha o harmonizaci jednotlivých účetních systémů daných zemí, která postupně přešla ve snahu vytvořit jediné účetnictví jako soubor předpisů a standardů, podle kterého budou informace uvedené v účetních závěrkách transparentní a srovnatelné. [17], [6], [8]

Mezi nejvýznamnější účetní systémy, které ovlivňují celosvětový vývoj finančního účetnictví se řadí:

- 1. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IAS/IFRS** (International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards),
- 2. všeobecně uznávané účetní standardy US GAAP** (United States Generally Accepted Accounting Principles),
- 3. účetní směrnice Evropské unie.** [8]

3 Finanční řízení podniku

3.1 Charakteristika finančního řízení podniku

Účetnictví je těsně spjato s finančním řízením. **Finanční řízení bez účetnictví nemá smysl**, neboť účetnictví poskytuje důležité informace ve formě výsledovky, rozvahy a cash flow. Je důležité, aby byl finanční manažer schopen interpretovat finanční údaje uložené ve všech účetních výkazech, aby mohl aktiva a pasiva účinně řídit. [19], [41]

Finanční řízení patří do **kompetence vrcholového vedení podniku** a v publikaci Finance podniku je dle Hrdého a Horové (2009) definováno jako „*Subjektivní ekonomická činnost zabývající se získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů (financování), alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělováním zisku (dividendová politika) s cílem maximalizovat tržní hodnotu firmy.*“ [9, str. 17], [18]

Lze tedy konstatovat, že výše uvedené tři činnosti (možnosti získání kapitálu, alokace peněz a rozdělení zisku) finančního řízení jsou jeho stavební kameny, z nichž každý představuje souhrn rozhodovacích úloh. Proces o **rozhodování a výběru optimální varianty** získávání peněz, podnikového kapitálu a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání je definován jako **finanční rozhodování podniku**. Toto rozhodování o typu a množství finančních prostředků a výběru investice má zásadní význam pro podnikání. [9], [19], [28]

Odborná literatura také definuje jednu doplňkovou činnost, která je ale neméně důležitá. Je jí evidence, archivace a případně následující zpracování dosažených výsledků finančního řízení podniku.

3.2 Cíle finančního řízení

Jako základní cíl finančního řízení lze považovat udržení **finanční stability podniku jako celku**, kterou je možné dosahovat pomocí dvou kritérií:

- schopnost vytvářet zisk, zabezpečit přírůstek majetku a navyšovat hodnotu vloženého kapitálu,
- zajištění platební schopnosti podniku.

První z uvedených kritérií je považováno za důležitější, neboť odráží podstatu podnikání jako takového. Zejména u středních a malých podniků je ale velmi obtížné dosáhnout maxima u obou kritérií zároveň. Podstata firemního řízení by proto měla směřovat **k vyváženému stavu mezi oběma kritérii**. Za optimální situaci je tedy považována ta, kdy je podnik schopný **vytvářet zisk, aniž by ohrozil svoji platební schopnost** a je schopný dosáhnout optimální úrovně likvidního majetku. [46], [41]

3.3 Faktory ovlivňující finanční řízení

Odborná literatura jako dva základní faktory ovlivňující finanční řízení označuje **faktor času a faktor rizika**. Tyto dva základní principy pomáhají objasnit, proč jsou některá aktiva ceněna více než jiná.

Faktor času

Podstata faktoru času spočívá **v nesouladu příčin**, tj. vlivu rozhodnutí na ekonomiku podniku. Faktor času lze také charakterizovat tak, že **dnešní rozhodnutí ovlivňuje budoucí cash flow podniku**. Lze tedy usoudit, že koruna investovaná dnes má větší hodnotu než koruna investovaná v budoucnu. Je to z toho důvodu, že dnešní koruna může být investována, aby ihned začala generovat kladný úrok.

Faktor rizika

Riziko představuje **možnost ztráty investovaných prostředků**, přičemž varianta s větším rizikem přináší větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší zisk. A právě podstatou faktoru rizika je to, že kdo rozhoduje, není si jist výsledky možných variant. Možnou ztrátu vynaložených prostředků snižuje jejich rozložení do širšího portfolia, diverzifikace programu apod. [49]

Rizika mohou být buď **systematická**, která podnik nemůže nijak ovlivnit, nebo **nesystematická** (ta může podnik částečně minimalizovat). Jako systematické riziko lze označit jakékoli riziko přírodní, politické nebo geografické. Naopak nesystematické riziko je součástí ekonomické reality a může jím být riziko špatné likvidity, zadluženosti, kurzové. Všechna tato nesystematická rizika je důležité řídit a je nutno s nimi počítat v rozhodovacím a plánovacím procesu. [32]

Veškeré finanční rozhodování je ale také **ovlivňováno ekonomickým prostředím**, ve kterém se podnik nachází, **právě probíhající fází podniku a charakterem jeho cílů**. [49]

3.4 Finanční plánování

Finanční plánování je nedílnou součástí finančního řízení a je jednou z hlavních činností finančního managementu. Koncepce plánování je založena na **systémovém přístupu**, což znamená, že se jedná o kontinuální, cílenou a kontrolovanou činnost, která řeší daný problém komplexně. [35]

Úkolem finančního plánování je **předvídat potřebu finančních zdrojů** k financování majetku, zajištění likvidity a udržení finanční rovnováhy celého podniku. Finanční plánování také bere v úvahu možné alternativy budoucího vývoje a tím pádem se snaží **předcházet i možným rizikům**. Zahrnuje také stanovení finančních cílů firmy, analýzu rozdílů mezi skutečností a těmito cíli a souhrn opatření k jejich dosažení. [7], [9], [25]

Plánování firmy úzce souvisí s kontrolou a v některých oblastech a firemních aktivitách se dokonce mohou tyto dvě činnosti překrývat. Takovým příkladem může být **rozpočtování**. [35]

Z hlediska časového horizontu lze finanční plánování rozdělit na:

- krátkodobé finanční plánování, do 1 roku,
- střednědobé finanční plánování, 1 – 5 let,
- dlouhodobé finanční plánování, 5 let a více,

Podstatu plánování lze vyjádřit tak, že prostřednictvím podpůrných krátkodobých a střednědobých cílů jsou dosahovány cíle hlavní – dlouhodobé. [9], [35]

3.4.1 Dlouhodobé finanční plánování

Dlouhodobé finanční plánování je převážně spojeno s investičním rozhodováním a dlouhodobým finančním plánováním podniku. Proces dlouhodobého plánování se skládá z dílčích podpůrných fází a etap, které jsou závislé na vnitřních i vnějších faktorech. Vyústěním těchto etap a fází je konstrukce **dlouhodobého finančního plánu**. Jeho hlavní součástí tvoří:

- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánový přehled o peněžních tocích (cash flow),
- plánové rozdělení výsledku hospodaření,
- plánový rozpočet daně z příjmů. [9], [35]

3.4.2 Krátkodobé finanční plánování

Podle Hrdého a Horové je krátkodobé finanční plánování založeno na **stávající produkční kapacitě podniku**. Tento druh a běžně užívaná forma firemního plánování je v mezinárodní praxi rozšířenou a zažitou systematickou technikou nazývanou **rozpočtové plánování** (budgetary planning).

Základními cíli krátkodobého finančního plánování jsou **identifikace struktur a časového vývoje krátkodobých finančních potřeb podniku a zajištění realizace krátkodobých finančních cílů** v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků. Nástrojem je poté **krátkodobý finanční plán**, který je součástí dlouhodobého finančního plánu a jeho hlavními součástmi jsou:

- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánový přehled o peněžních tocích, který se též označuje jako **platební kalendář**, neboť sleduje jednotlivé platby v podniku. [9], [35]

3.4.3 Zásady finančního plánování

Aby měly finanční plány určitou vypovídací schopnost a časovou souvislost, je důležité při jejich tvorbě dodržovat určité **zásady finančního plánování**. Mezi ty nejdůležitější patří:

- **systematičnost** – podstatou je prostřednictvím dílčích cílů systematické sledování cíle hlavního (jako hlavní cíl je brána maximalizace tržní hodnoty podniku),
- **úplnost** – do všech plánů je nutno zařadit všechny prvky i faktory, které by mohly plánované činnosti ovlivnit (kladné i negativní),
- **přehlednost** – pro zajištění snadné použitelnosti vytvořených plánů,
- **periodičnost** – z důvodu časové návaznosti jsou plány sestavovány v pravidelných po sobě jdoucích obdobích,

- **pružnost** – veškeré změny jsou v průběhu období v plánech zachyceny, hodnoty plánů by měly být aktualizovány,
- **klouzavost** – konec předchozího finančního plánu by se měl alespoň částečně překrývat se začátkem nového finančního plánu.

Veškerá plánovací činnost podniku by měla být sladěna, tzn. že se na tvorbě finančního plánu nepodílí jen finanční oddělení, ale i ostatní oddělení podniku. Při dodržení tohoto postupu je zajištěna **prostorová koordinace** všech plánů podniku. Protože jednotlivé dílčí plány připravují různé organizační jednotky firmy, není souladu mezi všemi plány dosaženo jednoduše a okamžitě. Jedná se o **dlouhý iterativní proces**, při kterém se postupně propojují s plány zisku a bilance. [9], [14]

3.4.4 Finanční prognózy

Finanční plánování se neobejde bez finančního prognózování. Je to z toho důvodu, že je prognózování orientováno zejména na **predikci budoucích toků**, tj. na průběh, parametry a podmínky budoucího firemního dění. Na základě těchto prognóz je zajišťována finanční stabilita firmy, protože umožňují **identifikovat přebytky a schodky likvidity** v daných plánovaných obdobích. Finanční prognóza se zaměřuje hlavně na **prognózování příjmů a pohledávek, výdajů na materiál a analýzu cash flow**. [14]

3.5 Finanční zdroje podniku

Podle Hrdého a Horové lze finanční zdroje definovat ze dvou pohledů. Tím jedním je pohled účetní, kdy jsou za finanční zdroje považovány **zdroje krytí podnikového majetku**, tj. pasiva. Tato definice ale není přesná, protože pro financování majetku lze využít i alternativní zdroje financování, které v rozvaze nejsou zachyceny, např. finanční leasing nebo odpisy. [9]

Přesnější vyjádření poskytuje druhá definice, kdy jsou finanční zdroje podniku vymezeny jako zdroje tvorby peněžních prostředků a podnikového kapitálu. Hrdý a Horová říkají: *„Finanční zdroje podniku je možné charakterizovat také jako souhrn peněz, které podnik získá realizací svých výrobků, služeb, eventuálně svého nepeněžního majetku, růstem různých forem vlastního kapitálu, dluhů, výjimečně i formou dotací.“* [9, str. 38]

Typickou investicí všech podniků jsou hmotná aktiva, jako například pozemky, budovy, zařízení nebo zásoby. Tyto hmotné investice jsou ale často doplňovány také o investice

do finančních aktiv včetně zajištění půjčky a nákupu akcií nebo podílů v dalších podnicích. [28]

Zdroje financování se nejčastěji dělí podle tří základních hledisek.

1. Podle **vlastnického vztahu** se dělí na:
 - a) vlastní,
 - b) cizí.
2. Podle **původu prostředků**, odkud plynou se dělí na:
 - a) interní (vnitřní)
 - b) externí (vnější).
3. Podle **časového hlediska** se dělí na:
 - a) krátkodobé – splatnost do 1 roku
 - b) dlouhodobé – splatnost nad 1 rok. [9]

Pro lepší pochopení s praktickými příklady je uvedena tabulka č. 1. Jsou zde znázorněny čtyři skupiny finančních zdrojů, tj. vlastní a interní, vlastní a externí, cizí a interní, cizí a externí.

Tab. č. 1: Finanční zdroje podniku

Vlastnictví zdrojů			
	Vlastní	Cizí	
Původ zdrojů	Interní	zisk odpisy	podniková banka rezervy
	Externí	vklady vlastníků dotace a dary rizikový kapitál	úvěry finančních institucí dluhopisy finanční leasing obchodní úvěry ostatní závazky

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [16]

3.6 Finanční analýza

Celá třetí kapitola se věnuje tématu finanční řízení a k němu bezesporu patří **finanční analýza**. Proto je v následující podkapitole 3.6 provedena její deskripce.

Jak již je výše zmíněno, mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku je velmi úzká vazba. Účetnictví poskytuje z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů. Tyto údaje se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a proto jsou

izolované. Pokud chce finanční management využít tato data z účetnictví pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí je podrobit finanční analýze. [17], [46]

Techniky finanční analýzy se postupně rozvíjely podle doby, ve které měly fungovat, ale samotný **vznik finanční analýzy je spojen se vznikem peněz**. Z počátku se finanční analýza vyznačovala zejména tím, že znázorňovala absolutní změny v účetních výsledcích, ale později její uživatelé zjistili, že jsou finanční výkazy kvalitním zdrojem informací pro zjišťování úvěrové schopnosti podniku, jeho likvidity a schopnosti přežít na konkurenčním trhu. [17], [46]

Informace poskytnuté finanční analýzou jsou cenné nejenom pro samotné manažery podniku, ale i pro investory, obchodní partnery, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnance, auditory, konkurenty, burzovní makléře a v neposlední řadě i odbornou veřejnost. Každá tato **skupina využívá finanční data k dalšímu rozhodování a posuzování jiným způsobem**, a proto je důležité pečlivě zvážit, pro koho je finanční analýza zpracovávána. Například vlastníky podniku zajímá především hodnocení rentability vloženého kapitálu a věřitelé se budou zajímat o schopnost dlužníka splácet závazky. [17], [46]

Základní vstupní data pro zpracování finanční analýzy představují **informace z účetních výkazů**. Tato data tvoří východisko pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků. Pro doplnění lze čerpat informace také ze zpráv vrcholového vedení podniku, vedoucích pracovníků či auditorů, ale také lze využít analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V konečné fázi přesnost a vypovídací schopnost výsledků finanční analýzy **odpovídá kvalitě získaných informací**. [17], [46]

3.6.1 Ukazatele finanční analýzy

Elementární metody finanční analýzy se dle odborné literatury člení na:

- *analýzu stavových (absolutních) ukazatelů,*
- *analýzu tokových a rozdílových ukazatelů,*
- *analýzu poměrových ukazatelů,*
- *analýzu soustav ukazatelů.* [25]

3.6.1.1 Absolutní ukazatele

Stavovým (absolutním) ukazatelem je vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů, který je **výchozím bodem finanční analýzy**. Absolutní ukazatele se buď srovnávají v čase, tj. využívají se k analýze vývojových trendů, nebo k procentnímu rozboru komponent. První z uvedených postupů je definován jako **horizontální analýza** finančních výkazů. Vhodným způsobem je takto možné kvantifikovat meziroční změny, tj. o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnilo oproti předchozímu roku, popř. o kolik se jednotlivé položky změnilo v absolutních číslech. Druhý postup (procentní rozbor) je nazýván **vertikální analýzou** finančních výkazů neboli analýzou komponent. Tento ukazatel spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů nahlíží v relaci k nějaké veličině, tj. jednotlivé položky jsou vyjádřeny jako **procentní podíl k jediné zvolené základně** položené jako 100 %. [14], [17], [46]

3.6.1.2 Rozdílové a tokové ukazatele

Rozdílové a tokové ukazatele lze vyjádřit z analýzy výkazů, které v sobě nesou **tokové veličiny**, tzn. především z Výkazu zisku a ztrát a z Výkazu cash flow. Z rozvahy je potom možné provést analýzu oběžných aktiv pomocí rozdílových ukazatelů. Obecně lze říci, že rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace s orientací na jeho likviditu. Na platební schopnost podniku má významný vliv rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, který je definován jak **čistý pracovní kapitál**. Pro zajištění likvidity by měl mít podnik relativně volný kapitál, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Z těchto informací lze usoudit, že čistý pracovní kapitál představuje tu **část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji**. [17], [46]

3.6.1.3 Poměrové ukazatele

Tato skupina ukazatelů je označována jako **základní nástroj finanční analýzy**. Hlavním důvodem je to, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku a to proto, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow. Tímto způsobem lze zkonstruovat velké množství ukazatelů a podnik tak získává představu o finanční situaci v dalších souvislostech. V praxi se postupy poměrové analýzy shrnují do několika skupin, které jsou označovány jako **soustava ukazatelů**. Do

této soustavy patří **ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, a ukazatele kapitálového trhu**. [15], [17]

Pro účely této diplomové práce jsou podrobněji popsány ukazatele zadluženosti, jejichž výpočty jsou uvedeny v praktické části práce při výpočtu analýzy zadluženosti podnikatelského subjektu.

Celková zadluženost (1)

Tento ukazatel charakterizuje finanční úroveň firmy a je označován jako ukazatel věřitelského rizika. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší nastává riziko pro věřitele, že jejich dluh nebude splacen.

$$Z = \frac{CZ}{CA} \quad (1)$$

kde: Zcelková zadluženost,

CZcelkové cizí zdroje,

CAcelková aktiva. [13], [54]

Míra zadluženosti (2)

Tento ukazatel naznačuje zda podnik preferuje vlastní či cizí zdroje financování. Pokud nabývá hodnot větších než 1, jsou v podniku preferovány zdroje cizí. Také je jím vyjádřena proporce cizích zdrojů a vlastního kapitálu.

$$MZ = \frac{CZ}{VK} \quad (2)$$

kde: MZ ...míra zadluženosti,

CZcelkové cizí zdroje,

VKvlastní kapitál. [54], [56]

Úrokové krytí (3)

Ukazatel úrokové krytí říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutého úvěru kryty výsledkem hospodaření podniku za dané účetní období. Čím vyšších hodnot tento ukazatel nabývá, tím vyšší je úroveň finanční situace podniku.

$$ÚK = \frac{HV+NÚ}{NÚ} \quad (3)$$

kde: $ÚK$úrokové krytí,

HVhospodářský výsledek za účetní období,

$NÚ$nákladové úroky. [54]

Úrokové zatížení (4)

Tento ukazatel udává procento zisku, které odčerpávají placené nákladové úroky. Úrokové zatížení by nemělo přesáhnout 40 %.

$$ÚZ = \frac{NÚ}{HV+NÚ} \quad (4)$$

kde: $ÚZ$úrokové zatížení,

HVhospodářský výsledek za účetní období,

$NÚ$nákladové úroky. [54]

Koeficient samofinancování (5)

Koeficient samofinancování udává proporci, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků a je opakem k ukazateli celkové zadluženosti. Jejich součet dává dohromady 100 %. Tento ukazatel také udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

$$KS = \frac{VK}{CA} \quad (5)$$

kde: KSkoeficient samofinancování,

VKvlastní kapitál,

CAcelková aktiva. [13], [54]

Překapitalizace (6)

Je-li podnik překapitalizován, nekryje svým vlastním kapitálem pouze dlouhodobý majetek, ale i část oběžných aktiv. Je tomu tak, pokud ukazatel překapitalizace udává hodnotu větší než 1.

$$P = \frac{VK}{DM} \quad (6)$$

kde: Ppřekapitalizace,

VKvlastní kapitál,

DMdlouhodobý majetek. [13]

4 Deskripce zúčtovacích vztahů

Tato diplomová práce se věnuje optimalizaci finanční situace v rámci finančního účetnictví. Tato problematika je ale velmi obsáhlá, a proto je zúžena na optimalizační možnosti v řízení pohledávek a závazků. Z toho důvodu jsou ve čtvrté kapitole uvedeny charakteristiky a deskripce obou zúčtovacích vztahů.

Oblast zúčtovacích vztahů je jednou z nejdůležitější oblastí podnikových financí. Jejich vymezení, popřípadě i účtování se věnují následující předpisy:

- zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (konkrétně § 25 – 27),
- Vyhláška č. 500/2002 Sb. (§ 10 – Dlouhodobé pohledávky, § 11 - Krátkodobé pohledávky, § 17 – Dlouhodobé závazky, § 18 – Krátkodobé závazky),
- Český účetní standard pro podnikatele č. 001 – Účty a zásady účtování na účtech,
- Český účetní standard pro podnikatele č. 017 – Zúčtovací vztahy. [29]

4.1 Vymezení a členění zúčtovacích vztahů

Dle Landy, 2006 je pohledávka charakterizována jako právo věřitele žádat určité plnění (např. peníze, věci) na dlužníkovi a závazek je naopak definován jako povinnost dlužníka poskytnout určité plnění věřiteli. [21]

Chalupa, 2016 říká: „*Pohledávku můžeme z hlediska práva definovat jako právo fyzické nebo právnické osoby (věřitele) požadovat na druhé osobě (dlužníkovi) plnění vzniklé z určitého závazkového vztahu.*“ [11, str. 204]

Z výše uvedených definic lze říci, že v případě pohledávky je jejím základním znakem **očekávané přijetí úhrady** za poskytnutý výkon a **příslib dlužníka uhradit** příslušnou peněžní částku.

S účinností Nového občanského zákoníku a Zákona o obchodních korporacích od 1.1.2014 se obecně uznávaný **pojem závazek změnil na pojem dluh** – co má být ze závazku splněno. V zákoně o účetnictví se ale pojem nezaměňuje a v novele zákona o účetnictví (zákonem opatření Senátu č. 344/2013 Sb.) bylo v § 2 za slovo „závazek“ přidáno slovní spojení „**včetně dluhů**“. Pojem závazek je z vyplývajících smluvních vztahů **širší pojem**, protože ne každý závazek je dluhem, ale každý dluh je závazkem.

Takovým případem je například závazek z titulu ručení za třetí osobu nebo garance. [29] [38],

Zúčtovací vztahy jsou rozděleny do několika skupin. Tyto skupiny jsou převážně stanoveny na základně struktury jednotlivých pohledávek a závazků a podle jejich členění v rozvaze:

- a) pohledávky a závazky z běžných obchodních vtaů,
- b) pohledávky a závazky v ovládaných a řízených společnostech,
- c) pohledávky a závazky k akcionářům, společníkům, členům družstva a ke sdružení bez právní subjektivity,
- d) závazky, popř. pohledávky k zaměstnancům z titulu mezd, závazky pohledávky ze sociálního a zdravotního zabezpečení,
- e) závazky, popř. pohledávky ke státu – z důvodu daní a poplatků,
- f) dohadné účty aktivní, což jsou pohledávky a dohadné účty pasivní, kterými jsou závazky,
- g) jiné pohledávky a závazky – z prodeje nebo pachtu obchodního závodu, z náhrad mank a škod, z emitovaných dluhopisů, z nakoupených opcí a závazky z prodaných opcí. [29], [47]

Pro správné rozdělení pohledávek a závazků je důležitá **doba splatnosti ode dne vzniku předmětného vztahu**. Za krátkodobé se považují ty, jejichž sjednaná doba splatnosti je do jednoho roku a dlouhodobé jsou se sjednanou splatností delší než jeden rok.

4.2 Oceňování pohledávek a závazků

Podle zákona č. 563/2002 Sb., o účetnictví § 24 jsou účetní jednotky povinny oceňovat pohledávky a závazky ve dvou rozhodujících okamžicích:

- a) oceňování v okamžiku uskutečnění účetního případu,
- b) oceňování k okamžiku rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, kdy účetní jednotka sestavuje účetní závěrku. [29], [38]

4.2.1 Oceňování v okamžiku uskutečnění účetního případu

Při svém vzniku se pohledávky a závazky dle § 25 odst. 1 písm. g) zákona o účetnictví oceňují **jmenovitou hodnotou**. Tuto oceňovací základnu lze ale použít pouze u pohledávek, které vznikly z klasických obchodních, finančních nebo jiných vtaů.

Pokud však byla pohledávka nabyta za úplatu, tj. odkoupena od jiných osob, nebo vkladem, je nutné ji ocenit **pořizovací cenou**. Stejně tak je nutné pořizovací cenou ocenit i závazky při jejich převzetí. Pro účely zákona o účetnictví se rozumí pořizovací cenou cena, za kterou byla pohledávka nebo závazek pořízena a náklady s jejím pořízením související, např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize. [29], [38], [47]

Pokud jsou pohledávky nebo závazky vyjádřeny v cizí měně, jsou účetní jednotky povinny použít českou i cizí měnu. Pro přepočítání na českou měnu lze použít pevný kurz, který stanoví Česká národní banka, nebo aktuální kurz ke dni uskutečnění účetního případu. [29], [47]

4.2.2 Oceňování k okamžiku sestavení účetní závěrky

Účetní jednotka je ke **konci rozvahového dne** nebo k jinému dni sestavení účetní závěrky povinna posoudit pohledávky z hlediska jejich **nadhodnocení** a závazky z hlediska **podhodnocení**. V případě pohledávek se testují zejména pohledávky po lhůtě splatnosti, u kterých byla vytvořena opravná položka. V zákoně o účetnictví § 27, písm. f) je uvedeno, že pohledávky, které byly nabyty a určeny k obchodování, se k rozvahovému dni oceňují **reálnou hodnotou**. Kdy se jako reálná hodnota pro účely zákona o účetnictví použije tržní hodnota, hodnota vyplývající z obecně uznávaných oceňovacích modelů a technik, ocenění kvalifikovaným odhadem nebo posudkem znalce. [29], [38],

Pohledávky a závazky vedené v cizí měně musí účetní jednotka přepočítat do české měny kurzem stanoveným Českou národní bankou k rozvahovému dni. Vzniklé kurzové rozdíly je nutné zaúčtovat na příslušný nákladový účet (při vzniku ztráty) nebo výnosový účet (při vzniku zisku). Kurzové zisky nebo ztráty se tedy **k rozvahovému dni účtují výsledkově**. [29], [38], [47]

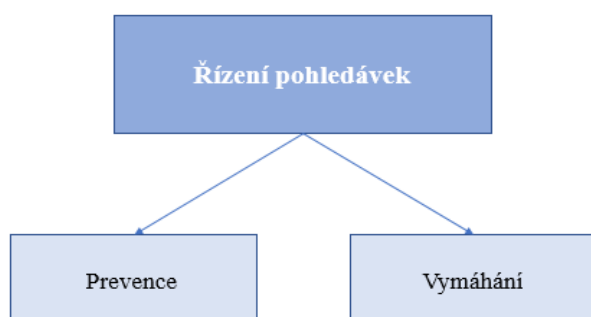
5 Řízení pohledávek, jejich zajištění a vymáhání

Pohledávky pro každou firmu znamenají faktor, který ovlivňuje řadu stránek finančního hospodaření firmy, např. majetkovou strukturu společnosti, její finanční strukturu a s tím související likviditu společnosti, náklady i výnosy, protože vznik pohledávky pro firmu účetně znamená vznik výnosu. Z toho důvodu je velmi důležité, aby firma své pohledávky byla schopna ošetřit už před jejich vznikem, popřípadě v době, kdy vznikají. [55]

Při řízení pohledávek lze sledovat dvě krajní úvěrové politiky. Při využívání příliš tvrdé politiky řízení je kladným dopadem minimální počet pozdě platících zákazníků a nedobytné pohledávky bude společnost evidovat jen výjimečně. Negativním účinkem ale bude obtížnější dosažení výrazně vysokých prodejů. Druhým extrémem je příliš benevolentní přístup, kdy bude snadné zajistit vysoký objem prodejů, avšak bude přinášet vysoký podíl nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek. Optimem je tedy dosáhnout soulad mezi dvěma zmíněnými přístupy a zajistit minimální podíl špatných pohledávek a vysoký objem prodeje. [16]

Následující obrázek č. 2 rozděluje činnosti řízení pohledávek do dvou dimenzí, které spolu souvisejí a navzájem se ovlivňují.

Obr. č. 2: Dimenze řízení pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [16]

5.1 Dopady pohledávek

Nejvýznamnější částí pohledávek jsou pro většinu firem **pohledávky z obchodního styku**, které vznikají v důsledku poskytnutí **obchodního úvěru**, jehož účelem je zvýšení prodeje. V souvislosti s tím, ale začaly vznikat problémy jako druhotná platební

neschopnost, kriminální způsoby vymáhání pohledávek, útky dlužníků do ciziny apod. Proto je velmi důležité při rozhodování o tom, komu firma poskytne obchodní úvěr, zvážit všechny argumenty. Následující tabulka č. 2 shrnuje základní dopady existence pohledávek. [16], [48]

Tab. č. 2: Dopady existence pohledávek

Dopady existence pohledávek	
Pozitivní dopady	Negativní dopady
1. vyšší prodeje než při prodeji za hotové	1. možné ohrožení likvidity podniku
2. konkurenční výhoda v boji o podíl na trhu	2. zvýšení finančních nákladů
3. rozšíření odbytu svých výrobků	3. riziko ztrát z nedobytných pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [16]

Při uhrazení ve splatnosti je pohledávka označována jako dobrá. Za ty špatné jsou považovány dva druhy negativních pohledávek:

- **nedobytné,**
- **hrazené se zpožděním.**

Dopadem při vzniku nedobytných pohledávek je ztráta nejen nákladů na pořízení, tj. výrobních nákladů, nakoupeného zboží apod., ale navíc ještě odvedené daně z přidané hodnoty z tržeb a ze zaplacené daně z příjmů. Tento vliv jednotlivých daní má za následek to, že dopad do výsledku hospodaření a do cash flow je různý.

Po uplynutí splatnosti faktur, společnosti očekávají, že dlužník svůj závazek uhradí a tím se uskuteční příliv finančních prostředků. Pokud se tak ale nestane, věřitel musí **potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů**, a to převážně z úvěru. Negativním dopadem je tedy placení úroků, které je ale částečně zmírněno **daňovým štítem**. Při nezískání dodatečných finančních prostředků se firma dostává do **druhotné platební neschopnosti**, která může mít negativní vliv na vztahy se svými dodavateli, zaměstnanci, se státními úřady apod. [16]

5.2 Politika prevence pohledávek

Prevence je **prvním krokem a zároveň základem řízení pohledávek** a snaží se, aby firmě nevznikaly nedobytné pohledávky nebo nedocházelo k překročení jejich splatností. Preventivní opatření je nutné aplikovat již při **vzniku obchodních kontraktů**, protože

tato forma zajištění uhrazení pohledávek je znatelně méně finančně náročná než jejich následné vymáhání. [16]

Pravidla preventivního jednání se nejčastěji zaměřují na:

- poskytování dodavatelského (obchodního) úvěru,
- zajišťovací instrumenty.

5.2.1 Obchodní úvěr

Pozdní platby odběratelů, kteří nesplní stanovenou dobu splatnosti faktur, jsou příčinou přibližně čtvrtiny podnikových insolvencí. Dodavatelé ale i přes to podstupují toto riziko za účelem zajištění rentability nad úroveň ceny kapitálu. **Obchodní úvěr** je poskytován odběrateli při nákupu na fakturu, kdy není složena odpovídající hotovost. Jedná se tedy o **odklad splatnosti závazků** a tento úvěr mívá nejčastěji splatnost od 14 do 90 dnů a není explicitně úročen. Do cen výrobků je ale kalkulována určitá **cena kapitálu a prémie, která je spojená s rizikem nezaplacení**. Z toho důvodu jsou z velké části prodeje s odkladem splatnosti dražší než bez odkladu splatnosti. [16], [48]

Preventivní úlohu v systému řízení pohledávek plní **úvěrová politika** (credit policy), která stanovuje postupy při uzavírání obchodních kontraktů a podmínky poskytování dodavatelských úvěrů. Činnosti úvěrové politiky a stanovení jejích principů patří do kompetence **credit managementu**. Těmito činnostmi jsou:

- redukce výpadků v inkasu pohledávek s cílem inkasa každého zrealizovaného obchodu dle stanovených podmínek,
- objektivní posuzování bonity zákazníků,
- minimalizace nákladů na vymáhání pohledávek. [48]

Pro snížení rizika nezaplacení faktur firmy svým odběratelům přiznávají určitou maximální hranici úvěru, tzv. **úvěrový limit**. Cílem je stanovit tento limit na nezbytné minimální hranici. [48]

V případě rozhodování o poskytnutí dodavatelského úvěru je podstatným parametrem **délka odkladu splatnosti faktur**. Stanovení doby splatnosti je jedním z důležitých bodů při uzavírání obchodu a většina dodavatelů tuto dobu stanoví delší nebo stejnou jako konkurence. V každém případě ale podniku vždy vznikají explicitní nebo implicitní

náklady spojené s poskytnutím úvěru, a proto by mělo být **snahou dodavatele dobu splatnosti co nejvíce zkrátit**. [16], [48]

5.2.2 Zajištění pohledávek

Jak již je výše zmíněno při minimalizaci platebního rizika je základem kvalifikovaně vypracovaná obchodní smlouva a vhodně stanovené platební podmínky. Ale v případě, že zákazník není spokojen např. s výší dodavatelského limitu nebo pokud dodavatel rozhodl o neposkytnutí obchodního úvěru, může zákazník poskytnout jiné formy zajištění. Tato problematika zajištění pohledávek je velmi široká, a proto jsou v následujícím textu uvedeny základní a nejčastěji využívané zajišťovací instrumenty.

5.2.2.1 Záloha

Záloha je stále více se rozšiřující forma zajištění, kdy je zaplácena část nebo někdy i celá hodnota smluvené dodávky. Výše zálohy není stanovena žádným právním předpisem a zcela závisí pouze na dohodě mezi dodavatelem a zákazníkem. [55]

5.2.2.2 Pojištění

Další rozvíjející se technikou zajištění pohledávek je jejich pojištění. Toto pojištění předchází riziku druhotné platební neschopnosti, kdy dlužník nesplnil platební podmínky. Pojištěním pohledávek se vždy zabývají specializované společnosti, které na základě informací, kterými disponují, stanoví pro každého odběratele limit, do kterého jsou ochotny ručit. Na českém trhu fungují společnosti, které jsou na světové úrovni - Euler Hermes, Atradius a Coface, ale tento obor zastupuje i na lokální úrovni KUPEG úvěrová pojišťovna, která od ledna 2017 vystupuje pod názvem Credendo – Short-Term EU Risks úvěrová pojišťovna, a.s. [40]

5.2.2.3 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv¹ se jako jeden z nejdůležitějších platebních a zajišťovacích instrumentů využívá zejména při mezinárodním obchodování. Podstata tohoto instrumentu spočívá v tom, že smlouvou o otevření akreditivu se **banka zavazuje**

¹ Dokumentární akreditiv upravuje Zákon č. 513/1191 Sb., obchodní zákoník § 682 až § 691 a Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditiv vydané International Chamber of Commerce

příkazci (odběrateli – dlužníkovi), že poskytne určité plnění oprávněnému věřiteli (dodavateli). [16], [33], [36], [48]

5.2.2.4 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso je stejně jako akreditiv využíváno zejména v mezinárodním obchodě. Tato forma zajištění je výhodná především pro odběratele, neboť je vydání dokumentů odběrateli podmíněno uhrazením závazku. [55]

5.2.2.5 Zástavní právo

Účastníky zástavního práva jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník a slouží k zajištění nesplacené pohledávky zajištěním věci patřící dlužníkovi. Předmětem zástavy může být movitá i nemovitá věc, cenný papír, ale i pohledávka. [55]

5.2.2.6 Ručení

Ručení je zajišťovací vztah, který vzniká **mezi věřitelem a třetí stranou** odlišnou od dlužníka. Tato osoba je označována jako **ručitel**. V případě včasného a řádného nesplacení pohledávky má věřitel právo požadovat plnění po ručiteli. Pro dlužníka to ale neznamena, že jeho závazek zanikl, pouze se změnila osoba, které dluží. [16], [23], [55]

5.2.2.7 Směnka

Zajištění směnkou je určitý druh ručení představující **bezpodmínečný příkaz k úhradě**. Výhodou tohoto zajišťovacího prostředku je kratší jednání při jeho vymáhání soudní cestou. Směnka má pevně stanovených osm podstatných náležitostí uvedených v Zákoně č. 191/1950 Sb., směnečném a šekovém, ve znění pozdějších předpisů. V praxi existují dva druhy směnek – **vlastní a cizí**. Výstavce směnky vlastní se zavazuje uhradit ve stanovený čas a na stanoveném místě částku uvedenou na směnce směnečnému věřiteli. V případě směnky cizí tuto povinnost výstavce přikazuje jinému subjektu. [16], [23]

5.2.2.8 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta² je jedna z nejčastěji používaných právních instrumentů sloužících k zajištění nejen pohledávky, ale i jakéhokoliv jiné nepeněžní povinnosti. Pokud účastník

² Právní úprava smluvní pokuty je v Zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

nesplní smluvní povinnost, je povinen smluvní pokutu uhradit. Je ale i nadále povinen plnit povinnosti i po zaplacení smluvní pokuty. [23], [30], [48]

5.2.2.9 Faktoring

Faktoring představuje **úplné postoupení nezajištěné krátkodobé pohledávky** před dobou její splatnosti. Výše této pohledávky je snížena o diskont, tzn. poplatek inkasovaný faktoringovou společností (faktorem) za poskytnutí služby. Předmětem faktoringu jsou zpravidla **pohledávky z obchodního styku s dobou splatnosti kratší než 180 dnů** za subjektem s přijatelnou bonitou. V praxi se využívají dvě formy faktoringu, a to **regresní a bezregresní**. V případě regresního faktoringu se riziko z nezaplacení pohledávky přenáší na faktora. U bezregresního faktoringu má faktoringová společnost právo na vrácení nezaplacené pohledávky v době splatnosti. [48], [55]

5.2.2.10 Forfaiting

Forfaiting je stejně jako faktoring forma úplného postoupení dosud nezaplacených pohledávek. V případě forfaitingu se ale jedná o refinancování pohledávek z obchodního styku **převážně v zahraničním obchodě** a předmětem jsou **střednědobé a dlouhodobé pohledávky, které jsou nějakým způsobem jištěny** (např. dokumentárním akreditivem, bankovní zárukou nebo směnkou avalovanou bankou). [48], [55]

5.3 Vymáhání pohledávek

Vymáhání je využito v okamžiku, kdy se žádnými prostředky nepodařilo zajistit, aby byla pohledávka uhrazena včas. V tomto okamžiku je nutné, aby společnost přistoupila k vymáhání pohledávek vlastními pracovníky, pomocí externích specializovaných společností nebo soudu. [16], [48]

Podle Kislingerové, 2007 je důležité, aby si věřitel uvědomil, co vede jeho zákazníky k neplnění závazků. Zákazníci buď **zaplatit nemohou nebo nechtějí**. V prvním případě, kdy zákazník zaplatit nemůže, s největší pravděpodobností nemá dostatek kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu nebo celého svého podnikání. Opačným případem je, pokud zákazník zaplatit nechce kvůli slabší pozici věřitele z důvodu vysoké konkurence nebo nedostatečného ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky. [16]

5.3.1 Způsoby vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

Prvním krokem při vymáhání je snaha společnosti získat úhradu pohledávek od dlužníka vlastními silami. Toto interní vymáhání je pro firmy efektivní z důvodu dobré znalosti obchodních případů, zákazníků a flexibility jednání, výsledky jsou ale viditelné pouze v počátečních fázích jednání. Dle odborné literatury je společnost schopna účinně dosáhnout vymožení své pohledávky přibližně do tří měsíců od uplynutí doby splatnosti. Po uplynutí tohoto časového intervalu je vhodné interní vymáhání vyměnit za řešení např. soudní cestou nebo pomocí externích specializovaných firem. [16], [48]

Společnosti při vymáhání pohledávek vlastními silami nejprve využívají telefonického nebo osobního kontaktu, druhým krokem je zasílání písemných upomínek, které později mohou sloužit jako důkazní prostředek při soudním sporu. Pokud ani tyto prostředky nezajistí úhradu pohledávky, přenechají její vymáhání externím možnostem. [16]

Vymáhání prostřednictvím specializovaných agentur zajišťující inkaso pohledávek je nesrovnatelně rychlejší než vymáhání soudní cestou. Pokud ovšem dojde k úhradě pohledávky, věřitel nedostane zaplacenou celou její hodnotu. Odměna agentury se nejčastěji skládá z úvodního fixního poplatku za převzetí případu a provize za skutečně zinkasovanou částku (od 6 do 30 % podle složitosti případu). [16]

5.3.2 Způsoby vymáhání pohledávek soudní cestou

Vymáhání soudní cestou přichází v úvahu až po neúspěšném vymáhání předchozími způsoby. Samotné soudní vymáhání pohledávek lze rozdělit do dvou stádií – **samotné soudní řízení a vykonávací neboli exekuční řízení**. První stadium, kdy je pohledávka přiznána a je získán platební rozkaz obvykle není složitý a zdlouhavý proces. Komplikovanější a mnohem méně úspěšné bývá druhé stadium, a to vykonatelnost soudního rozhodnutí. U takto vymahatelných pohledávek bývá právním řešením rozhodčí řízení, žaloba, konkurzní řízení, exekuce apod. [16], [39]

5.4 Kapitalizace pohledávek

Pokud všechny způsoby zajištění úhrady pohledávky selhaly, může věřitel využít možnosti **kapitalizace pohledávek (debt-equity swap)**. Tato metoda představuje změnu struktury pasiv v rozvaze dlužníka tím způsobem, že jeho závazek (obchodní úvěr) v účetnictví zaniká a zvyšuje se jeho základní kapitál. Věřitel svoji rozvahu upraví tak, že

na straně aktiv kapitalizovaná pohledávka vymizí a vzrostou jeho majetkové účasti a stává se tak spolumajitelem společnosti dlužníka. [48]

6 Řízení závazků

Z hlediska klasifikace závazků v účetnictví, stejně jako u pohledávek, je nutné rozlišovat právní důvod jejich vzniku a dobu jejich splatnosti v okamžiku, kdy jsou vykazovány v účetní závěrce. [21]

Podle § 1723 odst. 1 Nového občanského zákoníku závazek vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá. Charakteristickým rysem závazkových právních vztahů je fakt, že musejí být určeny **minimálně dva subjekty, kterými jsou věřitel a dlužník**. Švarc (2009) dále doplňuje, že dle počtu subjektů lze rozlišovat 2 typy závazkových vztahů a to:

- jednoduché, kde na každé straně vystupuje 1 subjekt,
- společné, kde na jedné ze stran vystupuje subjektů více. [53], [37]

6.1 Obchodní závazkové vztahy

Souhrn subjektivních práv a povinností mezi dlužníkem a věřitelem je základním obsahem závazkového právního vztahu. Konkrétně obchodní závazkové vztahy jsou závazkové vztahy soukromoprávní a jsou vymezeny obchodním zákoníkem³, kdy v § 261 uvádí základní charakteristiku a kategorizaci obchodních závazkových vztahů. Obchodní zákoník dále rozlišuje dva druhy obchodních závazkových vztahů, a to **relativní a absolutní**. Ty relativní se přímo týkají podnikatelské činnosti a vznikají mezi podnikateli, kteří jsou na obou stranách vztahu. Absolutní závazkové vztahy neberou ohled na charakter jeho subjektů. Tento vztah může být sjednán např. mezi společníkem a obchodní společností nebo mezi společníky navzájem. [22], [53], [63]

6.1.1 Vznik obchodních závazkových vztahů

Obchodní závazkový vztah vzniká především **uzavřením smlouvy**. Jedna ze smluvních stran předloží nabídku, která obsahuje náležitosti budoucí smlouvy a ta je pak uzavřena přijetím nabídky druhým účastníkem právního vztahu. Základní kupní smlouva musí dle občanského zákoníku obsahovat dvě podstatné náležitosti, a to **předmět koupě a jeho cenu**. [22], [53]

³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Obchodní závazek však nemusí vznikat pouze smlouvou. Dalšími možnostmi vzniku mohou být i jiné právní skutečnosti jako je **způsobená škoda nebo bezdůvodné obohacení**. Dle Švarce (2009) lze rozlišit následující důvody vzniku obchodních závazkových vztahů:

- z právních úkonů subjektů obchodních závazkových vztahů,
- z protiprávních úkonů,
- na základě pravomocných rozhodnutí soudu,
- ze zákona. [53]

Vznik z právních úkonů subjektů je nejčastějším důvodem vzniku obchodních závazkových vztahů. Tento právní úkon představuje projev vůle, který vede ke vzniku, změně, ale i zániku práv nebo povinností. Aby byl tento úkon považován za právní, musí být učiněn svobodně, vážně, určitě a srozumitelně. V opačném případě se jedná o vadný právní úkon a práva a povinnosti vůbec nevzniknou. [22], [53]

Protiprávní úkony dávají vzniku závazků z deliktu, které vznikají z bezdůvodného obohacení (závazky k náhradě škody, závazky vznikající v důsledku porušení povinnosti splnit závazek včas). [53]

6.1.2 Změna obchodních závazkových vztahů

Změna v obchodních závazkových vztazích v jejich průběhu může nastat buď **v obsahu nebo v subjektech závazkového vztahu**. Změna v obsahu nastává na základě dohody obou stran a návrh na změnu musí být přijat včas a řádně. Ke změně subjektu závazkového práva dochází v případě postoupení pohledávky, postoupení dluhu, přistoupení k závazku nebo poukázky. [53]

Při převzetí dluhu do vztahu přistupuje třetí osoba, která přebírá dluh a stává se dlužníkem. Tuto skutečnost musí třetí osoba a původní dlužník vždy oznámit věřiteli a je nutný jeho souhlas. Nový dlužník má stejné povinnosti jako původní dlužník, protože se obsah závazku nemění. Přistoupení k závazku znamená, že k původnímu dlužníkovi přistupuje třetí strana a také se stává dlužníkem. Povinnosti vůči věřiteli poté mají oba dlužníci. Další možností ve změně obchodních závazkových vztahů je poukázka, kdy se za jejího využití jedná o třístranný právní vztah. Poukazník je osobou, která poukázku vydala a je oprávněn, aby přijal plnění od poukázaného. Poukázaným může být například banka. [53]

6.2 Zajištění závazků

Problematiku zajištění upravuje občanský zákoník č. 89/2012 Sb. v § 2010 až 2054. Terminologie občanského zákoníku se však přiklání k zajištění dluhu místo zajištění pohledávek a vedle pojmu zajištění dále rozeznává také utvrzení dluhu. Tento rozdíl je odůvodněn tím, že utvrzením dluhu na rozdíl od jeho zajištění není hospodářsky zabezpečena pohledávka věřiteli. V § 2010 odst. 1 občanského zákoníku je zajištění dluhu charakterizováno jako závazek třetí osoby za dlužníkovu plnění věřiteli nebo ve prospěch věřitele, popř. tím, že někdo dá věřiteli nebo v jeho prospěch majetkovou jistotu, že dlužník svůj dluh splní. K zajištění odpovídající této charakteristice patří nejen ručení, bankovní záruka a zajišťovací převod práva, ale také zástavní právo. Oproti tomu dluh lze utvrdit buď sjeáním smluvní pokuty nebo uznáním dluhu. Oba tyto prostředky postavení věřitele významně posilují (utvrzují). [23]

Ručení jako takové vychází z obchodního zákoníku stejně jako regulace finanční záruky, jejíž podstata spočívá v tom, že se výstavce zavazuje v záruční listině, že podle této listiny uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník určitý dluh. [23]

Jednotlivé druhy zajištění a utvrzení dluhu se shodují s prostředky zajištění pohledávek, které jsou podrobně popsány v páté kapitole zabývající se pohledávkami.

7 Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.

Analýza řízení pohledávek a závazků bude v této diplomové práci aplikována na konkrétním podniku. Proto bude následující kapitola věnována představení firmy Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s., která je pro tento účel vybrána.

7.1 Základní informace o firmě Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.

Obchodní název: Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo společnosti: Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s.

Za Tratí 602

339 15 Klatovy IV

IČ: 60 19 74 12

DIČ: CZ60 19 74 12

Datum vzniku společnosti: 7. 6. 1994

Soud, u něž je OR veden: Krajský soud v Plzni

Oddíl: B

Vložka: 781

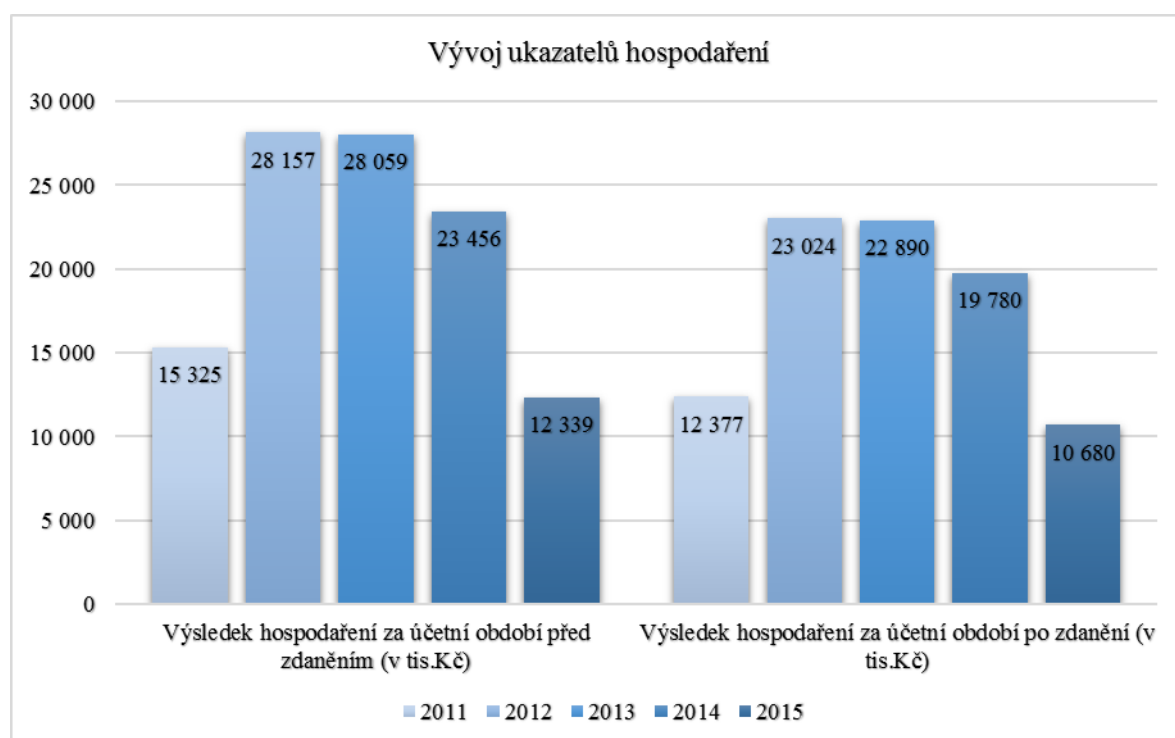
Předmět činnosti (dle ŽR):

- pekařství, cukrářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona: velkoobchod a maloobchod, ubytovací služby,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny. [61]

Pekárny a cukrárny Klatovy a. s. (dále jen Pecu KT) je stabilní akciová společnost, která po celou dobu působení na českém trhu navazuje svým zaměřením na tradiční výrobu pekařského a cukrářského sortimentu. Její původ je ryze český a historie je datována od padesátých let 20. století. Jako akciová společnost byla založena ale až v roce 1994. Vedení společnosti sídlí v Klatovech, stejně tak jako veškerá výrobní činnost. Svých 8 prodejen má ale Pecu KT kromě Klatov umístěných také v Sušici a Domažlicích. [10], [31], [52]

Od roku 2012 je ovládající osobou a zároveň většinovým akcionářem společnost **BADENILL MANAGEMENT LIMITED** se sídlem 17, Gr. Xenopoulou Street, 3106 Limassol, Cyprus. Podílí se na držení kmenových akcií, které mají **jmenovitou hodnotu 50 Kč/ks**. Celkový kapitál společnosti Pecu KT je tvořen **375 000 kmenovými akciemi a činí 18 750 000 Kč**. Všechny akcie jsou **drženy v listinné podobě** a jejich doručitel hlasuje na valné hromadě, přičemž zástavní právo není uvaleno na žádný druh majetku. Obrat společnosti v roce 2015 činil 282.894.000 Kč, což představuje pokles o 8 % oproti roku 2014. Následující obrázek č. 3 zobrazuje vývoj ukazatele hospodaření v letech 2011 – 2015. [10], [61]

Obr. č. 3: Vývoj ukazatelů hospodaření Pecu KT v letech 2011 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [61]

Pecu KT má čtyřčlennou dozorčí radu, jejímž předsedou je Ing. Karel Robert Blažek a dalšími třemi členy Šárka Trávnícká, Lenka Tučková a Martin Tuček. Statutárním ředitelem společnosti Pecu KT je Antonín Trefanec.

Tab. č. 3: Vedení společnosti / management k 31.03.2017

Funkce	Jméno a příjmení
Statutární ředitel	Antonín Trefanec
Výrobní ředitel	Ing. Dagmar Kacerovská
Obchodní ředitel	Ing. Jana Holubová
Finanční ředitel	Ing. Jarmila Bradáčová
Vedoucí dopravy	Eduard Stuna
Personální vedoucí	Ing. Vladimír Obr
Technický vedoucí	Ing. Ivan Rába

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Společnost Pecu KT představuje největší potravinářskou firmu zabývající se výrobou pekařských a cukrářských produktů v západních Čechách. Sortiment společnosti se skládá ze široké skladby chlebů, běžného pečiva, více zrného pečiva, polo trvanlivých cukrářských výrobků a měkké cukrařiny.

Všechny balené výrobky pro svoji snadnou identifikaci nesou na svých obalech jednotnou sadu etiket, na které dominuje **logo firmy** (viz Obrázek č. 4). Logo vychází z tradice pekařského řemesla, které je odraženo v symbolu preclíku. Z loga je také snadno identifikovatelné místo společnosti, které je reprezentováno dominantou a zároveň symbolem Klatov – městskou tzv. černou věží. [10], [52]

Obr. č. 4: Logo společnosti Pecu KT



Zdroj: [52]

Společnost je držitelem certifikátu **ISO 22000 a HACCP, IFS a BRC**. Všechny tyto certifikáty zaručují zákazníkovi bezpečné a zdravotně nezávadné výrobky. V souladu s těmito certifikovanými systémy jsou zákazníkovi garantovány kvalitní výrobky bez možných kontaminantů a pro jeho zdraví bezpečné. Signálem prvotřídní kvality je také oprávnění na svých balených výrobcích z řady lineckých rohlíčků, vánočního pečiva a velikonočních beránků uvádět privátní značku **KLASA**. [10], [52]

Výrobní činnost je převážně realizována na plně automatických linkách. Touto technikou je zajišťován největší objem výroby, a to zejména chleba, běžného pečiva a polotrvanlivé cukrařiny. Polotrvanlivá cukrařina, známá pod pojmem linecké rohlíčky, je nosným sortimentem, který generuje velké zisky a společnost se jí prezentuje nejen za hranicemi regionu, ale i České republiky. Tradiční výroba jemného pečiva, zákusků a dortů je ale stále z velké části zajišťována ruční prací. [10], [43]

Pecu KT má široké spektrum odběratelů, přičemž největší část své produkce prodává do prodejen sítí supermarketů, hypermarketů a centrálních skladů **mezinárodních obchodních řetězců** v celé České republice (Ahold, Kaufland, Tesco, Penny atd.) i v zahraničí (v příhraniční oblasti Bavorské části Šumavy, Billa Rakousko). Mezi velmi významné odběratele je také řazena **sít' družstevního sektoru** (COOP, ESO markety, atd.) a **drobní odběratelé v regionu**. Velkou část odběrů také zajišťují **firemní prodejny**, a to především jako předkasové prodejny v řetězcích nebo v rámci nákupních center. [10], [61], [52]

7.2 Sortiment společnosti

Společnost nabízí svým zákazníkům velké množství **druhů chleba** od klasického konzumního chleba vyráběného z přirozeného žitného kvasu a pšeničné mouky po chleby vícezrné a celozrné. Téměř všechny druhy chlebů jsou také prodávány v krájené a balené verzi a je také možné vyrobit spotřebitelské balení dle přání zákazníka. V kategorii **běžného pečiva** si zákazník může vybrat z široké řady druhů rohlíčků, vek a housek. Tyto nejvíce prodávané výrobky jsou dále doplněny výrobou rozličných druhů bulek, vícezrných rohlíčků, ručně pletených housek - pletýnek, dalačanků. Sortiment **vícezrného a celozrného pečiva** získává u zákazníků stále větší oblíbenost, a proto ho Pecu KT ve svém portfoliu výrobků nabízí ve formě chlebů, rohlíčků, housek a baget ve stále větší míře. **Jemné pečivo** je vyráběno v široké škále neplněného pečiva (vánočky,

chaly, makovky), ale také plněného různými náplněmi (šátečky, koláče, buchty, záviny, plněné loupáky). [10]

Mezi **cukrářské výrobky** jsou řazeny klasické výrobky jako zákusky a dorty ale také polotrvanlivé cukrářské výrobky. Zákusky a minizákusky Pecu KT vyrábí pouze pro síť svých firemních prodejen. Cukrářský sortiment obsahuje bohatou nabídku od lehkých jogurtových řezů, výrobků plněných lehkým tukovým krémem nebo výrobků s rostlinnou šlehačkou, žloutkovým krémem a bílkovým krémem (kremrole, dorty, řezy, rolády, plněné košíčky) až po výrobky pro zvláštní příležitost, které jsou vyráběny dle vlastního přání a návrhu zákazníka. Jak už je výše zmíněno významným programem portfolia Pecu KT je celá **linecká řada**, a to zejména linecké rohlíčky v mnoha modifikacích. [10], [34]

7.3 Motto společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.

„Prosperující a tržně úspěšní budeme když:

1. Vyrábíme v dobré kvalitě.
2. Sledujeme aktuální trendy v oblasti výroby zdravotně nezávadných potravin a zavádíme je do praxe.
3. Zajistíme včasnost dodávek.
4. Vstřícnost a ochotu doplníme nabídkou nových výrobků.
5. Vytvořením prostředí vzájemné důvěry s našimi odběrateli posílíme svoji pozici na trhu.“ [61, str. 5]

8 Řízení pohledávek společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.

Procesu řízení pohledávek společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. (dále jen Pecu KT) věnuje velkou pozornost, zejména z toho důvodu, že na svých účtech pohledávek eviduje velké částky. Při dosažení jejich uhrazení by se finanční situace společnosti výrazně zlepšila. A proto je v následujícím textu popsán současný proces řízení a stav pohledávek tomuto řízení odpovídající. Na základě této podrobné analýzy budou navrženy optimalizační možnosti, které přispějí ke zlepšení finanční situace společnosti Pecu KT.

8.1 Prevence vzniku pohledávek

V této oblasti se společnost věnuje pouze jednomu prostředku, který do jisté míry zajišťuje úhradu pohledávek. Tímto prostředkem je **smluvní zajištění ve formě kupní smlouvy**, ve které je upravena výhrada vlastnictví zboží až do úplného zaplacení a povinnost dlužníka zaplatit úroky z prodlení. Tato kupní smlouva také slouží jako důkazní prostředek při vymáhání pohledávek soudní cestou.

Společnost vytváří pro prodej svých výrobků **dvě formy kupních smluv**. První podoba je **jednotná pro všechny drobné odběratele**. Jsou zde vymezeny obě smluvní strany, předmět plnění, cena jednotlivých výrobků, čas plnění, místo dodání a také fakturační a platební podmínky a to tak, že faktura bude realizována **do 10 dnů ode dne odeslání faktury**. V případě že faktura nebude uhrazena ve lhůtě splatnosti, společnost Pecu KT nemusí dodávat své výrobky až do dne, kdy budou předchozí dodávky zaplacený. A dále pokud kupující zcela neuhradí dodávku do 30 dnů od odeslání příslušné faktury, má Pecu KT právo od kupní smlouvy odstoupit. V kupní smlouvě pro drobné odběratele jsou také upraveny **úroky z prodlení, a to ve výši 0,1 % z dlužné částky za každý den prodlení**. Drobným odběratelům je fakturováno dekadně, a to 3krát za měsíc.

Druhá forma kupní smlouvy je vytvářena pro **velké obchodní řetězce**, kdy se všechny fakturační a platební podmínky vyjednávají individuálně. Tato smlouva je obnovována každý rok a obsahuje velké množství dodatků, které se převážně týkají cen jednotlivých výrobků. Je zde také stanovena naprosto **odlišná doba splatnosti**. Příkladem může být sjednaná doba splatnosti pro společnost Lidl, která činí 110 dnů od obdržení faktury.

Jiné zajišťovací prostředky pohledávek společnost Pecu KT **nevyužívá**.

8.2 Vymáhání pohledávek

Vymáhání pohledávek je v Pecu KT v kompetenci **credit managera**, který řídí všechny kroky vymáhání. Jednotlivé činnosti credit managera jsou využívány v okamžiku, kdy je faktura vyhodnocena jako po splatnosti.

Prvním krokem při vymáhání pohledávky, je ve lhůtě 1 – 3 dnů od uplynutí splatnosti, zaslání **písemné upomínky na adresu odběratele**. Tento krok je ve většině případů zcela neúčinný, a proto je někdy doprovázen osobním kontaktem obchodního zástupce nebo samotného credit managera. V této fázi je snaha podpořit uhrazení pohledávky **splátkovým kalendářem** u odběratelů, kteří na upomínku reagují. Ten je individuálně sestaven pro každého odběratele zvlášť. Po tomto prvním kontaktu je **uhrazeno zhruba 20 % pohledávek**, které jsou evidovány jako po splatnosti.

Druhým krokem je **zaslání předžalobní upomínky**. Tento krok je vždy konzultován s firemním právníkem. Pokud ani v této fázi odběratel neuhradí dlužnou částku, je podán **podnět k soudnímu řešení**, kdy jsou doloženy všechny neuhrazené faktury a kupní smlouvy. Dále soud vydá **platební rozkaz**, který odběrateli podává informaci o tom, jakou částku a do jakého data má uhradit. Tento rozsudek ale nabývá právní moci až po dalších 15 dnech v případě, že se ani jedna ze stran proti tomuto rozsudku neodvolá.

Pokud ani jeden z uvedených způsobů vymáhání není úspěšný, právní zástupce pošle dlužníkovi písemnou formou informaci o výši dluhu a informaci o tom, že bude v jeho případě **podán návrh na exekuci**. V únoru 2017 společnost Pecu KT eviduje 35 exekučních řízení proti odběratelům, jejichž pohledávka je po splatnosti. V konečné fázi je odběratel povinen uhradit nejen hodnotu dlužné částky spolu s úroky z prodlení, ale také náklady společnosti na vymáhání pohledávky a náklady exekutora. Pro lepší orientaci, je uvedena tabulka č. 4, která obsahuje vyčíslení celého exekučního řízení proti odběrateli A. Exekuční řízení skončilo 30.6.2016.

Tab. č. 4: Vyčíslení hodnoty exekučního řízení proti odběrateli A.

Položka	Částka (v Kč)
Hodnota faktury splatné k 1.2.2016	3 870
Úroky z prodlení za 139 dní	538
Náklady společnosti Pecu KT na vymáhání	3 541
Náklady exekutora	6 705
Celkem	14 654

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

Pokud exekutor vydá po skončení exekuce rozhodnutí o tom, že je exekuce bezvýsledná, tak může společnost po 10 letech od vydání první faktury podat exekuční návrh ještě jednou. Až po druhém rozhodnutí o bezvýsledné exekuci je pohledávka brána jako **nevymahatelná a zajistí se její odpis.**

Na základě uvedených údajů lze tedy konstatovat, že Pecu KT do jisté míry využívá k vymáhání neuhrazených pohledávek vlastní síly, ale převážnou část tohoto vymáhacího procesu ponechává v kompetenci soudu. Pomoc vymáhacích agentur nevyužívá pro žádnou kategorii nezaplacených pohledávek.

9 Analýza pohledávek společnosti Pecu KT

V deváté kapitole budou rozebrány pohledávky společnosti Pecu KT z hlediska účetnictví včetně jejich vývoje během 5 let (roky 2011 - 2015). Podrobná analýza pohledávek i závazků je dále provedena na údajích z roku 2015. Je to z toho důvodu, že Pecu KT je společnost, která podle zákona o účetnictví splnila podmínky pro ověření účetní závěrky auditorem, a proto nemá údaje za rok 2016 v době zpracování této diplomové práce k dispozici. Všechny údaje jsou převzaty z účetních závěrek jednotlivých let a z interního účetního softwaru ComStar 2000, který Pecu KT využívá od roku 2004.

9.1 Pohledávky v účetnictví a jejich vývoj v letech 2011 – 2015

Společnost Pecu KT během sledovaných pěti let neevidovala žádné dlouhodobé pohledávky, které by měly k 31.12. zůstatkovou dobu splatnosti delší než 1 rok. Všechny výpočty a grafická zpracování tedy budou zobrazovat pouze **krátkodobé pohledávky**. V následující tabulce č. 5 je zobrazen vývoj krátkodobých pohledávek v netto hodnotě v celých tisících Kč za období 2011 – 2015.

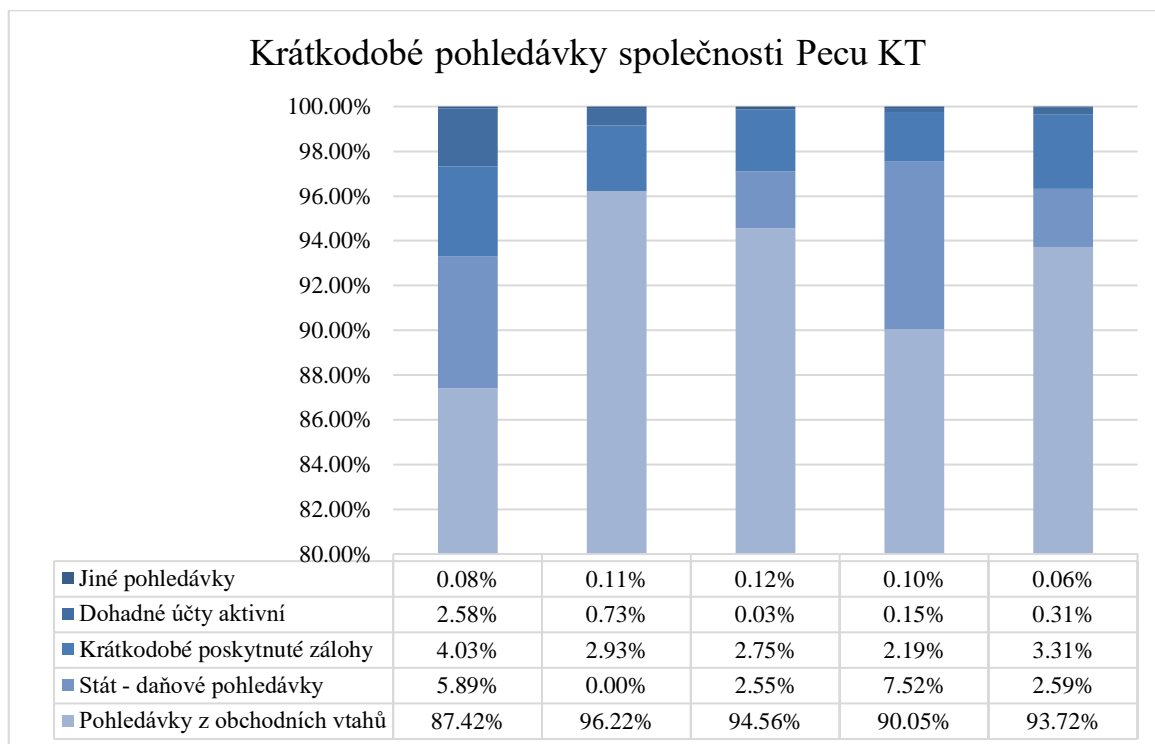
Tab. č. 5: Vývoj pohledávek Pecu KT v letech 2011 – 2015, netto v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé pohledávky	41 460	33 907	30 361	34 779	22 708
Pohledávky z obchodních vztahů	36 243	32 627	28 710	31 318	21 282
Stát - daňové pohledávky	2 441	0	773	2 614	589
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 671	994	834	76	752
Dohadné účty aktivní	1 071	249	9	51	71
Jiné pohledávky	34	37	35	35	14

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [57], [58], [59], [60], [61]

Z uvedené tabulky č. 5 je patrné, že největší podíl na krátkodobých pohledávkách ve všech uvedených letech mají pohledávky z obchodních vztahů. Pro lepší přehlednost jsou procentuální podíly pohledávek podpořeny grafickým znázorněním.

Obr. č. 5: Vývoj pohledávek Pecu KT v letech 2011 – 2015, netto v %



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [57], [58], [59], [60], [61]

Největší podíl na všech pohledávkách mají pohledávky z obchodních vztahů, kterým bude v následujícím textu věnována největší pozornost. V položce *Stát - daňové pohledávky* jsou započítány všechny daňové přeplatky a zaplacené zálohy, a to v rámci daně z příjmů právnických osob (účet 341), daně z příjmů fyzických osob – u příjmů zaměstnanců (účet 342), daně z přidané hodnoty (účet 343) a ostatních daní – např. silniční daně (účet 345). U položky *Krátkodobé poskytnuté zálohy* se jedná o částky, které Pecu KT zaplatila svým dodavatelům před jejich plněním, a to zejména za dodávky elektrické energie. *Dohadné účty aktivní* obsahují převážně částky pohledávek za pojišťovnou v důsledku pojistných událostí, kdy nebyla ke konci rozvahového období zaplacená a nebyla známa konečná výše pojistné náhrady. A nakonec položka *Jiné pohledávky* obsahuje zejména pohledávky vůči odpovědné osobě při vyúčtování náhrad za manka a škody.

Jak již je výše zmíněno, ekonomické oddělení společnosti Pecu KT využívá pro potřeby účetnictví, ale i zpracování objednávek atd., SW ComStar 2000. Pro podrobnější evidenci pohledávek z obchodních vztahů využívá Pecu KT ve svém účetnictví analytickou evidenci. Podrobné analytické členění účtu 311 - Pohledávky z obchodních vztahů je uvedeno v tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Analytická evidence k účtu 311 - Pohledávky z obchodních vztahů

Číslo účtu	Název účtu
311.100	Odběratelé
311.150	Odběratelé - konkurz
311.200	Odběratelé - penále
311.300	Odběratelé - Německo - EUR
311.600	Odběratelé - dobropisy
311.999	Odběratelé - rozdíly

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

9.1.1 Opravné položky k pohledávkám a odpis pohledávek

Ve všech sledovaných letech Pecu KT vytvářela **opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů**. Tyto opravné položky jsou zachyceny v rozvahách za jednotlivá léta **v podobě korekcí**. Podrobněji je tvorba opravných položek, jak zákonných, tak účetních, demonstrována v roce 2015. Společnost v roce 2015 vytvářela opravné položky zákonné i účetní. Zákonné opravné položky byly vytvořeny v souladu se zákonem o rezervách, a to k pohledávkám za dlužníky v konkurzním a vyrovnacím řízení, v soudním řízení a k nepromlčeným pohledávkám, které jsou zaúčtovány v účetnictví.

U pohledávek, které jsou po splatnosti **více než 18 měsíců společnost vytvořila zákonnou opravnou položku ve výši 50 %** a u pohledávek, které jsou po datu splatnosti **více než 30 měsíců 100 %**. Obě tyto skupiny nemají zákonem stanovenou maximální hranici výše pohledávky, u které lze provést opravnou položku. Další skupina pohledávek, u které lze provést opravnou položku **ve výši 100 %** se řídí dle § 8c zákona o rezervách a jedná se o **pohledávky do 30 000 Kč a zároveň je jejich doba po splatnosti delší než 12 měsíců**. Poslední skupina zákonných opravných položek se vytváří u pohledávek za dlužníky, u kterých byla vyhlášena insolvence. Pokud se společnost přihlásí v zákonné lhůtě k likvidačnímu zůstatku, tvorba opravné položky je možná **ve 100% výši**.

Účetní opravné položky společnost Pecu KT vytváří zejména u pohledávek za odběrateli, kteří odebírají zboží formou zápočtu. Takovými odběrateli jsou z velké části **obchodní řetězce a velcí odběratelé**. Pro tvorbu účetních opravných položek má Pecu KT vytvořenou **vnitropodnikovou směrnici**, kde jsou podrobně rozebrány jejich výše pro

jednotlivé doby po splatnosti. Účetní opravné položky Pecu KT vytváří k pohledávkám, pokud od konce sjednané lhůty splatnosti uplynulo více než:

- 12 měsíců, až do výše 33 % neuhrazené hodnoty pohledávky,
- 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené hodnoty pohledávky,
- 24 měsíců, až do výše 66 % neuhrazené hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené hodnoty pohledávky.

Dále jsou uvedeny tabulky č. 7 a. č. 8, kde je znázorněna tvorba zákonných i účetních opravných položek v roce 2015.

Tab. č. 7: Tvorba zákonné OP k pohl. z obch. vztahů v roce 2015 (v tis. Kč)

Zůstatek k 31.12.2014	Tvorba opravné položky v roce 2015	Zúčtování opravné položky	Zůstatek k 31.12.2015
1 670	241	73	1 838

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [61]

Tab. č. 8: Tvorba účetní OP k pohl. z obch. vztahů v roce 2015 (v tis. Kč)

Zůstatek k 31.12.2014	Tvorba opravné položky v roce 2015	Zúčtování opravné položky	Zůstatek k 31.12.2015
38	71	38	71

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [61]

V rozvaze za rok 2015 je tedy **evidováno 1 909 000 Kč ve formě opravných položek**, které vyjadřují přechodné snížení hodnoty pohledávek z obchodních vztahů.

Dále u pohledávek, u kterých již uplynula promlčecí doba a u kterých již není reálná šance na jejich zaplacení společnost vytváří **odpis pohledávky**. Jedná se převážně o pohledávky za odběrateli, u kterých bylo vedeno exekuční řízení a dvakrát po sobě bylo vydáno rozhodnutí o bezvýsledné exekuci. Blíže je proces exekučního řízení popsán v kapitole č. 8. Dalším důvodem pro odpis jsou drobné peněžní rozdíly, které vznikají jak na straně odběratele, tak na straně dodavatele a není u nich výhodné provádět vymáhací proces.

Z těchto důvodů byl v roce 2015 proveden **odpis pohledávek ve výši 114 560 Kč**.

9.2 Analýza pohledávek z obchodních vztahů

Ve všech sledovaných letech společnost Pecu KT nejvíce ovlivňují pohledávky z obchodních vztahů, a proto jim bude věnována následující podkapitola.

Jak již je uvedeno v sedmé kapitole, která představuje společnost Pecu KT, největší část produkce je prodávána do 6 sítí supermarketů, hypermarketů a centrálních skladů **mezinárodních obchodních řetězců** v celé České republice. Tito největší odběratelé zabezpečují 53 % denního odběru společnosti Pecu KT a jsou jimi:

- Kaufland Česká republika v. o. s.,
- Lidl Česká republika v. o. s.,
- BILLA spol. s r. o.,
- AHOLD Czech Republic a. s.,
- Penny Market s. r. o.,
- Tesco Stores ČR a. s.

Ostatním 917 odběratelům jsou prodávány výrobky, které odpovídají zbývajícím 47 % z celkové produkce.

Pecu KT sleduje své pohledávky z obchodních vztahů podle jejich splatnosti. Pohledávky jsou rozděleny do dvou hlavních skupin, a to na ty, které jsou **ve lhůtě splatnosti** a na ty, které jsou **po lhůtě splatnosti**. Pohledávky, které nebyly uhrazeny do data splatnosti se dále člení na ty, které jsou po splatnosti:

- do 30 dnů,
- 31 - 60 dnů,
- 61 - 90 dnů,
- 91 - 180 dnů,
- nad 181 dnů.

Následující tabulka č. 9 zobrazuje stavy pohledávek v těchto kategoriích v letech 2011 – 2015.

Tab. č. 9: Kategorizace pohledávek dle splatnosti v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Celkem	36 243	32 627	28 710	31 318	21 282
<i>ve lhůtě</i>	29 893	28 573	24 053	26 658	16 604
<i>po lhůtě</i>	6 349	4 054	4 656	4 660	4 677
– do 30 dní	3 392	1 561	1 878	1 516	1 867
– 31 - 60 dnů	396	271	436	440	298
– 61 - 90 dnů	138	76	155	227	166
– 91 - 180 dnů	386	184	128	444	110
– nad 181 dnů	2 037	1 962	2 060	2 032	2 236

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

Z výše uvedené tabulky je patrné, že největší podíl na celkových pohledávkách mají pohledávky, které jsou splacené ve lhůtě splatnosti. Ale částky u jednotlivých kategorií pohledávek po splatnosti nejsou zanedbatelné. Pro lepší znázornění je uvedena tabulka č. 10, která znázorňuje vývoj pohledávek v procentech.

Tab. č. 10: Vývoj pohledávek dle splatnosti v letech 2011 – 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
<i>ve lhůtě</i>	82,5 %	87,6 %	83,8 %	85,1 %	78,0 %
<i>po lhůtě</i>	17,5 %	12,4 %	16,2 %	14,9 %	22,0 %
– do 30 dní	9,6 %	4,8 %	6,5 %	4,8 %	8,8 %
– 31 - 60 dnů	1,1 %	0,8 %	1,5 %	1,4 %	1,4 %
– 61 - 90 dnů	0,3 %	0,2 %	0,5 %	0,7 %	0,8 %
– 91 - 180 dnů	1,0 %	0,6 %	0,4 %	1,4 %	0,5 %
– nad 181 dnů	5,5 %	6,0 %	7,3 %	6,6 %	10,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

I když celkové pohledávky z obchodních vrahů společnosti klesají, tabulky č. 9 a č. 10 zobrazují klesající trend stavu pohledávek ve lhůtě splatnosti, který logicky doprovází růst pohledávek po době splatnosti. Tento trend obou položek není pro společnost příliš

příznivý. Růstem pohledávek po splatnosti by se společnost Pecu KT měla věnovat podrobněji. Vysoká hodnota pohledávek po splatnosti více než 180 dní je dána velkým počtem vedených exekučních řízení, které společnost vede proti svým dlužníkům.

Pokles celkových pohledávek může být zapříčiněn tím, že společnost zaznamenává meziroční pokles výsledku hospodaření, tudíž každoročně vyfakturuje menší částky. Tento fakt lze dokázat ukazatelem finanční analýzy, kterým je doba obratu pohledávek z obchodních vztahů.

Pro objektivní výpočet ukazatele jsou pohledávky z obchodních vztahů vyjádřeny průměrným stavem vypočítaným ze stavu na začátku a na konci období v jednotlivých sledovaných letech. Průměrné hodnoty pohledávek z obchodních vztahů jsou následující:

- rok 2011 – 34 249 tis. Kč,
- rok 2012 – 34 435 tis. Kč,
- rok 2013 – 30 669 tis. Kč,
- rok 2014 – 30 014 tis. Kč,
- rok 2015 – 26 300 tis. Kč.

Doba obratu pohledávek je vyjádřena ve dnech a vypočítá se podle vzorce (7):

$$DOP = \frac{PP}{T/365} \quad (7)$$

kde: *DOP*.....doba obratu pohledávek,

PP.....průměrný stav pohledávek,

T.....celkové tržby za rok. [15]

Následující tabulka č. 11 zobrazuje vývoj doby obratu pohledávek společnosti Pecu KT ve všech sledovaných letech.

Tab. č. 11: Vývoj doby obratu pohledávek z obchodního styku v letech 2011 – 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný stav pohledávek (v tis. Kč)	34 249	34 435	30 669	30 014	26 300
Tržby (v tis. Kč)	286 931	280 581	283 645	269 007	245 447
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	43,5	45	39,5	41	39

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [57], [58], [59], [60], [61]

Doba obratu pohledávek se v jednotlivých letech příliš neměnila, pohybuje se **v rozmezí 39 - 45dnů**, což v závislosti na stanovené době splatnosti dané v kupní smlouvě, a to 10 dnů, není příznivý výsledek. Výše uvedená tabulka č. 11 dokazuje, že meziroční snižování stavu pohledávek není zapříčiněno lepší platební morálkou odběratelů a jejich včasným uhrazením. **Velmi podstatný vliv na meziročním úbytku pohledávek z obchodních vztahů má snižování tržeb společnosti** a tím výsledku hospodaření.

9.2.1 Stáří pohledávek zástupce z drobných odběratelů

Pro praktický příklad, který znázorňuje výše nezaplacených částek, byl vybrán odběratel z kategorie drobných odběratelů. Tento zákazník bude pro účely diplomové práce označován jako odběratel A a je typickým odběratelem, který odebírá zboží každý den a jsou mu vystaveny 3 faktury za měsíc. Tabulka č. 12 zobrazuje celkový stav neuhrazených částek evidovaných v jednotlivých kategoriích k 31.12.2015. Podrobný rozpis faktur a jednotlivých neuhrazených částek je uveden v Příloze C.

Tab. č. 12: Stáří pohledávek odběratele A ke dni 31.12.2015

Položka	Částka (v Kč)
Do splatnosti	6 228
0 – 30 dnů po splatnosti	17 498
31 – 60 dnů po splatnosti	18 711
61 – 90 dnů po splatnosti	22 177
91 – 180 dnů po splatnosti	38 498
181 a více dnů po splatnosti	0
Celkem nezaplacená částka	103 112

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle Přílohy C

9.2.2 Stáří pohledávek zástupce z velkých odběratelů

Pro znázornění nezaplacených částek u velkých odběratelů byl vybrán jeden z největších zákazníků, který odebírá zboží pro své supermarket, hypermarkety i dva centrální sklady pro celou Českou republiku. Tento velký odběratel bude pro účely diplomové práce označován jako odběratel B.

Tab. č. 13: Stáří pohledávek odběratele B ke dni 31.12.2015

Položka	Částka (v Kč)
Do splatnosti	936 007
0 – 30 dnů po splatnosti	463 783
31 – 60 dnů po splatnosti	103 140
61 – 90 dnů po splatnosti	3 832
91 – 180 dnů po splatnosti	14 708
181 a více dnů po splatnosti	11 697
Celkem nezaplacená částka	1 533 167

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

Obě tabulky, které zobrazují částky v jednotlivých fázích stáří pohledávek, dokazují, že je velmi důležité se věnovat oběma skupinám odběratelů. Ovšem pokud včas nehradí své závazky zástupce ze skupiny velkých odběratelů, přináší to společnosti znatelně **větší problémy**. Částka neuhrazených pohledávek po splatnosti konkrétně u tohoto velkého odběratele činí **597 159 Kč**, což je o více než půl milionu korun více než u odběratele A. K datu 31.12.2015 Pecu KT dokonce evidovala u odběratele B pohledávku, jejíž původní doba splatnosti byla stanovena na 16.2.2014. Jedná se tedy o pohledávku, jejíž **splatnost je po lhůtě 684 dnů**.

10 Analýza závazků společnosti Pecu KT

Stejně jako je v deváté kapitole této diplomové práce provedena deskripce pohledávek společnosti Pecu KT, budou v desáté kapitole popsány a analyzovány závazky společnosti.

10.1 Závazky v účetnictví a jejich vývoj v letech 2011 – 2015

Následující tabulka č. 14 sleduje vývoj závazků společnosti v letech 2011 – 2015 a všechny údaje v ní obsažené jsou převzaty z rozvah za jednotlivá sledovaná období. Během všech sledovaných pěti let evidovala společnost pouze **jeden druh dlouhodobého závazku**, a to *Odložený daňový závazek*. Pecu KT odloženou daň vypočítává z účetní zůstatkové ceny dlouhodobé nehmotného a hmotného majetku a z daňové zůstatkové ceny tohoto majetku. O odložený daňový závazek se jedná proto, že společnost Pecu KT v jednotlivých sledovaných letech uplatnila v daňových nákladech více, než činily její náklady účetní.

Z tabulky je dále patrné, že v roce 2013 Pecu KT sjednala s bankou, a to konkrétně s Oberbank leasing, **dva dlouhodobé úvěry**, které jsou meziročně snižovány o jednotlivé splátky. Oba úvěry jsou pořízeny účelově na nákup rozvážkových vozidel a jejich doba splatnosti je 60 měsíců. Celková výše jednoho úvěru je 450 000 Kč a druhého úvěru 479 000 Kč.

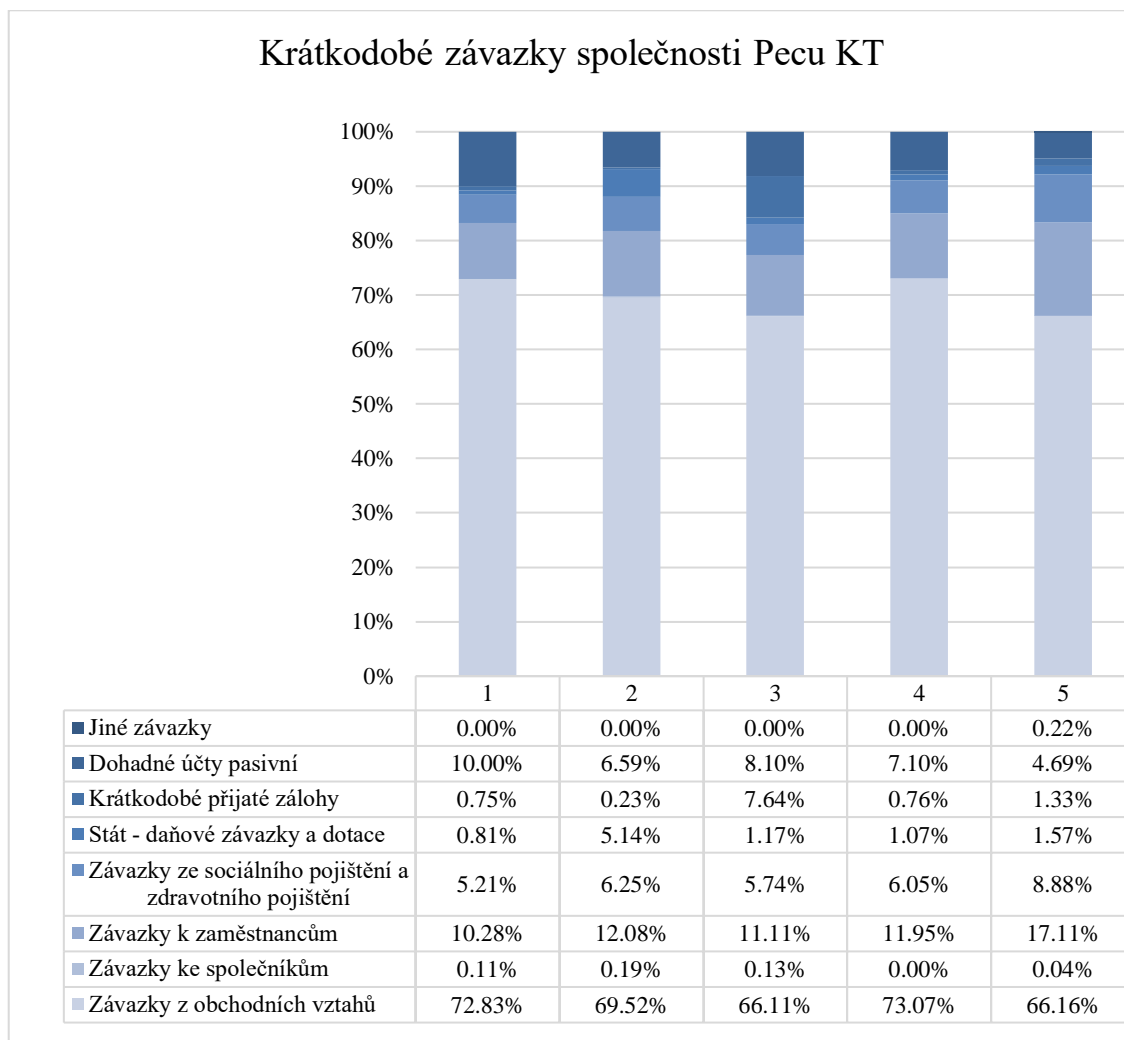
Tab. č. 14: Vývoj závazků Pecu KT v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobé závazky	4 495	5 846	7 219	8 371	6 644
Odložený daňový závazek	4 495	5 846	7 219	8 371	6 644
Krátkodobé závazky	44 022	42 217	43 677	38 205	25 339
Závazky z obchodních vztahů	32 062	29 350	28 873	27 916	16 764
Závazky ke společníkům	48	81	57	0	9
Závazky k zaměstnancům	4 527	5 100	4 853	4 565	4 335
Závazky ze sociálního pojištění a zdravotního pojištění	2 295	2 638	2 506	2 313	2 250
Stát - daňové závazky a dotace	358	2 168	509	409	399
Krátkodobé přijaté zálohy	332	98	3 339	290	338
Dohadné účty pasivní	4 400	2 782	3 540	2 712	1 188
Jiné závazky	0	0	0	0	56
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	886	713	533

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [57], [58], [59], [60], [61]

Stejně jako u pohledávek největší podíl na všech závazcích společnosti představují **závazky z obchodních vztahů**, které jsou evidovány ve skupině krátkodobých závazků. Pro lepší znázornění jednotlivých podílů na krátkodobých závazcích je dále uvedeno grafické znázornění.

Obr. č. 6: Vývoj krátkodobých závazků Pecy KT v letech 2011 – 2015 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [57], [58], [59], [60], [61]

Druhou největší položku představují *Závazky vůči zaměstnancům*. V tomto případě se jedná převážně o nevyplacené mzdy za měsíc prosinec v každém sledovaném roce. Další položkou, která představuje nevyplacené odměny, je položka *Závazky ke společníkům*. S těmito dvěma položkami do jisté míry souvisí *Závazky ze sociálního pojištění a zdravotního pojištění*. Do těchto závazků vůči institucím jako je zdravotní pojišťovna a správa sociálního zabezpečení se v největší míře započítává povinné pojistné z mezd zaměstnanců a odměn společníků, ať už hrazeného jimi samými, a nebo společností Pecy KT. *Stát – daňové závazky a dotace* obsahuje částky za všechny dosud neuhrazené daňové povinnosti z titulu daně z příjmů právnických osob (účet 341), daně z příjmů fyzických osob (účet 342), daně z přidané hodnoty (343), a ostatních daní např. silniční (účet 345). Dále do této položky patří přijaté dotace:

- v letech 2011 - 2013 nebyla přijata žádná dotace,
- v roce 2014 byla přijata dotace na zřízení pracovního místa od Úřadu práce v Klatovech,
- v roce 2015 byla přijata dotace na školení ve výši 25 180 Kč od Úřadu práce v Klatovech,

Do řádku rozvahy, který se nazývá *Dohadné účty pasivní*, společnost Pecu KT započítává všechny závazky vůči svým dodavatelům v odhadované výši. Zejména se jedná o dodaný materiál před koncem zúčtovacího období, tj. 31.12., a faktura je dodána až v následujícím zúčtovacím období, tj. po 1.1. *Krátkodobé přijaté zálohy* jsou z provozní činnosti a jedná se o přijaté zálohy od několika málo odběratelů na budoucí plnění. Tito odběratelé formou záloh své závazky hradí dobrovolně, tzn. zálohy nejsou požadovány společností Pecu KT jako zajišťovací prostředek.

Pohledávky z obchodních vztahů jsou v účetním softwaru společnosti evidovány pouze na dvou účtech, které zobrazuje níže uvedená tabulka.

Tab. č. 15: Analytická evidence k účtu 321 – Dodavatelé

Číslo účtu	Název účtu
321.100	Dodavatelé
321.300	Dodavatelé – kantýny, prodejny

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

10.2 Analýza závazků z obchodních vztahů

Závazky z obchodních vztahů společnosti Pecu KT vznikají v okamžiku, kdy je na účet 321 zaúčtována faktura, a to nejčastěji za nákup materiálu. Svě nákupy z 99 % Pecu KT pořizuje **na fakturu**. Za hotové peníze jsou pořizovány pouze drobné nákupy např. v důsledku okamžitých oprav.

Všechny dodavatele, a to převážně dodavatele materiálu potřebného k výrobě pekařských a cukrářských výrobků, Pecu KT vybírá velmi pečlivě. U základního materiálu, který je spotřebováván ve velké míře (mouka, cukr, tuk, náplně apod.) jsou zpravidla měsíčně prováděna výběrová řízení. Pro dodávky těchto základních surovin jsou vybírány firmy, které nabízejí **zboží v požadované kvalitě za nejlepší cenu**. Tyto dva faktory při výběrových řízeních hrají nejdůležitější roli. Může se tedy stát, že např. mouka je každý

měsíc dodávána od jiného dodavatele. Smlouvy s dodavateli jsou uzavírány na dobu neurčitou a čtvrtletně nebo na základě výběrového řízení jsou sestavovány dodatky, kde je upřesněna cena.

Stejně jako své pohledávky z obchodních vztahů Pecu KT sleduje své závazky **v návaznosti na dobu splatnosti**. Se všemi dodavateli, kteří dodávají základní suroviny, se snaží vyjednávat co nejdelší dobu splatnosti, z toho důvodu že faktury jsou vystavovány na velmi vysoké částky. Jako příklad je uveden dodavatel Pejšův mlýn Sedlčany spol. s r. o. S tímto dodavatelem je dohodnuta splatnost v délce 40 dnů a průměrná hodnota jedné dodávky je ve výši 2 800 000 Kč. Další sjednané doby splatnosti v době vypracování této diplomové práce jsou následující:

- pro dodávku tuku 30 dní,
- pro dodávku náplní 60 dní,
- pro dodávku cukru 30 dní.

Závazky jsou společností sledovány ve dvou hlavních skupinách, a to **do splatnosti a po splatnosti**. Závazky, u kterých již uplynula lhůta splatnosti, jsou dále sledovány v kategoriích:

- 1 – 30 dnů po splatnosti,
- 31 – 90 dnů po splatnosti,
- 91 – 180 dnů po splatnosti,
- 181 – 364 dnů po splatnosti
- 365 a více dnů po splatnosti.

Stavy závazků rozdělených dle těchto kritérií k 31.12 v každém ze sledovaných let jsou uvedeny v následující tabulce č. 16.

Tab. č. 16: Kategorizace závazků dle splatnosti v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Celkem	32 062	29 350	28 873	27 916	16 764
<i>ve lhůtě</i>	31 299	25 768	23 874	18 261	16 692
<i>po lhůtě</i>	692	3 582	4 999	9 655	72
– do 30 dní	763	3 563	4 820	5 718	72
– 31 - 90 dnů	67	18	72	3 919	0
– 91 - 180 dnů	0	0	6	0	0
– 181 - 364 dnů	3	0	83	0	0
– 365 a více	1	1	18	18	0

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

Na základě výše uvedené tabulky je zřejmé, že společnost **Pecu KT nemá problém s úhradou svých závazků**. V roce 2011 bylo uhrazeno 98 % závazků do splatnosti a pouze 2 % závazků byla uhrazena po lhůtě splatnosti. Jedná se o velmi malé částky a u většiny případů neuhrazených závazků se jedná o zpoždění kvůli nejasnostem v dodávkách a jejich vyjasňování. **V letech 2012 – 2014 procento uhrazených závazků ve lhůtě splatnosti výrazně klesá**, v roce 2012 činí 88 %, v roce 2013 se jedná o 82 % a v roce 2014 dokonce procento kleslo až na 65 %. Nárůst celkových neuhrazených závazků v roce 2012 je dán především pozdní úhradou závazku vůči dodavateli Kaufland Česká republika ve výši 3 379 tis. Kč. Stejná situace nastala i v roce 2013, kdy Pecu KT evidovala závazek po splatnosti do 30 dnů ve výši 4 312 tis. Kč vůči stejnému dodavateli a v roce 2014 závazek po splatnosti do 30 dnů v hodnotě 5 059 tis. Kč a závazek po splatnosti 31 – 90 dnů ve výši 3 919 tis. Kč. Všechny tyto neuhrazené závazky vůči společnosti Kaufland Česká republika **vznikly na základě vzájemného obchodování**. Své výrobky Pecu KT společnosti Kaufland dodává v přepravkách, které jsou v odběratelově vlastnictví. Každý řidič Pecu KT tedy při posledním závozu za den odveze prázdné přepravky zpět, aby druhý den ráno mohlo být pečivo opět rozvezeno do jednotlivých supermarketů sítě Kaufland. V tento okamžik je vystavena faktura, jejímž obsahem jsou odvezené přepravky.

V roce 2015 již procento uhrazených závazků do splatnosti odpovídalo situaci, kdy dodavatelé o společnosti Pecu KT hovoří jako o velmi **spolehlivém a solventním zákazníkovi**, a to 99 %.

11 Návrh optimalizačních opatření v řízení pohledávek Pecu KT

V osmé a deváté kapitole jsou podrobně popsány všechny činnosti řízení pohledávek Pecu KT od prevence jejich vzniku až po jejich vymáhání. Na základě této analýzy jsou v jedenácté kapitole navržena řešení na optimalizaci řízení pohledávek a tím zlepšení finanční situace podniku.

11.1 Optimalizační řešení v prevenci vzniku pohledávek

V této oblasti lze na základě provedené analýzy zaznamenat **dva hlavní nedostatky**, které z velké části přispívají k vysokým částkám evidovaným na účtu pohledávek z obchodních vztahů. Těmito nedostatky jsou:

- žádné prověřování bonity zákazníků,
- žádné zajišťovací prostředky pohledávek.

11.1.1 Prověřování bonity odběratelů společnosti Pecu KT

Jediným prostředkem, který do jisté míry zajišťuje úhradu pohledávek je **smluvní zajištění**. Toto opatření je ale nedostatečné a mělo by mu předcházet kvalitní prověření všech zákazníků, se kterými je následně kupní smlouva uzavřena. Za účelem zajištění velkého objemu tržeb, Pecu KT nijak nezjišťuje platební morálku zákazníka, jeho aktuální stav závazků vůči ostatním dodavatelům ani jeho finanční situaci. Dodavatelský úvěr Pecu KT poskytuje všem zákazníkům, kteří o výrobky společnosti projeví zájem.

Proto je prvním optimalizačním návrhem, jak zajistit včasnou úhradu pohledávek z obchodních vztahů a vyhnout se vzniku nedobytých pohledávek, **prověřování bonity všech odběratelů**. U kategorie menších odběratelů je doporučováno provést alespoň kontrolu platební morálky v minulosti například kontrolou v registru dlužníků nebo insolvenčním rejstříku. A dále posoudit stav závazků a finanční situace analýzou finančních výkazů. Vynaložené úsilí a náklady na prověření bonity odběratele je však nutné porovnat s velikostí odběrů jednotlivých zákazníků a přistupovat ke každému individuálně. Je ale patrné, že prověření výše uvedeným způsobem není příliš finančně náročné, a proto je minimálně jeho provedení doporučováno u všech odběratelů.

Následující příklad dokazuje, že povrchová kontrola odběratele se vyplatí i u velmi malých zákazníků. Pokud je prověřován průměrný malý odběratel, který **během 10 dnů**

odebere zboží v hodnotě 6 500 Kč, znamená to, že jsou mu vystaveny za měsíc tři faktury v celkové hodnotě 19 500 Kč. Dalším předpokladem je, že kontrola finančních výkazů a prověření registrů potrvá jednomu zaměstnanci **2 hodiny** z pracovního dne. Při průměrné hrubé mzdě za 4. čtvrtletí roku 2016, a to 29 320 Kč, jednorázové náklady na prověření činní 355,50 Kč. V porovnání pravidelných měsíčních tržeb ve výši téměř 20 000 Kč, jsou tyto jednorázové náklady téměř zanedbatelné. [44]

U firem, které společnosti Pecu KT zajišťují velký podíl na tržbách, je doporučeno věnovat jejich prověření větší pozornost. Zde už by měly být **rozsah a detailnost prověření bonity posuzovány na objemu odběru**. O čím větší částky jednotlivých faktur se jedná, tím by analýza bonity měla být propracovanější. **U velkých odběratelů, ale nejen obchodních řetězců, je doporučováno zpracovat bodovací systém hodnocení bonity zákazníků**, na jehož základě bude stanoven index bonity zákazníka. Součástí tohoto systému je identifikace rizikových faktorů např. podle historie zákazníků Pecu KT, kteří se dostali do problémů s placením nebo jejichž pohledávky nebyly nikdy zaplacené a společnost je musela odepsat.

11.1.1.1 Návrh systému hodnocení bonity zákazníků

Pro účely prověření bonity velkých odběratelů je navrhováno **vypočítávat index bonity na základě pěti rizikových faktorů**, které budou vážené podle míry vlivu na finanční stabilitu firmy. Každý rizikový faktor bude ohodnocen stupněm rizika v bodovací škále od 1 do 7. Tento stupeň bude zvolen na základě dosahované hodnoty v rámci každého bodovaného faktoru. To znamená, že každý rizikový faktor je rozdělený do 7 úrovní. Rizikovými faktory, které je doporučováno sledovat jsou:

- platební morálka,
- stáří podniku,
- obrat,
- počet zaměstnanců,
- finanční zdraví.

Stupeň platební morálky bude hodnocen na základě průměrného počtu dní po lhůtě splatnosti faktur. Stáří podniku bude hodnoceno podle počtu let od jeho vzniku. Dále stupeň u rizikového faktoru obrat bude stanoven na základě výše tržeb, kterou generuje hlavní činnost podniku. U počtu zaměstnanců budou stanoveny úrovně na základě

průměrného počtu zaměstnanců. A poslední faktor finanční zdraví bude hodnocen na základě vypracované finanční analýzy, pro kterou bude vypočítáno 6 poměrových ukazatelů, a to rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, provozní pohotovostní likvidita, úrokové krytí, celková zadluženost, krytí zásob pracovním kapitálem.

Index bonity na základě těchto údajů může nabývat hodnot od 100 do 700, kdy hodnota 100 vyjadřuje nejvyšší stupeň bonity a naopak hodnota 700 vyjadřuje nejnižší stupeň bonity. Následující tabulka č. 17 zobrazuje jednotlivé bonitní skupiny a jejich stručnou charakteristiku.

Tab. č. 17: Bodové ohodnocení bonitních skupin

Bonitní skupina	Index bonity	Charakteristika
1	100 – 149	významný zákazník
2	150 – 249	velmi dobrý zákazník
3	250 – 349	dobry zákazník
4	350 – 449	méně významný zákazník
5	450 – 549	příležitostný zákazník
6	550 – 649	špatný zákazník
7	650 – 700	nevýznamný zákazník

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Společnosti Pecy KT je doporučováno významným a velmi dobrým zákazníkům nabízet prodlouženo dobu splatnosti a poskytování různých slev za účelem udržení a získání velkého počtu těchto odběratelů. U dobrých a méně významných zákazníků by se Pecy KT měla snažit nastavit její standardní platební podmínky bez zavedení skonta nebo jiných slev. U příležitostných zákazníků je doporučováno tlačit na co nejnižší dobu splatnosti a u špatných dokonce vyžadovat platby předem nebo při dodání výrobků. S nevýznamnými zákazníky by Pecy KT vůbec neměla obchodovat a nabízet jim své výrobky.

Další tabulka obsahuje rozdělení jednotlivých rizikových faktorů do sedmi úrovní, na jejichž základě bude následně zvolen stupeň těchto rizikových faktorů. Pro stanovení úrovně finančního zdraví budou ukazatele porovnávány s doporučovanými hodnotami (DH).

Tab. č. 18: Ohodnocení rizikových faktorů stupněm rizika

St.	Platební morálka	Stáří podniku	Obrat (v Kč)	Počet zam.	Finanční zdraví
1	0 – 5 dnů	nad 10 let	nad 200 mil.	nad 250	6 uk. > DH
2	6 -12 dnů	5 – 10 let	120 – 199 mil.	171 - 250	4 – 5 uk. > DH
3	13 – 20 dnů	3,5 – 5 let	70 mil. – 119 mil.	101 - 170	1 – 3 uk. > DH
4	21 – 40 dnů	2,3 – 3,5 roku	30 mil. – 69 mil.	51 – 100	6 uk. = DH
5	41 – 65 dnů	2 – 2,5 roku	10 mil. – 29 mil.	21 – 50	1 – 3 uk. < DH
6	65 - 90 dnů	1 – 2 roky	500 tis. – 9 mil.	6 – 20	4 – 5 uk. < DH
7	nad 91 dnů	do 1 roku	do 500 tis.	1 – 5	6 uk. < DH

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Po stanovení stupně rizika u všech rizikových faktorů budou hodnoty vynásobeny procentem váhy vlivu a zaneseny do následující tabulky č. 19. Na závěr budou všechny výsledné hodnoty sečteny pro stanovení indexu bonity a ten bude porovnán s hodnotami jednotlivých bonitních skupin.

Tab. č. 19: Tabulka pro stanovení indexu bonity

Faktory rizika	Váha v %	Stupeň rizika						
		1	2	3	4	5	6	7
Finanční zdraví	30							
Platební morálka	25							
Stáří podniku	20							
Obrat	13							
Počet zaměstnanců	12							
Celkem	100							
Index bonity								

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [48]

Argumentem proti tomuto optimalizačnímu návrhu může být pokles tržeb kvůli zamítnutí dodavatelského úvěru některým potencionálním odběratelům. Tato skutečnost by ale měla být vyrovnána snížením celkového stavu pohledávek a přílivem finančních prostředků, které jsou bez tohoto opatření zadrženy ve formě pohledávek a v některých případech není nikdy zajištěno jejich úspěšné uhrazení.

11.1.2 Zajištění pohledávek společnosti Pecu KT

Jak již je výše zmíněno společnost Pecu KT nevyužívá žádný z prostředků zajištění pohledávek. V tomto směru je tedy velký prostor na zlepšení v řízení pohledávek. Jednou z možností, jak předejít neuhrazení pohledávky, je její **pojištění**.

11.1.2.1 Pojištění pohledávek jako zajišťovací prostředek

Podle Roberta Čapka, majitele pojišťovací společnosti Gorau, by se podniky proti neuhrazení svých pohledávek měly pojišťovat, pokud **poměr neuhrazených pohledávek vůči obratu přesahuje půl procenta**. V páté kapitole je popsán proces pojištění pohledávek a je zde také uvedeno, že pojišťovny před uzavřením pojistné smlouvy prověří odběratele a stanový limit, do kterého jsou ochotny ručit. Pokud by tedy společnost Pecu KT využila služeb některé pojišťovací agentury, získala by také kvalitní analýzu bonity svého zákazníka.

Následující tabulka č. 20 dokazuje, proč je pojištění pohledávek zvoleno jako vhodný prostředek zajištění pohledávek. [40]

Tab. č. 20: Výpočet podílu neuhrazených pohl. vůči obratu v letech 2011 – 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Neuhrazené pohledávky (v tis. Kč)	6 349	4 054	4 656	4 660	4 677
Tržby (v tis. Kč)	286 931	280 581	283 645	269 007	245 447
Podíl	2,2 %	1,4 %	1,6 %	1,7 %	1,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [57], [58], [59], [60], [61]

Ve všech sledovaných letech **podíl neuhrazených pohledávek a tržeb překročil 0,5 %**, a proto je jako zajišťovací prostředek proti neuhrazení pohledávek z obchodních vtažů **doporučováno jejich pojištění**.

Pokud Pecu KT zaznamená nějakou pohledávku, která není uhrazena do splatnosti, pokusí se její uhrazení vymoci interně. Pokud se to nepodaří do tří měsíců, pojišťovna začne vymáhat pohledávku svými prostředky nebo za pomoci externí vymáhací agentury. Pokud ani po třech měsících není pohledávka uhrazena, nastane pojistná událost a pojišťovna ji pak dle zákonných lhůt likviduje a vyplatí zůstatek dluhu či platného pojistného limitu. Tato částka je ale snížena o marži pojišťovny, která se v průměru pohybuje okolo 0,5 % z objemu realizovaného obchodu. Pokud je tedy pojišťovna

ochotna uzavřít pojistnou smlouvu, Pecu KT v každém případě získá uhrazení velké části pohledávky. V následujícím textu je popsán produkt jedné pojišťovací společnosti včetně popisu průběhu pojištění, výpočtu likvidačního zůstatku a kalkulace celkové ceny pojištění.

Pojišťovací společnost Coface Czech Insurance Services s. r. o.

Společnost **Coface** je jeden z předních světových poskytovatelů pojištění pohledávek, který působí i na českém trhu. Pro účely této diplomové práce byl jako příklad pojištění pohledávek vybrán jeden z produktů společnosti Coface, který je určený pro malé a střední podniky provozující svojí podnikatelskou činnost převážně v tuzemsku. Jde o **produkt EasyLiner**, on-line pojištění rizik neplacení faktur odběratelů. EasyLiner podporuje v základních oblastech efektivního managementu pohledávek:

- komplexní informace o všech zákaznících,
- poradenské služby v oblasti řízení rizik,
- inkaso neuhrazených pohledávek
- pojistné plnění do 4 měsíců od nahlášení škody,
- 15% spoluúčast.

V případě využití produktu EasyLiner začne společnost **Coface řídit všechny pohledávky Pecu KT po splatnosti**. Prostřednictvím svých zkušených inkasních specialistů zajistí okamžité, efektivní a přiměřené vymáhání všech nezaplacených pohledávek. A dále také průběžně podává komplexní informace a podrobné analýzy rizika. Společnost Pecu KT by při využívání služeb produktu EasyLiner měla **on-line přístup k nástroji CofaNet**, který zajišťuje podporu při správě obchodních aktivit, jako je kontrola, změna nebo zrušení stávajících úvěrových rámců. Analýza portfolia také Pecu KT zajistí přehled o rozdělení úvěrového rizika v reálném čase, měřeného pomocí indikátoru **Debtor Risk Assessment⁴ u každého obchodního partnera**. S pomocí on-line nástroje CofaNet také může společnost Pecu KT využívat speciální možnosti vyhledávání a exportu údajů. [2], [3]

Ztráty v rámci sjednané pojistné smlouvy jsou kryty ve dvou hlavních případech, kdy je **neplacení způsobeno buď úpadkem odběratele nebo platební nevůlí odběratele**. Tyto

⁴ Indikátor DRA měří pravděpodobnost úpadku firmy během následující 12 měsíců za využití statistických metod. [2]

ztráty jsou kryty do výše úvěrového limitu stanoveného společností Coface vydaného ke každému odběrateli individuálně. O úvěrový limit u konkrétního odběratele si společnost Pecu KT může zažádat prostřednictvím on-line systému CofaNet. Stejně tak prostřednictvím tohoto on-line systému Pecu KT informuje o nezaplacení jedné či více faktur, jejichž **celková částka přesáhne 10 000 Kč**. Spolu s oznámením Pecu KT doloží soupis a celkovou výši všech nezaplacených faktur a kopie všech nezaplacených faktur.

V případě platební nevěle odběratele vznikne uplynutím čekací doby v délce 3 měsíců pojistná událost a právo na pojistné plnění, které bude **vyplaceno do 30 dnů po uplynutí čekací doby**. Jestliže není pohledávka uhrazena **z důvodu úpadku odběratele**, bude Pecu KT pojistné plnění vyplaceno **do 30 dnů bez ohledu na čekací lhůtu**.

Základem pro výpočet výše pojistného je zjištění zůstatku účtu ztrát, jehož výpočet je znázorněn v tabulce č. 21.

Tab. č. 21: Výpočet zůstatku účtu ztrát v rámci výpočtu ceny pojištění u spol. Coface

DEBETNÍ POLOŽKY ÚČTU ZTRÁT:	
+	celková výše neuhrazených faktur vystavených ve vztahu k plněním krytým smlouvou,
+	daň z přidané hodnoty,
+	jakýkoli úrok z prodlení
+	balného, přepravného a nákladů na pojištění plus veškerých daní, k jejichž úhradě je odběratel povinen.
KREDITNÍ POLOŽKY ÚČTU ZTRÁT:	
–	veškeré úhrady přijaté k datu vypracování účtu ztrát.

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [2], [3]

Pokud ovšem úvěrový limit přesahuje svojí výší výši konečného zůstatku účtu ztrát, bude zůstatek účtu ztrát odpovídat sjednanému úvěrovému limitu. Následně společnost Coface od výsledně zjištěného zůstatku **odečte spoluúčast Pecu KT ve výši 15 %**. Po odečtení procenta spoluúčasti Coface vyplatí Pecu KT zůstatek účtu ztrát až do výše maximálního pojistného plnění. Pro účely této diplomové práce byl zvolen **limit maximálního pojistného plnění ve výši 12 500 tis. Kč**. [2], [3]

Celková cena pojištění je vypočítána na základě údajů, jako je obor podnikání, odhadovaný počet zákazníků, u kterých bude problém se včasným uhrazením

pohledávek, dále odhadovaný obrat v tuzemsku a maximální doba splatnosti. Všechny tyto údaje a konečná cena pojištění je uvedena v tabulce č. 22.

Tab. č. 22: Výpočet ceny pojištění u společnosti Coface

Obor podnikání	Potravinářský průmysl
Počet zákazníků (problém s úhradou pohl.)	76 – 100
Odhadovaný obrat v tuzemsku	250 000 000 Kč
Limit maximálního pojistného plnění	12 500 000 Kč
Maximální doba splatnosti	120 dnů
Cena pojištění bez spoluúčasti	727 556 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [2]

Při pojištění pohledávek u společnosti Coface v rámci produktu EasyLiner by tedy Pecu KT získala **úhradu všech nezaplacených pohledávek až do výše 12 mil. Kč za cenu 727 556 Kč navýšenou o 15% spoluúčasti** na zůstatku účtu ztrát u každého odběratele, u kterého by došlo k výplatě pojistného plnění.

V roce 2015 společnost Pecu KT evidovala pohledávky po lhůtě splatnosti ve výši 4 667 tis. Kč. Ve všech sledovaných letech tato částka dokonce **v průměru převyšovala 6 200 tis. Kč**. A částky pohledávek, které jsou po lhůtě splatnosti více než 180 dní se v každém sledovaném roce pohybovaly okolo 2 mil. Kč. U těchto pohledávek je velmi vysoká pravděpodobnost, že nebudou nikdy uhrazeny. Odpovídají tomu i částky, ve kterých byly tvořeny opravné položky a odpisy pohledávek. V porovnání s těmito údaji je **pojištění pohledávek doporučováno jako vhodný nástroj pro optimalizaci výše pohledávek po lhůtě splatnosti**.

11.1.2.2 Zálohy jako zajišťovací prostředek

Dalším optimalizačním návrhem v oblasti řízení pohledávek je **zavedení placení formou záloh**. Toto opatření by společnost Pecu KT využila pouze u odběratelů, kteří mají problém s úhradou faktur za výrobky společnosti. Pokud některý odběratel **nezaplatí tři po sobě vystavené faktury**, bude mu na základě analýzy jeho odběrů stanovena výše zálohy.

Návrhem je stanovit **zálohu ve výši dvou třetin z průměru za posledních šest vystavených faktur**. Tato výše zálohy bude platná po dobu dvou měsíců a po uplynutí této doby bude vypočítána nová výše zálohy. Záloha pro všechny odběratele, kteří

nezaplatí tři po sobě vystavené faktury, bude **splatná vždy 20. den v měsíci**. Pokud záloha a doplatek faktur po splatnosti nebude uhrazen, **dovoz výrobků bude ukončen 1. den následujícího měsíce**. Odběr bude zahájen v okamžiku, kdy bude uhrazena záloha a současně všechny vystavené faktury po lhůtě splatnosti. Výpočet výše zálohy je uveden na konkrétním příkladu, a to na údajích odběratele C. Odběrateli C bylo za leden a únor 2017 vystaveno 6 faktur.

Tab. č. 23: Seznam neuhrazených faktur odběratele C

Datum vystavení	Celková částka (v Kč)	Zaplacená částka (v Kč)	Nezaplacená částka (v Kč)	Datum splatnosti
03/01/2017	22 392	0	22 392	13/01/2017
12/01/2017	13 055	0	13 055	22/01/2017
24/01/2017	12 896	0	12 896	03/02/2017
02/02/2017	16 428	0	16 428	12/02/2017
14/02/2017	17 143	0	17 143	24/02/2017
22/02/2017	23 115	0	23 115	04/03/201

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

Průměrná hodnota vypočítaná z šesti faktur vystavených v lednu a únoru 2017 činí 17 505 Kč. V měsíci březnu a dubnu 2017 by tedy odběratel C platil zálohy ve výši dvou třetin z průměrné výše jeho faktur, tj. 11 670 Kč. Znamená to, že pokud neuhradí zálohu do 20. března 2017 spolu s doplatkem první faktury v měsíci, výrobky mu Pecu KT přestane dodávat od 1. dubna 2017.

11.1.2.3 Skonto

Dalším optimalizačním návrhem v oblasti prevence proti vzniku závazků je **zavedení skonta jako odměny pro odběratele**, kteří zaplatí fakturu před datem splatnosti. Kislingerová (2007) říká, že pokud zákazníci využívají skonta, nemusí dodavatel čerpat téměř žádný úvěr pro financování pracovního kapitálu, a proto je vhodné porovnat náklady na skonto s náklady na čerpání úvěru. Výpočet reálné výše skonta p. a. je možné vypočítat podle vzorce (8). [16]

$$D = ND \times \frac{360}{T2 - T1} \quad (8)$$

kde: Dreálná výše skonta p. a. (Discount),

NDnominální výše skonta (Nominal Discount),

$T1$doba pro využití skonta,

$T2$standardní doba splatnosti bez skonta. [16]

Na základě údajů z roku 2015 bylo zjištěno, že průměrná výše faktury vystavená drobným odběratelům má hodnotu 3 494 Kč a průměrná výše faktury vystavená velkým obchodním řetězcům má hodnotu 602 254 Kč. Z důvodu velkých rozdílů v těchto částkách je navrhováno stanovit podmínky skonta ve dvou variantách.

Podmínky skonta pro drobné odběratele

Návrhem je odečítat skonto ve výši 0,5 % z celkové ceny faktury, pokud drobný odběratel uhradí fakturu do 5 dnů po vystavení. Na jednotných fakturách pro drobné odběratele by tedy byla uvedena platební podmínka 0,5/5, netto 10. To znamená, že pokud odběratel uhradí fakturu **do 5 dnů od data vystavení, bude mu odečteno 0,5 % z celkové ceny faktury**. Když skonto nevyužije, zaplatí plnou cenu (netto) do 10 dnů, což je standardní odklad splatnosti pro drobné odběratele. Pokud průměrné faktury pro drobné odběratele mají hodnotu 3 494 Kč, splatnost 10 dní a jsou vystavovány pravidelně každých 10 dní, v každém okamžiku hodnota nesplacených faktur činí 3 494 Kč. Celková hodnota nesplacených faktur v každém okamžiku činí pro všech 917 drobných odběratelů 3 203 998 Kč. Tato celková suma představuje vázaný pracovní kapitál⁵, který musí Pecu KT financovat. V tabulce č. 24 je uveden výpočet reálné výše skonta p. a. pro drobné odběratele dle vzorce (8).

Tab. č. 24: Výpočet reálné výše skonta p. a. pro drobné odběratele Pecu KT

Položka	Zkratka	Hodnota
Nominální skonto	ND	0,5 %
Doba pro využití skonta	T1	5 dní
Standardní doba splatnosti	T2	10 dní
Reálná výše skonta	D	36 % p. a.

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

⁵ Pracovní kapitál je označován jako souhrn veškerých oběžných aktiv používaných v podniku.

Na základě těchto průměrných hodnot faktur pro drobné odběratele lze platební podmínku skonta interpretovat tak, že drobný odběratel uloží částku 3 494 Kč na 5 dní a dostane za to úrok 0,5 % (36 % p. a.).

Za předpokladu, že podmínek skonta využije 30 % odběratelů, tj. 275, tržby společnosti Pecu KT by se v roce 2015 snížily o 172 953 Kč. Tato ztráta by ale byla kompenzována tím, že by celkové tržby generované těmito odběrateli, a to 34 417 647 Kč, byly uhrazeny pouhých pět dní po vystavení faktury.

Podmínky skonta pro obchodní řetězce

U velkých odběratelů by bylo skonto odečítáno ve výši 3 % v případě, pokud fakturu uhradí do 20 dnů od data vystavení. Platební podmínka by tedy zněla 5/20, netto individuálně dle dohodnuté doby splatnosti (počítáno s dobou splatnosti společnosti Lidl, a to 110 dnů).

Stejně jako u drobných odběratelů jsou faktury pro šest obchodních řetězců vystavovány každých 10 dní, kdy průměrná hodnota 1 faktury je 602 254 s dobou splatnosti 110 dnů. V každém okamžiku tedy hodnota nesplacených faktur všech velkých odběratelů činí 39 748 764 Kč. Opět se této sumě rovná hodnota pracovního kapitálu, který Pecu KT musí financovat. Stejně jako u drobných odběratelů je výpočet skonta p. a. znázorněn v tabulce.

Tab. č. 25: Výpočet reálné výše skonta p. a. pro drobné odběratele Pecu KT

Položka	Zkratka	Hodnota
Nominální skonto	ND	3 %
Doba pro využití skonta	T1	20 dní
Standardní doba splatnosti	T2	110 dní
Reálná výše skonta	D	12 % p. a.

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Na základě zjištěné reálné výše skonta lze tedy říci, že obchodní řetězec, který odebírá výrobky od společnosti Pecu KT a má sjednanou dobu splatnosti 110 dnů, uloží částku 602 254 Kč u Pecu KT a dostane na to úrok 12 % p. a.

Za stejného předpokladu využití skonta 30 % velkých odběratelů, tržby společnosti by se za rok 2015 snížily o 1 300 896 Kč. Platební podmínka skonta by ale zajistila uhrazení faktur ve výši 42 062 392 Kč pouze 20 dní po vystavení.

Pokud by odběratelé využívali skonta ve 30 %, společnost Pecu KT by tím snížila vznik nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek v celkové výši za celý rok 2015 u všech odběratelů o 76 480 039 Kč a s tím souvisí snížení administrativních nákladů na sledování, popř. vymáhání pohledávek.

11.2 Optimalizační řešení ve vymáhání pohledávek

V kapitole 8 je podrobně popsán propracovaný proces vymáhání pohledávek společnosti Pecu KT, který začíná zasíláním upomínek a končí exekucním řízením vedeným s některými odběrateli. Tato kapitola se věnuje návrhu optimalizačních možností za účelem ještě účinnějšího vymáhání pohledávek po splatnosti.

11.2.1 Ukončení dodávek při překročení hranice neuhrazených faktur

Společnost Pecu KT má zahrnuto ve svých smlouvách pro drobné odběratele právo, že v případě neuhrazení faktury ve lhůtě splatnosti, společnost nemusí dodávat své výrobky až do dne, dokud nebudou předchozí dodávky zaplaceny. **Toto právo ale Pecu KT nevyužívá ani v jednom případě.** Argumentem proti tomuto opatření je ztráta odběratele a přechod ke konkurenci, pokud by mu přestaly být výrobky dodávány. Problém ale nastává v okamžiku, kdy odběratel nezaplatí za jednu fakturu, výrobky mu jsou stále dodávány a společnost Pecu KT vystaví další faktury. Neuhrazené pohledávky tím stále rostou a **odběratel nemá motivaci uhradit své závazky včas.**

Pohledávky, které jsou po splatnosti více než 90 dní jsou označovány jako **nesplácené pohledávky** (non performing loans). Pokud pohledávka překročí tuto dobu od data splatnosti, je pro Pecu KT velmi obtížné tuto pohledávku vymáhat a podle interních zdrojů společnosti jsou to právě tyto pohledávky, které nejsou nikdy uhrazeny a musí být odepsány. V roce 2015 tyto **nesplácené pohledávky činily 2 346 tis. Kč.** Lze tedy říci, že **výše těchto pohledávek odpovídá výši tržeb, která společnosti Pecu KT nepřináší žádnou hodnotu** a vyplatí se o ni přijít. Následující výpočet demonstruje, do jaké míry se společnosti Pecu KT vyplatí ukončit odběr výrobků na úkor odchodu odběratele ke konkurenci.

Jak již je výše zmíněno 6 obchodních řetězců zabezpečuje 53 % z celkového odběru společnosti Pecu KT. Za těchto okolností je tedy doporučováno **u těchto šesti velkých odběratelů odběr neukončovat ani v případě neplacení** a snažit se vymoci úhradu

pohledávek jiným způsobem. Výše tržeb, která odpovídá prodejem zbývajícím 47 % odběratelů, v roce 2015 činila 115 360 tis. Kč. Podíl pohledávek se lhůtou po splatnosti více než 90 dní na těchto tržbách generovaných malými odběrateli činil 2,03 %. Pokud by tedy v roce 2015 klesly tržby o tyto nesplácené pohledávky ve výši 2 346 tis. Kč, celkové tržby z prodejů výrobků všem odběratelům by činily 243 101 tis. Kč. **Pokles odpovídá pouze jednomu procentu.** Pro lepší pochopení jsou výpočty uvedeny v tabulce č. 26.

Tab. č. 26: Ukončení odběru u neplaticích odběratelů

Položka	Hodnota
Pohledávky po splatnosti více než 90 dní	2 346 tis. Kč
Tržby celkem z prodeje výrobků za rok 2015	245 447 tis. Kč
Tržby z prodeje malým odběratelům (47 %)	115 360 tis. Kč
Tržby z prodeje malým odb. bez pohl. se splat. více než 90 dní	113 014 tis. Kč
Tržby celkem bez pohl. se splatností více než 90 dní	243 101 tis. Kč
Podíl pohl. se splat. více než 90 dní a tržeb z prodeje malým odb.	2,03 %

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle interních zdrojů

Na základě provedeného výpočtu je společnosti Pecu KT **doporučováno ukončit dodávky výrobků odběratelům, kteří nehradí své závazky, až do výše, kdy jejich výše odběru nepřekročí 2 % z odběru malých odběratelů.** Za předpokladu, že všichni drobní odběratelé odebírají zboží zhruba ve stejné výši, 2 % odpovídají 18 malým odběratelům z celkového počtu 917.

12 Návrh optimalizačních opatření v řízení závazků Pecu KT

V oblasti řízení závazků si společnost Pecu KT vede velmi dobře. Závazky po lhůtě splatnosti jsou sice evidovány ve všech pěti sledovaných letech. Ale jak již je zmíněno v kapitole 10, podstatnou část z nich tvoří závazky vůči společnosti Kaufland Česká republika z důvodu fakturace přepravek. Zůstatky závazků po splatnosti po odečtení těchto částek zobrazuje následující tabulka č. 27.

Tab. č. 27: Záv. po lhůtě splat. bez závazků vůči spol. Kaufland Česká republika

	2011	2012	2013	2014	2015
Závazky po lhůtě splatnosti	692	203	687	677	72

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [57], [58], [59], [60], [61]

Ostatní neuhrazené závazky v době splatnosti vznikly z důvodu nejasností v dodávkách a jejich vyjasňování.

V oblasti závazků z obchodních vztahů je doporučováno společnosti Pecu KT vyjednat alespoň s dodavateli základních surovin pro výrobu co nejdélní doby splatnosti. Tito dodavatelé za své zboží fakturují velmi vysoké částky a pokud by Pecu KT získala delší dobu splatnosti, bylo by to pro její finanční situaci výhodné.

12.1 Analýza zadluženosti společnosti Pecu KT

Pro zjištění míry zadluženosti podniku a poměru mezi vlastními a cizími zdroji je v následujícím textu provedena analýza zadluženosti společnosti Pecu KT za poslední tři roky. Pro jednotlivé výpočty jsou využita data z příslušných finančních výkazů Pecu KT a dále jsou výsledky ukazatelů srovnány s průměrnými hodnotami v odvětví vydávanými Ministerstvem průmyslu a obchodu. U ukazatelů, u kterých nejde provést oborové srovnání z důvodu jejich nevydání MPO, je srovnání provedeno s hodnotami, které doporučuje odborná literatura.

Tab. č. 28: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2013	2014	2015
Celková zadluženost (1)	24,50 %	25,56 %	22,41 %
Míra zadluženosti (2)	32,47 %	34,27 %	28,24 %
Úrokové krytí (3)	3 271	639	446
Úrokové zatížení (4)	0,031 %	1,54 %	0,22 %
Koeficient samofinancování (5)	75,50 %	74,44 %	79,35 %
Překapitalizace (6)	1,33	1,37	1,34

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Průměrná hodnota ukazatele celkové zadluženosti se v oboru pohybuje okolo 44,8 %. Pecu KT této hodnoty zdaleka nedosahuje ani v jednom ze sledovaných let. Již tento první ukazatel dokazuje, že Pecu KT preferuje vlastní zdroje financování. Tento závěr lze dokázat i mírou zadluženosti, která udává zadluženost vlastního kapitálu. Pokud tento ukazatel nabývá hodnot přes 100 %, jsou v podniku preferovány cizí zdroje. Tato situace v případě Pecu KT nenastala ani v jenom ze sledovaných let. Ukazatel úrokové krytí společnosti Pecu KT říká, že úroky z poskytnutých úvěrů jsou kryty výsledkem hospodaření 3 271krát v roce 2013, 639krát v roce 2014 a 446krát v roce 2015. Tyto hodnoty jsou pro společnost velmi pozitivní. Spolu s úrokovým krytím i úrokové zatížení dosahuje velmi kladných hodnot. Ve všech letech úroky z poskytnutých úvěrů neodčerpaly více než 2 % z výsledku hospodaření. Koeficient samofinancování říká, že společnosti Pecu KT dokáže ze svých vlastních zdrojů pokrýt své potřeby ze dvou třetin ve všech sledovaných letech. Dalším důkaz toho, že by Pecu KT mohla využívat k financování svých potřeb více cizích zdrojů udává poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Ten říká, že svým vlastním kapitálem nekryje pouze celou část dlouhodobého majetku, ale i velkou část oběžného majetku ve všech sledovaných letech. Společnost Pecu KT je tedy dle odborné literatury hodnocena jako překapitalizovaná. Všechny uvedené hodnoty ukazatelů zadluženosti dokazují, že Pecu KT stále ještě nevyužívá dostatečné množství cizích zdrojů, kolik by si mohla dovolit.

Na základě této analýzy zadluženosti společnosti Pecu KT **je doporučováno zvýšení poměru cizích zdrojů formou dlouhodobého úvěru.**

12.2 Optimalizační řešení formou dlouhodobého úvěru

Pecu KT je velmi stabilní akciovou společností, která financuje své činnosti zejména z vlastních zdrojů. Tuto skutečnost potvrdila provedená analýza zadluženosti. Pecy KT eviduje pouze dva dlouhodobé bankovní úvěry, které byly pořízeny účelově na nákup rozvážkových vozidel. Navýšení podílu cizích zdrojů bude pro společnost znamenat **snížení daňového základu o zaplacené úroky**, bude tedy v jejím případě působit větší úrokový daňový štít než doposud. Z tohoto důvodu budou v této kapitole podrobně charakterizovány dva úvěrové produkty, které nabízejí banky působící na území České republiky. Výše úvěru je stanovena na základě provedené analýzy, kdy je požadavkem dosáhnout celkové zadluženosti pohybující se v oboru. Podíl cizích zdrojů by tedy měl stoupnout na 45 %, tedy o 22,59 %. Toto procento je velmi vysoké, a proto je doporučováno v prvním roce cizí zdroje navýšit pouze o poloviční hodnotu, tj. na 34 %. Úvěrové produkty jsou vybírány v nižších částkách, z důvodu možné jejich kombinace a účelovosti na jednotlivá výrobní zařízení. Získané finanční prostředky může Pecy KT **využít na modernizaci některého ze svých výrobních zařízení nebo k nákupu zcela nového**. Některé stroje, které má Pecy KT ve své evidenci jsou velmi zastaralé a jejich výměna zcela jistě přispěje k rychlejší a efektivnější výrobě.

12.2.1 Raiffeisenbank

Raiffeisenbank ve svém portfoliu úvěru nabízí Investiční úvěr, který je určený pro podnikatele a malé firmy, které podnikají nepřetržitě 12 měsíců a mají k dispozici alespoň jedno platné daňové přiznání. Tento investiční úvěr banka poskytuje až ve výši 7,5 mil. Kč v případě zajištění zástavním právem k nemovitosti. Pro účely diplomové práce je úvěr stanoven v částce 2,5 mil. a doba splácení je stanovena na 7 let, tj. 84 měsíčních anuitních splátek. K získání tohoto Investičního úvěru od Raiffeisenbank společnost doloží pouze jedno platné daňové přiznání za minulé účetní období, finanční výkazy (rozvahu a výkaz zisků a ztrát) a potvrzení o bezdlužnosti na daních a sociálním pojištění. V následující tabulce jsou shrnuty údaje týkající se Investičního úvěru od Raiffeisenbank poskytnutého společnosti Pecy KT. [12]

Tab. č. 29: Investiční úvěr od Raiffeisenbank

Položka	Hodnota
Výše úvěru	2 500 000 Kč
Počet splátek	84
Výše měsíční splátky	34 507 Kč
Úroková sazba	4,29 % p. a.
Během 120 splátek celkem zapláceno	2 898 558 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle, [12]

Během 7 let by společností Pecu KT zaplatila na úrocích částku 398 588 Kč, o které by byl během sedmi let nižší základ daně. Při shodné výši sazby daně z příjmů právnických osob, tj. 19 %, by společnost Pecu KT zaplatila na dani z příjmů právnických osob **o 75 732 méně.**

12.2.2 MONETA Money Bank

Podnikatelský úvěr ve stejné výši, tj. 2 500 000 nabízí také MONETA Money Bank. Banka posuzuje poskytnutí úvěru na základě finanční situace podniku, a proto by společnost Pecu KT musela doložit finanční výkazy za minulá období. Stejně jako v případě Raiffeisenbank jsou všechny údaje zobrazeny v tabulce.

Tab. č. 30: Podnikatelský úvěr od MONETA Money Bank

Položka	Hodnota
Výše úvěru	2 500 000 Kč
Počet splátek	84
Výše měsíční splátky	36 402Kč
Úroková sazba	5,9 % p. a.
Během 120 splátek celkem zapláceno	3 057 768 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle [62]

U podnikatelského úvěru od společnosti MONETA Money Bank by Pecu KT na úrocích zaplatila 557 769 Kč, o které by byl během sedmi let nižší základ daně z příjmů právnických osob. Během těchto sedmi let by na dani z příjmů právnických osob společnost Pecu KT zaplatila **o 105 976 Kč méně.**

13 Shrnutí výsledků práce

Tato kapitola shrnuje všechny zjištěné výsledky z analýz pohledávek a závazků společnosti Pecu KT a u zjištěných nedostatků jsou shrnuta všechna optimalizační řešení.

13.1 Pohledávky

Na základně provedené analýzy pohledávek společnosti Pecu KT lze usoudit, že prostor pro optimalizaci je v rámci pohledávek z obchodního styku. U ostatních druhů pohledávek není zjištěn žádný problém.

Pohledávky z obchodního styku mají na celkových krátkodobých pohledávkách největší podíl, a to v průměru 92,4 % za sledované roky 2011 – 2015. I když je 83,4 % z těchto pohledávek uhrazeno do data splatnosti, po lhůtě splatnosti Pecu KT eviduje stále velmi vysoké částky. Při podrobném prověření způsobu řízení pohledávek z obchodního styku, bylo zjištěno, že společnost pro jejich zajištění využívá pouze smluvního zajištění. Lze tedy usoudit, že toto je hlavní příčina vysokých částek u pohledávek po lhůtě splatnosti. V kupních smlouvách sice společnost uvádí svá práva při neuhrazení faktur odběratelem za dodané výrobky, tato práva o přerušení dodávek zboží ale společnost nevyužívá a pokud odběratelé neplatí, výrobky jsou jim stále dodávány. Jako preventivní opatření při vzniku pohledávek z obchodního styku Pecu KT nevyužívá žádný prostředek.

V oblasti prevence vzniku pohledávek jsou navrhována následující opatření:

1. **Prověření bonity všech drobných odběratelů** formou kontroly v registru dlužníků nebo insolvenčním rejstříku a posouzením stavu závazků a finanční situace analýzou finančních výkazů. Toto jednorázové prověření bonity drobného odběratele bude společnost Pecu KT stát 355,50 Kč.
2. **Prověření bonity velkých odběratelů formou bodovacího systému, na jehož základě bude stanoven index bonity.** Součástí bodovacího systému je identifikace pěti rizikových faktorů podle historie zákazníků Pecu KT, kteří se dostali do problémů s placením nebo jejichž pohledávky nebyly nikdy zaplacený a společnost je musela odepsat. Těmto faktorům rizika jsou přiřazeny stupně rizika (1 – 7) na základě dosažené hodnoty u jednotlivých odběratelů.
3. **Pojištění pohledávek např. u pojišťovací společnost Coface Czech Insurance Services s. r. o.,** konkrétně za využití produktu EasyLiner. Při pojištění pohledávek

u společnosti Coface v rámci produktu EasyLiner by Pecu KT získala úhradu všech nezaplacených pohledávek až do výše 12 mil. Kč za cenu 727 556 Kč navýšenou o 15% spoluúčasti na zůstatku účtu ztrát u každého odběratele, u kterého by došlo k výplatě pojistného plnění.

4. **Zavedení placení za své výrobky formou záloh** u odběratelů, kteří již měli v minulosti problém s úhradou faktur. Záloha pro všechny odběratele ve výši dvou třetin z průměru za posledních šest vystavených faktur bude splatná vždy 20. den v měsíci. Pokud záloha a doplatek faktur po splatnosti nebude uhrazen, dovoz výrobků bude ukončen 1. den následujícího měsíce.
5. **Zavedení skonta ve výši 0,5 % pro drobné odběratele**, kteří uhradí fakturu do 5 dnů od vystavení a **ve výši 3 % pro velké obchodní řetězce**, kteří uhradí fakturu do 20 dnů od data vystavení. Zavedení této platební podmínky by za předpokladu využití 30 % odběratelů zajistilo včasné uhrazení faktur v celkové výši 76 480 039 Kč za celý rok 2015.

Oblasti vymáhání pohledávek se Pecu KT věnuje více než prevenci jejich vzniku. Zde má společnost propracovaný systém vymáhání, který začíná zasláním upomínky a v některých případech končí až exekucním řízením. V této oblasti byl zaznamenán jeden hlavní problém, který bere odběratelům motivaci hradit své závazky včas. Tento problém byl již výše zmíněn a je jím **nepřerušování dodávek odběrateli při nesplácení jeho faktur**. Argumentem společnosti proti tomuto opatření je ztráta odběratelů, kterým bude odběr výrobků zastaven. Z toho důvodu byl proveden výpočet a na základě tohoto výpočtu je společnosti Pecu KT **doporučováno ukončit dodávky výrobků odběratelům, kteří nehradí své závazky, až do doby, kdy jejich výše odběru nepřekročí 2 % z odběru malých odběratelů**. Za předpokladu, že všichni drobní odběratelé odebírají zboží zhruba ve stejné výši, 2 % odpovídají 18 malým odběratelům z celkového počtu 917.

13.2 Závazky

V řízení závazků na základě provedené analýzy nebyl zjištěn žádný závažný problém. Společnost Pecu KT hradí všechny své závazky z obchodního styku včas dle dohodnuté doby splatnosti. A pro optimalizaci se snaží se všemi svými dodavateli tuto dobu co nejvíce prodlužovat. Při řízení ostatních druhů závazků také nebyl zjištěn žádný závažný nedostatek.

Pro posouzení zadluženosti společnosti Pecu KT byla provedena analýza zadluženosti a na jejím základě bylo zjištěno, že společnost využívá velmi malý podíl cizích zdrojů, než který by si při své stabilitě mohla dovolit. Z toho důvodu a také z důvodu zastaralosti výrobních strojů je navrhováno navýšit podíl cizích zdrojů formou dlouhodobých investičních úvěrů v celkové výši 20 mil. Kč. Jako příklad jsou doporučovány dva sedmileté úvěry ve výši 2,5 mil. Kč.

První z nich poskytuje Raiffeisenbank při úrokové míře 4,29 % p. a. Za těchto podmínek by společnost za sedm let zaplatila na úrocích částku 398 588 Kč, o které by byl během sedmi let nižší základ daně. Při shodné výši sazby daně z příjmů právnických osob, tj. 19 %, by společnost Pecu KT zaplatila na dani z příjmů právnických osob **o 75 732 méně**. Druhý doporučovaný úvěr ve stejné výši poskytuje MONETA Money Bank při úrokové míře 5,9 %. Při využití tohoto úvěru by Pecu KT zaplatila na úrocích částku 557 769 Kč, tím pádem by na dani z příjmů právnických osob ušetřila **105 976 Kč**.

Po navýšení cizích zdrojů dlouhodobými investičními bankovními úvěry by poměr celkových cizích zdrojů stoupl na 34 %.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout optimalizační opatření v řízení pohledávek a závazků společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. a tím optimalizovat její finanční situaci. Důležitým krokem, který vedl k těmto optimalizačním návrhům, bylo provedení analýz pohledávek a závazků společnosti Pecu KT. Na základě těchto analýz byly zjištěny hlavní nedostatky v řízení pohledávek, a to že společnost neprovádí prověřování bonity svých zákazníků a nevyužívá žádné zajišťovací prostředky proti vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek. Dalším velkým problémem je to, že Pecu KT při neuhrazení faktur nepřestává dodávat své výrobky dlužícím odběratelům. Všechny tyto nedostatky vedou k vysokému podílu neuhrazených pohledávek a tím zadržování finančních prostředků, které by jinak mohla společnost využít pro svoji činnost.

Z analýzy závazků nebyl v jejich řízení zjištěn žádný závažný nedostatek. Všechny své závazky společnost Pecu KT hradí včas a z pohledu dodavatelů je hodnocena jako velmi spolehlivý a solventní zákazník. V oblasti závazků ale byla dále provedena analýza zadluženosti, na jejímž základě bylo zjištěno, že je Pecu KT velmi překapitalizovaná. Využívá velmi malé množství cizích zdrojů, které pro ni představují levnější zdroj financování z důvodu působení úrokového daňového štítu.

Pro optimalizaci finanční situace společnosti Pecu KT je v oblasti pohledávek navrhováno prověřování bonity u všech svých zákazníků. U těch drobných formou kontroly v registrech dlužníků a analýzou finančních výkazů a u velkých odběratelů formou bodovacího systému na jehož základě bude stanoven index bonity zákazníků. Dále pojištění pohledávek u společnosti Coface za využití produktu EasyLiner, kdy je maximální limit pojistného plnění stanoven na 12 mil. Kč. Znamená to tedy, že by se Pecu KT snížily administrativní náklady na sledování, popř. vymáhání pohledávek a neevidovala by žádné neuhrazené pohledávky, protože by veškeré vymáhání zajistila společnost Coface a v případě neúspěchu by bylo vyplaceno pojistné plnění. Cena tohoto pojištění činí 727 556 Kč plus 15% spoluúčast na zůstatku účtu ztrát u každého odběratele, u kterého by došlo k výplatě pojistného plnění. Dalším optimalizačním opatřením je zavedení placení formou záloh u odběratelů, kteří již měli problém s včasnou úhradou svých závazků. A dále zavedení skonta jako odměny pro odběratele, kteří uhradí fakturu před datem splatnosti. Za předpokladu, že tuto platební podmínku využije 30 %

odběratelů, Pecu KT to zajistí včasné uhrazení faktur a snížení pohledávek v průběhu celého roku o 76 480 039 Kč.

Při vymáhání pohledávek byl zjištěn pouze jediný nedostatek. Ten je ale hlavní příčinou, že Pecu KT eviduje vysoké částky u pohledávek po splatnosti. Je jím stále dodávání výrobků i při nezaplacení faktur. Ukončení odběru je doporučováno pouze u drobných odběratelů, a to do výše, kdy jejich odběr nepřekročí 2 % z odběru malých odběratelů.

V oblasti závazků je doporučováno navýšení cizích zdrojů formou dlouhodobých bankovních úvěrů v celkové výši 20 mil. Kč. Je navrhováno využít několik úvěrů v nižších částkách z důvodu jejich účelovosti, kdy jsou ve většině případů poskytnuty výhodnější podmínky. Získané finanční prostředky je doporučováno využít na modernizaci výrobních zařízení, která přispěje k efektivnější výrobě. Při využití dvou sedmiletých bankovních úvěrů v částce 2,5 mil. Kč společnost Pecu KT v průběhu těchto sedmi let sníží svůj základ daně o 956 357 a při stávající sazbě daně z příjmů právnických osob na této dani ušetří 181 708 Kč. Za předpokladu stejných podmínek u všech úvěrů, jejichž hodnota v součtu činí 20 mil. Kč, Pecu KT ušetří na dani z příjmů právnických osob v průběhu sedmi let 726 832 Kč.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Finanční zdroje podniku	24
Tab. č. 2: Dopady existence pohledávek	33
Tab. č. 3: Vedení společnosti / management k 31.03.2017	45
Tab. č. 4: Vyčíslení hodnoty exekučního řízení proti odběrateli A.....	50
Tab. č. 5: Vývoj pohledávek Pecu KT v letech 2011 – 2015, netto v tis. Kč.....	51
Tab. č. 6: Analytická evidence k účtu 311 - Pohledávky z obchodních vztahů	53
Tab. č. 7: Tvorba zákonné OP k pohl. z obch. vztahů v roce 2015 (v tis. Kč).....	54
Tab. č. 8: Tvorba účetní OP k pohl. z obch. vztahů v roce 2015 (v tis. Kč)	54
Tab. č. 9: Kategorizace pohledávek dle splatnosti v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	56
Tab. č. 10: Vývoj pohledávek dle splatnosti v letech 2011 – 2015	56
Tab. č. 11: Vývoj doby obratu pohledávek z obchodního styku v letech 2011 – 2015..	57
Tab. č. 12: Stáří pohledávek odběratele A ke dni 31.12.2015	58
Tab. č. 13: Stáří pohledávek odběratele B ke dni 31.12.2015	59
Tab. č. 14: Vývoj závazků Pecu KT v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	61
Tab. č. 15: Analytická evidence k účtu 321 – Dodavatelé.....	63
Tab. č. 16: Kategorizace závazků dle splatnosti v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč)	65
Tab. č. 17: Bodové ohodnocení bonitních skupin	68
Tab. č. 18: Ohodnocení rizikových faktorů stupněm rizika	69
Tab. č. 19: Tabulka pro stanovení indexu bonity.....	69
Tab. č. 20: Výpočet podílu neuhrazených pohl. vůči obratu v letech 2011 – 2015)	70
Tab. č. 21: Výpočet zůstatku účtu ztrát v rámci výpočtu ceny pojištění u spol. Coface	72
Tab. č. 22: Výpočet ceny pojištění u společnosti Coface	73
Tab. č. 23: Seznam neuhrazených faktur odběratele C.....	74
Tab. č. 24: Výpočet reálné výše skonta p. a. pro drobné odběratele Pecu KT	75
Tab. č. 25: Výpočet reálné výše skonta p. a. pro drobné odběratele Pecu KT	76
Tab. č. 26: Ukončení odběru u neplaticích odběratelů	78
Tab. č. 27: Záv. po lhůtě splat. bez závazků vůči spol. Kaufland Česká republika.....	79
Tab. č. 28: Ukazatele zadluženosti	80
Tab. č. 29: Investiční úvěr od Raiffeisenbank	82
Tab. č. 30: Podnikatelský úvěr od MONETA Money Bank.....	82

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Struktura podnikového účetnictví	11
Obr. č. 2: Dimenze řízení pohledávek	32
Obr. č. 3: Vývoj ukazatelů hospodaření Pecu KT v letech 2011 - 2015	44
Obr. č. 4: Logo společnosti Pecu KT	45
Obr. č. 5: Vývoj pohledávek Pecu KT v letech 2011 – 2015, netto v %	52
Obr. č. 6: Vývoj krátkodobých závazků Pecu KT v letech 2011 – 2015 (v %).	62

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČÚS	České účetní standardy
D	reálná výše skonta
DH	doporučená hodnota
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DIČ	daňové identifikační číslo
DRA	Debtor risk assesment
IAS/IFRS Standards	International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards
IČ	identifikační číslo
Ing.	inženýr
Kč	Koruna česká
Ks	kus
mil.	milion
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	například
ND	nominální výše skonta
obr.	obrázek
odb.	odběratel
odst.	odstavec

OR	Obchodní rejstřík
p. a.	per annum
Pecu KT	Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.
písm.	písmeno
pohl.	pohledávka
popř.	popřípadě
resp.	respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
splat.	splatnost
spol.	společnost
str.	strana
T1	doba pro využití skonta
T2	standardní doba splatnosti
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to jest
tn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
uk.	ukazatel
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
VH	výsledek hospodaření
záv.	závazek
ŽR	Živnostenský rejstřík

Seznam použité literatury

- [1] BALOUŠEK, Rudolf. *Podvojně účetnictví v bankách*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-6633.
- [2] Coface EasyLiner. *Coface for safer trade* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://cofacecz.onlinecreditpolicy.com/>
- [3] Coface EasyLiner. *Coface for safer trader* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Sluzby-klientum/Pojisteni-pohledavek/Coface-EasyLiner>
- [4] Debtor Risk Assessment. *Coface for safer trade* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.cofacecentraleurope.com/Our-offer/Business-Information/Debtor-Risk-Assessment>
- [5] ELLIOTT, Barry. ELLIOTT, Jamie.. *Financial accounting, reporting and analysis: international edition*. 2nd ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2006. ISBN 978-0-273-70253-5.
- [6] FICBAUER, Jiří. FICBAUER, David. *Mezinárodní účetní standardy a daňové systémy*. 5., aktualiz. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2012. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-143-6.
- [7] HENDERSON, Sam. *FINANCIAL PLANNING DIY guide: Everything you need to successfully manage your money and invest for wealth creation*. ISBN 9781742468273.
- [8] HINKE, Jana. *Účetní systém IAS/IFRS: Charakteristika účetního systému*. Praha: Kernberg, 2007. Management praxe (Kernberg). ISBN 978-80-903962-2-7.
- [9] HRDÝ, Milan, KRECHOVSKÁ, Michaela. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [10] HŮRKOVÁ, Lenka. *Zdanění příjmů právnických osob v České republice a vybraném státě EU*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 s., 2015
- [11] CHALUPA, Rostislav a kol. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2016*. 14. vyd. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-001-0.

- [12] Investiční podnikatelský úvěr. *Raiffeisenbank* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani/investicni-uver-pro-podnikatele>
- [13] *Is.mendelu* [online]. 2011 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=79
- [14] JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [15] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [17] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [18] KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 20. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2012. ISBN 978-80-7273-169-5.
- [19] KOVANICOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví v kontextu současného vývoje*. Praha: Polygon, 1997. ISBN 80-85967-51-0.
- [20] LANDA, Martin. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-219-8.
- [21] LANDA, Martin. *Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2006. Ekonomie (Eurolex Bohemia). ISBN 80-86861-11-2.
- [22] LAVICKÝ, Petr, POLIŠENSKÁ, Petra. *Vznik a obsah závazků*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Judikatura k rekodifikaci. ISBN 978-80-7478-754-6.
- [23] LAVICKÝ, Petr, POLIŠENSKÁ, Petra. *Zajištění a utvrzení dluhů*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Judikatura k rekodifikaci. ISBN 978-80-7478-905-2.
- [24] M.E. THUKARAM RAO. *Management Accounting*. New Delhi: New Age, 2003. ISBN 8122414397.

- [25] MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.
- [26] MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.
- [27] MALÍKOVÁ, Olga, HORÁK, Josef. Finanční účetnictví: poznámky k vybraným oblastem účetní teorie v podmínkách současné účetní regulace : monografie. V Liberci: Technická univerzita, 2010. ISBN 978-80-7372-690-4.
- [28] MCLANEY, E. J. *Business finance: theory and practice*. 9th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-75045-1.
- [29] MÜLLEROVÁ, Libuše, ŠINDELÁŘ, Michal. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5806-0.
- [30] Nastavení smluvní pokuty v obchodních vztazích. *Epravo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nastaveni-smluvni-pokuty-v-obchodnich-vztazich-102728.html>
- [31] Naše podnikové prodejny. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2014 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.pecukt.cz/prodejny.html>
- [32] NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [33] Obchodní zákoník. *Businesscenter.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [34] PEKARNY_KLATOVY. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2014 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.pecukt.cz/index.html>
- [35] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [36] PILÁTOVÁ, Jana, RICCHTER, Jaroslav. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-534-4.

- [37] PILÁTOVÁ, Jana, RICHTER, Jaroslav. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- [38] PILÁTOVÁ, Jana. *Zákon o účetnictví 2017 s komentářem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0430-7.
- [39] POHL, Tomáš. *Vymáhání pohledávek*. Praha: IFEC, 2002. ISBN 80-86412-16-4.
- [40] Pojištění pohledávek: Obrana proti neplaticím zákazníkům. *Peníze.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/284934-pojisteni-pohledavek-obrana-proti-neplaticim-zakaznikum>
- [41] PRAKASH G. APTE. *International financial management*. 5. ed., 6. reprint. New Delhi u.a: Tata McGraw Hill, 2010. ISBN 9780070221161.
- [42] PRATT, Jamie. *Financial accounting in an economic context*. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2011. ISBN 978-0470-63529-2.
- [43] Provoz. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2014 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.pecukt.cz/provoz.html>
- [44] Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016>
- [45] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [46] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [47] RYNEŠ, Petr. Podvojný účetnictví a účetní závěrka: Průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2017. 17. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-061-4.
- [48] ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [49] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1195-8.

- [50] SCHIFFER, Vladimír. *Správně vedené účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-575-5.
- [51] SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví 2015*. 21. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5418-5.
- [52] společnosti. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2014 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.pecukt.cz/profil-spolecnosti.html>
- [53] ŠVARC, Zbyněk. *Základy obchodního práva*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-144-1.
- [54] Ukazatelé zadluženosti. *Fiannční analýza* [online]. 2011 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [55] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0770-5.
- [56] Výpočet ukazatelů zadluženosti / NFPK. *Nadační fond proti korupci* [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.nfpk.cz/vypocet-ukazatelu-zadluzenosti>
- [57] Vyroční zpráva 2011. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2012 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.pecukt.cz/files/Vyro-ni-zprava,---etni-zav-rka-a-Zprava-nezavisleho-auditora-PCK-2011.pdf>
- [58] Vyroční zpráva 2012. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2013 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.pecukt.cz/files/Vyro-ni-zprava---etni-zav-rka-Zprava-o-vztazich-2012.pdf>
- [59] Vyroční zpráva 2013. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2014 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: http://www.pecukt.cz/files/Vyrocní_zprava_a_Ucetní_zaverka_2013.pdf
- [60] Vyroční zpráva 2014. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2015 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: http://www.pecukt.cz/files/Vyrocní_zprava_a_Ucetní_zaverka_2014.pdf
- [61] Vyroční zpráva 2015. *Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s.* [online]. 2016 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: http://www.pecukt.cz/files/RVH230616_Vyrocní_zprava_2015.pdf

- [62] Výše úvěru - MONETA - Kalkulačka. *Moneta* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/firmy/male/uvery/splatkovy-uver-expres-business-zadost/002>
- [63] Zajištění obchodních závazkových vztahů. *Právní rádce* [online]. *Economia*, 2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-20421940-zajisteni-obchodnich-zavazkovych-vztahu>
- [64] ŽÁROVÁ, Marcela. *Regulace evropského účetnictví*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1046-4.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha spol. Pecu KT v plném rozsahu v letech 2011 - 2015.....	99
Příloha B: Výkaz zisků a ztrát společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. v letech 2011 – 2015	101
Příloha C: Stáří pohledávek odběratele A ke dni 31.12.2015	103

Příloha A: Rozvaha spol. Pecu KT v plném rozsahu v letech 2011 - 2015

ROZVAHA – Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. v plném rozsahu k 31.12. (v tis. Kč)						
	AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	287 281	229 616	211 328	185 345	158 478
B.	Dlouhodobý majetek	190 875	127 128	119 476	101 045	94 046
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	130 875	127 128	119 476	101 045	94 046
1.	Pozemky	1 180	1 180	1 180	1 091	1 091
2.	Stavby	39 692	47 820	53 622	46 977	44 806
3.	SHMV	80 788	71 117	62 839	52 977	40 062
7.	Nedokončený DHM	9 125	7 011	769	0	1 774
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	1 066	0	5 913
B.III.	Dlouhodobí finanční majetek	60 000	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý majetek	60 000	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	94 726	100 916	90 488	82 877	63 563
C.I.	Zásoby	15 239	15 354	15 412	14 839	15 561
1.	Materiál	13 603	13 754	12 331	12 317	13 143
2.	Nedokončená výroba	1	1	2	0	0
3.	Výrobky	1 395	1 392	2 860	2 333	2 256
5.	Zboží	240	207	219	189	162
C.III.	Krátkodobé pohledávky	41 460	33 907	30 361	34 799	22 708
1.	Pohl. z obchodních vztahů	36 243	32 627	28 710	31 318	21 282
6.	Stát – daňové pohledávky	2 441		773	2 614	589
7.	Krát. poskytnuté zálohy	1 671	994	834	761	752
8.	Dohadné účty aktivní	1 071	249	9	51	71
9.	Jiné pohledávky	34	37	35	35	14
C.IV.	Krát. finanční majetek	38 027	51 655	44 715	33 259	25 294
1.	Peníze	387	383	362	378	353
2.	Účty v bankách	37 640	51 272	44 353	32 881	24 941

D.	Časové rozlišení	2 310	1 572	1 364	1 423	869
D.I.1.	Náklady příštích období	2 310	1 572	1 364	1 423	869

ROZVAHA – Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. v plném rozsahu k 31.12. (v tis. Kč)						
	PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	287 281	229 616	211 328	185 345	158 478
A.	Vlastní kapitál	239 303	181 551	159 467	137 975	125 760
A.I.	Základní kapitál	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750
1.	Základní kapitál	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750
A.III.	Fondy ze zisku	3 894	3 943	4 121	4 099	4 079
1.	Rezervní fond	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750
2.	Statutární a rezervní fondy	144	193	371	349	329
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	204 282	135 834	113 706	95 346	92 251
A.V.1.	VH běžného účetního období	12 377	23 024	22 890	19 780	10 680
B.	Cizí zdroje	45 517	48 063	51 782	47 289	32 516
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 495	5 846	7 219	8 371	6 644
10.	Odložený daňový závazek	4495	5 846	7 219	8 371	6 644
B.III.	Krátkodobé závazky	44 022	42 217	43 677	38 205	25 339
1.	Závazky z obch. vztahů	32 062	29 350	28 873	27 916	16 764
4.	Závazky ke společníkům	48	81	57	0	9
5.	Závazky k zaměstnancům	4 527	5 100	4 853	4 565	4 335
6.	Záv. ze soc. zab. a ZP	2 295	2 638	4 853	2 313	2 250
7.	Stát – daňové záv. a dotace	358	2 168	509	409	399
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	332	98	3 339	290	338
10.	Dohadné účty pasivní	4 400	2 782	3 540	2 712	1 188
11.	Jiné závazky	0	0	0	0	56
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	886	713	553
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	886	713	533
C.I.	Časové rozlišení	1	2	0	81	202
1.	Výdaje příštích období	1	2	0	1	1
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	80	201

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát společnosti Pekárny a cukrárny Klatovy, a. s. v letech 2011 – 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT – Pecu KT v plném rozsahu k 31.12. (v tis. Kč)						
		2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	41 600	40 277	40 546	35 571	37 447
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	29 890	30 938	31 165	29 327	27 322
+	Obchodní marže	11 710	9 339	9 381	9 244	10 125
II.	Výkony	307 214	302 567	309 564	292 785	268 476
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	286 931	280 581	283 645	267 007	245 447
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	431	390	1 874	- 74	257
3.	Aktivace	19 852	21 596	24 045	23 852	22 772
B.	Výkonová spotřeba	197 641	181 74	190 353	179 947	169 653
1.	Spotřeba materiálu a energie	156 667	146 283	152 068	139 045	130 746
2.	Služby	40 974	35 462	38 285	40 902	38 907
+	Přidaná hodnota	121 283	130 161	128 592	122 082	108 948
C.	Osobní náklady	84 415	85 332	83 424	82 619	78 137
1.	Mzdové náklady	61 203	61 782	60 415	59 564	56 850
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 392	1 473	1 500	1 500	905
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	21 200	21 523	20 990	21 053	19 912
4.	Sociální náklady	620	554	519	502	470
D.	Daně a poplatky	1 231	1 166	1 041	1 179	804
E.	Odpisy dlouhod. nehmotného a hmotného majetku	21 061	16 707	16 568	16 279	15 713
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	702	964	849	7 139	184
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	557	810	738	7 124	79
2.	Tržby z prodeje materiálu	145	154	111	15	5
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku a mater.	128	92	834	4 547	4
1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku			746	4 541	

2.	Prodaný materiál	128	92	88	6	4
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provoz. oblasti a kompl.nákladů příštích období	- 1907	- 92	60	- 171	234
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 320	1 562	2 359	1 191	843
H.	Ostatní provozní náklady	3 589	1 740	2 057	2 003	1 809
*	Provozní výsledek hospodaření	14 788	27 742	27 816	23 956	13 274
X.	Výnosové úroky	1 153	1 178	181	89	19
N.	Nákladové úroky			7	31	24
XI.	Ostatní finanční výnosy	127	43	835	170	7
O.	Ostatní finanční náklady	743	806	766	728	937
*.	Finanční výsledek hospodaření	537	415	243	- 500	- 935
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 948	5 133	5 169	3 676	1 659
1.	splatná	2 474	3 781	3 797	2 524	3 387
2.	odložená	474	1 352	1 372	1 152	- 1 728
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	12 377	23 024	22 890	19 780	10 680
****	Výsledek hospodaření za účetní období	12 377	23 024	22 890	19 780	10 680
	Výsledek hospodaření před zdaněním	15 325	28 157	28 059	23 456	12 339

Příloha C: Stáří pohledávek odběratele A ke dni 31.12.2015

15/03/2017 08:25 P0 Pekárny a cukrárny Klatovský, a.s. Strana : 1
Stáří pohledávek ke dni-detail (US-CG_AR122, menu AR122)

Číslo dokladu	Datum splatnosti	Celková částka	Nezaplacená částka	Do splatnosti	0-30	31-60	61-90	91-180	181 a více
----- všechny částky jsou přepočteny do základní měny - viz dokumentace -----									
Odběratel: /SMISENE ZBOZI									
5485642	22/10/2016	6274.00	6274.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6274.00	0.00
5486553	03/11/2016	5831.00	5831.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5831.00	0.00
5487664	12/11/2016	7469.00	7469.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7469.00	0.00
5488516	24/11/2016	6001.00	6001.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6001.00	0.00
5489425	02/12/2016	7092.00	7092.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7092.00	0.00
5490581	12/12/2016	5831.00	5831.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5831.00	0.00
5491643	23/12/2016	6024.00	6024.00	0.00	0.00	0.00	6024.00	0.00	0.00
5492551	01/01/2017	6335.00	6335.00	0.00	0.00	0.00	6335.00	0.00	0.00
5493387	13/01/2017	9818.00	9818.00	0.00	0.00	0.00	9818.00	0.00	0.00
5494314	22/01/2017	5311.00	5311.00	0.00	0.00	5311.00	0.00	0.00	0.00
5495356	03/02/2017	6505.00	6505.00	0.00	0.00	6505.00	0.00	0.00	0.00
5496345	12/02/2017	6895.00	6895.00	0.00	0.00	6895.00	0.00	0.00	0.00
5497295	24/02/2017	6228.00	6228.00	0.00	6228.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5498208	04/03/2017	6376.00	6376.00	0.00	6376.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5499320	12/03/2017	4894.00	4894.00	0.00	4894.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5500143	24/03/2017	6228.00	6228.00	6228.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Celkem 11403233:					103112.00	17498.00	18711.00	22177.00	38498.00
Celkem sestava:					103112.00	17498.00	18711.00	22177.00	38498.00

Výběrové kritérium: Referenční datum: 31.12.2015 Kód odběratele:
 Mezisoučty: Analýza k: Rád zákazníka: CELKEM SESTAVA

*** KONEC SESTAVY US-CG_AR122 (menu AR122) ***

ABSTRAKT

HŮRKOVÁ, Lenka. *Optimalizace finanční situace v rámci finančního účetnictví*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 98 s., 2017

Klíčová slova: účetnictví, finanční řízení, pohledávka, závazek, zajištění pohledávek

Předložená práce na téma „*Optimalizace finanční situace v rámci finančního účetnictví*“ je zaměřena na analýzu pohledávek a závazků konkrétního podnikatelského subjektu. Práce je rozdělena na dvě stěžejní části. Teoretická část postihuje problematiku nejprve v obecné rovině, kdy je provedena deskripce podnikového účetnictví a účetního systému dle právních norem České republiky a dále deskripce zúčtovacích vztahů a možností řízení pohledávek a závazků. V praktické části práce jsou nejprve identifikovány nedostatky v řízení pohledávek a závazků konkrétního podniku, přičemž za nejvýraznější nedostatky lze považovat absenci prověřování bonity zákazníků a zajištění pohledávek. Poté navazuje hlavní cíl práce, kterým je navržení řešení pro optimalizaci finanční situace v oblasti řízení pohledávek a závazků formou placení záloh, zavedení skonta, pojištění pohledávek, aj.

ABSTRACT

HŮRKOVÁ, Lenka. *Optimization of financial situation within financial accounting*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 98. p., 2017.

Key words: accounting, financial management, receivables, liabilities, receivables securing

The presented thesis „*Optimization of financial situation within financial accounting*” deals with the analysis of receivable and liabilities of the specific company. The work is divided into two main parts. In the first part, the accounting system according to legal regulations of the Czech Republic and the accounting system of the company are described. The theoretical part addresses the general issues with a description of debtors and creditors in accounting, and possibilities of managing receivables and liabilities. In the practical part, the shortages in the management of the receivables and liabilities of a specific company are identified. The main shortages are the absence of creditworthiness and receivables securing. The main goal of this thesis is to suggest a solution for optimization of the financial situation in the field of receivables and liabilities management within deposits, discounts or insurance of receivables.