

Řízení pohledávek ve vybrané potravinářské firmě

Michaela Otrusínková

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Otrusínková**
Osobní číslo: **M14184**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Účetnictví a daně**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Řízení pohledávek ve vybrané potravinářské firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a zpracujte teoretické poznatky vztahující se k pohledávkám a jejich řízení.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající strukturu pohledávek a řízení pohledávek ve vybrané firmě.
- Navrhněte firmě doporučení ke zlepšení stavu řízení pohledávek.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

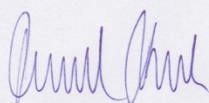
BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. Financial management: theory and practice. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2014, 1163 s. ISBN 9781111972219.

DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 241 s. ISBN 978-80-7357-599-1.

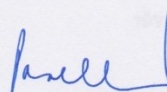
ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 284 s. ISBN 9788027100484.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Crhová
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

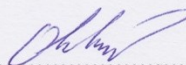
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 5. 2017

Jméno a příjmení: Michaela Orusiničková


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je řízení pohledávek ve vybrané potravinářské společnosti. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout firmě doporučení ke zlepšení stavu řízení pohledávek. V rámci teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky vztahující se k pohledávkám a jejich řízení. Začátek praktické části se zabývá představením společnosti a vybranými ukazateli finanční analýzy. Dále je zanalyzována stávající struktura pohledávek a řízení pohledávek ve vybrané společnosti. V závěru práce jsou navrženy firmě doporučení ke zlepšení stavu řízení pohledávek.

Klíčová slova: pohledávka, prevence, finanční analýza, řízení pohledávek, opravné položky k pohledávkám, odběratel

ABSTRACT

The topic of the bachelor thesis is management of receivables in selected food company. The main aim of the thesis is a propose a recommendation to the firm to improve the status of receivables management. The theoretical part presents the theoretical knowledge related to receivables and their management. The beginning of the practical part deals with company presentation and selected indicators of financial analysis. Furthermore, the current structure of receivables and receivables management in the selected company is analyzed. At the end of the thesis, recommendations are proposed to the company to improve the status of receivables management.

Keywords: Receivable, Prevention, Financial Analysis, Management of Receivables, Impairment Items for Receivables, Customer

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Crhové za cenné rady, vstřícnost a ochotu při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala hlavní účetní a ekonomickému řediteli společnosti za ochotu a poskytnuté informace.

V poslední řadě bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za podporu v průběhu studia a při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POHLEDÁVKY	12
1.1 VZNIK POHLEDÁVEK	12
1.2 ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK	12
1.2.1 Rozdělení pohledávek podle vzniku	12
1.2.2 Rozdělení pohledávek z hlediska doby splatnosti.....	13
1.2.3 Rozdělení pohledávek podle pravděpodobnosti splácení.....	13
1.3 OCENĚNÍ POHLEDÁVEK	14
1.3.1 Pohledávky v cizí měně	14
1.4 ZÁNİK POHLEDÁVEK	15
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	17
2.1 ADMINISTRACE POHLEDÁVEK	18
2.2 PREVENCE POHLEDÁVEK	19
2.2.1 Prověření odběratele před uzavřením obchodu.....	19
2.3 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	20
2.3.1 Smlouva.....	20
2.3.2 Smluvní pokuta	20
2.3.3 Pojištění pohledávek	21
2.3.4 Záloha.....	21
2.3.5 Prodej za hotové	22
2.3.6 Platba předem.....	22
2.3.7 Bankovní záruka.....	22
2.3.8 Uznání závazku či dluhu	22
2.3.9 Dokumentární akreditiv	22
2.3.10 Směnka.....	23
2.3.11 Factoring	23
2.3.12 Forfaiting.....	23
2.4 ZPŮSOBY VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	23
2.4.1 Upomínkové řízení.....	24
2.4.2 Nepeněžní sankce.....	25
2.4.3 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou	25
2.4.4 Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou	26
3 OPRAVNÉ POLOŽKY K POHLEDÁVKÁM	28
4 FINANČNÍ ANALÝZA	30
4.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	31
4.1.1 Horizontální analýza	31
4.1.2 Vertikální analýza	31
4.2 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	31
4.2.1 Celková zadluženost.....	32
4.2.2 Míra zadluženosti	32

4.3	UKAZATELE RENTABILITY	32
4.3.1	Rentabilita tržeb	32
4.3.2	Rentabilita vlastního kapitálu.....	33
4.3.3	Rentabilita aktiv	33
4.4	UKAZATELE LIKVIDITY	33
4.4.1	Běžná likvidita	33
4.4.2	Pohotová likvidita	34
4.4.3	Hotovostní likvidita.....	34
4.5	UKAZATELE AKTIVITY.....	34
4.5.1	Doba obratu pohledávek	34
4.5.2	Doba obratu závazků.....	35
4.5.3	Obratovost pohledávek.....	35
4.5.4	Obratovost závazků.....	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
6	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	40
6.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	40
6.2	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	42
6.3	UKAZATELE RENTABILITY	43
6.4	UKAZATELE LIKVIDITY	43
6.5	UKAZATELE AKTIVITY.....	44
7	ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK ZA ROKY 2013-2016	46
7.1	STRUKTURA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ ZA ROK 2013	47
7.2	STRUKTURA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ ZA ROK 2014	48
7.3	STRUKTURA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ ZA ROK 2015	49
7.4	STRUKTURA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ ZA ROK 2016	50
7.5	SROVNÁNÍ STAVU POHLEDÁVEK V LETECH 2013-2016	52
8	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	54
9	OPRAVNÉ POLOŽKY	57
10	HODNOCENÍ A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	59
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68

ÚVOD

Každá firma, která prodává své výrobky na fakturu, se setkává s pohledávkami z obchodních vztahů. Pohledávky jsou důležitou součástí oběžných aktiv, proto je důležité k nim přistupovat zodpovědně. Pohledávka z pohledu věřitele znamená riziko neobdržení peněžních prostředků za vykonanou službu nebo dodané zboží.

Finančním problémům lze předejít správným řízením a sledováním pohledávek. Nezaplacení pohledávky dlužníkem může mít i příčinu špatné evidence pohledávek u věřitele. Minimalizací pohledávek po splatnosti zvýší prosperitu společnosti. Finanční prostředky nebudou tolik vázané v pohledávkách.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout firmě doporučení ke zlepšení stavu řízení pohledávek, na základě provedené analýzy pohledávek.

Teoretická část se zabývá vymezením základních charakteristik pohledávek, jako je vznik a zánik pohledávky a jakým způsobem jsou pohledávky oceňovány. Další kapitola je věnována řízení pohledávek, které je pro podnik velmi důležité. V rámci řízení pohledávek je specifikována prevence pohledávek, zajišťovací prostředky a způsoby vymáhání pohledávek. V následující kapitole jsou popsány zákonné opravné položky k pohledávkám. Poslední kapitola v rámci teoretické části se zabývá vybranými ukazateli finanční analýzy.

Na začátku praktické části je charakterizována vybraná společnost, její historie, předměty podnikání, a nakonec je popsána organizační struktura společnosti. Dále jsou zpracovány vybraní ukazatelé finanční analýzy, pomocí kterých lze srovnat společnost s odvětvím. Nejdůležitější část praktické části je zaměřena na analýzu pohledávek, která sleduje strukturu krátkodobých pohledávek v letech 2013-2016. Dále je provedena analýza pohledávek do splatnosti a po lhůtě splatnosti za jednotlivé roky. V poslední části je vytvořen přehled o zákonných opravných položkách v letech 2015 a 2016.

V závěru práce je uvedeno hodnocení stavu a řízení pohledávek a doporučení ke zlepšení současného stavu řízení pohledávek.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedené analýzy pohledávek navrhnout firmě doporučení ke zlepšení současného stavu řízení pohledávek. Dílčím cílem je stručné shrnutí pojmů týkajících se řízením pohledávek, vyhodnocení stávající struktury pohledávek a jejich řízení.

Pro bakalářskou práci byla vybrána potravinářská firma, která má hlavní předmět podnikání výrobu potravinářských výrobků. Bakalářská práce sleduje vývoj společnosti v období 2013-2015. Rok 2016 nebude v rámci finanční analýzy použit, z důvodu neověření účetní závěrky auditorem. Protože je práce zaměřena na pohledávky, bude i za rok 2016 analyzována struktura pohledávek.

K zajištění dosažení stanovených cílů je bakalářská práce rozdělena do teoretické a praktické části.

V první části jsou vymezeny teoretické poznatky vztahující se k pohledávkám a jejich řízení. Pro vypracování první části byla použita literární rešerše.

Druhá část obsahuje stručné představení společnosti, dále bude provedena analýza finančního zdraví podniku s využitím metod a postupů finanční analýzy. Podkladem pro provedení této analýzy jsou finanční výkazy z let 2013, 2014 a 2015, pro doplnění informací probíhal rozhovor s hlavní účetní. V další části bude provedena analýza současného stavu řízení pohledávek. Pro tuto analýzu byl proveden sběr dat pomocí strukturovaného rozhovoru, byly pokládány otázky týkající se preventivního opatření před sepsáním smlouvy, zajištění pohledávky, evidence pohledávek a vymáhání pohledávek. Tento rozhovor probíhal s hlavní účetní podniku.

Na základě provedené analýzy je v závěru praktické části práce zpracováno hodnocení a navržena doporučení ke zlepšení stavu řízení pohledávek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY

Pohledávku lze popsat jako právo jedné nebo více osob (věřitelů) na peněžní nebo věcné plnění ze strany jiné osoby či jiných osob (dlužníků). (Machková, Černohlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 130)

Pilátová s Richterem definují pohledávku jako právo věřitele požadovat po dlužníkovi plnění. Jedná se o dvoustranný závazkový vztah. Věřiteli vznikne právo na plnění a na druhé straně dlužníkovi povinnost plnit své závazky. (Pilátová a Richter, 2011, s. 15-16)

Patří do oběžných aktiv a představují významnou položku rozvahy podniku. Výše pohledávek a rychlost splacení odběratelů ovlivňuje likviditu podniku. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11).

Podle směrné účtové osnovy se nachází ve třetí účtové třídě. Pevně jsou dány první dvě čísla syntetických účtů, účetní jednotky se poté podle potřeby vytváří analytické účty. Do účetní skupiny 31 patří pohledávky z obchodních vztahů. (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 22)

Firmy by raději své peníze za zboží či službu dostávaly ihned, ale díky vysoké konkurenci musí prodávat na fakturu s delší splatností. Tím pádem společnosti vzniká pohledávka a riziko nedobytné pohledávky. (Brigham a Ehrhardt, 2014, s. 654)

1.1 Vznik pohledávek

Pohledávka vznikne k danému okamžiku s dohodnutou lhůtou splatnosti. Vznik pohledávky je vázán na převod vlastnických práv, na dodání dodávky, na převedení práv a povinností z dodaného zboží nebo poskytnutí služby odběrateli (dlužníkovi). (Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11)

1.2 Rozdělení pohledávek

Pohledávky je možné dělit podle následujících kritérií.

1.2.1 Rozdělení pohledávek podle vzniku

Šantrůček se Štědrou (2012, s. 11) dělí pohledávky podle vzniku na tři základní skupiny:

- **Pohledávky z obchodního styku** – jedná se o nejčastější pohledávku, které ve firmě vznikne. Vznikají vystavením faktury nebo jiného platebního dokladu a zanikají úhradou dohodnuté částky uvedené na faktuře. Tento druh pohledávek nemusí být vždy písemný, může se jednat o ústní dohodnutí kontraktu.

- **Pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů** – Do této skupiny patří mezi podnikové půjčky a výpomoci, půjčky mezi fyzickými osobami, pohledávky z dluhopisů (obligace, směnky, atd.) a bankovní úvěry. Mají písemnou formu, kde je zadán termín a způsob zaplacení. Většinou jsou ve smlouvě určeny sankce za neplacení, způsob úročení, výše úrokové sazby.
- **Ostatní pohledávky** – Radíme zde pohledávky z pracovněprávních vztahů, sociální a zdravotní pojištění, pohledávky k státu z daňových povinností.

1.2.2 Rozdělení pohledávek z hlediska doby splatnosti

Podle doby splatnosti lze pohledávky dělit na krátkodobé a dlouhodobé:

1. **krátkodobé pohledávky** – jsou to všechny pohledávky, které mají dobu splatnosti kratší než jeden rok,
2. **dlouhodobé pohledávky** – pohledávky s dobou splatnosti delší než jeden rok, ale patří sem i odložená daňová pohledávka.

V rozvaze je zobrazena zbývající doba splatnosti pohledávky, a nikoliv splatnost pohledávky na faktuře. Doba splatnosti se určuje v okamžiku vypracování účetní závěrky. (Šteker a Otrusínová, 2016, s.90)

1.2.3 Rozdělení pohledávek podle pravděpodobnosti splácení

Pohledávky můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

- **běžné pohledávky** – dlužník se nachází v kladné finanční situaci, pohledávka bude zaplacena včas a v plné výši,
- **sporné pohledávky** – dlužník nesouhlasí s určitou náležitostí pohledávky (částka, doba splatnosti),
- **pochybné pohledávky** – jedná se o pohledávku po splatnosti, dlužník byl vybídnut k zaplacení (upomínka, soudní řízení, atd.), pohledávka bude pravděpodobně celá nebo částečně uhrazena,
- **nedobytné pohledávky** – pohledávka má znaky nenávratnosti, popřípadě bude uhrazena nízká hodnota.

Pokud se dlužník nachází v konkurzním nebo vyrovnávacím řízení, vždy se jedná o nedobytnou pohledávku. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.71)

1.3 Ocenění pohledávek

Oceňování pohledávek je upraveno zákonem o účetnictví a dále se tím zabývá vyhláška č.500/2002 Sb.

Pohledávky se oceňují:

1. k momentu uskutečnění účetního případu,
2. ke konci rozvahového dne nebo k jinému momentu sestavení účetní závěrky. (Pilátová a Richter,2011, s.46)

Pohledávky se oceňují třemi způsoby:

- jmenovitá hodnota – ocenění pohledávek v době jejich vzniku,
- pořizovací cena – při nabytí nebo vkladu, součástí pořizovací ceny pohledávky jsou náklady spojené s pořízením (ocenění znalce, odměny právníkům a provize),
- reálná hodnota - pohledávky nabyté a určené k obchodování, změny reálné hodnoty je pro společnost finanční náklad nebo finanční výnos. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.72; Drbohlav a Pohl, 2011, s.23)

1.3.1 Pohledávky v cizí měně

Pohledávka zaznamenaná v účetnictví musí být vždy vyjádřena v českých korunách. V účetnictví se musí dále rozlišovat pohledávky v české a cizí měně. Při obchodování se zahraničními, výjimečně tuzemskými účetními jednotkami, vznikne pohledávka v cizí měně. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.84)

Vnitřním předpisem účetní jednotky je stanovené, podle jakého kurzu bude přepočítávat. Aby nebyl porušen zákon o účetnictví, může si účetní jednotka vybrat z následujících kurzů:

- aktuální denní kurz ČNB,
- pevný kurz stanovený účetní jednotkou na základě kursu devizového trhu vyhlášeného ČNB. (Pilátová a Richter,2011, s.47)

Pevný kurz je stanovený na určitou dobu podle vnitřního předpisu, ale nesmí být používán po delší dobu, než je účetní období (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.84).

Kurzové rozdíly

Kurzové rozdíly vznikají k okamžiku uskutečnění účetního případu, ke konci rozvahového dne nebo k okamžiku sestavení účetní závěrky. Pro ocenění pohledávky platí, že den převzetí

faktury znamená pro odběratele okamžik uskutečnění účetního případu, pro dodavatele je to den vystavení faktury.

Mezi uskutečnění účetního případu dále patří:

- úhrada závazku a inkaso pohledávky,
- převzetí dluhu u původního dlužníka,
- vzájemné započtení pohledávek,
- úhrada úvěru nebo půjčky jiným úvěrem nebo půjčkou,
- převod zálohy na zaplacení pohledávky nebo závazku.

Pokud je pro nás kurzový rozdíl kladný, účtujeme na účet 663 – Kurzové zisky. Jestliže pro nás rozdíl znamená ztrátu, účtujeme na účet 563- Kurzové ztráty. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.85)

1.4 Zánik pohledávek

Podle Šantrůčka a Štědry (2012, s.20) pohledávka zanikne na základě právního úkonu, jedná se o ukončení závazkového právního vztahu.

Způsoby, které vedou k zániku pohledávky:

- úhrada nebo splnění,
- zápočet jedné nebo obou stran,
- odstoupení od smlouvy,
- uložení do úřední úschovy – dlužník plní do úschovy, protože na straně věřitele může být překážka nebo věřitel odmítá převzít plnění,
- prominutí dluhu,
- zánik závazku v důsledku zániku dlužníka nebo věřitele,
- zánik pohledávky v důsledku prekluze,
- zánik závazku z rozhodnutí státního orgánu,
- zápočet pohledávky a závazku.

Promlčení pohledávky

Promlčení pohledávek bylo dříve řízeno obchodním zákoníkem u podnikatelů a občanským zákoníkem u ostatních subjektů. Od vzniku NOZ jsou tyto zákoníky sjednocené v jednom. Existují dvě promlčecí lhůty. Subjektivní promlčení má lhůtu tří let, počítá se od doby, kdy

byl věřitel seznámen se skutečností pro počátek této doby. Objektivní promlčecí lhůta má trvání deseti let. (Kobeda, ©2015)

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

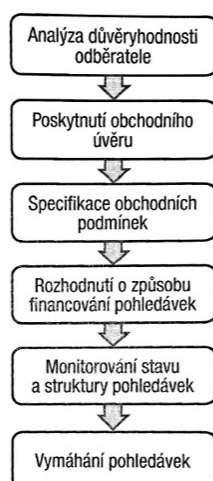
Obsahem řízení pohledávek je stanovení a udržování optimální výše pohledávek, doby splatnosti pohledávek a rozhodování o správné úvěrové politice podniku. Likviditu podniku může ovlivnit velké množství pohledávek a podnik se může díky tomu dostat do úpadku. (Hrdý a Krechovská, 2013, s.181)

Pro zajištění přiměřené likvidity podniku jsou důležité tyto kroky:

- analýza důvěryhodnosti zákazníka,
- nastavení platebních podmínek,
- řízení výše a struktury pohledávek,
- výběr způsobu vymáhání nedobytných pohledávek. (Nývtová a Marinič, 2010, s.147)

Při správném nastavení úvěrové politiky podniku je důležité věnovat pozornost všem obchodním operacím, hlavním úkolem je posouzení, zda bude prospěch z poskytnutého úvěru vyšší než náklady, spojené se správou pohledávek. Tento řídicí proces zahrnuje následující kroky:

- zhodnocení bonity zákazníka před udělením úvěru,
- minimalizace nákladů na vymáhání pohledávek,
- minimalizace ztrát z nedobytných pohledávek,
- nastavení vyvážených úvěrových podmínek,
- zhodnocení přínosu poskytnutého úvěru vzhledem k nákladům. (Machková, Černo-
hlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 130-131)



Obrázek 1 Řízení pohledávek v postupných krocích

Zdroj: Hrdý a Krechovská, 2013, s.183

2.1 Administrace pohledávek

Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv (2014, s. 132) definují administraci pohledávek jako soubor navazujících úkonů, postupů a pravidel, které směřují k zajištění úhrady pohledávky při minimálním riziku nezaplacení. Každá pohledávka by měla být doplněna údaji, aby byla zajištěna správná administrace a přehlednost uspořádání pohledávek. Mezi doplněné údaje k administraci patří:

- výše pohledávky a její splatnost,
- údaje o dlužníkovi, včetně daňových identifikačních údajů,
- aktuální stav pohledávky,
- smlouvy nebo doklady, potvrzující oprávněnost nároku na platbu.

Ostatní náklady spojené s vymáháním, kalkulace a evidence úroků z prodlení jsou součástí administrace pohledávek. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 132)

Administraci si podnik může vykonávat sám anebo si mohou vybrat outsourcingovou společnost, která bude spravovat jejich pohledávky za ně. Pokud se podnik rozhodne řídit pohledávky vlastními silami a prostředky, měly by si stanovit přesně dané interní zásady a principy administrace. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 132)

2.2 Prevence pohledávek

Prevence pohledávek slouží ke snížení rizik nezaplacení pohledávky. Preventivní opatření lze použít ve všech částech obchodních operací, a to ve dvou úrovních:

- primární – prověřování nových zákazníků pomocí analýzy marketingových, obchodních a finančních informací,
- sekundární – analýza informací, rozhodujících pro posouzení obchodních a úvěrových rizik. Každá firma má své know-how jaké ukazatele používají a díky tomu si vytváří vlastní rating. Rating ukazuje spolehlivost a platební způsobilost zákazníka. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 133)

2.2.1 Prověření odběratele před uzavřením obchodu

Prověřování odběratelů je důležitou součástí řízení pohledávek. Tuto skutečnost si některé firmy vůbec neuvědomují a riskují tím velké problémy, do kterých se mohou dostat. Je důležité, aby svého odběratele dobře prověřily. Proces prověřování může probíhat několika způsoby. Nejzákladnější způsob prověření může proběhnout zkontrolováním informací na internetu. Pro účely prověření jdou použít například internetové stránky portálu Justice.cz nebo informační systém ARES, který provozuje Ministerstvo financí. (iPodnikatel, ©2011)

Dalším, rychlejším způsobem prověření je zakoupení softwaru na hlídání klientů. Podnik uzavře smlouvu na přístup do databáze, která hlídá bonitu odběratelů. Tato databáze se spojí s účetním systémem společnosti a díky tomu může hlavní účetní ihned vidět hodnocení klienta. Na základě hodnocení se firma rozhodne, jestli s klientem do podpisu smlouvy půjde anebo ne. Špatně hodnocený klient znamená pro společnost vysoké riziko nezaplacení pohledávky.

Společnosti, které obchodují se zahraničními odběrateli, mohou využít internetový portál European Commerce Register's Forum (ecrforum.org), který jim umožní nahlédnout do obchodních rejstříků firem nejen v rámci EU, ale například i USA, Kanady a Austrálie. (Gola, ©2013)

Další možnost, jak prověřit odběratele je použití kreditní informace. Slouží k analýze společnosti, pomocí které je možné získat informace o dosavadní platební schopnosti, bonitě společnosti a další. Tyto informace se získávají z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, ale je to náročné a nákladné. Kreditní informace o podniku vznikla v důsledku požadavků bank na žadatele o úvěr. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.13-14)

2.3 Zajištění pohledávek

Snížení rizika nedobytných pohledávek lze zajistit správně nastavenými smluvními podmínkami či zajištěním pohledávky. K zajištění pohledávky může společnost použít některou formu zástavního práva, ručení, dokumentární akreditivy, dokumentární inkaso, bankovní záruky a směnky. Pojištění pohledávek, forfaiting či faktoring může taky sloužit jako forma zajištění pohledávek. (Hrdý a Krechovská, 2013, s.184)

2.3.1 Smlouva

Pro eventuální vymáhání pohledávky jsou důležité aspekty jako obsah smlouvy, dodací a platební podmínky. Smlouva by měla být jednoznačná a měla by dávat jasné pokyny. Pokud by nastala nějaká změna nebo odchylka od sepsané smlouvy musí se řešit písemný dodatek se souhlasem všech účastníků. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.12)

Smlouvy jsou většinou uzavírány mezi dvěma účastníky (prodávajícím a kupujícím), ale může se stát, že účastníků bude více. Ve smlouvě musí být správně označeny smluvní strany. U fyzické osoby je potřeba uvést jméno, příjmení a vhodné je také doplnit bydliště a rodné číslo. Právnícké osoby musí být označeny ve smlouvě obchodním názvem, pod kterým jsou zapsány v obchodním rejstříku. Dále by mělo být ve smlouvě identifikační číslo organizace a její sídlo. U právnických osob je vhodné si prověřit, zda je osoba, které uzavírá smlouvu je k takovým úkonům oprávněná. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s.12)

Skonto

Dodavatel se může s odběratelem domluvit v rámci platebních podmínek na skontu. Skonto znamená předčasnou platbu (platba před dohodnutou standardní splatností) od odběratele, za kterou mu dodavatel nabídne určitou slevu. Pro dodavatele to může mít pozitivní vliv na snížení rizika nedobytných pohledávek, snížení nákladů na administraci a také menší objem pracovního kapitálu. Negativní dopad pro dodavatele je snížení ceny za prodané výrobky. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 490)

2.3.2 Smluvní pokuta

Společnost si může smluvní pokutou zajistit splnění závazku na základě sepsané smlouvy. Smluvní pokuta má většinou peněžní formu, není nikde určeno, že by se nemohlo jednat o nepeněžní plnění. (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 201)

Žádný zákoník nestanovuje maximální výši sankce. Závisí na dohodě smluvních stran. Smluvní pokuta by měla být odpovídající významu a hodnotě uzavřeného obchodu a neměla by být v rozporu se zásadami poctivého obchodu. (Pilátová a Richter, 2011, s. 20-21)

Pokud se společnosti domluví na smluvní pokutě, musí to být sepsáno písemně, i když předchozí smlouva písemná nebyla. Důležitou náležitostí sepsané dohody o smluvní pokutě je výše smluvní pokuty nebo způsob, kterým výše bude určena. K účtování smluvních pokut používáme účet 644- Smluvní pokuty a úroky z prodlení. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 27)

2.3.3 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávky nepatří mezi skutečné nástroje proti prevenci nedobytných pohledávek, protože pojistná smlouva k pohledávce neovlivní vznik pojistné události jinak řečeno neuhrzení pohledávky. Pojištění řeší dopad nezaplacení pohledávky na hospodaření věřitele, snižuje riziko úpadku. (Machková, Černošláková, Sato a kolektiv, 2014, s. 134)

Toto zajištění se většinou používá pro zahraniční obchod, a to z důvodu vyššího rizika obchodování. Tato rizika mohou souviset s politickými událostmi, vyhlášením platební neschopnosti nebo dokonce s úpadkem společnosti. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 16)

Pojišťovna přebírá riziko nezaplacení pohledávky. Neplní jen funkci na vyplacení pojistného plnění z pojistné události, ale také pro své klienty zajišťuje sledování odběratelů. (BusinessInfo, ©2014)

V České republice je oproti Evropě malý počet pojištěných pohledávek. Většina firem toto zajištění nepoužívá, protože to považuje za nadbytečný náklad. Důležitějším aspektem, než cena pojištění je výše limitu pojištěné pohledávky. Limit maximálního úvěrového krytí určuje pojišťovna. (iPodnikatel, ©2012)

2.3.4 Záloha

Včasné splnění peněžitého závazku si lze zajistit pomocí smluvní zálohy. Pro podnik se sníží riziko nezaplacení pohledávky. Zaplacení zálohy, popřípadě celé částky není určeno v žádném právním předpise a záleží na domluvě smluvních stran. (Pilátová a Richter, 2011, s. 24)

Záloha na zboží se účtuje na účtu číslo 324- Přijaté zálohy, pokud by se jednalo o dlouhodobou zálohu tak používáme účet 475 – Dlouhodobé přijaté zálohy. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 15)

2.3.5 Prodej za hotové

Při předání zboží dojde ihned k zaplacení. Není to vhodné u vysokých částek z důvodu rizika přepadení. Ke snížení tohoto rizika můžeme využít externího přepravce, který dodá zboží na dobírku. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 489)

2.3.6 Platba předem

Platba předem se využívá u klientů, kteří již dříve měli problém se splácením svých závazků nebo je pro podnik riskantní jim poskytnout zboží na fakturu. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 489)

2.3.7 Bankovní záruka

Bankovní záruka je ze strany banky neodvolatelný závazek. Banka se zaručí, že poskytne v peněžní formě vyšší dlužné částky, pokud to dlužník věřiteli nezaplatí ve stanovené době sám. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 22)

2.3.8 Uznání závazku či dluhu

Pomáhá věřiteli v tom, aby složitě a někdy i neúspěšně dokazoval existenci své pohledávky. Dlužník písemně uzná, že má závazek vůči věřiteli, a to i v případě, pokud byl závazek již promlčen. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 134)

Podle Bařinové a Vozňákové (2007, s.43) se jedná o nejsnadnější způsob, jakým může věřitel právně zajistit svou pohledávku. Pokud dlužník svůj závazek uzná, tak tento čin může mít rozhodující význam pro věřitele, který počítá se soudním vymáháním a měl obavy, zda bude u soudu schopen prokázat, že pohledávka skutečně vznikla.

2.3.9 Dokumentární akreditiv

V zahraničním obchodu je dokumentární akreditiv nazýván jako nejdůležitější platební a zajišťovací instrument. Banka se na základě otevření akreditivu odběratelem zavazuje zaplatit dodavateli za dodané zboží. Nezáleží na splnění smlouvy, ale na dodání určitých dokumentů. Pro banku nejsou důležité podmínky, které si odběratel a dodavatel stanovili ve smlouvě, ale relevantní jsou pouze akreditivní listiny. Platba může proběhnout na základě dodání dokumentů, jako jsou například nákladní a přepravní listiny, směnka, potvrzená faktura a další. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 489)

Rozlišujeme 5 druhů akreditivu, jedná se o akreditiv nepotvrzený, potvrzený, odvolatelný, neodvolatelný, odběratelský a dodavatelský. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 23-24)

2.3.10 Směnka

Směnku lze z právního hlediska definovat jako cenný papír k obchodování. Má zákonem vymezené náležitosti. Dává příkaz výstavci zaplatit stanovenou finanční částku, v určitý čas, na určitém místě a majiteli zabezpečuje právo vyžadovat plnění od osoby, která směnku podepsala. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 28)

2.3.11 Faktoring

Faktoring znamená odkup krátkodobých pohledávek před dobou splatnosti. Tento odkup provádí specializované faktoringové společnosti. Nejčastěji bývají odkupovány pohledávky, které nejsou dále zajištěny dalším instrumentem. Faktoringová smlouva se uzavře na určité časové období. Jedná se o písemnou smlouvu o postoupení pohledávky. Všechny pohledávky, které splní podmínky ve faktoringové smlouvě faktor odkoupí. Souhlas dlužníka k postoupení pohledávky není nutný, jedinou výjimkou je v případě sepsání dohody mezi odběratelem a dodavatelem o vyloučeném postoupení pohledávky, v takovém případě musí dlužník dát souhlas k postoupení. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 35)

2.3.12 Forfaiting

Forfaitingové společnosti stejně jako faktoringových společností odkupují pohledávky ještě před splatností. Především se liší tím, že forfaitingové společnosti odkupují pohledávky se splatností minimálně 90 dní a provádějí také odkupy i s několikaletou dobou splatnosti (4 a více let). Hlavním rozdílem mezi forfaitingem a faktoringem je, že forfaiting odkupuje pohledávky, které jsou zajištěny dalšími instrumenty, například jako směnka, bankovní záruka, dokumentární akreditiv a další. Pokud odběratel pohledávku nezaplatí, tak forfaitingová společnost může vymáhat zaplacení od instrumentů, kteří se za pohledávku zaručily. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 37-38)

2.4 Způsoby vymáhání pohledávek

Pro společnost je důležité, aby přiměla své odběratele k platbě včas. Jestliže preventivní zajištění pohledávek nezabrání vzniku pozdějšímu uhrazení pohledávky nebo dokonce k vzniku nedobytné pohledávky, musí se společnost zaměřit na vymáhání nesplacených pohledávek. Dlužníky jsi můžeme rozdělit do dvou skupin:

- ti co nemohou zaplatit – nemají dostatek finančních prostředků ke splacení svého dluhu,
- ti co nechtějí zaplatit – čekají na vykonané úsilí věřitele, zaplatí na poslední chvíli. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s.492)

Podle Machkové, Černoškové, Sato a kolektivu (2014, s. 137) má vymáhání pohledávek nejčastěji průběh kdy je první upomínkové řízení, následuje nepeněžní sankce, pokud dlužník, ale stále nezaplatí dochází k mimosoudnímu vyrovnání pohledávky. Jestli tyto způsoby jsou neúčinné tak následuje soudní a rozhodčí řízení.

2.4.1 Upomínkové řízení

Toto řízení může být zahájeno i před uplynutím doby splatnosti pohledávky, ale v praxi se upomínkové řízení řeší až po uplynutí splatnosti. Věřitel svým jménem nebo prostřednictvím správce svěřené pohledávky upomíná dlužníka, že dosud nesplatil svůj závazek. Účinnější je upomínání prostřednictvím správce pohledávky, protože eliminuje osobní vazby mezi dlužníkem a věřitelem. Správce pohledávky může využít jako své plus zavedené jméno na trhu nebo jeho goodwill na finančním trhu. (Machková, Černošková, Sato a kolektiv, 2014, s. 137)

Telefonický kontakt

Tento způsob upomínání je efektivní u společností s velkým množstvím zákazníků s malými objemy pohledávek. Telefonický kontakt není pro firmu moc nákladný, a hlavně časově nenáročný. Dokáže včas odhalit a vyřešit mnoho problémů. Existuje velké množství výmluv dlužníků, proč včas nesplátili svůj závazek. Nejčastěji jsou to následující argumenty:

- nedostal jsem fakturu,
- už je to zaplacené,
- prodejce říkal, že na zaplacení faktury nespěcháte
- nemám peníze. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s.494–496)

Osobní kontakt

Dlužník má větší respekt při osobním jednání s věřitelem než při telefonickém rozhovoru. Tento způsob upomínání je časově náročný a také více nákladný. Při osobním kontaktu je dobré všechny dohodnuté okolnosti splacení dluhu sepsat písemnou formou. Je pak jednodušší dokazovat existenci pohledávky a mít více podkladů pro eventuální soudní řízení. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 496)

2.4.2 Nepeněžní sankce

Pokud dlužník neuhradí pohledávku ve sjednané lhůtě a nereaguje na výzvy věřitele, může je věřitel zapsat do databází dlužníků, které využívají banky a pojišťovny jako registr neplatičů. Tento krok může vést ke snížení bonity klienta, maximálního kreditu v obchodní informaci. Obchodní partneri klienta, který byl do takové databáze zapsán, budou informováni o jeho jednání. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 137)

2.4.3 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou je snaha vyrovnat smírnou cestou vztah mezi dlužníkem a věřitele bez použití rozhodčích nebo obecných soudů. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 137)

Společnost si musí rozhodnout, jakým způsobem bude své nesplacené pohledávky dále vymáhat. Pokud se rozhodne řešit nesplacené pohledávky vlastními silami, nelze odhadnout náklady, které k vymáhání pohledávek využije. Tyto náklady nejsou vidět účetnictvím, protože se jedná většinou o mzdové náklady na zaměstnance (který vymáhá nesplacené pohledávky), náklady na právní služby (pokud máme externího právníka), poštovné nebo cestovné. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 43)

Jestliže využijeme vymáhací agenturu, můžeme si tyto náklady započíst, jelikož jsou daňově uznatelným nákladem. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 43)

Vymáhací agentury

Pokud veškerá snaha o domluvu s dlužníkem na splacení jeho závazku vůči věřiteli selhaly, tak další postup k vymožení dlužné částky může posloužit specializovaná agentura zajišťující mimosoudní vymáhání pohledávek. Vymáhací agentury pracují rychleji než vymáhání soudní cestou, ale pro podnik to znamená další náklady. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 497)

Než si společnost vybere nějakou vymáhací agenturu, měla by si zjistit informace a reference o této agentuře. V praxi je hodně případů, kdy agentura přijala zálohu od klienta a poté neprovedla žádný úkon k vymožení dlužné částky nebo dokonce obdržené finanční prostředky za pohledávku nechala vyplatit na svůj vlastní účet. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 43)

Některé vymáhací agentury poskytují svým klientům celkovou správu portfolia pohledávek, což znamená upomínání, vyplňování formulářů pro soud, zajišťovací informace pro exekuce a jednání s právníky. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 43)

Notářský zápis

Zda se jedná o vysokou dlužnou částku a věřitel nechce mít náklady na soudní řízení, je žádoucí si právně zajistit nepochybné uznání dluhu dlužníkem. Notářský zápis dává věřiteli právní uznání dluhu a v případě neuhrazení dlužníkem, věřitel získává možnost vedení exekuce vůči dlužníkovi na základě žádosti bez nutnosti další žaloby. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 45)

Zápočet pohledávky

Uzavřením dohody o vzájemném vyrovnání pohledávek a závazků (zápočet) lze zajistit splatnost pohledávky. Pokud věřitel s dlužníkem bude takovou dohodu podepisovat, musí si důkladně zkontrolovat, jestli započítávané pohledávky a závazky mají všechny důležité náležitosti a odpovídají požadavkům pro započtení. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 47)

Předžalobní upomínka

Společnost musí před podání žaloby k soudu zaslat dlužníkovi tzv. předžalobní upomínku. Jedná se o novelu občanského soudního řádu platného od 1.ledna 2013. Před touto novelou vznikaly situace, kdy dlužník ani nevěděl o dluhu a ihned byl předvolán k soudnímu řízení. (Předžalobní upomínky, ©2014)

Předžalobní upomínku je nutné zaslat dlužníkovi doporučeně pomocí pošty. Věřitel v upomínce upozorní dlužníka, že má dluh, který byl splatný a dá mu určitou lhůtu k napravení skutečnosti. Pokud dlužník ani v této lhůtě nezaplatí, může se přistoupit k soudnímu řízení. (Předžalobní upomínky, ©2014)

2.4.4 Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou

Krajním řešením pro vymáhání pohledávek je soudní řízení, používá se, pokud všechny předchozí snahy vymožení dluhu byly neúspěšné a vyčerpané všechny možnosti. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014, s. 137)

Nesplacené pohledávky řešené soudní cestou jsou spojeny s náklady na právní zastoupení a musíme také počítat se soudními poplatky. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 497)

Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 56) definují soudní vymáhání, jako vymáhání pomocí státního donucení. Jedná se o provádění úkonů od podání žaloby až po výkon soudního rozhodnutí.

Soudní řízení je zahájeno doručením žaloby soudu, ukončení soudního řízení je jedním ze tří rozhodnutí:

- rozsudkem (vždy lze podat odvolání),
- usnesením (někdy je odvolání vyloučeno),
- platebním rozkazem. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 57)

Insolvenční řízení

Právnícké, ale i fyzické osoby se mohou dostat do situace, kdy nemají schopnost hradit své závazky. Tento stav se označuje jako insolvence (úpadek) a platné zákony stanovují jeho řešení. (BusinessInfo, ©2016)

Insolvenční řízení se zahajuje na základě podaného návrhu, a to dnem kdy byl insolvenční návrh doručen příslušnému soudu. Návrh musí být písemný s ověřeným podpisem osoby, která tento návrh podává. (BusinessInfo, ©2016)

Od okamžiku zahájení insolvenčního řízení může dlužník nakládat s majetkovou podstatou pouze tak, aby nedošlo k podstatné změně ve skladbě, využití nebo určení tohoto majetku anebo o jeho nikoliv zanedbatelné zmenšení. To znamená, že dlužník může nadále svůj majetek využívat běžným způsobem, ale nesmí svůj majetek prodávat, pronajímat, směnovat či darovat. (Maršíková, 2014, s.47)

Insolvenčním řízením je soudní řízení. Předmětem tohoto řízení je dlužníkův úpadek nebo jen hrozící úpadek a způsob řešení. Nejprve soud rozhodne, zda jsou splněny podmínky pro řešení majetkových problémů dlužníka, o úpadku dlužníka. V následující fázi soud rozhodne o způsobu řešení úpadku. Úpadek může být řešen konkurzem, oddlužením nebo reorganizací. (BusinessInfo, ©2016)

3 OPRAVNÉ POLOŽKY K POHLEDÁVKÁM

Zákon o rezervách pro zjištění daně z příjmu (zákon č. 593/1992 Sb.) prošel v minulosti v části zaměřené na opravné položky ke značným změnám. Při tvorbě opravných položek si společnost musí zjistit, kdy se staly pohledávky splatnými, aby rozhodli, které znění zákona je směrodatné a podle něho musí postupovat. (Truhlářová, ©2015)

Opravné položky, které je možné zařadit do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmu, lze podle zákona tvořit k pohledávkám, které byly při vzniku zaúčtovány do výnosů a zároveň tento příjem nebyl osvobozen od daně z příjmu. K pohledávkám vzniklým z titulu cenných papírů a ostatních investičních nástrojů, úvěrů, zápůjček, ručení, plnění ve prospěch vlastního kapitálu a z dalších uvedených pohledávek v zákoně, nelze tvořit opravné položky. (Skálová, 2017, s.84)

Tvorbu opravných položky podle § 8a dělíme na dvě skupiny podle konce sjednané doby splatnosti pohledávky:

- **18 měsíců**, opravná položka až do výše **50 %** neuhrazené hodnoty pohledávky,
- **30 měsíců**, opravná položka až do výše **100 %** neuhrazené hodnoty pohledávky.

Od 1.1. 2015 došlo ke změně původních 36 měsíců na 30 měsíců, a to z důvodu zkrácení promlčecí lhůty. (Truhlářová, ©2015)

Opravné položky u pohledávek do 30 000 Kč, dle § 8c

Podle § 8c může věřitel tvořit opravnou položku až do výše 100 % hodnoty pohledávky, pokud výše pohledávky bez příslušenství nepřesáhne 30 000Kč. U pohledávek v této hodnotě není nutné řešit vymáhání soudní cestou. (Skálová, 2017, s.86)

Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení § 8

Až do výše 100 % si poplatník může uplatnit opravnou položku k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení. Jako účinný daňový výdaj si může uplatnit za splnění těchto podmínek:

- jsou nepromlčené,
- přihlásíme je u soudu od zahájení insolvenčního řízení do konce lhůty stanovené v rozhodnutí soudu o úpadku nebo do lhůty podle insolvenčního zákona, kdy je rozhodnutí o úpadku spojeno s rozhodnutím o oddlužení,

- můžeme uplatnit ve zdaňovacím období, za které podáváme daňové přiznání, a zároveň ve kterém jsme pohledávky přihlásili u soudu,
- nejedná se o pohledávky mezi spojenými osobami a nejedná se o pohledávky z titulu cenných papírů, úvěrů, zápůjček, ručení, záloh, pokut, sankcí ze závazkových vztahů apod. (Truhlářová, ©2015)

4 FINANČNÍ ANALÝZA

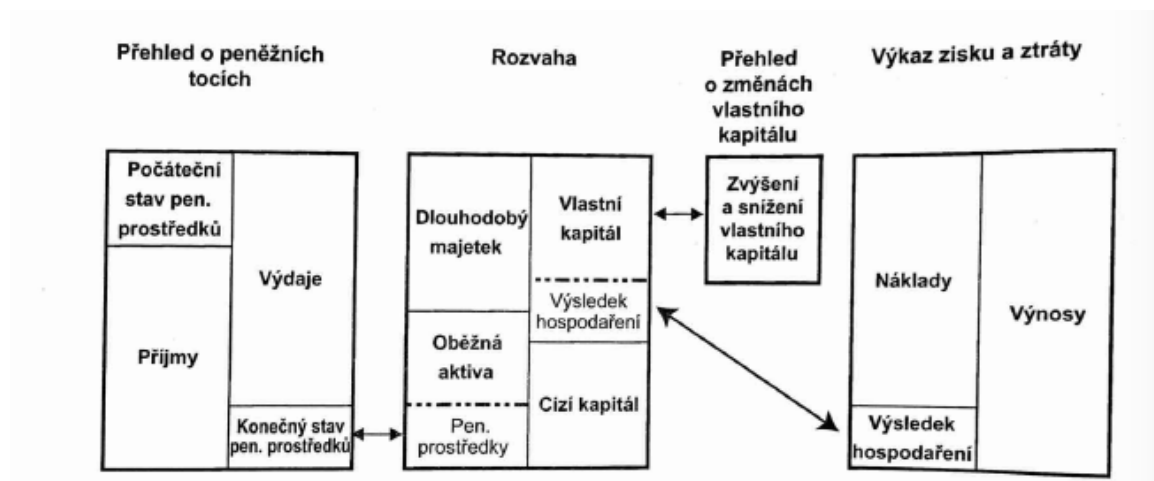
Nejvýstižnější definice finanční analýzy říká, že se jedná o systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. Hlavním cílem finanční analýzy je získat informace pro správné rozhodování v podniku. (Růčková, 2015, s.9)

Podle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s.17) finanční analýza dává komplexní informace o finanční situaci podniku. Jde zde rozpoznat, zda je podnik ziskový, jakou má kapitálovou strukturu, jestli je schopen hradit závazky a další důležité informace pro rozhodování.

Pro zpracování finanční analýzy jsou potřeba zdroje informací. Mezi zdroje informací, které pomůžou k vytvoření finanční analýzy patří:

- rozvaha – jedná se o účetní výkaz podniku. Dává přehled o majetku podniku a z jakých zdrojů je financován. Sestavování probíhá k určitému datu, nejčastěji k poslednímu dni roku. U rozvahy se vždy musí aktiva rovnat pasivům, (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s.23)
- výkaz zisku a ztrát – ukazuje přehled o výnosech a nákladech podniku a také výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. (Výnosy – náklady = výsledek hospodaření, +zisk, - ztráta). (Růčková, 2015, s.31) (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s.37)
- přehled o peněžních tocích (cash flow) – tento výkaz dává přehled o peněžních příjmech a výdajích, (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s.47)
- přehled o změnách vlastního kapitálu – jedná se o přehled změn ve vlastním kapitálu, které nastanou v průběhu období. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s.57)

Účetní výkazy jsou navzájem provázané. Jejich provázanost je zobrazena na Obrázku 2.



Obrázek 2 Vzájemná provázanost účetních výkazů

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 58

4.1 Absolutní ukazatele

K posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazu slouží absolutní ukazatele, jako je horizontální a vertikální analýza. (Růčková, 2015, s.41)

4.1.1 Horizontální analýza

Při výpočtu horizontální analýzy se posuzují jednotlivé změny výkazů v časové posloupnosti. Procentní vyjádření výpočtu udává absolutní výši změny k výchozímu roku. Horizontální analýzu zjistíme následujícím výpočtem (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s.68):

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{Absolutní změna} \times 100)}{\text{Ukazatel}_{t-1}}$$

4.1.2 Vertikální analýza

Podle Růčkové (2015, s. 43) je vertikální analýza také nazývána jako analýza komponent. Jedná se o procentuální vyjádření ke zvolené základně. Usnadňuje srovnání jednotlivých účetních výkazů v rozdílných letech.

4.2 Ukazatelé zadluženosti

Podle Růčkové (2015, s. 64) pojem zadluženost vyjadřuje, kolik procent podnik používá k financování své činnosti z cizích zdrojů.

4.2.1 Celková zadluženost

Základním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30–60 %, ale musíme brát v úvahu i odvětví ve kterém společnost podniká. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 85-86)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$$

4.2.2 Míra zadluženosti

Míra zadluženosti vyjadřuje poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 86)

Tento ukazatel je důležitý, pokud si společnost chce vzít úvěr u banky. Cizí zdroje společnosti by neměly být vyšší než jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Pokud je vlastní jmění vyšší, než je hodnota cizích zdrojů, lze říct, že se jedná o optimální vztah. (Finanční analýza, ©2011)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

4.3 Ukazatelé rentability

Ukazatele výnosnosti, návratnosti, i tak se označují ukazatele rentability. Jedná se o poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně. Všechny rentability udávají, kolik korun zisku připadá na jednu korunu ve jmenovateli. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 98)

4.3.1 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb vykazuje poměr mezi čitatelem, který zahrnuje výsledek hospodaření a jmenovatelem, který obsahuje tržby. Tato rentabilita bývá často označována jako ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. Udává, kolik dokáže podnik vyprodukovat zisku na jednu korunu tržeb. (Růčková, 2015, s.62)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

4.3.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Jedná se o důležitý ukazatel pro akcionáře, společníky a další investory. Ukazatel vypovídá, kolik čistého zisku náleží na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 99)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

4.3.3 Rentabilita aktiv

Klíčovým měřítkem rentability je rentabilita aktiv. Poměruje zisk s celkovými aktivy. Nerozlišujeme, zda aktiva byly financovány z vlastních či cizích zdrojů. (Kislingerová a kolektiv, 2010, s. 98)

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s.99) uvádí, že rentabilita aktiv měří výkonnost podniku a jedná se o důležitý ukazatel.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

EBIT = výsledek hospodaření za účetní období + nákladové úroky + daň

4.4 Ukazatelé likvidity

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s.91) se shodují s Růčkovou (2015, s.54) v definování pojmu likvidita podniku jako vyjádření schopnosti podniku uhradit včas své závazky.

Z hlediska finanční vyrovnanosti podniku je likvidita důležitá. Dává informaci, jestli je podnik schopen hradit své závazky. Pokud bude likvidita podniku vysoká, není to dobrá zpráva pro vlastníky, protože mají velké množství finančních prostředků vázaných v oběžném majetku. (Růčková, 2015, s. 43)

4.4.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita, nebo někdy také označována jako likvidita III. stupně, udává kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Vypočítaná běžná likvidita by se měla pohybovat v doporučeném rozmezí 1,5 – 2,5. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91-92)

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

4.4.2 Pohotová likvidita

V likviditě II. stupně neboli pohotové likviditě, by měl čítec odpovídat jmenovateli. Jednalo by se o poměr 1:1 a z tohoto poměru je vidět, že by podnik byl schopen uhradit své závazky bez prodeje svého zboží. (Růčková, 2015, s.56)

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 92) uvádějí doporučené rozmezí mezi 1 – 1,5. Dále souhlasí s Růčkovou (2015, s. 92), že při poměru menším než 1 nemusí podnik prodávat své zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

4.4.3 Hotovostní likvidita

Hotovostní likvidita označovaná také jako okamžitá likvidita nebo likvidita I. stupně, představuje, jakou výši představují finanční prostředky v poměru ke krátkodobým cizím zdrojům. Doporučená hranice se nachází v rozmezí 0,2 – 0,5. Pokud vykazuje vyšších hodnot, tak to značí o neefektivním využívání peněžitých prostředků. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

4.5 Ukazatelé aktivity

Růčková (2015, s. 67) uvádí, že ukazatelé aktivity měří, jak společnost využívá investované finanční prostředky. Pomocí těchto ukazatelů, společnost vidí počet obrátek a dobu obratu. Výsledky těchto porovnání ukazují, zda hospodaříme správně.

4.5.1 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období od okamžiku vystavení faktury až po zaplacení sjednané částky. Doporučená hodnota není přesně stanovena, ale srovnává se s dobou splatnosti pohledávky a průměrem za odvětví do které firma spadá. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 105)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

4.5.2 Doba obratu závazků

Dobu od vzniku závazku do doby úhrady sděluje průměrná doba obratu závazku. Ukazatelé doba obratu pohledávek a doba obratu závazků by měli dosahovat stejných hodnot, protože jejich nesoulad ovlivňuje likviditu podniku. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 105)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

4.5.3 Obratovost pohledávek

Ukazuje kolikrát za sledované období jsou pohledávky přeměněné v tržby. (Fermat, ©2016)

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

4.5.4 Obratovost závazků

Je to totožné jako u obratovosti pohledávek, tedy kolikrát za sledované období jsou závazky přeměněné v tržby.

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je soukromá firma sídlící ve Velkém Meziříčí v okrese Žďár nad Sázavou. Vznikla v roce 1998, má tedy 19 let zkušeností v oboru. Jedná se o akciovou společnost se základním kapitálem 20 000 000 Kč.

Od zahájení podnikání se zabývá výrobou dražovaných čokoládových směsí a extrudovaných snacků a cereálních výrobků. Obchodní aktivity jsou zaměřeny především na velké obchodní řetězce, na maloobchodní prodej a také na výrobní spolupráci s významnými výrobci potravin nejen v ČR, například Danone, Nestlé. Společnost vyrábí a prodává na trhu v tuzemsku a zahraničí (především EU) výrobky jako jsou balené suché plody a ořechy, dražované čokoládové výrobky, extrudované a reklamní výrobky.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je Výroba potravinářských výrobků (CZ-NACE 10000), další podnikatelské aktivity společnosti jsou Výroba kaka, čokolády a cukrovinek (CZ-NACE 10820), Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (CZ-NACE 00000), Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení (CZ-NACE 46100), Ostatní maloobchod v nespécializovaných prodejnách (CZ-NACE 47190), Skladování (CZ-NACE 52100), Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních (CZ-NACE 56100) a jako poslední Balicí činnost (CZ-NACE 82920).

5.1 Historie společnosti

Již v roce 1994 byl založen předchůdce vybrané společnosti, který měl jako hlavní předmět podnikání balení produktů. Činnost firmy se rozšiřovala, tak se společníci rozhodli v roce 1998 o přeměně firmy na akciovou společnost, při čemž došlo i k navýšení základního kapitálu.

Nově vzniklá akciová společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 17.2.1998 a navázala na podnikání svého předchůdce a rozšířila předmět podnikání o výrobu dražování ořechů a sušeného ovoce. Během rozvoje společnosti docházelo k navyšování základního kapitálu společnosti. Základní kapitál v roce 2000 činil 10 000 000 Kč a v roce 2004 byl navýšen na současnou částku 20 000 000 Kč.

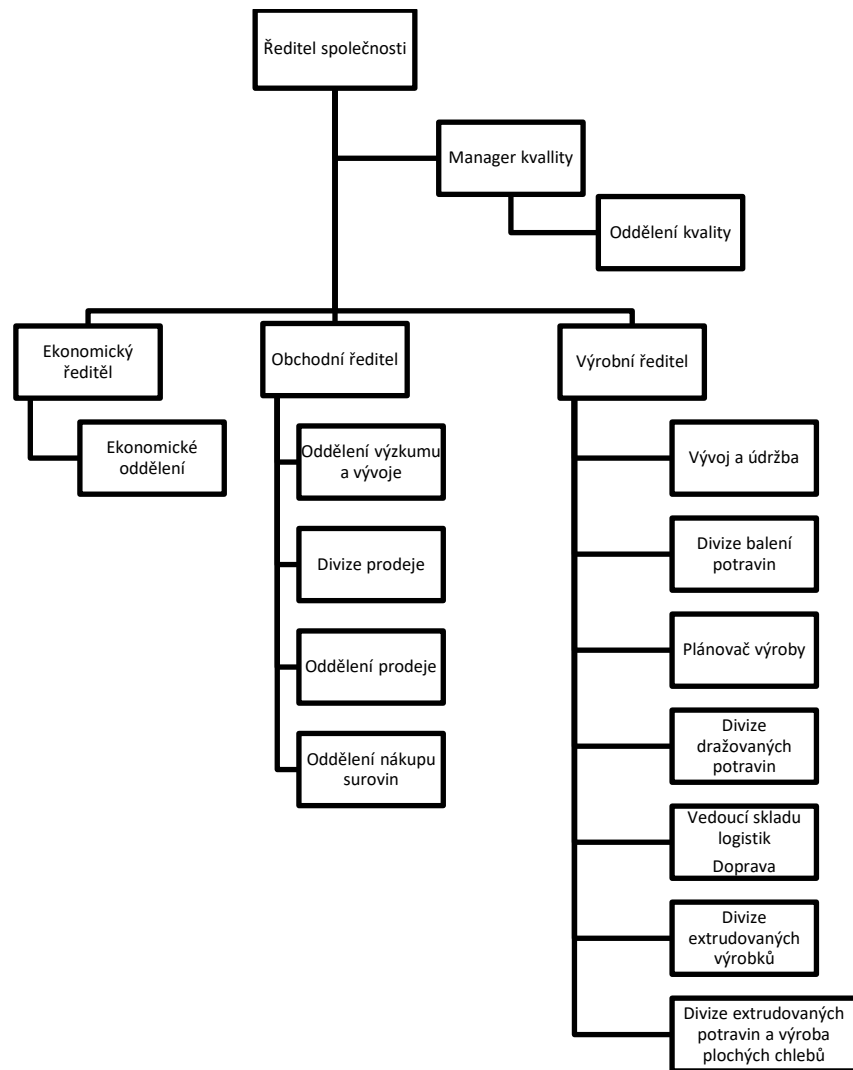
Sídlo společnosti se původně nacházelo na adrese Františkov, Velké Meziříčí. V této provozně se nyní vyrábí extrudované výrobky typu snacků. V roce 1999 společnost odkoupila starý sklad na adrese Třebíčská, Velké Meziříčí, které postupně rekonstruovala a vytvořila hlavní sídlo společnosti.

V hlavním sídle se nyní nachází výroba čokoládových výrobků a také objekt funguje jako balírna finálních výrobků a centrální sklad. V roce 2003 byla společnost rozšířena o novou provozovnu ve Starém Městě, kde se zabývají výrobou extrudovaných výrobků a extrudovaného křehkého plátku.

5.2 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti znázorňuje obrázek 3. V čele společnost je ředitel, který má pod sebou 3 ředitele jednotlivých úseků a jednoho manažera kvality. Firma má svého ekonomického ředitele, který má na starosti celé ekonomické oddělení. Obchodní ředitel má pod sebou oddělení výzkumu a vývoje, oddělení prodeje, oddělení nákupu surovin a také celou divizi prodeje. Největší strukturu má pod sebou výrobní ředitel společnosti. Spadají pod něj vývoj a údržba, divize balení potravin, plánovač výroby, divize dražovaných potravin, vedoucí skladu logistik a doprava, divize extrudovaných potravin a jako poslední část divize extrudovaných potravin a výroba plochých chlebů. Manažer kvality má pod sebou celé oddělení kvality.

Společnost má v průměru 220 zaměstnanců.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, 2017)

6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Pro lepší vyhodnocení finanční situace vybrané společnosti byla vytvořena horizontální a vertikální analýza, dalším krokem byly provedeny výpočty vybraných ukazatelů zadluženosti, vybrané ukazatele rentability, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity týkající se pohledávek a závazků. Analýza byla provedena za rok 2013, 2014 a 2015. Analýzy za rok 2016 nebyly provedeny kvůli povinnosti společnosti mít finanční výkazy ověřené auditorem.

Vybrané ukazatele budou srovnány s výpočty za roky 2014 a 2015 za odvětví CZ-NACE 10 (Výroba potravinářských výrobků), ve kterém má společnost hlavní činnost podnikání.

6.1 Absolutní ukazatele

Tabulka 1 Horizontální a vertikální analýza společnosti

v tis. Kč	Data z rozvahy			Horizontální analýza		Vertikální analýza		
	2013	2014	2015	2014/2015	2015/2014	2013	2014	2015
Aktiva	422545	506378	477280	19,84 %	-5,75 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	184065	203042	222556	10,31 %	9,61 %	43,56 %	40,10 %	46,63 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	530	15	0	-97,17 %	-100,00 %	0,13 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý hmotný majetek	151857	167349	188918	10,20 %	12,89 %	35,94 %	33,05 %	39,58 %
Dlouhodobý finanční majetek	31678	35678	33638	12,63 %	-5,72 %	7,50 %	7,05 %	7,05 %
Oběžné aktiva	237341	302649	253542	27,52 %	-16,23 %	56,17 %	59,77 %	53,12 %
Zásoby	111037	158987	122360	43,18 %	-23,04 %	26,28 %	31,40 %	25,64 %
Krátkodobé pohledávky	104894	122086	117054	16,39 %	-4,12 %	24,82 %	24,11 %	24,53 %
Krátkodobý finanční majetek	21410	21576	14128	0,78 %	-34,52 %	5,07 %	4,26 %	2,96 %
Pasiva	422545	506378	477280	19,84 %	-5,75 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	175816	185535	191179	5,53 %	3,04 %	41,61 %	36,64 %	40,06 %
Základní kapitál	20000	20000	20000	0,00 %	0,00 %	4,73 %	3,95 %	4,19 %
Kapitálové fondy	-5784	1216	1216	-121,02 %	0,00 %	-1,37 %	0,24 %	0,25 %
Výsledek hospodaření minulých let	125935	163819	161099	30,08 %	-1,66 %	29,80 %	32,35 %	33,75 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	22296	6144	3220	-72,44 %	-47,59 %	5,28 %	1,21 %	0,67 %
Cizí zdroje	243892	317933	283369	30,36 %	-10,87 %	57,72 %	62,79 %	59,37 %
Dlouhodobé závazky	14529	29945	26144	106,11 %	-12,69 %	3,44 %	5,91 %	5,48 %
Krátkodobé závazky	71730	101782	83836	41,90 %	-17,63 %	16,98 %	20,10 %	17,57 %
Bankovní úvěry a výpomoci	157633	186206	173389	18,13 %	-6,88 %	37,31 %	36,77 %	36,33 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní data)

Horizontální analýza znázorňuje procentuální změnu ve významných položkách společnosti. V roce 2014 se zvýšila celková aktiva a pasiva společnosti o 19,84 %. V roce 2013 byl nakoupen software Netto a byl jedinou složkou dlouhodobého nehmotného majetku. V následujících letech byl odepisován a v roce 2015 byla hodnota dlouhodobého nehmotného majetku nulová. K zdokonalování výroby jsou nakupovány stroje k modernizaci výroby, proto každý rok roste dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2014 společnost nakoupila nové strojní zařízení, které zvýšilo dlouhodobý hmotný majetek o 10,31 %. Nárůst v roce 2015 byl způsoben kolaudací skladů v jedné z provozoven. Největší zvýšení v aktivech zaznamenal oběžný majetek. Společnost evidovala nárůst zásob a krátkodobých pohledávek. Zásoby vzrostly v roce 2014 o 43,18 %, bylo to způsobeno nákupem zásob na sklad. Společnost nakoupila velké množství zásob na sklad, kvůli nízké ceně a podepsání kontraktů na další období, na které zásoby využije. Díky objemným skladům si může společnost dovolit nakoupit zásoby na půl roku dopředu. V letech 2013 a 2014 byl krátkodobý finanční majetek vyšší než v roce 2015, důvodem tohoto rozdílu je skutečnost, že v letech 2013 a 2014 byly zaplacené pohledávky od významného odběratele v posledním dnu v roce. Společnost už s těmito prostředky nedisponovala, ale v roce 2015 poslední platby za pohledávky přišly 30.12. a ve stejný den byly zaplacené i závazky. Kapitálové fondy společnosti obsahují emisní ážio a v roce 2013 zde byl rozdíl z ocenění prodané společnosti ve výši – 7 000 000 Kč. Společnost prodala všechny své podíly, které vlastnila v jedné nejmenované firmě. Dále v pasivech došlo k výrazné změně cizích zdrojů, především zvýšení dlouhodobých závazků o 106,11 %. Závazky ať už krátkodobé nebo dlouhodobé se zvýšily z důvodu nakoupení velkého množství zásob. Společnost nakupuje nejvíce zásoby ke konci roku, proto jsou tyto složky tak ovlivněny. Výsledek hospodaření z běžného období za rok 2013 byl ve velké výši přesunut do výsledku hospodaření minulých let. Akcionáři rozhodli, že vysoký zisk ponechají ve společnosti. Každoročně výsledek hospodaření za běžné účetní období společnosti klesá. V roce 2014 byl pokles o 72,44 % a v roce 2015 o 47,59 %. Výrazný pokles výsledku hospodaření za rok 2014 způsobila skutečnost, že výsledek hospodaření za rok 2013 byl ovlivněn prodejem strojů ve velké částce a také kvůli výnosům z fotovoltaické elektrárny. Společnost má na svých provozovnách fotovoltaické panely, ze kterých využívá energii pro svou potřebu a přebytek prodává dále do sítě. Rok 2015 nebyl pro firmu příznivý, byly nakupovány zásoby za vysokou cenu a také došlo k velké ztrátě z kurzovních rozdílů. Závazky a bankovní úvěry a výpomoci v roce 2014 vzrostly o velkou sumu, bylo to zapříčiněno

nakoupení velkého množství zásob, které společnost ještě nezaplatila. Bankovní úvěry a výpomoci vzrostly v důsledku nakoupení nových strojů. Bankovní úvěry a výpomoci společnosti postupně splácí, a tak dochází ke snižování.

Ve vertikální analýze lze vidět, že hlavními složkami aktiv jsou dlouhodobý hmotný majetek, zásoby a krátkodobé pohledávky. Pasiva společnosti jsou tvořena především výsledkem hospodaření z minulých let, krátkodobými závazky a bankovními úvěry a výpomocí. Struktura aktiv a pasiv se v jednotlivých letech nijak výrazně neliší.

6.2 Ukazatelé zadluženosti

V následující tabulce jsou vypočítány vybrané ukazatele zadluženosti za rok 2013–2015 a v odvětví za roky 2014 a 2015. Odvětví je vypočítáno pouze za dva roky, z důvodu dostupnosti dat. Ukazatele zadluženosti jsou vypočítány pomocí vzorců, které jsou uvedeny v teoretické části práce.

Tabulka 2 Ukazatelé zadluženosti společnosti a odvětví

	společnost			odvětví	
	2013	2014	2015	2014	2015
Celková zadluženost	57,72 %	62,79 %	59,37 %	43,87 %	45,96 %
Míra zadluženosti	1,39	1,71	1,48	0,44	0,86

Zdroj: Vlastní zpracování (interní data, MPO)

Společnost vykazuje celkovou zadluženost v letech 2013–2015 okolo 60 %. V odborných publikacích je doporučená hranice od 30 % do 60 %. V roce 2014 byla tato hranice překročena. V různých odvětvích ekonomiky se zadluženost může razantně lišit. Celková zadluženost v odvětvím CZ – NACE 10, se pochybuje v doporučených hodnotách. V letech 2014 a 2015 byla hodnota zadlužení v rozmezí 43–46 %. Výsledky nám naznačují vysokou zadluženost podniku ve srovnání s odvětvím.

Hlavním důvodem velkého zadlužení společnosti je modernizaci hal, skladů či strojů. K modernizaci využívá Evropské dotace, které pokryjí investici do výše 30 % a na zbylou část musí získat úvěr. Dalším důvodem vysokého zadlužení je velké množství dlouhodobých a krátkodobých závazků. Jelikož společnost nakupuje velké množství zásob na konci roku a doposud za zásoby nezaplatila tak se tato skutečnost projeví v rozvaze ke konci roku.

Míra zadluženosti vykazovala v roce 2014 hodnotu 1,71 a je skoro čtyřikrát větší než hodnota v odvětví. Hodnota v odvětví v roce 2014 byla 0,44 a v roce 2015 vzrostla na 0,86. Ve společnosti na rozdíl od odvětví míra zadluženosti klesá, a to díky splácení svých úvěrů.

6.3 Ukazatelé rentability

V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé ukazatele rentability za roky 2013 až 2015 a za odvětví v letech 2014 a 2015. K výpočtu byly použity vzorce uvedené v teoretické části.

Tabulka 3 Ukazatelé rentability společnosti a odvětví

	společnost			odvětví	
	2013	2014	2015	2014	2015
Rentabilita tržeb	3,17 %	0,41 %	0,72 %	3,98 %	3,45 %
Rentabilita vlastního kapitálu	12,68 %	1,74 %	3,21 %	6,07 %	10,05 %
Rentabilita aktiv	7,72 %	1,74 %	2,32 %	8,39 %	7,38 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, MPO)

Všechny ukazatele rentability jsou v kladných číslech, což znamená, že je společnost v analyzovaných letech zisková.

Rentabilita tržeb slouží k vyjádření ziskové marže. Zisková marže společnosti se v roce 2013 pohybovala okolo 3 % a je srovnatelná s odvětvím v roce 2014 a 2015. Rentabilita tržeb byla v roce 2013 ovlivněna prodejem strojů, který značně ovlivnil výsledek hospodaření za běžné období. Rok 2014 zaznamenal velký pokles rentability tržeb na 0,4 %, tento pokles byl způsoben prodejem velkého množství balených suchých plodů. Cena za zásobu, které bylo potřeba k dodržení smlouvy dodat, byla vysoká a tržby za výrobky byly nízké. Jinak řečeno společnost prodávala s minimálním ziskem. Rok 2015 se snažila společnost minimalizovat tento problém, a to se jí podařilo, ale došlo k velké ztrátě z kurzových rozdílů. Přesto rentabilita tržeb v roce 2015 vzrostla. Společnost se nyní snaží zvyšovat rentabilitu tržeb.

Společnost v roce 2013 zaznamenala vysoký výsledek hospodaření z důvodu prodeje, který nám značně ovlivnil i rentabilitu vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala 12,68 %. Rentabilita v odvětví každoročně roste, ale u společnosti jsme v roce 2014 zaznamenaly značný pokles z 12,68 % na 1,74 %. Bylo to způsobeno snížením výsledku hospodaření.

Rentabilitu aktiv stejně jako ostatní rentability ovlivnilo snížení výsledku hospodaření za účetní období. Odvětví v roce 2014 a 2015 vykazovalo rentabilitu aktiv okolo 8%

6.4 Ukazatele likvidity

Následující tabulka uvádí jednotlivé ukazatele likvidity za rok 2013-2015 a za roky 2014 a 2015 v odvětví. Ukazatel likvidity vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.

Tabulka 4 Ukazatelé likvidity společnosti a odvětví

	společnost			odvětví	
	2013	2014	2015	2014	2015
Běžná likvidita	1,13	1,21	1,17	1,55	1,34
Pohotová likvidita	0,6	0,58	0,61	1,03	0,86
Hotovostní likvidita	0,1	0,09	0,07	0,16	0,16

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, MPO)

Ani jedna likvidita společnosti z analyzovaných let neodpovídá doporučené hodnotě. Hodnoty likvidit jsou vždy nižší, což vyjadřuje horší schopnost společnosti splácet své závazky.

Běžná likvidita se pohybuje v rozmezí 1,13 - 1,21, ve srovnání s odvětvím jsou tyto hodnoty nižší. V roce 2014 hodnota za odvětví spadala do doporučeného rozpětí. V roce 2015 hodnota klesla na 1,34. Běžnou likviditu ovlivňují oběžná aktiva. Společnost má na skladě velké množství zásob, které snižují tuto likviditu. Zásoby jsou ve společnosti nakupovány podle množství smluvených zakázek. Malé množství zásob by společnost ohrožovalo více než likvidita pod doporučenou hranici. Likviditu neovlivňuje jen velké množství zásob, ale také velké množství závazků, které jsou splatné v následujícím období.

Hotovostní likvidita společnosti nedosahuje a ani se nepřibližuje doporučené hodnotě. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2-0,5. V roce 2015 společnost vykazovala hotovostní likviditu skoro třikrát nižší, než je minimální doporučená hodnota. Společnost se snaží splácet co nejdříve své závazky, a proto nemá velké množství krátkodobého finančního majetku.

Výsledky těchto likvidit jsou zkresleny skutečností, že společnost nakoupí před koncem roku velké množství zásob a v poslední dny účetního období provede velké množství plateb za závazky.

Srovnání likvidity odvětví a likvidity společnosti se razantně neliší. Odvětví má také problémem dosahovat doporučených hodnot.

6.5 Ukazatelé aktivity

Následující tabulka obsahuje výpočty vybraných ukazatelů aktivity v letech 2013–2015 a za odvětví v letech 2014 a 2015. Stejně jako v předchozích analýzách byly porovnávány výsledky s odvětvím pouze za dva roky z důvodu nedostupnosti dat za rok 2013. Byly vybrány ukazatele doby obratu pohledávek, doby obratu závazků a jejich obratovost. K výpočtům byly použity vzorce uvedené v teoretické části této bakalářské práce.

Tabulka 5 Ukazatelé aktivity společnosti a odvětví

	společnost			odvětví	
	2013	2014	2015	2014	2015
Doba obratu pohledávek (dny)	50,26	50,25	46,74	67,7	56,25
Doba obratu závazků (dny)	36,74	46,38	35,21	58,3	61,9
Obratovost pohledávek	7,16	7,16	7,7	5,32	6,4
Obratovost závazků	9,8	7,76	10,23	6,18	5,82

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, MPO)

Doba obratu pohledávek byla vypočítána s použitím krátkodobých pohledávek, a to z důvodu, že společnost nemá v rozvaze žádné dlouhodobé pohledávky. Porovnání doby obratu pohledávek společnosti a odvětví lze konstatovat, že pohledávky jsou společnosti placeny v kratším intervalu než v odvětví. V roce 2014 byla doba obratu pohledávek 67 dní, což je o 17 dní více než ve společnosti.

Porovnáním doby obratu pohledávek a závazků zjistíme, že společnost hradí své závazky dříve, než dlužník hradí společnosti. Doba obratu závazků v odvětví se pohybuje okolo 60 dní.

7 ANALÝZA STAVU POHLEDÁVEK ZA ROKY 2013-2016

Tato kapitola je věnována analýze stavu pohledávek v jednotlivých letech. Pro lepší srovnání jsou analyzované čtyři roky, od roku 2013 do roku 2016. Je posouzena struktura krátkodobých pohledávek, protože společnost žádné dlouhodobé pohledávky neeviduje. Dále je provedena analýza splatnosti pohledávek v jednotlivých letech.

V následujících dvou tabulkách lze vidět strukturu krátkodobých pohledávek za roky 2013-2016.

Tabulka 6 Struktura pohledávek za rok 2013 a 2014

(v tis. Kč)	2013	podíl v %	2014	podíl v %
Krátkodobé pohledávky	104894	100,00 %	122086	100,00 %
Pohledávky z obchodních vztahů	98129	93,55 %	110280	90,33 %
Stát – daňové pohledávky	527	0,50 %	7256	5,94 %
Krátkodobé poskytnuté zálohy	6169	5,88 %	4325	3,54 %
Jiné pohledávky	69	0,07 %	225	0,18 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní data)

Tabulka 7 Struktura pohledávek za rok 2015 a 2016

(v tis. Kč)	2015	podíl v %	2016	podíl v %
Krátkodobé pohledávky	117054	100,00 %	100889	100,00 %
Pohledávky z obchodních vztahů	111300	95,08 %	94991	94,15 %
Stát – daňové pohledávky	3093	2,64 %	1089	1,08 %
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2584	2,21 %	2034	2,02 %
Jiné pohledávky	77	0,07 %	2775	2,75 %

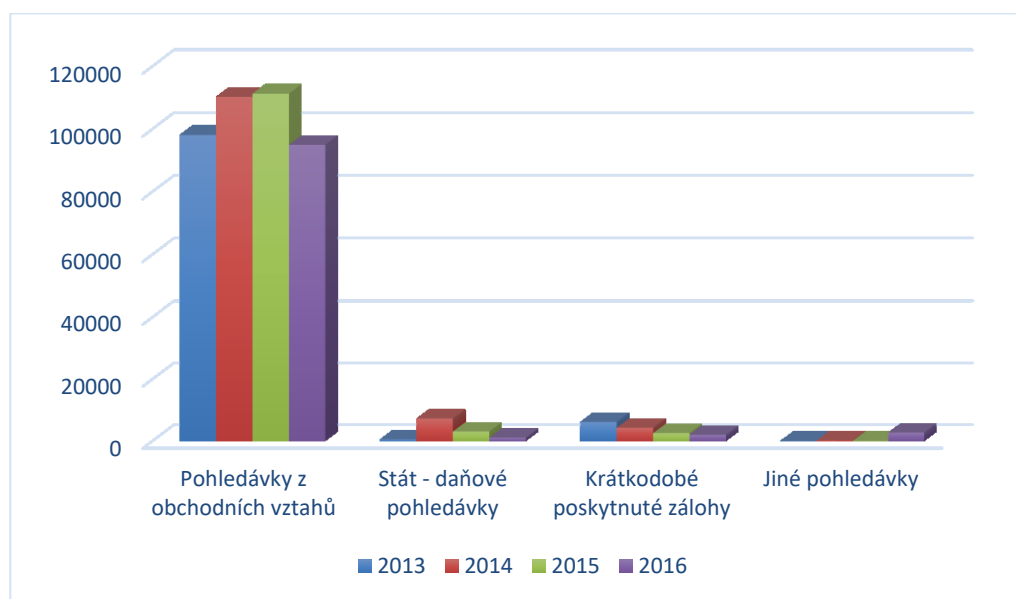
Zdroj: vlastní zpracování (interní data)

Krátkodobé pohledávky se pohybují okolo sta milionů korun. Největší podíl na krátkodobých pohledávkách ve všech letech zaznamenávají pohledávky z obchodních vztahů. Rok 2013 vykazoval největší částku krátkodobých poskytnutých záloh, která tvořila 5,88 % celkových krátkodobých pohledávek, vyjádřená hodnota v penězích náleží částce 6 169 000 Kč. V roce 2014 krátkodobé pohledávky vykazovaly výši 122 086 000 Kč, z toho pohledávky z obchodních vztahů tvořily 110 280 000 Kč, v procentuálním zobrazení to je 90,33 %. Stát – daňové pohledávky byly v roce 2014 nejvyšší, jednalo se o částku 7 256 000 Kč, podíl 5,94 % k celkovým krátkodobým pohledávkám. Důvodem zvýšení pohledávek za státem, byl vysoký výsledek hospodaření za běžné období v roce 2013. Byly placeny vyšší zálohy na daň z právnické osoby. V roce 2015 byl evidován největší podíl pohledávek z obchodních vztahů, jejich výše 111 300 000 Kč byla největší za celé analyzované období.

Ostatní položky krátkodobých pohledávek vykazují zanedbatelnou výši okolo 2,5 %, jiné pohledávky dokonce 0,07 %. Poslední analyzovaný rok byly pohledávky z obchodních vztahů v nejnižší částce, která nepřesahovala sto milionů korun, přesná částka byla 94 991 000 Kč, což v procentuálním vyjádření vykazuje 94,15 %. Oproti roku 2014 nám významně vzrostly jiné pohledávky na částku 2 775 000 Kč.

Vývoj pohledávek z obchodních vztahů nelze nijak předpovídat. Společnost má velké množství obchodů před koncem roku. Hlavní sezóna je před Vánoci, kdy je dodáváno zákazníkům velké množství výrobků. Pohledávky se vyvíjí podle smluvených objednávek, které zajistili obchodní zástupci společnosti.

Následující Obrázek 4 ukazuje složení jednotlivých položek krátkodobých pohledávek v letech 2013–2016. Z grafu je ihned rozpoznatelné, že pohledávky z obchodních vztahů představují největší objem v krátkodobých pohledávkách.



Obrázek 4 Struktura pohledávek 2013-2016

Zdroj: vlastní zpracování (interní data)

7.1 Struktura pohledávek z obchodních vztahů za rok 2013

Následující Tabulka 8 dává přehled o celkových pohledávkách z obchodních vztahů a rozložení podle splatnosti za rok 2013. Pohledávky po splatnosti jsou rozčleněné do 3 kategorií, po splatnosti do 90 dnů, po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů a po splatnosti nad 1 rok.

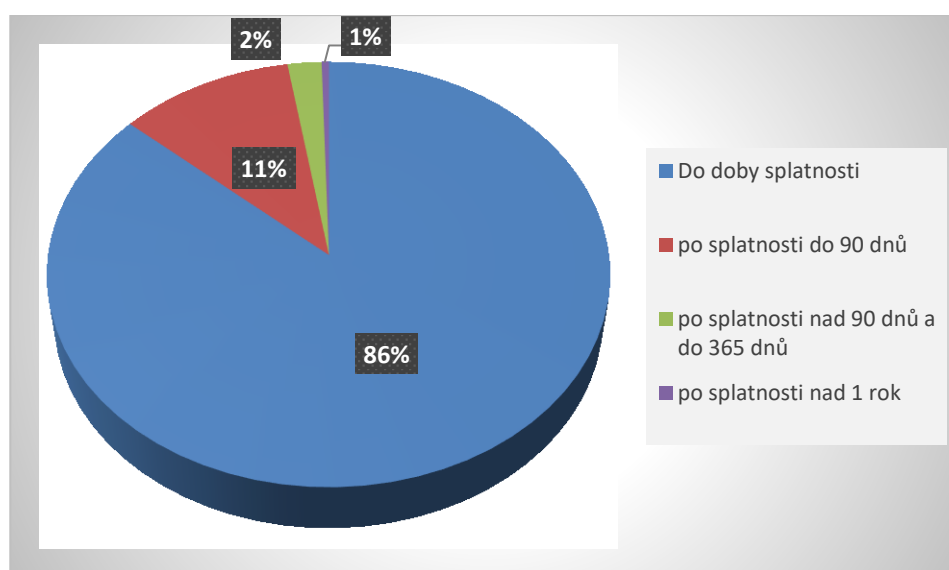
Tabulka 8 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2013

	(v tis. Kč)	podíl v %
Pohledávky z obchodních vztahů	98129	100,00 %
Do doby splatnosti	84840	86,46 %
Po lhůtě splatnosti	13289	13,54 %
- po splatnosti do 90 dnů	10751	10,96 %
- po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů	2088	2,13 %
- po splatnosti nad 1 rok	450	0,46 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, 2017)

Jak vyplívá z Tabulky 8, společnost v roce 2013 měla pohledávky z obchodních vztahů ve výši 98 129 000 Kč. Do doby splatnosti evidovala společnost pohledávky ve výši 84 840 000 Kč. Další část pohledávek je po lhůtě splatnosti, konkrétně částka 13 289 000 Kč, tato částka odpovídá 13,54 %. Největší množství po lhůtě splatnosti je do 90 dnů (10,96 %), po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů náleží 2,13 % z celkových pohledávek. V nejmenší hodnotě jsou pohledávky po splatnosti nad 1 rok, které činily 450 000 Kč.

Pro lepší znázornění je použit výsečový graf, který je zobrazený na Obrázku 5.



Obrázek 5 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2013

Zdroje: vlastní zpracování

7.2 Struktura pohledávek z obchodních vztahů za rok 2014

Stejně jako v roce 2013 zobrazuje i Tabulka 9 strukturu splatnosti pohledávek k datu 31.12.2014. Pohledávky jsou rozděleny podle splatnosti, dělí se na pohledávky do doby splatnosti a po lhůtě splatnosti, které jsou dále rozděleny do tří kategorií.

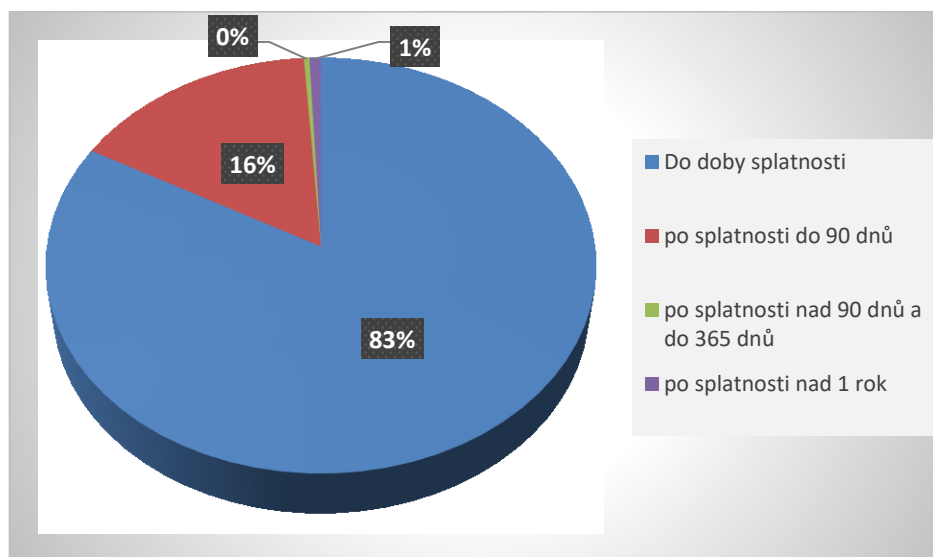
Tabulka 9 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2014

	(v tis. Kč)	podíl v %
Pohledávky z obchodních vztahů	110280	100,00 %
Do doby splatnosti	91578	83,04 %
Po lhůtě splatnosti	18702	16,96 %
- po splatnosti do 90 dnů	17498	15,87 %
- po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů	390	0,35 %
- po splatnosti nad 1 rok	814	0,74 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, 2017)

Počet pohledávek z obchodních vztahů v roce 2014 oproti roku 2013 vzrostl o 12 151 000 Kč. Pohledávky do doby splatnosti procentuálně klesly o 3,42 %. Tato situace zapříčinila nárůst pohledávek po lhůtě splatnosti na 16,96 %. Pohledávky po lhůtě splatnosti byly ve výši 18 702 000 Kč, což je o 5 413 000 Kč více než v roce 2013. Největší nárůst zaznamenaly pohledávky po lhůtě splatnosti do 90 dnů. Oproti roku 2013 v roce 2014 klesly pohledávky po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů z původních 2 088 000 Kč na 390 000 Kč. Na druhou stranu pohledávky po splatnosti nad 1 rok vzrostly o 364 000 Kč.

Obrázek 6 ukazuje rozložení pohledávek podle doby splatnosti.



Obrázek 6 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2014

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Struktura pohledávek z obchodních vztahů za rok 2015

Stejně jako v předchozích dvou obdobích, Tabulka 10 zobrazuje strukturu pohledávek z obchodních vztahů a jejich rozložení podle doby splatnosti.

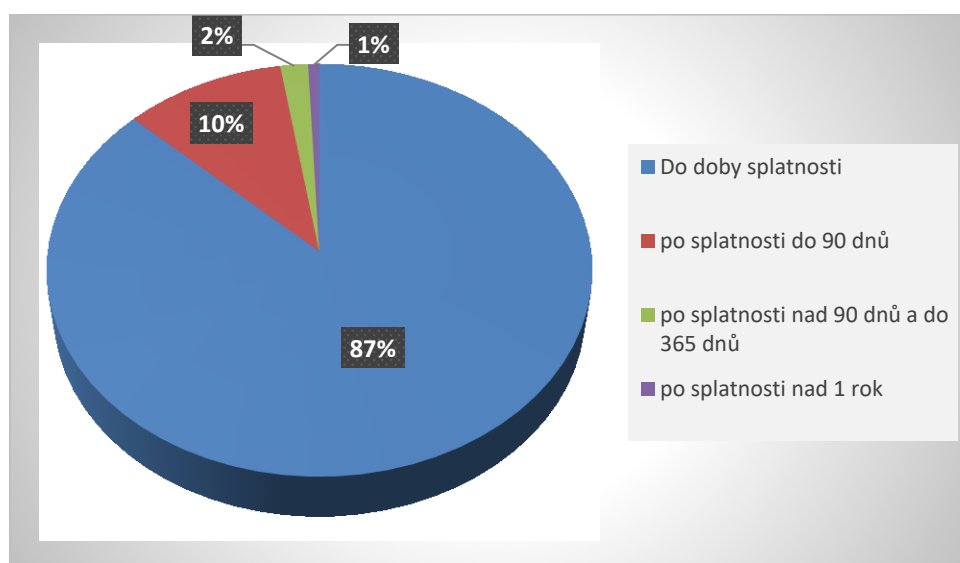
Tabulka 10 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2015

	(v tis. Kč)	podíl v %
Pohledávky z obchodních vztahů	111300	100,00 %
Do doby splatnosti	96891	87,05 %
Po lhůtě splatnosti	14409	12,95 %
- po splatnosti do 90 dnů	11616	10,44 %
- po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů	1999	1,80 %
- po splatnosti nad 1 rok	793	0,71 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, 2017)

Nejvíce pohledávek do doby splatnosti společnost zaznamenala v roce 2015. Pohledávky do doby splatnosti měly hodnotu 96 891 000 Kč, což náleží 87,05 % za celkové pohledávky z obchodních vztahů. O 4 293 000 Kč klesly pohledávky po lhůtě splatnosti. Pohledávky po splatnosti do 90 dnů sice klesly, ale pohledávky po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů vzrostly o 1 609 000 Kč. Celkové pohledávky po splatnosti tvořily 12,95 % z celkových pohledávek, což je o 4,01 % méně než předchozí rok 2014.

Stejně jako v předchozích letech, je struktura pohledávek vyjádřena na Obrázku 7.



Obrázek 7 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2015

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Struktura pohledávek z obchodních vztahů za rok 2016

Poslední analyzované období za rok 2016 je rozděleno stejně jako předchozí roky. Pohledávky po lhůtě splatnosti rozděleny do 3 kategorií, po splatnosti do 90 dnů, po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů a po splatnosti nad 1 rok.

Tabulka 11 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2016

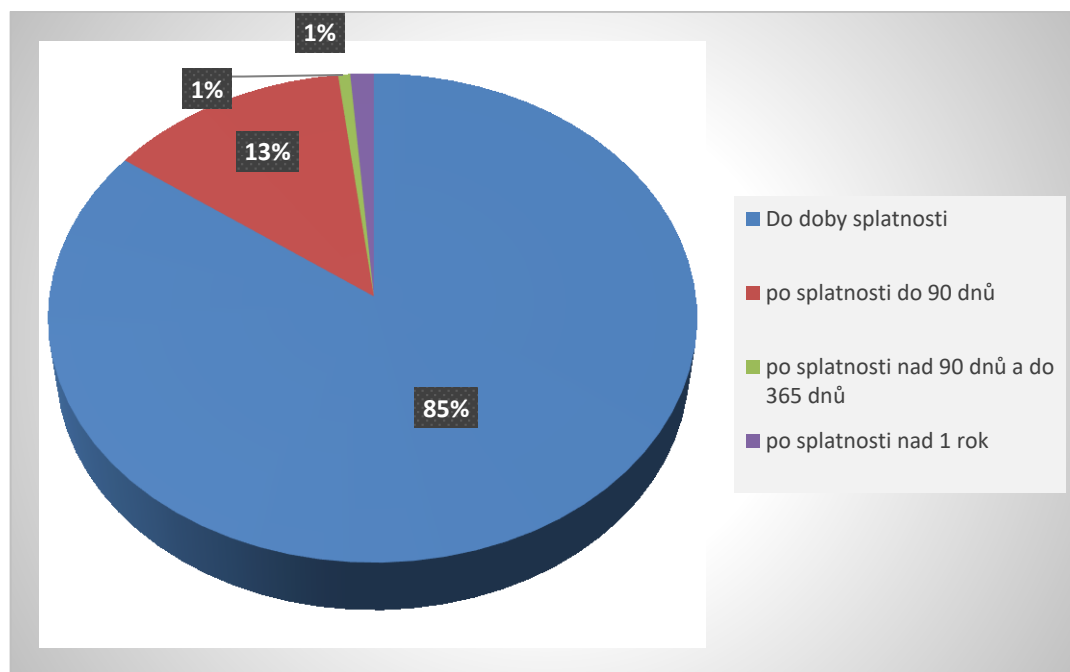
	(v tis. Kč)	podíl v %
Pohledávky z obchodních vztahů	94991	100,00 %
Do doby splatnosti	80777	85,04 %
Po lhůtě splatnosti	14214	14,96 %
- po splatnosti do 90 dnů	12395	13,05 %
- po splatnosti nad 90 dnů a do 365 dnů	621	0,65 %
- po splatnosti nad 1 rok	1198	1,26 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní data, 2017)

Pomocí srovnání Tabulky 11 a Tabulky 10 vyplývá, že společnosti v roce 2016 výrazně klesly pohledávky z obchodních vztahů. Konec roku 2015 vykazoval pohledávky ve výši 111 300 000 Kč a konec roku 2016 pohledávky pouze ve výši 94 991 000 Kč. Díky snížení celkových pohledávek klesly i pohledávky do doby splatnosti na 80 777 000 Kč, což je 85,04 % celkových pohledávek. Největší podíl pohledávek po lhůtě splatnosti spadá do 90 dnů. Pohledávky po lhůtě splatnosti na 1 rok poprvé za analyzované období 2013–2016 přesáhlo 1 %, přesněji 1,26 % z celkových pohledávek.

Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 1 rok vzrostly o pohledávku vůči odběrateli, který nechce své závazky splácet. Na konci roku 2016 byla ale s odběratelem sepsána dohoda o vzájemném zápočtu pohledávek a závazků. Společnost dlužníkovi bude zadávat balení surovin a tento závazek si bude započítávat s doposud nesplacenou pohledávkou.

Pro lepší přehlednost splatnosti pohledávek, zobrazuje následující výšečový graf (Obrázek 8) procentuálním vyjádřením velikost pohledávek podle doby splatnosti.



Obrázek 8 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2016

Zdroj: vlastní zpracování

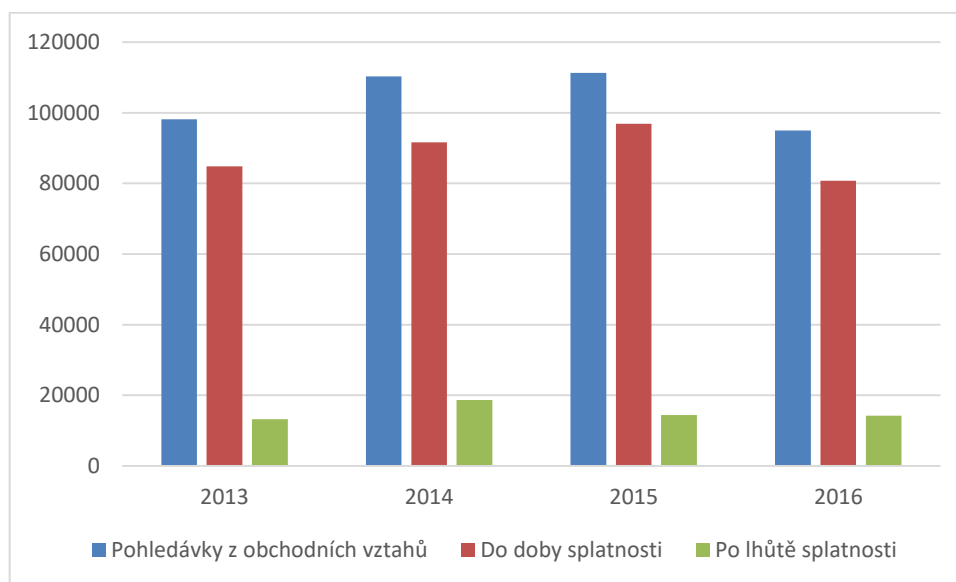
7.5 Srovnání stavu pohledávek v letech 2013-2016

Pohledávky z obchodních vztahů jsou významnou složkou oběžných aktiv společnosti, proto je důležité jim věnovat pozornost. V analyzovaném období 2013-2016 docházelo k růstu velikosti pohledávek z obchodních vztahů, ale v roce 2016 byl tento růst zastaven a došlo k razantnímu snížení. Snížení pohledávek v roce 2016 bylo zapříčiněno nezískáním kontraktu na dodání velkého množství výrobků před koncem roku. K 31.12.2013 byl stav pohledávek ve výši 98 129 000 Kč a k 31.12.2015 pohledávky z obchodních vztahů činily 111 300 000 Kč, za dva roky se pohledávky zvýšily o 13 171 000 Kč, nárůst o 13,42 %. Tento nárůst byl způsoben podepsáním velkých smluv na dodání výrobků. Stav pohledávek k 31.12.2016 byl 94 991 000 Kč, proběhlo snížení oproti minulému období o 14,65 %. Pohledávky do doby splatnosti se v celém sledovaném období pohybovaly v rozmezí 83,04-87,05 %. Je zřejmé, že většina odběratelů platí své závazky včas. Největší počet pohledávek vzniká ve 4. čtvrtletí roku, a to je důvod vysokého množství evidovaných pohledávek. Podíl pohledávek po splatnosti byl v rozsahu od 12,95 % do 16,96 %. Největší podíl pohledávek po splatnosti byl v roce 2014, kde nejvíce pohledávek po lhůtě splatnosti bylo do 90 dnů, přesná částka činila 17 498 000 Kč. V tomto roce měla společnost problém se splácením u jednoho odběratele, který do té doby své závazky splácel v pořádku. Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 90 dnů

a do 365 dnů byly největší v letech 2013 a 2015, kde tvořily okolo 2 % z celkových pohledávek z obchodních vztahů. Největší počet pohledávek po lhůtě splatnosti nad 1 rok zaregistroval rok 2016, kde poprvé za sledované období tyto pohledávky překročily jedno procento.

Struktura pohledávek se odvíjí podle toho, komu se prodává. Pokud se jedná o velké společnosti, nedochází k tak velkému riziku vzniku pohledávky po splatnosti. Společnost má spíše problém s úhradami do doby splatnosti u menších odběratelů.

V následujícím grafu (Obrázek 9) je pro lepší přehlednost zobrazen vývoj pohledávek z obchodních vztahů, zobrazení pohledávek do splatnosti a po lhůtě splatnosti.



Obrázek 9 Stav pohledávek v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování

8 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Pohledávka společnosti vzniká momentem vystavení faktury. Součástí řízení pohledávek je také správné nastavení platebních podmínek. Standardní lhůta pro splacení faktury je v rozmezí 14–31 dní. Úhrada pohledávky dlužníkem ve většině případů probíhá platbou na zvolený bankovní účet společnosti.

Jak bylo zjištěno předchozí analýzou, nedobytné pohledávky z obchodních vztahů představují ve firmě velmi malé množství. Ačkoliv firma má mnoho zahraničních odběratelů tak většina nedobytných pohledávek se nachází v tuzemsku. Nejde, ale říct, zda zahraniční odběratelé mají lepší platební morálku než v ČR.

Většinu problémů s pohledávkami řeší hlavní účetní, ale díky delegování na obchodní zástupce společnosti jí tato problematika nestojí tolik úsilí.

V rámci prevence před vznikem nové pohledávky probíhá kontrola nových odběratelů před uzavřením obchodu, je zjišťována pomocí databáze od firmy CreditCheck, která hlídá bonitu odběratelů, ale i dodavatelů. Tato databáze se aktualizuje každý den v noci. V číselníku klientů je možno vidět jejich bonitu, která je označena písmeny v rozmezí A až G (A označuje klienty s nejlepší bonitou, G s nejhorší). Podnik má tuto databázi propojenou se svým účetním programem. Služba stojí každý měsíc 1 999 Kč, ale podniku ušetří poměrně vyšší náklady na dalšího zaměstnance, který by musel hlídat insolvenční rejstřík, obchodní rejstřík a registr dlužníků. Pokud by se v insolvenčním rejstříku objevil klient společnosti, tak společnost dostane o tomto zápisu ihned informaci. Firma se tak vyhne problému hlídat si insolvenční rejstřík osobně.

Pomocí databáze se obchodní zástupci společnosti rozhodují, zda do obchodu s tímto klientem půjdou. Pokud má klient hodnocení G tak se s ním může sepsat smlouva, ale platby musí provést v hotovosti ihned při odběru zboží. Přístup k zahraničním nebo tuzemským odběratelům se nijak neliší a podnik k nim přistupuje stejně. Je jedno, jestli je to pro podnik významný obchod či nikoliv, protože vymáhání pohledávek o nízkých hodnotách je pro podnik stejně nákladné jako vymáhání vysokých částek.

Společnost eviduje veškeré pohledávky ve svém účetním programu WinFAS. Při evidenci pohledávek ze zahraničí je přepočítáváno denním kurzem vydávaným Českou národní bankou. Splatnost pohledávek hlídá 1x týdně hlavní účetní pomocí účetního programu. Má okamžitý a největší přehled o úhradách pohledávek, zpracovává i vzájemné zápočty závazků a

pohledávek. Když najde nějaké nesplacené pohledávky tak je předá obchodním zástupcům společnosti, kteří si řeší nezaplacené obchody se svými klienty. Je to jednodušší kvůli lepší vazbě obchodního zástupce se společností, která dluží peníze.

K zajištění některých pohledávek používají pojištění u pojišťovny. Pojišťují především pohledávky o vysokých částkách nebo pohledávky vůči dlužníkům, kteří nejsou pro společnost dostatečně důvěryhodní. Nepojišťují jen zahraniční pohledávky, ale také i tuzemské. S touto službou je společnost velmi spokojená a vyplatí se jí do tohoto pojištění investovat. Rozhodujícím kritériem pro firmu je, na jakou maximální pojistnou částku pojišťovna pohledávku pojistí. Dříve společnost k zajištění používala směnky, ale kvůli složitosti hlídání náležitostí se rozhodla od tohoto zajišťovacího instrumentu odejít.

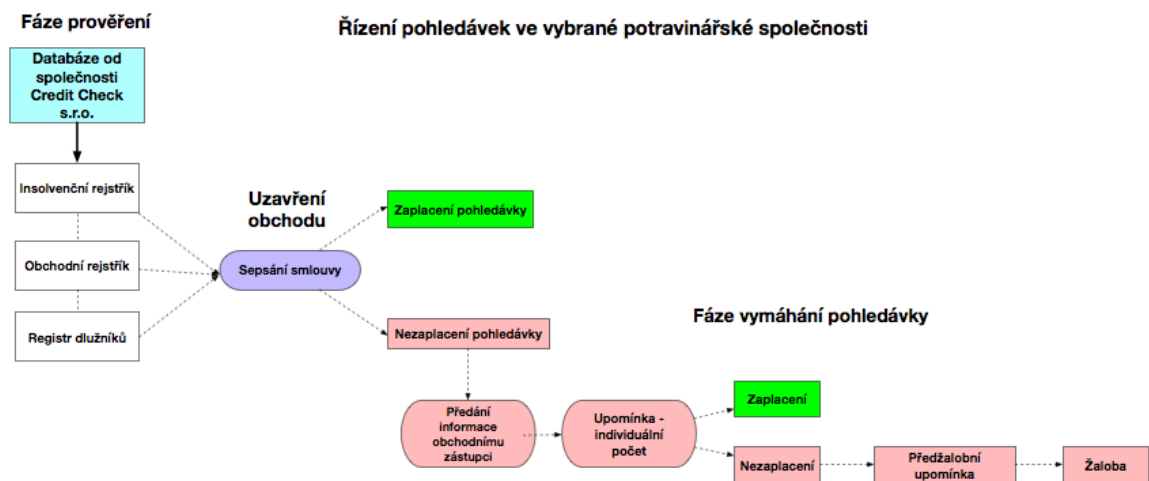
Upomínání pohledávek je ve firmě velmi individuální věcí. Nejběžněji se upomínají 1x týdně, ale může nastat situace, že obchodní zástupci budou upomínat i 3x týdně, a to pomocí telefonátů. Telefon je nejúčinnější, co se týká rychlosti vyřízení a klientům se hůře vymlouvá. Obchodní zástupci, kteří zastupují divizi prodeje, upomínají své odběratele i osobně, protože si zaváží dodávky sami. U některých odběratelů už mají zkušenosti, že platí určitý den v měsíci, a proto je třeba ani neupomínají. Společnost nikdy neupomíná své odběratele na končící lhůtu splatnosti, protože i podnik sám hradí svým dodavatelům v poslední termín splatnosti.

Jako mimosoudní vymáhání společnost využívá vzájemný zápočet pohledávky. Zápočet pohledávky se používá především u malých odběratelů.

Pro vymáhání nesplacených pohledávek podnik používá soudní řízení. Jako první se posílá předžalobní upomínka, na kterou dost odběratelů zareaguje a zaplatí, ale pokud nepomůže ani tento krok, tak následuje žaloba. Tento způsob vymáhání je pro podnik nejúčinnější, a proto se tím řídí. Pro žaloby a kontrolu některých kupních smluv si společnost platí externího právníka. Nemá své vlastní právní oddělení.

Vybraná potravinářská společnost dbá na prověřování svých klientů před uzavřením obchodu a snaží se minimalizovat riziko nedobytných pohledávek.

Pro lepší přehlednost je vytvořeno schéma, které ukazuje řízení pohledávek ve společnosti. (Obrázek 10).



Obrázek 10 Řízení pohledávek ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

9 OPRAVNÉ POLOŽKY

Společnost má ve směrnici dáno, že může tvořit dle zákona o rezervách 593/1992 Sb.(dále ZoR), tyto zákonné rezervy – daňově uznatelné:

- na pohledávky za dlužníky v konkurzním řízení doložena usnesením soudu,
- na pohledávky za dlužníky ve vyrovnávacím řízení doložena povolením o vyrovnání,
- opravné položky k pohledávkám – např. doklad soudu (platební rozkaz, atd.).

Bylo zjištěno, že společnost nemá směrnice podle aktuálnosti právní úpravy. Směrnice byly aktualizované na konci roku 2015, ale nejspíše došlo k chybě při úpravách a opravné položky zůstaly nezměněny.

Opravné položky společnost tvoří vždy na konci období k datu 31.12.

Tabulka 12 Účtování opravných položek v roce 2015 a 2016

Rok		částka	MÁ DÁTI	DAL
2015	Opravné položky k pohledávkám §8a	283420,34	558600	391600
	Opravné položky k pohledávkám §8c	20191,53	558801	391801
2016	Zálohově účtované opravné položky k pohledávkám (12x20 000 Kč)	240000,00	558600	391600
	Storno zálohově účtovaných opravných položek k pohledávkám	-240000,00	558600	391600
	Opravné položky k pohledávkám §8a	158390,68	558600	391600
	Opravné položky k pohledávkám §8 - insolvence	153696,69	558800	391800

Zdroje: vlastní zpracování (interní data)

V roce 2016 bylo každý měsíc zálohově účtováno 20 000 Kč na opravné položky k pohledávkám. Zálohově bylo tady záúčtováno 240 000 Kč. Dne 31.12.2016 byly tyto zálohy účetně zrušeny a vytvořily se opravné položky ve skutečné výši.

Společnost tvoří opravné položky podle Zákona o rezervách pro zjištění daně z příjmu (zákon č. 593/1992 Sb.).

Opravné položky k pohledávkám §8a ZoR v roce 2015 byly vytvořeny v částce 283 420,34 Kč. Podle §8c ZoR ve výši 20 191,53Kč, tato část pohledávek se ihned podle zákona odepisuje.

V roce 2016 byly vytvořeny zákonné opravné položky podle §8a ZoR k pohledávkám ve výši 158 390,68 Kč. Opravné položky týkající se §8 ZoR – insolvence byly provedeny v částce 153 696,69 Kč.

Podle §8a ZoR byly vytvořeny opravné položky k pohledávkám po splatnosti starší 18 měsíců v 50 % výši. Společnosti dle §8c ZoR vytvořila opravnou položku ve výši 100 %, když splnila podmínku nepřesáhnutí částky 30 000 Kč za celé zdaňovací období a je po splatnosti delší dobu než 1 rok. Tato opravná položka byla vytvořena v roce 2015. Opravné položky vytvořené podle §8 ZoR byly přihlášeny u insolvenčního správce a nyní se čeká na vyjádření.

10 HODNOCENÍ A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout firmě doporučení ke zlepšení stavu řízení pohledávek, na základě provedené analýzy pohledávek.

Společnost má dlouholeté zkušenosti nejen z tuzemského, ale i ze zahraničního trhu. Snaží se rozšiřovat působnost na celosvětový trh. Aby byla konkurence schopná, musí se starat o správné fungování společnosti, proto je důležité sledovat ukazatele finanční analýzy a správně řídit své pohledávky.

Výsledky finanční analýzy ukázaly problémová místa společnosti, na které by se měly zaměřit. Některé ukazatele se nepřibližují doporučeným hodnotám a nejsou ani srovnatelné v odvětví.

Dlouhodobý majetek se pohybuje v rozmezí 40-47 % hodnoty celkových aktiv. Velký majetek společnosti lze odůvodnit potřebou velkého množství strojních zařízení a budov ke skladování výrobků a zásob. Firma investuje nemalé prostředky do rozvoje strojních zařízení. Oběžná aktiva společnosti tvoří především zásoby a krátkodobé pohledávky. Pohledávky tvoří okolo 24 % celkových aktiv, proto se důležité je správně řídit, aby nedocházelo k jejich neplacení.

Na pasivech společnosti se objevuje více cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Ukazatelé zadluženosti nám ukazují, že celková zadluženost společnosti se v období 2013-2015 pohybovala v rozmezí 57-63 %, ve srovnání s odvětvím, kde zadluženost v letech 2014 a 2015 byla okolo 45 %. Ukazatelé rentability zaznamenali v roce 2014 značný pokles. Důvodem poklesu bylo snížení tržeb a zisku. Pokud srovnáme odvětví v roce 2014 a 2015 s výsledky za společnost zjistíme, že rentabilita nedosahovala ani polovinu toho co v odvětví. Tento problém je zapříčiněn vysokou konkurencí, a tak se podnik snaží snižovat ceny svých výrobků, ale náklady na výrobu jsou vysoké. Likvidita společnosti zůstává téměř neměnná, ale ani v jednom roce nedosahuje doporučené hodnoty. Odvětví je na tom lépe, ale nejsou tam tak velké rozdíly jako u rentability.

U ukazatelů aktivity byly zjišťovány ukazatelé pro pohledávky a závazky. Lze konstatovat, že společnosti hradí jejich dlužníci v kratším období než ve srovnání s odvětvím. Doba obratu pohledávek se pohybuje okolo 50 dnů. V roce 2014 byla doba obratu pohledávek v odvětví 67 dnů. Doba obratu závazků v roce 2015 byla 35,21 dnů, standartní splatnost závazků je 30 dnů, společnost tedy hradí většinu svých závazků včas. Skutečnost, že doba obratu

pohledávek je vyšší než doba obratu závazků, může nastat situace, že podnik nebude mít dostatek peněžních prostředků pro placení svých závazků, problém s nedostatkem peněžních prostředků se odvíjí také od likvidity společnosti. Společnost má velmi malé množství peněžních prostředků a může se tak snadno dostat do potíží, peněžní prostředky má vázané v oběžných aktivech, především zásobách. Možnost, jak získat od odběratelů dřívější platbu je nabídnutí skonta (sleva), ale tento krok by v současné situaci společnosti nebylo vhodné použít, protože by to znamenalo snížení tržeb, a tedy i ziskové marže, která už je dost nízká.

Společnost eviduje velké množství krátkodobých pohledávek, dlouhodobé pohledávky nemají. Největší část krátkodobých pohledávek představují pohledávky z obchodních vztahů, které se vyvíjejí na základě poptávky odběratelů. Ostatní pohledávky jako jsou krátkodobé poskytnuté zálohy, společnost snižuje, důvodem je rozhodnutí, že automobily již nebudou kupovány na finanční leasing, ale finanční prostředky se zajistí z bankovního úvěru. Daňové pohledávky za stát společnost neovlivní. Hlavní součástí těchto pohledávek je daň z příjmu právnických osob, zálohy na tuto daň se počítají z výsledku hospodaření běžného období v minulém roce.

Pohledávky z obchodních vztahů jsou rozděleny do doby splatnosti a po lhůtě splatnosti. Většina pohledávek je do doby splatnosti, po lhůtě splatnosti se v analyzovaném období nachází pohledávky v rozmezí 12-17 %. Aby docházelo ke snižování pohledávek po lhůtě splatnosti, je důležité správné prověření odběratele před uzavřením obchodu. Společnost své odběratele prověřuje pomocí databáze, která posoudí bonitu klienta. Tato databáze také hlídá insolvenční rejstřík, jestli se do insolvence nedostal odběratel. Tyto informace si zpracovávají sami obchodní zástupci anebo hlavní účetní společnosti. K zajištění pohledávek společnost využívá pojištění pohledávky. Upomínání klientů na nezaplacení pohledávky řeší sami obchodní zástupci. Nezaplacená pohledávka se dále vymáhá pomocí soudního řízení, nejprve se ale posílá před externího právníka předžalobní upomínka, na základě, které malí odběratelé ve většině případů zaplatí. Neučiní-li tak odběratel, je zahájeno soudní řízení.

Na základě analýzy bych firmě doporučila, aby se zaměřila na rentabilitu tržeb. Ceny prodaných výrobků jsou na nízké úrovni a jejich náklady pokryjí skoro celou cenu. Nízké ceny výrobků jsou sice ovlivňovány konkurencí, proto bych doporučila zaměřit na rozšiřování mezinárodního trhu, protože v zahraničí je větší zájem kupujících o tyto výrobky. Každý rok se o tom obchodní zástupci přesvědčují na různých veletrzích.

K většímu zajištění svých pohledávek může společnost začít používat další zajišťovací prostředky, jako jsou bankovní záruka, faktoring či dokumentární akreditiv. Doporučením pro společnost k minimalizaci pohledávek vymáhaných soudní cestou by mohlo být, aby začala využívat služeb vymáhacích agentur, pro firmu to bude znamenat další náklad spojený s vymáháním. Vymáhání pomocí vymáhacích agentur je rychlejší než soudní řízení, to znamená, že společnost bude mít rychleji zpět své peníze, jestliže se to podaří od dlužníka vymocit. Například vymáhací agentura PROFI-CZ a.s. jako provizi vymožení pohledávky požaduje 5-30 % z vymožené částky, v soudním řízení poplatek činní 5 % ze žalované částky. Vymáhací agentura nevyžaduje žádnou platbu předem a pokud se jim pohledávku nepodaří vymocit tak si nárokuje poplatek 1000 Kč za administraci. V případě soudního řízení jako další náklad je externí právník, který si nárokuje odměnu nejméně 5 000 Kč. Délka soudního řízení je závislá na vytíženosti soudů a doba od podání žaloby do doručení rozhodnutí se většinou pohybuje okolo 2–3 měsíců, ale jestli bude rozhodnutí napadeno oprávněným prostředkem tak se doba prodlužuje přibližně o další měsíc. Vymáhací agentura do 10 až 14 dní podá zprávu, zda a kdy dojde k úhradě pohledávky. Vymáhání soudní cestou i vymáhání pomocí agentury nestojí společnost velké časové úsilí, protože předá veškeré podklady buď externímu právníkovi nebo vymáhací agentuře a nemusí se dále starat.

Dalším doporučením pro společnost je, aby si vytvořila tabulku podle hodnocení bonity klientů z placené databáze. Díky této tabulce by měla jasně dané, jak které pohledávky zajistit. V následující tabulce je doporučení, jak by bylo možné zajišťovat pohledávky podle bonity.

Tabulka 13 Zajištění podle bonity klientů

Hodnocení klienta	Bonita	Riziko	Forma zajištění
A	výborná	velmi nízké	správně sepsaná smlouva
B	velmi dobrá	nízké	správně sepsaná smlouva
C	dobrá	nízké	záloha
D	dostačující	střední	pojištění pohledávky
E	nestandardní	střední	pojištění pohledávky, dokumentární akreditiv
F	pochybná	vysoké	záloha, bankovní záruka
G	nedostačující	velmi vysoké	platba předem

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení klienta písmenem A znamená velmi nízké riziko nezaplacené pohledávky. Pohledávky k takovým klientům stačí zajistit správným sepsáním smlouvy. Klienti označení písmenem B vykazují stále velmi dobrou bonitu, a to znamená, že mají také nízké riziko

nezaplacení pohledávky. U takových klientů můžeme postupovat stejně jako u A, tedy stačí správně sepsána smlouva. Klientovi s označení C lze také poskytnout zboží na fakturu, ale u klientů se kterými nemáme zkušenost by bylo jistější požadovat zálohu na zboží. Písmeno D označuje klienty s dostačující bonitou, u takových klientů k zajištění pohledávky by bylo vhodné použít pojištění pohledávky u pojišťovny. Střední riziko nezaplacení je i u klientů s hodnocením E, zde by bylo vhodné také použít pojištění u pojišťovny. U zahraničních klientů lze použít jako zajištění dokumentární akreditiv. U klientů s hodnocením F a G je důležité správně nastavit zajištění, protože riziko nezaplacení je vysoké. Písmeno F znamená pochybnou bonitu klienta a k zajištění pohledávky je vhodné použít zálohu a také bankovní záruku. U hodnocení klienta s písmenem G je nedostačující bonita a riziko je příliš vysoké. Takovým odběratelům lze poskytnout zboží jen při platbě předem, v žádném případě by nebylo vhodné dát zboží na fakturu.

Dalším doporučením pro společnost je, aby aktualizovala směrnice k pohledávkám, protože společnost má zastaralé a neúplné směrnice. Stanovila by si tak pravidla pro vytvoření a účtování opravných položek a jejich odepisování. Společnost v současné době využívá pouze zákonné opravné položky. Účetní opravné položky by si společnost vytvořila podle vlastních zkušeností a uvážení a účetnictví by poté vykazovalo skutečnou výši pohledávek.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo řízení pohledávek ve vybrané potravinářské firmě. Řízení pohledávek má velký význam pro společnosti, které se často setkávají s velkým množstvím pohledávek po splatnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě provedené analýzy pohledávek navrhnout firmě doporučení ke zlepšení současného stavu řízení pohledávek. Dílčím cílem bylo stručné shrnutí pojmů týkajících se řízení pohledávek, vyhodnocení stávající struktury pohledávek a jejich řízení.

V teoretické části jsou zpracovány poznatky týkající se charakteristiky pohledávek, řízení pohledávek, zákonných opravných položek a vybraných ukazatelů finanční analýzy. Tyto poznatky byly zjišťovány prostřednictvím odborné literatury a internetových stránek.

Získané teoretické poznatky byly využity ke zpracování praktické části této bakalářské práce. V úvodu této praktické části byla představena vybraná společnost, její historie, organizační struktura a vymezeny předměty podnikání. Dále pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy bylo zhodnoceno finanční zdraví společnosti. Následovalo analyzování struktury pohledávek v období 2013-2016. Ze získaných informací bylo zpracováno současné řízení pohledávek ve společnosti.

V závěru práce byla vyhodnocena získaná data z analýz a následovalo navrnutí na doporučení zlepšení stavu řízení pohledávek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. *Financial management: theory and practice*. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2014, 1163 s. ISBN 9781111972219.

DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 241 s. ISBN 978-80-7357-599-1.

GOLA, Petr. Kontrolujeme odběratele. *DůmFinanci.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/4296-kontrolujeme-odberatele/>

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

Insolvence – úpadek a způsoby jeho řešení. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/insolvence-upadek-a-zpusoby-jeho-reseni-ppbi-51182.html#!&chapter=2>

Jak nejlépe prověřit obchodního partnera. *iPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Rady-a-navody/jak-nejlepe-proverit-obchodniho-partnera.html>

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

Předžalobní upomínky. In: *Kovář & Šalomoun* [online]. ©2014 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://www.pravnipraxe.com/mimoradnenabidky/predzalobniupominka>

KOBEDA, Kryštof. Vymáhání pohledávek dle NOZ. In: *Právní prostor* [online]. 2015 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/rekodifikace/vymahani-pohledavek-dle-noz>

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

MARŠÍKOVÁ, Jolana. *Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Linde Praha, 2014, 496 s. ISBN 978-80-7201-939-7.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

Obrat pohledávek. In: *Febmat* [online]. 2016 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-obrat-pohledavek/>

Odborník radí na téma: Pojištění pohledávek. *iPodnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pohledavky/odbornik-radi-na-tema-pojisteni-pohledavek.html>

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

Pohledávky. *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-ppbi-51112.html#!&chapter=3>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 122 s. ISBN 978-80-245-1920-3.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 284 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

TRUHLÁŘOVÁ, Martina. Novinky v pohledávkách v zákoně o rezervách. In: *Portál.POHODA* [online]. 2015 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/novinky-v-pohledavkach---zakon-o-rezervach/>

Ukazatelé zadluženosti. In: *Finanční analýza* [online]. ©2011 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	a tak dále
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NOZ	Nový občanský zákoník
Sb.	Sbírka
tzv.	tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Řízení pohledávek v postupných krocích.....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 2 Vzájemná provázanost účetních výkazů</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 3 Organizační struktura společnosti</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 4 Struktura pohledávek 2013-2016</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 5 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2013</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 6 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2014</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 7 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2015</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 8 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2016</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 9 Stav pohledávek v jednotlivých letech</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 10 Řízení pohledávek ve společnosti</i>	<i>56</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Horizontální a vertikální analýza společnosti</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 2 Ukazatelé zadluženosti společnosti a odvětví</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 3 Ukazatelé rentability společnosti a odvětví</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 4 Ukazatelé likvidity společnosti a odvětví</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 5 Ukazatelé aktivity společnosti a odvětví</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 6 Struktura pohledávek za rok 2013 a 2014</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 7 Struktura pohledávek za rok 2015 a 2016</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 8 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2013.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 9 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2014.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 10 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2015.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 11 Struktura splatnosti pohledávek za rok 2016.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 12 Účtování opravných položek v roce 2015 a 2016.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 13 Zajištění podle bonity klientů.....</i>	<i>61</i>