



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Burková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Veronika Burková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v obchodní korporaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problémů a cíle práce
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek
Závěry
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek. Na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

Základní literární prameny:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

HRDÝ, M. a M. KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2-7-3441-5.

VÍTEK, B. a B. SALACHOVÁ. Právní prostředí podnikatele. Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-210-5.

VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2-7-3647-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou pohledávek v obchodní korporaci s hlavním důrazem na pohledávky po lhůtě splatnosti. Na základě finanční analýzy a rozboru pohledávek ve společnosti jsou zde navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení současné situace ve sledované společnosti.

Abstract

Bachelor thesis is focused on receivables in a selected business corporation with main emphasis on overdue receivables. Based on financial processing and analysis of receivables within the company measures have been suggested in order to improve the current status of the company.

Klíčová slova

pohledávky, řízení pohledávek, vymáhání pohledávek, dlužník, věřitel

Key words

receivables, receivables management, debt collection, debtor, creditor

Bibliografická citace

BURKOVÁ, V. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 92 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jan Pěta, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. května 2018

.....

Burková Veronika

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Janu Pětovi, Ph.D., za cenné připomínky a rady při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat JUDr. Jiřímu Hrádkovi, LL.M. Ph.D. a Ing. Janu Grünwaldovi za ochotu, poskytnuté informace a čas mi věnovaný. A v neposlední řadě patří velké díky mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Pohledávka.....	14
2.1.1 Pohledávky z pohledu práva.....	14
2.1.2 Dělení pohledávek.....	15
2.1.3 Oceňování.....	16
2.1.4 Opravné položky.....	16
2.1.5 Odpis.....	18
2.1.6 Zajištění a utvrzení.....	18
2.1.7 Zánik.....	20
2.2 Řízení pohledávek.....	22
2.2.1 Analýza důvěryhodnosti odběratelů.....	23
2.2.2 Poskytnutí obchodního úvěru.....	25
2.2.3 Specifikace obchodních podmínek.....	26
2.2.4 Rozhodnutí o způsobu financování.....	27
2.2.5 Monitorování stavu a struktury pohledávek.....	28
2.2.6 Vymáhání pohledávek.....	29

2.3	Řízení pohledávek a finanční analýza.....	31
2.3.1	Likvidita.....	31
2.3.2	Čistý pracovní kapitál	31
2.3.3	Celková zadluženost	32
2.3.4	Rentabilita.....	32
2.3.5	Ukazatele aktivity	32
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	34
3.1	Základní charakteristika společnosti	34
3.2	Posouzení ekonomické situace společnosti.....	37
3.2.1	Analýza likvidity.....	37
3.2.2	Čistý pracovní kapitál	38
3.2.3	Celková zadluženost	39
3.2.4	Analýza rentability.....	40
3.2.5	Ukazatele aktivity	40
3.3	Řízení pohledávek ve společnosti	42
3.3.1	Hodnocení odběratelů a doba splatnosti	42
3.3.2	Úvěrové limity	44
3.3.3	Daňové doklady	44
3.3.4	Slevy za včasnou platbu.....	45

3.3.5	Odpovědnost při řízení pohledávek	45
3.3.6	Zajištění pohledávek	45
3.3.7	Upomínky a vymáhání.....	46
3.3.8	Postoupení pohledávek	46
3.3.9	Přehledy o stavu pohledávek	47
3.3.10	Opravné položky k pohledávkám	47
3.4	Pohledávky ve společnosti	48
3.4.1	Přehled jednotlivých položek pohledávek	48
3.4.2	Porovnání růstu tržeb a pohledávek v čase	51
3.4.3	Podíl pohledávek na oběžném majetku	51
3.4.4	Rozbor krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti.....	52
3.4.5	Opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů a odpis pohledávek	58
3.5	Shrnutí	59
4	VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ	61
4.1	Analýza důvěryhodnosti odběratelů.....	61
4.1.1	Úprava kritérií pro zařazení do bonitní skupiny B a C	62
4.1.2	Rozdělení bonitní skupiny C.....	63
4.1.3	Postup pro určení důvěryhodnosti, resp. bonity nového odběratele	64
4.2	Stanovení úvěrových limitů	70

4.2.1	Bonitní skupina A – klíčoví zákazníci	70
4.2.2	Bonitní skupina B	70
4.2.3	Bonitní skupina C (resp. C1 a C2)	71
4.3	Zahraniční pohledávky	71
4.3.1	Faktoring	72
4.3.2	Pojištění pohledávek	73
4.3.3	Shrnutí problematiky zajištění zahraničních pohledávek	74
4.4	Zajištění a utvrzení	74
4.5	Monitorování pohledávek	77
4.6	Upomínky a vymáhání	77
4.7	Účetní opravné položky	78
ZÁVĚR		80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		82
SEZNAM POUŽITÝCH ZTRATEK A SYMBOLŮ		88
SEZNAM OBRÁZKŮ		89
SEZNAM TABULEK		90
SEZNAM PŘÍLOH		92

ÚVOD

Cílem každého podnikatelského subjektu je dosažení zisku, a to zpravidla prostřednictvím prodeje zboží, vlastních výrobků či poskytováním služeb. Velká řada podniků umožňuje svým zákazníkům odložit zaplacení za toto zboží či služby o předem sjednanou dobu. Poskytují tedy takzvaný obchodní úvěr (nazývaný též prodej na fakturu), kdy podniku v roli věřitele vznikne nárok na zaplacení vůči odběrateli, který se nachází v pozici dlužníka. Tímto způsobem vznikne věřiteli pohledávka.

S cílem dosažení co největších zisků některé podniky prodlužují dobu splatnosti faktur s úmyslem přilákat nové zákazníky. To může mít za následek velké množství faktur po splatnosti a k nárůstu peněžních prostředků na bankovních účtech či v pokladnách reálně nedojde. Na druhou stranu jiné podniky ze strachu z nezaplacení dobu splatnosti zkracují nebo požadují okamžitou úhradu, což může vyvolat nezáměr odběratelů, kteří se rozhodnou nakupovat zboží či služby od subjektů nabízejících výhodnější platební podmínky. Délka splatnosti faktur se tak stává konkurenční výhodou či naopak nevýhodou. Proto je potřeba aby se podnik k nalezení optimální cesty zaměřil na řízení pohledávek, které je komplikovanější a nezahrnuje pouze určení doby splatnosti. Odráží v sobě ekonomický vývoj podniku i podnikového řízení (1, s. 10).

Správný přístup k řízení pohledávek může ochránit podnik před druhotnou platební neschopností, která vzniká v důsledku toho, že podnik nemůže dostát svým závazkům z důvodu neuhrazených pohledávek od odběratelů. Z tohoto pohledu je podstatné, mimo jiné posoudit odběratele, jejich platební morálku, a vyhnout se tak vystavování faktur subjektům, u kterých hrozí vysoké riziko nezaplacení.

Jak je již výše uvedeno, řízení pohledávek je komplikovaný proces, který může být shrnut do několika kroků, a to do analýzy odběratelů, poskytnutí obchodního úvěru, specifikace obchodních podmínek, rozhodnutí o způsobu financování pohledávek, monitorování stavu a struktury pohledávek a jejich vymáhání (2, s. 183). Tímto procesem se zabývá tato práce.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem je rozebrání přístupu konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na tomto základě navrhnout, popřípadě upravit přístup k jejich řízení. Přičemž pozornost bude věnována převážně pohledávkám z obchodních vztahů.

Dílčí cíle jsou následující:

- vysvětlit základní pojmy a další skutečnosti k lepšímu pochopení dané problematiky,
- provést základní finanční analýzu společnosti nezbytnou k pochopení její finanční situace,
- rozebrat pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti.

Při zpracování teoretické části bakalářské práce byla využita metoda literární rešerše, která pomáhá objasnit danou problematiku. Praktická část využívá metody analýzy a syntézy. Analýza zkoumá složitější celek tak, že jej rozloží na jednotlivé části. Naopak syntéza spojuje jednotlivé části do jednoho celku. Další hojně využívanou metodou je finanční analýza, která představuje rozbor dat obsažených v účetních výkazech. Avšak použití této metody komplikuje vyhláška č. 250/2015 Sb., která novelizuje vyhlášku č. 500/2002 Sb., upravující zákon o účetnictví. Tato novelizace měla za následek změnu struktury účetních výkazů. Aby byla zajištěna srovnatelnost jednotlivých údajů obsažených v účetních výkazech, musejí být starší účetní výkazy, pro potřeby finanční analýzy, přepracovány dle nové metodiky.

Další metody, které jsou v bakalářské práci zastoupeny se nazývají dedukce a indukce. Dedukce je metoda zkoumání postupující od obecného k jednotlivému, zato při indukci se směřuje od jednotlivého k obecnému (3). Tyto metody se prolínají celou prací a jsou nápomocny při identifikaci problémů a návrhů na jejich řešení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se zabývá vysvětlením pojmu pohledávka, jejich dělením a dalšími skutečnostmi, které jsou s problematikou pohledávek spojené, včetně jejich samotného řízení.

2.1 Pohledávka

Pohledávku lze definovat jako „*právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku.*“. Obsahem tohoto práva je vždy nějaké plnění (4, s. 15).

Pohledávky vznikají ze smluv, porušení práva či bezdůvodného obohacení. Nejčastější je vznik na základě smlouvy (5, s. 71). Smlouva představuje dvoustranný či vícestranný právní úkon, kde na jedné straně stojí věřitel a na druhé dlužník. Věřitel má právo od dlužníka obdržet určité plnění (peněžní či nepeněžní, jakožto poskytnutí služby, dodání zboží apod.) a dlužník má povinnost toto plnění poskytnout (4, s. 15).

2.1.1 Pohledávky z pohledu práva

Základní právní úprava pohledávek je ukotvena v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „OZ“), v části čtvrté, která nese název Relativní majetková práva. Tento právní předpis vymezuje pojem pohledávka, zabývá se jejím vznikem, možnostmi zajištění a zánikem. Taktéž definuje příslušenství pohledávky, kterým je „*úrok, úrok z prodlení a náklady související s jejím uplatněním.*“ (6, § 513).

Za další podstatný zákon v této oblasti je považován zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“), který se zabývá mimo jiné oceňováním pohledávek. Způsoby tvorby zákonných opravných položek jsou ukotveny v zákoně č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu (dále jen „ZoR“). Problematiku odpisu pohledávek a jejich daňovou uznatelnost upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů (dále jen „ZDP“).

2.1.2 Dělení pohledávek

Pohledávky lze dělit dle mnoha hledisek. Jedním z nich je například členění **dle doby splatnosti** na:

- krátkodobé, které mají dobu splatnosti při svém vzniku kratší než jeden rok a
- dlouhodobé, u nichž doba splatnosti při vzniku přesahuje jeden rok (7, s. 284).

Dále se pohledávky dělí **dle místa vzniku** na tuzemské a zahraniční. U zahraničních pohledávek je třeba přepočítat hodnotu pohledávky na českou měnu ke dni jejího vzniku, a to buď podle pevného kurzu, který si subjekt stanoví ve vnitropodnikové směrnici, nebo dle kurzu České národní banky. K rozvahovému dni, tj. k poslednímu dni účetního období, se hodnota pohledávky přepočítá dle kurzu vyhlášeného Českou národní bankou k 31. 12. (8, s. 206).

Dle struktury v rozvaze se pohledávky dělí na:

- pohledávky z obchodních vztahů,
- pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba, kde ovládající osoba představuje osobu disponující s alespoň 40 % hlasovacích práv ve společnosti (9, § 75),
- pohledávky podstatný vliv, přičemž za podstatný vliv považujeme disponování s minimálně 20 % hlasovacích práv (10, § 22),
- ostatní pohledávky, ve kterých jsou obsaženy pohledávky za společníky, za státem, za institucemi sociálního a zdravotního pojištění, poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky.

Podle jistoty zaplacení je možno pohledávky rozdělit na:

- jisté,
- pochybné – veškeré pohledávky po lhůtě splatnosti,
- sporné – pohledávky, o nichž se vede soudní řízení a jsou dlužníkem popřeny,
- nedobytné – takové pohledávky, u nichž byly věřitelem vyčerpány všechny možnosti vymožení,

- promlčené – představují pohledávky, u nichž dle OZ uplynula promlčecí doba, která činí 3 roky. V případě uznání dluhu dojde k promlčení za 10 let ode dne uznání (6, § 629). Během soudního vymáhání promlčecí lhůta neběží (6, § 648). Promlčením pohledávka nezaniká, jen ji nelze vymáhat soudní cestou,
- odepsané (11).

2.1.3 Oceňování

Pohledávky jsou při svém vzniku oceňovány jmenovitou hodnotou, která představuje nominální hodnotu pohledávky. Jinou možností jejich ocenění je pořizovací cena, která je součtem vlastní ceny pořízení a nákladů s pořízením souvisejících. Pořizovací cenou se mohou ocenit pouze pohledávky nabyté za úplatu nebo vkladem (12, s. 40).

Na konci účetního období by se do hodnoty pohledávky měla promítnout případná rizika nezaplacení, a to formou odpisu nebo opravné položky (10, § 26).

2.1.4 Opravné položky

Opravná položka představuje přechodné snížení hodnoty pohledávky. Používá se v případě hrozícího rizika nezaplacení (2, s. 28). Rozlišuje se tvorba daňových a účetních opravných položek.

Účetní opravné položky zajišťují, aby v účetnictví byly pohledávky vykázány v reálné hodnotě, ale nepředstavují daňově uznatelný náklad, tudíž nesnižují základ daně. Dle § 55 vyhlášky č. 500/2002 Sb., upravující zákon o účetnictví, se vytvářejí na základě výsledků inventarizace. Účtují se na vrub nákladů ve výši předpokládaného rizika. Pokud však inventarizace neprokáže jejich opodstatněnost, vytvořená opravná položka se zruší ve prospěch nákladů.

Daňové opravné položky se vytvářejí dle § 8 ZoR a představují daňově uznatelný náklad. Tvoří se k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994 o nichž bylo účtováno v souladu se ZoÚ, nebo byly uvedeny v daňové evidenci (13, § 2).

Dle ZoR lze tvořit opravné položky k:

- Pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, jenž mohou tvořit subjekty, kteří vedou účetnictví, a to až do výše 100 % rozvahové hodnoty nepromlčené pohledávky, avšak pouze, byla-li tato pohledávka přihlášena u soudu do zahájení insolvenčního řízení, nebo do konce lhůty stanovené soudem, nebo do konce lhůty dle insolvenčního zákona. V případě povolení reorganizace není třeba pohledávku přihlašovat, postačí, když ji dlužník uvede v seznamu dluhů dle insolvenčního zákona. Tyto opravné položky nelze tvořit za spojenými osobami, které jsou vymezeny v ZDP. Ruší se v návaznosti na výsledky insolvenčního řízení, nebo pokud pohledávku účinně popřel insolvenční správce, věřitel či dlužník v souladu s insolvenčním zákonem (13, § 8).
- Nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994, které mohou tvořit subjekty vedoucí účetnictví, a to ve výši 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky, pokud od splatnosti pohledávky uplynulo více než 18 měsíců, nebo ve výši 100 %, za předpokladu, že uplynulo více jak 30 měsíců od stanovené doby splatnosti. Nelze je tvořit za předpokladu, že se jedná o pohledávku za členy obchodní korporace za upsaný základní kapitál nebo pohledávku za spojenými osobami, které jsou vymezeny v ZDP. Takto vytvořené opravné položky se zruší v případě, že pominuly důvody jejich existence, došlo k promlčení pohledávky, nebo „*nastaly důvody, za nichž se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle ustanovení ZDP.*“ (13, § 8a).
- Pohledávkám v součtu do 30 000 Kč bez příslušenství vůči témuž dlužníkovi, a to ve výši 100 % neuhrazené hodnoty pohledávky bez příslušenství, pokud do konce ujednané doby splatnosti uplynulo nejméně 12 měsíců. Takto vytvořené opravné položky se vedou v samostatné evidenci (13, § 8c).

Veškeré opravné položky, které nesplňují podmínky ZoR, jsou opravnými položkami účetními. Tvorba daňových, ani účetních opravných položek není povinná, nelze ji však uplatnit dodatečně (4, s. 28).

2.1.5 Odpis

Odpis na rozdíl od opravné položky představuje trvalé snížení hodnoty pohledávky. Je možné jej uplatnit u prokazatelně nedobytných pohledávek, kterými se dle § 24 odst. 2 písm. y) ZDP rozumí „*pohledávky za dlužníkem*“:

1. *u něhož soud zrušil konkurs proto, že majetek dlužníka je zcela nepostačující, a pohledávka byla poplatníkem přihlášena u insolvenčního soudu a měla být vypořádána z majetkové podstaty,*
2. *který je v úpadku nebo jemuž úpadek hrozí na základě výsledků insolvenčního řízení,*
3. *který zemřel, a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,*
4. *který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou,*
5. *na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba, a to na základě výsledků této dražby,*
6. *jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.“.*

Daňový odpis promlčené pohledávky, nebo její části je možný jen, pokud na ni byla vytvořena opravná položka dle ZoR, nebo byla kryta rezervou dle ZoR (8, s. 230).

2.1.6 Zajištění a utvrzení

Pohledávka se považuje za **zajištěnou**, jestliže se třetí osoba zaváže za dlužníkovu plnění, nebo dá-li někdo věřiteli majetkovou jistotu, že dlužník svůj dluh splní (14, s. 182). Zajištění pohledávky má svoje využití především tam, kde se očekává vyšší riziko nezaplacení, nebo při obchodování s novým zákazníkem (5, s. 76). Nejčastější zajišťovací instrumenty v obchodních vztazích jsou:

- a) **zástavní právo**, kterým věřiteli vzniká právo uspokojit se zpeněžením zástavy do výše ujednané, nebo do výše pohledávky včetně jejího příslušenství. To platí pouze

v případě, že dlužník neplnil řádně a včas. Zástavou může být jakákoliv věc, se kterou lze obchodovat (6, § 1309 a následující),

- b) **ručení**, jenž vznikne písemným prohlášením třetí osoby v pozici ručitele vůči věřiteli, že jej uspokojí v případě, že původní dlužník nebude plnit (6, §§ 2018 – 2028). Ručitelem může být i banka, ale v takovém případě se hovoří o bankovní záruce (6, § 2029),
- c) **zadržovací právo**, kterým je oprávnění věřitele zadržet movitou věc dlužníka, jenž má právem u sebe, k zajištění již splatného dluhu. Zajistit tímto právem lze i nesplatnou pohledávku, pokud bylo dlužníkem prohlášeno, že dluh nesplní či je zřejmé, že nebude plnit, nebo v případě, že dlužník měl dle smlouvy svůj dluh zajistit a neučinil tak (6, §§ 1395 – 1399),
- d) **zajišťovací převod práva**, spočívající v převodu práva (obvykle pohledávky či jiného vlastnického práva) patřící dlužníkovi na věřitele, a to po dobu trvání závazku, který dlužník vůči věřiteli má. Vzniká na základě písemné smlouvy. Po splnění závazku dojde k převodu práva zpět na původního majitele (6, §§ 2040 – 2044),
- e) **závdavek**, jímž se potvrzuje uzavření smlouvy a strana, která jej vydala se zavazuje, že závazek splní. Závdavek je třeba odevzdat nejpozději při uzavření smlouvy. Pokud strana, která závdavek vydala svůj závazek nesplní, ztrácí právo na jeho vrácení. V případě, že nebude plnit strana, jenž závdavek přijala, je povinna vydat druhé straně dvojnásobně tolik (6, §§ 1808 – 1809),
- f) **záloha**, kterou se rozumí „*to, co dala jedna strana druhé před uzavřením smlouvy.*“ (6, § 1807). V praxi často dochází k zaměňování pojmu záloha a závdavek. Na rozdíl od závdavku záloha nepotvrzuje uzavření smlouvy. V případě, že byla záloha poskytnuta a smlouva nebyla uzavřena, záloha by měla být vrácena. Zálohu na rozdíl od závdavku nelze považovat za odstupné. Pokud je smlouva po poskytnutí zálohy uzavřena, dojde k jejímu započtení na úhradu ceny. Započtení na úhradu ceny může být sjednáno i u závdavku, ale nemusí tomu tak být vždy. V případě neplnění ze strany toho, kdo zálohu přijal neplatí, jak u závdavku, že by byl povinen vydat druhé straně dvojnásobně tolik. Vzniknou-li pochybnosti o tom, zda se jedná o zálohu či závdavek, je třeba prokázat, že se jedná o závdavek, jinak se plnění považuje za zálohu (15).

Oproti tomu **utvrzení** představuje preventivní prostředek ulehčující vymáhání pohledávky soudní cestou. Má podobu smluvní pokuty nebo uznání dluhu (14, s 182).

Smluvní pokuta může být sjednána smluvními stranami pro případ, že dojde k porušení smluvené povinnosti. Slouží mimo jiné k tomu, aby přiměla dlužníka včas a řádně plnit své závazky. Jejím zaplacením celková pohledávka nezaniká (5, s. 77 – 78). Výše této pokuty musí být ujednána, nebo je nutné alespoň stanovit způsob jejího určení. Toto ujednání nemusí mít písemnou podobu, postačuje ústní. Dlužník je povinen zaplatit smluvní pokutu bez ohledu na to, zda porušení povinností bylo jím zaviněné či nikoliv, nestanoví-li si strany mezi sebou jinak. Může být určena v penězích či jinou formou. V případě sjednání nepřiměřené výše smí soud smluvní pokutu na návrh dlužníka snížit (6, §§ 2048 – 2052).

Uznání dluhu nepředstavuje formu jakékoliv úhrady. Jedná se o jednostranný, písemný úkon dlužníka, ve kterém potvrdí, že má nezaplacené závazky vůči danému věřiteli. Uznáním dojde k běhu nových promlčení lhůt a pohledávku lze snadněji vymáhat soudní cestou (6, §§ 2053 – 2054).

2.1.7 Zánik

V praxi se lze setkat s následujícími způsoby zániku pohledávky, a to:

- splněním,
- započtením, nebo
- dalšími způsoby zániku.

Zánik pohledávky splněním

Pohledávka se považuje za splněnou v případě, že k plnění došlo požadovaným způsobem, na příslušném místě a bez vad (5, s. 79).

Způsob plnění – obecně platí, že se dluh plní vcelku, ale ve smlouvě je možné ujednat plnění ve formě splátek. Pokud však došlo k nesplnění některé splátky, věřitel má právo obdržet celou hodnotu pohledávky, je-li tak smluvně ujednáno. Toto právo musí být

věřitelem uplatněno do doby splatnosti následující splátky (14, s. 176 – 177). Dlužník má také právo plnit prostřednictvím jiné osoby (6, § 1935).

Místo plnění – obecně platí, že dluh, který má být plněn formou peněz v hotovosti se plní v místě bydliště či sídla věřitele a dluh plněný nepeněžitou formou v místě bydliště či sídla dlužníka (14, s. 177). V případě bezhotovostní platby úhrada probíhá převodem z bankovního účtu dlužníka na bankovní účet věřitele.

Plnění s vadami představuje plnění, kde předmět plnění nemá stanovené a ujednané vlastnosti a dlužník neupozorní na vady, které předmět má, ač se u takového předmětu obvykle nevyskytují. Dále se jedná o takové případy, kdy dlužník ujistí věřitele, že předmět je bez vad a je vhodný pro určité užití, přestože je to v rozporu se skutečností nebo dlužník zcizil věc neoprávněně jako svoji (14, s. 175 – 176). V případě, že vadu bylo možné zjistit při uzavírání smlouvy, jde vada k tíži nabyvatele (6, § 1917).

Zánik pohledávky započtením

Zápočet je možno provést jednostranným, v případě dohody dvoustranným právním úkonem. „*Princip spočívá v tom, že strany, které si navzájem dluží pohledávky stejného druhu (obvykle peníze), provedou vzájemné vyrovnání v části, kde se dluhy překrývají.*“ (5, s. 80)

Další způsoby zániku pohledávky

Mezi další způsoby zániku pohledávek se řadí například zánik:

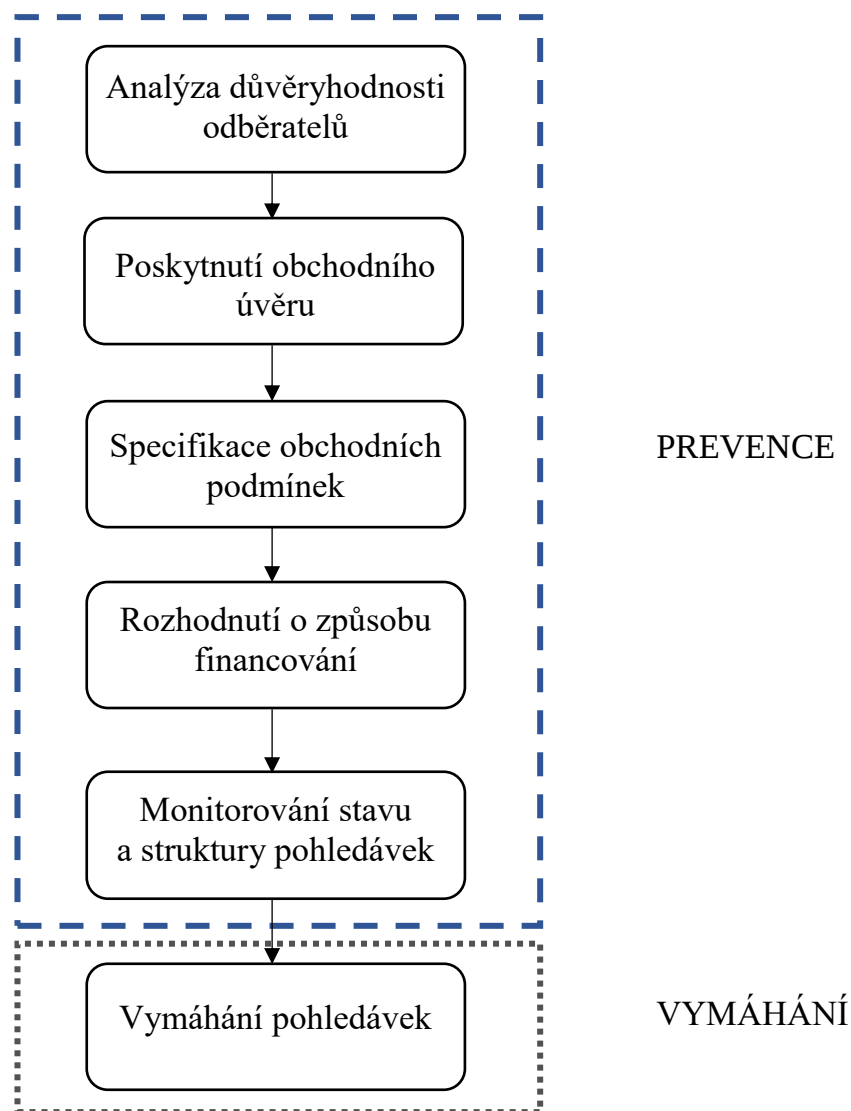
- dohodou – tato možnost musí být ujednána ve smlouvě (6, § 1981),
- splynutím – v případě splynutí práva a povinnosti v jedné osobě (6, §§ 1993 – 1994),
- prominutím dluhu – je možné prominout celou výši dluhu, nebo pouze část (6, §§ 1995 – 1997),
- odstoupením od smlouvy – dohodnou-li se tak strany nebo v případech, kdy stanoví zákon (6, §§ 2001 – 2005),

- postoupením – přechod veškerých práv s pohledávkou souvisejících na jinou osobu zpravidla za úplaty či vkladem na základě písemné smlouvy. Pohledávku je možné postoupit i bez souhlasu dlužníka (6, §§ 1879 – 1887),
- smrtí dlužníka (6, § 2009), nebo
- prekluzí – tzn. zánik práva v případě, že nebylo vykonáno ve stanovené lhůtě, ale pouze v případech výslovně stanovených zákonem (6, § 654).

2.2 Řízení pohledávek

Smyslem řízení pohledávek je ochrana společnosti před vysokým podílem faktur po splatnosti a minimalizace nedobytných pohledávek. Příliš tvrdá politika v této oblasti má za následek menší množství neuhrazených faktur. Na druhou stranu pro podnik představuje komplikaci při snaze zvýšit objem prodeje. Zato benevolentní přístup pomáhá zvyšovat objem prodeje, avšak způsobuje vysoké množství neuhrazených pohledávek (16, s. 474). Důsledek velkého objemu nezaplacených pohledávek je nedostatek peněžních prostředků ve společnosti. To může způsobit neschopnost podniku dostát svým závazkům (17, s. 112). Tento jev se nazývá druhotná platební neschopnost. Proto jedním z klíčových kroků pro finanční zdraví podniku je efektivní řízení pohledávek, neboť ovlivňuje celkovou finanční výkonnost každé společnosti (18, s. 111).

Řízení pohledávek lze rozdělit na dvě části, a to na prevenci a vymáhání. Schéma řízení pohledávek je uvedeno na obrázku č. 1.



Obr. 1: Schéma řízení pohledávek (Upraveno dle 2, s. 183)

2.2.1 Analýza důvěryhodnosti odběratelů

Analýza odběratele není podstatná za předpokladu, že zákazník platí před, nebo při dodání zboží či poskytnutí služby (16, s. 419). V případě, že je platba za dodávku odložena (je vystavena faktura, která není okamžitě uhrazena) a vznikne obchodní úvěr (pro dodavatele pohledávka), může nastat situace, kdy nedojde k úhradě. Proto by každý podnik, než tento obchodní úvěr poskytne, měl prověřit zákazníka. Tím eliminuje možnost nezaplacení.

Pokud podnik dodává zboží či službu na fakturu zákazníkovi, jenž je pravidelným odběratelem, zpravidla se jeho důvěryhodnost posuzuje na základě platební morálky

v minulosti. Proto je nezbytné, aby údaje o platební historii zákazníků byly uchovávány v podnikovém informačním systému. V případě, že odběratelem je subjekt, se kterým podnik nikdy dříve neobchodoval, je třeba shromáždit věrohodné a co nejobjektivnější informace o tomto zákazníkovi. Hlavní faktory, kterými by se podnik měl zabývat, než poskytne obchodní úvěr jsou:

- kapitál – informuje o tom, zda má zákazník dostatečné množství prostředků na úhradu faktur,
- reputace – jestli je zákazník ochoten zaplatit, zda měl v minulosti problém zaplatit jiným dodavatelům, kdo stojí ve vedení společnosti a jakou má tato osoba pověst apod.,
- podmínky/okolnosti – *„jaká je zákaznickova konkurenční pozice, jaké jsou vnější podmínky jeho podnikání apod.“*,
- kapacita – jestli má zákazník dostatek pracovních sil, kapitálu a dalších zdrojů pro podnikání, jestli je management dostatečně zkušený apod.,
- pojištění – zda je zákazník pojištěn proti nenadálým situacím, jak čelí kurzovým, obchodním, provozním či jiným rizikům apod. a
- zajištění – zda část majetku zákazníka slouží k zajištění závazků jiných dodavatelů, jestli je zákazník ochoten poskytnout zajištění, zda je jiný subjekt ochoten se za něj zaručit (16, s. 419).

Důležité informace o zákazníkovi může podnik získat z finančních výkazů (volně dostupných např. na www.justice.cz), od referenčních agentur, nebo z dalších údajů o firmách (obchodní rejstřík, stránky ministerstva financí, kde jsou údaje o všech podnikatelských subjektech, na internetu, kde je velké množství seznamu dlužníků). Dále také od bank, které nabízejí tzv. bankovní informace a poskytují informace o platební morálce svých klientů (tzn. že pokud má zákazník vysoký bankovní úvěr, bude zpravidla přednostně hradit ten). Dalším zdrojem informací mohou být obchodní partneři, neboť v některých odvětvích dochází k výměně informací mezi konkurenčními společnostmi. V neposlední řadě lze získat cenná data ze zpráv obchodního zástupce či od samotného zákazníka. Pokud chce zákazník získat obchodní úvěr, měl by poskytnout finančnímu pracovníkovi požadované informace. Lze využít i služeb detektivní kanceláře, tento způsob je však využíván zřídka (16, s. 420).

Posuzovat důvěryhodnost odběratele lze velice zdlouhavě a podrobně. Z tohoto důvodu je třeba komparovat přínosy ze získaných informací o odběratelích s náklady na tyto informace vynaloženými (např. poplatky za získání určitých informací). Při malých objednávkách se nevyplatí provádět detailnější analýzu zákazníka. Proto často, do určitého objemu objednávky, požadují podniky okamžitou úhradu, nebo prodávají na fakturu i v menších objemech a bonitu prověřují až při větších objednávkách (16, s. 421).

Na základě informací, které podnik považuje za nejrelevantnější, je vhodné rozdělit odběratele do tzv. **bonitních skupin**. Pro každou skupinu se určí kritéria hodnocení (např. dle objemu kapitálu, v závislosti na platební morálce apod.) a váha jednotlivých kritérií. Dále se vymezí, odkud budou informace čerpány, včetně nákladů na jejich získání. Je nezbytné také stanovit, do jakých podrobností se budou informace zjišťovat. Pro každou bonitní skupinu se poté stanoví limit odběratelského úvěru, platební podmínky, zajišťovací prostředky a postup v případě vymáhání pohledávek (1, s. 41).

2.2.2 Poskytnutí obchodního úvěru

Podstatou řízení pohledávek je rozhodnutí o tom, komu společnost poskytne či neposkytne obchodní úvěr (19, s. 328). Při rozhodnutí o poskytnutí obchodního úvěru se zpravidla vychází z hodnocení důvěryhodnosti odběratelů, resp. ze zařazení odběratele do určité bonitní skupiny.

Obchodní úvěry bývají nejčastěji poskytovány na dobu od 14 do 90 dnů, ale mohou být poskytovány i na dobu výrazně delší. Odběratel za jeho poskytnutí neplatí úrok přímo vyjádřený z ceny zboží či služby (16, s. 416). Společnosti do ceny svého zboží či služeb musí kalkulovat i určité riziko nezaplacení. Proto může nastat situace, kdy cena za dané zboží či službu bude vyšší při poskytnutí obchodního úvěru, např. na 90 dní, než při platbě v okamžiku dodání. I přes to se obchodní úvěry považují za bezplatný zdroj financování, zpravidla krátkodobý, ale při velkých objemech dodávek mohou být i dlouhodobým zdrojem financování (20, s. 26).

V souvislosti s obchodním úvěrem společnosti stanovují tzv. **úvěrový limit**, který vyjadřuje maximální výši závazků odběratele vůči společnosti. Dosáhne-li odběratel svého úvěrového limitu, zpravidla stanoveného ve všeobecných obchodních podmínkách,

nebo individuálně, popř. určeného pro jednotlivé bonitní skupiny, neposkytne mu společnost další obchodní úvěr, dokud neuhradí některé, nebo alespoň část z již přijatých faktur. Cílem tohoto limitu je snížit riziko nezaplacení na nezbytné minimum (21, s. 221).

2.2.3 Specifikace obchodních podmínek

Základními obchodními podmínkami při poskytnutí obchodního úvěru je **stanovení platebních podmínek a způsobu zajištění**.

Platební podmínky určují, kdy má být za dodání zboží či služby zaplacen, v jaké měně a jakým způsobem. Často se stávají podstatným kritériem pro odběratele při rozhodování, zda od daného podniku zboží či služby pořídí, či nikoliv. Určení těchto podmínek vychází především z postavení odběratele a dodavatele na trhu, analýzy konkurence (resp. podmínek v daném oboru, aby nabídka dodavatele nebyla méně výhodná, než u konkurence (16, s. 429)) a určení bonity odběratele. Jsou výsledkem jednání mezi dodavatelem a odběratelem. Dodavatel usiluje o to, aby doba splatnosti byla co nejkratší, zato odběratel zpravidla požaduje tuto dobu co nejdelší (22, s. 79).

K tomu, aby dodavatel motivoval odběratele k úhradě zboží či služeb před lhůtou splatnosti slouží systém diskontů. Jedná se o slevu z kupní ceny v případě předčasné úhrady faktury (např. sleva 2 % z celkové kupní ceny při úhradě faktury 14 dní před datem splatnosti). Diskonty, pokud jsou podnikem využívány, představují součást platebních podmínek (20, s. 38).

Součástí platebních podmínek je, jak bylo již výše zmíněno, také způsob úhrady. Nejčastější způsoby úhrady jsou v hotovosti a bankovním převodem. Existují ale i jiné formy úhrad. Mezi nejpoužívanější patří platba pomocí jiného zboží, pomocí směnky, pomocí dokumentárního inkasa či dokumentárního akreditivu, pomocí platebního příslibu a pomocí jiných nástrojů (např. šeků, poštovních poukázek apod.) (19, s. 329).

Pokud odběratel nesplňuje podmínky společnosti pro získání obchodního úvěru, může dodavateli nabídnout záruku. Ta se vztahuje buď ke konkrétnímu obchodu, nebo slouží jako jištění úvěrového rámce. Záruka musí být taková, aby se z ní byl schopen dodavatel uspokojit v případě, že nedojde u uhrazení pohledávky tak, jak bylo sjednáno. Podnik

se tak vyhne vymáhání pohledávky soudní či mimosoudní cestou (blíže viz. kapitola 2.1.6. na straně 18).

2.2.4 Rozhodnutí o způsobu financování

Zdroje financování se nejčastěji člení dle vlastnictví, a to na vlastní a cizí, dle času na krátkodobé a dlouhodobé. Časové členění zdrojů financování má svůj význam v tom, že při plánování by měl podnik dbát na to, aby krátkodobé zdroje sloužily k financování krátkodobého majetku a dlouhodobé byly přiřazeny k majetku dlouhodobému (23, s. 106).

Mezi nejčastěji využívané zdroje financování pohledávek patří:

- **odběratelský úvěr** – jedná se o formu zálohy na dodání zboží či služby. Souží také k zajištění pohledávky,
- **dodavatelský úvěr** – představující dodavatelem poskytnutý odklad splatnosti závazků (16, s. 416),
- **faktoring** – předem smluvně sjednaný odkup krátkodobých pohledávek, obvykle se splatností do 180 dnů, faktoringovou společností, kterou často bývá banka. Tato společnost na sebe přebírá veškeré riziko v případě, že pohledávka nebude uhrazena (24). Existují také typy faktoringu, kde na sebe faktoringová společnost nepřebírá riziko spojené s neuhrazením pohledávky. Tento typ faktoringu je zpravidla méně nákladný a nazývá se regresní faktoring (25),
- **forfaiting** – podobný faktoringu, ale jedná se o odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek, nejčastěji se splatností nad 180 dní (26),
- **bankovní úvěr** – úvěr poskytovaný bankou, který může být dlouhodobý nebo krátkodobý, tj. se splatností do jednoho roku, nebo nad jeden rok. Cenou za tento zdroj financování je úrok, jehož výši stanoví banka,
- **kontokorentní úvěr** – krátkodobý úvěr, který je za stanovených podmínek poskytován bankou k běžnému účtu. Zpravidla bývá na určité, krátké, časové období bezúročný. Poté jsou úroky vyšší, než u běžného bankovního úvěru,
- **eskont směnky** – v případě, že je pohledávka zajištěna směnkou, lze provést její eskont, který spočívá v odkupu směnky bankou. Cenou za tento zdroj financování

je tzv. diskont. Jeho výše se odvíjí od tržních úrokových sazeb, marži banky a době splatnosti. Riziko neuhrazení zpravidla nepřechází na banku, ale zůstává na původním věřiteli (16, s. 510),

- **kapitalizace pohledávek** – která je možná pouze u pohledávek za právníckými osobami. Jedná se o převod pohledávky na vlastnický podíl společnosti, vůči které se pohledávka eviduje (27).

2.2.5 Monitorování stavu a struktury pohledávek

Nedílnou součástí řízení pohledávek je jejich průběžná kontrola spočívající „ve:

- *sledování a dodržování platební morálky odběratelů,*
- *kontrole platebních podmínek a výše úvěrových limitů,*
- *vyhodnocování efektivnosti použitých způsobů zajištění“,*
- pravidelné aktualizaci informací o odběratelích (změny v chování, v organizační struktuře zákazníků apod.),
- „kontrola dodržování procesů či kroků zpracování zakázky.“ (22, s. 98)

Vyhodnocování výsledků se realizuje formou interních zpráv, které by měla každá společnost vyhotovovat v pravidelných intervalech. Interní zpráva by měla obsahovat informaci o dosaženém obratu, analýzu pohledávek dle splatnosti, informace o době obratu pohledávek, plánované výši pohledávek a rizicích spojených s pohledávkami jako je např. platební neschopnost, nevůle odběratelů splácet apod. (22, s. 98).

Část zabývající se analýzou pohledávek dle splatnosti by se měla skládat minimálně z celkové sumy pohledávek, z pohledávek, u kterých neuplynula doba splatnosti a z pohledávek po splatnosti dle doby, která uplynula ode dne splatnosti (např. do 30 dnů, do 60 dnů, do 150 dnů, nad 150 dnů apod.). Dále by měla obsahovat přehled největších dlužníků a přehled odběratelů překračujících úvěrový limit (22, s. 98).

Sledování vývoje pohledávek a sestavování interních zpráv neplní pouze funkci informační, ale napomáhá také při rozhodování a plánování ve společnosti.

2.2.6 Vymáhání pohledávek

K vymáhání pohledávek podnik přistupuje v případě, kdy se nepodařilo zajistit úhradu pohledávky jiným způsobem. Neuhrazené pohledávky mají negativní dopad na peněžní toky podniku, což může vést až k druhotné platební neschopnosti. Proto se podniky zpravidla nesmíří s tím, že jejich pohledávka není uhrazena. Preventivní opatření, jenž jsou výše zmíněná, slouží k tomu, aby se předešlo nutnosti pohledávky vymáhat. Vymáhání pohledávek může být realizováno soudní či mimosoudní cestou (pomocí inkasní agentury nebo vlastními silami) (19, s. 345).

Vhodným začátkem procesu vymáhání pohledávek je **telefonický kontakt**, během kterého se pracovník společnosti dotáže na důvody neuhrazení pohledávky a na předpokládaný termín úhrady. Dalším nástrojem vymáhání je **zasílání upomínek**, jejichž součástí může být i penalizační faktura (19, s. 345). Upomínky mají především dokumentační účel před započítáním vymáhání pohledávky soudní cestou. Mají-li však správnou formu a navrhnou-li možné způsoby řešení, mohou být účinným prostředkem při vymáhání (16, s. 437). Poslední upomínka, před předáním pohledávky k soudnímu vymáhání, musí mít formu pokusu o smír a musí být zaslána doporučeně prostřednictvím pošty, jinak v případě soudního vymáhání nebude vydán platební rozkaz (28, s. 57).

Pokud snaha podniku o vymožení pohledávky vlastními silami selže, existuje zde možnost využít **inkasní agentury**, které zajišťují mimosoudní vymáhání pohledávek. Tento způsob vymáhání je rychlejší, než prostřednictvím soudu, ale je nákladné (představují daňově uznatelný náklad (28, s. 43)) a nemusí být vždy úspěšné (16, s. 437).

Další možností je **soudní vymáhání**. Soudní řízení o vymožení pohledávky je zahájeno na návrh, který se označuje jako žaloba. Součástí žaloby je zpravidla návrh na vydání platebního rozkazu.

Po tom, co je soudu doručena žaloba je započato nalézací řízení. Během něj soud zjišťuje, zda má věřitel nárok na úhradu své pohledávky včetně jejího příslušenství. Příslušenstvím se rozumí především o úrok z prodlení. V případě, že ve smlouvě není sjednán, má věřitel nárok na zákonný roční úrok z prodlení ve výši repo sazby stanovené Českou národní bankou v první den prodlení zvýšený o 8 p.b. (29). Pokud soud přiřkne věřiteli nárok

na jím požadovanou částku, vydá platební rozkaz, který je spojen se soudním poplatkem ve výši 4 % z dlužné částky, minimálně však 600 Kč (30). Proti platebnímu rozkazu může dlužník ve lhůtě 14dnů podat odpor. Pokud tak neučiní, je platební rozkaz po 15dnech od doručení v právní moci. Má tedy účinek pravomocného rozsudku. Je-li dlužníkem podán odpor, soud nařídí jednání (31, §§ 172 – 174) a věřiteli tak vzniknou další náklady na soudní zastoupení a proces vymáhání pohledávky se značně prodlužuje.

Za předpokladu, že dlužník neplní ani po tom, co je platební rozkaz v právní moci, má věřitel právo žádat příslušný soud o výkon rozhodnutí. Výkonem rozhodnutí zpravidla soud pověří exekutorský úřad. Ten na základě exekučního titulu zpeněží majetek dlužníka v hodnotě odpovídající jeho závazku, úroku z prodlení a nákladům na vymožení. Z těchto prostředků poté uspokojí věřitele (16, s. 438). Může však nastat situace, kdy je exekuce zastavena pro nemajetnost, poněvadž dlužník nemá žádný majetek, který by mohl být zastaven. V takovémto případě bude exekutorský úřad po věřiteli požadovat úhradu paušálně určených či účelně vynaložených nákladů (29).

Další možností, jak může věřitel vymoci svou pohledávku je v **insolvenčním řízení**, které upravuje insolvenční zákon. Pokud se dlužník ocitne v insolvenčním řízení, musí věřitel u insolvenčního soudu přihlásit svou pohledávku ve lhůtě stanovené soudem. V insolvenčním řízení mají výhodnější postavení věřitelé, jejichž pohledávka je zajištěna. Možnými způsoby řešení insolvence je konkurz, oddlužení (možné pouze u fyzických osob), reorganizace (v případě velkých společností), popř. zvláštní způsoby řešení úpadku, které insolvenční zákon stanoví pro určité subjekty, nebo pro určité druhy případů (29). Do insolvenčního řízení se zpravidla dostávají subjekty, které nemají prakticky žádný majetek a nedochází často k uspokojení věřitelů (16, s. 438).

2.3 Řízení pohledávek a finanční analýza

Aby společnost mohla efektivně řídit pohledávky, musí posoudit svou ekonomickou situaci. K tomu se zpravidla využívá metoda finanční analýzy. Níže uvedené ukazatele představují ty základní, jenž jsou potřeba k posouzení ekonomické situace společnosti.

2.3.1 Likvidita

Likvidita obecně představuje schopnost podniku přeměnit oběžná aktiva na peněžní prostředky a využít je tak k úhradě závazků. Dělí se na okamžitou, pohotovou a běžnou (32, s. 27).

Okamžitá likvidita (likvidita prvního stupně) je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel. Udává schopnost podniku zaplatit krátkodobé závazky v daný okamžik. Vypočítá se jako podíl krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků vůči krátkodobým závazkům (32, s. 27). V případě, že se likvidita počítá pouze z peněžních prostředků na bankovních účtech a v pokladnách, hovoří se o **likviditě peněžní**.

Pohotová likvidita (likvidita druhého stupně) se vyjadřuje podílem oběžných aktiv bez zásob ku krátkodobým závazkům (32, s. 27).

Běžná likvidita (likvidita třetího stupně) představuje poměr celkových oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Zahrnuje tedy i nejméně likvidní část oběžných aktiv, a to zásoby (32, s. 27).

2.3.2 Čistý pracovní kapitál

Analýza čistého pracovního kapitálu se řadí mezi analýzy rozdílových veličin. Výsledek udává, kolik peněžních prostředků zůstane podniku po úhradě všech krátkodobých závazků. Vypočítá se jako rozdíl oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům (16, s. 461).

2.3.3 Celková zadluženost

Tento ukazatel informuje o tom, zda podnik preferuje cizí zdroje nebo vlastní kapitál. Určí se jako podíl cizích zdrojů ku celkovým aktivům (33, s. 168).

2.3.4 Rentabilita

Ukazatele rentability (ziskovosti) poskytují informace o efektivitě podnikání. Při výpočtech jednotlivých ukazatelů rentability se vychází z EBITu, tedy zisku před úroky a zdaněním. V účetní metodice České republiky odpovídá provoznímu výsledku hospodaření (34, s. 64).

Rentabilita aktiv (return of assets – ROA) se zjišťuje jako podíl EBITu a celkových aktiv a měří tedy ziskovost zdrojů do podnikání vložených, bez ohledu na to, zda byly financovány z vlastních či cizích zdrojů (32, s. 22).

Rentabilita vlastního kapitálu (return on common equity – ROE) měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků, tzn. že měří, kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem (35). Vypočítá se jako podíl EBITu ku vlastnímu kapitálu.

Rentabilita tržeb (return on sales – ROS) měří podíl zisku, který připadá na 1 Kč tržeb (35). Určí se jako poměr EBITu ku tržbám.

Rentabilitu investovaného kapitálu (return on capital employed – ROCE) se vypočte jako podíl EBITu a součtu vlastního kapitálu, rezerv a dlouhodobých závazků (35).

2.3.5 Ukazatele aktivity

Existuje celá řada ukazatelů aktivity, zde je však pozornost zaměřena pouze na obrat celkových aktiv, dobu obratu krátkodobých závazků a dobu obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.

Obrat celkových aktiv

Obrat aktiv představuje podíl tržeb ku celkovým aktivům. Vypovídá o tom, jak efektivně firma hospodář se svými aktivy. Vyjadřuje, jaké tržby přinese jejich jednotka (16, s. 108).

Doba obratu závazků a pohledávek

Doba obratu závazků udává počet dní, které uplynou ode dne vzniku závazku do dne jeho úhrady. Určí se jako poměr krátkodobých závazků a denních tržeb. Denní tržby se vypočtou jako součet tržeb z prodeje výrobků a služeb, tržeb za zboží a tento součet se vydělí 360. Obecně platí, že doba obratu závazků by neměla být nižší než doba obratu pohledávek (16, s. 109).

Doba obratu pohledávek by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Standardní hodnota se pro všechny podniky uvádí kolem 30 dnů. Vypočte se jako poměr krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů ku denním tržbám (35).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce se zabývá společností Zeppelin CZ, s. r. o. a sleduje její vývoj v letech 2013 – 2016. Zaměřuje se také na způsoby, jakými v této společnosti probíhá řízení pohledávek a na rozbor samotných pohledávek po splatnosti.

3.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost Zeppelin CZ, s. r. o., založená dne 4. června 1991 se sídlem v Modleticích, Lipová 72, okres Praha-východ, je výhradním prodejcem stavebních strojů a zařízení Cat® v České republice. Soustřeďuje se na český trh, kterému nabízí širokou škálu stavebních, zemních, zemědělských a důlních strojů amerického výrobce Caterpillar. Je také prodejcem komplexních energetických řešení a systémů od téhož výrobce (36).

Kromě prodejních a servisních služeb se společnost zabývá půjčováním stavebních strojů a malé mechanizace ve 14 kontaktních místech v rámci České republiky. Ve spolupráci se společností Caterpillar Financial Services ČR, s. r. o., zajišťuje zákazníkům komplexní finanční servis, spojený s nákupem strojů a služeb (36).

Dle obchodního rejstříku je **předmět podnikání** následující:

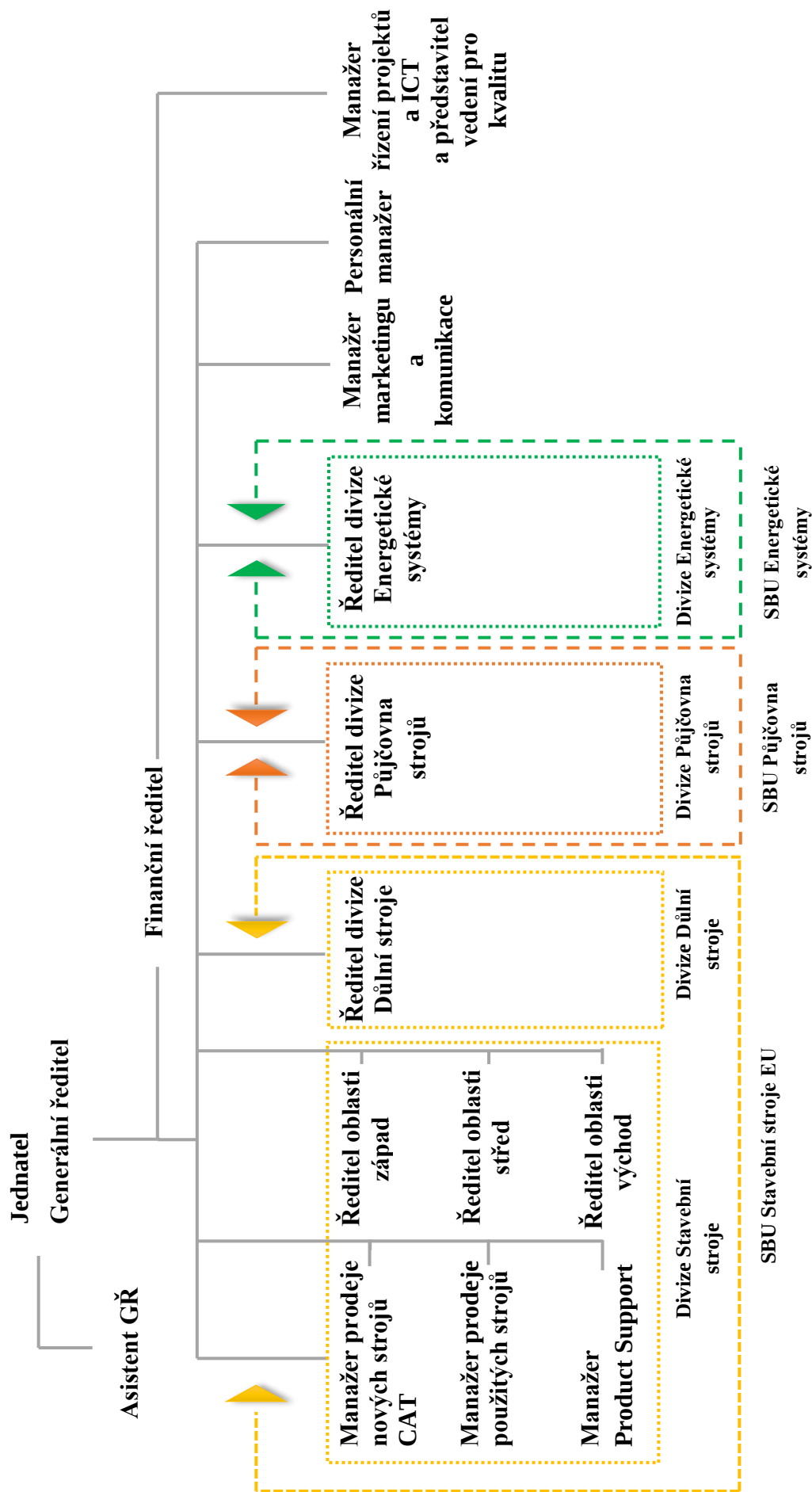
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- zámečnictví, nástrojářství a
- obráběčství (37).

Činnost společnosti je organizována v hlavním sídle, a to v Modleticích. Mimo to také v pěti pobočkách (Praha, Brno, Ostrava, Most, Sokolov), v osmi zastoupeních a půjčovnách (Liberec, České Budějovice, Hradec Králové, Praha-západ, Plzeň, Zlín, Olomouc a Jihlava) (36).

Statutární orgán společnosti představuje jednatel, který je současně generálním ředitelem, Ing. Stanislav Chládek. Jednatel je ve funkci od 1. července 2013 a jedná jménem společnosti. Jednat jménem společnosti dále mohou tři prokuristi (Ing. František Nový, Miroslav Matuszek a Ing. Jan Grünwald – taktéž finanční ředitel). Prokurista má právo jednat jménem společnosti vždy jen společně s dalším prokuristou (36).

Společnost Zeppelin CZ, s. r. o. je součástí **koncernu Zeppelin Group**, který se skládá ze 190 poboček ve 30 zemích světa a zaměstnává více než 7 700 pracovníků. Společností, která zastřešuje aktivity celého koncernu je ZEPPELIN GmbH se sídlem v německém Friedrichshafenu (19). Tato mateřská společnost je taktéž jediným společníkem společnosti Zeppelin CZ. Její vklad činí 300 000 000 Kč a představuje celý základní kapitál. Tento vklad byl splacen v plné výši (37).

Společnost lze rozdělit na tři **strategické obchodní jednotky** (ve společnosti označované jako SBU – Strategic Business Unit), a to na SBU Stavební stroje EU, která je složena z divize stavební stroje a divize důlní stroje, SBU Půjčovna strojů a SBU Energetické systémy. V rámci celého koncernu kromě těchto uvedených jednotek existuje i SBU Stavební a zemědělské stroje CIS a SBU Průmyslové systémy, ale v těchto dvou jednotkách Zeppelin CZ, s. r. o. nepůsobí. V rámci celé společnosti bylo k 31. 12. 2016 zaměstnáno 466 pracovníků. Organizační struktura společnosti je ilustrována na obrázku č. 2 (36).



Obr. 2: Organizační struktura společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. (19)

3.2 Posouzení ekonomické situace společnosti

Posuzování ekonomické situace společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. vychází z informací obsažených v účetních výkazech společnosti, resp. z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za rok 2013 – 2016, které byly sestaveny v souladu s účetními postupy platnými v České republice. Tyto účetní výkazy jsou obsaženy v přílohách 1 – 6.

Vypočtené finanční ukazatele jsou porovnány s odvětvovým průměrem kategorie CZ NACE 46, neboť společnost generuje největší zisky z prodeje zboží, resp. z prodeje zemědělských, stavebních a jiných pracovních strojů.

3.2.1 Analýza likvidity

Z níže uvedené tabulky č. 1 je patrné, že hodnoty vypočtených likvidit se ve všech sledovaných letech pohybovaly pod odvětvovými průměry, kromě roku 2016. Příčinou byla vysoká hodnota krátkodobých závazků vůči mateřské společnosti ZEPPELIN GmbH. Tento závazek, ve všech sledovaných letech, činil více než polovinu veškerých krátkodobých závazků. V posledním sledovaném období, tj. roku 2016, byla jeho hodnota téměř o polovinu nižší, než v letech předcházejících z důvodu restrukturalizace koncernu. To se odrazilo na výsledcích pohotové a běžné likvidity jejich zvýšením.

Snižování okamžité likvidity (resp. peněžní likvidity, neboť společnost ve sledovaných letech neevidovala žádné krátkodobé cenné papíry a podíly) bylo ve sledovaných letech zapříčiněno meziročním snižováním peněžních prostředků na bankovních účtech a v pokladnách. U pohotové likvidity k tomuto faktoru navíc přispělo snižování celkových pohledávek v letech 2013 – 2015 (snížení pohledávek nebylo vyvoláno snížením tržeb, nýbrž došlo k poklesu celkových pohledávek po splatnosti). Nárůst hodnoty pohledávek v roce 2016 byl naopak způsoben zvýšením tržeb (přičemž vzrostly i pohledávky po splatnosti). Oproti tomu běžná likvidita v letech 2013 – 2015 rostla z důvodu zvyšování zásob. V posledním sledovaném období došlo k výraznému snížení zásob. Důvodem byla optimalizace zásob převážně důlní divize. Běžná likvidita, i přes to výrazně vzrostla v důsledku výše zmiňovaného poklesu závazku k mateřské společnosti.

Tab. 1: Ukazatele likvidity ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví

Ukazatele likvidity	2013	2014	2015	2016
Ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o.				
Okamžitá (resp. peněžní) likvidita	0,15	0,08	0,09	0,09
Pohotová likvidita	0,82	0,66	0,61	1,01
Běžná likvidita	1,30	1,31	1,33	1,66
Odvětvové průměry ukazatelů likvidity				
Okamžitá likvidita	0,18	0,19	0,12	0,13
Pohotová likvidita	1,02	1,04	0,85	0,89
Běžná likvidita	1,45	1,45	1,33	1,32

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 38 a 39

3.2.2 Čistý pracovní kapitál

Hodnoty, z nichž byl čistý pracovní kapitál počítán a výsledky tohoto ukazatele jsou viditelné v tabulce č. 2. Je patrné, že čistý pracovní kapitál společnosti, vyjma roku 2015, rostl. Pokles v roce 2015 byl způsoben snížením oběžných aktiv společnosti. Došlo taktéž ke snížení krátkodobých závazků, ale nikoliv v takové míře, jako tomu bylo u oběžných aktiv. Naopak výrazný nárůst čistého pracovního kapitálu v roce 2016 byl zapříčiněn rapidním snížením krátkodobých závazků. Došlo také k poklesu celkových oběžných aktiv, ale ty se snižovaly pomaleji, než krátkodobé závazky. Přesněji došlo k nárůstu pohledávek, snížení peněžních prostředků a rapidnímu poklesu zásob, jenž byl způsobem, jak je již výše zmíněno, optimalizací zásob převážně důlní divize.

Kladné výsledky tohoto ukazatele lze hodnotit pozitivně, neboť značí, že hodnota oběžných aktiv převyšovala hodnotu krátkodobých závazků.

Tab. 2: Čistý pracovní kapitál společnosti Zeppelin CZ, s. r. o.

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Krátkodobé závazky	1 174 742	1 321 360	1 127 164	702 800
Zásoby	562 321	852 683	811 237	456 313
Peněžní prostředky	181 519	105 215	96 518	64 221
Pohledávky	785 634	770 762	591 545	646 450
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Čistý pracovní kapitál	354 732	407 300	372 136	464 184

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

3.2.3 Celková zadluženost

Veškeré závazky společnosti byly ve sledovaných letech krátkodobé, neboť společnost neevidovala žádné závazky se splatností delší než jeden rok, a to ani vůči mateřské společnosti. Závazek k mateřské společnosti byl úročen úrokovou sazbou odvozenou od mezibankovních sazeb PRIBOR.

Tab. 3: Celková zadluženost ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví

v %	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost – Zeppelin CZ, s. r. o.	46,56	49,56	44,62	33,78
Celková zadluženost – odvětví	56,50	55,03	52,84	50,24

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 38 a 39

Na základě výpočtu celkové zadluženosti, uvedeného v tabulce č. 3, lze říci, že společnost v letech 2013 – 2015 byla financována zhruba z poloviny z cizích zdrojů a z poloviny z vlastních prostředků. Více než polovina cizích zdrojů ve všech sledovaných letech představovala krátkodobé závazky k mateřské společnosti. V roce 2013 a 2014 byl společností čerpán krátkodobý bankovní úvěr. Jeho výše byla vzhledem k ostatním položkám závazků nízká. Tento úvěr byl řádně a včas splacen.

Výrazný pokles celkové zadluženosti v roce 2016 zapříčinil pokles závazků k mateřské společnosti téměř na polovinu. Taktéž došlo ke snížení krátkodobě přijatých záloh zhruba na pětinu z důvodu dokončení dlouholetého projektu týkajícího se dodávky dieselgenerátorů, ke kterému se tyto zálohy vztahovaly.

Při porovnání celkové zadluženosti sledované společnosti s odvětvovým průměrem uvedeným v tabulce č. 3 lze konstatovat, že Zeppelin CZ, s. r. o. měla výrazně nižší zadluženost, než činil odvětvový průměr.

3.2.4 Analýza rentability

Výsledné hodnoty ukazatelů rentability ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. jsou viditelné v tabulce č. 4, která obsahuje i odvětvové průměry těchto ukazatelů.

Rentabilita společnosti v letech 2013 – 2015 rostla. Avšak v roce 2016 došlo k výraznému propadu, který způsobilo snížení EBITu. Tento pokles nebyl způsoben snížením tržeb z provozní činnosti, ty naopak oproti roku 2015 vzrostly. Pokles EBITu vyvolalo výrazné zvýšení změny stavu zásob vlastní činnosti, oproti roku předcházejícímu. Kdežto odvětvové průměry ukazatelů rentability rostly od prvního po poslední sledované období, vyjma rentability vlastního kapitálu (ROE), u kterého byl patrný pokles roce 2015.

Tab. 4: Ukazatele rentability ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví

Ukazatel rentability (v %)	2013	2014	2015	2016
Ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o.				
ROA	4,43	5,98	7,99	7,70
ROE	8,32	11,91	14,49	11,77
ROS	3,88	4,80	6,26	4,56
ROCE	7,91	11,08	13,67	11,32
Odvětvové průměry ukazatelů rentability				
ROA	3,40	4,02	7,25	7,92
ROE	9,60	12,13	11,23	12,31
ROS	1,67	1,83	3,13	3,60
ROCE	6,51	7,65	13,25	13,75

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 38 a 39

3.2.5 Ukazatele aktivity

Jak bylo již výše zmíněno, ukazatelů aktivity je celá řada. Zde je pozornost zaměřena pouze na obrat celkových aktiv a dobu obratu pohledávek a závazků.

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv ve společnosti a odvětvový průměr tohoto ukazatele je viditelný v tabulce č. 5. Z uvedených dat je zřejmé, že obrat aktiv ve společnosti byl ve sledovaných letech nižší, než činil odvětvový průměr. Pozitivně lze hodnotit rostoucí trend tohoto finančního ukazatele ve společnosti, neboť značí vyšší využitelnost zdrojů, jenž měl Zeppelin CZ, s. r. o. k dispozici. Zato odvětvový průměr doby obratu aktiv rostl jen mezi roky 2013 a 2014. Mezi roky 2014 a 2015 poklesl a v roce následujícím zůstal konstantní.

Společnost měla ve sledovaných letech přes 40 % veškerých aktiv vázaných v dlouhodobém majetku. Zvýšení obratu aktiv bylo zapříčiněno snížením celkových aktiv téměř o 500 mil. Kč, a to v důsledku optimalizačních opatření.

Tab. 5: Obrat celkových aktiv ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví

Počet obrátek za rok	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv – Zeppelin CZ, s. r. o.	1,14	1,24	1,28	1,69
Obrat celkových aktiv – odvětví	2,03	2,21	1,88	1,88

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 38 a 39

Doba obratu závazků a pohledávek

V tabulce č. 6 lze vidět dobu obratu krátkodobých obchodních pohledávek a závazků ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví. Doba obratu obchodních závazků společnosti byla v prvních třech sledovaných obdobích výrazně vyšší, než činil odvětvový průměr. Tato skutečnost byla způsobena vysokou hodnotou krátkodobého závazku vůči mateřské společnosti. V roce 2016 došlo ke snížení tohoto závazku téměř na polovinu, což způsobilo výrazný pokles hodnot tohoto ukazatele. Zeppelin CZ, s. r. o. tak dosáhla nižší doby obratu závazků, než je v daném odvětví průměrná, což lze hodnotit pozitivně.

Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek společnosti byla ve sledovaných letech vyšší, než odvětvový průměr, vyjma roku 2016. Pozitivně lze hodnotit postupný pokles doby obratu obchodních pohledávek, kromě roku 2014, kdy vlivem výrazného

nárůstu pohledávek po splatnosti za tuzemskými odběrateli a nárůstu drobných pohledávek po splatnosti došlo ke zvýšení hodnot tohoto ukazatele.

Při porovnání doby obratu závazků s dobou obratu pohledávek, je patrné, že doba obratu pohledávek ve společnosti byla nižší, než u závazků, což je pozitivním faktorem. Kdežto u odvětvového průměru byla v prvních dvou sledovaných obdobích doba obratu pohledávek vyšší, než doba obratu závazků. Tato skutečnost bývá zpravidla pro společnost nežádoucí, neboť značí, že peněžní či jiné prostředky jsou dříve vynakládány, než přijímány.

Tab. 6: Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví

Ve dnech	2013	2014	2015	2016
Ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o.				
Doba obratu krátkodobých obchodních závazků	138,56	132,57	116,45	66,36
Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek	69,63	73,17	56,89	55,79
Odvětvové průměry doby obratu pohledávek a závazků				
Doba obratu krátkodobých obchodních závazků	63,00	57,28	68,84	67,60
Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek	67,10	63,46	56,83	59,37

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 38 a 39

3.3 Řízení pohledávek ve společnosti

Řízení pohledávek ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. vychází z vnitropodnikových směrnic, které jsou zpracovány právníkem společnosti, přezkoumány finančním ředitelem a na závěr schváleny jednatelem. Tyto směrnice jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti.

3.3.1 Hodnocení odběratelů a doba splatnosti

Hodnocení odběratelů ve společnosti probíhá na základě určení jejich bonity. Každý, kdo odebírá zboží či služby od společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. je zařazen do jedné z šesti kategorií určující jeho bonitu. Tyto kategorie jsou označeny písmeny A – F (40).

Základní doba splatnosti faktur činí 14 dní, lze ji však upravit v závislosti na bonitě zákazníka. U prodeje zboží a služeb do 2 500 Kč se doporučuje okamžitá úhrada v hotovosti nebo platební kartou (40).

- A – vybraní odběratelé se speciálním režimem splatnosti odsouhlaseným generálním a finančním ředitelem (jedná se o klíčové zákazníky). Splatnost se u těchto odběratelů sjednává individuálně, ale nesmí přesáhnout 90 kalendářních dní (40).
- B – odběratelé vedení v databázi zákazníků déle než 6 měsíců a současně vůči nim nejsou evidovány za posledních 6 měsíců pohledávky po splatnosti ve lhůtě delší než 45 dnů. Doba splatnosti zde může být prodloužena na 30 kalendářních dní (40).
- C – odběratelé evidovaní v databázi zákazníků méně než 6 měsíců anebo ti, kteří v posledních 6 měsících byli v prodlení s úhradou faktur o více než 45 dnů (40).
- D – odběratelé, kterým byla vystavena předžalobní upomínka a ti zákazníci, jejichž finanční důvěryhodnost je ohrožena. Obchodovat s těmito zákazníky je možné jen, pokud o tom rozhodně ředitel oblasti, ředitel půjčoven nebo ředitel vybrané divize. Odběratelé zařazení v této kategorii musí platit hotově nebo předem (40).
- E – odběratelé, kteří jsou v úpadku nebo je jejich pohledávka vymáhána v soudím či vykonávacím řízení. Obchodování se zákazníky v této kategorii je možné pouze, rozhodne-li o tom oprávněná osoba (tj. ředitel oblasti nebo ředitel půjčoven, ředitel divize Power Systém a ředitel divize Důlní stroje). Odběratel je povinen zaplatit za službu či zboží předem nebo v hotovosti (40).
- F – odběratelé zaniklí nebo ti, jenž přerušili podnikatelskou činnost (40).

U zákazníků řazených v bonitní skupině C a horší je možná úprava doby splatnosti jen po ověření důvěryhodnosti, např. pomocí Creditchecku a po udělení souhlasu generálního či finančního ředitele (40).

Změnu bonity odběratele smí provést pouze pracovník správy pohledávek. Změnit bonitu z D a E na lepší má právo jen pověřený pracovník ekonomického oddělení se souhlasem oprávněné osoby (40).

Novou zakázku s odběratelem zařazeným ve skupině D nebo E může pracovník společnosti uzavřít pouze, schválí-li ji oprávněná osoba. K platbě musí dojít předem (40).

3.3.2 Úvěrové limity

Společnost nemá pro jednotlivé bonitní skupiny, ani pro konkrétní odběratele stanoveny úvěrové limity. Zaměstnanci ekonomického oddělení v současné době hledají vhodný přístup pro stanovení konkrétní výše, do které by obchodní úvěr byl jednotlivým zákazníkům poskytnut.

Někteří členové koncernu Zeppelin Group používají pro stanovení maximální výše obchodního úvěru určité procento z průměrného obratu za poslední 3 roky, který má zákazník uveden v účetních výkazech. Avšak informace uvedené v účetních výkazech společnosti mohou být mnohdy zkresleny nebo zákazník nemusí pravidelně účetní výkazy zveřejňovat, ač je to jeho zákonná povinnost. Proto Zeppelin CZ, s. r. o. hledá jiný způsob pro stanovení konkrétní maximální výše obchodního úvěru. V současné době je zvažován princip, při kterém by odběratel poskytoval informace o platbách, které v budoucnu bude očekávat na základě uskutečněných zakázek. Na základě pohledávek odběratele by byla stanovena výše obchodního úvěru.

3.3.3 Daňové doklady

Náležitosti faktur jsou v souladu se zákonem č. 235/2004 Sb, o dani z přidané hodnoty. V případě dodávky servisních prací představuje součást faktury pracovní výkaz, provedení, převzetí servisních prací a náhradních dílů. Při dodávce náhradních dílů je součástí také dodací list (40).

Daňové doklady za prodej a pronájem jsou vyhotovovány na základě smluvní dokumentace, tvořené mimo jiné z předávacího a převjímacího protokolu. Smluvní dokumentace musí obsahovat vše potřebné pro vystavení dokladu, tedy uvedení měrné jednotky, příslušenství, aj. (40).

3.3.4 Slevy za včasnou platbu

Součástí obchodní politiky Zeppelin CZ, s. r. o. není poskytování slev za včasnou platbu, za platbu předem, nebo při dodávce. Pro společnost není prioritou za dodání zboží či služeb dostat zaplacení co nejdříve, nýbrž v řádném termínu.

3.3.5 Odpovědnost při řízení pohledávek

Za prověření bonity zákazníka, převzetí objednávky a prověření osoby, která je oprávněná za zákazníka jednat odpovídá pracovník, který novou zakázku zakládá. Mimo to je také odpovědný za přípravu a podpis smluvní dokumentace i za prověření toho, zda zákazník nemá vůči společnosti dluh starší 45 dnů po lhůtě splatnosti. Při plnění zakázky má za úkol zajistit správné vyplnění, podepsání dodacích listů a jiných podkladů pro fakturaci (40).

Pokud pracovník vystavuje fakturu, u které má proběhnout hotovostní úhrada, je zodpovědný za to, že úhrada v den vystavení dokladu skutečně proběhne (40).

Jestliže je odběratel v prodlení se splácením déle, než 45 dnů a pracovník společnosti tomuto zákazníkovi umožní vznik nového dluhu, je odpovědný za újmu, která tím společnosti vznikne (40).

3.3.6 Zajištění pohledávek

Vzhledem k tomu, že se společnost Zeppelin CZ, s. r. o. zabývá jak prodejem stavebních a důlních strojů, tak jejich servisem a pronájmem, existují zde rozdílné možnosti zajištění. Prodej strojů umožňuje větší variabilitu zajištění. Z tohoto důvodu jsou pohledávky z této činnosti méně rizikové, než pohledávky vznikající z pronájmu strojů a servisních služeb.

V případě prodeje strojů společnost využívá **výhradu vlastnického práva**, která je sjednána v kupní smlouvě. U velkých zakázek jsou využívány i **zálohy**. U pronájmu strojů je jako forma zajištění vždy vyžadována **kauce**. V případě servisních služeb je zajištění velice komplikované, neboť jsou poskytovány operativně. Proto zde není zajištění využíváno.

Je-li to možné, společnost využívá i **zástavní právo**. Tento zajišťovací instrument byl použit například u pohledávek vůči společnosti OKD, a. s. (bližší viz. kapitola 3.4.4. na str. 56)

Výše uvedené zajišťovací instrumenty představují ty jediné, jenž Zeppelin CZ, s. r. o. používá.

3.3.7 Upomínky a vymáhání

Upomínky jsou pro odběratele v prodlení vyhotovovány automaticky v systému HELIOS. První upomínka je zasílána 15 dnů od data splatnosti a druhá 45 dnů od data splatnosti. Za jejich odeslání je odpovědný pracovník správy pohledávek. Pokud nedojde k reakci dlužníka ani po zaslání druhé upomínky, odpovědný pracovník podá žádost o zaslání předžalobní upomínky ekonomickému oddělení (40).

Za předpokladu, že pohledávka není do 7 dnů po zaslání předžalobní upomínky uhrazena nebo dlužník nenavrhne akceptovatelný splátkový kalendář, započne ve společnosti jednání o soudním či mimosoudním vymáhání. K rozhodnutí o způsobu vymáhání musí dojít do 120 dnů ode dne splatnosti pohledávky (40).

Společnost Zeppelin CZ umožňuje dlužníkům uzavřít dohodu o splátkách, jejíž součástí je dohoda o uznání dluhu, která musí být schválena jednatelem nebo finančním ředitelem. Tato dohoda obsahuje také úrok ve výši 0,05 % hodnoty pohledávky za každý den prodlení. Výše úroku je shodná pro všechny dlužníky, bez ohledu na to, do jaké bonitní skupiny byli zařazeni (s výjimkou subjektů zařazených ve skupině A). Délka splátkového kalendáře závisí na velikosti pohledávky. Činí maximálně 6 měsíců, pokud nestanoví finanční ředitel jinak (40).

Společnost Zeppelin CZ při vymáhání pohledávek spolupracuje mimo jiné také se dvěma inkasními agenturami.

3.3.8 Postoupení pohledávek

Společnost obchoduje s pohledávkami jen zřídka, a to pouze v krajních případech, kdy by pro ni vymáhání pohledávky bylo ztrátové.

3.3.9 Přehledy o stavu pohledávek

Přehledy o stavu pohledávek jsou sestavovány každý měsíc zaměstnanci ekonomického oddělení během měsíčních uzávěrek (40).

Vyhotovuje se přehled o stavu veškerých pohledávek jednotlivých oddělení v intervalech po splatnosti 30, 60, 90 a 180 a více dní. Pro potřeby pracovníků servisu se vyhotovuje v intervalech splatnosti po 30, 60, 90 a 120 a více dní. Pro potřeby pracovníků půjčovny taktéž 30, 60, 90 a 120 dní, ale navíc také 150 a více dní (40).

Přehled o stavu pohledávek vyhotovovaný ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. informuje o tom, kolik jednotlivé útvary evidují celkem faktur, kolik faktur je před splatností, kolik po splatnosti, včetně výše uvedené doby po splatnosti. Obsahuje též informaci o tom, jaké množství pohledávek se váže na spřízněné osoby či odběratele, kteří se nacházejí v konkurzu nebo vůči nimž společnost vede soudní řízení. Při tom se vychází ze salda pohledávek.

3.3.10 Opravné položky k pohledávkám

Ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. jsou účetní opravné položky tvořeny dle interní směrnice, jenž je shodná pro všechny členy koncernu Zeppelin Group. Daňové opravné položky jsou tvořeny v souladu se ZDP.

Účetní opravné položky jsou tvořeny následovně:

- pohledávky před splatností a po splatnosti do půl roku – 1 % hodnoty pohledávky,
- pohledávky se splatností větší než půl roku, ale méně než 1 rok – 50 % hodnoty pohledávky,
- pohledávky se splatností nad 1 rok, pohledávky u soudů a konkurzů – 100 % hodnoty pohledávky (41).

Tvorba, snížení či zrušení opravných položek se dle směrného účtového rozvrhu společnosti účtuje ve prospěch účtu 391 – Opravná položka k pohledávkám a na vrub účtu 546 – Tvorba a zúčtování opravných položek k pohledávkám.

3.4 Pohledávky ve společnosti

Pohledávky ve společnosti jsou vykazovány v nominální hodnotě snížené o opravné položky k pochybným pohledávkám. Ty jsou tvořeny na základě stáří pohledávek a individuálního posouzení bonity dlužníka. Přičemž pohledávky nejsou kryty věcnými zárukami a splatnost žádné nepřevyšuje 5 let (19).

3.4.1 Přehled jednotlivých položek pohledávek

V tabulkách č. 7 a 8 lze vidět přehled všech položek ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o., které mají charakter pohledávek, tedy i příjmů příštích období. Je zde uvedena i korekce, která k těmto pohledávkám byla vytvořena v souladu se ZDP a výsledná netto hodnota. Tato data reflektují stav k 31. 12. stanoveného roku.

Z dat uvedených v tabulkách č. 7 a 8 na str. 50 je patrné, že **dlouhodobé pohledávky** měly jen malý podíl na celkových pohledávkách. Převážnou část dlouhodobých pohledávek tvořila odložená daňová pohledávka. *„Odložená daňová pohledávka je společností zaučtována, pokud je pravděpodobné, že ji bude možné daňově uplatnit v budoucnosti.“* (42). Zbývající část dlouhodobých pohledávek byla tvořena pohledávkami z obchodních vztahů, které se váží na dlouhodobé zakázky. Jejich trend byl, vyjma roku 2015, rostoucí. Jiné dlouhodobé pohledávky Zeppelin CZ, s. r. o. evidovala pouze v roce 2013.

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů představují přes 95 % celkových pohledávek ve společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost poskytuje zboží a služby pro stavební průmysl, vyskytuje se zde určitá sezónnost pohledávek z obchodních vztahů. V částech roku, kdy probíhají stavební práce ve větším rozsahu, společnost eviduje vyšší objem pohledávek z obchodních vztahů, než v částech roku, kdy dochází k útlumu stavebních prací.

Poněvadž krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů představují položku, v níž je vázáno největší množství peněžních prostředků, a představují nejvíce problematikou část pohledávek, jejich podrobnějším rozbořem se budou zabývat následující kapitoly (kapitola 3.4.4. na str. 52 a následující).

Položka **krátkodobé pohledávky k ovládané nebo ovládající osobě** sice vykazovala nulový netto zůstatek, ale v letech 2013 a 2014 představovala pohledávku ke spojené osobě Phoenix-Zeppelin Ukraine, Ltd, k níž byla vytvořena opravná položka ve výši 100 % hodnoty pohledávky.

Pohledávky – podstatný vliv byly tvořeny půjčkou pro spojenou osobu Hyster-Koros-Spedit, Kft. V roce 2015 byla k této pohledávce vytvořena opravná položka ve výši 50 % hodnoty pohledávky a v roce 2016 byla rozpuštěna při prodeji této společnosti. Veškeré pohledávky vůči Hyster-Koros-Spedit, Kft zanikly splacením požadované částky.

Z uvedených dat je patrná vysoká hodnota **krátkodobě poskytnutých záloh** v roce 2013 oproti letem následujícím. Tyto zálohy se vztahovaly ke dvěma projektům, týkajícím se dodávky dieselgenerátorů, jejichž realizace proběhla v letech 2014 – 2016.

Dohadné účty aktivní měly od prvního po poslední sledované období klesající trend, vyjma roku 2015, kdy došlo k mírnému nárůstu. „*Obsahovaly zejména rozpracované a dosud nevyfakturované servisní zakázky důlní divize nakoupené v rámci nákupu části podniku*“. (42)

Jiné krátkodobé pohledávky měly ve sledovaném období klesající průběh, až na rok 2016, kdy došlo k jejich nárůstu. Tento nárůst byl způsoben zejména „*pohledávkou z titulu podílu na zisku společnosti CZ LOKO, a. s.*“ (42). Tato společnost je pod podstatným vlivem společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. (podíl na základním kapitálu činí 49 %) (36).

Příjmy příštích období vykazovaly v letech 2013 – 2015 stálou výši. V posledním sledovaném období byla jejich hodnota nulová.

Tab. 7: Přehled celkových pohledávek ve společnosti za rok 2013 – 2014

v tis. Kč	Brutto 2013	Korekce 2013	Netto 2013	Brutto 2014	Korekce 2014	Netto 2014
Pohledávky celkem	911 446	-125 812	785 634	894 753	-123 991	770 762
Dlouhodobé pohledávky	17 863	0	17 863	13 040	0	13 040
Pohledávky z obchodních vztahů	3 718	0	3 718	4 518	0	4 518
Jiné pohledávky	823	0	823	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	13 322	0	13 322	8 522	0	8 522
Krátkodobé pohledávky	893 583	-125 812	767 771	881 713	-123 991	757 722
Pohledávky z obchodních vztahů	705 550	-115 226	590 324	842 549	-113 289	729 260
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	10 586	-10 586	0	10 702	-10 702	0
Pohledávky – podstatný vliv	8 090	0	8 090	8 179	0	8 179
Krátkodobé poskytnuté zálohy	130 238	0	130 238	3 424	0	3 424
Dohadné účty aktivní	33 335	0	33 335	13 059	0	13 059
Jiné pohledávky	5 784	0	5 784	3 800	0	3 800
Příjmy příštích období	61	0	61	61	0	61

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Tab. 8: Přehled celkových pohledávek ve společnosti za rok 2015 – 2016

v tis. Kč	Brutto 2015	Korekce 2015	Netto 2015	Brutto 2016	Korekce 2016	Netto 2016
Pohledávky celkem	674 702	-83 157	591 545	766 919	-120 470	646 449
Dlouhodobé pohledávky	15 544	0	15 544	33 866	0	33 866
Pohledávky z obchodních vztahů	3 382	0	3 382	13 781	0	13 781
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	12 162	0	12 162	20 085	0	20 085
Krátkodobé pohledávky	659 158	-83 157	576 001	733 053	-120 470	612 583
Pohledávky z obchodních vztahů	627 574	-76 942	550 632	708 748	-117 903	590 845
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
Pohledávky – podstatný vliv	7 297	-3 648	3 649	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 509	0	5 509	328	0	328
Dohadné účty aktivní	15 538	0	15 538	9 050	0	9 050
Jiné pohledávky	3 240	-2 567	673	14 927	-2 567	12 360
Příjmy příštích období	61	0	61	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

3.4.2 Porovnání růstu tržeb a pohledávek v čase

Z dat obsažených v tabulce č. 9 je patrné, že tržby mezi lety 2013 a 2014 vzrostly o přibližně 17,56 %, na čemž se nepochybně podílel vzrůst trhu se stavební technikou o 8 % a významná zakázka pro dvě české jaderné elektrárny. Došlo taktéž k meziročnímu nárůstu pronájmů strojů o 10 %. I přes tento vysoký nárůst tržeb klesly pohledávky meziročně o 1,89 %. To bylo způsobeno značným poklesem pohledávek k odběratelům v rámci koncernu. Mezi roky 2014 a 2015 došlo ke snížení tržeb o 2,89 % z důvodu mírného poklesu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Taktéž klesly pohledávky, ale o 23,25 %. Tento pokles vyvolalo snížení obchodování se zahraničními společnostmi. V období mezi lety 2015 a 2016 se tržby ve společnosti zvýšily o 9,42 % a pohledávky o 9,3 %. Růst tržeb v posledním sledovaném období byl ovlivněn nárůstem prodeje stavebních strojů, jak nových, tak i použitých. Na trhu se stavebními stroji společnost Zeppelin CZ, s. r. o. zvýšila svůj tržní podíl, „a to o 2 % v meziročním srovnání.“ (42). K růstu tržeb přispěl i nárůst kompletních pronájmů (tj. pronájem, kdy si zákazník objedná celou flotilu skládající se z různých strojů) a dokončení dlouholeté zakázky na jižní Moravě, což se projevilo i na pohledávkách.

Tab. 9: Porovnání pohledávek a tržeb za rok 2013 – 2016

v tis. Kč (resp. v %)	2013	2014	2015	2016
Tržby	3 052 230	3 588 112	3 484 545	3 812 829
Pohledávky	785 634	770 762	591 545	646 450
Podíl pohledávek na tržbách	25,74	21,48	16,98	16,95

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Tržby zde představují tržby z prodeje výrobků a služeb, tržby za prodej zboží a ostatní provozní výnosy.

3.4.3 Podíl pohledávek na oběžném majetku

Z níže uvedené tabulky č. 10 vyplývá, jaký je podíl celkových pohledávek na oběžných aktivech společnosti. Je zřejmé, že v pohledávkách bylo ve sledovaných letech vázáno opravdu velké množství peněžních prostředků.

Nárůst podílu pohledávek na oběžných aktivech společnosti v roce 2016 oproti letem předcházejícím, byl způsoben zvýšením pohledávek a snížením celkových oběžných aktiv. Přičemž snížení oběžných aktiv měl na vině převážně pokles zásob.

Tab. 10: Podíl pohledávek na oběžných aktivech společnosti

v tis Kč (resp. v %)	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	1 529 474	1 728 660	1 499 300	1 166 984
Pohledávky	785 634	770 762	591 545	646 450
Podíl pohledávek na oběžných aktivech	51,37 %	44,59 %	39,45 %	55,39 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

3.4.4 Rozbor krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti

Vzhledem k velkému množství odběratelů společnost Zeppelin CZ, s. r. o. eviduje pohledávky na analytických účtech dle toho, zda se váží na zahraniční odběratele, odběratele v rámci koncernu, tuzemské odběratele, odběratele v konkurzu nebo odběratele, vůči nimž společnost vede soudní řízení a odběratele, ke kterým má Zeppelin CZ, s. r. o. pohledávky do 30 000 Kč.

Níže uvedená data (tab. 11 – 16) odrážejí stav pohledávek z obchodních vztahů ve společnosti k 31. 12. stanoveného roku. Mezi údaji uvedenými v tabulkách docházelo k přeúčtovávání pohledávek například z důvodu vstupu odběratele do konkurzu, apod.

Pohledávky po splatnosti vůči ostatním zahraničním odběratelům

Mezi ostatní zahraniční odběratele se řadí všichni odběratelé z jiného státu než z České republiky, mimo odběratele, kteří jsou součástí koncernu Zeppelin Group. Vývoj pohledávek vůči těmto odběratelům podle doby, která uplynula od splatnosti faktur je uveden v tabulce č. 11.

Tab. 11: Pohledávky po splatnosti vůči ostatním zahraničním odběratelům

Počet dní po splatnosti (v Kč)	2013	2014	2015	2016
do 30 dní	1 607 231	9 576 326	1 829 491	1 944 438
od 30 do 60 dní	7 761 275	424 783	0	1 695 046
od 60 do 90 dní	993 921	7 961 982	6 702 200	0
od 90 do 120 dní	145 137	0	0	95 969
od 120 do 150 dní	2 139 150	5 350 925	0	0
od 150 do 360 dní	15 267 497	1 231 402	1 877 194	1 651 644
od 360 do 720 dní	594 344	2 162 550	601 091	4 597 999
nad 720 dní	29 479	0	0	598 493
Celkem	28 538 034	26 707 968	11 009 976	10 583 589

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Pokles zahraničních pohledávek po splatnosti byl zapříčiněn tím, že společnost celkově omezila obchodování se zahraničními osobami. Tato změna byla důsledkem nové strategie koncernu Zeppelin Group, která říká, že se každý člen koncernu bude ve větší míře soustřeďovat na trh, ve kterém má sídlo. Strategie plyne z toho, že pro společnost je méně komplikované prověřit tuzemského zákazníka, než zákazníka ze zahraničí. Tudíž dochází ke snižování rizika nezaplacení.

Pohledávky po splatnosti vůči odběratelům v rámci koncernu

Již výše zmiňovaná restrukturalizace koncernu se také odrazila na pohledávkách vůči členům Zeppelin Group, kde došlo k jejich poklesu. Ve sledovaných letech došlo taktéž k prodeji dvou společností patřících do koncernu, což se výrazně projevilo na pohledávkách po lhůtě splatnosti, a to jejich snížením, jak je patrné z tabulky č. 12.

V roce 2013 evidovala společnost neuhrazené pohledávky z obchodních vztahů vůči čtyřem členům koncernu a v roce následujícím ke třem. Roku 2015 počet dlužníků poklesl na dva. V posledním sledovaném období byly pohledávky vázány na pět členů koncernu. Zvýšení počtu dlužníků, kteří v posledním sledovaném období neuhradili včas své závazky, je důvodem zvýšení hodnoty pohledávek po splatnosti.

Tab. 12: Pohledávky po splatnosti za odběrateli v rámci koncernu

Počet dní po splatnosti (v Kč)	2013	2014	2015	2016
do 30 dní	17 879 825	1 358 137	8 858 322	7 426 771
od 30 do 60 dní	39 126 485	0	70 049	8 028 877
od 60 do 90 dní	23 274 037	0	120 065	6 340 378
od 90 do 120 dní	7 450 385	0	19 999	0
od 120 do 150 dní	7 911 811	5 545	0	0
od 150 do 360 dní	485 422	0	0	1 384 640
od 360 do 720 dní	872 115	668 172	0	0
nad 720 dní	8 620 418	9 596 371	0	0
Celkem	105 620 498	11 628 225	9 068 435	23 180 666

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Pohledávky po splatnosti za tuzemskými odběrateli

Celkové nezaplacené pohledávky vůči tuzemským odběratelům vykazovaly ve sledovaných letech relativně stabilní hodnoty, až na rok 2016. Zde došlo k vysokému nárůstu pohledávek po splatnosti do 30 dnů od data splatnosti. Tento nárůst měl na vině velký objem pohledávek se splatností v prosinci 2016, které nebyly včas uhrazeny. Patrný je i nárůst pohledávek v roce 2014, který vyvolalo zvýšení objemů prodeje a v souvislosti s tím příliv dlužníků, kteří nehradí své závazky včas.

Celkově pohledávky po splatnosti do jednoho roku plynuly od opravdu velkého množství odběratelů. Ale pohledávky po splatnosti nad jeden rok v roce 2013 představovaly pohledávky za 39 odběrateli, v roce 2014 za 28, v roce 2015 za 18 a v roce 2016 za 22 odběrateli. Co se týče pohledávek nad dva roky po splatnosti, v roce 2013 společnost takovéto neevidovala, ale v roce 2014 měla tyto pohledávky vůči dvěma odběratelům, v roce 2015 vůči čtyřem a v posledním sledovaném období vůči šesti odběratelům.

Tab. 13: Pohledávky po splatnosti za tuzemskými odběrateli

Počet dní po splatnosti (v Kč)	2013	2014	2015	2016
do 30 dní	57 995 544	71 115 889	56 021 031	113 594 154
od 30 do 60 dní	17 154 287	17 911 589	20 073 622	14 518 047
od 60 do 90 dní	9 499 055	7 276 121	12 867 164	8 132 758
od 90 do 120 dní	5 385 819	4 789 497	4 816 736	6 277 755
od 120 do 150 dní	4 231 018	2 641 932	3 625 291	3 194 215
od 150 do 360 dní	8 164 835	13 613 380	10 816 093	11 748 936
od 360 do 720 dní	2 101 694	3 514 688	1 032 589	4 506 883
nad 720 dní	0	34 946	431 641	111 035
Celkem	104 532 252	120 898 042	109 684 167	162 083 783

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Pohledávky po splatnosti za odběrateli v konkurzu

V roce 2013 celkové pohledávky po splatnosti za odběrateli v konkurzu, jejichž výše je uvedena v tabulce č. 14, byly vázány na 77 odběratelů, v roce následujícím na 72 odběratelů a v roce 2015 na 75 odběratelů. V posledním sledovaném období se týkaly 71 odběratelů.

Tab. 14: Pohledávky po splatnosti za odběrateli v konkurzu

Počet dní po splatnosti (v Kč)	2013	2014	2015	2016
do 150 dní	3 171 100	0	0	0
od 150 do 360 dní	15 730	14 924	101 941	44 540 426
od 360 do 720 dní	14 607 862	4 885 318	3 900 041	686 702
od 720 do 1080 dní	4 316 655	15 570 784	9 379 475	3 945 196
nad 1080 dní	14 800 710	9 461 171	20 548 059	27 993 145
Celkem	36 912 057	29 932 197	33 929 516	77 165 469

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Nárůst pohledávek po splatnosti v roce 2016, oproti letem předcházejícím, byl způsoben vyhlášením insolvence největšího zákazníka důlní divize, a to OKD, a. s. Vzhledem k tomu, že společnost Zeppelin CZ, s. r. o. měla v okamžiku vyhlášení insolvence některé stroje OKD, a. s. v opravě ve svém závodě, bylo možné tyto stroje použít k zajištění pohledávky. Společnost Zeppelin CZ, s. r. o. se tak stala jediným zajištěným věřitelem OKD, a. s. Vzhledem k možným rizikům na tuto pohledávku byla vytvořena rezerva ve výši 100 % hodnoty pohledávky (19).

Pohledávky po splatnosti do 30 000 Kč

Takzvané drobné pohledávky po splatnosti k 31. 12. 2013 představovaly pohledávky k celkem 35 odběratelům. Z toho tři odběratelé byli v prodlení déle než 3 roky a čtyři odběratelé déle než 2 roky. Ke konci roku 2014 se tyto pohledávky vázaly ke 37 odběratelům, z nichž osm dlužilo společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. déle než 2 roky a tři déle než 3 roky. Co se týká roku 2015, tak na konci tohoto období evidovala společnost neuhrazené drobné pohledávky od 28 odběratelů, pouze dva měli závazky splatné déle než 2 roky a 25 odběratelů déle než rok. V posledním sledovaném období se počet dlužníků snížil celkem na devět, z nichž jediný byl v prodlení déle než 2 roky.

Tab. 15: Pohledávky po splatnosti do 30 000 Kč

Počet dní po splatnosti (v Kč)	2013	2014	2015	2016
do 150 dní	0	0	0	0
nad 150 do 360 dní	0	0	16 059	0
nad 360 do 720 dní	317 863	306 975	270 376	96 178
nad 720 do 1080 dní	57 579	108 187	35 017	17 206
nad 1080 dní	58 780	51 192	0	0
Celkem	434 222	466 354	321 452	113 384

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Pohledávky po splatnosti k odběratelům, vůči nimž společnost vede soudní řízení

V roce 2013 a 2014 níže uvedené pohledávky představovaly pohledávky za více než 150 odběrateli, ale v posledních dvou sledovaných obdobích jejich počet klesl na přibližně 100. Snižování počtu dlužníků, vůči nimž společnost vede soudní řízení, zapříčinilo pokles pohledávek po splatnosti, který je patrný v tabulce č. 16.

Tab. 16: Pohledávky po splatnosti k odběratelům, vůči nimž společnost vede soudní řízení

Počet dní po splatnosti (v Kč)	2013	2014	2015	2016
do 150 dní	610 727	0	0	328 821
nad 150 do 360 dní	2 869 010	1 175 328	1 707 592	3 535 307
nad 360 do 720 dní	8 917 731	7 184 446	4 406 086	9 157 210
nad 720 do 1080 dní	9 541 705	7 627 609	5 181 862	3 507 625
nad 1080 dní	16 293 820	17 790 064	10 173 488	2 991 035
Celkem	38 232 993	33 777 447	21 469 028	19 520 038

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Porovnání celkových pohledávek z obchodních vztahů s pohledávkami po splatnosti

Níže uvedená tabulka č. 17 se skládá ze stavu pohledávek z obchodních vztahů ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. k 31. 12. stanoveného roku v brutto hodnotě a stavu pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti k témuž datu. Zachycuje podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách.

Z uvedených dat je patrné, že v roce 2013 a 2016 představovaly pohledávky po splatnosti více jak 41 % celkových evidovaných pohledávek. V roce 2014 a 2015 byl podíl včas neuhrazených pohledávek na celkových pohledávkách výrazně nižší. Přičemž největší objem pohledávek po splatnosti plynul od tuzemských odběratelů a od odběratelů v konkurzu.

Tab. 17: Porovnání celkových pohledávek z obchodních vztahů s pohledávkami po splatnosti

v tis. Kč (resp. v %)	2013	2014	2015	2016
Pohledávky z obchodních vztahů	705 550	842 549	627 574	708 748
Pohledávky po splatnosti	314 270	223 410	185 483	292 647
Procentní podíl	44,54 %	26,52 %	29,56 %	41,29 %
Z toho:				
Ostatní zahraniční odběratelé	4,04 %	3,17 %	1,75 %	1,49 %
Odběratelé – koncern	14,97 %	1,38 %	1,44 %	3,27 %
Tuzemští odběratelé	14,82 %	14,35 %	17,48 %	22,87 %
Odběratelé v konkurzu	5,23 %	3,55 %	5,41 %	10,89 %
Odběratelé – pohledávky do 30 tis. Kč	0,06 %	0,06 %	0,05 %	0,02 %
Odběratelé – soud	5,42 %	4,01 %	3,42 %	2,75 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

3.4.5 Opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů a odpis pohledávek

K některým z výše uvedených pohledávek po splatnosti byly ve sledovaných letech vytvořeny opravné položky, nebo došlo k jejich odpisu.

V tabulce č. 18 lze vidět celkové opravné položky, které byly ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. vytvořeny v souladu se ZDP.

Tab. 18: Opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů

V tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Opravné položky	115 226	113 289	76 942	117 903

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Z výše uvedené tabulky je patrné, že tvorba opravných položek ve sledovaných letech je relativně stálá, až na rok 2015, kdy došlo k výraznému poklesu. To bylo zapříčiněno celkovým poklesem pohledávek z obchodních vztahů a taktéž poklesem celkových pohledávek po splatnosti z obchodních vztahů oproti letem ostatním.

Následující tabulka č. 19 obsahuje výši obchodních pohledávek, které byly ve sledovaných letech odepsány.

Tab. 19: Odpis pohledávek

v tis Kč	2013	2014	2015	2016
Odpis pohledávek – daňově uznatelný	10 232	19 856	37 991	14 453
Odpis pohledávek – daňově neuznatelný	126	2	4 279	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Zvýšení celkového odpisu pohledávek v roce 2014 bylo zapříčiněno zvýšením odpisu pohledávek, které byly soudně vymáhány. Rapidní vzrůst v roce následujícím naopak zavinil mimořádný odpis, jenž v minulých dvou letech, ani v roce následujícím uplatněn nebyl.

3.5 Shrnutí

Ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. došlo mezi lety 2013 – 2016 ke snížení zadluženosti, a to hlavně díky poklesu krátkodobých závazků vůči mateřské společnosti. Snížení tohoto závazku mělo značný vliv na čistý pracovní kapitál. Ten ve sledovaném období rostl, kromě roku 2015, kdy došlo k jeho poklesu, především z důvodu výrazného snížení pohledávek. Snížení závazku k ZEPPELIN GmbH ovlivnilo také dobu obratu krátkodobých obchodních závazků, jenž poklesla. Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek se taktéž snižovala, až na rok 2014, a to vlivem nárůstu pohledávek za tuzemskými odběrateli a pohledávek do 30 tis. Kč. Došlo i ke zvyšování obratu aktiv vlivem optimalizačních opatření, která měla za následek redukci nadbytečných aktiv ve společnosti. Mezi roky 2013 – 2015 rostla i rentabilita, ale v posledním sledovaném období došlo k jejímu propadu, který byl zapříčiněn poklesem EBITu. Tento pokles nezpůsobilo snížení tržeb, ale značné zvýšení změny stavu zásob vlastní činnosti. Co se týče běžné likvidity, ta ve sledovaných letech rostla, ale okamžitá (resp. peněžní) a pohotová likvidita vzrostla až v posledním sledovaném období, tedy roku 2016.

Pohledávky ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. jsou evidovány na analytických účtech dle toho, zda se týkají zahraničních odběratelů, odběratelů v rámci koncernu, tuzemských

odběratelů, odběratelů v konkurzu, odběratelů, vůči nimž vede společnost soudní řízení, nebo zda se jedná o pohledávky do 30 tis. Kč. V letech 2014 a 2015 došlo k výraznému snížení celkových pohledávek po splatnosti z obchodních vztahů proti roku 2013, na čemž se nejvíce podílelo snížení pohledávek za zahraničními odběrateli a za odběrateli v rámci koncernu. V tomto časovém rozmezí lze zaznamenat snížení tvorby opravných položek a vzrůst odpisu pohledávek. Došlo k odpisu řady pohledávek, které byly vymáhány soudní cestou. V roce 2015 byl uplatněn mimořádný odpis. Naopak v roce 2016 celkové pohledávky po splatnosti vzrostly oproti roku předcházejícímu, především vlivem růstu pohledávek po splatnosti za tuzemskými odběrateli a odběrateli v konkurzu. Vzrostla také tvorba opravných položek a poklesl odpis pohledávek.

4 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce je věnována návrhům v oblasti řízení pohledávek, jenž by mohly přispět ke zlepšení současné situace ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. Níže uvedené návrhy vycházejí z analýzy společnosti a z dat poskytnutých ekonomickým oddělením.

Společnost Zeppelin CZ, s. r. o. se řadí mezi velké podniky a je součástí koncernu Zeppelin Group. Představuje výhradního prodejce strojů a zařízení Cat® v České republice. To jí poskytuje výhodné postavení na českém trhu, na kterém působí od roku 1991. Vzhledem k dlouholeté tradici a zkušenému týmu právníků a ekonomů má tato společnost propracovaný systém řízení pohledávek. I přes to evidovala v letech 2013 – 2016 v průměru 35 % pohledávek po splatnosti (přesněji v roce 2013 – 44,54 %, 2014 – 26,52 %, 2015 – 29,56 %, 2016 – 41,29 %). Největší část pohledávek, jenž nebyly uhrazeny v termínu splatnosti, se týkala tuzemských odběratelů.

Pohledávky jsou ve společnosti financovány převážně z vlastních zdrojů a závazků vůči mateřské společnosti. V menší míře pak i z krátkodobých dodavatelských úvěrů a krátkodobě přijatých záloh. V pohledávkách po splatnosti má Zeppelin CZ, s. r. o. vázáno velké množství finančních prostředků. Přesto se zde nevyskytuje problém s předlžením či druhotnou platební neschopností. Prostředky vázané v pohledávkách by mohly být využity k rozvoji společnosti.

Pohledávky po splatnosti vyvolávají dodatečné náklady spojené s jejich správou a vymáháním. Proces vymáhání pohledávek je ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. podrobně a efektivně vypracovaný, jak je patrné z kapitoly 3.3.5. na straně 46. Proto bude v této části práce pozornost zaměřena především na preventivní opatření.

4.1 Analýza důvěryhodnosti odběratelů

Každý odběratel společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. je zařazen do jedné z šesti bonitních skupin. Pro každou skupinu odběratelů je stanovena doba splatnosti faktur. Za prověření bonity je odpovědný pracovník zakládající novou zakázku.

Kritéria pro zařazení odběratele do bonitní skupiny jsou:

- platební morálka odběratele,
- finanční důvěryhodnost odběratele,
- doba, po jakou je odběratel evidován v databázi zákazníků a
- významnost odběratele pro společnost.

Vnitropodnikové směrnice společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. se zaměřují ve větší míře na stanovení, resp. přehodnocení bonity stávajících odběratelů. Lze zde shledat absenci postupu pro posouzení finanční důvěryhodnosti nových odběratelů. Ti mohou pro Zeppelin CZ, s. r. o. představovat rizikovou skupinu, neboť společnost nemá vlastní zkušenosti s jejich platební morálkou. Proto by bylo vhodné stanovit postup pro posouzení bonity nových odběratelů. Respektive ukotvit do vnitropodnikových směrnic základní skutečnosti, které pracovník prověřující bonitu odběratele bude zkoumat.

Další problém lze spatřit v přiřazování odběratelů do bonitní skupiny B a C a v samotné bonitní skupině C. Výše uvedené problematice jsou věnovány následující tři kapitoly.

4.1.1 Úprava kritérií pro zařazení do bonitní skupiny B a C

Bonitní skupina B zahrnuje odběratele, kteří jsou v databázi zákazníků evidováni po dobu delší než 6 měsíců a současně nebyli v prodlení s úhradou faktur za posledních 6 měsíců o více než 45 dnů (tzn. že úhradu provedli do vystavení druhé upomínky). Bonitní skupina C zahrnuje odběratele, kteří jsou v databázi zákazníků evidováni po dobu kratší než 6 měsíců a odběratele, kteří byli v posledních 6 měsících v prodlení s úhradou faktur po dobu více jak 45 dnů. Byla jim vystavena druhá upomínka, ale faktury uhradili do vystavení předžalobní upomínky.

Kritérium 6 měsíců vedení v evidenci zákazníků může být zavádějící. Za předpokladu, že odběratel, pouze jednou, a to před více než 6 měsíci nakoupil zboží či službu na fakturu, kterou řádně a včas uhradil, bude dle vnitropodnikové směrnice zařazen v bonitní skupině B. Pokud by tentýž odběratel nakoupil zboží na fakturu, kterou řádně a včas uhradil, a to před méně než 6 měsíci, bude dle vnitropodnikové směrnice evidován

v bonitní skupině C. V tomto případě kritérium 6 měsíců nevypovídá o znalosti platební morálky zákazníka a neznačí vyšší finanční důvěryhodnost.

Neboť vlastní zkušenosti společnosti s platební morálkou zákazníka rostou na základě počtu poskytnutých obchodních úvěrů, bylo by vhodné o toto kritérium rozšířit podmínku 6 měsíců. **Návrh na úpravu kritérií pro zařazení odběratelů do bonitní skupiny B a C** je následující:

- do bonitní skupiny B by byli zahrnuti odběratelé, kteří jsou v databázi zákazníků evidováni po dobu delší než 6 měsíců a současně jim společnost Zeppelin CZ, s. r. o. poskytla obchodní úvěr více jak 3x,
- bonitní skupina C by zahrnovala odběratele, kteří jsou v databázi zákazníků evidováni po dobu kratší než 6 měsíců. Taktéž by sem byli zařazení odběratelé, kteří jsou v databázi zákazníků evidováni po dobu delší než 6 měsíců, ale obchodní úvěr jim byl poskytnut 3x či méně než 3x.

Kritérium týkající se platební morálky v minulosti by zůstalo zachováno.

4.1.2 Rozdělení bonitní skupiny C

Na základě výše uvedených kritérií, podle kterých jsou odběratelé zařazení do bonitní skupiny C lze říci, že tato bonitní skupina zahrnuje široké spektrum zákazníků s rozdílnou platební morálkou. Z tohoto pohledu by bylo vhodné ji rozdělit na dvě části.

První část, označená např. **C1**, by zahrnovala odběratele, jenž jsou v databázi zákazníků evidováni po dobu kratší než 6 měsíců, doposud nebyli v prodlení s úhradou faktur a jejichž finanční důvěryhodnost není objektivně ohrožena. Pro tuto bonitní skupinu by nadále platila základní doba splatnosti faktur, tedy 14 dní. Odběratelský úvěr by těmto zákazníkům byl poskytnut bez zajištění. (vyjma prodeje strojů, kde je součástí kupní smlouvy výhrada vlastnického práva, v případě velkých zakázek, kde by byla požadována záloha a pronájmu strojů, kde odběratel hradí kauci).

Druhá část, označená např. **C2**, by zahrnovala odběratele, kteří byli za posledních 6 měsíců v prodlení s úhradou faktur po dobu delší jak 45 dnů, ale úhradu faktury provedli

do vystavení předžalobní upomínky. Doba splatnosti faktur by zůstala stejná, jako ve skupině C1. Při uzavření zakázky by však bylo požadováno rozsáhlejší zajištění (bližší viz kapitola 4.4. na straně 74).

4.1.3 Postup pro určení důvěryhodnosti, resp. bonity nového odběratele

První krok, který by měl pracovník prověřující bonitu klienta udělat, je prověřit, zda potencionální odběratel není veden v **databázi dlužníků**. Do centrálního registru dlužníků je možno bezplatně nahlédnout, po registraci, na webovém portálu <https://www.centralniregistrdluzniku.cz/>.

Dále by následovalo prověření v **insolvenčním rejstříku**, veřejně dostupném na <https://isir.justice.cz>. V případě, že bylo vůči danému subjektu zahájeno insolvenční řízení po 1. lednu 2008, bude v této databázi veden. Pokud bylo vůči dlužníku zahájeno insolvenční řízení před tímto datem, bude se nacházet v **evidenci úpadců** vedeném na <http://upadci.justice.cz/>, do které pracovník též nahlédne.

Pokud je subjekt plátce DPH, pracovník prověřující bonitu nahlédne do **databáze nespolehlivých plátců DPH**.

Všeobecná zdravotní pojišťovna, Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví, Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra zveřejňuje dluhy svých klientů. Pokud má subjekt **dluhy na pojistném** vůči zdravotní pojišťovně, lze předpokládat vysoké riziko neuhrazení faktur. Proto by pracovník prověřující bonitu měl tuto skutečnost ověřit.

Po prověření předešlých kritérií pracovník prověří ve Veřejném rejstříku, volně dostupném na www.justice.cz, zda není na obchodní podíl subjektu uvalena **exekuce** či není zatížen zástavním právem. V případě, že se jedná o fyzickou osobu, bylo by ji vhodné prověřit v databázi exekucí vedené na webovém portále <https://www.ceecr.cz/>. Poskytnutí těchto informací je zpoplatněno. Poplatek činí 6 – 60 Kč (43). Jako vhodné se jeví i nahlédnutí do **katastru nemovitostí**. Zde pracovník zjistí, zda nemovitosti subjektu neslouží k zajištění jiných závazků. Bezplatně do něj lze nahlédnout na <http://nahliznidokn.cuzk.cz/>.

Vhodné by bylo také prověřit subjekt na **burze pohledávek**. Velké množství pohledávek lze nalézt na webových stránkách centrálního registru dlužníků a na www.bpx.cz.

Pokud bude subjekt veden v databázi dlužníků, či jako nespolehlivý plátec, bude mít závazky po splatnosti vůči zdravotní pojišťovně, nebo velká část jeho majetku zapsaná v katastru nemovitostí slouží k zajištění dluhů, zařadí jej pracovník společnosti do **bonitní skupiny D**. Do této bonitní skupiny bude subjekt zařazen také v případě, že velký objem jeho závazků bude nabízen na burze pohledávek.

V případě, že je vůči subjektu vedeno insolvenční řízení, nachází se v databázi úpadců, nebo je jeho majetek zatížen zástavním právem, či se nachází v exekuci, bude zařazen do **bonitní skupiny E**.

Pokud pracovník prověřující bonitu zákazníka nenalezne subjekt v žádné z výše uvedených databází, bude pokračovat v posuzování jeho bonity.

V případě, že je subjekt **fyzickou osobou**, pracovník prověřující jeho bonitu o něm získá základní informace z Živnostenského rejstříku volně dostupném na <http://www.rzp.cz/>. Jestliže má fyzická osoba odpovědného zástupce, měl by pracovník společnosti zjistit základní informace v Živnostenském rejstříku i o něm. Vzhledem k předmětu podnikání společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. se nepředpokládá, že subjektem odebírající zboží či služby by byla nepodnikající fyzická osoba. Pakliže fyzická osoba nebude evidována v žádném z výše uvedených registrů, bude mít platné živnostenské oprávnění, odpovědný zástupce fyzické osoby bude věrohodná osoba a pracovník prověřující jeho bonitu nebude mít objektivní pochybnosti o její finanční důvěryhodnosti, zařadí ji do bonitní skupiny C1. V opačném případě bude zařazen do skupiny C2, D či E v závislosti na zjištěných informacích. V případě pochybností o bonitě klienta může pracovník společnosti požadovat dodatečné informace od samotného zákazníka.

Pokud je subjekt **právníká osoba**, základní informace o ní zjistí pracovník prověřující bonitu z Obchodního rejstříku volně dostupném na www.justice.cz. Zde je zveřejněna i účetní závěrka právnické osoby. Avšak velké procento podnikatelských subjektů, i přes zákonnou povinnost, účetní závěrky nezveřejňuje včas, nebo vůbec. Dle výzkumu společnosti CRIF z roku 2016 společnosti, které nezveřejňují účetní závěrky končí

3x častěji v likvidaci, 5,5x častěji je na ně uvalena exekuce a jsou také 8x častěji nespolehlivými plátcí DPH než společnosti, které závěrky zveřejňují (44). Fakt, že podnikatelský subjekt nezveřejňuje účetní závěrku není důvodem pro odmítnutí spolupráce, nýbrž pro větší obezřetnost a hlubší prověření.

Pokud subjekt bude právnická osoba, která prozatím neměla povinnost zpracovat účetní závěrku, zaměří se pracovník hodnotící její bonitu na informace o základním kapitálu společnosti a na osoby stojící v jejím čele. Prověří tyto osoby ve výše uvedených registrech. Zjistí též, zda osoba v čele nově vzniklé společnosti nemá vazby na jiné společnosti, jejichž důvěryhodnost je sporná. To lze prostřednictvím výše uvedených webových stránek nebo existujících zpoplatněných webových portálů, odkud lze tyto informace získat. V případě nedostatku informací či pochybností může pracovník společnosti požadovat dodatečné informace po prověřovaném subjektu. Pokud nebude mít pracovník prověřující bonitu právnické osoby pochybnosti o její důvěryhodnosti, zařadí ji do bonitní skupiny C1. V opačném případě bude zařazena, v závislosti na pochybnostech, do bonitní skupiny C2, D či E. Obdobně se bude postupovat v případě, kdy podnikatelský subjekt nezveřejňuje účetní výkazy, ač má tuto zákonnou povinnost.

Pokud **právnická osoba řádně zveřejňuje účetní výkazy**, zaměří se pracovník společnosti, kromě výše uvedených informací, také na data, v těchto výkazech obsažená. Posoudit finanční situaci společnosti lze nejlépe za delší časový úsek, proto je vhodné sledovat data uvedená ve výkazech alespoň za poslední 3 roky. Při posuzování finanční situace společnosti by se pracovník měl zaměřit především na poměr cizích zdrojů k pasivům, strukturu pasiv a výsledek hospodaření. Pokud bude společnost předlužená, lze očekávat vyšší riziko nezaplacení, stejně tak, pokud za poslední roky rapidně klesal výsledek hospodaření. Zeppelin CZ, s. r. o. dodává zboží a služby zpravidla subjektům, jenž podnikají v oblasti stavebnictví. V tomto odvětví se zadluženost pohybovala v posledních 4 letech okolo 55 % (38, 39). Pokud má subjekt výrazně vyšší zadluženost, lze jej považovat za předlužený a v případě poskytnutí obchodního úvěru by bylo adekvátní požadovat zajištění či okamžitou úhradu. Pracovník prověřující bonitu by se měl zaměřit na strukturu aktiv, aby zjistil, zda subjekt disponuje dostatečným majetkem, který by mohl být k zajištění využit, popřípadě, který by mohl být vymáhán.

Dále by bylo vhodné zkoumat likviditu subjektu. V případě, že se likvidita pohybuje hluboko pod odvětvovým průměrem, hrozí riziko, že subjekt nebude schopen uhradit svůj závazek včas, nebo vůbec.

Z účetních výkazů lze zjistit i dobu obratu krátkodobých obchodních závazků. Hodnotu tohoto ukazatele je vhodné zjistit, ale nemusí mít přesnou vypovídací hodnotu. Pokud společnost bude mít dobu obratu závazků např. 60 dní, nemusí to znamenat, že opravdu veškeré závazky hradí po uplynutí 60dnů. Avšak vysoká hodnota tohoto ukazatele vypovídá o určité míře rizika.

Při hodnocení bonity odběratelů, resp. jejich úvěruschopnosti, dosahuje vysoké úspěšnosti index bonity (45). Proto v případech, kdy má subjekt zveřejněnou účetní závěrku, je vhodné posoudit bonitu odběratele i za pomoci tohoto indexu. Postup výpočtu indexu bonity je následující:

$$1,5 * \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje}} + 0,08 * \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 10 * \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}} + \\ + 5 * \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkové výkony}} + 0,3 * \frac{\text{zásoby}}{\text{celkové výkony}} + 0,1 * \frac{\text{celkové výkony}}{\text{celková aktiva}}$$

Interpretace výsledků indexu bonity je uvedena v následující tabulce.

Tab. 20: Index bonity

Hodnota	Hodnocení situace podniku
-3 < IB < -2	Extrémně špatná
-2 < IB < -1	Velmi špatná
-1 < IB < 0	Špatná
0 < IB < 1	Určité problémy
1 < IB < 2	Dobrá
2 < IB < 3	Velmi dobrá
3 < IB	Extrémně dobrá

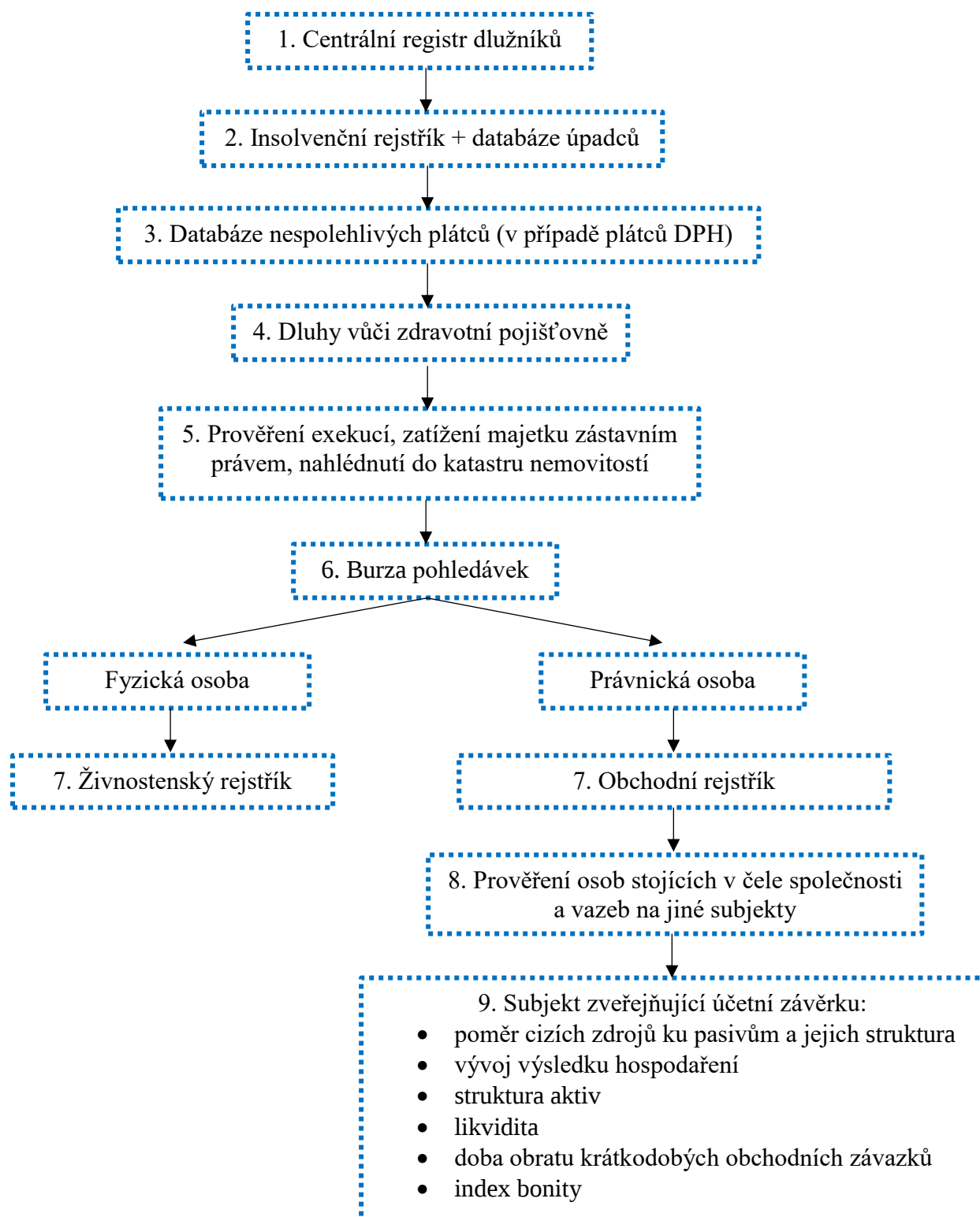
Zdroj: upraveno dle 46

Při hodnocení bonity odběratele pomocí účetních výkazů a finančních ukazatelů je třeba, aby pracovník společnosti bral do úvahy širší souvislosti. Například, pokud je zadluženost společnosti vysoká, nemusí to vždy znamenat vyšší riziko neuhrazení pohledávky. V případě dceřiných společností je vyšší hodnota zadluženosti poměrně obvyklá, poněvadž velká část dluhů plyne k mateřské společnosti. Mateřská společnost obvykle nenechá upadnout dceřinou společnost do insolvence a poskytuje ji dostatek peněžních prostředků na úhradu dluhů, je-li to potřebné.

Výpočet finančních ukazatelů, indexu bonity a zkoumání struktury aktiv či pasiv společnosti by měly sloužit jen jako pomůcka pro posouzení bonity odběratele a seznámení s finanční a majetkovou situací odběratele. Při jejich zkoumání je třeba mít na paměti, že informace ve výkazech obsažené mohou být mnohdy zkresleny. Proto by posouzení bonity odběratele nemělo být založeno pouze na těchto údajích.

Shrnutí doporučeného postupu pro určení důvěryhodnosti nových odběratelů je uvedeno na obrázku č. 3 na str. 69.

Shrnutí postupu posouzení důvěryhodnosti odběratelů



Obr. 3: Základní postup pro stanovení bonity odběratelů (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Stanovení úvěrových limitů

Jak je již výše uvedeno, společnost Zeppelin CZ, s. r. o. nemá pro jednotlivé bonitní skupiny, ani pro konkrétní odběratele stanoveny úvěrové limity, ale v současné době hledá vhodný způsob pro jejich stanovení. Přístup, který společnost pro zavedení úvěrových limitů zvažuje, může být značně komplikovaný (blíže viz. kapitola 3.3.2. na str. 44), ale mohl by dopomoci k prohloubení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Lze však uplatnit spíše u pravidelných odběratelů.

Vzhledem k chystajícím se změnám v oblasti úvěrových limitů a potřeby jistého subjektivního přístupu k jednotlivým zákazníkům jsou níže uvedena pouze obecná doporučení pro stanovení výše obchodního úvěru.

Úvěrové limity by se ve společnosti měly týkat pouze odběratelů zařazených v bonitních skupinách A, B a C. Zákazníkům zařazeným v ostatních bonitních skupinách by obchodní úvěr neměl být poskytnut.

4.2.1 Bonitní skupina A – klíčoví zákazníci

Bonitní skupina A zahrnuje odběratele, jenž jsou pro společnost klíčoví. Pokud tito odběratelé dodržují platební podmínky, jeví se jako nejvhodnější stanovení úvěrových limitů podle jejich požadavku, tzn. že by byl obchodní úvěr těmto odběratelům poskytován dle jejich potřeby.

V případě, že by některý z klíčových odběratelů platební podmínky dlouhodobě nedodržoval, bylo by vhodné mu stanovit limit. To by však pro společnost mohlo představovat riziko ukončení spolupráce ze strany odběratele a ztrátu významných zakázek. Proto by zde případné úvěrové limity měl stanovovat generální či finanční ředitel na základě individuálního posouzení, vlastních zkušeností a dohody s odběratelem.

4.2.2 Bonitní skupina B

Tato bonitní skupina zahrnuje odběratele, s jejichž platební morálkou má společnost již zkušenosti a v posledních 6 měsících jejich platební morálka byla vyhovující. Na základě

toho se jeví jako nejvhodnější stanovit úvěrové limity dle platební morálky za celé období, kdy je subjekt evidován v databázi zákazníků. Je však třeba přihlídnout k okolnostem vývoje subjektu (zvýšení základního kapitálu, rozšíření výroby apod.) a k jeho zadluženosti (jsou-li tyto informace dostupné). Pracovník zakládající zakázku s odběratelem v této skupině by na základě údajů v informačním systému podniku a údajů o zadluženosti měl být schopen odhadnout, zda při poskytnutí dalšího obchodního úvěru vzniká velké riziko neuhrazení či nikoliv. Pokud by se jednalo o větší zakázky, rozhodnutí o poskytnutí dalšího obchodního úvěru by mělo být v rukou pracovníků ekonomického oddělení.

V případě, že bude stanovena určitá částka, nad kterou by bylo poskytnutí obchodního úvěru rizikové, bude po odběrateli požadována úhrada části jím již přijatých faktur, nebo bude požadováno adekvátní zajištění.

4.2.3 Bonitní skupina C (resp. C1 a C2)

V bonitní skupině C (resp. C1 a C2) jsou zařazeni odběratelé, jenž v posledních 6 měsících měli problém s platební morálkou a faktury hradili až po zaslání druhé upomínky, ale před vystavením předžalobní upomínky. Patří sem též odběratelé, kterým společnost poskytla obchodní úvěr 3x či méně než 3x. Vzhledem k těmto okolnostem by bylo vhodné, aby zákazníkovi nebyl poskytnut obchodní úvěr, dokud neuhradí předchozí obchodní úvěr. Tím společnost docílí omezení obchodování se subjekty, jenž nemají dostatečné prostředky pro úhradu faktur, nebo je nemají v úmyslu hradit.

4.3 Zahraniční pohledávky

Poté, co v koncernu Zeppelin Group byla v roce 2015 zavedena strategie, že každý člen koncernu se primárně bude soustřeďovat na trh, ve kterém má sídlo, klesly pohledávky za zahraničními odběrateli z přibližně 32 mil. Kč v roce 2013 a 2014 na přibližně 22 mil. Kč v roce 2015 a 2016. Nicméně v roce 2015 a 2016 pohledávky po splatnosti za zahraničními odběrateli představovaly přibližně 50 % z celkových pohledávek za zahraničními odběrateli, jenž společnost evidovala k 31.12. daného roku.

Prověření bonity zahraničních odběratelů je výrazně obtížnější, než prověřování bonity tuzemských odběratelů. Taktéž vymáhání pohledávek, jenž plynou od zahraničních subjektů je časově náročnější a administrativně nákladnější. Proces vymáhání se liší podle legislativy daného státu. Proto by bylo vhodné zvážit zajištění těchto pohledávek pomocí faktoringu nebo tyto pohledávky pojistit.

4.3.1 Faktoring

K zajištění pohledávek pomocí faktoringu se využívá tzv. bezregresní faktoring, kdy na sebe riziko neuhrazení pohledávky přebírá faktoringová společnost.

Při porovnání vybraných společností nabízejících faktoringové služby (ČSOB, Komerční banka, Raiffeisen bank, Unicredit bank a Česká spořitelna) se dá předpokládat, že při postoupení pohledávky by Zeppelin CZ, s. r. o. obdržela zálohu ve výši 80 % hodnoty pohledávky. Odměna faktoringové společnosti se u výše uvedených společností pohybuje ve výši 1,4 % nominální hodnoty pohledávky. Tato odměna je v případě bezregresního faktoringu zvýšena o rizikovou složku ve výši 0,5 % nominální hodnoty pohledávky. Celkový poplatek faktoringové společnosti činí 1,9 % nominální hodnoty pohledávky.

Roční úroková sazba, kterou se úročí záloha vyplácená faktoringovou společností, se pohybuje ve výši 2 % + 1M EURIBOR (jenž dle České národní banky činil v únoru 2018 0,369 %).

Vzhledem k tomu, že doba splatnosti faktur ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. činí 14 – 90 dní, bude při kalkulaci výhodnosti faktoringu použita 30denní splatnost. Předpokladem je, že by společnost postoupila faktoringové společnosti veškeré zahraniční pohledávky (tj. 22 mil. Kč) a ty by byly faktoringovou společností přijaty v plné výši za výše uvedených podmínek.

Za postoupení pohledávek by společnost zaplatila odměnu faktoringové společnosti ve výši 1,9 % z 22 mil. Kč, tj. 418 000 Kč.

Úrok z profinancované částky se vypočte jako:

$$\frac{2,369}{365 \text{ dní}} * 30 \text{ dní profinancování} = 0,1947 \%$$

Absolutní výše úroku se vypočte ze záloh vyplacených faktoringovou společností, jenž činí 80 % hodnoty pohledávek. Výsledný úrok by byl ve výši:

$$(22\,000\,000 * 0,8) * \frac{0,1947}{100} = 33\,267,2 \text{ Kč}$$

Celkové náklady spojené s faktoringem činí 451 267,2 Kč. Tato částka představuje 2,05 % z celkové hodnoty postoupených pohledávek. Reálné náklady se však mohou od této vypočtené částky lišit, neboť faktoringová společnost by u určitých odběratelů mohla požadovat vyšší poplatky, u jiných naopak poplatky nižší, nebo by nemusela přistoupit k odkupu pohledávek v plné výši.

4.3.2 Pojištění pohledávek

Společnosti, které se v České republice zabývají pojištěním pohledávek jsou Euler Hermes, Atradius, COFACE a EGAP.

Princip pojištění pohledávek spočívá v tom, že společnost platí pojišťovně pojistné z tržeb od odběratelů, vůči nimž je pojištěna. Výše pojistného je stanovena v závislosti na bonitě odběratele, pojištěném obratu, zemi odběratele a odvětví podnikání odběratele. Při pojištěném obratu 20 – 500 mil. Kč se pojistné pohybuje zpravidla v rozmezí 0,1 – 0,5 % pojištěného obratu. Při nižším pojištěném obratu je pojistné vyšší, ale nemělo by přesáhnout 1 % pojištěného obratu (47).

Pojišťovny stanovují pro každého odběratele, na základě vlastní analýzy, maximální limit, který vyplatí v případě, že pohledávka nebude uhrazena. V praxi tento limit může být až o polovinu nižší, než byl poskytnutý obchodní úvěr. V případě, že pohledávka nebude uhrazena, pojištěný tuto skutečnost nahlásí, dodá potřebné podklady (objednávky, faktury a dodací listy související s pojištěnou pohledávkou) a pojišťovna vyplatí pojistné plnění do výše stanoveného limitu.

Vzhledem k tomu, že v posledních dvou letech by pojištěný obrat činil 22 mil. Kč (tj. spodní hranice pro získání pojistného do 0,5 %), lze předpokládat, že by pojistné činilo 0,5 % z 22 mil. Kč, tj. 110 000 Kč.

Každá pojišťovna stanovuje, jakým procentem se bude pojištěný na škodě způsobené v důsledku neuhrazení pohledávky podílet. Výše spoluúčasti se pohybuje zpravidla okolo 10 %. Za předpokladu, že by Zeppelin CZ, s. r. o. nahlásila jako pojistnou událost veškeré pohledávky za zahraničními odběrateli, jenž byly v roce 2016 více jak 90 dní po splatnosti a limit pojišťovny by odpovídal výši poskytnutého obchodního úvěru, spoluúčast by činila 694 410,5 Kč. **Celkové náklady spojené s pojištěním by pak činily 804 410,5 Kč.**

4.3.3 Shrnutí problematiky zajištění zahraničních pohledávek

Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že pokud by společnost zvažovala zajištění zahraničních pohledávek prostřednictvím faktoringu nebo pojištění, je výhodnější zvolit zajištění pomocí faktoringu.

V případě, že by ročně vlastní náklady společnosti spojené se zahraničními pohledávkami přesahovaly 450 000 Kč, bylo by vhodné zvážit postupování pohledávek faktoringové společnosti. Při postoupení (maximálně do 2 dnů od postoupení), by společnost obdržela 80 % hodnoty pohledávky. Tyto peněžní prostředky by nebyly vázány v pohledávkách a mohly by být využity pro rozvoj společnosti.

4.4 Zajištění a utvrzení

Současný způsob, jenž společnost k zajištění pohledávek využívá, je uveden v kapitole 3.3.6 na str. 45. U zákazníků, jenž byli dle výše uvedených kritérií zařazeni do bonitní skupiny C2 (viz kapitola 4.1.2. na straně 63) by bylo vhodné požadovat rozsáhlejší zajištění.

Při prodeji strojů se v případě neuhrazení lze odvolat na výhradu vlastnického práva a požadovat po dlužníkovi navrácení stroje. Mohou však nastat situace, kdy by stroj byl navrácen poškozen, nebo vůbec. U pronájmů se může společnost z části uspokojit

z kauce, kterou odběratel před, nebo při převzetí stroje uhradil. Navrácení stroje může trvat delší dobu a kauce nemusí pokrýt celou výši ušlého zisku. V případě neuhrazení servisních služeb se jako jediná možnost jeví neposkytnutí dalšího servisu zákazníkovi, dokud pohledávka nebude uhrazena. Z tohoto pohledu by bylo vhodné zvážit u bonitní skupiny C2 dodatečné zajištění pomocí **směnky**.

Využití směnky je rychlý způsob, jak společnost může zajistit úhradu pohledávky. Při prodeji stroje na fakturu či při pronájmu by zaměstnanec společnosti před předáním stroje požadoval po zákazníkovi podpis směnky. Lze ji využít i v případě servisních prací, kdy by zaměstnanec společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. požadoval podpis směnky před zahájením servisních prací. V případě, že by pohledávka, jenž je zajištěna směnkou nebyla řádně a včas uhrazena, pohledávku by bylo možné vymáhat ve zkráceném soudním řízení. Hlavní výhoda směnky spočívá v tom, že směnečné řízení u soudu by pro společnost bylo jednodušší a rychlejší. Nebylo by třeba prokazovat nárok na úhradu pohledávky, postačovalo by předložení originálu směnky. V případě, že by směnka obsahovala doložku „bez protestu“ nebylo by třeba prokazovat ani neúspěšný pokus o proplacení směnky (48). Pro dlužníka by bylo komplikovanější popřít povinnost úhrady svého závazku.

Bankovní záruku, dokumentární inkaso, ani dokumentární akreditiv Zeppelin CZ, s. r. o. nevyužívá. Co se týče **bankovní záruky**, při porovnání České spořitelny, Unicredit bank, Raiffeisen bank a Komerční banky se cena za avizování záruky pohybuje od 1 000 Kč do 2 000 Kč. Uplatnění, popř. žádost o uplatnění záruky se pohybuje od 1 000 Kč u České spořitelny až do 0,2 % z uplatněné částky, minimálně však 3 000 Kč u Raiffeisen bank. Poplatek za poskytnutí jiných služeb, např. ověření shody podpisů na záruční listině, posouzení textu záruční listiny z obchodního hlediska činí od 500 Kč do 2 000 Kč. Zajištění bankovní záruky bývá administrativně a časově náročné. Především prověření bonity odběratele bankou a rozhodnutí o poskytnutí záruky a její výše. Vzhledem k této časové, resp. administrativní a finanční náročnosti, by bylo vhodné tuto formu zajištění vyžadovat pouze v případě velkých zakázek pro odběratele, kteří nemohou poskytnout adekvátní zálohu.

Při porovnání vybraných bank (Komerční banka, Raiffeisen bank, Unicredit bank a Česká spořitelna), které nabízejí službu **dokumentárního inkasa** činí odměna za zpracování inkasa průměrně 0,3 % min. však 1 000 Kč a maximálně 20 000 Kč (maximální výši stanovuje pouze Česká spořitelna a Komerční banka). Za změnu inkasních instrukcí a urgenci platby je vyžadován poplatek v průměrné výši 500 Kč. Další administrativní náklady spojené s inkasem se pohybují okolo 1 000 Kč. Při použití tohoto zajišťovacího instrumentu má společnost jistotu, že odběratel neobdrží dokumenty potřebné k nabytí vlastnického práva, popřípadě k disponování s majetkem. Nicméně neposkytuje jistotu, že odběratel dokumenty převezme. Vyšší jistota úhrady pohledávky vzniká při zajištění prostřednictvím **dokumentárního akreditivu**. Nicméně jeho zabezpečení je časově a finančně náročnější, než zajištění prostřednictvím dokumentárního inkasa. Tyto zajišťovací instrumenty by bylo možné využít pouze u prodeje strojů. Zde je pro společnost vhodnější využít zálohu, výhradu vlastnického práva, popřípadě směnku či bankovní záruku. Z těchto důvodů nelze dokumentární inkaso či dokumentární akreditiv doporučit.

Společnost k zajištění pohledávek zpravidla nevyužívá **doložku přímé vykonatelnosti**, poněvadž zajištění podpisu notářského zápisu odběratelem je značně komplikované. Nevyužívá ani **rozhodčí doložky**, neboť jsou právním oddělením společnosti z vlastní zkušenosti odmítány. Společnost jde u veškerých pohledávek cestou **uznání dluhu**. V tomto případě je právní oddělení procesně velmi rychlé a tento způsob je již osvědčený. Jeví se jako efektivní, proto by měl zůstat i nadále zachován.

K utvrzení veškerých pohledávek společnost využívá také **smluvní pokutu** ve výši 0,05 % hodnoty pohledávky za každý den prodlení. Tato smluvní pokuta je vyšší, než zákonný úrok z prodlení, který v současné době činí přibližně 0,025 % p.d. (49). Její výše je adekvátní a nelze očekávat, že by byla na návrh dlužníka při soudním vymáhání snížena. Proto lze doporučit smluvní pokutu plně zachovat.

4.5 Monitorování pohledávek

Současný systém vyhotovování přehledů o stavu pohledávek je uveden v kapitole 3.3.9 na straně 47. Reporty, jež vyhotovují zaměstnanci ekonomického oddělení, představují přehledné dokumenty poskytující sumarizované informace o pohledávkách jednotlivých útvarů.

Pro potřeby řízení pohledávek by však bylo vhodné reporty o stavu pohledávek rozšířit o přehled největších dlužníků v jednotlivých útvarech a přehled odběratelů, jež pravidelně hradí faktury po datu splatnosti. Taktéž by bylo vhodné doplnit dobu obratu pohledávek jednotlivých útvarů. Tak bude mít vedení společnosti přehled, za jakou dobu jsou v jednotlivých útvarech průměrně pohledávky hrazeny.

4.6 Upomínky a vymáhání

Postup předcházející vymáhání pohledávek soudní či mimosoudní cestou je uveden v kapitole 3.3.7. na straně 46. Společnost se pevně drží časových limitů, které jsou ve vnitropodnikové směrnici stanoveny.

Nejrychlejší způsob zjištění důvodu neuhrazení pohledávky je telefonické kontaktování dlužníka. Tento způsob Zeppelin CZ, s. r. o. u řady dlužníků využívá.

Pokud nedojde do 15 dnů od data splatnosti pohledávky k její úhradě, je dlužníkovi zaslána první upomínka. Tato upomínka je zasílána převážně elektronicky. Neobsahuje však **kopii faktury**. V praxi často dochází k tomu, že odběratel po zaslání první upomínky žádá o opětovné zaslání faktury. Proto by bylo vhodné, aby pracovník odpovědný za zaslání první upomínky k upomínce připojil také kopii faktury. Tím dojde ke zkrácení doby prodlení dlužníka minimálně o dobu mezi vyžádáním a zasláním faktury. Společnost tak obdrží peněžní prostředky dříve.

4.7 Účetní opravné položky

Dosavadní způsob tvorby účetních opravných položek je uveden v kapitole 3.3.10 na straně 47.

Aby hodnota pohledávek v účetnictví byla v souladu se zásadou opatrnosti, dle českých účetních předpisů, bylo by žádoucí upravit dosavadní způsob tvorby účetních opravných položek. Nicméně opravné položky k pohledávkám jsou tvořeny na základě interních předpisů, které jsou shodné pro všechny členy koncernu. Proto by bylo žádoucí zachovat současný princip tvorby opravných položek a pouze jej rozšířit. Přičemž účetní opravné položky dle předpisů, jenž jsou shodné pro všechny členy koncernu by byly účtovány na jiných analytických účtech než opravné položky, které by blíže vyjadřovaly skutečné riziko neuhrazení.

Největší riziko neuhrazení vzniká u pohledávek za odběrateli, kteří se nacházejí v konkurzu, nebo vůči nimž společnost vede soudní řízení. Z tohoto důvodu je adekvátní, aby způsob tvorby opravných položek k pohledávkám za těmito odběrateli zůstal plně zachován.

Rozdílná rizika neuhrazení vznikají u zahraničních a tuzemských pohledávek. Z celkových tuzemských pohledávek, jenž Zeppelin CZ, s. r. o. evidovala k 31.12. daného roku bylo po splatnosti přibližně 25 %. U zahraničních pohledávek bylo po splatnosti přibližně 50 %. Z toho vyplývá, že riziko neuhrazení je u zahraničních pohledávek dvojnásobné, než u pohledávek tuzemských. Proto by bylo vhodné toto riziko zahrnout do tvorby opravných položek a k zahraničním pohledávkám tvořit opravné položky ve dvojnásobné výši než k pohledávkám tuzemským.

Při vzniku pohledávky vždy existuje riziko neuhrazení. Z tohoto pohledu je patřičné tvořit k pohledávkám před splatností účetní opravnou položku ve výši 1 % hodnoty pohledávky. S rostoucí dobou po splatnosti riziko neuhrazení roste. Nezůstává konstantní po dobu půl roku. Proto by toto riziko mělo být vyjádřeno právě postupnou tvorbou účetních opravných položek. Návrh pro tvorbu účetních opravných položek je uveden níže.

Návrh pro tvorbu účetních opravných položek k tuzemským pohledávkám:

- a) pohledávky před splatností a do 30 dnů po splatnosti – 1 % hodnoty pohledávky,
- b) pohledávky po splatnosti nad 30 do 60 dní – 10 % hodnoty pohledávky,
- c) pohledávky po splatnosti nad 60 do 90 dní – 20 % hodnoty pohledávky,
- d) pohledávky po splatnosti nad 90 do 180 dní – 30 % hodnoty pohledávky,
- e) pohledávky po splatnosti nad 180 do 270 dní – 50 % hodnoty pohledávky,
- f) pohledávky po splatnosti nad 270 do 365 dní – 80 % hodnoty pohledávky,
- g) pohledávky se splatností nad 365 dní, pohledávky u soudů a konkurzů – 100 % hodnoty pohledávky (upraveno dle 40, 50).

Přičemž by účetní opravné položky k tuzemským pohledávkám byly účtovány na analytických účtech označovaných například 546.100/391.100.

Návrh pro tvorbu účetních opravných položek k zahraničním pohledávkám:

- a) pohledávky před splatností a do 30 dnů po splatnosti – 2 % hodnoty pohledávky,
- b) pohledávky po splatnosti nad 30 do 60 dní – 20 % hodnoty pohledávky,
- c) pohledávky po splatnosti nad 60 do 90 dní – 30 % hodnoty pohledávky,
- d) pohledávky po splatnosti nad 90 do 120 dní – 60 % hodnoty pohledávky,
- e) pohledávky po splatnosti nad 120 do 180 dní – 80 % hodnoty pohledávky,
- f) pohledávky po splatnosti nad 180 dní, pohledávky u soudů a konkurzů – 100 % hodnoty pohledávky.

Opravné položky k zahraničním pohledávkám dle interních předpisů Zeppelin Group by byly účtovány na analytických účtech označovaných například 546.200/391.200, aby bylo rozlišeno, že se jedná o zahraniční pohledávky. Opravné položky dle výše uvedeného návrhu by Zeppelin CZ, s. r. o. evidovala na podrozvahových účtech. Tak by společnost měla přehled o skutečném riziku neuhrazení.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo rozebrat přístup společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. k řízení pohledávek a tomto základě navrhnout, popřípadě upravit přístup k jejich řízení. Přičemž pozornost byla zaměřena na krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, neboť ty pro výše uvedenou společnost představovaly nejvíce objemnou a nejkomplikovanější položku pohledávek. Pro lepší orientaci v dané problematice byla práce rozdělena do třech částí.

První část se zaměřovala na vymezení základních pojmů, jenž jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky. Taktéž jsou zde obsažena teoretická východiska, jejichž znalost je pro řízení pohledávek nezbytná.

V druhé, analytické části, jsou uvedeny základní informace o společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. Pomocí metody finanční analýzy byla rozebrána finanční situace společnosti. Na základě dat získaných od vedení společnosti byl proveden rozbor současného přístupu k řízení pohledávek a analýza krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti. Přičemž pohledávky po lhůtě splatnosti byly porovnány s celkovými pohledávkami evidovanými k 31.12. daného roku. Při tomto porovnání bylo zjištěno, že v průměru u 35 % pohledávek, které byly společností evidovány k 31.12. mezi lety 2013 – 2016, uplynula lhůta splatnosti.

Poslední část této práce se zabývala vlastními návrhy v oblasti řízení pohledávek. Tyto návrhy vycházejí z nedostatků, jenž byly zjištěny po provedení analýzy současného stavu. Zjištěné problémy se týkaly zejména:

- analýzy důvěryhodnosti odběratelů,
- úvěrových limitů,
- zahraničních pohledávek,
- tvorby účetních opravných položek.

Co se týče problematiky analýzy důvěryhodnosti odběratelů, hlavní nedostatek představovaly kritéria pro zařazení odběratelů do bonitních skupin B a C a bonitní skupina C jako celek. Dále byla shledána absence jednotného postupu pro posuzování

důvěryhodnosti nových odběratelů. V návrhové části práce je uveden způsob, jak upravit zařazení odběratelů do bonitních skupin B a C a rozdělení bonitní skupiny C na dvě části. Taktéž byl navrhnut jednotný postup pro posuzování bonity nových odběratelů. Tyto návrhy by mohly přispět k přesnějšímu stanovení důvěryhodnosti odběratele.

Společnost nemá pro odběratele nastaveny úvěrové limity, ale v současné době hledá vhodný způsob pro jejich stanovení. Což je vzhledem k velkému počtu odběratelů značně komplikované. Návrh pro stanovení úvěrových limitů vychází z rozdělení odběratelů do bonitních skupin a mohl by dopomoci ke snížení objemu pohledávek po lhůtě splatnosti.

Co se týče pohledávek vůči zahraničním odběratelům, jenž nejsou členy koncernu Zeppelin Group, ty vykazovaly ve sledovaných letech vysoké procento neuhrazení (cca 50 % z evidovaných ostatních zahraničních pohledávek k 31.12. daného roku). Prověření zahraničního odběratele je komplikovanější, stejně tak jako následné vymáhání pohledávky. Návrhová část obsahuje propočty nákladů s možným zajištěním pomocí faktoringu či pojištění. Odtud je patrné, že by pro společnost bylo výhodnější zvolit zajištění pomocí faktoringu v případě, že by vlastní náklady spojené s těmito pohledávkami byly vyšší, než náklady na faktoring.

Zeppelin CZ, s. r. o. tvoří v současné době účetní opravné položky k pohledávkám na základě interních předpisů Zeppelin Group, jenž jsou shodné pro všechny členy koncernu. Vytvořené účetní opravné položky nevypovídají o skutečném riziku neuhrazení. Proto byl navrhnut způsob, jak tvorbu účetních opravných položek upravit, aby přesněji odrážel skutečná rizika s konkrétními pohledávkami spojená.

Další návrhy, které byly v práci uvedeny se týkají zasílání kopie faktury k první upomínce, rozšíření reportů o stavu pohledávek a možné způsoby zajištění pohledávek.

Výše uvedené nedostatky neznamenaají pro společnost existenční problémy, ale vlastní návrhy by mohly přispět ke snížení objemu neuhrazených pohledávek a snížení nákladů na jejich vymáhání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 80-247-0770-5.
- (2) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 271 s. ISBN 978-80-7552-449-2.
- (3) Dedukce a indukce. VSE.cz [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/indukce.htm>
- (4) DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 219 s. Daňová řada. ISBN 80-7357-162-5.
- (5) SALACHOVÁ, Bohumila. *Právo v podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2012. Právo. ISBN 978-80-7418-148-1.
- (6) ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1020-1365. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=%2F2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- (7) KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Trizonia, 1993, **2006**. ISBN 80-7273-130-0.
- (8) CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, et al. *Abeceda účetnictví pro podnikatele*. Olomouc: ANAG, 2003, **2016**. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7554-001-0.
- (9) ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 25 ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České*

republiky. 2012, částka 34, s. 1370-1482. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>.

- (10) *Účetnictví: obce, kraje, hl. město Praha, organizační složky státu, příspěvkové organizace, fondy, další vybrané účetní jednotky, velká novela zákona o účetnictví, zásadní změny všech vyhlášek, změny většiny účetních standardů; Kontrola: kontrolní řád, finanční kontrola, přezkoumávání hospodaření: redakční uzávěrka 9. 1. 2017* Ostrava: Sagit, 2017, číslo 1176. ÚZ. ISBN 978-80-7488-208-1.
- (11) Řízení pohledávek ve firmách. *Portál Pohoda*. [online]. 2014 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>
- (12) BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Účetnictví. ISBN 978-80-7552-603-8.
- (13) ČESKO. Zákon č. 593 ze dne 20. listopadu 1992 o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. IN: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992. částka 26, s. 1214-1228. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=88/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- (14) VÍTEK, Bohumil a Bohumila SALACHOVÁ. *Právní prostředí podnikatele*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie. ISBN 978-80-7418-210-5.
- (15) Závďavek versus záloha. *Mzdová praxe* [online]. 2014 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d47077v58453-zavdavek-versus-zaloha/>.
- (16) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

- (17) KATARZYNA, Goldmann. Financial Liquidity and Profitability Management in Practice of Polish Business. *Eurasian Studies in Business and Economics* [online]. 2017, 4(1), 103-112 [cit. 2017-11-15]. DOI: 10.1007/978-3-319-39919-5_9. ISSN 2364-5067. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=de22b77f-342d-44d6-9d9f-3b19b52ae325%40sessionmgr4010>
- (18) ADUSEI, Charles. Accounts Receivables Management: Insight and Challenges. *International Journal of Finance & Banking Studies* [online]. Istanbul: Society for the Study of Business and Finance, 2017, 6(1), 101-112 [cit. 2017-11-15]. DOI: 10.20525/ijfbs.v6i1.668. Dostupné z: <http://ssbfnet.com/ojs/index.php/ijfbs/article/view/668/280>
- (19) MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
- (20) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012, 142 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-247-1835-4.
- (21) PAVLÍKOVÁ, Alena. *Finanční řízení v praxi*. Praha: A. Pavlíková, 1998.
- (22) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- (23) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2409-6.
- (24) Co to je faktoring. *Penize.cz* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15636-co-je-faktoring>
- (25) Slovník. *Factoring KB, a. s.* [online]. 2018 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/slovník.shtml>

- (26) Co to je forfaiting. *Penize.cz* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15637-co-je-forfaiting>
- (27) Kapitalizace pohledávky. *BPX* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/kapitalizace-pohledavky/>
- (28) BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-24718-16-2.
- (29) Jak vymáhat pohledávky. *BusinessInfo* [online]. c1997-2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-vymahat-pohledavky-ppbi-55880.html#!&chapter=1>
- (30) Jak dlouho trvá vymáhání dluhů? *Právní praxe* [online]. 2014 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://www.pravnipraxe.com/mimoradnenabidky/prubehvymahani>
- (31) ČESKO. Zákon č. 99 ze dne 4. prosince 1963 občanský soudní řád. In: *Sbírka zákonů Československé socialistické republiky*. 1963, částka 56, s. 384-428. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=99/1963&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- (32) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (33) ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- (34) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

- (35) Použité poměrové ukazatele. *FinAnalysis* [online]. c2000-2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- (36) *Zeppelin* [online]. AAron Group, c2009-2017 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <http://zeppelin.cz/>
- (37) Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=700355&typ=UPLNY>
- (38) Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005-2017 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/52578/59848/631521/priloha002.pdf>
- (39) Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005-2017 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/5/FA4Q16.pdf>
- (40) ZEPPELIN CZ. *Organizační směrnice – pohledávky*. Modletice: Zeppelin CZ, 2017.
- (41) ZEPPELIN CZ. *Organizační směrnice – účetnictví*. Modletice: Zeppelin CZ, 2017
- (42) Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. c2012-2016 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=700355>
- (43) Ceník. *Centrální evidence exekucí* [online]. 2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.ceecr.cz/cenik>

- (44) Analýza: firmy, které nezveřejňují účetní závěrky, končí téměř 6x častěji v exekuci. *Cribis* [online]. 2016 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.informaceofirmach.cz/analyza-firmy-ktere-nezverejnuji-ucetni-zaverky-konci-temer-6x-castěji-v-exekuci/>
- (45) THE STRICTNESS OF TRADITIONAL INDICATORS FOR CREDITWORTHINESS MEASURING. *The 10 th International Days of Statistics and Economics* [online]. Praha, 2016, **2016**(10), 985-995 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: https://msed.vse.cz/msed_2016/article/257-Kubenka-Michal-paper.pdf
- (46) Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete. *FinAnalysis* [online]. c2000-2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- (47) Orientační ceny pojištění. *INSIA* [online]. 2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.pojistenipohledavek.cz/principy-pojisteni/orientacni-ceny-pojisteni>
- (48) Směnky. *Právní praxe* [online]. 2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.pravnipraxe.com/smenky/index.php?file=dolozky/bez-protestu>
- (49) Výpočet úroku z prodlení. *ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA* [online]. c2003-2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/vypocet_uroku_z_prodleni.html
- (50) SOTONA, Milan. *Vnitropodnikové směrnice* Brno: Computer Press, 2005. Daně a účetnictví (Computer Press). ISBN 80-251-0173-8.

SEZNAM POUŽITÝCH ZTRATEK A SYMBOLŮ

OZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
ZoÚ	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
ZoR	Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma řízení pohledávek.....	23
Obr. 2: Organizační struktura společnosti Zeppelin CZ, s. r. o.	36
Obr. 3: Základní postup pro stanovení bonity odběratelů.....	69

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ukazatele likvidity ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví.....	38
Tab. 2: Čistý pracovní kapitál společnosti Zeppelin CZ, s. r. o.....	39
Tab. 3: Celková zadluženost ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví	39
Tab. 4: Ukazatele rentability ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví.....	40
Tab. 5: Obrat celkových aktiv ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví.....	41
Tab. 6: Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků ve společnosti Zeppelin CZ, s. r. o. a v odvětví	42
Tab. 7: Přehled celkových pohledávek ve společnosti za rok 2013 – 2014	50
Tab. 8: Přehled celkových pohledávek ve společnosti za rok 2015 – 2016	50
Tab. 9: Porovnání pohledávek a tržeb za rok 2013 – 2016.....	51
Tab. 10: Podíl pohledávek na oběžných aktivech společnosti.....	52
Tab. 11: Pohledávky po splatnosti vůči ostatním zahraničním odběratelům	53
Tab. 12: Pohledávky po splatnosti za odběrateli v rámci koncernu	54
Tab. 13: Pohledávky po splatnosti za tuzemskými odběrateli.....	55
Tab. 14: Pohledávky po splatnosti za odběrateli v konkurzu	55
Tab. 15: Pohledávky po splatnosti do 30 000 Kč	56
Tab. 16: Pohledávky po splatnosti k odběratelům, vůči nimž společnost vede soudní řízení.....	57

Tab. 17: Porovnání celkových pohledávek z obchodních vztahů s pohledávkami po splatnosti	58
Tab. 18: Opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů.....	58
Tab. 19: Odpis pohledávek	59
Tab. 20: Index bonity.....	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha k 31. 12. 2016

Příloha 2: Rozvaha k 31. 12. 2015

Příloha 3: Rozvaha k 31. 12. 2014

Příloha 4: Rozvaha k 31. 12. 2013

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty za rok 2016 a 2015

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty za rok 2014 a 2013

Příloha 1: Rozvaha k 31. 12. 2016

Firma: Zeppelin CZ, s. r. o.
Identifikační číslo: 186 27 226
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: Prodej stavebních a elektrických strojů, příslušenství a souvisejících služeb
Rozvahový den: 31.12.2016
Datum sestavení účetní uzávěrky: 10.2.2017
ROZVAHA (v celých tisících Kč)

označ a	AKTIVA b	řád c	31.12.2016			31.12.2015
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	3 294 757	-1 038 640	2 256 117	2 729 256
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	1 928 192	-841 502	1 086 690	1 224 933
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	224 092	-140 695	83 397	124 881
2	Ocenitelná práva	006	224 092	-140 695	83 397	124 881
	B.I.2.1. Software	007	34 620	-33 749	871	1 089
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	189 472	-106 946	82 526	123 792
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	1 516 800	-700 807	815 993	912 742
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	865 233	-322 881	542 352	447 593
	B.II.1.1. Pozemky	016	132 684	0	132 684	126 742
	B.II.1.2. Stavby	017	732 549	-322 881	409 668	320 851
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	606 105	-359 002	247 103	436 914
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	32 012	-17 107	14 905	22 371
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	13 450	-1 817	11 633	5 864
	B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	13 450	-1 817	11 633	5 864
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	187 300	0	187 300	187 310
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	55 570	0	55 570	55 580
3	Podíly - podstatný vliv	030	131 730	0	131 730	131 730
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	1 364 121	-197 138	1 166 983	1 499 300
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	532 981	-76 668	456 313	811 237
C. I. 1	Materiál	039	156 975	-50 237	106 738	104 213
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	22 454	0	22 454	353 376
3	Výrobky a zboží	041	353 552	-26 431	327 121	353 648
	C.I.3.2. Zboží	043	353 552	-26 431	327 121	353 648
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	766 919	-120 470	646 449	591 545
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	33 866	0	33 866	15 544
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	13 781	0	13 781	3 382
	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051	20 085	0	20 085	12 162
2	Krátkodobé pohledávky	057	733 053	-120 470	612 583	576 001
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	708 748	-117 903	590 845	550 632
	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	3 649
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	24 305	-2 567	21 738	21 720
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	328	0	328	5 509
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	9 050	0	9 050	15 538
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	14 927	-2 567	12 360	673
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	64 221	0	64 221	95 518
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 620	0	1 620	1 252
2	Peněžní prostředky na účtech	073	62 601	0	62 601	95 266
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	2 444	0	2 444	5 023
D. I. 1	Náklady příštích období	075	2 444	0	2 444	4 962
3	Příjmy příštích období	077	0	0	0	61

označ a	PASIVA b	řád c	31.12.2016 5	31.12.2015 6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	2 256 117	2 729 256
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	1 475 878	1 505 125
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	300 000	300 000
1	Základní kapitál	081	300 000	300 000
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	636	646
2	Kapitálové fondy	086	636	646
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087	67	67
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	569	579
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	30 433	30 433
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	30 000	30 000
2	Statutární a ostatní fondy	094	433	433
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	930 872	954 172
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	930 872	954 172
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	213 937	219 874
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	762 227	1 217 779
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	59 427	90 615
2	Rezerva na daň z příjmů	104	2 787	17 190
4	Ostatní rezervy	106	56 640	73 425
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	702 800	1 127 164
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	702 800	1 127 164
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	37 714	193 635
4	Závazky z obchodních vztahů	129	176 771	177 531
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	365 000	610 000
8	Závazky ostatní	133	123 315	145 998
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	16 790	17 721
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	8 490	8 160
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	54 993	64 412
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	43 025	55 642
	C.II.8.7. Jiné závazky	140	17	13
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	18 012	6 352
2	Výnosy příštích období	143	18 012	6 352

Příloha 2: Rozvaha k 31. 12. 2015

Firma: Zeppelin CZ, s. r. o.						
Identifikační číslo: 186 27 226						
Právní forma: Společnost s ručením omezeným						
Předmět podnikání: Prodej stavebních a elektrických strojů, příslušenství a souvisejících služeb						
Rozvahový den: 31.12.2015						
Datum sestavení účetní uzávěrky: 10.3.2016						
ROZVAHA						
(v celých tisících Kč)						

označ a	AKTIVA b	řád c	31.12.2015			31.12.2014
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	3 661 983	-932 727	2 729 256	2 882 193
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	1 983 479	-758 546	1 224 933	1 151 503
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	226 146	-101 265	124 881	166 507
2	Ocenitelná práva	006	226 146	-101 265	124 881	166 313
	B.I.2.1. Software	007	36 674	-35 585	1 089	1 256
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	189 472	-65 680	123 792	165 057
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	194
	B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	194
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	1 570 023	-657 281	912 742	796 246
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	747 502	-299 909	447 593	463 564
	B.II.1.1. Pozemky	016	126 742	0	126 742	115 570
	B.II.1.2. Stavby	017	620 760	-299 909	320 851	347 994
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	782 828	-345 914	436 914	298 749
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	32 012	-9 641	22 371	29 828
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	7 681	-1 817	5 864	4 105
	B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	7 681	-1 817	5 864	4 105
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	187 310	0	187 310	188 750
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	55 580	0	55 580	57 020
3	Podíly - podstatný vliv	030	131 730	0	131 730	131 730
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	1 673 481	-174 181	1 499 300	1 728 660
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	902 261	-91 024	811 237	852 683
C. I. 1	Materiál	039	172 016	-67 803	104 213	181 580
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	353 376	0	353 376	279 178
3	Výrobky a zboží	041	376 869	-23 221	353 648	391 925
	C.I.3.2. Zboží	043	376 869	-23 221	353 648	391 925
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	674 702	-83 157	591 545	770 762
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	15 544	0	15 544	13 040
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 382	0	3 382	4 518
	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051	12 162	0	12 162	8 522
2	Krátkodobé pohledávky	057	659 158	-83 157	576 001	757 722
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	627 574	-76 942	550 632	729 260
	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060	7 297	-3 648	3 649	8 179
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	24 287	-2 567	21 720	20 283
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	5 509	0	5 509	3 424
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	15 538	0	15 538	13 059
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	3 240	-2 567	673	3 800
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	96 518	0	96 518	105 215
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 252	0	1 252	1 075
2	Peněžní prostředky na účtech	073	95 266	0	95 266	104 140
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	5 023	0	5 023	2 030
D. I. 1	Náklady příštích období	075	4 962	0	4 962	1 969
3	Příjmy příštích období	077	61	0	61	61

označ a	PASIVA b	řád c	31.12.2015 5	31.12.2014 6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	2 729 256	2 882 193
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	1 505 125	1 447 478
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	300 000	300 000
1	Základní kapitál	081	300 000	300 000
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	646	4 764
2	Kapitálové fondy	086	646	4 764
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087	67	67
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	579	4 697
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	30 433	30 433
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	30 000	30 000
2	Statutární a ostatní fondy	094	433	433
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	954 172	1 091 206
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	954 172	1 091 206
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	219 874	158 109
A. VI.	Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku	100	0	-137 034
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	1 217 779	1 428 544
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	90 615	107 184
2	Rezerva na daň z příjmů	104	17 190	26 075
4	Ostatní rezervy	106	73 425	81 109
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	1 127 164	1 320 784
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	1 127 164	1 320 784
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	576
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	193 635	178 792
4	Závazky z obchodních vztahů	129	177 531	259 917
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	610 000	720 000
8	Závazky ostatní	133	145 998	162 075
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	17 771	15 871
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	8 160	8 171
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	64 412	74 044
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	55 642	63 951
	C.II.8.7. Jiné závazky	140	13	38
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	6 352	6 171
2	Výnosy příštích období	143	6 352	6 171

Příloha 3: Rozvaha k 31. 12. 2014

Firma: Zeppelin CZ, s. r. o.	
Identifikační číslo: 186 27 226	
Právní forma: Společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání: Prodej stavebních a elektrických strojů, příslušenství a souvisejících služeb	
Rozvahový den: 31.12.2014	
Datum sestavení účetní uzávěrky: 14.4.2015	
ROZVAHA	
(v celých tisících Kč)	

označ a	AKTIVA b	řád c	31.12.2014			31.12.2013
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	3 769 182	-886 989	2 882 193	2 679 012
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	1 841 793	-690 290	1 151 503	1 147 294
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	225 370	-58 863	166 507	190 665
2	Ocenitelná práva	006	225 176	-58 863	166 313	190 665
	B.I.2.1. Software	007	35 704	-34 448	1 256	2 013
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	189 472	-24 415	165 057	188 652
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	194	0	194	0
	B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	194	0	194	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	1 406 753	-610 507	796 246	766 043
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	734 869	-271 305	463 564	483 995
	B.II.1.1. Pozemky	016	115 570	0	115 570	114 531
	B.II.1.2. Stavby	017	619 299	-271 305	347 994	369 464
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	633 950	-335 201	298 749	248 414
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	32 012	-2 184	29 828	32 821
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	5 922	-1 817	4 105	813
	B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	5 922	-1 817	4 105	813
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	209 670	-20 920	188 750	190 586
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	77 940	-20 920	57 020	58 856
3	Podíly - podstatný vliv	030	131 730	0	131 730	131 730
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	1 925 359	-196 699	1 728 660	1 529 474
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	925 391	-72 708	852 683	562 321
C. I. 1	Materiál	039	228 693	-47 113	181 580	196 655
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	279 178	0	279 178	20 898
3	Výrobky a zboží	041	417 520	-25 595	391 925	344 768
	C.I.3.2. Zboží	043	417 520	-25 595	391 925	344 768
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	894 753	-123 991	770 762	646 771
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	13 040	0	13 040	17 863
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	4 518	0	4 518	3 718
	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051	8 522	0	8 522	13 322
	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	0	0	0	823
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	0	0	0	823
2	Krátkodobé pohledávky	057	881 713	-123 991	757 722	767 771
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	842 549	-113 289	729 260	590 324
	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	10 702	-10 702	0	0
	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060	8 179	0	8 179	8 090
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	20 283	0	20 283	169 357
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3 424	0	3 424	130 238
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	13 059	0	13 059	33 335
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	3 800	0	3 800	5 784
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	105 215	0	105 215	181 519
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 075	0	1 075	1 125
2	Peněžní prostředky na účtech	073	104 140	0	104 140	180 394
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	2 030	0	2 030	2 244
D. I. 1	Náklady příštích období	075	1 969	0	1 969	2 183
3	Příjmy příštích období	077	61	0	61	61

označ a	PASIVA b	řád c	31.12.2014 5	31.12.2013 6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	2 882 193	2 679 012
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	1 447 478	1 425 561
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	300 000	300 000
1	Základní kapitál	081	300 000	300 000
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	4 764	3 992
2	Kapitálové fondy	086	4 764	3 992
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087	67	67
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	4 697	3 855
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	30 433	30 433
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	30 000	30 000
2	Statutární a ostatní fondy	094	433	433
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	1 091 206	954 172
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	1 091 206	954 172
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	158 109	137 034
A. VI.	Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku	100	-137 034	0
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	1 428 544	1 247 408
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	107 184	72 666
2	Rezerva na daň z příjmů	104	26 075	5 341
4	Ostatní rezervy	106	81 109	67 325
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	1 320 784	1 162 769
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	1 320 784	1 162 769
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	576	11 973
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	178 792	177 692
4	Závazky z obchodních vztahů	129	259 917	169 292
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	720 000	698 562
8	Závazky ostatní	133	162 075	117 223
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	15 871	17 635
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	8 171	8 100
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	74 044	17 551
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	63 951	73 899
	C.II.8.7. Jiné závazky	140	38	38
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	6 171	6 043
2	Výnosy příštích období	143	6 171	6 043

Příloha 4: Rozvaha k 31. 12. 2013

Firma: Zeppelin CZ, s. r. o.

Identifikační číslo: 186 27 226

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Prodej stavebních a elektrických strojů, příslušenství a souvisejících služeb

Rozvahový den: 31.12.2013

Datum sestavení účetní uzávěrky: 14.4.2014

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

označ a	AKTIVA b	řád c	31.12.2013			31.12.2012
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	3 545 827	-866 815	2 679 012	2 403 450
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	1 806 733	-659 439	1 147 294	1 093 592
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	223 143	-32 478	190 665	614
2	Ocenitelná práva	006	223 143	-32 478	190 665	614
	B.I.2.1. Software	007	33 672	-31 659	2 013	411
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	189 471	-819	188 652	203
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	1 374 762	-608 719	766 043	905 103
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	730 501	-246 506	483 995	538 573
	B.II.1.1. Pozemky	016	114 531	0	114 531	133 627
	B.II.1.2. Stavby	017	615 970	-246 506	369 464	404 946
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	608 810	-360 396	248 414	362 907
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	32 821	0	32 821	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	2 630	-1 817	813	3 623
	B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	2 630	-1 817	813	3 623
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	208 828	-18 242	190 586	187 875
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	77 098	-18 242	58 856	56 145
3	Podíly - podstatný vliv	030	131 730	0	131 730	131 730
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	1 736 850	-207 376	1 529 474	1 298 924
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	643 885	-81 564	562 321	625 261
C. I. 1	Materiál	039	238 256	-41 601	196 655	278 617
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	20 898	0	20 898	24 974
3	Výrobky a zboží	041	384 731	-39 963	344 768	321 670
	C.I.3.2. Zboží	043	384 731	-39 963	344 768	321 670
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	911 446	-125 812	785 634	645 208
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	17 863	0	17 863	19 028
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 718	0	3 718	4 329
	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051	13 322	0	13 322	10 928
	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	823	0	823	3 771
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	823	0	823	3 771
2	Krátkodobé pohledávky	057	893 583	-125 812	767 771	626 180
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	705 550	-115 226	590 324	581 515
	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	10 586	-10 586	0	0
	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060	8 090	0	8 090	7 416
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	169 357	0	169 357	37 249
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	0	0	0	18 574
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	130 238	0	130 238	3 623
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	33 335	0	33 335	14 316
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	5 784	0	5 784	736
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	181 519	0	181 519	28 455
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 125	0	1 125	1 110
2	Peněžní prostředky na účtech	073	180 394	0	180 394	27 345
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	2 244	0	2 244	10 934
D. I. 1	Náklady příštích období	075	2 183	0	2 183	10 873
3	Příjmy příštích období	077	61	0	61	61

označ a	PASIVA b	řád c	31.12.2013 5	31.12.2012 6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	2 679 012	2 403 450
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	1 425 561	1 285 816
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	300 000	300 000
1	Základní kapitál	081	300 000	300 000
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	3 922	1 211
2	Kapitálové fondy	086	3 922	1 211
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087	67	67
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	3 855	1 144
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	300 433	300 433
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	300 000	300 000
2	Statutární a ostatní fondy	094	433	433
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	954 172	969 964
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	954 172	969 964
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	137 034	-15 792
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	1 247 408	1 112 725
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	72 666	78 962
2	Rezerva na daň z příjmů	104	5 341	0
4	Ostatní rezervy	106	67 325	78 962
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	1 162 769	1 012 866
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	0	7 500
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	7 500
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	1 162 769	1 005 366
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	11 973	28 397
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	177 692	5 883
4	Závazky z obchodních vztahů	129	169 292	208 724
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	698 562	700 000
8	Závazky ostatní	133	117 223	90 759
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	17 635	16 785
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	8 100	7 369
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	17 551	43 933
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	73 899	21 116
	C.II.8.7. Jiné závazky	140	38	1 556
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	6 043	4 909
2	Výnosy příštích období	143	6 043	4 909

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty za rok 2016 a 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY				
(v celých tisících Kč)				

označ. a	TEXT b	řád. c	Skutečnost v účetním období	
			2016 1	2015 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 294 222	923 163
II.	Tržby za prodej zboží	02	1 909 086	2 115 723
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	2 268 858	2 441 136
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 403 725	1 569 959
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	400 373	388 348
A. 3	Služby	06	464 760	482 829
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	330 922	-74 198
C.	Aktivace	08	-18 347	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	368 008	368 639
D. 1.	Mzdové náklady	10	272 224	274 732
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	95 784	93 907
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	87 352	86 456
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	8 432	7 451
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	222 181	166 562
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	199 224	189 080
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	189 494	189 942
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	9 730	-862
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	-14 356	18 316
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	37 313	-40 834
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	609 521	445 659
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	462 388	360 049
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	12 754	17 619
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	134 379	67 991
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	467 454	364 337
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	389 734	297 825
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	5 499	8 748
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	1 593	1 877
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-16 785	-7 684
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	87 413	63 571
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	173 753	218 069

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	86 349	56 353
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	74 834	43 123
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	11 515	13 230
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	18 242
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	430	14
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	430	14
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	-20 920
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	9 764	12 471
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	9 505	12 189
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	259	282
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 058	14 638
K.	Ostatní finanční náklady	47	8 692	18 014
*	Finanční výsledek hospodaření(ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	74 381	43 198
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	248 134	261 267
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	34 197	41 393
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	42 120	45 033
L. 2	Daň z příjmů odložená	52	-7 923	-3 540
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)	53	213 937	219 874
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	213 937	219 874
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	3 905 666	3 555 550

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty za rok 2014 a 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY				
(v celých tisících Kč)				
označ. a	TEXT b	řád. c	Skutečnost v účetním období	
			2014	2013
			1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 060 430	697 798
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 114 965	1 930 091
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	2 836 318	2 210 073
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 649 458	1 496 687
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	732 944	241 087
A. 3	Služby	06	453 916	472 299
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-258 280	4 077
C.	Aktivace	08	-849	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	357 900	286 512
D. 1.	Mzdové náklady	10	261 988	216 493
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	95 912	70 019
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	89 081	63 597
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	6 831	6 422
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	141 346	123 667
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	152 023	140 521
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	152 023	140 521
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	-8 856	-30 352
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 821	13 498
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	412 717	424 341
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	325 014	345 076
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	10 592	0
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	77 111	79 265
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	339 349	309 323
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	288 766	287 340
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	11 385	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	1 740	4 061
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-4 829	-22 009
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	42 287	39 931
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	172 328	118 578

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	47 286	50 004
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	46 926	48 079
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	360	1 925
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	1	198
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	198
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	2 678	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	14 029	16 791
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	14 029	16 791
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	17 108	36 091
K.	Ostatní finanční náklady	47	24 574	34 791
*	Finanční výsledek hospodaření(ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	23 114	34 711
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	195 442	153 289
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	37 333	16 255
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	32 533	18 649
L. 2	Daň z příjmů odložená	52	4 800	-2 394
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)	53	158 109	137 034
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	158 109	137 034
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	3 652 507	3 138 523