



# 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

Kateřina Bocková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2018

## Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Kateřina Bocková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	<b>Ing. Jan Pěta, Ph.D.</b>
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.

KADLEC, R. et al. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2017. 15. vyd. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-068-3.

PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

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

RYNEŠ, P. PodvojnÉ účetnictví a účetní závérka. 17. vyd. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-75-4-061-4.

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**

Tato bakalářská práce se zabývá řízením pohledávek z obchodního styku v obchodní korporaci, a to zejména těch pohledávek, které mají již uplynulou dobu splatnosti. Jsou zde popsány způsoby, jak těmto pohledávkám předcházet či jak takové pohledávky řešit. Teoretické poznatky jsou aplikovány na příkladu skutečné kapitálové obchodní korporace.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the management of trade receivables in a commercial corporation, especially those receivables that have already matured maturity. There are described ways to prevent these receivables or how to deal with such receivables. Theoretical knowledge is applied on the example of a real capital business corporation.

## **Klíčová slova**

pohledávky, řízení pohledávek, pohledávky po lhůtě splatnosti, opravné položky k pohledávkám, zajišťovací prostředky

## **Key words**

receivables, receivables management, receivables after time of maturity, provisions for bad debts, hedging instruments

### **Bibliografická citace**

BOCKOVÁ, K. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jan Pěta, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

.....  
podpis studenta

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Janu Pětovi, Ph.D. za cenné rady, ochotu, trpělivost a vstřícný přístup při vedení mé práce. Také bych ráda poděkovala pověřené osobě ve společnosti za možnost spolupráce a poskytnuté informace. A v neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za jejich trpělivost a oporu při mém studiu.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
2.1 Základní charakteristika pohledávek .....	14
2.2 Druhy pohledávek.....	16
2.2.1 Pohledávky dle délky jejich splatnosti .....	16
2.2.2 Pohledávky dle způsobu vzniku.....	17
2.3 Oceňování pohledávek.....	17
2.4 Pohledávky v účetnictví.....	18
2.5 Opravné položky k pohledávkám .....	19
2.5.1 Účetní opravné položky .....	20
2.5.2 Daňové opravné položky .....	21
2.6 Jiná účetní/daňová řešení nezaplacené pohledávky .....	24
2.6.1 Odpis pohledávky .....	25
2.6.2 Postoupení pohledávky .....	26
2.7 Řízení pohledávek .....	28
2.7.1 Prověření zákazníků.....	28
2.7.2 Hmotná zainteresovanost obchodních pracovníků.....	29
2.7.3 Zajišťovací a utvrzovací instrumenty.....	29
2.8 Právní způsoby vymáhání nedobytných pohledávek.....	32
2.9 Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	32
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>34</b>
3.1 Základní informace o podniku.....	34
3.2 Základní principy pro vedení účetnictví .....	35
3.3 Organizační struktura.....	36
3.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	39
3.4.1 Doba obratu pohledávek .....	39
3.4.2 Doba obratu závazků.....	39
3.4.3 Porovnání doby obratu pohledávek a závazků .....	40

3.4.4	Likvidita.....	40
3.4.5	Rentabilita tržeb.....	41
3.5	Pohledávky.....	41
3.5.1	Struktura pohledávek po splatnosti.....	46
3.5.2	Aktuální postup řízení pohledávek po splatnosti.....	50
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>53</b>
4.1	Návrhy řízení pohledávek před vznikem zakázky.....	53
4.1.1	Vytvoření vnitropodnikového předpisu.....	53
4.1.2	Určení bonity potencionálního zákazníka.....	54
4.1.3	Zajišťovací a utvrzovací instrumenty.....	56
4.2	Řízení pohledávek po jejich vzniku.....	58
4.2.1	Vytvoření časového plánu upomínek.....	58
4.2.2	Určení účetních opravných položek.....	59
4.2.3	Neposkytování služeb neplaticím zákazníkům.....	59
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Je nepochybné, že pohledávky velice ovlivňují finanční hospodaření podniku, jelikož vznikem pohledávky účetně vznikne pro společnost výnos, což je jeden z hlavních cílů hospodaření každého podniku. Je tedy důležité vývoj pohledávek sledovat, a to nejen v jejich objemu, ale i v čase. Nesplacení pohledávky pro podnik znamená určitou ztrátu likvidity a také vznik nákladů vynaložených na jejich vymáhání. Jelikož *„krátkodobé financování je nezbytné pro finanční přežití jakékoli společnosti, protože velmi často čelí schodkům hotovosti během své činnosti, musí společnost identifikovat optimální řešení tak, aby pokryla tyto (dočasné) deficity.“* (Benea a Duma, 2013). Tato rizika lze do jisté míry eliminovat či aspoň zmírnit vhodným nastavením systému práce s pohledávkami po splatnosti.

Řízení pohledávek je pro obchodní korporaci velice důležité. Pohledávky jsou důležitou částí majetku podniku a lze je chápat jako poskytnutý úvěr odběrateli, za který věřiteli neplyne žádný úrok. Tudíž jeho peníze nijak nevydělavají, naopak s prodlužující se dobou inkasování pohledávky věřitel ztrácí určité finanční prostředky, které by jinak získal při využití oněch peněžních prostředků. Věřitel je také povinen při prodeji na obchodní úvěr vzniklý výnos podrobit dani z příjmů a také dani z přidané hodnoty (má-li tuto povinnost nebo dobrovolně), které musí odvést bez ohledu na to, jestli se z účetního výnosu stal skutečný peněžní příjem. Každý věřitel by se měl tedy snažit o takové řízení pohledávek, které minimalizuje vznik nákladů s nimi spjatými, tzn. minimalizovat vznik pohledávek po splatnosti.

Samozřejmě firma si může sama určit, kterým zákazníkům obchodní úvěr poskytne a kterým nikoli. Např. vyžadování platby předem se dá očekávat u zakázkové výroby, kdy je pro jednotlivé zákazníky vyráběn specifický druh výrobku. Avšak vzhledem k dnešnímu konkurenčnímu boji na trhu se dá očekávat, že v jiných případech placení předem potencionální zákazník spíše odradí. A proto je dnes platba až několik dnů nebo dokonce týdnů po provedení služby/vyrobení výrobku na denním pořádku a firmy tak riskují svoji finanční stabilitu na úkor očekávání vyšších zisků.

Je proto zapotřebí zvolit si vhodnou strategii pro řízení pohledávek. Určit si nejen kroky, které je zapotřebí vykonat ještě před samotným vznikem pohledávky (kontrola bonity potencionálního zákazníka, dobré ošetření smluv), tak i kroky, podle kterých bude

potencionální věřitel postupovat v případě, že dlužník nezplatí svůj dluh včas (upomínky, opravné položky, zajišťovací instrumenty).

V práci budou popsány jak teoretické znalosti s touto problematikou spjaté, ale hlavně zde bude tato teorie aplikována na konkrétní obchodní společnost, pro kterou je cílem této práce poupravit její stávající systém práce s pohledávkami nebo navrhnout kompletně nový, efektivnější systém.

# 1 CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je popsat přístup vybrané obchodní korporace k řízení jejich pohledávek a na základě zjištěných informací navrhnout úpravy stávajícího systému či navrhnout kompletně nový, více efektivnější systém práce s pohledávkami.

Cílem je především zaměřit se na problematické pohledávky, tedy ty po lhůtě splatnosti. Tato práce se věnuje tomu, jak předejít vzniku pohledávek po splatnosti, jak postupovat při vzniku takovýchto pohledávek a především, jaké existují metody k jejich následnému vymáhání.

V teoretické části bude popsána problematika pohledávek jak ze strany účetní, tedy jak se do účetnictví promítne neuhrazená pohledávka po lhůtě splatnosti, tak i ze strany daňové a právní. Po daňové stránce bude vysvětleno, jaký vliv mají opravné položky k pohledávkám na náklady společnosti a kdy se jedná o náklad daňově uznatelný. Z Právního hlediska budou stručně popsány možnosti, jichž věřitel může použít vůči odběrateli, který u něj má nesplacený závazek. Budou zde vysvětleny základní pojmy s touto problematikou spjaté, při čemž hlavními informačními prameny budou aktuální znění zákonů o účetnictví, rezervách, občanský zákoník, insolvenční zákon a exekuční řád.

Výše získané teoretické znalosti o pohledávkách budou aplikovány na vybraný podnik, u kterého bude popsáno, jakými způsoby pracuje se svými pohledávkami a především, jaké má určené metody pro práci s pohledávkami po splatnosti. Tyto pohledávky zde budou i podrobněji analyzovány. V této části budou hlavními zdroji informací účetní výkazy společnosti a přílohy k účetním závěrkám.

Výsledkem práce bude využití teoretických znalostí o pohledávkách z hlediska účetního, daňového a právního, porovnání těchto informací se situací v konkrétní obchodní korporaci a konečně navrhnutí úprav či změn jejich zavedeného systému pro práci s pohledávkami.

## **Metodika**

Pro zpracování teoretické části je využita metoda sběru dat a informací z různých zdrojů odborné literatury a také vhodné legislativy neboli tzv. literární rešerše. Z těchto informací je vytvořen ucelenější přehled k tomuto tématu.

V analytické části práce je využito metod pozorování, analýzy a srovnávání. Pomocí pozorování budou uvedeny informace o pohledávkách získané z účetních výkazů konkrétní obchodní společnosti a popsán jejich význam. Následně budou tyto informace zanalyzovány pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Tyto výsledky budou nakonec porovnány s výsledky odpovídající oborovému průměru.

Pro praktickou část, nazvanou jako vlastní návrhy řešení, je využita metoda konkretizace, kde jsou některé poznatky zmíněné v teoretické části popsány a použity na konkrétní obchodní korporaci, která řeší problematiku pohledávek po splatnosti.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsou uvedeny základní pojmy, které se vztahují k problematice pohledávek, např. proč a jak vznikají, jaké jsou druhy pohledávek a jak se oceňují. Je zde popsán jejich vznik, vývoj a zánik. Tento celý koloběh pohledávek bude rozebrán ze tří úhlů pohledu, a to z účetního, daňového a právního.

Z účetního pohledu to jsou především zásady pro účtování pohledávek. Tedy v tom lepším případě účtování o jejich vzniku a následné zaplacení od odběratele. V případě druhém, komplikovanějším, kdy odběratelem nebylo dodrženo datum splatnosti a věřitel musí učinit kroky (opravné položky), aby účetnictví nadále poskytovalo věrný a poctivý obraz o jeho ekonomické situaci.

Z pohledu daňového bude rozebrána problematika daňové uznatelnosti nákladů v podobě opravných položek k pohledávkám po splatnosti. Tj. kdy se nejedná jen o účetní opravnou položku k pohledávkám, která nemá vliv na základ daně, ale kdy se tato opravná položka může dát do nákladů, které základ daně snižují.

Z právního hlediska budou uvedeny kroky, které věřitel může podniknout proti neochotě/neschopnosti dlužníka zaplatit svůj dluh (věřitelovu pohledávku).

### 2.1 Základní charakteristika pohledávek

Pojem pohledávka je z právního hlediska popsán v § 1721 zákona č. 89/2012 Sb. (dále jen NOZ), kde stojí: *„Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.“*. Povinnost dlužníka splněním dluhu uspokojit právo věřitele se nazývá **závazek**. Jinými slovy řečeno, pohledávka vzniká u dodavatelské firmy prodejem na obchodní úvěr (tzv. prodej na „fakturu“). Pohledávka vyjadřuje částku, kterou zákazník dluží firmě za to, že mu dodala zboží nebo výrobky, nebo že mu provedla službu. U zákazníka je tato částka obchodním úvěrem (závazkem), který obdržel od dodavatelské firmy a který vyplývá z běžného obchodování (Kovanicová, 2002).

Sedláček (2005) ve své knize popisuje problematiku pohledávek a závazků takto: *„Pohledávky a závazky vznikají proto, aby byl vyrovnán časový nesoulad mezi okamžikem poskytnutí výkonů dodavatelem (výrobků, zboží a služeb) a okamžikem úhrady těchto*

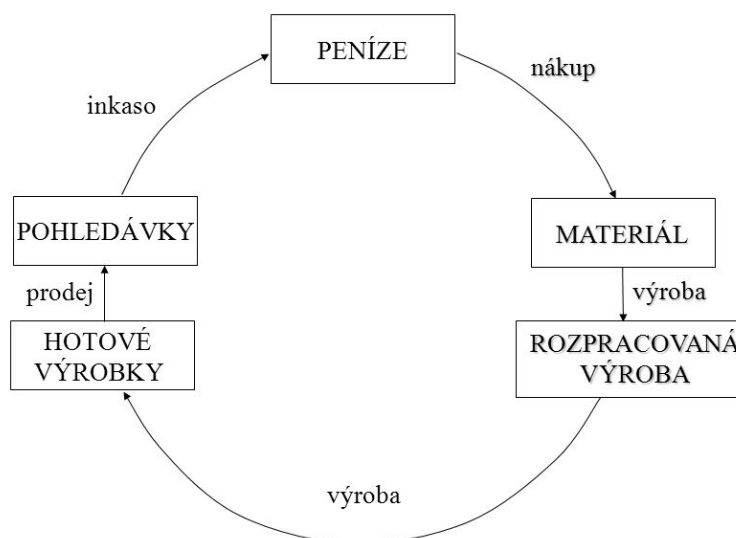
*výkonů odběratelem, tj. při prodeji výkonů na fakturu splatnou do určité doby (na obchodní úvěr).“.*

NOZ myslí i na situaci, kdy dva subjekty vůči sobě mají navzájem jak pohledávku, tak závazek a vymezuje pojem tzv. **vzájemné započtení pohledávek a závazků**. V § 1982 a násl. NOZ jsou definovány podmínky a zachovány dva způsoby započtení pohledávky: *„započtení dohodou a započtení jednostranným prohlášením. Dohodou můžou strany započíst jakoukoli pohledávku. Jednostranně lze pohledávku započíst prohlášením, a to tehdy, pokud má započítávající strana splatnou pohledávku vůči druhé straně a zároveň je už oprávněna poskytnout plnění ze svého dluhu.“*. Její dluh je tedy splnitelný, ale splatný být nemusí.

V § 1963 odst. 1 NOZ lze najít i úpravu **splatnosti pohledávky**, neurčí-li si strany jinak: *„Je-li obsahem vzájemného závazku podnikatelů povinnost dodat zboží nebo službu za úplaty, je cena splatná, aniž je zapotřebí výzvy k placení, do třiceti dnů ode dne, kdy byla dlužníku doručena faktura nebo jiná výzva podobné povahy, anebo ode dne obdržení zboží nebo služby, podle toho, který z těchto dnů nastal později.“* Splatnost pohledávky je tedy doba, po kterou dlužník svůj dluh zaplatí řádně a včas. Nesplní-li dlužník svůj závazek ve lhůtě splatnosti, ale až po jejím uplynutí (nebo vůbec), jedná se o tzv. **pohledávku po splatnosti**.

Je potřeba si také uvědomit, že pohledávky tvoří nedílnou součást oběžných aktiv, což je *„Majetek, který se při hospodářské činnosti podniku spotřebuje najednou, případně u něhož proces přeměny nepřesahuje jeden rok.“* (Sedláček a kol., 2005). Jedná se tedy o majetek podnikatelského subjektu (aktiva), který je používán ke krytí závazků (pasiv). Existují však i dlouhodobé pohledávky, což jsou pohledávky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než jeden rok. Obrázek níže ukazuje, jak probíhá celý cyklus přeměny různých forem oběžných aktiv ve výrobním podniku, a tedy jak vzniká samotná pohledávka.

# Koloběh oběžných aktiv



**Obr. 1: Koloběh oběžných aktiv**  
(Zdroj: Němeček, 2018)

## 2.2 Druhy pohledávek

Pohledávky lze dělit s použitím několika hledisek jako je např. doba splatnosti či způsob jakým pohledávky vznikly.

### 2.2.1 Pohledávky dle délky jejich splatnosti

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb pohledávky rozděljuje dle délky jejich splatnosti na:

- **Krátkodobé** – „Položka "C.II.2. Krátkodobé pohledávky" obsahuje pohledávky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti jeden rok a kratší.“.
- **Dlouhodobé** – „Položka "C.II.1. Dlouhodobé pohledávky" obsahuje pohledávky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než jeden rok, a odloženou daňovou pohledávku.“.

Další definice dlouhodobých a krátkodobých pohledávek lze nalézt ve třetí části zákona 563/1991 Sb. o účetnictví (dále jen „ZoÚ“) s názvem „Účetní závěrka“. Definice v § 19 odst. 8 ZoÚ je následující: „Pro účely tohoto zákona se majetek a závazky člení na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobým se rozumí takový majetek a závazky, kde doba

*použitelnosti, popřípadě sjednaná doba splatnosti při vzniku účetního případu je delší než 1 rok, ostatní majetek a závazky jsou považovány za krátkodobé. Pokud s ohledem na charakter majetku a závazků objektivně nelze použít uvedená hlediska členění, je rozhodující záměr účetní jednotky projevený při jejich pořízení.“*

### **2.2.2 Pohledávky dle způsobu vzniku**

Podle toho, jestli je poskytnut obchodní úvěr (pohledávka) odběrateli, nebo se jedná o pohledávku vůči někomu jinému (např. státní instituci). Drbohlav a Pohl (2011) rozlišují pohledávky na:

- **Pohledávky z obchodního styku** jsou nejčastějším případem pohledávek v účetní jednotce. Vyjadřují právo na předem stanovené plnění, nejčastěji na základě prodeje zboží, výrobků nebo poskytnutých služeb. Jelikož se inkaso neuskutečňuje v okamžiku prodeje ale v delším časovém horizontu, považují se tyto pohledávky za obchodní úvěr, někdy nazývaný také dodavatelský (Drbohlav a Pohl, 2011).
- **Ostatní pohledávky** se liší tím, že nárok na plnění neočekáváme od našich odběratelů, ale od jiných subjektů. Jedná se především o tyto pohledávky:
  - pohledávky za zaměstnanci – např. manka a škody,
  - pohledávky za státem – přeplatky daní a pojištění,
  - pohledávky za společníky, členy družstva,
  - jiné pohledávky vzniklé ze zákona či soudních rozhodnutí (Drbohlav a Pohl, 2011).

### **2.3 Oceňování pohledávek**

Podle ZoÚ se z jednotlivých složek majetku a závazků oceňují také pohledávky. Ty se oceňují k okamžiku uskutečnění účetního případu a způsobem, jakým podnikatel pohledávku nabyt takto:

- pohledávky při svém vzniku se dle § 25 odst. 1 písm. g) ZoÚ ocení jmenovitou hodnotou,
- pohledávky odkoupené, tedy při nabytí za úplatu od jiných osob, nebo vkladem od jiné obchodní korporace (tzv. kapitalizace pohledávek) se oceňují pořizovací cenou,

- pohledávky nabyté bezúplatně darováním, nebo děděním se ocení reprodukční pořizovací cenou podle § 25 odst. 1 písm. 1) ZoÚ.

### **Jmenovitá hodnota pohledávky**

Jmenovitá/nominální hodnota pohledávky je peněžní hodnota, ve které tato pohledávka vznikla k určitému datu (Slovníček účetních pojmů 2006). Jedná se tedy o částku, která se eviduje v účetnictví. Může se lišit od skutečné tržní ceny pohledávky.

### **Pořizovací cena pohledávky**

*„Pořizovací cenou se rozumí cena, za kterou byl majetek pořízen a přímé náklady s jeho pořízením související (např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize).“* (Drbohlav a Pohl, 2011).

### **Reprodukční pořizovací cena pohledávky**

Podle § 24 odst. 5 písm. b) ZoÚ je: *„Reprodukční pořizovací cenou cena, za kterou by byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje.“* Jde u pohledávky nabyté bezúplatně, což není příliš častý jev.

## **2.4 Pohledávky v účetnictví**

Problematika účtování pohledávek (i závazků) je popsána v českém účetním standardu (dále jen „ČÚS“) pro podnikatele č. 017 - Zúčtovací vztahy. Cílem tohoto standardu je stanovení základních postupů při účtování zúčtovacích vztahů, tedy jak pohledávek, tak závazků, a to za účelem docílení jednotvárnosti při používání těchto postupů účetními jednotkami (Pilátová a Richter, 2011).

Pohledávky se nacházejí především v účtové třídě 3 - Zúčtovací vztahy (příloha 1). Účtuje se zde o vztazích účetní jednotky k okolí, což znamená účtování o pohledávkách a také o krátkodobých závazcích. Samotné pohledávky najdeme především ve skupinách (Křížová, 2016):

- 31 – Pohledávky (krátkodobé a dlouhodobé),
- 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi,
- 34 – Zúčtování daní a dotací,
- 35 – Pohledávky za společníky,
- 37 – Jiné pohledávky a závazky.

ale také v jiných účtových třídách:

- 0 - Dlouhodobý majetek, účtová skupina (dále jen „ÚS“) 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek,
- 1 - Zásoby, ÚS 15 – Poskytnuté zálohy na zásoby,
- 4 - Kapitálové účty a dlouhodobé závazky, ÚS 48 - Odložený daňový dluh a pohledávka (Křížová, 2016).

Zaúčtováním pohledávky u dodavatele dojde k tvorbě výnosu, který spadá do účtové třídy 6 - Výnosy. Vzniklá situace se tedy zaúčtuje na stranu Má dáti (dále jen „MD“) příslušného aktivního účtu se souvztažným zápisem na výnosový účet na stranu Dal (dále jen „D“) (Sedláček a kol., 2005).

### **Příklad:**

Následující tabulka ukazuje, jak vypadá zaúčtování vzniku pohledávky z obchodního vztahu a její následné zaplacení odběratelem na bankovní účet. Jedná se o situaci, kdy je pohledávka zaplacená včas, tedy do konce doby splatnosti.

**Tab. 1: Zaúčtování pohledávky**

Doklad	Částka (Kč)	Účtování	
		MD	D
Plátcem vystavená faktura	121 000	311	-
- Zaúčtování výnosu	100 000	-	60x
- Zaúčtování DPH	21 000	-	343
Výpis z účtu	121 000	221	311

(Zdroj: vlastní tvorba dle Křížová, 2016)

Použité účty a jejich názvy jsou převzaty z přílohy č. I.

## **2.5 Opravné položky k pohledávkám**

Pohledávky přináší rizika:

- jejich pozdního zaplacení, nebo nezaplacení, kvůli čemuž dochází k narušení peněžních toků u dodavatele,
- vznikají další náklady, spojené s vymáháním pohledávky (např. odesílání upomínek, soudní poplatky) (Křížová, 2016).

Bohužel ne všichni odběratelé jsou vzorní a může se stát, že datum splatnosti svého závazku nedodrží. Buď nechťejí, nebo z nedostatku likvidity nemohou, nicméně bez ohledu na jejich důvod, musí účetnictví dodavatele zobrazovat věrný a poctivý obraz o jeho ekonomické činnosti a k tomu, aby to tak bylo, existují tzv. problematické pohledávky, které vyjadřujeme pomocí opravných položek k pohledávkám (dále jen „OP“). Opravná položka nepřímo snižuje hodnotu pohledávky a současně je nákladem účetní jednotky, což znamená, že snižuje její výsledek hospodaření (Křížová, 2016). Jelikož platí že: *„Jedním ze základních účetních požadavků je dodržení aplikace účetních standardů, jako je vykazování aktiv v rozvaze v reálné hodnotě. Označení aktiv v reálné hodnotě má za následek zvýšení nebo snížení hodnoty aktiv a vykazování skutečných závazků, tj. zvýšení výdajů nebo výnosů.“* (Proklin, 2013).

Opravné položky rozlišujeme účetní a daňové, které jsou tvořené podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen „ZoR“).

### 2.5.1 Účetní opravné položky

**Účetní opravné položky** se tvoří z důvodu, aby účetnictví podávalo věrný a poctivý obraz o skutečnosti, tedy jinými slovy, aby obsahovalo i všechna rizika a ztráty (např. přechodné snížení hodnoty pohledávky) (Portál POHODA, 2012). OP jsou upraveny jak v ZoÚ, tak v ČÚS pro podnikatele č. 005 - Opravné položky a v § 55 ve vyhlášce č. 500/2002 Sb. Jednotlivé právní prameny na sebe odkazují. V kapitola 3.1. ČÚS 005 se říká: *„Při tvorbě a použití opravných položek se postupuje podle § 55 vyhlášky ve smyslu § 26 odst. 3 zákona.“*. Dále § 55 vyhlášky č. 500/2002 Sb udává: *„Opravné položky se vytvářejí pouze k účtům majetku v případech snížení ocenění majetku v účetnictví prokázaném na základě inventarizace majetku. Tyto opravné položky se vytvářejí jen v případech, kdy snížení ocenění majetku v účetnictví není trvalého charakteru nebo není snížení ocenění vyjádřeno jiným způsobem, například reálnou hodnotou. Při inventarizaci se posuzuje výše a odůvodněnost vytvořených opravných položek.“*. Ve smyslu § 25 odst. 3 ZoÚ se rozumí: *„Účetní jednotky při oceňování ke konci rozvahového dne zahrnují jen zisky, které byly k rozvahovému dni dosaženy, a berou v úvahu všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků a jsou jim známy do okamžiku sestavení účetní závěrky, jakož i všechna snížení hodnoty bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk nebo ztráta.“* Toto

ustanovení o oceňování vyjadřují rezervy, a právě i OP, kterými se vyjadřuje přechodné snížení hodnoty majetku.

V § 55 odst. 3 a 4 vyhlášky 500/2002 Sb. je dále uvedeno:

- Tvorba OP se účtuje na vrub nákladů a OP se sníží, popřípadě zruší vyúčtováním ve prospěch nákladů, pokud inventarizace neprokáže opodstatněnost její výše.
- „OP nesmí mít aktivní zůstatek a nelze je tvořit na zvýšení hodnoty majetku.“

Následující tabulka znázorňuje zaúčtování vzniku a zániku OP.

**Tab. 2: Zúčtování účetní opravné položky**

Doklad	Účtování	
IÚD k tvorbě OP	MD: 559	D: 391001
IÚD ke zrušení OP	MD: 391001	D: 559

(Zdroj: Křížová 2016)

Každá účetní jednotka si postup pro tvorbu účetních OP určí vnitřním předpisem (vnitropodnikovou směrnicí) (Pilátová a Richter, 2011). Tak, aby „zajistila věrný a poctivý obraz svého účetnictví a své finanční situace. Definuje si procentní výši OP z pohledávky v závislosti na počtu dní, které uplynuly od data splatnosti pohledávky.“ (Křížová, 2016).

Je důležité si především uvědomit, že účetní OP jsou podle § 25 odst. 1 písm. v) zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů **nedaňovým nákladem**.

Pro účtování opravných položek k pohledávkám je předepsána účtová skupina 39 -Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování. Obvykle je používán pasivní rozvahový účet 391 – Opravná položka k pohledávkám. Na něm se účtuje tvorba i zúčtování opravných položek k pohledávkám se souvztažným zápisem na nákladový účet 559 - Tvorba a zúčtování opravných položek provozní činnosti (Křížová 2016).

Syntetický účet 391 - Opravná položka k pohledávkám je dobré analyticky rozlišit pro přehlednost ve sledování jak účetních OP, tak daňových OP (viz následující kapitola).

### 2.5.2 Daňové opravné položky

Opravné položky jsou také nástrojem pro snížení základu daně. Aby byly daňově účinné, musí se při jejich tvorbě postupovat v souladu se ZoR (portál POHODA, 2012). Konkrétně tvorbu OP, které lze považovat za daňový výdaj popisuje § 8, § 8a, § 8b

a § 8c ZoR. Tato kapitola je zaměřena především na opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994, které jsou upravené v § 8a a § 8c ZoR.

V § 8a odst. 1 ZoR se píše: „*Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů ... mohou v období, za které se podává daňové přiznání vytvářet poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví, za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:*

*a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,*

*b) 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.“*

Jedna z dalších podmínek pro tvorbu OP je, že výnos vzniklý a zaúčtovaný v době vzniku pohledávky, nesmí být podle zákona o daních z příjmů osvobozen od daně z příjmů, nebo nezahrnovaný do základu daně z příjmů, nebo zahrnutý do základu daně pro daň vybíranou srážkou (Pilátová a Richter, 2011).

Za **rozvahovou hodnotu** pohledávky se rozumí její jmenovitá hodnota, nebo její pořizovací cena, pod kterou je vedena v účetnictví na rozvahových účtech účetní jednotky (Pilátová a Richter, 2011).

**Promlčení pohledávky** je upraveno v § 609 a násl. NOZ: „*Nebylo-li právo vykonáno v promlčecí lhůtě, promlčí se a dlužník není povinen plnit. Plnil-li však dlužník po uplynutí promlčecí lhůty, nemůže požadovat vrácení toho, co plnil.“* Promlčecí lhůta začíná běžet den po posledním dnu doby splatnosti a podle § 629 NOZ trvá 3 roky.

V § 8 odst. 2 ZoR se uvádí: „*u pohledávky nabyté postoupením, jejíž rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku byla vyšší než 200 000 Kč, se mohou tvořit opravné položky podle odstavce 1 pouze v případě, že bylo ohledně těchto pohledávek zahájeno řízení, jehož se poplatník daně z příjmů řádně účastní a které je rozhodčím řízením, soudním řízením, nebo správním řízením“* a jen v případě, pokud postupník (věřitel) uhradil její pořizovací cenu.

ZoR také v § 8c popisuje situaci, kdy je možné vytvořit daňově uznatelné opravné položky až do výše 100 % jejich neuhrazené rozvahové hodnoty, aniž by musely být soudně vymáhány. Odstraní to jak zbytečné administrativní úkony, tak sníží nákladovost vymáhání pohledávek ze strany věřitelů. Lze tak učinit pouze v případě, že:

- „se nejedná o pohledávku vymezenou v § 8a odst. 3 (za členy obchodní korporace za upsaný vlastní kapitál a mezi spojenými osobami vymezenými v zákoně o daních z příjmů),
- rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč,
- od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců,
- celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi, u nichž uplatňuje postup podle tohoto ustanovení, nepřesáhne za období, za které se podává daňové přiznání, částku 30 000 Kč.“ (ZoR).

Může také nastat situace, kdy je třeba vytvořenou OP zrušit. Tuto problematiku upravuje § 8 odstavec 4 ZoÚ: „Opravné položky vytvořené podle odstavce 1 se zruší, pokud pominou důvody pro jejich existenci nebo pokud pohledávka, k níž byla opravná položka vytvořena, se promlčela, popřípadě nastaly důvody, za nichž se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle ustanovení zákona o daních z příjmů.“.

Pro zaúčtování daňových OP k pohledávkám je předepsána účtová skupina 39 - Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování, stejně jak je tomu u OP účetních. Obvykle je používán pasivní rozvahový účet 391 – Opravná položka k pohledávkám, který je potřeba rozdělit na několik analytických účtů ke sledování OP k jednotlivým pohledávkám. Na něm se účtuje tvorba i zúčtování opravných položek k pohledávkám se souvztažným zápisem na nákladový účet 558 - Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti, který je také potřeba rozdělit na analytické účty (Křížová, 2016).

### **Příklad:**

Níže v tabulce je znázorněno zaúčtování vzniku pohledávky a po uplynutí určitého časového období také tvorba jak účetní, tak i daňově uznatelné OP. Pro zjednodušení se uvažuje o neplátcích DPH. Použité účty pro zaúčtování jsou převzaty z přílohy č. I.

Účetní jednotka (dále „ÚJ“) má určeny účetní OP vnitropodnikovou směrnicí takto:

- 6 měsíců po splatnosti – 20 % z rozvahové hodnoty pohledávky
- 12 měsíců po splatnosti – 35 % z rozvahové hodnoty pohledávky

- 18 měsíců po splatnosti – 50 % z rozvahové hodnoty pohledávky
- 24 měsíců po splatnosti – 70 % z rozvahové hodnoty pohledávky
- 30 měsíců po splatnosti – 90 % z rozvahové hodnoty pohledávky

Po uplynutí 18ti měsíců od konce lhůty splatnosti si ÚJ může vytvořit OP ve výši až 50 % a po uplynutí 30ti měsíců až 100 % podle § 8a ZoR.

Následující tabulka znázorňuje postupně zúčtování OP tak, jak by následovalo po uplynutí výše zmíněných časových intervalů.

**Tab. 3: Zaúčtování OP k pohledávce**

	Částka (Kč)	Zaúčtování	
Faktura vydaná	100 000	MD: 311	D: 602
Účetní OP 20%	20 000	MD: 559001	D: 391001
Účetní OP 35 %	15 000	MD: 559001	D: 391001
Účetní OP 50 %	15 000	MD: 559001	D: 391001
Daňová OP 50 %	50 000	MD: 558002	D: 391002
Zrušení účetní OP 50 %	50 000	MD: 391001	D: 559001
Účetní OP 70 %	20 000	MD: 559001	D: 391001
Účetní OP 90 %	20 000	MD: 559001	D: 391001
Daňová OP 100 %	50 000	MD: 558002	D: 391002
Zrušení účetní OP 90 %	40 000	MD: 391001	D: 559001

(Zdroj: vlastní tvorba)

Po uplynutí 30 měsíců od lhůty splatnosti jsou tedy konečné stavy takové:

391001 - účet vynulován

391002 - vytvořena 100 000 Kč zákonná OP k pohledávce

559001 – účet vynulován

558002 - vytvořena 100 000 Kč OP (daňově uznatelný náklad) k pohledávce

Další možnosti, které mohou s problematickou pohledávkou nastat popisuje následující kapitola.

## 2.6 Jiná účetní/daňová řešení nezaplacené pohledávky

Může nastat situace, kdy bude samotné vytvoření OP k pohledávce po splatnosti pro věřitele nedostačujícím řešením, nebo bude pro věřitele výhodnější se problematické

pohledávky zbavit. K takovýmto účelům slouží jednorázový odpis pohledávky nebo postoupení pohledávky.

### 2.6.1 Odpis pohledávky

Účetně se odpis pohledávky provádí přímo jejím vyřazením z rozvahy (na rozdíl od odpisů dlouhodobého hmotného majetku). V § 28 vyhlášky 500/2002 Sb. je uvedeno, že odpis pohledávky patří mezi jiné provozní náklady (účtová skupina 54) a to konkrétně na účet 546 – odpis pohledávky, který je zapotřebí analyticky odlišit na daňově uznatelnou a neuznatelnou část. Odpis pohledávky tedy sníží hodnotu oběžných aktiv a vzniklý náklad sníží výsledek hospodaření (pouze účetní). Po vyřazení pohledávky z majetku by však společnost měla pohledávku nadále sledovat (pokud stále právně existuje) a to na podrozvahových účtech. Tuto povinnost ujednává ČÚS č. 001 bod 2.3.2. písm. k).

Pro daňovou uznatelnost odpisu pohledávky je podle ZDP zapotřebí splnit několik podmínek. Konkrétně v § 24 odst. 2 písm. y) ZDP je dáno, že odpis pohledávky je daňově uznatelným nákladem, jestliže je do výše kryté zákonnou opravnou položkou vytvořenou k dané pohledávce, nebo z konkrétních šesti zákonných důvodů na straně dlužníka. 6 zákonných důvodů na straně dlužníka podle ZDP jsou následující:

- *„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,*
- *který je v úpadku nebo jemuž úpadek hrozí na základě výsledků insolvenčního řízení,*
- *který zemřel, a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,*
- *který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou (§ 23 odst. 7),*
- *na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba, a to na základě výsledků této dražby,*
- *jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.“*

Jestliže tyto podmínky pohledávka věřitele nesplňuje, nemůže daňově uplatnit hodnotu odepsané pohledávky.

### Příklad:

Truhláři, s.r.o. (neplátcí DPH) poskytli v květnu 2016 truhlářské práce firmě Restorante, s.r.o. v dohodnuté ceně 90 000 Kč. Dlužník uhradil jen 30 000 Kč. O zbývající částce strany bezvýsledně jednají. V prosinci 2017 dlužník vstoupil do likvidace a není jisté, jestli nakonec neskončí v konkursu. Společnost Truhláři, s. r. o. k neuhrazené části pohledávky (60 000 Kč) po roce a půl od splatnosti podle § 8a ZoR vytvořil zákonnou OP v maximálně možné výši 50 %. Po vyhodnocení nulových šancí na vymožení věřitel pohledávku odepsal a její zákonnou OP zrušil.

Tab. 4: Odpis pohledávky

Popis účetního případu	Částka (Kč)	MD	D	Vliv na ZD
Vznik pohledávky	90 000	311	602	+ 90 000
Úhrada části pohledávky	30 000	221	311	žádný
Tvorba zákonné OP 50 %	30 000	558	391	- 30 000
Odpis problémové pohledávky	-	-	-	-
- Do výše kryté zákonnou OP	30 000	546.001	311	- 30 000
- Ve zbývající neuhrazené části	30 000	546.002	311	žádný
Zrušení zákonné OP	30 000	391	558	+ 30 000
Zaúčtování odepsané pohl. do podrozvahy	60 000	751	799	žádný
Celkový vliv na základ daně	-	-	-	+ 60 000

(Zdroj: vlastní tvorba dle POHODA, 2012)

Účty 751 a 799 jsou použity jako příklad interních účtů pro zaúčtování do podrozvahy.

### 2.6.2 Postoupení pohledávky

Postoupení pohledávky je upraveno v § 1879 a násl. v NOZ takto: „*Věřitel může celou pohledávku nebo její část postoupit smlouvou jako postupitel i bez souhlasu dlužníka jiné osobě (postupníkovi).*“. Jinými slovy nebude-li se chtít původnímu věřiteli zaobírat problémovým dlužníkem, nebo potřebuje-li finanční prostředky dříve a nechce se mu čekat do doby splatnosti, může svoji pohledávku smlouvou postoupit věřiteli novému i bez souhlasu dlužníka. Samozřejmě původní věřitel svoji pohledávku postoupí za cenu nižší, než je její nominální hodnota. Nový věřitel spolu s pohledávkou získá nárok i na práva a příslušenství s ní spojená, jako jsou např. úroky z prodlení, smluvní pokuty ale také náklady spojené s vymáháním této pohledávky (Drahoslav a Pohl, 2011). Dále

§ 1881 odst. 2 NOZ popisuje situaci, kdy pohledávku postoupit nelze, a to takto: „Nelze postoupit pohledávku, která zaniká smrtí nebo jejíž obsah by se změnou věřitele k tíži dlužníka změnil.“.

Z daňového hlediska § 24 odst. 2 písm. s) ZDP je daňově uznatelným nákladem:

- „jmenovitá hodnota pohledávky při jejím postoupení, a to do výše příjmů plynoucích z jejího postoupení,
- pořizovací cena u pohledávky nabyté postoupením, a to do výše příjmů plynoucích z její úhrady dlužníkem nebo postupníkem při jejím následném postoupení.“.

To z hlediska daně z příjmů není vše, jelikož tyto zdanitelné příjmy se podle § 5a odst. 7 ZoR a podle § 24 odst. 2 písm. s) ZDP ještě mohou zvýšit:

- „Ztráty z odpisu nebo postoupení pohledávek do výše kryté použitím opravných položek vytvořených podle tohoto ustanovení jsou výdajem (nákladem) vynaloženým na dosažení, zajištění a udržení příjmů,
- u pohledávek postoupených před dobou splatnosti o diskont připadající na zbývající dobu do doby splatnosti, výše tohoto diskontu se posuzuje podle úrokové sazby obvyklé při poskytování finančních prostředků s odpovídající dobou splatnosti.“.

#### **Příklad:**

Jmenovitá hodnota pohledávky je 80 000 Kč. Pohledávka byla postoupena za 65 000 Kč a 15 dní před její splatností. Obvyklá úroková sazba na trhu je 10 %.

**Tab. 5: Postoupení pohledávky**

	Částka (Kč)	MD	D
Jmenovitá hodnota pohledávky	80 000	311	60x
Tržba z postoupení pohl.	65 000	315	646
Úhrada postoupené pohl.	65 000	221	315
Odpis pohl. daňový	65 000	546.001	311
Odpis pohl. daňový (diskont)	333	546.001	311
Odpis pohl. nedaňový	14 667	546.002	311

(Zdroj: Vlastní tvorba dle POHODA, 2012)

Odpis pohledávky daňový ve výši 65 000 Kč odpovídá výše uvedenému § 24 odst. 2 písm. s) ZDP: „*daňově uznatelným nákladem*“ je jmenovitá hodnota pohledávky při jejím postoupení, *a to do výše příjmu plynoucího z jejího postoupení.*“. Jmenovitá hodnota pohledávky je sice 80 000 Kč, daňově uznatelná je však pouze do výše 65 000 Kč (do výše příjmu plynoucího z jejího postoupení).

Daňový odpis pohledávky (diskont) ve výši 333 Kč odpovídá opět § 24 odst. 2 písm. s) ZDP, který říká, že: „*u pohledávek před dobou splatnosti lze daňově uznatelné náklady zvýšit o diskont připadající na zbývající dobu do doby splatnosti.*“.

**diskont** = jmenovitá hodnota pohledávky  $\cdot \left(1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{360}\right)^d}\right)$

i = úroková míra = 10 %

d = počet dní do splatnosti = 15

## 2.7 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek neboli ujasnění firmy, jaké postupy a pravidla bude na své pohledávky aplikovat, není jednoduché, jelikož: „*Následné řešení již vzniklé nezaplacené pohledávky totiž pro firmu znamená nejen ztrátu z hodnoty zboží či služeb a obchodní marže, ale i nezaplacenou DPH, kterou musí firma odvést, a také daň z příjmů z vyfakturovaných nezaplacených tržeb.*“ (POHODA, 2012). Je tedy jasné, že by se této oblasti měla věnovat značná pozornost. Určitě kroky může společnost podniknout již před samotným vznikem pohledávky a mají spíše preventivní charakter (ověření bonity zákazníka). Selžou-li však veškeré tyto kroky, je na řadě část vymáhací, kdy se již po lhůtě splatnosti společnost snaží své finanční prostředky získat např. pomocí různých zajišťovacích instrumentů a v krajních případech pomocí soudu.

### 2.7.1 Prověření zákazníků

Je jasné, že tato činnost musí začít dříve, než společnost nějakou zakázku přijme a to např. prověřením bonity potenciálního zákazníka a provedením analýzy jeho finanční stability. Společnost si může díky takto získaným informacím snadno rozmyslet, zda např. poskytne službu onomu potencionálnímu zákazníkovi. Věřitel musí mít co největší jistotu, že o své prostředky nepřijde. Je dobré prověřovat finanční situaci i zákazníků

stálých, jelikož jejich ekonomická situace se může rychle změnit a s poctivě platícího zákazníka se stane problémový. Jedna z možností práce s pohledávkami již stálých zákazníků zařazených v systému společnosti, je vytvoření různých bonitních skupin, do kterých budou jednotliví zákazníci rozřazeni podle různých kritérií. Jednotlivé skupiny budou mít svoji charakteristiku a společnost tak může s těmito skupinami zavést rozdílné podmínky obchodování (např. dobu splatnosti faktur, maximální možný obchodní úvěr, skonto). Vhodnými informačními zdroji pro takové analýzy jsou např. účetní výkazy společností či výpisy z veřejně dostupných rejstříků (POHODA, 2012).

### **2.7.2 Hmotná zainteresovanost obchodních pracovníků**

Jeden z dalších kroků v řízení pohledávek, kterému by se každá společnost měla věnovat, je určení hmotné zainteresovanosti prodejců. Jelikož prodejci jsou většinou ti, kteří zákazníka do firmy přivedou a jsou to oni kdo s ním přichází nejvíce do styku. Osvědčeným zavedením v praxi je např. vyměření výše provize prodejců nikoli podle vyfakturovaných pohledávek, ale až ze zaplacených tržeb. Díky tomuto bude obchodní pracovník motivován k tomu, aby byla jeho přiřazená zakázka co nejrychleji inkasována. Jedním z možných nástrojů pro řízení pohledávek, a především k motivaci odběratele včas platit, je používání skonta (slev). Tedy na jedné straně procentuální snížení hodnoty služby a na straně druhé včasné zaplacení faktury. Výše skonta se může odvíjet např. od doby, která u pohledávky zbývala do doby splatnosti. Věřitel sice tímto způsobem přijde o část příjmu, nicméně předčasně získané finanční prostředky může využít na další svoji činnost (POHODA, 2012).

### **2.7.3 Zajišťovací a utvrzovací instrumenty**

Samozřejmým krokem k efektivnímu řízení pohledávek je především dobré smluvní ujednání, jelikož kvalitně zpracované smlouvy dále např. podepsané dodací listy a uznání dluhu, dovedou značně zjednodušit případné právní vymáhání nezaplacené pohledávky. Předjet dlouhým průtahům s vymáháním pohledávky lze i vhodným způsobem použití tzv. zajišťovacích instrumentů, nebo instrumentů sloužících k utvrzení dluhu, které se zahrnují přímo do smlouvy, tedy před samotným vznikem objednávky. Těchto instrumentů existuje celá řada a jsou upraveny v NOZ. Jsou jimi např.:

- Zástavní a zadržovací právo - § 1309 a násl.

- Ručení - § 2008
- Finanční záruka –§ 2029 a násl.
- Zajišťovací převod práva - §§ 2040 – 2044
- Směnky – Zákon směnečný a šekový č. 191/1950 Sb.

Mezi utvrzovací instrumenty patří:

- Zálohy - § 1807
- Smluvní pokuta - § 2048 a násl.
- Uznání dluhu - § 2054
- Úroky z prodlení - § 1970 a násl.

Níže jsou popsány vybrané instrumenty, které budou dále zmíněny ve 4. kapitole.

### **Zajišťovací směnka**

Jeden ze zajišťovacích instrumentů je směnka. *„Pro věřitele mají směnky tu výhodu, že se peněžní sumy zajištěné směnkou nemusí domáhat prostřednictvím podáním žaloby, nýbrž mohou podat návrh na vydání směnečného platebního rozkazu. Rozkazní řízení je zpravidla mnohem rychlejší a procesně jednodušší, než v případě standardního soudního řízení.“* (PRÁVNÍ LINKA, 2015). Efektivní použití zajišťovací směnky je spolu se zasláním uznání dluhu, a to z toho důvodu, kdyby dlužník napadl předmětnost směnky v tom smyslu, že pohledávka, k níž se vztahuje neexistuje (Chalupa, 2013).

### **Smluvní pokuta**

Smluvní pokuta se dle § 2048 NOZ ujednává pro případ porušení smlouvené povinnosti, tedy vzhledem k probíranému tématu, nedodržení datumu splatnosti. Bude-li zákazník předem vědět, že jestliže nesplní svou povinnost zaplatit objednávku včas, bude muset mimo sjednanou částku za provedenou službu zaplatit navíc ještě sjednanou smluvní pokutu, určitě si dvakrát rozmyslí bude-li s platbou zbytečně otálet. Výše smluvní pokuty není zákonem přesně upravena, měla by však odpovídat dobrým mravům a být přiměřená vzhledem k hodnotě poskytované služby. Dále § 2051 NOZ stanovuje, jestliže se pokuta nastaví příliš vysoká, dlužník může soudně žádat o její snížení. Což by pro firmu byla zbytečná časová prodleva před inkasem nárokované částky. Jedno z možných nastavení smluvní pokuty je její fixní výše, což může být výhodné např. u zakázek menší hodnoty. Možné je také procentuální nastavení pokuty, a to např. u zakázek, které jsou finančně náročnější.

## **Úroky z prodlení**

Úroky z prodlení jsou dalším motivačním nástrojem k tomu, aby zákazník se svojí platbou neotálel. V konečné výši mohou úroky dosáhnout vyšší částky než samotná pokuta, jelikož je zde navýšení za každý den prodlení s platbou. Úroky se mohou nastavit podle zákonné úpravy obsažené v § 2 nařízení vlády č. 351/2013 Sb kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky. a to *„jako roční výše repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů.“*. Dále je také možné si úroky nastavit libovolně, musí však být obsaženy ve smlouvě a stvrzeny podpisem obou smluvních stran.

## **Uznání dluhu**

V § 2053 NOZ je dále uvedena další z možností, jak si utvrdit svůj dluh a to tzv. uznáním dluhu od dlužníka. Jedná se o písemné prohlášení dlužníka, že co do důvodu i výše dluh uznává a tím pádem se má za to, že dluh v rozsahu uznání v době uznání trvá. Pro věřitele je dobré toto uznání u sebe mít, aby nemusel pohledávku složitě dokazovat pomocí jiných dokumentů. Jedná se tedy o „pojištění“ pro situaci, kdyby se nesplacená pohledávka uplatňovala prostřednictvím soudu a dlužník by se pokusil svůj závazek vůči společnosti zpochybnit (Chalupa, 2013).

## **Rozhodčí doložka**

Jedna z dalších možností, jak zjednodušit, a především urychlit proces vymáhání nesplacené pohledávky a která je upravená v zákoně č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, ve znění pozdějších předpisů, je zapracování rozhodčí doložky přímo do sepsované smlouvy. *„Ta pak představuje možnost, jak rychle mimosoudní cestou získat vykonatelný exekuční titul. Z výzkumu však vyplývá, že tato varianta není v praxi používána příliš často. To platí zejména pro menší firmy. Důvodem může být neznalost této možnosti právě v menších firmách, kde nemají k dispozici právní pomoc.“* (Marie Paseková, 2014).

## 2.8 Právní způsoby vymáhání nedobytných pohledávek

Bohužel ne každá pohledávka po splatnosti skončí jejím zaplacením a omluvou dlužníka. Když veškeré snahy společnosti, jako jsou telefonické a písemné upomínky, návrh splátkového kalendáře aj., o zinkasování takové pohledávky selhaly, a nejedná se o zanedbatelnou finanční částku, má věřitel právo obrátit se na soud.

Nejlepší cestou k tomu, aby věřitel u vymáhání svého dluhu touto cestou uspěl, je shromáždění veškeré dokumentace týkající se předmětné pohledávky (podepsané dodací listy, faktury, uznání dluhu aj.). S těmito dokumenty již věřiteli nebrání nic v tom, aby na dlužníka podal žalobu a bylo tak zahájeno soudní řízení. Možností je také podat návrh na vydání platebního rozkazu, který umožňuje zkrácené vyřízení věci, bez nutnosti soudního řízení. Pokud proti tomuto platebnímu rozkazu dlužník podá tzv. odpor, následují obvykle zdlouhavá soudní jednání s výsledným rozhodnutím. Pokud se však dlužník proti platebnímu rozkazu neodvolá, nepodá odpor, je exekuční titul pro věřitele získán rychleji (Musilová, 2017).

## 2.9 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Níže jsou uvedeny vybrané ukazatele využívané ve finanční analýze, jejichž výsledek je ovlivněn mimo jiné i velikostí pohledávek ve společnosti. Proto budou pro tuto práci stěžejní a budou využity také v následující kapitole.

**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, neboli kolik dní v průměru poskytuje firma „bezáročný dodavatelský úvěr“ svým zákazníkům. Vypočítá se jako **pohledávky / denní tržby**. Denní tržby počítám jako celkové tržby za prodej zboží, výrobků a služeb děleno 360 (Bartoš 2017).

**Doba obratu závazků** měří průměrný počet dní, za kolik společnost hradí své závazky. Pro výpočet se použije vzorec: **závazky z obchodních vztahů / denní tržby**. Průměrná doba splatnosti závazků zpravidla odráží likvidní situaci firmy (Bartoš 2017).

**Analýza likvidity** zkoumá schopnost podniku hradit krátkodobé závazky. Jinými slovy jde o schopnost podniku přeměnit majetek na prostředky, které je možné použít na úhradu závazků. Obecný tvar pro ukazatele likvidity je: **Čím možno platit / co nutno zaplatit** (Hanušová, 2017).

Likviditu můžeme členit podle likvidnosti části oběžných aktiv uvedených v čitateli.

**Běžná likvidita:** tzv. likvidita 3. stupně, je obecná vlastnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Počítá se jako podíl celkových oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Hanušová, 2017).

**Pohotová likvidita:** tzv. likvidita 2. stupně je podíl oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků (Hanušová, 2017).

**Okamžitá likvidita:** tzv. likvidita 1. stupně je podíl jen krátkodobého finančního majetku spolu s peněžními prostředky a krátkodobých závazků (Hanušová, 2017).

**Rentabilita tržeb** neboli zisková marže patří mezi ukazatele rentability. Poměruje zisk získaný podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Tedy označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Vypočítá se jako **podíl VH před zdaněním a tržeb (z prodeje výrobků a služeb)** (Hanušová, 2017).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude popsána obchodní korporace (akciová společnost), která byla vybrána pro zpracování v této bakalářské práci. Budou zde uvedeny základní informace o podniku, jeho podnikatelská činnost, odvětvové a velikostní zařazení, organizační struktura a některé principy pro vedení účetnictví.

Dále se tato kapitola bude podrobně věnovat především pohledávkám. Jakými pohledávkami podnik disponuje, jejich vývoj za uplynulá tři po sobě jdoucí účetní období (rok 2014, 2015 a 2016). Důležitou částí zde budou informace o pohledávkách po lhůtě splatnosti, které podnik uvádí ve své příloze k účetní závěrce k 31. 12. 2016. Dále bude popsáno, jakým způsobem podnik pracuje s těmito pohledávkami po splatnosti.

#### 3.1 Základní informace o podniku

Společnost POL a. s. působí v oblasti ofsetového a digitálního tisku na trhu již od roku 1990. Specializuje se na archový ofsetový tisk ve formátu B2 a digitální tisk pro malé náklady ve formátu A3++. Svým zákazníkům nabízí možnost komplexního zpracování jejich požadavků, od přípravy tisku ve vlastním DTP studiu, samotného vytištění a následného knihařského zpracování.

Firma: POL a. s.

Sídlo: Brno, Královo Pole

Typ společnosti: Akciová společnost

Základní kapitál: 2 000 000 Kč - rozdělen na 200 akcií na jméno v listinné podobě s nominální hodnotou 10 000 Kč za jednu akcii (Veřejný rejstřík, 2012).

**Založení společnosti:** Společnost byla založena v roce 1990 jako soukromá společnost a zapsána do Obchodního rejstříku vedeného u Okresního soudu Brno-venkov (nyní Krajský soud v Brně) (Veřejný rejstřík, 2012).

**Předmět podnikání dle stanov společnosti:**

- a) Vedení účetnictví
- b) Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- c) Zprostředkování obchodu a služeb
- d) Velkoobchod a maloobchod

- e) Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- f) Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- g) Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

Stěžejní činností společnosti je polygrafická výroba (Veřejný rejstřík, 2012). Odvětvově lze podnik zařadit jednoduše, jedná se o polygrafický průmysl a služby neboli v zařazení do CZ-NACE skupina 18120 – tisk ostatní kromě novin.

Kritéria pro zařazení konkrétního podniku do kategorie velikosti stanovuje příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. Příloha I Nařízení č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti používá parametry počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční sumu roční rozvahy (DotaceEU, 2012).

Jelikož firma POL a.s. zaměstnává momentálně 33 zaměstnanců, její roční bilanční suma rozvahy činí 75 869 000 Kč a obrat za rok 2016 byl 51 559 000 Kč, splňuje podmínky pro zařazení podniku jako **malý podnik**. Kritérium pro toto zařazení je: *Malým podnikem je podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR* (DotaceEU, 2012).

### **3.2 Základní principy pro vedení účetnictví**

Účetní závěrka společnosti POL a. s. (dále jen „ÚZ“) je sestavována podle ZoÚ a podle postupů účtování pro podnikatele ve znění platném pro rok 2016, resp. 2015 a 2014 (ÚZ společnosti POL a.s. 2016). Níže jsou uvedeny způsoby oceňování, které společnost použila při sestavení ÚZ za rok 2016, resp. 2015 a 2014, a to u majetku, který je využit ve finanční analýze podniku.

#### **Pohledávky**

Pohledávky jsou oceňovány při vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu pořizovací cenou. Se zřetelem na finanční situaci dlužníka, v případech, kdy nesvědčí finanční situace dlužníka ve prospěch placení a ve vztahu k pravděpodobnosti úhrad pohledávek, snižuje společnost ocenění pomocí opravných položek, účtovaných na vrub nákladů, na jejich realizační hodnotu. Zdroj informací pro stanovení výše opravných položek vychází z analýzy odběratele a dosavadních dostupných informací zjednání s dlužníkem (ÚZ společnosti, 2016).

## **Zásoby**

Nakupované zásoby materiálu se oceňují pořizovacími cenami. Zásoby jsou vedeny na skladě v ocenění cenou zjištěnou váženým aritmetickým průměrem z pořizovacích cen nebo vlastních nákladů. Vážený aritmetický průměr je počítán při každém příjmu na sklad. POL a. s. účtuje o pořízení zásob podle způsobu A. O převzetí materiálu a zboží vystavují pověřeni pracovníci příjemky, odpovídají za odsouhlasení věcné správnosti dodaných zásob (ÚZ společnosti POL a.s., 2016).

Pořízení materiálu pro tiskárnu je vedeno elektronicky v modulu SKLAD na skladových kartách v průměrných cenách dle jednotlivých druhů materiálu. Zásoby podléhají řádné inventarizaci, a to vždy k 31. 12. daného roku. Na základě pokynu předsedy představenstva ji provádějí příslušní pověřeni pracovníci (ÚZ společnosti, 2016).

## **Náklady a výnosy**

Náklady a výnosy se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nimiž časově a věcně souvisejí. Předmětem časového rozlišení ve společnosti jsou skutečnosti, u nichž lze současně:

- věcně vymezit jejich titul
- přesně stanovit jejich výši
- určit období, kterého se týkají

Společnost nevyužívá na základě svého rozhodnutí výjimku v časovém rozlišení nákladů a výnosů stanovenou v postupech účtování pro podnikatele v případech, kdy se jedná o nevýznamné částky nebo jde-li o pravidelně se opakující výdaje, popř. příjmy. Časově rozlišovány jsou všechny náklady a výnosy. (ÚZ společnosti, 2016).

## **3.3 Organizační struktura**

Obrázek níže znázorňuje organizační strukturu společnosti POL a.s., tedy na vedoucích místech v organizační struktuře se vyskytuje nejvyšší orgán valná hromada spolu s dozorčí radou a statutárním orgánem v podobě představenstva. Představenstvo má 3 členy a jedná jménem společnosti. Za představenstvo jedná kterýkoliv člen představenstva. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsanému, nebo

vytištěnému, názvu společnosti připojí svůj podpis kterýkoliv člen představenstva. Dozorčí rada má také 3 členy a je nejvyšší kontrolní orgán, jehož úkolem je dohlížet na správný chod společnosti. Kontroluje zejména účetnictví, má právo nahlížet do všech dokumentů a záznamů. Přezkoumává správnost účetní závěrky a podává návrh na rozdělení zisku valné hromadě.

Výkonný management tvoří předseda představenstva, který má po ruce svoji asistentku (sekretariát). Hlavními úkoly asistentky jsou: řízená dokumentace (interní směrnice, ISO normy, příkazy), pošta, zařazení přijatých faktur do systému, které před tím předkontoval ekonomický úsek, vedení osobních karet zaměstnanců (kde je přehled o svěření firemního majetku do užívání), pokladna, ke konci každého měsíce vyúčtování pohonných hmot a ke konci každého účetního období inventarizace pohledávek.

Úkolem obchodního úseku je získat co nejvíce důvěryhodných zákazníků, jednat s nimi během celého procesu zhotovování jejich zakázky a v neposlední řadě starat se o to, aby byla zakázka včas zaplacená. Na pracovnících obchodního úseku je rovněž vymáhání pohledávek, které jsou po lhůtě splatnosti.

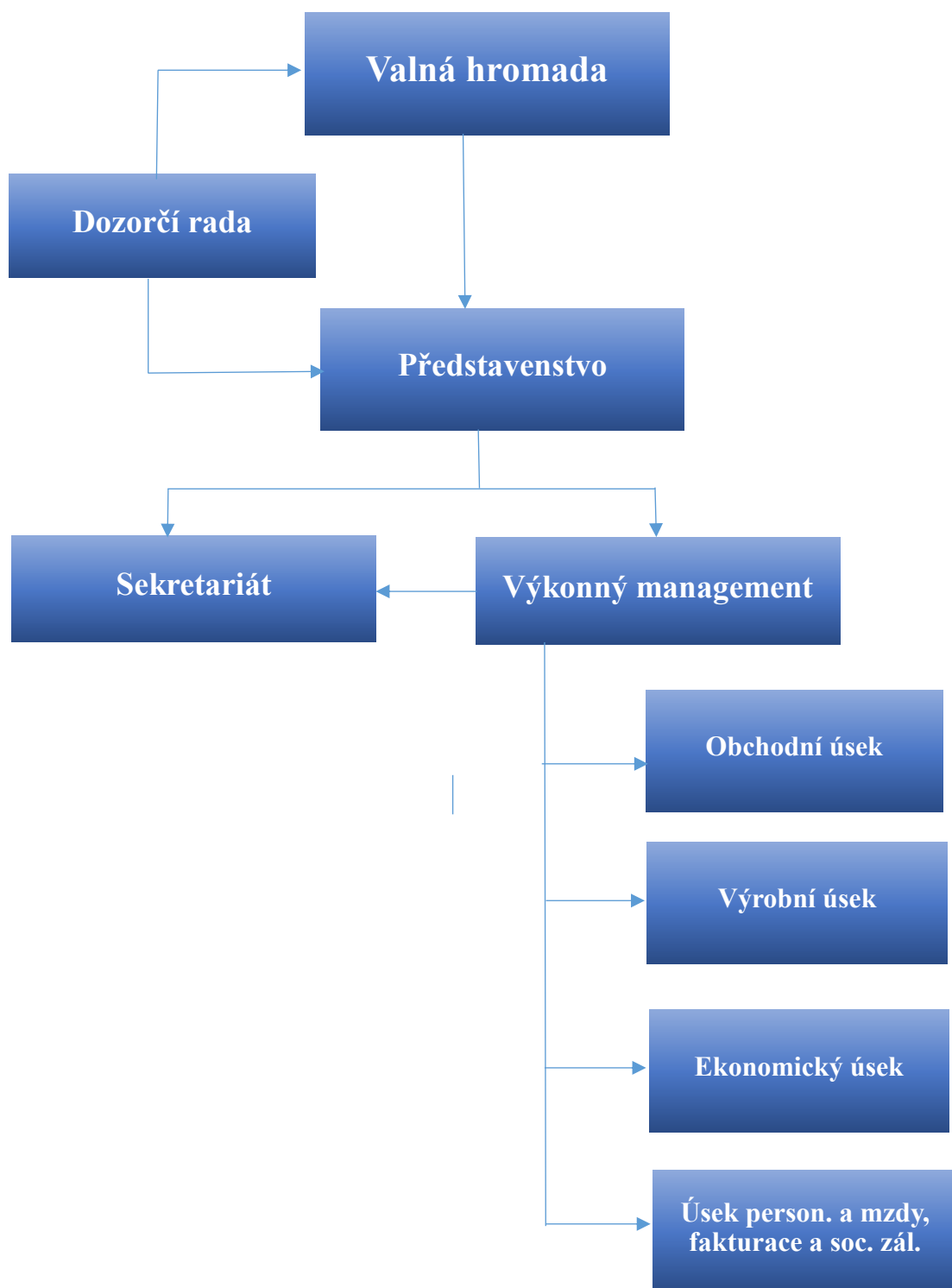
Ve výrobním úseku probíhá realizace zakázky. Tedy od jejího grafického návrhu až po finální zhotovení a převzetí zákazníkem.

Úsek ekonomický a úsek personalistiky, mezd, fakturace a sociálních záležitostí má za úkol vedení účetnictví a daní, faktury vydané, mzdy a komunikaci s institucemi sociálního a zdravotního zabezpečení.

**Tab. 6: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců**

	2014	2015	2016
<b>Průměrný přepočtený počet zaměstnanců</b>	30	31	33
<b>Z toho řídicích pracovníků</b>	4	4	4

Zdroj (ÚZ společnosti, 2016)



**Obr. 2: Organizační struktura společnosti POL a. s.**  
 (Zdroj: Vlastní tvorba dle dokumentů podniku)

### 3.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy

V této podkapitole jsou uvedeny základní ukazatele finanční analýzy, které se zaměřují na aktuální vývoj podniku v oblasti splatnosti pohledávek, závazků a likvidity. Hlavní zdroje této kapitoly budou účetní závěrky společnosti POL a. s., které si však společnost nepřeje zveřejnit, jelikož chce zůstat v anonymitě..

#### 3.4.1 Doba obratu pohledávek

Jedním z hlavních ukazatelů, který je s tímto tématem spjatý je **doba obratu (splatnosti) pohledávek**. Níže v tabulce jsou uvedeny výsledky za 3 po sobě jdoucí účetní období, k jejichž výpočtu byl použit postup popsáný v kapitole 2.9.

Tab. 7: Doba obratu pohledávek

	2016	2015	2014
Pohledávky	9 443	8 879	8 318
Tržby	51 559	48 096	46 362
Denní tržby	143,22	133,6	128,78
Doba obratu	65,93	66,46	64,6

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2014 – 2016)

Z uvedených výsledků vyplývá, že průměrná doba splatnosti pohledávek podniku za sledovanou období je 65,68 dne. Firma svým zákazníkům poskytuje různou dobu splatnosti v závislosti na velikosti objednávky a na zkušenostech, které se zákazníkem mají. Avšak doba splatnosti 2 měsíce je velice ojedinělá, tudíž není možné, aby dobu obratu pohledávek takto ovlivňovala. Z toho vyplývá že společnost POL a. s. má s inkasováním svých pohledávek značný problém.

#### 3.4.2 Doba obratu závazků

Dalším ukazatelem, který je ohledně komparace s pohledávkami vhodné uvést je **doba obratu (splatnosti) závazků**. Tento ukazatel poskytuje hlavně věřitelům informaci o předpokládané době, kdy od odběratele obdrží zpět své peníze.

**Tab. 8: Doba obratu závazků**

	2016	2015	2014
Závazky z OV	4 339	4 323	3 743
Tržby	51 559	48 096	46 362
Denní tržby	143,22	133,6	128,78
<b>Doba obratu</b>	<b>30,3</b>	<b>32,36</b>	<b>29,01</b>

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2014 – 2016)

Z uvedených výsledků vyplývá, že průměrná doba splatnosti závazků podniku za sledované období 2014 až 2016 je 30,56 dne. Jelikož většina přijatých faktur společnosti POL a. s. disponuje právě dobrou splatností 30 dnů, může se výsledek doby obratu závazků v průměru 30,6 dne brát jako vyhovující.

### 3.4.3 Porovnání doby obratu pohledávek a závazků

Tabulka níže znázorňuje porovnání doby obratu pohledávek a závazků.

**Tab. 9: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků**

	2016	2015	2014
Dob. ob. pohledávek	65,93	66,46	64,6
Dob. ob. závazků	30,3	32,36	29,01

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2014 – 2016)

Z uvedené srovnávací tabulky vyplývá, že firma v průměru své závazky hradí poctivě a včas. Avšak na druhou stranu se firma musí potýkat s vyšší dobou obratu pohledávek (v průměru 65,56 dne), což může vést k problémům s likviditou nebo v tomto případě ke tvorbě vyšších finančních rezerv (viz kapitola 3.5.4)

### 3.4.4 Likvidita

Pomocí vzorců uvedených v kapitole 2.9 jsou níže v tabulce zapsány výsledné 3 typy likvidity za sledovaná 3 účetní období.

**Tab. 10: Ukazatele likvidity**

	2016	2015	2014
Okamžitá likvidita	4,83	4,62	4,37
Pohotová likvidita	5,97	5,82	5,36
Běžná likvidita	6,4	6,21	5,36

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2014 – 2016)

Je zřejmé, že firma POL a. s. problémy s nedostatečnou likviditou nemá, naopak je vyšší, než by musela být. Finanční prostředky by firma mohla využít efektivněji, a ne je mít vázané na účtech. Ovšem tato taktika může být výsledkem opatrnosti podniku, jelikož si je vědom pomalého obratu pohledávek, tudíž má na účtech jistou finanční rezervu.

### 3.4.5 Rentabilita tržeb

Tento ukazatel je označován také jako zisková marže. Poměruje zisk získaný podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Rentabilita tržeb ukazuje, jaký zisk organizace je tvořen z 1 Kč tržeb.

**Tab. 11: Rentabilita tržeb**

	2016	2015	2014
<b>Zisk</b>	4 360	3 585	4 917
<b>Tržby</b>	51 559	48 096	46 280
<b>Zisková marže</b>	<b>8,46 %</b>	<b>7,45 %</b>	<b>10,62 %</b>

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2014 - 2016)

## 3.5 Pohledávky

Pohledávky podnik oceňuje při vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu pořizovací cenou. Se zřetelem na finanční situaci dlužníka, v případech, kdy nesvědčí finanční situace dlužníka ve prospěch placení a ve vztahu k pravděpodobnosti úhrad pohledávek, snižuje společnost ocenění pomocí opravných položek, účtovaných na vrub nákladů, na jejich realizační hodnotu. Zdroj informací pro stanovení výše opravných položek vychází z analýzy odběratele a dosavadních dostupných informací sjednání s dlužníkem. Následující tabulka představuje strukturu pohledávek podniku v roce 2014.

**Tab. 12: Pohledávky 2014**

Rok 2014	Brutto	Korekce	Netto
<b>POHLEDÁVKY (krátkodobé)</b>	<b>11 056</b>	<b>- 2 738</b>	<b>8 318</b>
• Pohledávky z OV	8 983	- 743	8 240
• Daňové pohledávky	20	-	20
• Krátkodob. poskyt zálohy	50	-	50
• Jiné pohledávky	2 003	- 1 995	8

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2014)

Mezi daňové pohledávky v tomto roce je zahrnuta dotace na pracovní místo od úřadu práce a přeplatek daně z příjmů. Do krátkodobých poskytnutých záloh jsou zařazeny především zálohy na plyn a elektřinu. Mezi jiné pohledávky patří pohledávky za zaměstnance a pohledávky vůči jiným společnostem, kterým společnost POL a. s. poskytla půjčku.

Následující tabulka ukazuje strukturu a velikost pohledávek za účetní období 2015.

**Tab. 13: Pohledávky 2015**

Rok 2015	Brutto	Korekce	Netto
<b>POHLEDÁVKY (krátkodobé)</b>	<b>11 125</b>	<b>- 2 246</b>	<b>8 879</b>
• Pohledávky z OV	9 281	- 650	8 631
• Daňové pohledávky	189	-	189
• Krátkodob. poskyt zálohy	51	-	51
• Jiné pohledávky	1 604	- 1 596	8

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2015)

V tomto roce je součástí daňových pohledávek nadměrný odpočet DPH.

A konečně poslední tabulka obsahuje informace o pohledávkách z účetního období 2016, které jsou pro tuto práci stěžejní.

**Tab. 14: Pohledávky 2016**

Rok 2016	Brutto	Korekce	Netto
<b>POHLEDÁVKY (krátkodobé)</b>	<b>11 502</b>	<b>- 2 059</b>	<b>9 443</b>
• Pohledávky z OV	9 654	- 463	9 191
• Daňové pohledávky	182	-	182
• Krátkodob. poskyt zálohy	65	-	65
• Jiné pohledávky	1 601	- 1 596	5

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2016)

V roce 2016 daňové pohledávky tvořil přeplatek daně z příjmů právnických osob a dotace na pracovní místo od úřadu práce.

Další tabulka ukazuje souhrnou výši pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti (v tis. Kč).

**Tab. 15: Celkové pohledávky po lhůtě splatnosti**

Pohledávky po lhůtě splatnosti	2016	2015	2014
	3 412	2 282	2 437

(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2016)

V tabulce jsou uvedeny všechny pohledávky, které jsou po splatnosti bez rozdílu lhůty po splatnosti - tedy i ty, u nichž je po splatnosti i jeden den. Celkové pohledávky po lhůtě splatnosti byly opraveny o vytvořené opravné položky k pohledávkám po lhůtě splatnosti. Opravné položky vytvářené na vrub nákladů, které se započítávají do základu pro výpočet daně z příjmů v tis. Kč.

**Tab. 16: Pohledávky po lhůtě splatnosti**

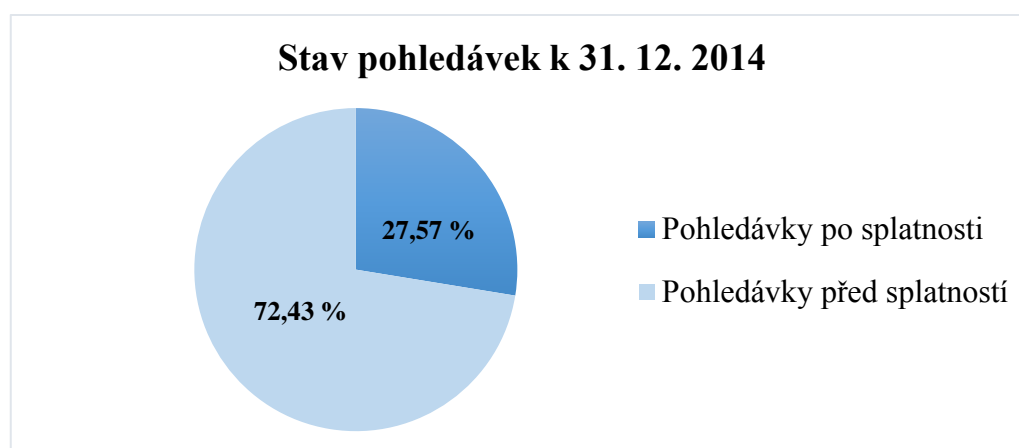
	2016	2015	2014
Opravné položky k pohl. za dlužníky v konkurzním řízení vytvořené v daném roce	0	0	0
Stav zákonných opr. položek k pohl. za dlužníky v konkurzním a vyrovnávacím řízení	141	141	130
Stav nepromlčených pohl. splatných, po 31. 12. 1994, k nimž lze tvořit opravné položky	558	498	282
Opravné položky k nepromlčeným pohl. vytvořené v roce podání daň. přiznání	99	61	38
Stav zákonných OP k nepromlčeným pohledávkám spl. po 31. 12. 1994 ke konci ob.	166	159	92

(Zdroj: ÚZ společnosti 2016)

Dále v roce 2014 byla vytvořena zákonná opravná položka ve výši 100 % ve smyslu § 8c ZoR ve výši 55 tis. Kč a zákonná opravná položka ve smyslu § 8a ve výši 44 tis. Kč. V roce 2015 byla vytvořena zákonná opravná položka ve výši 100 % ve smyslu § ZoR ve výši 61 tis. Kč.

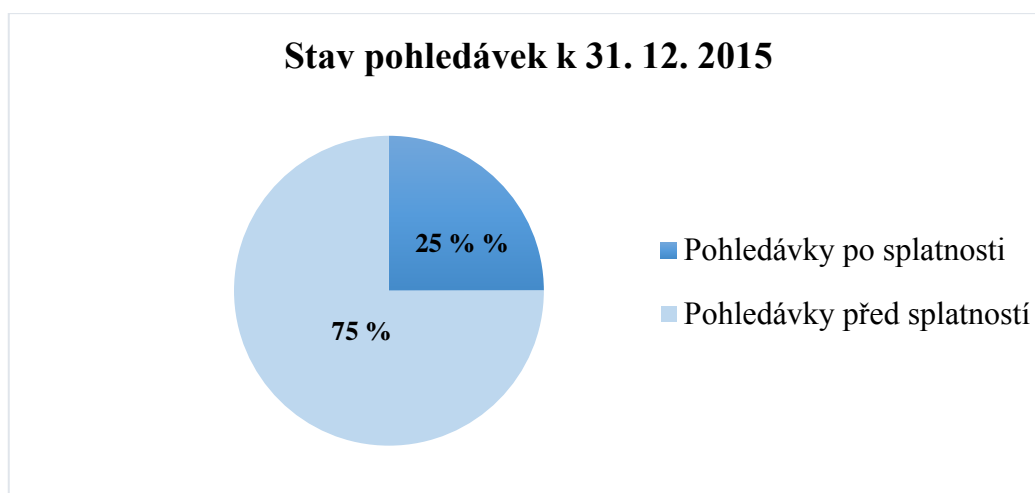
Ve smyslu objektivního vyjádření majetku společnost vytváří i opravné položky nad rámec ZoR. Při posuzování pohledávek je brán zřetel na finanční situaci dlužníka, a to v těch případech, kdy nesvědčí situace dlužníka ve prospěch placení a ve vztahu k pravděpodobnosti úhrad pohledávek v plné výši. V roce 2014 byla vytvořena nedaňová opravná položka k pohledávkám ve výši 220 tis. Kč, v roce 2015 ve výši 12 tis. Kč, v roce 2016 ve výši 51 tis. Kč.

Následující grafy ukazují vývoj a strukturu celkových pohledávek podniku za 3 po sobě jdoucí účetní období.



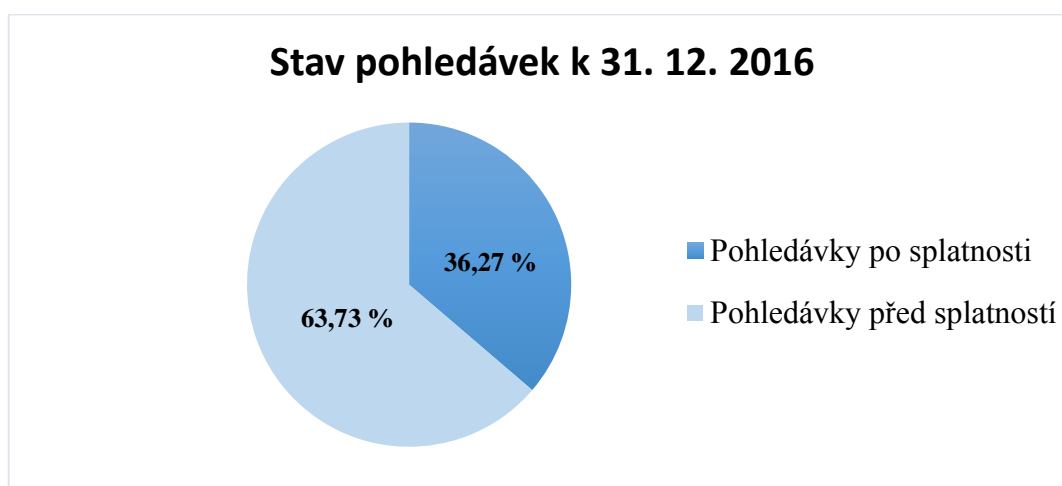
**Graf 1: Struktura pohledávek 2014**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2014)

V roce 2014 odpovídaly 27,57 % pohledávky po splatnosti v hodnotě 2 437 598 Kč a 72,43 % odpovídaly pohledávky celkem v hodnotě 6 403 062 Kč.



**Graf 2: Struktura pohledávek 2015**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2015)

V roce 2015 je podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách o 2,57 % nižší, než v roce 2014. Přesněji řečeno 25 % odpovídá 2 282 937 Kč a 75 % odpovídá 6 835 338 Kč.



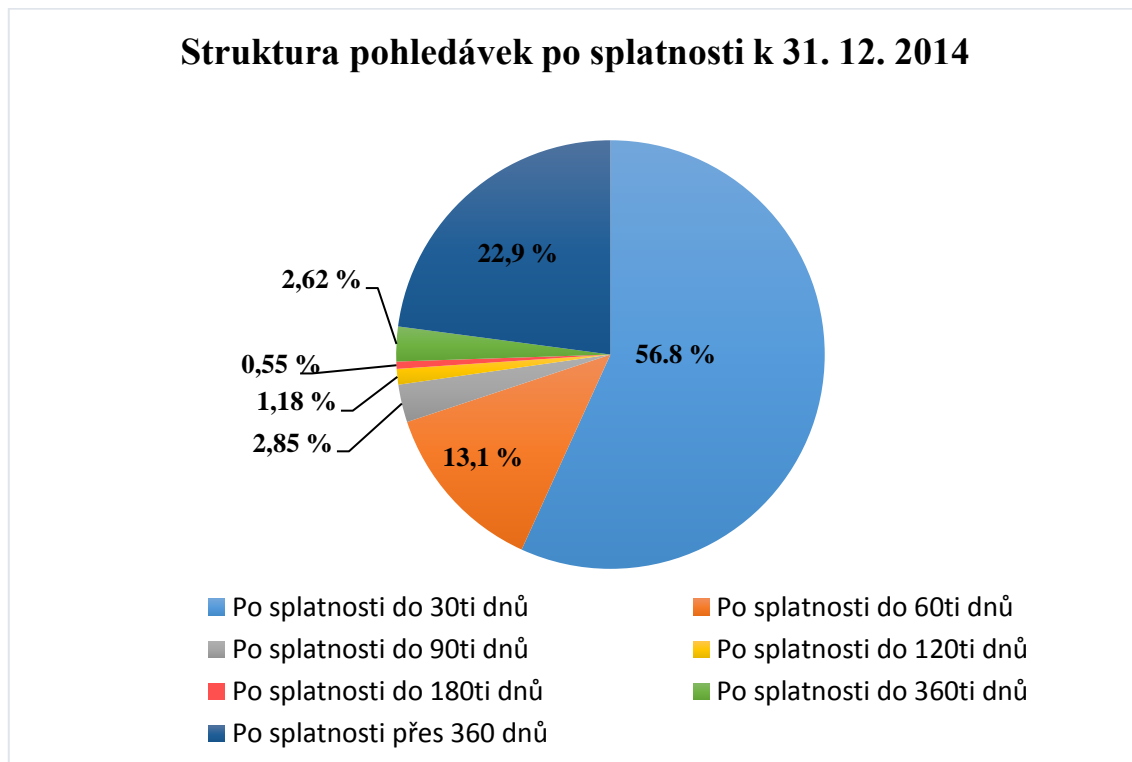
**Graf 3: Struktura pohledávek 2016**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle ÚZ 2016)

V roce 2016 byly z celkové hodnoty pohledávek 9 406 909 Kč pohledávky po splatnosti v celkové hodnotě 3 412 830 Kč. Oproti loňskému roku byl zaznamenán nárůst těchto pohledávek o 1 129 893 Kč. V roce 2015 pohledávky po splatnosti tvořily 25 % celkových pohledávek, v roce 2016 je to již 36,27 %, což je změna o 11,27 %. Ve finančním vyjádření se pohledávky po splatnosti v roce 2016 zvýšily oproti roku 2015 skoro o 50 %.

### 3.5.1 Struktura pohledávek po splatnosti

Na základě dokumentů poskytnutých společností POL a. s. je možné provést podrobnější analýzu pohledávek po splatnosti. Konkrétně tyto problematické pohledávky budou zakresleny podle dnů uplynulých po jejich splatnosti. Jedná se o pohledávky po splatnosti do 30, 60, 90, 120, 180, 360 dnů a také ty přes 360 dnů po splatnosti. Samozřejmě tyto skutečnosti budou opět zobrazeny v období od 31. 12. 2014 do 31.12. 2016.

**Rok 2014:**



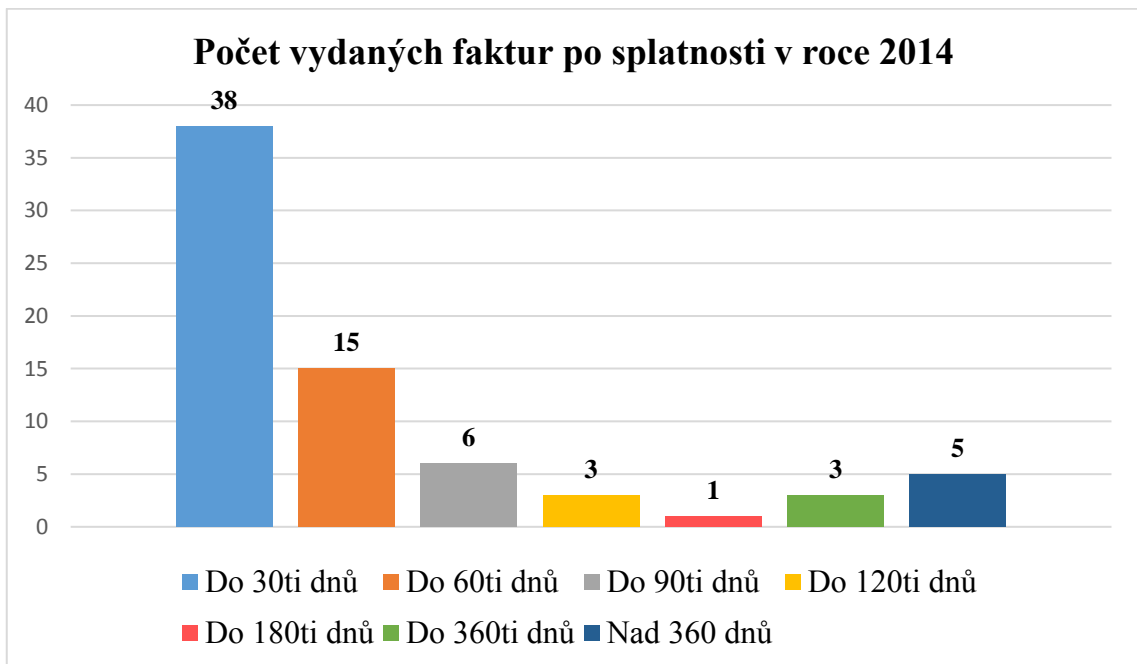
**Graf 4: Pohledávky po splatnosti 2014**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle dokumentů společnosti pro rok 2014)

V roce 2014 byly pohledávky po splatnosti ve výši 2 437 598 Kč. V peněžním vyjádření je jejich struktura následující:

- |                |              |                |            |
|----------------|--------------|----------------|------------|
| • Do 30ti dnů  | 1 384 616 Kč | • Do 180ti dnů | 13 340 Kč  |
| • Do 60ti dnů  | 319 352 Kč   | • Do 360ti dnů | 63 780 Kč  |
| • Do 90ti dnů  | 69 411 Kč    | • Přes 360 dnů | 558 294 Kč |
| • Do 120ti dnů | 28 805 Kč    |                |            |

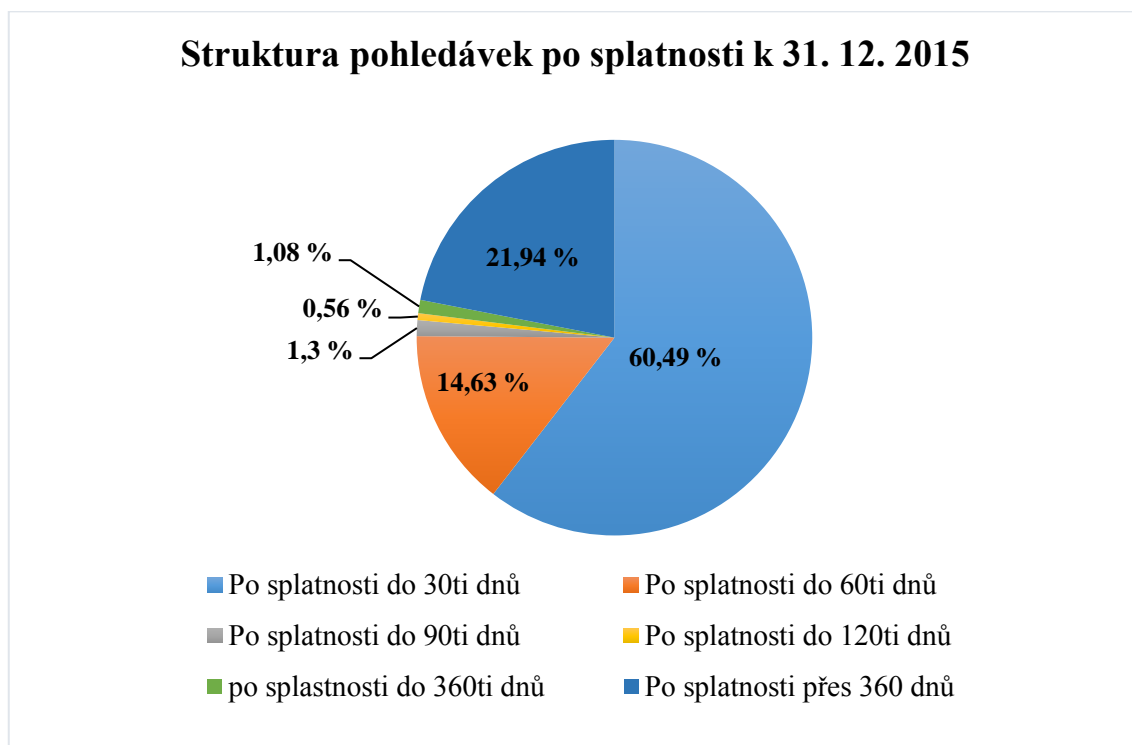
V roce 2014 měla firma zakázky celkem od 105 různých odběratelů a vydala celkem 410 faktur v celkové hodnotě 8 840 661 Kč. Z tohoto celkového množství odběratelů

evidovala POL a. s. u 52 odběratelů pohledávky po splatnosti v celkové výši 2 437 599 Kč rozdělené na 71 vydaných faktur.



**Graf 5: Počet FV po splatnosti za rok 2014**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle dokumentů společnosti pro rok 2014)

**Rok 2015:**

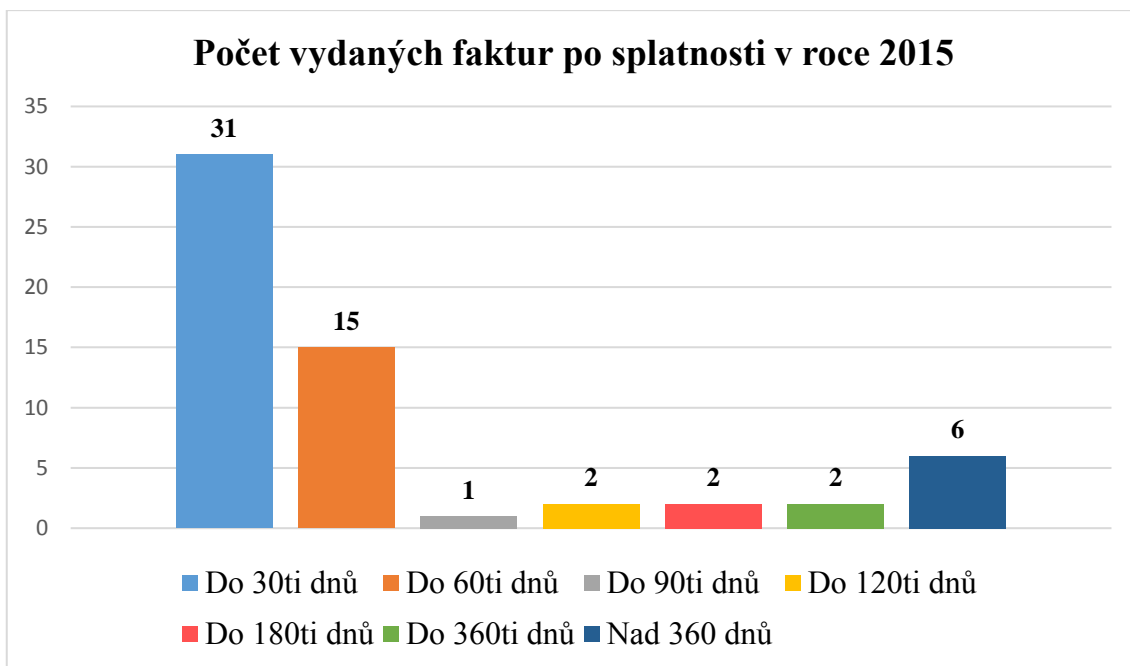


**Graf 6: Pohledávky po splatnosti 2015**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle dokumentů společnosti pro rok 2015)

V roce 2015 byly pohledávky po splatnosti ve výši 2 282 937 Kč. V peněžním vyjádření je jejich struktura následující:

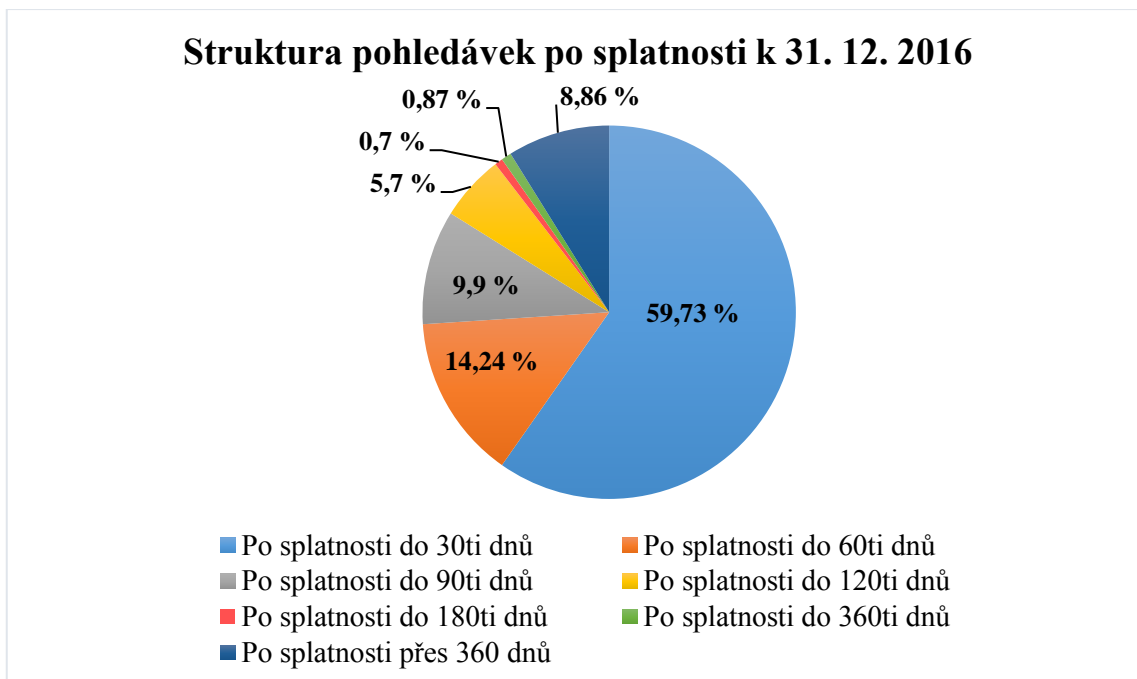
- |                |              |                |            |
|----------------|--------------|----------------|------------|
| • Do 30ti dnů  | 1 381 045 Kč | • Do 180ti dnů | 0 Kč       |
| • Do 60ti dnů  | 333 906 Kč   | • Do 360ti dnů | 24 722 Kč  |
| • Do 90ti dnů  | 29 732 Kč    | • Přes 360 dnů | 500 810 Kč |
| • Do 120ti dnů | 12 722 Kč    |                |            |

V roce 2015 měla firma zakázky celkem od 105 různých odběratelů a vydala celkem 432 faktur v celkové hodnotě 9 118 275 Kč. Z tohoto celkového množství odběratelů evidovala POL a. s. u 47 odběratelů pohledávky po splatnosti v celkové výši 2 282 937 Kč rozdělené na 59 vydaných faktur.



**Graf 7: Počet FV po splatnosti za rok 2015**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle dokumentů společnosti pro rok 2015)

**Rok 2016:**

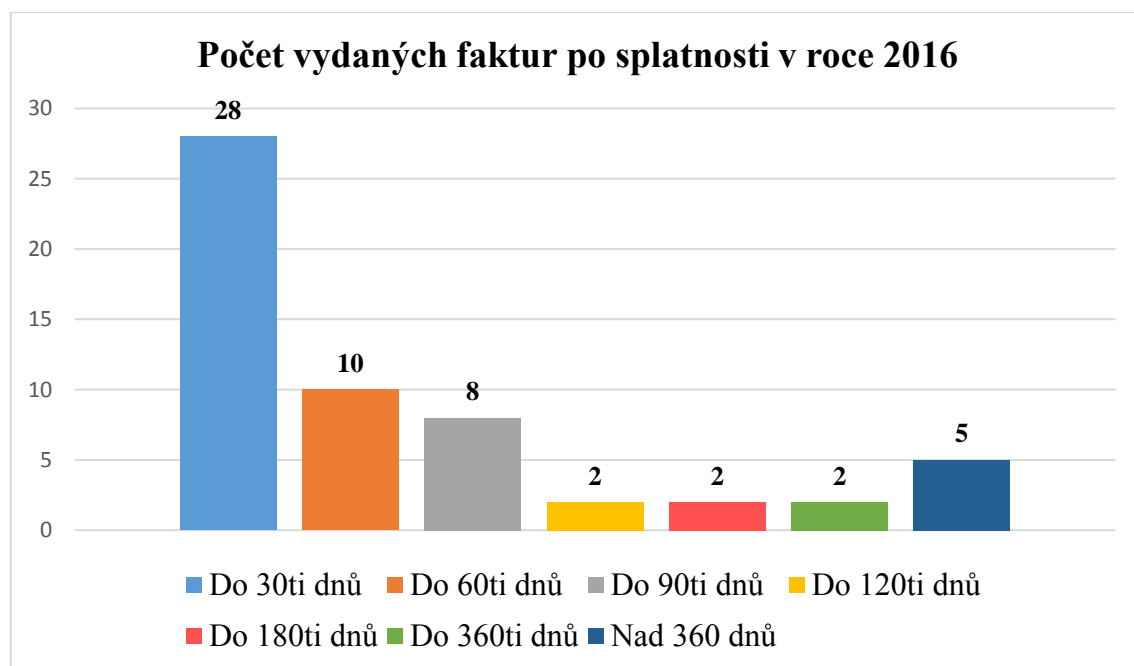


**Graf 8: Pohledávky po splatnosti 2016**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle dokumentů společnosti pro rok 2016)

V roce 2016 měla firma zakázky celkem od 102 různých odběratelů a vydala celkem 421 faktur v celkové hodnotě 9 408 909 Kč. Z tohoto celkového množství odběratelů evidovala POL a. s. u 38 odběratelů pohledávky po splatnosti v celkové výši 3 412 830 Kč. V peněžním vyjádření je jejich struktura následující:

- Do 30ti dnů 2 038 626 Kč
- Do 60ti dnů 486 040 Kč
- Do 90ti dnů 337 866 Kč
- Do 120ti dnů 194 433 Kč
- Do 180ti dnů 23 749 Kč
- Do 360ti dnů 29 699 Kč
- Přes 360 dnů 302 417 Kč

Porovná-li se graf z roku 2015 s rokem 2016, je na první pohled zřejmý úbytek pohledávek po splatnosti nad 360 dnů, což se dá považovat za pozitivní jev, jelikož s narůstajícími dny po splatnosti se pohledávka stává více problematickou a klesá pravděpodobnost jejího zaplacení. Nicméně oproti předchozímu roku se rapidně zvýšila hodnota pohledávek po splatnosti a to o 1 129 893 Kč.



**Graf 9: Počet FV po splatnosti za rok 2016**  
(Zdroj: Vlastní tvorba dle dokumentů společnosti pro rok 2016)

### 3.5.2 Aktuální postup řízení pohledávek po splatnosti

Firma POL a. s. nemá pevně stanovený postup práce s pohledávkami po splatnosti žádným vnitřním předpisem. Z tohoto důvodu jsou informace získané prostřednictvím

rozhovorů se zaměstnanci spíše přibližné. Ve firmě není výlučně určena osoba, která by se zabývala jen problematikou pohledávek. Jednotlivé kroky jsou jak v rukách hlavní účetní, tak pracovníků z obchodního oddělení a právníka, který do firmy dochází jednou týdně.

Při přijetí zakázky od nového zákazníka a před jejím samotným zhotovením firma POL a. s. žádá zaplacení zálohy v hotovosti, aby aspoň částečně předešla případným problémům s úhradou zakázky. Tímto způsobem jsou řešeny první dvě objednávky od nově příchozího zákazníka, následně je už umožněno provedení služby na fakturu bez povinnosti zaplatit zálohu.

Základní informace o novém zákazníkovi firma získá z obchodního rejstříku nebo živnostenského rejstříku. Provádí se také kontrola insolvenčního rejstříku a centrálního registru dlužníků.

Po kontrole nového zákazníka a přijetí jeho zálohy, či při přijetí objednávky již stálého zákazníka, se začne zakázka vyrábět. Po jejím zhotovení si ji zákazník buďto sám vyzvedne, kdy je mu zároveň dána i faktura, nebo mu zakázku přiveze firma svým vlastním nákladním vozem. Ode dne vystavení faktury začne běžet doba splatnosti, která se liší v závislosti na velikosti objednávky, nebo na domluvě s konkrétním odběratelem. Od této chvíle si splatnost jednotlivých zakázek hlídají pracovníci obchodního oddělení. Jednotliví pracovníci obchodního oddělení si každý den vyjíždí přehled úhrad z bankovního účtu a mají tak pod kontrolou příchozí platby za pohledávky svých přiřazených zákazníků. Na začátku každého měsíce si též vytisknou přehled, kterému zákazníkovi v tom daném měsíci končí lhůta splatnosti a od kterého by správně měli obdržet platbu. Nedojde-li platba týden až 14 dní po datu splatnosti, obchodník zákazníka telefonicky upozorní o existenci nesplaceného dluhu. Doba, po které se obchodník poprvé ozve zákazníkovi, je hodně závislá na zkušenostech, které firma již se zákazníkem má. Jedná-li se o nového odběratele, společnost volá přibližně po uplynutí jednoho týdne po splatnosti. Jestliže společnost má se zákazníkem už nějaké zkušenosti a ví, že je na něj spoleh, s prvním upozorněním na nesplacený dluh vyčkává déle. Ojedinelá také není situace, kdy pohledávky po splatnosti ve společnosti řeší jak jednotliví obchodníci, tak účetní. Občas se tedy stává, že obchodní pracovník s dlužnou firmou vyjedná určité podmínky splacení dluhu a hlavní účetní se hned neinformuje, či právě naopak, účetní převezme práci za obchodní oddělení a společnost kontaktuje sama bez vědomí

obchodníka, který má firmu na starost. Vznikají pak zbytečné situace obzvláště nepříjemné pro zákazníka, kdy mu z firmy POL a. s. volají dva různí zaměstnanci a požadují zaplacení dluhu.

Přibližně po dvou měsících telefonických připomínek začne firma POL a. s. zasílat poštou upomínky na nezaplacenou/é fakturu/y, kde klienta znovu vyrozumí o tom, za jaké zboží a pod jakým číslem faktury dluží určitou částku a žádají ho o zaplacení. Tyto upomínky firma zasílá 2 až 3 v závislosti na tom, zda se jedná o zákazníka známého či nikoliv. Uplynou-li od splatnosti faktury již 3 měsíce a zákazník ji stále nezaplatil, nicméně přesto si u POL a. s. udělá novou objednávku, výroba této zakázky nezačne bez zaplacení zálohy v hotovosti v domluvené výši, i když se jedná o zákazníka již známého.

Nastane-li situace, kdy je firma ve vymáhání své pohledávky neúspěšná, nezabraly na neplaticího zákazníka telefonické připomínky a ani písemné upomínky, nesplacenou pohledávku si vezme na starost právník, který sepíše tzv. **pokus o smír**. V pokusu o smír je opět označena faktura a zboží, na které byla vystavena na základě objednávky a vyčíslena suma, kterou je zákazník dlužný. Na rozdíl od běžné upomínky se jedná o tzv. finální/předžalobní upomínku, pomocí již firma dává svému zákazníkovi poslední možnost svůj dluh splatit a vyrovnat se s ní mimo soudní cestou. Upozorní ho zde, co nastane, pokud tak neučiní do určité doby, nebo v určitých případech může navrhnout i splátkový kalendář. Pokud odběratel svůj dluh nezaplatí ani do uvedeného datumu v pokusu o smír, nereaguje nebo nesouhlasí se splátkovým kalendářem, podá na něj společnost žalobu u soudu.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části práce budou využita teoretická východiska a porovnána s údaji získanými v analytické části této práce. Z tohoto porovnání budou vyvozena možná zlepšení, která by mohla přístup firmy POL a. s. ke svým pohledávkám po splatnosti zefektivnit. Porovnájí-li se teoretická východiska popisující, jak by mělo vypadat správné řízení pohledávek v obchodní korporaci, aby nedocházelo ke zbytečným průtahům s inkasem platby za službu, spolu s popisem aktuálního postupu firmy, je na první pohled zřejmé, že přístup firmy POL a. s. k pohledávkám je velice nejednoznačný až laxní. V následujících podkapitolách jsou navržena možná řešení, jak tento postup vylepšit.

### 4.1 Návrhy řízení pohledávek před vznikem zakázky

Je jasné že řízení pohledávek musí začínat dříve, než pohledávka vůbec vznikne. *„Následné řešení již vzniklé nezaplacené pohledávky totiž pro firmu znamená nejen ztrátu z hodnoty zboží či služeb a obchodní marže, ale i nezaplacenou DPH, kterou musí firma odvést, a také daň z příjmů z vyfakturovaných nezaplacených tržeb.“* (POHODA, 2012).

#### 4.1.1 Vytvoření vnitropodnikového předpisu

V prvé řadě aktuální přístup firmy postrádá jasně vymezená pravidla a postupy určené vnitřní směrnici. Proto jeden z návrhů pro zlepšení systému práce s pohledávkami je právě **vytvoření vnitropodnikové směrnice** týkající se této problematiky. Měla by obsahovat nejen informace, jak pracovat s již přijatými zakázkami a s pohledávkami po splatnosti, ale i postupy, které se uskutečňují před samotným přijetím zakázky. S ohledem na pohledávky po splatnosti by zde měly být určeny intervaly pro jednotlivé postupy ve vymáhání nesplacené faktury. Tedy upřesnit, po jaké době zahájit telefonické připomínky nesplacené faktury, dobu, po které firma POL a. s. bude zasílat upomínky poštou a v neposlední řadě určit, kdy je vhodná doba k zaslání poslední upomínky, tzv. pokusu o smír. Také je velice důležité **určit, kdo z pracovníků se dané problematice bude primárně věnovat**, aby nedošlo ke zbytečným prodlevám v komunikaci mezi jednotlivými pracovišti a konkrétními pracovníky. A to z toho důvodu, aby se nestávalo, že kvůli nesplacenému dluhu volají do firmy jak účetní, tak pracovník obchodního oddělení. Jednotlivé kroky nápravy jsou tedy:

- Vytvoření vnitropodnikové směrnice vedoucím pracovníkem účetního oddělení ve spolupráci s obchodním oddělením,
- určení osoby, která bude zodpovědná za vedení agendy pohledávek po splatnosti ve společnosti – konkrétní pracovník obchodního oddělení bude od svého přiděleného zákazníka vymáhat nezaplacené pohledávky a o tomto postupu bude informovat hlavní účetní, která k jednotlivým pohledávkám vytvoří odpovídající OP (viz. kapitola 4.2.2) a prodiskutují spolu další postup.

Vytvoření vnitropodnikové směrnice bude vyžadovat aktivní spolupráci mezi jednotlivými pracovníky obchodního oddělení a účetní a také určitý čas, aby došli k ideálnímu řešení pro společnost v závislosti na charakteru jejich obchodování. Obchodní pracovníci k tvorbě směrnice přispějí svými poznatky o zákaznících. Tedy jaká je průměrná doba splácení dlužné částky, jaké sankce/benefity by stávající i nové zákazníci neodradily/přilákaly. Na hlavní účetní bude potom tvorba samotné směrnice tak, aby byla z právního hlediska správně a vytvoření účetních OP tak, aby zobrazovaly věrný a poctivý obraz o pohledávkách (viz kapitola 4.2.2). S vnitropodnikovou směrnicí o pohledávkách bude tak práce s pohledávkami přehlednější, jelikož budou jasně dány pravidla, povinnosti a odpovědnosti.

#### 4.1.2 Určení bonity potencionálního zákazníka

Před přijetím zakázky a uzavřením smlouvy by mělo následovat určení tzv. **bonity zákazníka**. Bonita vyjadřuje důvěryhodnost firmy, tedy vzhledem ke svým závazkům vypovídá o schopnosti a také ochotnosti je splatit. Firma POL a. s. si prostřednictvím internetu prohlédne záznam o společnosti, která má zájem o její služby, v obchodním, živnostenském a insolvenčním rejstříku. Mimo jiné provádí kontrolu v centrálním registru dlužníků, *„který na rozdíl od registru NRKI, BRKI či SOLUS (oficiální ne/bankovní databáze umožňující posouzení úvěruschopnosti spotřebitele) není registrovaný na úřadě pro ochranu osobních údajů a Ministerstvo financí vydalo upozornění pro širokou veřejnost, že odmítá jakoukoli odpovědnost za činnost CERDu.“* (Registr dlužníků, 2009). Jednou z dalších možností kontroly je podání žádosti o **výpis z centrální evidence exekucí**. *„Nahlížení do systému Centrální evidence exekucí ČR (dále jen CEE) je dle vyhlášky č. 329/2008 Sb., o centrální evidenci exekucí, zpoplatněno za každé poskytnutí elektronického údaje z CEE částkou 60,- Kč včetně DPH (1. – 1000.*

*poskytnutý údaj). Výše částky za poskytnutí elektronického údaje se dále snižuje v závislosti na tom, kolik bylo žadateli v daném kalendářním roce poskytnuto elektronických údajů. Údaje poskytnuté v množstevním rozsahu 1 001 – 10 000 jsou zpoplatněny částkou 30,- Kč včetně DPH, v rozsahu 10 001 – 1 000 000 jsou zpoplatněny částkou 15,- Kč včetně DPH a od 1 000 001. poskytnutého údaje je cena za každý dotaz do databáze CEE stanovena na 6,- Kč včetně DPH.“ (Centrální evidence exekucí, 2009).*

#### **Návrh:**

- Využití tohoto prostředku kontroly může být použito u objednávek vyšší hodnoty nebo u pochybných zákazníků. Tyto kroky by měl provádět pracovník obchodního oddělení, který si tak více prověří nové příchozího zákazníka a může tak předejít možným budoucím problémům s likviditou.

Tento postup se může zdát jako dostačující, avšak mnohé alarmující signály, že společnost bude mít problémy dostát svým závazkům řádně a včas, z nich vyčíst nelze. Z tohoto důvodu je jeden z dalších návrhů **podrobnější analýzu potencionálního zákazníka**, a to hlavně z ročních účetních závěrek, které jsou zveřejněny na webu [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Z těchto údajů lze získat podrobnější informace o hospodaření podniku, a to mimo jiné jakou disponuje likviditou, průměrnou dobu úhrady závazků (způsob výpočtu uveden v teoretické části) a v některých přílohách účetní závěrky lze dohledat i fakt, jestli společnost již má nějaké neuhrazené závazky. Určitě je tedy na místě tuto podrobnější analýzu budoucího odběratele zahrnout do systému řízení pohledávek, jako jeden ze způsobů, jak takovým pohledávkám předejít. Samozřejmostí je opakování takovéto analýzy i v průběhu spolupráce s konkrétním zákazníkem, jelikož hospodářská situace podniku se může rychle změnit a z poctivě platícího zákazníka se může během chvíle stát problémový.

#### **Návrh:**

- Provádění analýzy z účetních výkazů by mělo být v kompetenci účetního oddělení, jelikož tito pracovníci se ve výkazech společností vyznají nejlépe a snáze odhalí možné blížící se problémy s ekonomickou situací klienta. Zavedení tohoto kroku může znamenat větší časové vytížení ekonomických pracovníků, nicméně je třeba si uvědomit důležitost včasné odhalených ekonomických potíží

potenciálního či stávajícího zákazníka, aby se tak předešlo možným budoucím nesplaceným pohledávkám.

#### 4.1.3 Zajišťovací a utvrzovací instrumenty

Z analýzy pohledávek společnosti POL a. s. jasně vyplývá, že většina pohledávek po splatnosti jsou splacené do 90ti dnů od splatnosti, tedy přibližně do doby, kdy se nezaplacené zakázky řeší ještě mimosoudní cestou. Většina zákazníků, než by čelila soudnímu stíhání, svůj dluh na poslední chvíli radši zaplatí a toho by měla firma POL a. s. využít. Protože předejít dlouhým průtahům s vymáháním pohledávky lze i vhodným způsobem použitím tzv. **zajišťovacích instrumentů** nebo **instrumentů sloužících k utvrzení dluhu**, které se zahrnují přímo do smlouvy, tedy před samotným vznikem objednávky a firma POL a. s. je nepoužívá.

Zástupci firmy POL a. s. tvrdí, že jejich hlavním cílem je řešit se zákazníky jejich nesplacené pohledávky hlavně po dobrém. Tento přístup lze považovat za pěknou ideu, nicméně v dnešní době, kdy je celkově na českém trhu horší platební morálka (dle mezinárodního průzkumu společnosti EOS KSI, která zjistila že od roku 2015 se platební morálka zákazníků rapidně zhoršila a Češi patří mezi 4 největší dlužníky v Evropě), by měla firma myslet především na sebe, jako na věřitele, a snažit se své zákazníky přinejmenším motivovat k tomu, aby své závazky platily včas (Půjčka.co, 2018). Právě spíše k motivaci odběratele zaplatit včas, bez postihu, slouží smluvní pokuta, úroky z prodlení a skonto, dále pak zajišťovací směnka, a rozhodčí doložka, kterých firma POL a. s. nevyužívá, avšak mohly by výrazně přispět ke zlepšení platební morálky této společnosti.

**Smluvní pokuta** se ujednává pro případ porušení smluvené povinnosti, tedy v případě společnosti nedodržení datumu splatnosti. Bude-li zákazník předem vědět, že nesplní-li svou povinnost zaplatit objednávku včas, bude muset mimo sjednanou částku za provedenou službu zaplatit navíc ještě sjednanou smluvní pokutu, určitě si dvakrát rozmyslí, bude-li s platbou zbytečně otálet. Výše smluvní pokuty není zákonem přesně upravena, měla by však odpovídat dobrým mravům a být přiměřená vzhledem k hodnotě poskytované služby. O výši smluvní pokuty je např. rozsudek Nejvyššího soudu České republiky sp.zn. 33 Odo 77/2002-83, ze dne 28. 2. 2002 (zamítnuta smluvní pokuta ve výši 3 % z ujednané částky za každý den prodlení) (EPRAVO, 2018). Nebo také rozsudek

Nejvyššího soudu České republiky sp.zn. 33 Odo 1779/2006, ze dne 24.6.2009, Jednalo se zde o zaplacení částky 196.000 Kč, která představovala smluvní pokutu za nesplnění povinnosti zaplatit 240 000 Kč. Tato pokuta představovala 500 Kč za každý den prodlení za období od 1. 5. 2001 do 27. 5. 2002. Smluvní pokuta byla sjednaná ve výši 0,23 % z dlužné částky za každý den prodlení a byla shledána s ohledem ke všem okolnostem daného případu přiměřená a ujednání o smluvní pokutě proto nebylo neplatné pro rozpor s dobrými mravy (EPRAVO, 2018), Vzhledem k právnímu ustanovení a přihlédne-li se k výše zmíněným rozsudkům, je zřejmé, že ustanovit pevnou výši smluvní pokuty nelze a je proto na uvážení společnosti POL a. s. aby ke každému klientovi přistupovala individuálně. Jedno z možných nastavení smluvní pokuty je její fixní výše, což může být výhodné např. u zakázek menší hodnoty a to např. 200 Kč za každý den po splatnosti. Možné je také procentuální nastavení pokuty, a to u zakázek, které jsou finančně náročnější, např. 2 % z jmenovité hodnoty pohledávky. Jeden z negativních dopadů může nastat tehdy, nebude-li mít zákazník o služby společnosti POL a. s. zájem, skrz hrozící pokuty. Otázkou však zůstává, má-li firma o tyto zákazníky, kteří už dopředu počítají s tím, že nezaplatí včas, zájem.

**Úroky z prodlení** jsou dalším motivačním nástrojem k tomu, aby zákazník se svojí platbou neotálel. Fungují na podobný princip jako procentuální smluvní pokuta, jelikož je zde navýšení za každý den prodlení s platbou. Jedna z možností co by mohla firma POL a. s. využít je, aby úroky nastavila podle zákonné úpravy, a to jako roční výši repo sazby stanovené ČNB pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 %. Pro první pololetí roku 2018 je ČNB vyhlášená sazba 0,75 % p. a. a přičte-li se zákonem stanovených 8 %, jedná se o celkový úrok 8,75 % p. a. Takto smluvně nastavené úroky by mohly vést ke zvýšení dochvilnosti zákazníků. Negativní dopad, který tento návrh může způsobit, je stejný jako u smluvní pokuty.

**Skonto** a jeho možná využití pro včasné platící zákazníky, aby byli motivováni včas platit, jsou např.:

- Sleva 1 - 2 % z nominální hodnoty pohledávky, zaplatí-li zákazník při převzetí zakázky nebo v poloviční lhůtě splatnosti, než která s ním byla sjednána ve smlouvě,
- Sleva 1 % zákazníkovi, který zaplatí včas.

Zahrne-li firma POL a. s. jeden z těchto návrhů do svých smluv, určitě své zákazníky namotivuje k tomu, aby své závazky plnili řádně a včas. Vezme-li se v úvahu zisková marže přibližně 8,5 %, které společnost dosahovala v roce 2016, nemůže si firma dovolit slevu větší (např. 5 %), jelikož by pro ni byl takový obchod méně výhodný. Nicméně sleva ve výši 1 – 2 % nebude mít na zisky firmy velký dopad. Doplní-li se do smlouvy naproti tomu i smluvní pokuta nebo úroky z prodlení, v tomto kontextu si zákazník jistě uvědomí, která varianta je pro něj výhodnější.

**Zajišťovací směnka** je zajišťovací instrument, který by firmě POL a. s. mohl zkrátit případné vymáhání pohledávky. Jelikož firma využívá zasílání uznání dluhu, bylo by efektivnější, kdyby k němu přidala právě tuto směnku. A to z toho důvodu, kdyby dlužník napadl předmětnost směnky v tom smyslu, že pohledávka, k níž se vztahuje neexistuje (Chalupa, 2013).

#### **Rozhodčí doložka**

Rozhodčí doložka se může některým podnikům, které nemají k dispozici právní pomoc, zdát složitější v zapracování do smlouvy, nicméně ve firmě POL a. s. právní pomoc k dispozici mají, tudíž by zapracování rozhodčí doložky mohlo mít význam k efektivnějšímu řízení pohledávek. Společnost by tedy měla tuto možnost také zvážit. Možné znění rozhodčí doložky ve smlouvě je např. toto: „*Všechny spory vznikající z této smlouvy a v souvislosti s ní budou rozhodovány s konečnou platností u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho řádu jedním rozhodcem jmenovaným předsedou Rozhodčího soudu.*“ (Rozhodčí soud, 2018).

## **4.2 Řízení pohledávek po jejich vzniku**

Správným přístupem ještě k nevzniklým pohledávkám se dá jistě předejít mnoha nepříjemným situacím spojených s vymáháním nesplaceného dluhu, nicméně tyto situace určitě neeliminuje a je třeba se zabývat přístupem k již vzniklým, a hlavně k problémovým pohledávkám.

### **4.2.1 Vytvoření časového plánu upomínek**

Jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly, hlavní nedostatek v řízení pohledávek firmy POL a. s. je neexistence vnitřního předpisu, který by tento proces upravoval. Postrádá se

zde četnost a časový interval upomínek, které jsou nedílnou součástí vlastní snahy věřitele dostat se k finančním prostředkům, které mu právem náleží. Firma POL a. s. začíná posílat upomínky přibližně 1 až 2 měsíce po splatnosti, což je určitě pozdě. Jako jeden z možných harmonogramů posílání upomínek může být např. tento:

1. upomínka v rozmezí 7 - 15 dnů po splatnosti,
2. upomínka v rozmezí 25 - 35 dnů po splatnosti,
3. upomínka v rozmezí 45 - 55 dnů po splatnosti,
4. pokus o smír v rozmezí 60 - 70 dnů po splatnosti.

#### **4.2.2 Určení účetních opravných položek**

Účetní OP jsou sice neuznatelným nákladem z hlediska daně z příjmů, avšak jelikož se na účetnictví klade požadavek, aby podávalo věrný a poctivý obraz o ekonomické situaci podniku a dále kvůli splnění zásady opatrnosti, je na místě, aby tyto OP byly využívány, a hlavně popsány, ve vnitropodnikové směrnici, kterou by firma měla vytvořit. Jedno z možných řešení nastavení výše účetních OP je následující:

- 6 měsíců po splatnosti – 40 % z rozvahové hodnoty pohledávky,
- 12 měsíců po splatnosti – 60 % z rozvahové hodnoty pohledávky,
- 18 měsíců po splatnosti – 80 % z rozvahové hodnoty pohledávky,
- 24 měsíců po splatnosti – 90 % z rozvahové hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců po splatnosti – 100 % z rozvahové hodnoty pohledávky.

#### **4.2.3 Neposkytování služeb neplaticím zákazníkům**

Jeden z dalších návrhů, aby práce s pohledávkami byla co nejefektivnější lze najít u záloh. Firma správně využívá zálohy u nových zákazníkům, a to u jejich prvních dvou objednávek, nicméně zálohy využívá i na místě, kde by se s nimi pracovat nemělo. A to konkrétně v situaci, kdy u zákazníka evidují nesplacenou pohledávku a zákazník si i přesto objedná zhotovení nové zakázky. Je-li první pohledávka po splatnosti do třech měsíců, firma novou zakázku zhotoví i bez požadování zálohy. Eviduje-li firma u zákazníka první pohledávku jejíž splatnost vypršela před třemi měsíci, na novou zakázku zálohu již požaduje. Tento přístup je velice neefektivní a konkrétně u firmy POL a. s. lze najít

mnoho zákazníků, kteří díky tomuto přístupu mají po splatnosti více než jednu pohledávku. Vymáhání těchto finančních prostředků je tak pro společnost ještě náročnější, jelikož když má dlužník problém zaplatit částku za provedení jedné služby, bude mít o to větší problém se splacením částky odpovídající dvěma zakázkám. Jeden z dalších návrhů je tedy neposkytování služeb zákazníkům, kteří u společnosti mají dluh např. i jen jeden měsíc.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo popsat přístup vybrané obchodní korporace k řízení jejich pohledávek a na základě zjištěných informací navrhnout úpravy stávajícího systému či navrhnout kompletně nový, více efektivnější systém práce s pohledávkami.

Pro splnění tohoto cíle byly v teoretické části popsány potřebné teoretické znalosti k tomuto tématu. Byl kladen důraz vysvětlení základních pojmů, dělení pohledávek z různých hledisek, a především byl popsán způsob, jakým se pohledávky v účetnictví vyskytují. Na příkladech zde bylo vysvětleno, jak postupovat při vzniku účetní/daňové OP či postup zaúčtování postoupení nebo odpisu pohledávky. Tyto teoretické znalosti umožnily širší pohled na problematiku pohledávek, kterou se dále zabývají kapitoly 3 a 4.

V analytické části byly využity, jak veřejně dostupné informace o společnosti POL a. s. (z veřejných rejstříků), tak soukromé firemní dokumenty, které si společnost zveřejnit nepřála. Z těchto informačních zdrojů bylo možné společnost POL a. s. podrobněji popsat, a především popsat strukturu jejich pohledávek, a to v letech 2014, 2015 a 2016. Z takto získané struktury pohledávek bylo možné učinit finanční analýzu podniku, která se zaměřila především na dobu obratu pohledávek, závazků a na analýzu likvidity. Z těchto výsledků vyplynulo, že firma má problém s inkasováním svých pohledávek včas, jelikož jejich obrat vyšel v průměru 65,56 dne. Společnost sice poskytuje některým svým zákazníkům dobu splatnosti i 2 měsíce, nicméně tento jev je spíše ojedinělý. Tudíž vysoký obrat pohledávek je tvořen právě zaplacenými pohledávkami až po lhůtě splatnosti. Díky této skutečnosti si firma musí na účtech držet vyšší finanční rezervu (výsledná vyšší likvidita) a své finanční prostředky nemůže využívat efektivněji.

Z popisu aktuálního postupu firmy vůči svým pohledávkám také vyplynulo, že jejich přístup je z mnoha ohledů nedostačující. Společnost postrádá jasně vymezená pravidla a postupy, které by byly obsaženy ve vnitropodnikové směrnici. Ta by určovala nejen osoby, které jsou za práci s pohledávkami (především a těmi po splatnosti) zodpovědní, ale především postupy společnosti, které bude aplikovat proti pozdě platícím zákazníkům. Tyto postupy by měly být časově vymezeny a určena jejich posloupnost. Nedílnou součástí této směrnice by mělo být i stanovení výše účetních opravných položek.

Jedním návrhem pro zlepšení stávajícího systému práce s pohledávkami je podrobnější analýza potencionálního zákazníka, ale také určení intervalu, kdy se budou prověřovat i zákazníci stálí, nedošlo-li u nich ke změně ekonomické situace.

Dalším návrhem, kterým by firma mohla snížit časové období, ve kterém inkasuje platby za své pohledávky, je využití tzv. zajišťovacích instrumentů. Firma nyní používá jen zaslání uznání dluhu, což je dobrý krok, nicméně naprosto nedostačující. Na místě je zavedení buďto smluvní pokuty, nebo úroků z prodlení. Pro pozitivnější motivaci zákazníka je možné použít skonto za včasné zaplacení faktury, např. závislé na době, kolik dní ještě zbývalo do konce splatnosti při inkasování platby.

Na místě je také zvážení situace, kdy má zákazník u firmy nesplacený střednědobý až dlouhodobý dluh, a přesto žádá o zhotovení další zakázky. Firma by v takovém případě zakázku přijmout neměla, jelikož má-li zákazník problém se splacením dluhu starého, je nanejvýš jasné, že splacení nového dluhu mu bude dělat obdobný problém.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTOŠ, Vojtěch, 2017. *Finanční analýza a plánování*. (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, letní semestr

Centrální evidence exekucí, 2009. *Centrální evidence exekucí* [online]. Copyright © [cit. 27.04.2018]. Dostupné z: <https://www.ceecr.cz/cenik>

DotaceEU.cz - Pomůcka pro určení velikosti podniku 2012. [online]. Copyright © Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 22.10.2017]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Predchozi-programova-obdobi/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>

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

HANUŠOVÁ, Helena, 2017. *Finanční analýza a plánování* (cvičení). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 13.3.2017.

CHALUPA, Radim, 2013. *Zajišťovací směnka a nový občanský zákoník*. Právnická fakulta Masarykovy univerzity. [online]. Copyright © [cit. 26.04.2018]. Dostupné z: [https://www.law.muni.cz/sborniky/dny\\_prava\\_2012/files/reforma/ChalupaRadim.pdf](https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2012/files/reforma/ChalupaRadim.pdf)

Právní poradna • *PRÁVNÍ LINKA*, 2015 [online]. ® [cit. 26.04.2018]. Dostupné z: <http://www.pravnilinka.cz/bezplatna-pravni-poradna-zdarma/zajisteni-pohledavky-smenka.html>

IOANA Benea a Florin DUMA, 2013. Financing with Receivables: Factoring, Securitization and Collateral. *Finanțe: Provocările viitorului* [online]. Universitaria

Publishing House, 1(15), 79-86 [cit. 2017-12-14]. ISSN 1583-3712. Dostupné z: <https://doaj.org/article/f6ed8eb3079a41e09a483a99caa95a50>

Portál POHODA 2012. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online].

Copyright © STORMWARE s.r.o. [cit. 09.01.2018]. Dostupné

z: <https://portal.pohoda.cz/>

KOVANICOVÁ, Dana, 2002. *Finanční účetnictví: světový koncept*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 518 s. ISBN 80-7273-062-2.

KŘÍŽOVÁ, Zuzana, 2016. *Finanční účetnictví* (přednáška). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 19. 10.

PASEKOVÁ, Marie a Zuzana CRHOVÁ a Eva KUDEROVÁ, 2014. Pohledávky po splatnosti u malých a středních podniků v České republice. *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. Faculty of Business and Management, 8(20), 47-57 [cit. 2017-12-12]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: [://doaj.org/article/2ebb0882e822403bb637d8cf85f1c63c](https://doaj.org/article/2ebb0882e822403bb637d8cf85f1c63c)

PROKLIN, Marina, 2013. *Reconciliation of Receivables and Payables*. *Ekonomski Vjesnik* [online]. Faculty of Economics in Osijek, (1), 22-22 [cit. 2017-12-14]. ISSN 0353-359X. Dostupné z: <https://doaj.org/article/9f2d9942bb904ac99167d19c4e05d636>

MUSILOVÁ, Helena, 2017. *Civilní procesní právo*. (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, zimní semestr

NĚMEČEK, Petr, 2013. *Podnik a podnikání*, Slideplayer [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2868628/>

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

EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírká zákonů, judikatura, právo, 2018. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírká zákonů, judikatura, právo* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. [cit. 15.05.2018]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/>

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2005. *Základy finančního účetnictví*. Praha: Ekopress, 331 s. : il. ISBN 80-86119-95-5.

SCHÖNFELD, Jaroslav, 2011. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. V Praze: C.H. Beck, xv, 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.

*Slovníček účetních pojmů | Testy z účetnictví*, 2006 [online]. Copyright © [cit. 08.01.2018]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=nominalni-hodnota>

Registr dlužníků - bankovní, nebankovní, SOLUS, 2009. *Online právník - právní poradna - zdarma právní informace a poradenství - Online právník - právní poradna a poradenství zdarma z pohodlí Vašeho domova*. [online]. Copyright © [cit. 27.04.2018]. Dostupné z: <http://muj-pravnik.cz/registr-dluzniku-bankovni-i-nebankovni-registry/>

Rozhodčí soud, 2018. *Rozhodčí soud* [online]. © [cit. 25.04.2018]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/rozhodci-dolozka>

Rychlá půjčka - srovnání půjček online - Půjčka.co, 2018. *Rychlá půjčka - srovnání půjček online - Půjčka.co* [online]. © [cit. 25.04.2018]. Dostupné z: <https://www.pujcka.co/>

Veřejný rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky 2012. [online]. Copyright © [cit. 22.10.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49541012&subjektId=367688&spis=682675>

Vyhláška č. 500/2002 Sb. *Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.*

Vzorový účtový rozvrh pro podnikatele 2016 - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 14.12.2017]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/ucetni-souvztaznosti/vzorovy-uctovy-rozvrh-pro-podnikatele/>

Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 1. ledna 2014.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 31. prosince 1991.

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů ze dne 21.12.1992

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 18. 12. 1992

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

CZ-NACE - klasifikace ekonomických činností podle Českého statistického úřadu

ČÚS – český účetní standard

D – Dal

MD – Má dáti

NOZ – nový občanský zákoník

OP – Opravná položka

ÚS – Účtová skupina

ÚZ – účetní závěrka

ZDP – zákon o daních z příjmů

ZoR – zákon o rezervách

ZoÚ – zákon o účetnictví

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura pohledávek 2014 .....	44
Graf 2: Struktura pohledávek 2015 .....	45
Graf 3: Struktura pohledávek 2016.....	45
Graf 4: Pohledávky po splatnosti 2014.....	46
Graf 5: Počet FV po splatnosti za rok 2014.....	47
Graf 6: Pohledávky po splatnosti 2015.....	48
Graf 7: Počet FV po splatnosti za rok 2015.....	49
Graf 8: Pohledávky po splatnosti 2016.....	49
Graf 9: Počet FV po splatnosti za rok 2016.....	50

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Koloběh oběžných aktiv .....	16
Obr. 2: Organizační struktura společnosti POL a. s. ....	38

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Zaúčtování pohledávky .....	19
Tab. 2: Zúčtování účetní opravné položky .....	21
Tab. 3: Zaúčtování OP k pohledávce.....	24
Tab. 4: Odpis pohledávky .....	26
Tab. 5: Postoupení pohledávky.....	27
Tab. 6: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců .....	37
Tab. 7: Doba obratu pohledávek.....	39
Tab. 8: Doba obratu závazků .....	40
Tab. 9: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků .....	40
Tab. 10: Ukazatele likvidity.....	40
Tab. 11: Rentabilita tržeb.....	41
Tab. 12: Pohledávky 2014 .....	42
Tab. 13: Pohledávky 2015 .....	42
Tab. 14: Pohledávky 2016 .....	43
Tab. 15: Celkové pohledávky po lhůtě splatnosti.....	43
Tab. 16: Pohledávky po lhůtě splatnosti .....	43

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1:Vzorový účtový rozvrh pro podnikatele .....	I
---	---

# Příloha 1: Vzorový účtový rozvrh pro podnikatele

(Zdroj: Pohoda, 2016)

## ÚČTOVÝ ROZVRH PRO PODNIKATELSKÉ SUBJEKTY

### Účtová třída 0 – DLOUHODOBÝ MAJETEK

#### 01 Dlouhodobý nehmotný majetek

011 Zřizovací výdaje  
013 Software  
014 Ocenitelná práva  
019 Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek

#### 02 Dlouhodobý hmotný majetek odpisovaný

021 Stavby  
022 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí  
029 Ostatní dlouhodobý hmotný majetek

#### 03 Dlouhodobý hmotný majetek neodpisovaný

031 Pozemky

#### 04 Pořízení dlouhodobého majetku

041 Pořízení dl. nehmotného majetku  
042 Pořízení dl. hmotného majetku  
043 Pořízení dl. finančního majetku

#### 05 Poskytnuté zálohy na dl. maj.

051 Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek  
052 Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek  
053 Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek

#### 06 Dlouhodobý finanční majetek

061 Podílové cenné papíry a podíly v podnicích s rozhodujícím vlivem  
062 Podílové cenné papíry a podíly v podnicích s podstatným vlivem  
063 Realizovatelné cenné papíry a podíly  
067 Ostatní půjčky  
069 Ostatní dlouhodobý finanční majetek

#### 07 Oprávky k dlouhodobému nehmotnému majetku

071 Oprávky ke zřizovacím výdajům  
073 Oprávky k softwaru  
074 Oprávky k ocenitelným právům  
079 Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku

#### 08 Oprávky k dlouhodobému hmotnému majetku

081 Oprávky ke stavbám  
082 Oprávky k SMV a SMV

### Účtová třída 1 – ZÁSoby

#### 11 Materiál

111 Pořízení materiálu  
112 Materiál na skladě  
119 Materiál na cestě

#### 12 Zásoby vlastní výroby

121 Nedokončená výroba  
122 Polotovary vlastní výroby  
123 Výrobky

#### 13 Zboží

131 Pořízení zboží  
132 Zboží na skladě a v prodejnách  
139 Zboží na cestě

#### 15 Poskytnuté zálohy na zásoby

151 Poskytnuté zálohy za materiál  
153 Poskytnuté zálohy na zboží

#### 19 Opravné položky k zásobám

191 Opravná položka k materiálu  
196 Opravná položka ke zboží

### Účtová třída 2 – FINANČNÍ ÚČTY

#### 21 Peníze

211 Pokladna  
211001 Pokladna v Kč  
211002 Pokladna v cizí měně  
213 Ceniny

#### 22 Účty v bankách

221 Bankovní účty  
221001 Bankovní účty v Kč  
221002 Bankovní účty v cizí měně

#### 23 Běžné bankovní úvěry

231 Krátkodobé bankovní úvěry  
232 Eskontní úvěry

#### 24 Jiné krátkodobé finanční výpomoci

241 Emitované krátkodobé dluhopisy

#### 25 Krátkodobý finanční majetek

251 Majetkové cenné papíry k obchodování  
252 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly  
253 Dlužné cenné papíry k obchodování  
255 Vlastní dluhopisy  
256 Dlužné cenné papíry se splatností do jednoho roku držené do splatnosti  
257 Ostatní realizovatelné cenné papíry  
259 Pořizování krátkodobého finančního majetku

#### 26 Převody mezi finančními účty

261 Peníze na cestě

### Účtová třída 3 – ZÚČTOVACÍ VZTAHY

#### 31 Pohledávky

311 Odběratelé  
313 Pohledávky za eskontované cenné papíry  
314 Poskytnuté provozní zálohy  
315 Ostatní pohledávky

#### 32 Závazky

321 Dodavatelé  
322 Směnky k úhradě  
324 Přijaté zálohy  
325 Ostatní závazky

#### 33 Zúčtování se zaměstnanci a institucemi

331 Zaměstnanci  
333 Ostatní závazky vůči zaměstnancům  
335 Pohledávky za zaměstnanci  
336 Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění  
336001 Zúčtování s OSSZ  
336002 Zúčtování s VZP

#### 34 Zúčtování daní a dotací

341 Daň z příjmů  
342 Ostatní přímé daně  
343 Daň z přidané hodnoty  
345 Ostatní daně a poplatky

#### 35 Pohledávky ke společníkům a sdružení

353 Pohledávky za upsaný vlastní kapitál  
354 Pohledávky za společníky při úhradě ztráty  
355 Ostatní pohledávky za společníky

#### 36 Závazky ke společníkům a sdružení

364 Závazky ke společníkům při rozdělování zisku  
365 Ostatní závazky ke společníkům  
366 Závazky ke společníkům a členům družstva ze závislé činnosti

#### 37 Jiné pohledávky a závazky

371 Pohledávky z prodeje podniku  
372 Závazky z prodeje podniku  
374 Pohledávky z pronájmu  
375 Pohledávky z emitovaných dluhopisů  
378 Jiné pohledávky  
379 Jiné závazky

#### 38 Přechnodné účty aktiv a pasiv

381 Náklady příštích období  
382 Komplexní náklady příštích období  
383 Výdaje příštích období  
384 Výnosy příštích období  
385 Příjmy příštích období  
388 Dohadné účty aktivní  
389 Dohadné účty pasivní

#### 39 Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování

391 Opravná položka k pohledávkám  
395 Vnitřní zúčtování

### Účtová třída 4 – KAPITÁLOVÉ ÚČTY A DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY

#### 41 Základní kapitál a kapitálové fondy

411 Základní kapitál  
412 Emisní ážio  
413 Ostatní kapitálové fondy  
419 Změny základního kapitálu

#### 42 Fondy ze zisku a převedené výsledky hospodaření

421 Zákonný rezervní fond  
422 Nedělitelný fond  
423 Statutární fond  
427 Ostatní fondy  
428 Nerozdělený zisk minulých let  
429 Neuhrazená ztráta minulých let

#### 43 Výsledek hospodaření

431 Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení

#### 45 Rezervy

451 Rezervy zákonné  
459 Ostatní rezervy

#### 46 Bankovní úvěry

461 Bankovní úvěry

#### 47 Dlouhodobé závazky

473 Emitované dluhopisy  
474 Závazky z pronájmu  
475 Dlouhodobé přijaté zálohy  
479 Ostatní dlouhodobé závazky

#### 48 Odložený daňový závazek a pohledávka

481 Odložený daňový závazek a pohledávka

#### 49 Individuální podnikatel

491 Účet individuálního podnikatele

## ÚČTOVÝ ROZVRH PRO PODNIKATELSKÉ SUBJEKTY

### Účtová třída 5 – NÁKLADY

#### 50 Spotřebované nákupy

- 501 Spotřeba materiálu
- 502 Spotřeba energie
- 504 Prodané zboží

#### 51 Služby

- 511 Opravy a udržování
- 512 Cestovné
- 513 Náklady na reprezentaci
- 518 Ostatní služby

#### 52 Osobní náklady

- 521 Mzdové náklady
- 522 Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti
- 523 Odměny členům orgánů společnosti a družstva
- 524 Zákonné sociální pojištění
- 525 Ostatní sociální pojištění
- 526 Sociální náklady individuálního podnikatele
- 527 Zákonné sociální náklady
- 528 Ostatní sociální náklady

#### 53 Daně a poplatky

- 531 Daň silniční
- 532 Daň z nemovitostí
- 538 Ostatní daně a poplatky

#### 54 Jiné provozní náklady

- 541 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehm. a hm. majetku
- 542 Prodaný materiál
- 543 Dary
- 544 Smluvní pokuty a penále
- 545 Ostatní pokuty a penále
- 546 Odpis pohledávky
- 548 Ostatní provozní náklady
- 549 Manka a škody

#### 55 Odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů

- 551 Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- 552 Tvorba zákonných rezerv
- 554 Tvorba ostatních rezerv
- 555 Zúčtování komplexních nákladů příštích období
- 558 Tvorba zákonných opravných položek
- 559 Tvorba opravných položek

#### 56 Finanční náklady

- 561 Prodané cenné papíry a podíly
- 562 Úroky
- 563 Kurzové ztráty
- 568 Ostatní finanční náklady
- 569 Manka a škody na finančním majetku

#### 57 Rezervy a opravné položky finančních nákladů

- 574 Tvorba rezerv
- 579 Tvorba opravných položek

#### 58 Mimořádné náklady

- 582 Škody
- 584 Tvorba rezerv
- 588 Ostatní mimořádné náklady
- 589 Tvorba opravných položek

#### 59 Daně z příjmů a převodové účty

- 591 Daň z příjmů z běžné činnosti – splatná
- 592 Daň z příjmů z běžné činnosti – odložená
- 593 Daň z příjmů z mimořádné činnosti – splatná
- 594 Daň z příjmů z mimořádné činnosti – odložená
- 595 Dodatečné odvody daně z příjmů
- 596 Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům

### Účtová třída 6 – VÝNOSY

#### 60 Tržby za vlastní výkony a zboží

- 601 Tržby za vlastní výrobky
- 602 Tržby z prodeje služeb
- 604 Tržby za zboží

#### 61 Změny stavu vnitropodnikových zásob

- 611 Změna stavu nedokončené výroby
- 612 Změna stavu polotovárů
- 613 Změna stavu výrobků
- 614 Změna stavu zvířat

#### 62 Aktivace

- 621 Aktivace materiálu a zboží
- 622 Aktivace vnitropodnikových služeb
- 623 Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku
- 624 Aktivace dlouhodobého hmotného majetku

#### 64 Jiné provozní výnosy

- 641 Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- 642 Tržby z prodeje materiálu
- 644 Smluvní pokuty a úroky z prodlení
- 646 Výnosy z odepsaných pohledávek
- 648 Jiné provozní výnosy

#### 66 Finanční výnosy

- 661 Tržby z prodeje cenných papírů a podílů
- 662 Úroky
- 663 Kurzové zisky
- 664 Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů
- 665 Výnosy z dlouhodobého finančního majetku
- 666 Výnosy z finančního majetku
- 668 Ostatní finanční výnosy

#### 68 Mimořádné výnosy

- 684 Zúčtování rezerv
- 688 Ostatní mimořádné výnosy

### Účtová třída 7 – ZÁVĚRKOVÉ A PODROZVAHOVÉ ÚČTY

#### 70 Účty rozvahové

- 701 Počáteční účet rozvahový
- 702 Konečný účet rozvahový

#### 71 Účet zisků a ztrát

- 710 Účet zisků a ztrát

#### 75 až 79 Podrozvahové účty

- 751 Najatý majetek
- 752 Zásoby přijaté do úschovy
- 799 Souvztažný účet k podrozvahové evidenci

### Účtová třída 8 a 9 – VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ