

# **System řízení pohledávek ve vybrané společnosti**

Olga Karlíková

---

Bakalářská práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Olga Karlíková**  
Osobní číslo: **M15461**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Účetnictví a daně**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Systém řízení pohledávek ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma pohledávky a jejich řízení v podnikové praxi se zaměřením na pohledávky z obchodních vztahů.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu pohledávek z obchodních vztahů a systému jejich řízení ve vybrané společnosti.
- Navrhněte možná řešení pro zefektivnění systému řízení pohledávek z obchodních vztahů v analyzované společnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of Corporate Finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.  
KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra a Karel ŠTEKER. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.  
PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.  
STROUHAL, Jiří. Účetní souvztahnosti podnikatelských subjektů. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 260 s. ISBN 978-80-7552-268-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Crhová  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlině dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 10.5.2018

Jméno a příjmení: DLBA KARLÍKOVÁ



.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na systém řízení pohledávek ve vybrané společnosti. V teoretické části byly na základě literární rešerše vymezeny pohledávky a jejich životní cyklus z pohledu právního, účetního a daňového. Následně byl detailně rozpracován proces řízení pohledávek v podnikové praxi. Prostřednictvím teoretické části práce bylo vytvořeno východisko pro část praktickou, která se zabývala systémem řízením pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s., Uherský Brod. Nejprve byla společnost krátce představena, byla provedena finanční analýza její současné ekonomické situace a především pak analýza struktury pohledávek z obchodních vztahů. V další části práce, věnované řízení pohledávek, byly analyzovány dílčí činnosti spojené s prevencí a vymáháním pohledávek po splatnosti. Pro úplnost byly zahrnuty také účetní postupy a praktické příklady. Výstupem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řízení pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s., nalezení nedostatků, vytvoření návrhu na jejich odstranění a tím zefektivnění celého systému.

Klíčová slova: pohledávka, odběratel, analýza, řízení pohledávek, zajišťovací instrumenty, vymáhání pohledávek

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the system of receivables management in selected company. In the theoretical part, on the basis of literary research, the receivables and their life cycle were defined from the legal, accounting and tax point of view. Subsequently, the process of receivables management in company practice was elaborated in detail. The theoretical part of the thesis provided a basis for the practical part dealing with the management of receivables at Česká zbrojovka a.s., Uherský Brod. First the company was briefly introduced, a financial analysis of the current economic situation was performed and, above all, the analysis of the structure of receivables from business relations was also processed. In the next part, dealing with receivables management, there were analyzed partial activities related to the prevention and recovery of overdue receivables. For completeness, accounting procedures and practical examples were also included. The output of the bachelor's thesis is an evaluation of the current situation of receivables management in Česká zbrojovka a.s., finding shortcomings, creating a proposal for their elimination and thus making the system more efficient.

Keywords: Receivable, Customer, Analysis, Receivables Management, Cover Instruments, Receivables Recovery

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Zuzaně Crhové za odborné vedení, praktické rady a vstřícný přístup. Mé poděkování patří i managementu a pracovníkům společnosti Česká zbrojovka a.s. za cenné informace a čas, který mi věnovali. Velké poděkování patří mé rodině za podporu, toleranci a trpělivost nejen při psaní bakalářské práce, ale také v průběhu celého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 POHLEDÁVKY – VYMEZENÍ POJMŮ</b> .....	<b>15</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK.....	15
1.1.1 Právní pohled .....	15
1.1.2 Účetní pohled .....	16
1.1.3 Daňový pohled .....	16
1.2 ČLENĚNÍ POHLEDÁVEK.....	16
1.2.1 Dle doby splatnosti pohledávky .....	16
1.2.2 Dle místa vzniku pohledávky .....	17
1.2.3 Dle položek rozvahy .....	17
1.2.4 Dle jistoty plnění pohledávky .....	17
1.2.5 Dle majitele pohledávky .....	17
1.3 VZNIK POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ.....	18
1.3.1 Smlouva.....	18
1.3.2 Faktura.....	18
1.3.3 Účetní zachycení vzniku pohledávek.....	19
1.4 OCEŇOVÁNÍ POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ.....	19
1.4.1 Ocenění k okamžiku uskutečnění obchodního případu.....	20
1.4.2 Ocenění k okamžiku sestavení účetní závěrky.....	20
1.4.3 Ocenění pohledávek v cizí měně.....	20
1.5 OPRAVNÉ POLOŽKY .....	21
1.5.1 Účetní zachycení opravných položek.....	22
1.5.2 Zákonné (daňové) opravné položky.....	22
1.5.3 Ostatní (účetní) opravné položky .....	23
1.6 ODPIS POHLEDÁVEK .....	23
1.6.1 Účetní zachycení odpisu pohledávek .....	24
1.7 ZÁNİK POHLEDÁVEK .....	24
1.7.1 Zánik pohledávky splněním .....	25
1.7.2 Zánik pohledávky započtením .....	25
1.7.3 Další varianty zániku pohledávky.....	26
<b>2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK</b> .....	<b>27</b>
2.1 PREVENCE VZNIKU POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI .....	27
2.1.1 Prověrování bonity odběratelů .....	28
2.1.2 Úvěrový limit a platební podmínka.....	29
2.2 ZAJIŠŤOVACÍ A MOTIVAČNÍ PROSTŘEDKY .....	30
2.2.1 Záloha.....	31
2.2.2 Skonto .....	31
2.2.3 Pojištění pohledávek .....	32
2.2.4 Smluvní pokuta .....	32
2.2.5 Dokumentární akreditiv .....	33

2.2.6	Dokumentární inkaso .....	33
2.2.7	Bankovní záruka.....	33
2.2.8	Směnka.....	34
2.3	ŘEŠENÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI MIMOSOUDNÍ CESTOU.....	34
2.3.1	Písemná upomínka .....	35
2.3.2	Osobní kontakt .....	35
2.3.3	Akceptace kompromisu.....	35
2.3.4	Inkasní agentura .....	36
2.4	ŘEŠENÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI SOUDNÍ CESTOU.....	37
2.4.1	Rozhodčí řízení .....	37
2.4.2	Soudní řízení .....	37
2.4.3	Exekuční řízení.....	38
2.4.4	Insolvenční řízení .....	39
<b>3</b>	<b>VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....</b>	<b>40</b>
3.1	ANALÝZA FINANČNÍCH VÝKAZŮ .....	40
3.1.1	Rozvaha.....	40
3.1.2	Výkaz zisku a ztráty .....	41
3.1.3	Výkaz o peněžních tocích .....	41
3.1.4	Výkaz o změnách vlastního kapitálu.....	41
3.1.5	Příloha .....	41
3.2	UKAZATELE LIKVIDITY .....	42
3.2.1	Běžná likvidita .....	42
3.2.2	Pohotovává likvidita .....	42
3.2.3	Hotovostní likvidita.....	42
3.3	UKAZATELE AKTIVITY.....	43
3.3.1	Doba obratu pohledávek .....	43
3.3.2	Doba obratu závazků.....	43
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.....</b>	<b>45</b>
4.1	IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI.....	45
4.2	HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI .....	47
<b>5</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA SE ZAMĚŘENÍM NA POHLEDÁVKY .....</b>	<b>49</b>
5.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY .....	49
5.2	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY .....	52
5.3	ANALÝZA LIKVIDITY .....	54
5.4	ŘÍZENÍ AKTIV .....	54
5.5	ANALÝZA TRŽEB A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ .....	56
5.6	ANALÝZA ODBĚRATELSKÉHO PORTFOLIA.....	57
5.6.1	Tržby z pohledu teritoriálního.....	58
5.6.2	Tržby z pohledu měnového .....	58
5.7	ANALÝZA POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ .....	59
5.7.1	Časová struktura pohledávek z obchodních vztahů .....	59
5.7.2	Vývoj pohledávek po splatnosti .....	62



<b>6</b>	<b>SYSTÉM ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....</b>	<b>64</b>
6.1	PŘEDCHÁZENÍ VZNIKU POHLEDÁVEK PO LHŮTĚ SPLATNOSTI.....	64
6.1.1	Monitoring odběratelů.....	64
6.1.2	Kategorizace odběratelů.....	65
6.1.3	System práce s nastavenými limity a blokace odběratelů.....	67
6.1.4	Zajištění pohledávek.....	68
6.2	ŘEŠENÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI.....	70
6.2.1	Upomínání odběratelů.....	70
6.2.2	Vymáhání pohledávek.....	71
6.3	ÚČETNÍ HLEDISKO ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	72
6.3.1	Vznik pohledávek z obchodních vztahů.....	72
6.3.2	Oceňování pohledávek z obchodních vztahů.....	73
6.3.3	Opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů.....	74
6.3.4	Odpis pohledávek z obchodních vztahů.....	75
6.3.5	Zánik pohledávek z obchodních vztahů.....	76
6.4	PŘÍKLADY VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI.....	77
6.4.1	Pohledávka za společností ABC ve výši 15 743,90 EUR + příslušenství.....	77
6.4.2	Pohledávka za společností XYZ ve výši 682 718,00 Kč + příslušenství.....	79
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ SYSTÉMU A NÁVRH DOPORUČENÍ.....</b>	<b>81</b>
7.1	ČASOVÝ NESOULAD DOBY OBRATU POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ.....	82
7.2	VYUŽITÍ DALŠÍCH ZAJIŠŤOVACÍCH A MOTIVAČNÍCH INSTRUMENTŮ.....	82
7.3	STRIKTNĚJŠÍ ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ.....	84
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>

## ÚVOD

Finanční zdraví podniku je v současném tržním prostředí ovlivňováno mnoha faktory. Jedním z nich je riziko platební neschopnosti, které hrozí ve zvýšené míře každému podnikatelskému subjektu, který se dostatečně nezabývá řízením svých rizik, kam spadá bezesporu i řízení pohledávek. Každý věřitel by si měl uvědomovat, že platební morálka dnešní doby není vždy taková, jakou by si představoval, a že je potřeba se tímto tématem zabývat. Tato práce reaguje na aktuální problémy související právě s platební morálkou. Řídit pohledávky znamená především předcházet riziku jejich nezaplacení využitím různých metod a nástrojů, ale také to znamená být obeznámen s možnostmi řešení pro případ, že nebude pohledávka včas uhrazena. Pro efektivní řízení pohledávek ve větší společnosti je navíc důležitá přesná definice jednotlivých fází tohoto procesu, rozdělení kompetencí a odpovědností tak, aby mohl vzniknout fungující systém využitelný napříč celou společností.

Tématem bakalářské práce jsou pohledávky a systém jejich řízení v podnikové praxi. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje pohledávky jako pojem, zabývá se jejich členěním a zaměřuje veškerou pozornost na pohledávky z obchodních vztahů, jako na část pohledávek, kterou je ve firmě potřeba aktivně řídit. Práce se postupně zabývá kompletním životním cyklem pohledávek, od jejich vzniku, přes oceňování, opravné položky, až po zánik. Každá fáze je charakteristická jiným pohledem, v popisu se prolíná právní, účetní a daňový pohled. V podnikové praxi je nelze v žádném případě od sebe oddělit. Analýzou jednotlivých činností řízení pohledávek se práce zabývá ve zvláštní kapitole. Je v ní vysvětleno, jak má být hodnocena bonita klientů, jak by mělo probíhat přidělování úvěrových limitů, stanovování termínů splatnosti, příp. jaké nástroje může společnost využít pro zajištění svých pohledávek. Zvláštní pozornost je následně věnována vymáhání pohledávek, nejprve mimosoudnímu a následně i tomu soudnímu. I když zřejmě neexistuje komplexní návod na dokonalé řízení pohledávek, protože každá firma má svá specifika, současná právní úprava poskytuje firmám relativně silnou legislativní oporu. Na základě literární rešerše odborných zdrojů a souvisejících právních norem představuje teoretická část práce jakýsi obecný návrh systému podnikového řízení pohledávek, a především pak východisko pro část praktickou.

Zjištěné teoretické poznatky jsou následně v praktické části aplikovány na společnost Česká zbrojovka a.s., Uherský Brod. Nejprve je vybraná společnost krátce představena, a to včetně zkrácené analýzy jejího finančního zdraví, která je zaměřena především na oblast

pohledávek. Zároveň jsou v práci srovnány výsledky finanční analýzy společnosti Česká zbrojovka a.s. s průměrnými hodnotami společností podnikajících ve stejném odvětví. Zvláštní pozornost je soustředěna na rozbor odběratelského portfolia, analýzu tržeb a samozřejmě analýzu pohledávek z obchodních vztahů a jejich vyhodnocení. Celá samostatná kapitola je pak věnována analýze systému řízení pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Popisuje činnosti spojené s prevencí a vymáháním pohledávek, konkretizuje účetní zachycení pohledávek z obchodních vztahů a na příkladu dvou vymáhaných pohledávek demonstruje vnitropodnikové postupy při vymáhání pohledávek po splatnosti.

Práce si klade za cíl vytvořit návrh na zlepšení systému řízení pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s., výsledkem práce by měla být identifikace nedostatků a možných rizik a následná formulace vhodných doporučení, jak těmto nedostatkům předcházet.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu na zlepšení systému řízení pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s.

Tohoto cíle bude v práci dosaženo pomocí dílčích cílů. První dílčí cíl bude realizován prostřednictvím teoretické části práce, je jím vytvoření teoretického východiska pro řízení pohledávek v podnikové praxi, tedy i východiska pro část praktickou. Pro dosažení hlavního cíle budou v praktické části práce realizovány další dva dílčí cíle. Jedním z nich je vyhodnocení hospodaření společnosti se zaměřením na pohledávky, především tedy pohled na současný stav a strukturu pohledávek z obchodních vztahů. Druhým dílčím cílem je vyhodnocení současného stavu řízení pohledávek z pohledu procesů a odpovědností tak, jak jsou v současné době ve společnosti nastaveny.

K naplnění jednotlivých cílů bakalářské práce budou postupně využity vybrané metody kvalitativního výzkumu. Základem pro jakýkoliv výzkum je sběr dat, který je pro účely teoretické části realizován prostřednictvím informací získaných z odborných literárních zdrojů a příslušných právních norem. Pro praktickou část jsou použity informace získané jednak z veřejně dostupných zdrojů, např. ze statistických údajů MPO ČR nebo z účetních závěrek společnosti Česká zbrojovka a.s. za roky 2013 – 2016, ale také informace z interních zdrojů společnosti, a to především v případě konkrétních údajů k rozdělení tržeb a ke struktuře pohledávek z obchodních vztahů. Pro analýzu vnitropodnikových činností souvisejících s řízením pohledávek je podpůrně použita metoda nestandardizovaného rozhovoru, která umožňuje zaznamenat širší souvislosti mezi zkoumanými jevy. Sem jsou zařazeny rozhovory s pracovníci odboru Finance, která má ve společnosti na starosti řízení pohledávek a orientuje se taktéž v oblasti účetnictví.

Získaná data budou dále zpracována převážně pomocí metody analýzy. Analýza představuje rozklad zkoumaného objektu na dílčí části, které jsou dále zkoumány. Pomocí analýzy jsou nejprve rozpracovány literární zdroje, dále také finanční výkazy společnosti, příp. interní materiály k pohledávkám, a nakonec i veškeré praktické činnosti související s řízením pohledávek ve společnosti. Pro účely srovnání výsledků finanční analýzy společnosti Česká zbrojovka a.s. s průměrnými hodnotami společností podnikajících ve stejném odvětví bude použita metoda komparace. Komparace je srovnávání dvou a více subjektů, které může probíhat za stejných nebo i odlišných podmínek.

V závěru práce bude využita metoda syntézy a dedukce. Syntéza spojuje dílčí části rozložené analytickou metodou a zkoumá vzájemné souvislosti. Může se jednat například o souvislost mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Metoda dedukce, neboli odvození pomocí jednostranného logického závěru ze znalosti již známých faktů nebo ze znalosti obecného, bude použita pro odvození nejvhodnějšího řešení pro analyzovanou společnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POHLEDÁVKY – VYMEZENÍ POJMŮ

Nezbytným předpokladem pro analýzu systému řízení pohledávek je bezesporu teoretické vymezení souvisejících pojmů. V následující kapitole bude specifikována pohledávka z různých úhlů pohledu, budou strukturovaně popsány nejdůležitější momenty životního cyklu každé pohledávky, od jejího vzniku až po zánik. Celá kapitola je zaměřena především na pohledávky z obchodních vztahů, jako základní nosný kámen pohledávek v podnikové praxi.

### 1.1 Charakteristika pohledávek

Pojem pohledávka je chápán jako právo, které vzniká jednomu účastníkovi vůči účastníkovi druhému. Jedná se o právo věřitele požadovat po dlužníkovi plnění vyplývající z jeho závazku (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 17).

Vyjádřeno slovy Štekera a Otrusinové (2016, s. 90) je pohledávka dosud neuspokojený nárok věřitele vůči dlužníku. Janda (2015, s. 63) dodává, že pohledávka vzniká při časové prodlevě mezi dodávkou určitého statku a jeho úhradou.

Paták (2006, s. 212) se přiklání k definici, že pohledávka představuje očekávané inkaso peněz, popřípadě další nároky podniku vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, nebo věcná plnění od těchto subjektů. Pohledávka je svou podstatou úvěr poskytnutý dlužníkovi, který za nakupované statky neplatí okamžitě, ale až ve stanoveném termínu splatnosti.

Je možné se setkat i se zajímavou, až téměř úsměvnou definicí, a sice že pohledávka je majetek, který dočasně užívá někdo jiný než jeho vlastník (Macháček, 2015, s. 5).

Jak vyplývá už z výše uvedených definic, na pohledávku lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Každá pohledávka stojí na právních základech, nicméně jejím zasazením do podnikové praxe je nutné se zabývat i dopady účetními a daňovými. V žádném případě nelze tyto pohledy od sebe oddělit, navzájem se prolínají.

#### 1.1.1 Právní pohled

Problematika pohledávek a závazků je upravena Zákonem č. 89/2012 Sb. ze dne 3. 2. 2012, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který vešel v účinnost od 1. 1. 2014.

Závazkové právo, tedy vztah mezi věřitelem a dlužníkem, jejich práva a povinnosti, jsou v občanském zákoníku řešeny pod částí čtvrtou nazvanou „Relativní majetková práva“.

Pohledávka je nehmotnou věcí, ve smyslu ustanovení § 496 odst. 2 občanského zákoníku přísluší pohledávka do kategorie práv (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### 1.1.2 Účetní pohled

Podle Macháčka (2015, s. 5) přisuzuje výše uvedená právní definice pohledávkám statut majetku. Podnikatelský subjekt je oprávněn nakládat s pohledávkou jako s každou jinou složkou svého majetku. Pohledávky obvykle tvoří jednu z hlavních složek majetku společnosti, v rozvaze jsou zařazeny pod položkou oběžných aktiv.

Pohledávky a účetní operace s nimi spojené, jakož i vedení celého účetnictví podnikatelských jednotek, jsou upraveny Zákonem č. 563/1991 Sb. ze dne 12. 12. 1991, o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, Vyhláškou č. 500/2002 Sb. ze dne 6. 11. 2002, ve znění pozdějších předpisů, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví a Českými účetními standardy pro podnikatele (Chlada, 2016).

### 1.1.3 Daňový pohled

Drbohlav a Pohl (2011, s. 25) uvádí, že pohledávka, jako zdaňovaný výnos každého podniku se váže ke dni, v němž byla dodávka splněna, nikoliv ke dni zaplacení pohledávky. Podle jejich slov se daňová legislativa snaží v tomto směru alespoň zmírnit nepříznivé dopady pro podnikatele při zdaňování nepřijatých úhrad.

Tuto oblast řeší Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů a Zákon č. 593/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Tato stručná, ale důležitá norma upravuje tvorbu a výši rezerv a opravných položek, které jsou výdajem/nákladem vynaloženým na dosažení, zajištění a udržení příjmů u poplatníků daní z příjmů (Hejná, 2017).

## 1.2 Členění pohledávek

V odborné literatuře jsou pohledávky členěny dle různých hledisek. Níže jsou uvedeny nejběžnější pohledy, které bude možno následně uplatnit v praktické části práce.

### 1.2.1 Dle doby splatnosti pohledávky

- Krátkodobé – ke dni sestavení účetní závěrky mají dobu splatnosti kratší než 1 rok.
- Dlouhodobé – ke dni sestavení účetní závěrky mají dobu splatnosti delší než 1 rok a související odloženou daňovou pohledávku (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 90).



### 1.2.2 Dle místa vzniku pohledávky

- Tuzemské
- Zahraniční (Brychta, 2009)

### 1.2.3 Dle položek rozvahy

- Pohledávky z obchodních vztahů – nejběžnější typ pohledávek, patří sem klasické pohledávky z podnikatelské činnosti, které vznikají vystavením platebního dokladu dodavatelem vůči odběrateli a zanikají úhradou částky uvedené na platebním dokladu odběratelem na účet dodavatele. Patří sem také pohledávky z leasingových smluv. Tyto pohledávky bývají ojediněle opatřeny zajišťovacími instrumenty.
- Pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů – zahrnují pohledávky z bankovních úvěrů, finančních mezipodnikových půjček a výpomocí a půjček mezi fyzickými osobami. Patří sem i pohledávky z dluhopisů nebo směnek. Tato skupina pohledávek bývá často zajištěna některým ze zákonných zajišťovacích instrumentů.
- Pohledávky ostatní – obsahují pohledávky z pracovně-právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění, daňové pohledávky státu. Tyto pohledávky nebývají opatřeny zajišťovacími instrumenty (Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11).

### 1.2.4 Dle jistoty plnění pohledávky

- Běžné – není pochybnost o včasném vyrovnání pohledávky.
- Sporné – dlužník nesouhlasí s určitou náležitostí pohledávky (částka, splatnost apod.).
- Pochybné – pohledávka je po splatnosti, dlužník byl vyzván k úhradě, nicméně úhrada pohledávky je možná nebo pravděpodobná.
- Nedobytné – pohledávka má znaky nenávratnosti nebo návratnosti v nízké hodnotě (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 71).

### 1.2.5 Dle majitele pohledávky

- Vlastní – vznikají na základě právního vztahu dvou subjektů, dodáním zboží nebo poskytnutím služby.
- Cizí – vznikají z pohledávek vlastních, a to v důsledku změny věřitele. Nejčastěji je to úplatným postoupením, dále také vkladem, děděním či darováním. Proto, aby mohla vzniknout pohledávka cizí, musí existovat pohledávka vlastní (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 71).

### 1.3 Vznik pohledávek z obchodních vztahů

Vznik pohledávky je třeba vnímat opět v několika úrovních. Je vázán na přechod vlastnických práv, na splnění dodávky, na převedení práv a povinností z dodaného zboží či výhod z poskytnutých služeb odběrateli. V okamžiku vzniku má pohledávka dopad i do účetnictví podnikatelského subjektu a má taktéž dopad daňový (Šantrůček a Štědra, 2012, s. 11).

#### 1.3.1 Smlouva

Jak uvádí Bařinová a Vozňáková (2007, s. 12), rozhodujícím předpokladem pro vznik pohledávky je kvalitní smlouva. V praxi se většinou jedná o smlouvy mezi dvěma účastníky, ovšem výjimkou nejsou ani vícestranné smlouvy. Pilátová a Richter (2011, s. 8) k tomu dodávají, že pozornost věnovaná přípravě smlouvy je nejlepší zárukou splnění závazků, které z ní vyplývají. Z obsahu smlouvy musí být jasné, co je obsahem plnění, kdo a kdy je závazek povinen platit a jaká je výše úplaty. Riziko nezaplacení lze navíc snížit doložkami, které sami o sobě zajišťují vymahatelnost práva. Smluvní právo je v občanském zákoníku řešeno poměrně rozsáhle. V rámci § 1724 – 2893 se velmi podrobně zabývá všemi podstatnými otázkami smluvního vztahu, od jeho vzniku, obsahu, řešení možných změn, až po jeho zánik (Zákon č. 89/2012 Sb.).

#### 1.3.2 Faktura

V souvislosti se vznikem pohledávky stojí určitě za zmínku faktura. Jedná se sice o doklad v obchodních vztazích běžně používaný, avšak podle Pilátové a Richtera (2011, s. 13) obchodně-právními předpisy nijak zvlášť neupravený. Obecně je doporučováno fakturační vztahy mezi podnikateli upravit smluvně. V rámci občanského zákoníku je pouze jediná zmínka o faktuře, a to v § 1963, kde je uvedeno: „*Je-li obsahem vzájemného závazku podnikatelů povinnost dodat zboží nebo službu za úplatu, 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.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

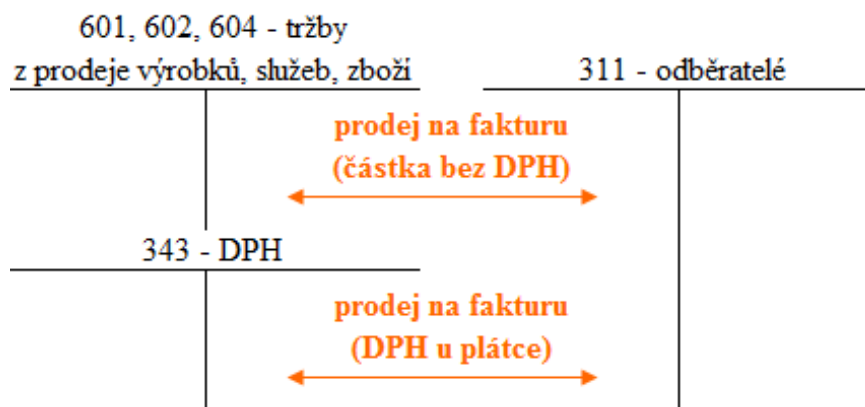
Faktura – daňový doklad slouží v podnikové praxi zcela běžně pro účely prvotního zachycení pohledávky z obchodního vztahu. Z tohoto pohledu je tedy pochopitelné, že ustanovení o faktuře najdeme v jiných předpisech, např. v zákoně č. 235/2004 Sb. ze dne 1. 4. 2004, o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů a také v již zmiňovaném

zákoně o účetnictví, kde je faktura předepsána jako daňový a účetní doklad (Pilátová a Richter, 2011, s. 13)

### 1.3.3 Účetní zachycení vzniku pohledávek

Směrná účtová osnova vymezuje pro pohledávky účtovou třídu 3 – Zúčtovací vztahy, konkrétně pro pohledávky z obchodních vztahů účtovou skupinu 31 – Pohledávky, bez ohledu na to, zda jsou krátkodobé či dlouhodobé. Mimo účtovou třídu 3 můžeme najít pohledávky z titulu poskytnutí zálohy na dodávku dlouhodobého majetku také v účtové skupině 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 22).

Podle Strouhala (2016, s. 111) je o vzniku pohledávky z obchodních vztahů standardně účtováno do výnosů souvztažně se vznikem aktiv. Účetní výnos je souběžně také výnosem, který podléhá zdanění daní z příjmů, a to bez ohledu na to, kdy bude pohledávka dlužníkem uhrazena. Při účtování o pohledávkách je třeba brát v úvahu i související zápis daně z přidané hodnoty. Navíc, zní-li pohledávka za odběratelem na cizí měnu, je třeba se zabývat i kurzovými přepočty. Na obrázku 1 je zobrazen standardní účetní zápis pro prvotní zachycení pohledávek z obchodních vztahů.



**Obrázek 1:** Účetní zachycení vzniku pohledávek z obchodních vztahů (Šteker a Otrusínová, 2016, s.93 a vlastní zpracování)

## 1.4 Oceňování pohledávek z obchodních vztahů

Šteker a Otrusínová (2016, s. 92) uvádí, že jsou pohledávky oceňovány k okamžiku uskutečnění účetního případu a k okamžiku sestavení účetní závěrky. Odkazují v tomto smyslu na zákon o účetnictví a prováděcí vyhlášku. Tyto normy rozlišují pro účely ocenění pohledávek v podstatě tři typy cen, jejichž použití bude dále v textu rozvedeno:

- ocenění jmenovitou hodnotou;
- ocenění pořizovací cenou;
- ocenění reálnou hodnotou.

Než bude níže popsán systém oceňování pohledávek a využití jednotlivých cen, je důležité si uvědomit důležitou věc, která bývá často chybně vnímána. Schönfeld (2011, s. 8) upozorňuje, že při jakémkoliv oceňování nebo stanovování hodnoty pohledávky je třeba mít vždy na paměti, že určená hodnota nemá žádnou nebo minimální vazbu na budoucnost. Už v okamžiku ocenění je možno takovou cenu považovat za historii.

#### **1.4.1 Ocenění k okamžiku uskutečnění obchodního případu**

Tímto okamžikem je myšlen den vzniku pohledávky. Dle § 25 zákona o účetnictví se pohledávky při svém vzniku (např. v den vystavení faktury) oceňují jmenovitou hodnotou nebo v případě nabytí pohledávky za úplatu či vkladem se oceňují pořizovací cenou. Součástí pořizovací ceny pohledávek jsou přímé náklady související s pořízením, jako např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 23).

#### **1.4.2 Ocenění k okamžiku sestavení účetní závěrky**

Tímto okamžikem je myšlen rozvahový den nebo jiný okamžik, k němuž je účetní závěrka sestavována. Zde může být využito dvou základních principů ocenění. Základní variantou je ocenění pohledávek historickou cenou, tzn. na základě původní jmenovité hodnoty či pořizovací ceny, která je snížena v souladu se zásadou opatrnosti o příslušné opravné položky. Druhou možností je využití ocenění pohledávek reálnou hodnotou dle § 27 zákona o účetnictví. Použití ocenění reálnou hodnotou zákon umožňuje jen u vybraných položek aktiv a závazků, u pohledávek by se muselo s největší pravděpodobností jednat o tzv. pohledávky k obchodování (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 92).

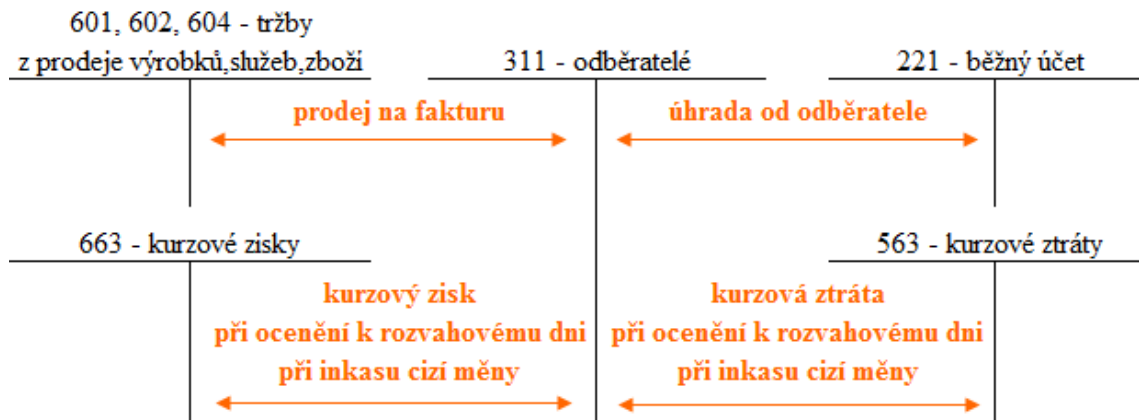
#### **1.4.3 Ocenění pohledávek v cizí měně**

Dle ustanovení § 4 zákona o účetnictví musí být pohledávky vyjádřené v cizí měně ke každému okamžiku ocenění přepočítávány na tuzemskou měnu a nadále evidovány vedle české měny i v měně zahraniční. Účetní jednotka může pro tyto účely použít dle § 24 zákona o účetnictví měnový kurz stanovený dle následujících pravidel:

- denní kurz devizového trhu vyhlášený ČNB a platný v okamžiku realizace účetní transakce;
- pevný kurz, který si účetní jednotka stanoví vnitřním předpisem na základě kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB a používaného pro účetní transakce po předem stanovenou dobu nepřesahující účetní období. Pevný kurz ovšem nelze použít pro ocenění ke konci rozvahového dne, kdy je vždy nutné použít aktuální kurz ČNB k tomuto datu (Děrgel, 2011, s. 19).

Jak dále uvádí Šteker a Otrusinová (2016, s. 100) kurzové rozdíly vznikající dle § 60 prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví se účtují výsledkově, na vrub finančních nákladů nebo ve prospěch finančních výnosů v souvztažnosti se zvýšením/snížením příslušného účtu pohledávek (obrázek 2). V souvislosti s pohledávkami se jedná především o kurzové rozdíly vznikající z titulu:

- přecenění pohledávky k rozvahovému dni;
- inkasa pohledávky;
- postoupení pohledávky;



**Obrázek 2:** Účetní zachycení kurzových rozdílů při účtování pohledávek z obchodních vztahů (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 100 a vlastní zpracování)

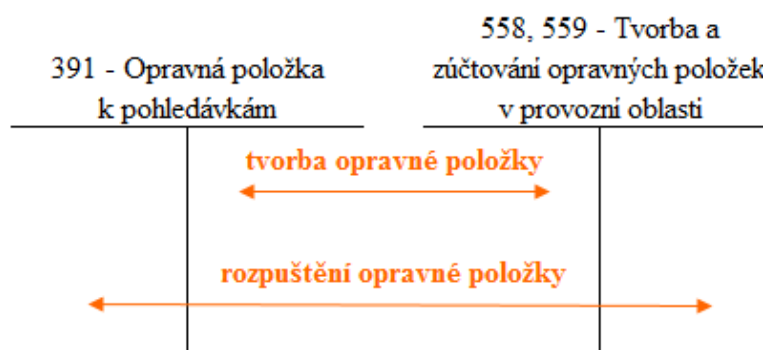
## 1.5 Opravné položky

Jedním z nástrojů vyjadřujících v účetnictví zásadu opatrnosti je účtování o opravných položkách. Jsou tvořeny obvykle k pohledávkám po lhůtě splatnosti (Strouhal, 2016, s. 149). Je možno je tvořit na základě výsledků inventarizace výhradně v případě přechodného snížení hodnoty pohledávek. Opravné položky korigují hodnotu majetku vždy jen směrem dolů (Cardová, 2016, s. 33).

### 1.5.1 Účetní zachycení opravných položek

Tvorba a rozpouštění opravných položek k pohledávkám je řešena v Českých účetních standardech, konkrétně ve standardu č. 005 Opravné položky (Cardová, 2016, s. 35).

Jak uvádí Strouhal (2016, s. 149), o tvorbě opravných položek k pohledávkám z obchodních vztahů se účtuje jako o zvýšení provozního nákladu souvztažně se snížením hodnoty příslušné pohledávky, což má dopad do aktiv společnosti – zvýšení hodnoty rozvahového sloupce korekce. O rozpouštění opravných položek k pohledávkám z obchodních vztahů se účtuje jako o snížení provozního nákladu souvztažně se zpětným zvýšením hodnoty příslušné pohledávky, což má dopad do aktiv společnosti – snížení hodnoty rozvahového sloupce korekce. Standardní účetní zápis tvorby a rozpouštění opravné položky je zobrazen na obrázku 3.



**Obrázek 3:** Účetní zachycení tvorby a rozpouštění opravné položky k pohledávkám (Strouhal, 2016, s. 198 a vlastní zpracování)

Česká legislativa rozlišuje dva typy opravných položek, a to zákonné (daňové) a ostatní (účetní). Účetní jednotka je povinna vést analytickou evidenci k oběma typům opravných položek.

### 1.5.2 Zákonné (daňové) opravné položky

Podle Cardové (2016, s. 33) snižují zákonné opravné položky nejen výsledek hospodaření, ale také základ pro výpočet daně z příjmu. Požívají tedy výsady daňové účinnosti, s čímž je spojena vyšší míra regulace. Své označení dostaly podle toho, že pravidla jejich tvorby řeší speciální zákon č. 593/2012 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Děrgel (2016, s. 192) dále upřesňuje, že tento zákon umožňuje tvořit v podstatě šest druhů zákonných opravných položek, z nichž tři níže uvedené jsou dostupné většině společností:

- insolvenční opravné položky – k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení (dle § 8 Zákona o rezervách) lze vytvořit opravnou položku až do výše pohledávky přihlášené u soudu;
- časové opravné položky – k nepromlčeným pohledávkám po lhůtě splatnosti (dle § 8a Zákona o rezervách), kdy od sjednané lhůty splatnosti uplynulo více než 18 měsíců (opravná položka až do výše 50 % hodnoty pohledávky) nebo 30 měsíců (opravná položka až do výše 100 % hodnoty pohledávky);
- malé opravné položky – k relativně malým pohledávkám do 30 000 Kč (dle § 8c Zákona o rezervách), kdy od sjednané lhůty splatnosti uplynulo více než 12 měsíců (opravná položka až do výše 100% hodnoty pohledávky).

### 1.5.3 Ostatní (účetní) opravné položky

Ostatní opravné položky jsou tvořeny na základě interní směrnice každé společnosti, jejich tvorba je čistě účetní záležitostí, ovlivňuje pouze výsledek hospodaření společnosti. Přesněji řečeno, jejich tvorba není daňově účinným nákladem podle § 25 Zákona o daních z příjmů a rovněž jejich zrušení není daňově relevantní dle § 23 Zákona o daních z příjmů (Cardová, 2016, s. 33).

Děrgel (2016, s. 193) poukazuje na fakt, že i když má tento druh opravných položek minimum zákonných omezení, netěší se v praxi velké oblibě. Přičemž tvorba účetních opravných položek má v každém podniku svůj význam. V praxi tvoří dominantní podíl opravných položek k pohledávkám především zákonné opravné položky. Děrgel (2016, s. 199) v tomto smyslu doplňuje, že účetní předpisy vyžadují, aby účetní jednotky vedoucí účetnictví v plném rozsahu vytvářely, z důvodu opatrnosti a ve vazbě na skutečnou situaci, také ostatní opravné položky k pohledávkám, čímž může dojít k souběhu daňové a účetní opravné položky. Typickým příkladem tvorby účetní opravné položky k pohledávkám je pohledávka po splatnosti, kdy existuje důvodná nejistota, že dlužník závazek nezaplatí.

### 1.6 Odpis pohledávek

Odpis pohledávky představuje trvalé snížení hodnoty pohledávky zaúčtováním do nákladů souvztažně s přímým snížením účtu pohledávek. Podmínky pro odpis pohledávek stanovuje § 24 zákona o daních z příjmů (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 77).

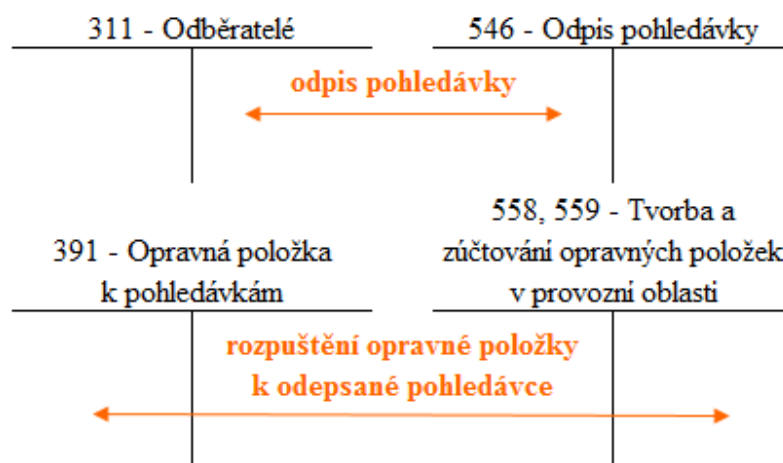
Jak uvádí Strouhal (2016, s. 192), odpis pohledávky je ve valné většině případů daňově účinný pouze do výše vytvořené daňově uznatelné opravné položky k pohledávce. Zákon

uvádí i další důvody, kdy může být odpis daňově uznatelný, obecně se jedná např. o odpis pohledávky promlčené, která ale byla dříve aktivně vymáhána nebo o pohledávky za dlužníky, u kterých byl zrušen konkurz, jsou v úpadku nebo jsou postiženi exekucí.

Daňově neúčinný odpis pohledávek provede účetní jednotka na základě vlastního rozhodnutí nad rámec stanovený zákonem o daních z příjmů. Jedná se např. o pohledávky, u nichž by náklady na vymáhání přesáhly jejich výtěžek nebo o pohledávky, kde je dlužník dle sdělení příslušného orgánu neznámého pobytu, případně o pohledávky promlčené. Náklad takto odepsané pohledávky není daňově uznatelný (Brychta, 2009).

### 1.6.1 Účetní zachycení odpisu pohledávek

V souladu s § 28 prováděcí vyhlášky k účetnictví se odpis účtuje mezi jiné provozní náklady, na účet 546 – odpis pohledávky, který by měl být v souladu s Českým účetním standardem 001 analyticky rozdělen na daňově účinnou a neúčinnou část. Pohledávka by dle tohoto standardu měla být po svém odpisu i nadále evidována na podrozvahových účtech (Děrgel, 2017). Jak bylo demonstrováno výše, problematika odpisu pohledávek a především daňová uznatelnost či neuznatelnost odpisu je komplikovaným tématem. Běžné zaúčtování odpisu pohledávky ve společnosti je zobrazeno na obrázku 4.



**Obrázek 4:** Účetní zachycení odpisu pohledávky (Strouhal, 2016, s. 193 a vlastní zpracování)

## 1.7 Zánik pohledávek

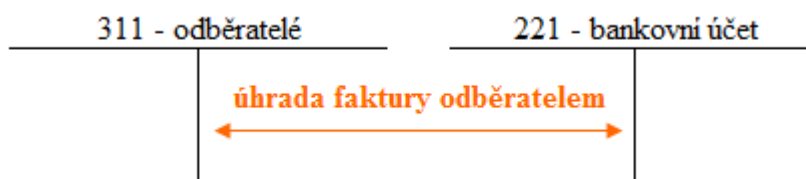
Jak už bylo zmíněno při vzniku pohledávky, z obsahu uzavřené smlouvy musí být jasné, kdo a kdy je povinen pohledávku věřiteli zaplatit, případně by měl být ve smlouvě výslovně



uveden jiný způsob zániku pohledávky. Praxe však přináší situace, které nejsou vždy ideálním řešením zániku pohledávky, nicméně je na ně v rámci české legislativy myšleno (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12). Zánik pohledávek je řešen v občanském zákoníku především v § 1908 – 1980, ale také v některých dalších, jak bude zmíněno v textu níže.

### 1.7.1 Zánik pohledávky splněním

Jedná se o nejběžnější způsob zániku pohledávky. Pro věřitele je samozřejmě ideální, pokud je splnění realizováno v termínu splatnosti. Jak je vyznačeno na obrázku 5, v účetnictví podniku se splnění pohledávky projeví přijatou platbou na bankovním účtu nebo v pokladně a současně snížením pohledávky (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 93). Variantou je i částečné splnění, ale v tomto případě vzniká dle podmínek občanského zákoníku dlužníkovi povinnost nahradit věřiteli zvýšené náklady, které mu vznikly v důsledku plnění po částech (Zákon č. 89/2012 Sb.).



**Obrázek 5:** Účetní zachycení zániku pohledávky splněním (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 93 a vlastní zpracování)

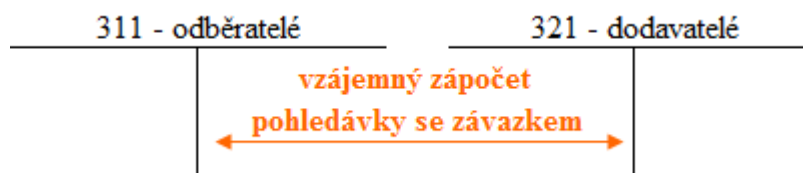
### 1.7.2 Zánik pohledávky započtením

Velmi jednoduchým a v praxi hojně využívaným způsobem, jak zajistit splatnost pohledávky, je vzájemné započtení pohledávek a závazků (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 47).

Zákon o účetnictví obecně stanovuje zákaz provádět vzájemné zúčtování jakýchkoliv položek, prováděcí vyhláška k zákonu o účetnictví však stanovuje výjimky z tohoto zákona. A zde je uvedeno, že započtení pohledávek ve smyslu občanského zákoníku není považováno za vzájemné zúčtování pro účely účetnictví (Martínková, 2015).

Započtení pohledávek, postupy k započtení, a to jak jednostranným prohlášením, tak i započtením dohodou, jsou tedy řešeny občanským zákoníkem, konkrétně §1982 – 1991. Je zde přímo uvedeno: „Pokud si strany dluží vzájemně plnění stejného druhu, může každá z nich prohlásit vůči druhé straně, že svoji pohledávku započítává proti pohledávce druhé strany.“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Pokud se nejedná o pohledávky stejného druhu, např. zápočet faktury v české měně s fakturou v cizí měně, občanský zákoník uvádí, že není možné provést započtení jednostranné. V takovém případě musí následovat dohoda obou stran. Dohoda by měla být v písemné formě, i když není zákonem vyžadována. Pokud se vzájemné pohledávky nekryjí zcela v částkách, je možné provést pouze částečný zápočet (Martínková, 2015). Na obrázku 6 je zachycen účetní zápis vzájemného zápočtu.



**Obrázek 6:** Účetní zachycení vzájemného zápočtu (Martínková, 2015 a vlastní zpracování)

### 1.7.3 Další varianty zániku pohledávky

- dohodou – je na vůli stran ujednat si zánik závazku, aniž bude zřízen závazek nový;
- splnutím – pokud splyne jakýmkoli způsobem právo s povinností v jedné osobě, zaniknou právo i povinnost;
- prominutím – pokud promine věřitel dlužníku dluh, má se za to, že dlužník s prominutím dluhu souhlasí, pokud neprojevil bez zbytečného odkladu nesouhlas;
- výpovědí – pokud je závazek vypovězen, zaniká uplynutím výpovědní doby;
- odstoupením od smlouvy – je možné v případě, že smluvní strana poruší smlouvu podstatným způsobem;
- novací – pokud je původní závazek nahrazen závazkem novým, původní zaniká;
- narovnáním – jedná se o právní úkon, díky němuž jsou narovnána práva, která jsou mezi věřitelem a dlužníkem sporná nebo pochybná;
- smrtí dlužníka nebo věřitele – občanský zákoník uvádí, za jakých okolností povinnost zanikne;
- postoupením – věřitel může celou pohledávku nebo její část postoupit smlouvou jako postupitel i bez souhlasu dlužníka jiné osobě (postupníkovi);
- promlčením – běžná promlčecí lhůta trvá 3 roky, nicméně strany se mohou dohodnout na kratší nebo delší promlčecí lhůtě v rozmezí 1-15 let;
- prekluzí – pohledávka může zaniknout, jelikož věřitel v určité době neuplatnil svá práva (Zákon č. 89/2012 Sb.).

## 2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Na úvod bych si dovolila myšlenku, která byla prezentována v rámci jedné školící akce: „*Nejlepší pohledávka je taková, která nikdy nevznikne!*“ (Veselý, 2014). Taková situace je ovšem v současném tržním prostředí stále hůře realizovatelná, poskytování obchodních úvěrů odběratelům je běžnou součástí obchodní praxe. Nekompromisní rozhodnutí neposkytovat obchodní úvěr nebo snížit dobu splatnosti faktur by mělo dle Patáka (2006, s. 219) dvojí účinek. Na jedné straně se sice sníží stav pohledávek z obchodních vztahů a tím i riziko jejich nezaplacení, zároveň by však toto rozhodnutí pravděpodobně odradilo zákazníky. Obchodní úvěr je dnes konkurenční výhodou, pomáhá získávat nové zákazníky.

Podle Kislingerové a kol. (2010, s. 474-475) je možné specifikovat řízení pohledávek jako soubor pravidel a postupů vedoucích k minimalizaci rizika nezaplacení pohledávky odběratelem. Řízení pohledávek má dvě dimenze:

- prevence – se snaží, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky;
- vymáhání – nastupuje v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit včasnou úhradu faktur.

Podmínkou pro účinné řízení pohledávek ve firmách, a to především v těch větších, je nastavení účinného systému řízení pohledávek nejlépe pomocí interní organizační směrnice. Tato by měla rozdělovat kompetence a stanovovat informační toky v rámci společnosti, stanovovat finanční a časové hranice pro samostatné rozhodování odpovědných osob, eliminovat subjektivní pohledy směrem k dlužníkovi, oddělit řízení pohledávek od řízení prodeje a také zabránit střetu zájmů těchto útvarů (Kislingerová a kol., 2010, s. 475).

Brealey, Myers a Allen (2017, s. 795) doplňují, že i když jsou kompetence související s pohledávkami napříč společností rozděleny, existuje vždy potencionální střet zájmů mezi obchodním a finančním útvarem. Obchodníci si obvykle stěžují, že je velmi složité prodávat, když finanční útvar rozesílá upomínky, které odrazují zákazníky. Finančníci zase vyčítají obchodníkům, že je zajímá jen prodej, ale úhrada pohledávky už je pro ně záležitostí druhotnou.

### 2.1 Prevence vzniku pohledávek po splatnosti

U každé společnosti, kde vznikají pohledávky, je žádoucí vytvářet přehledný systém, jak s nimi nakládat. Nejúčinnější ochranou před vznikem problémových pohledávek je jejich zabezpečení už před vznikem. Ať už je to prověřováním bonity odběratelů, důsledným

zpracováním obchodních smluv nebo zajišťování pohledávek, všechny tyto činnosti jsou součástí procesu zvaného řízení pohledávek (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 11).

### 2.1.1 Prověřování bonity odběratelů

Smejkal a Rais (2013, s. 215) popisují metodiku postupu pro zajištění korektní a plánované obchodní transakce. Na prvním místě řadí právě informace, a to především informace o dosavadní platební morálce odběratele. Doporučují nepodceňovat varovné signály, jako je např. pravidelné zpoždění v úhradách za elektrickou energii, za telefon, za sociální nebo zdravotní pojištění. Řadu užitečných informací lze dohledat například i na internetu. Firmy by měly dle jeho názoru preferovat v tomto ohledu spolupráci se svými dlouhodobými partnery.

Každá firma by měla věnovat maximální pozornost takovým informacím, které ji mohou nějakým způsobem ovlivnit. Nelze však zastávat názor, že vysoká informovanost vyřeší veškeré problémy, informace musí být chápány pouze jako nástroj pro stanovení optimálního řešení a vyhodnocení vzniklé situace (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 13).

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 13-14) rozdělují zdroje informací dle následujícího klíče:

#### Vnitřní informace

- Jedná se o informace z vlastního informačního systému. Výsledkem takového hodnocení by pak měla být tzv. kategorizace odběratelů. Každá kategorie pak má nadefinované své charakteristiky a podmínky obchodního vztahu vč. platebních podmínek a úvěrových limitů. Toto hodnocení je vhodné provádět periodicky, protože platební morálka odběratelů se v čase vyvíjí a mění.

#### Vnější informace

- Kancelářské (identifikační) informace – lze je získat z veřejně dostupných internetových zdrojů, především z veřejných rejstříků, webových stránek různých ministerstev, z databází dlužníků; jejich poskytnutí je zdarma. Cílem je ověření existence společnosti, příp. odhalení nějakého zásadního problému. Z povinně zveřejňovaných finančních výkazů je možno ověřit majetkové poměry společnosti a obrát. Bohužel jen velmi složitě lze tímto způsobem prověřovat zahraniční odběratele.
- Kreditní informace – slouží k analýze solventnosti obchodního partnera. Jedná se o informaci placenou, kterou poskytují specializované informační a ratingové agentury.

Kromě základních finančních výkazů získá objednatel této informace o dosavadní platební morálce a o významných událostech ve firmě.

- Bankovní informace – pod tímto pojmem si můžeme představit specifický druh informací, které jsou bankou shromažďovány o svých klientech. Tuto informaci může banka poskytnout třetí osobě pouze se souhlasem klienta. Jedná se obvykle o informaci platebnou.

Z výše uvedeného vyplývá, že existuje řada dostupných zdrojů a informací. Zkoumat bonitu odběratele lze různými způsoby. I když je tato činnost důležitá a mnohdy odhalí problém ještě před uzavřením smlouvy, je třeba k ní přistupovat efektivně. Kislingerová a kol. (2010, s. 483) i Režňáková a kol. (2010, s. 69) se shodují, že v podnikové praxi nelze provádět analýzu platební schopnosti u každého odběratele, protože je to činnost časově i finančně náročná. V první řadě je potřeba se zaměřit na odběratele s významným podílem na tržbách. V případě odběratelů z rizikových teritorií je v ideálním případě doporučováno využití služeb specializovaných ratingových agentur. V podnikové praxi je tedy důležité nalézt hranici, kdy je efektivní obětovat čas a peníze pro zpracování bonitní a úvěrové analýzy, popř. kdy se jedná o záležitost pro podnik nevýznamnou.

### 2.1.2 Úvěrový limit a platební podmínka

Kislingerová a kol. (2010, s. 476) přirovnává úvěrový limit ke kontokorentnímu úvěru. Tento limit je možné charakterizovat jako maximální objem úvěru, který je dodavatel ochoten odběrateli poskytnout. Je tvořen součtem všech neuhrazených dlužných faktur v daném okamžiku. Snahou dodavatele je prostřednictvím maximální hranice úvěrového limitu omezit výši svých nezaplacených pohledávek za jedním odběratelem. Tento limit nutí v určité fázi odběratele k zaplacení starších pohledávek, aby si uvolnil část úvěrového rámce pro další nákupy a vznik nových pohledávek. Z logiky úvěrového limitu by mohlo vyplývat, že se jedná o typ zajišťovacího prostředku, ale není tomu tak, jeho účelem je pouze předcházení nepřiměřeně vysokým pohledávkám.

Co se týká platební podmínky, jak už bylo zmíněno, zde se často jedná o konkurenční výhodu. Snahou odběratele bude sjednání co nejdelší doby splatnosti a bude záviset na ochotě a vyjednávací pozici dodavatele, jakou maximální splatnost může odběrateli poskytnout. Nicméně důležitým faktorem pro stanovení doby splatnosti odběratelských faktur by měl být také časový soulad mezi příjmy a výdaji společnosti. Prvotní metodika stanovení doby splatnosti by měla tedy vycházet z plánu výdajů společnosti tak, aby díky

časovému nesouladu mezi příjmy a výdaji společnosti nebylo nutné využívat krátkodobé cizí zdroje (Hejná, 2017).

Kislingerová a kol. (2010, s. 485), stejně jako Režňáková a kol. (2010, s. 97) vyhodnocují celý systém přidělování úvěrového limitu a platební podmínky jako proces, na který neexistuje žádný univerzální postup. Bude to vždy kombinace různých druhů analýz, výpočtů a především úsudku kreditního manažera. Stanovení individuálního úvěrového limitu a platební podmínky je závislé jednak na hodnocení platební schopnosti a finanční stability odběratele, v úvahu se obvykle bere také finanční objem realizovaných obchodů a délka vzájemné spolupráce. V neposlední řadě záleží na interní politice každé společnosti. Je důležité, jak se společnost staví ke své úvěrové politice, a to především u nových zákazníků, s nimiž nemá společnost žádnou kreditní historii.

Drobným vodítkem pro konečný úsudek kreditního manažera by snad mohly být tři praktické přístupy k řízení rizik ve firmě (Smejkal a Rais, 2013, s. 140), které by mohly být aplikovány i na přidělování úvěrových limitů a platebních podmínek:

- neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit;
- uvažuj o pravděpodobnostech;
- neriskuj mnoho pro málo.

## 2.2 Zajišťovací a motivační prostředky

Obchodní úvěr tedy může být poskytnut odběrateli ve dvou podobách (Paták, 2006, s. 218):

- nezajištěný – u stálých a ověřených zákazníků;
- jistěný – u nových nebo méně spolehlivých zákazníků, popř. při velkých jednorázových dodávkách.

Legislativa České republiky, především pak občanský zákoník, pamatují i na právní instituty, které částečně nebo úplně omezují riziko plynoucí z možného nezaplacení pohledávky dlužníkem. Pro zajištění pohledávek lze využít také některých bankovních a pojistných produktů. Zajištění pohledávky se děje prostřednictvím zajišťovacího prostředku, který svou existencí donucuje odběratele k úhradě pohledávky, popř. zajišťuje i nedobrovolné zaplacení. Proto hovoříme o funkci zajišťovací a donucovací. Občanský zákoník dále hovoří i o prostředcích s funkcí utvrzovací, jak bude popsáno v textu níže. Je však bohužel

smutnou skutečností, že i kvalitně zajištěná pohledávka nedává věřiteli do rukou stoprocentní jistotu, že jeho pohledávka bude v době splatnosti skutečně uhrazena (Pilátová a Richter, 2011, s. 17).

Prostředků k zajištění pohledávek nebo k motivaci odběratelů k dřívější úhradě pohledávek existuje celá řada. Níže budou specifikovány některé v praxi nejužívanější, a to především ve věcné souvislosti s praktickou částí této práce, pro vytvoření teoretického východiska.

### 2.2.1 Záloha

Záloha patří k často využívaným zajišťovacím prostředkům, jimiž si lze účinně zajistit splnění peněžitého závazku. Obdobou zálohy je platba předem, jedná se v podstatě o zálohu poskytnutou ve 100% výši. Poskytnutí zálohy není upraveno žádným právním předpisem, závisí zcela na dohodě mezi prodávajícím a kupujícím (Pilátová a Richter, 2011, s. 24).

Strouhal (2016, s. 118) uvádí, že o přijaté záloze se účtuje až v okamžiku přijetí platby, nikoliv v okamžiku vystavení zálohové faktury. Příjemce platby vystaví po přijetí zálohy daňový doklad k přijaté úplatě a je povinen odvést DPH. Souběžně účtuje o přijaté záloze na stranu MD účtu 221 – Běžný účet a na stranu DAL účtu 324 – Přijaté provozní zálohy spolu s účtem 343 – DPH. Má-li přijatá záloha dlouhodobý charakter, pak musí být evidována na účtu účtové skupiny 47 – Dlouhodobé závazky.

### 2.2.2 Skonto

Skonto sice nemůže být považováno za plnohodnotný zajišťovací instrument, nicméně je neoddiskutovatelná jeho funkce motivační. Odběrateli je nabídnuta určitá sleva (skonto) z hodnoty pohledávky, pokud zaplatí dříve než na konci svého úvěrového období. Obvykle zde platí pravidlo, čím dříve odběratel svůj dluh zaplatí, tím větší sleva je mu poskytnuta (Kislingerová a kol., 2010, s. 490).

Režňáková a kol. (2010, s. 62-63) upozorňují, že hodnota nabídnuté slevy a lhůty inkasa by měla vycházet z kalkulace nákladů na úvěr za použití principu čisté současné hodnoty s přihlédnutím k nákladům na obstarání alternativního zdroje financování. Pro výpočet hodnoty skonta doporučují níže uvedené vzorce. Nejdříve je nutné přepočítat standardní úrokovou míru za provozní financování na tzv. alternativní úrokovou míru s využitím počtu dnů, které uplynou mezi standardní dobou splatnosti a dobou pro využití skonta:

$$\text{alternativní úroková míra} = \text{běžná úroková míra (p.a.)} * \frac{\text{počet dnů}}{365} \quad (1)$$

Alternativní úroková míra může být dosazena do vzorce na výpočet efektivní sazby skonta:

$$\text{sazba skonta} = \frac{\text{alternativní úroková míra}}{1 + \text{alternativní úroková míra}} \quad (2)$$

Aby se poskytnutí slevy za dřívější platbu nestalo pro prodávajícího ztrátové, musí platit:

$$\begin{aligned} & \text{hodnota dodávky snižená o skonto} * (1 + \text{alternativní úroková míra}) \\ & \geq \text{plná hodnota dodávky} \quad (3) \end{aligned}$$

### 2.2.3 Pojištění pohledávek

Jak uvádí Bařinová a Vozňáková (2007, s. 16), pojištěním pohledávky získává dodavatel jistotu úhrady své pohledávky. Spolupráce s konkrétní pojišťovnou funguje většinou na principu rámcové smlouvy s dodavatelem, ve které jsou sjednány podmínky pojištění, jako je např. maximální úvěrový limit pro každého pojištěného odběratele, pojištěná doba splatnosti každé pohledávky a samozřejmě sazba pojistného. Pojistit lze pohledávku tuzemského i zahraničního odběratele, a to nejen proti platební nevůli nebo platební neschopnosti, ale i proti platebním potížím vyvolaným politickými událostmi a přírodními katastrofami.

Na českém pojistném trhu operuje v současné době pět pojišťoven, které se zabývají pojištěním pohledávek, a to Coface, Credendo, Euler Hermes, Atradius a EGAP. Zmíněné pojišťovny dokáží posoudit bonitu každého odběratele, jelikož vlastní rozsáhlé mezinárodní databáze. Smyslem pojištění tedy nemusí být jen ochrana pro případ neuhrazení pohledávky, ale také pravidelný reporting finanční stability pojištěných odběratelů (Hejná, 2017).

### 2.2.4 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta společně s uznáním dluhu patří dle § 2048 - 2054 občanského zákoníku k prostředkům utvrzovacím, neplní tedy funkci zajišťovací. Funkce těchto prostředků je spíše preventivní a může být vnímána také jako motivace dlužníka zaplatit, jinak mu bude vyúčtována věřitelem smluvní pokuta. Pokud je ve smlouvě smluvní pokuta dojednána, může věřitel požadovat plnění bez zřetele na to, zda mu nějaká škoda vznikla. Pouze nepřiměřeně vysokou smluvní pokutu může soud na návrh dlužníka snížit (Režňáková a kol., 2010, s. 91).



### 2.2.5 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je platební instrument využívaný především v zahraničním obchodě. Akreditiv je upraven mezinárodními dohodami a pravidly mezinárodního obchodu. Je to současně i prostředek zajišťovací, který poskytuje jistotu jak dodavateli, že mu bude za zboží zapláceno, tak odběrateli, že může za zboží zaplatit obvykle až po předání zboží k přepravě. Jedná se o písemný závazek banky, která se zavazuje na základě žádosti klienta (v našem případě odběratele) zaplatit dodavateli, jestliže budou do určité doby splněny stanovené podmínky. Podmínkou je dodání standardních dokumentů, jako jsou faktura, balicí list, pojistný certifikát a především dopravní dokumenty. I mezi akreditivy existuje celá řada variant a podob – odvolatelné, neodvolatelné, potvrzené, nepotvrzené, kryté, nekryté, revolvingové, stand-by atd. (Kislingerová a kol., 2010, s. 486).

### 2.2.6 Dokumentární inkaso

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 24-25) uvádí, že dokumentární inkaso se zařadí mezi platební instrumenty a současně zajišťovací prostředky využívané především v zahraničním obchodě. Jeho výhodnost pro dodavatele je diskutabilní, proto je doporučováno ho využívat v obchodech s již zavedenými partnery. Dále upřesňují, že dokumentární inkaso představuje příkaz dodavatele bance, aby pro něj vyinkasovala od odběratele plnění za dodávku. V obchodní praxi jsou rozlišovány dva druhy dokumentárního inkasa:

- dokumenty proti zaplacení – kupující zaplatí bance částku až po obdržení stanovené vývozní dokumentace;
- dokumenty proti akceptaci směnky – odběratel musí akceptovat směnku vystavenou dodavatelem a pak teprve získá dokumenty.

### 2.2.7 Bankovní záruka

Podle Kislingerové a kol. (2010, s. 485) je bankovní záruka především zajišťovacím instrumentem. Jedná se o písemné prohlášení banky, že uspokojí pohledávku věřitele do výše peněžní částky uvedené v záruční listině v případě, že dlužník nesplní určitý závazek, který je přesně specifikován v záruční listině. Příkaz k vystavení záruky dává subjekt, jehož závazek má být bankou zajištěn. Často se stává, že příjemce záruky se nespokojí se zárukou vystavenou bankou příkazce, protože prostě nemá k této bance důvěru nebo nezná cizí právní prostředí. Pak může do vztahu vstoupit tzv. potvrzující banka, která tento závazek potvrdí.

Vystavit lze záruku (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 21-22):

- platební - zajišťující splacení finančních závazků;
- neplatební - zajišťující splnění jiných povinností dlužníka, např. záruka za správné provedení smlouvy.

### 2.2.8 Směnka

Jak uvádí Pilátová a Richter (2011, s. 23-24), směnka je především platebním instrumentem, nicméně v obchodní praxi se osvědčila i jako spolehlivý zajišťovací prostředek. Právní úprava směnky je řešena Zákonem č. 191/1950 Sb. ze dne 20. 12. 1950, směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů. Směnka je převoditelný cenný papír s předepsanými náležitostmi. Každá směnka musí obsahovat označení, že se jedná o směnku, bezpodmínečný příkaz směnečnému dlužníkovi zaplatit určenou částku, údaj o splatnosti směnky, jméno osoby, na jejíž řad má být placeno, označení místa, kde má dojít k placení, datum a místo vystavení směnky a podpis výstavce. Podle Režňákové (2010, s. 80) rozlišujeme směnku:

- vlastní – představuje příslib výstavce směnky (dlužníka) zaplatit v den splatnosti a na stanoveném místě dohodnutou sumu na řad osoby uvedené na směnce;
- cizí – představuje příkaz výstavce směnky směnečnému dlužníkovi (směnečníkovi) zaplatit věřiteli ve stanovený den a na stanoveném místě dohodnutou částku. Směnka cizí obsahuje tři osoby – výstavce (trasant), směnečník (trasát) a remitent (věřitel).

## 2.3 Řešení pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

V okamžiku, kdy nebyla pohledávka věřiteli uhrazena ve lhůtě splatnosti, přichází na řadu další fáze řízení pohledávek, a sice vymáhání pohledávek mimosoudní cestou. Společnost obvykle zahájí vymáhání upomínáním dlužníka. Krátce po splatnosti pohledávky totiž existuje velmi reálná naděje, že bude společnosti dlužná částka uhrazena. Zkušenosti z praxe ukazují na relativně velké šance vymoci pohledávku, která je po splatnosti dokonce i jeden a více měsíců. Pravděpodobnost inkasa pohledávky starší jednoho roku je však už jen kolem 10 – 30 %. Je potřeba tedy k vymáhání přistupovat aktivně a celou věc nepodceňovat (Smejkal a Rais, 2013, s. 215).

Níže bude tedy popsán proces upomínání, který bývá v praxi, až na výjimky, realizován vlastními silami společnosti.

### 2.3.1 Písemná upomínka

Věřitel nejčastěji řeší v první fázi situaci písemnou upomínkou. Předpokladem pro správné nastavení systému upomínek, především pak ve větších společnostech, je propracovaná evidence poskytnutých obchodních úvěrů. Nejdůležitější je analýza pohledávek do a po splatnosti, vč. detailu k věkové struktuře pohledávek po splatnosti (Režňáková a kol., 2010, s. 98).

Upomínkové řízení mívá tři stupně. V prvním stupni, obvykle 5 – 10 dnů po splatnosti, je zaslána první upomínka. V případě nezaplacení následuje druhá upomínka, zhruba mezi 10. – 20. dnem po splatnosti. Třetí upomínka by měla následovat mezi 20. – 40. dnem po splatnosti (Chlada, 2016). Textaci upomínek je vhodné tzv. přiostrňovat, s každou další upomínkou je doporučeno stupňovat i osobu podepisující, např. takto: 1. upomínka – fakturační oddělení, 2. upomínka – finanční ředitel, 3. upomínka – předžalobní výzva (Smejkal a Rais, 2013, s. 215). V mnoha společnostech dochází s poslední upomínkou k zablokování zákazníka, nemůže s ním být až do vypořádání všech závazků uzavřen žádný další obchod (Chlada, 2016).

### 2.3.2 Osobní kontakt

Podle Smejkala a Raise (2013, s. 213) je vhodný osobní přístup k vymáhání pohledávek. Tímto prezentují názor zahraničních firem, které pojišťují a úvěrují vývoz západoevropského zboží do zemí OECD a navíc mají i zkušenosti s českými neplatiči. Doporučují dlužníka poznat, navštívit ho, zjistit si o něm co nejvíce informací. Jen tak má dle jejich názoru společnost naději, že své peníze ještě někdy uvidí.

Kislingerová a kol. (2010, s. 496) také vyzdvihují osobní kontakt, protože dle jejich názoru mají lidé obecně větší respekt před osobním příslibem, než telefonickým kontaktem „bez tváře“. Je ovšem nutné počítat s vyššími cestovními náklady, proto je využití osobního kontaktu efektivnější při vymáhání významnějších pohledávek.

### 2.3.3 Akceptace kompromisu

Po prostudování dalších variant řešení svépomocného vymáhání pohledávek po splatnosti, jak jsou prezentovány v odborné literatuře, byla tato podkapitola nazvána souhrnně akceptací kompromisu. V dále uváděných případech půjde spíše o manažerské rozhodnutí, zda je pro společnost výhodnější se tzv. smířit s nižším nebo pozdějším plněním ze své pohledávky po splatnosti, než se dále zabývat nákladným vymáháním s nejistým koncem.

Smejkal a Rais (2013, s. 231) v tomto smyslu uvádí, že je nanejvýš vhodné, a to především v případě, kdy společnost tuší budoucí problém, nabídnout dlužníkovi slevu. To má dle jejich názoru několik výhod. Věřitel si tím urychlí platbu, předběhne ostatní věřitele a rozdíl (ztrátu) je možné odečíst od daňového základu.

Další variantou řešení situace je dohodnout s dlužníkem splátkový kalendář. V tomto případě sice dostane věřitel své peníze později a po částech, nicméně v situaci, ve které se obě strany nachází, bude jistě výhodnější toto řešení akceptovat. Dohodě o splátkovém kalendáři by ideálně mělo předcházet tzv. uznání dluhu. Jedná se o písemné prohlášení, které učiní dlužník vůči věřiteli a potvrdí mu tak svůj dluh. Obecná promlčecí doba dluhu se začne od data uznání dluhu počítat znovu (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 44). Dle § 2054 občanského zákoníku se za uznání dluhu považuje také částečné plnění nebo zaplacení úroku z tohoto dluhu. Samotné uznání dlužníkem zbavuje věřitele povinnosti v případném soudním řízení dokazovat vznik pohledávky. Není ovšem povinností dlužníka svůj dluh vůči věřiteli uznat (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Smejkal a Rais (2013, s. 215) doporučují ve své metodice svépomocného vymáhání také prodej nebo postoupení pohledávky. Pilátová a Richter (2011, s. 22) ovšem upozorňují, že při postoupení pohledávky jinému subjektu za úplatu musí postupující subjekt počítat s jistým skontem z hodnoty pohledávky, jako odměnou za realizaci obchodu a za to, že přebírající subjekt na sebe bere riziko, že ani jemu se pohledávku nepodaří vymoci.

#### **2.3.4 Inkasní agentura**

V případě, že je svépomocné vymáhání ze strany věřitele neúspěšné nebo se věřitel rozhodne hned po splatnosti pohledávky pro řešení situace pomocí třetí strany, existuje dle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 43) možnost spolupráce se specializovanou inkasní agenturou. Poukazují na jisté výhody tohoto řešení, a sice že náklady na vymáhání pohledávek vlastními silami lze jen těžko odhadnout, jsou skryty ve mzdových, cestovních a právních nákladech. Naproti tomu náklady, které vzniknou zapojením inkasní agentury, jsou podloženy daňovým dokladem. Kislíngrová a kol. (2010, s. 497) vyzdvihuje taktéž některé výhody vymáhání pohledávek přes agenturu, zmiňuje především rychlost, zkušenosti, a také psychologické hledisko, a sice že angažování agentury může být pro dlužníka signálem, že to věřitel s vymáháním své pohledávky myslí opravdu vážně. Vymáhání probíhá na základě příkazní smlouvy nebo na základě smlouvy o právním zastoupení, kde jsou přesně specifikovány provize z vymáhané částky, popř. další poplatky.

## 2.4 Řešení pohledávek po splatnosti soudní cestou

V případě neúspěšného mimosoudního vymáhání pohledávky přechází věřitel často k soudnímu vymáhání. Protože toto řešení přichází do úvahy ve většině případů až po neúspěšném vymáhání předchozími způsoby, obvykle soudní vymáhání nepřináší skutečné uspokojení nároků věřitele (Kislingerová a kol., 2010, s. 497). Před podáním žaloby nebo před využitím některého z níže uvedených prostředků vymáhání by však měl věřitel znovu celou záležitost posoudit, a to jak z pohledu právního, tak pohledu ekonomického. Měl by vyhodnotit pravděpodobnost úspěchu v zamýšleném soudním řízení a náklady, které bude muset pravděpodobně vynaložit v podobě soudních poplatků, exekutorských poplatků, příp. poplatků za právní zastoupení. Tyto náklady se věřiteli vůbec nemusí vrátit nebo mohou v některých případech překročit hodnotu pohledávky (Doleček, 2016).

Níže budou tedy představeny nejběžnější možnosti soudního vymáhání pohledávek, ale také další možnosti, jak se může věřitel domoci toho, co mu bylo přiznáno soudem nebo jiným orgánem, a co dlužník odmítá dobrovolně plnit.

### 2.4.1 Rozhodčí řízení

Bařinová a Vozňáková (2007, s. 51) uvádí, že se jedná o alternativní způsob řešení sporů, který lze využít v případech, kdy mají smluvní strany ujednání ve smlouvě tzv. rozhodčí doložku. V tomto případě existuje možnost řešit spor týkající se úhrady pohledávky prostřednictvím rozhodčího soudu nebo rozhodce. Výhodou takového řízení je jeho rychlost a transparentnost. Podaná žaloba je řešena ihned po úhradě příslušného poplatku, řízení je jednoinstanční. Na závěr jednání vydá rozhodce zpravidla rozhodčí nález, který je soudně vykonatelný doručením oběma stranám. Rozhodčí řízení může být zakončeno také usnesením a to v případě, že dojde ke kompromisnímu vyřešení sporu. Jediný stálý rozhodčí soud s obecnou působností v ČR je Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky.

### 2.4.2 Soudní řízení

Další variantou řešení je podání žaloby k místně příslušnému soudu odpůrce. Soudní řízení je zahájeno podáním žaloby a ukončeno vydáním rozsudku nebo usnesení. Jestliže dlužník nereagoval v průběhu mimosoudního vymáhání na upomínky, použije tyto věřitel jako důkaz v soudním řízení. Kromě uplatňované pohledávky by měla dlužná částka obsahovat i veškeré příslušenství, tzn. úroky z prodlení a náklady soudního řízení, které je v první fázi

povinen uhradit navrhovatel. V případě úspěšného soudního sporu je celá částka následně vymáhána po dlužníkovi (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 57).

V této souvislosti je třeba zmínit i možnost zkráceného řízení ve formě elektronického platebního rozkazu, který je podáván elektronicky přes webové stránky justice – ePodatelna. Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu je možno podat v případě vymáhání částky do 1 000 000 Kč. V elektronickém platebním rozkazu uloží soud žalovanému, aby do 15 dnů po jeho doručení uhradil žalobci dlužnou částku vč. nákladů řízení, nebo aby v této lhůtě podal odpor u soudu, který elektronický platební rozkaz vydal (Smejkal a Rais, 2013, s. 216). Pokud dlužník podá odpor nebo pokud nemůže být platební rozkaz doručen do vlastních rukou dlužníka, dochází ke zrušení platebního rozkazu. V tomto případě se přistoupí k tradičnímu soudnímu řízení (Pilátová a Richter 2011, s. 29-30).

Doleček (2016) zmiňuje možnost, kterou může věřitel využít, pokud dlužník dobrovolně nesplní, co mu ukládá vykonatelné rozhodnutí, a sice že může podat návrh na soudní výkon rozhodnutí. Ve svém návrhu týkajícím se peněžité částky je však povinen uvést, jakým způsobem má být výkon rozhodnutí proveden. Tato podmínka může být pro věřitele těžko splnitelná, proto je v praxi častěji využívána vymahatelnost formou exekučního řízení. Drbohlav a Pohl (2011, s. 114) k tomu doplňují, že se věřitel může domáhat uspokojení své pohledávky na základě rozhodnutí soudu z následujících oblastí, které představují příjem či majetek dlužníka: srážkami ze mzdy, správou nemovité věci, příkázáním pohledávek, prodejem nemovitých a movitých věcí, zřízením zástavního práva k nemovitostem nebo postižením závodu.

### 2.4.3 Exekuční řízení

Podle Drbohlava a Pohla (2011, s. 113) je exekuce nejběžnějším způsobem vymáhání vykonatelných pohledávek. Pod pojmem vykonatelná pohledávka se rozumí pohledávka opatřená exekučním titulem, který je materiální podmínkou výkonu rozhodnutí. Jedná se zpravidla o listinu vydanou oprávněným orgánem, ve které je uložena dlužníkovi povinnost plnit ve stanovené době svůj závazek. V praxi to znamená např. již zmiňovaný elektronický platební rozkaz, rozhodnutí soudu, notářský zápis a další.

Po obdržení exekučního titulu je dlužník povinen závazek uhradit do stanoveného termínu. Neuhradí-li však svůj závazek, věřitel podá návrh na nařízení exekuce. Věřitel má v této situaci právo na výběr exekutora. Exekutor, kterému byl doručen exekuční návrh, předloží

tento spolu s exekučním titulem exekučnímu soudu a požádá ho o udělení pověření k provedení exekuce. Soud přezkoumá podklady a následně nařídí exekuci. Exekutor poté, co mu bylo doručeno pověření o nařízení exekuce, posoudí, jakým způsobem bude exekuce provedena. Nejdříve může být dlužníkovi zasláno vyrozumění o zahájení exekuce s výzvou k dobrovolnému plnění nebo je okamžitě vydán exekuční příkaz ohledně majetku, který má být exekucí postižen. Na rozdíl od návrhu na soudní výkon rozhodnutí nemusí věřitel specifikovat způsob provedení výkonu rozhodnutí, výběr je ponechán na exekutorovi. Oprávněný samozřejmě může s ohledem na hospodárnost řízení upozornit soudního exekutora na hodnotný majetek. Exekučním příkazem se rozumí příkaz k provedení exekuce některým ze zákonných způsobů. Ty jsou téměř shodné se způsoby soudního výkonu rozhodnutí (Doleček, 2016).

#### 2.4.4 Insolvenční řízení

Další možností vymáhání pohledávek je podání insolvenčního návrhu podle podmínek zákona č. 182/2006 Sb. ze dne 30. 3. 2006, o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů, tzv. insolvenční zákon. Smejkal a Rais (2013, s. 217) dodávají, že účinná může být při vymáhání pohledávky pouhá pohružka podání insolvenčního návrhu.

Předmětem insolvenčního řízení je úpadek nebo hrozící úpadek dlužníka. Podmínkou existence úpadku je platební neschopnost, dlužník má tedy minimálně dva věřitele, kterým dluží více než 30 dnů nebo je předlužen. Znamená to, že souhrn závazků vůči alespoň dvěma věřitelům převyšuje hodnotu majetku firmy, popř. existuje hrozící předpoklad, že dlužník nebude schopen řádně plnit své závazky. Návrh na insolvenční řízení může podat sám dlužník nebo kdokoliv z jeho věřitelů. Ostatní věřitelé mohou přihlašovat své pohledávky do insolvenčního řízení, a to od zahájení insolvenčního řízení až do rozhodnutí o tomto řízení. Seznam dlužníků, vůči kterým je vedeno insolvenční řízení, je zveřejněn v insolvenčním rejstříku na stránkách Ministerstva spravedlnosti ČR. Insolvence může být dle § 4 insolvenčního zákona řešena vyhlášením konkurzu, oddlužením nebo reorganizací. Ve firemní praxi zůstává nejběžnější likvidační formou řešení úpadku zmiňovaný konkurz. Cílem konkurzu je zpeněžení majetkové podstaty a rozdělení výtěžku mezi věřitele. Z výtěžku jsou nejdříve uspokojovány nároky insolvenčního správce, dále pohledávky zaměstnanců, pak nároky státu a až nakonec přicházejí na řadu pohledávky ostatních věřitelů (Drbohlav a Pohl, 2011, s. 65-79). Z uvedeného lze tedy usuzovat, že šance běžného věřitele na uspokojení pohledávky jsou opravdu minimální.

### 3 VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Synek (2003, s. 352) tvrdí, že jakékoliv finanční rozhodování by mělo být podloženo finanční analýzou. Poskytuje totiž manažerům zpětnou vazbu o úspěšnosti nebo neúspěšnosti jejich minulých rozhodnutí. Výsledky analýzy tak mohou poskytnout cenné informace pro budoucnost podniku. Knápková (2017, s. 17) k tomu dodává, že finanční analýzu potřebují jako zdroj pro své rozhodování také případní investoři, obchodní partneři a státní instituce. Rozdílnost finanční analýzy může spočívat v tom, pro jaký účel je zpracovávána, každá zájmová skupina preferuje jiné informace. Předmětem této bakalářské práce jsou pohledávky, tudíž bude i teoretické vymezení finanční analýzy zaměřeno pouze na vybrané ukazatele a postupy zasahující do oblasti pohledávek.

#### 3.1 Analýza finančních výkazů

Jak uvádí Knápková (2017, s. 18), základním zdrojem každé analýzy jsou především finanční výkazy podniku. Předpokladem pro jejich kvalitní rozbor je znalost obsahu jednotlivých položek a také jejich vzájemné souvztažnosti. Vždy je třeba mít na zřeteli fakt, že výkazy nemusí zobrazovat ekonomickou realitu podniku, že jsou zpracovány pro účely účetní a daňové. Růčková (2010, s. 105) k tomu doplňuje, že je nanejvýš vhodné, pro přehlednost a podporu slovních komentářů, vypracovat vertikální a horizontální analýzu jednotlivých výkazů. Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek v čase. Vypočítává se jednak absolutní výše změn mezi jednotlivými roky sledovaného období a následně se zpravidla vypočítává meziroční procentní změna. Pro kvalitní zpracování finanční analýzy jsou důležité zejména základní finanční výkazy, ve kterých je třeba se zaměřit především na následující.

##### 3.1.1 Rozvaha

Údaje uvedené v rozvaze charakterizují stav majetku a zdrojů podniku k určitému datu. Aktiva jsou výsledkem minulých investičních rozhodnutí a v rámci rozvahy jsou členěna jednak podle funkce, ale především podle času, na dlouhodobá a oběžná aktiva. U dlouhodobých aktiv je posuzována především jejich struktura, stáří a vzájemné poměry mezi jednotlivými složkami majetku. Oběžná aktiva jsou tvořena podobou věcnou a finanční, v rozvaze jsou uspořádána podle likvidity. Prostřednictvím oběžných aktiv je analyzován především běžný provoz společnosti (Kislingerová a kol., 2010, s. 52-53).



Finanční struktura podniku je zachycena na pasivní straně rozvahy. Základním hlediskem analýzy pasiv by mělo být vyhodnocení zdrojů financování podniku v členění na vlastní a cizí kapitál. Ve vlastním kapitálu je třeba vnímat provázanost s výkazem zisku a ztráty prostřednictvím položky výsledku hospodaření (Růčková, 2010, s. 105). Cizí kapitál musí být vnímán jako část kapitálu, která má v podniku do jisté míry přednost, jeho výhodou je zahrnutí ceny těchto zdrojů do nákladů společnosti (Kislingerová a kol., 2010, s. 59).

### **3.1.2 Výkaz zisku a ztráty**

Účelem sestavení výkazu zisku a ztráty je zjištění výsledku hospodaření. V rámci analýzy tohoto výkazu je obvykle hledána odpověď na otázku, jak jednotlivé náklady a výnosy společnosti ovlivňují výsledek hospodaření. V rámci analýzy výnosových položek jsou nejvýznamnější obvykle tržby, dle kterých je identifikovatelné zaměření podnikatelské činnosti společnosti. Kromě rozboru významných položek nákladů se obvykle analytik zaměřuje na analýzu přidané hodnoty společnosti. Důležitý je také pohled na strukturu výsledku hospodaření, tj. na výsledek z provozní činnosti a finanční činnosti (Růčková, 2010, s. 32).

### **3.1.3 Výkaz o peněžních tocích**

V případě, že je cílem analýzy zachycení reálných peněžních toků společnosti, pak musí být provedena analýza výkazu o peněžních tocích, zkráceně výkazu cash flow. Praxe totiž ukazuje, že podnik může být ziskový, ale může být současně i platebně neschopný. V rámci tohoto výkazu je pak možno detailně rozebrat položky příjmů a výdajů za provozní, investiční a finanční činnost podniku (Kislingerová a kol., 2010, s. 73).

### **3.1.4 Výkaz o změnách vlastního kapitálu**

Tento výkaz má podávat detailní přehled o transakcích, které ovlivnily nějakým způsobem vlastní kapitál společnosti. Cílem analýzy tohoto výkazu by mělo být především rozklíčování jednotlivých položek vlastního kapitálu a rozdílů mezi počátečním a konečným zůstatkem (Knápková et al., 2017, s. 62).

### **3.1.5 Příloha**

Poskytuje mnohdy velmi cenné slovní i číselné informace, kterými je vhodné doplnit analýzu účetních výkazů. Informace se týkají jednak použitých účetních metod a zásad, ale také dodatečných informací např. k pohledávkám, závazkům, zálohám, odpisům, opravným položkám apod. (Knápková et al., 2017, s. 63).

## 3.2 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je podle Růčkové (2010, s. 49) vyjádřením schopnosti podniku hradit včas své závazky. Kislíngrová a kol. (2010, s. 103) v této souvislosti doplňují, že se jedná také o schopnost podniku přeměňovat svá aktiva na peněžní prostředky, aby mohly být tyto závazky včas hrazeny. Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není jednak schopen využívat ziskové příležitosti, které podnikání nabízí nebo dokonce není schopen hradit své běžné závazky. Tato situace může vést až k platební neschopnosti (Růčková, 2010, s. 48).

### 3.2.1 Běžná likvidita

Někdy nazývána také jako likvidita III. stupně. Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučená výsledná hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. Při rovnosti oběžného majetku a krátkodobých závazků je likvidita podniku riziková, naproti tomu vysoké výsledné hodnoty ukazatele svědčí o vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování společnosti (Knápková et al., 2017, s. 94). Výpočet je následující:

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

### 3.2.2 Pohotová likvidita

Označována také jako likvidita II. stupně. Podle Růčkové (2010, s. 50) je ideální, když se čítec rovná jmenovateli, tedy výsledek 1. Při tomto výsledku by byl podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Hodnota výsledku do 1,5 je podle odborné literatury akceptovatelná. Výpočet je následující:

$$\frac{\text{krátk. pohledávky} + \text{krátk. finanční majetek} + \text{krátk. peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

### 3.2.3 Hotovostní likvidita

Označována také jako likvidita I. stupně. Doporučené rozmezí výsledných hodnot je podle Knápkové (2017, s. 95) 0,2 – 0,5. Vysoká hodnota ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. Růčková (2010, s. 49) k tomu uvádí, že dolní hranice výsledné hodnoty 0,2 je opravdu hodnota kritická, nemusí ovšem nutně poukazovat na finanční problémy, společnosti mohou čerpat v takových situacích kontokorentní úvěr. Výpočet je následující:

$$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

### 3.3 Ukazatele aktivity

V odborné literatuře je využití těchto ukazatelů označováno také jako řízení aktiv. Měří vázanost určité složky kapitálu v jednotlivých druzích aktiv nebo pasiv. Jejich výpočet dává podniku odpověď na otázku, jak hospodaří s aktivy nebo s jejich složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. Tyto ukazatele mohou být vyjádřeny buď počtem obrátek jednotlivých složek majetku/zdrojů za rok nebo dobou obratu těchto položek vyjádřenou ve dnech (Růčková, 2010, s. 60). Zahraniční literatura k tomuto přidává jednoduchou, ale zásadní myšlenku, a sice že ukazatele aktivity mohou pomocí jednoduchého výpočtu odhalit konkrétní oblast neefektivní činnosti v podniku. V podstatě selaský rozum by měl napovědět, který z ukazatelů aktivity může poskytnout nejužitečnější náhled na efektivitu určité činnosti ve společnosti (Brealey, Myers, Allen, 2017, s. 742).

#### 3.3.1 Doba obratu pohledávek

Podle Knápkové et al., (2017, s. 108) vyjadřuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek. Počítá se jako podíl průměrného stavu krátkodobých pohledávek a průměrných denních tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje délku období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr až po okamžik inkasa od odběratele. Delší průměrná doba obratu pohledávek ukazuje na vyšší potřebu úvěrových zdrojů a tím na vyšší náklady. Výpočet vypadá takto:

$$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (7)$$

#### 3.3.2 Doba obratu závazků

Vyjadřuje počet dnů od doby vzniku závazku do doby jeho úhrady. Obecně lze konstatovat, že by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Tento nesoulad přímo ovlivňuje likviditu podniku (Růčková, 2010, s. 61). Při výpočtu lze krátkodobé závazky vztáhnout buď k výkonové spotřebě, ale příp. také k tržbám, což má výhodu jedné srovnávací základny s dobou obratu pohledávek (Knápková et al., 2017, s. 109). Výpočet může být tedy následující:

$$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (8)$$

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.

Praktická část práce bude zaměřena na společnost Česká zbrojovka a.s., Uherský Brod. Úvodem budou zmíněny základní identifikační údaje této akciové společnosti, představen předmět podnikatelské činnosti a společnost bude zařazena pro účely dalšího srovnávání dle klasifikace ekonomických činností Českého statistického úřadu CZ-NACE. Určitě nezůstane bez povšimnutí ani zajímavá historie společnosti a především její ambice do budoucna. Pro ucelený pohled na ekonomické zdraví společnosti bude provedena krátká finanční analýza a tato srovnána s ekonomickými hodnotami příslušného odvětví. V návaznosti na předmět této práce však bude nejdůležitější pohled na pohledávky společnosti. Kromě analýzy pohledávek a souvisejících ukazatelů bude tedy podrobně popsán především systém řízení pohledávek ve společnosti, jejich účetní evidence a postupy související s vymáháním pohledávek po splatnosti. V závěru práce bude celý systém vyhodnocen a budou navržena doporučení pro případné vylepšení stávajících postupů.



*Obrázek 7: Logo České zbrojovky a.s. (interní zdroj společnosti)*

### 4.1 Identifikace společnosti

Název:	Česká zbrojovka a.s.
Adresa:	Svat. Čecha 1283, 688 27 Uherský Brod
IČO:	46345965
Rok založení:	1936
Rok založení a.s.:	1992
Registrace:	Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka 712
Webová adresa:	<a href="http://www.czub.cz/">http://www.czub.cz/</a>

Předmětem podnikání jsou dle obchodního rejstříku následující činnosti (Česká zbrojovka a.s., 2017):

- slévárenství, modelářství;
- obráběčství;
- galvanizérství, smaltérství;
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;

- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- zámečnictví, nástrojářství;
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní a nákup, prodej, uschovávání a přeprava střeliva;
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky vydaného podle zákona č 38/1994 Sb.;
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady;
- provozování střelnic a výuka a výcvik ve střelbě se zbraní;
- nákup, prodej a skladování munice;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti Česká zbrojovka a.s. je výroba a prodej loveckých, sportovních a vojenských zbraní; dále pak výroba součástek pro automobilový a letecký průmysl.

Pro účely klasifikace ekonomických činností podle Českého statistického úřadu CZ-NACE lze Českou zbrojovku a.s. zařadit podle hlavní podnikatelské činnosti následovně:

- sekce C: Zpracovatelský průmysl
- oddíl 25: Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
- skupina 25.4: Výroba zbraní a střeliva
- třída 25.40: Výroba zbraní a střeliva

Toto zařazení bude využito v dalších částech práce, zejména při finanční analýze, pro účely srovnání výsledků České zbrojovky a.s. s průměry firem v rámci stejného odvětví.

Dle údajů k 31. 12. 2016 lze Českou zbrojovku a.s., s hodnotou základního kapitálu 481 246 tis. Kč, s ročním obratem 3 926 348 tis. Kč, s objemem aktiv 3 914 931 tis. Kč a s průměrným počtem zaměstnanců 1 610, zařadit do kategorie velkých podniků.

Mateřskou společností České zbrojovky a.s. je společnost EHC CZUB, SE, Opletalova 1284/37, Praha 1. Tato společnost vlastní 90,01 % akcií České zbrojovky a.s., zbývajících téměř 10 % je ve vlastnictví členů představenstva společnosti.

## 4.2 Historie a současnost společnosti

Česká zbrojovka a.s. patří mezi tradiční výrobce ručních palných zbraní. Historie této společnosti sahá až do roku 1936, kdy byla její produkce zaměřena na výrobu ručních vojenských zbraní. Důvodem vzniku společnosti právě v Uherském Brodě byla nutnost přesunu průmyslu důležitého pro obranu státu do vnitrozemí. Pazdera uvádí (2015, s. 11), že v polovině roku 1936 uherskobrodská městská rada schválila výstavbu závodu pro 2000 zaměstnanců, který měl být pobočkou hlavní továrny ve Strakoniciích. Tento byl následně vystavěn a uveden do provozu v rekordně krátké době šestnácti týdnů. Tehdy pobočka vyráběla zejména letecké kulometry pro československou armádu. Za války pak byla nucena vyrábět díly pro německá letadla Messerschmitt. V té době byl sortiment doplněn např. i o výrobu šicích strojů (Česká zbrojovka a.s., 2016).

Po skončení druhé světové války byl podnik sice znárodněn, ale do výrobního programu se vrátili zbraně, jak pro civilní, tak pro vojenské účely. V 60. letech byla zavedena výroba součástí turbovrtulových leteckých motorů, od poloviny 70. let přibyla výroba traktorové hydrauliky. V 80. letech už převažovala nezbrojní výroba pro letecký a zemědělský průmysl a produkce sportovních a loveckých zbraní určených pro export do tehdy ideově akceptovatelných zemí. Po rozpadu komunistického režimu došlo k reorganizaci výroby a společnost se začala znovu zaměřovat na výrobu civilních zbraní. Na začátku 90. let byl podnik privatizován a tehdy se projeví významné ekonomické problémy. Klesala výroba leteckých motorů i částí traktorů, nakonec se některé výrobní programy zcela zastavily. Situaci se dařilo mírnit rostoucí výrobou civilních zbraní, nicméně společnost musela v té době významně propouštět (Pazdera, 2015, s. 492).



**Obrázek 8:** Ukázka z výrobního sortimentu společnosti Česká zbrojovka a.s. – pistole CZ P-10 a kulovnice CZ 527 Varmint (interní zdroj společnosti)

Následně prošel podnik restrukturalizací, začal pronikat na nové trhy, zmodernizoval strojovou základnu, inovoval a rozšířil sortiment. V roce 1997 byla v USA, v Kansas City, založena dceřiná společnost CZ-USA, což se později ukázalo jako výborné strategické rozhodnutí. Zbrojní výroba byla doplněna produkcí vysoce přesných součástek pro automobilový a letecký průmysl. Od roku 2006 společnost neustále inovuje jak výrobní procesy, tak své produkty, zavádí nové modely zbraní a navyšuje kapacity (Pazdera, 2015, s. 493).

Dalo by se říci, že uherskobrodská Česká zbrojovka a.s., jako strategicky významný podnik, má za sebou „pohnutou historii“. Několikrát ve své historii byla podrobena různým režimům a musela se díky tomu vzdát svého výrobního programu. Za více než 80 let své existence osmkrát změnila svůj název (interní zdroj společnosti Česká zbrojovka a.s.).

V současnosti patří Česká zbrojovka a.s. mezi významné světové výrobce zbraní, přičemž její produkty se vyváží do více než 100 zemí světa. Zbraně značky CZ přesvědčují v posledních letech svou kvalitou i státní ozbrojené složky. Z nejvýznamnějších lze jmenovat dodávky ručních palných zbraní pro Polici České republiky (pistole CZ 75 D Compact), dodávky útočných pušek CZ 805 BREN, jež u Armády České republiky nahradily již vysloužilé samopaly vz. 58, a v neposlední řadě také dodávky pro egyptskou nebo mexickou státní policii (interní zdroj společnosti Česká zbrojovka a.s.).

I díky výše uvedeným zakázkám společnost stále roste. Česká zbrojovka a.s. dosahuje v posledních letech historicky nejvyšších obrátů a její budoucí výhledy nejsou o nic méně ambiciózní.



## 5 FINANČNÍ ANALÝZA SE ZAMĚŘENÍM NA POHLEDÁVKY

V rámci následující kapitoly bude provedena zkrácená finanční analýza společnosti Česká zbrojovka a.s. Účelem této analýzy je dokreslení celkového pohledu na finanční zdraví a stabilitu společnosti, důraz je ovšem kladen na položky a ukazatele, které se nějakým způsobem dotýkají pohledávek společnosti. Tato analýza upřesní postavení pohledávek ve společnosti, jejich vazbu na tržby z různých úhlů pohledu, příp. poukáže na rizika spojená s podílem pohledávek po splatnosti. Jednotlivé ukazatele budou prezentovány na finančních výsledcích společnosti za období 2013 - 2016. Jako podklad pro analýzu poslouží nekonsolidované účetní závěrky společnosti, především tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha (Česká zbrojovka a.s., 2013-2016). Rozvaha a výkaz zisku a ztráty byly z důvodu legislativních změn v členění jednotlivých položek výkazů přepracovány ve všech sledovaných letech dle metodiky roku 2016, aby byla zajištěna meziroční srovnatelnost. Přepracované finanční výkazy jsou předmětem příloh P I a P II.

Jak už bylo zmíněno, Česká zbrojovka a.s. patří k významným výrobcům sportovních, loveckých a vojenských zbraní, a to v celosvětovém měřítku. Společnost nemá v rámci České republiky ve svém oboru a skupině CZ-NACE 25.4 adekvátního konkurenta. Podíl České zbrojovky a.s. na celkových aktivech této skupiny byl v roce 2016 vyčíslen na 42 %, na celkovém výsledku hospodaření skupiny se společnost podílela dokonce 44 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2013-2016). Především tedy z uvedeného důvodu budou vybrané hodnoty rozvahy a výkazu zisku a ztráty srovnávány s hodnotami celého oddílu 25 Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení. Porovnávání s oddílem 25 se jeví vhodnější i s ohledem na kompletní výrobní sortiment České zbrojovky a.s., která kromě zbraní produkuje i výrobky pro automobilový a letecký průmysl. V roce 2016 se tržby z prodeje součástek pro automobilový a letecký průmysl podílely na celkových tržbách společnosti asi 17 %.

### 5.1 Analýza majetkové struktury

Z hlediska celkové bilanční sumy společnosti Česká zbrojovka a.s. (tabulka 1 a 2) je možné pozorovat rostoucí hodnotu celkových aktiv, která se v průběhu let 2013 – 2016 zvýšila téměř o 50 %. K meziročnímu navýšení docházelo jednak v položce dlouhodobých aktiv, ale také v položkách oběžných aktiv. Nejvýznamnější část aktiv představuje v každém sledovaném roce zhruba 60% podíl oběžného majetku.

Dlouhodobý majetek se podílí na celkových aktivech společnosti zhruba 40 %, což je o něco méně než průměr firem v odvětví (tabulka 3). Horizontální analýza prokázala meziroční růst dlouhodobého majetku, především v oblasti hmotných movitých věcí. Tento nárůst souvisí s investiční činností společnosti především do výrobních technologií, která pokračovala ve všech sledovaných letech a dle interních informací je plánována i pro budoucí období.

Z oběžného majetku jsou nejvýznamnější položkou zásoby, které tvořily v roce 2016 dokonce 31,6 % z celkové hodnoty aktiv. Vysoká hodnota zásob vypovídá o technologické náročnosti výroby a dlouhém výrobním cyklu. I když nejsou zásoby předmětem této práce, lze pozorovat v této položce určitou slabinu společnosti, neboť hodnoty odvětví přisuzují zásobám max. 20% podíl na celkových aktivech. Snahou společnosti by mělo být hodnotu zásob snižovat, neboť má v této položce vázány neúměrně vysoké finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že zásoby představují nejméně likvidní složku oběžných aktiv, je pro společnost značně neefektivní držet tak vysokou zásobu.

Pohledávky tvoří zhruba stejně významnou složku oběžného majetku jako zásoby, ale tady se jedná o jev, který je ve standardu celého odvětví. Pohledávky společnosti jsou tvořeny dlouhodobou a krátkodobou složkou. Velikost podílu dlouhodobých pohledávek na celkových aktivech byla v roce 2013 zanedbatelná, nicméně v roce 2014 došlo k rapidnímu nárůstu, což bylo způsobeno nárůstem pohledávek za společníky z titulu manažerského akciového programu společnosti. V letech 2015 a 2016 došlo opět k určitým pohybům v rámci položky dlouhodobé pohledávky, nejprve byla meziročně snížena cca o 31 % a následně nepatrně zvýšena cca o 3 %. Pokles byl způsoben úhradou dlužných pohledávek některými z manažerů společnosti, naopak za nárůstem stojí vznik nových pohledávek za manažery.

Z hlediska významnosti jsou na prvním místě určité pohledávky krátkodobé, které tvořily každoročně 19 – 24 % na celkových aktivech společnosti. I když krátkodobým pohledávkám jednoznačně vévodí pohledávky z obchodních vztahů, za zmínku stojí určité i další položky, které společnost v rámci krátkodobých pohledávek eviduje. Jsou to jednak daňové pohledávky a také jiné pohledávky. Konkrétně položka jiné pohledávky zaznamenala v letech 2015 a 2016 výrazný vzestup, společnost sem účtuje pohledávky vyplývající ze zajišťovacích měnových operací. Co se týká vývoje krátkodobých pohledávek jako celku v čase, k významnému meziročnímu poklesu o 10 % došlo mezi roky 2014 a 2015, naopak

v roce 2016 zaznamenaly krátkodobé pohledávky meziroční nárůst o 38 %, což bylo nejvíce ovlivněno zvýšením pohledávek z obchodních vztahů a vykázanou daňovou pohledávkou.

Peněžní prostředky společnosti se podílely na celkových aktivech v rozmezí 7,4 – 10,8 %. Tato položka ale není z pohledu analýzy pohledávek nijak směrodatná.

Ze srovnání celkové majetkové struktury společnosti s průměrem odvětví je zřejmé, že odvětví má vyšší podíl aktiv vázaný v dlouhodobé složce, a to až o 10 % více oproti hodnotám České zbrojovky a.s. Naopak podíl oběžných aktiv je v odvětví zhruba o 10 % nižší. Ovšem tempo růstu celkových aktiv bylo u sledované společnosti rychlejší, a to především díky investiční činnosti České zbrojovky a.s. Mezi roky 2015 a 2016 je téměř 30% nárůst bilanční sumy aktiv přisuzován především změně metodiky oceňování zásob společnosti.

**Tabulka 1:** Vybrané položky aktiv společnosti Česká zbrojovka a.s. (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

	(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
	<b>AKTIVA</b>	<b>2 560 275</b>	<b>2 891 636</b>	<b>3 046 341</b>	<b>3 914 931</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 009 526</b>	<b>1 111 842</b>	<b>1 284 222</b>	<b>1 442 998</b>
B.I.	Dlouh. nehm. majetek	25 622	30 980	32 007	34 990
B.II.	Dlouh. hmot. majetek	854 813	966 717	1 127 613	1 279 612
B.III.	Dlouh. fin. majetek	129 091	114 145	124 602	128 396
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 504 140</b>	<b>1 749 117</b>	<b>1 737 829</b>	<b>2 441 074</b>
C.I.	Zásoby	592 665	714 745	791 091	1 235 421
C.II.	Pohledávky	634 530	819 225	698 760	920 252
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	16 726	181 478	125 821	129 315
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	617 804	637 747	572 939	790 937
	Pohledávky z obchod. vztahů	550 535	602 736	462 920	650 297
	Stát - daňové pohledávky	49 793	30 156	192	38 955
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 515	4 800	6 469	7 692
	Jiné pohledávky	13 961	55	103 358	93 993
C.III.	Krátk. fin. majetek	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	276 945	215 147	247 978	285 401
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>46 609</b>	<b>30 677</b>	<b>24 290</b>	<b>30 859</b>

*Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společnosti Česká zbrojovka a.s. (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)*

	(v %)	2013	2014	2015	2016	2013/14	2014/15	2015/16
	<b>AKTIVA</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,9%</b>	<b>5,4%</b>	<b>28,5%</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>39,4%</b>	<b>38,5%</b>	<b>42,2%</b>	<b>36,9%</b>	<b>10,1%</b>	<b>15,5%</b>	<b>12,4%</b>
B.I.	Dlouh. nehm. majetek	1,0%	1,1%	1,1%	0,9%	20,9%	3,3%	9,3%
B.II.	Dlouh. hmot. majetek	33,4%	33,4%	37,0%	32,7%	13,1%	16,6%	13,5%
B.III.	Dlouh. fin. majetek	5,0%	3,9%	4,1%	3,3%	-11,6%	9,2%	3,0%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>58,7%</b>	<b>60,5%</b>	<b>57,0%</b>	<b>62,4%</b>	<b>16,3%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>40,5%</b>
C.I.	Zásoby	23,1%	24,7%	26,0%	31,6%	20,6%	10,7%	56,2%
C.II.	Pohledávky	24,8%	28,3%	22,9%	23,5%	29,1%	-14,7%	31,7%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0,7%	6,3%	4,1%	3,3%	985,0%	-30,7%	2,8%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	24,1%	22,1%	18,8%	20,2%	3,2%	-10,2%	38,0%
	Pohledávky z obchod. vztahů	21,5%	20,8%	15,2%	16,6%	9,5%	-23,2%	40,5%
	Stát - daňové pohledávky	1,9%	1,0%	0,0%	1,0%	-39,4%	-99,4%	999,0%
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	36,6%	34,8%	18,9%
	Jiné pohledávky	0,5%	0,0%	3,4%	2,4%	-99,6%	999,0%	-9,1%
C.III.	Krátk. fin. majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.IV.	Peněžní prostředky	10,8%	7,4%	8,1%	7,3%	-22,3%	15,3%	15,1%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>-34,2%</b>	<b>-20,8%</b>	<b>27,0%</b>

*Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společností dle CZ-NACE 25 (MPO ČR, 2013-2016 a vlastní zpracování)*

	(v %)	2013	2014	2015	2016	2013/14	2014/15	2015/16
	<b>AKTIVA</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>3,4%</b>	<b>0,5%</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>43,6%</b>	<b>44,3%</b>	<b>44,9%</b>	<b>47,0%</b>	<b>8,4%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,3%</b>
B.I.	DNM + DHM	40,6%	41,3%	41,6%	43,0%	8,6%	4,0%	3,9%
B.II.	DFM	3,0%	3,0%	3,3%	4,0%	4,7%	16,4%	22,4%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktivita</b>	<b>55,6%</b>	<b>54,9%</b>	<b>54,3%</b>	<b>52,1%</b>	<b>5,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-3,6%</b>
C.I.	Zásoby	18,8%	19,7%	20,0%	19,2%	11,4%	5,4%	-3,8%
C.II.	Pohledávky	29,0%	28,1%	26,6%	25,3%	3,3%	-1,8%	-4,5%
C.IV.	KFM a pen. prostředky	7,8%	7,2%	7,6%	7,6%	-1,1%	9,7%	-0,2%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,9%</b>	<b>4,9%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,5%</b>

## 5.2 Analýza finanční struktury

Analýza finanční struktury společnosti bude okomentována pouze ve zkratce, neboť sem přímo nezasahuje problematika pohledávek. Z důvodu komplexního posouzení nelze ovšem ani tento pohled pominout. Tabulky, ze kterých komentáře vychází, jsou součástí přílohy P III.

U vývoje finanční struktury společnosti je možné si povšimnout, že i když je společnost trvale zisková a hodnota základního kapitálu se v podstatě nemění, nemá položka vlastního kapitálu trvale rostoucí tendenci. I ve srovnání s průměrnými hodnotami odvětví je finanční

struktura společnosti Česká zbrojovka a.s. odlišná. Vlastní kapitál srovnatelných společností dosahuje min. 50% podílu na celkové bilanční sumě pasiv, zatímco v České zbrojovce a.s. je vlastní kapitál poměrně nestabilní složkou. Jeho podíl se ve sledovaných letech pohyboval v rozmezí 20 – 42 % v závislosti na výplatě dividendy v jednotlivých letech.

Nejvýznamnější složkou pasiv jsou v České zbrojovce a.s. cizí zdroje, a to především závazky. Závazky odvětví se pohybují kolem 45 % z hodnoty celkových pasiv, Česká zbrojovka a.s. vykazuje závazky ve sledovaných letech na úrovních 55 – 78 % z bilanční sumy pasiv.

Závazky jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé. V roce 2013 - 2015 byly dlouhodobé závazky z větší části tvořeny dlouhodobým závazkem k úvěrovým institucím. Společnost využívala financování svých investičních akcí prostřednictvím dlouhodobých bankovních úvěrů. Jako dlouhodobý závazek byl zaúčtován v letech 2014 – 2015 taktéž závazek vůči hlavnímu akcionáři z titulu manažerského akciového programu, který na straně aktiv naopak figuruje jako již zmiňovaná dlouhodobá pohledávka za manažery společnosti. Dlouhodobé závazky jako celek měly ve sledovaném období rostoucí tendenci a v celkové bilanční sumě pasiv měly široký rozptyl, od 5,4 % v roce 2013 až po 44 % v roce 2015. V roce 2016 společnost emitovala dluhopisy v souhrnné výši 1,5 mld. Kč, z této částky byly splaceny dlouhodobé úvěry společnosti a také zmiňovaný závazek vůči akcionáři.

Krátkodobé závazky tvořily ve sledovaných letech 23,5 – 49,6 % z celkové bilanční sumy. Z výkazů je patrné, že krátkodobé závazky jsou tvořeny zhruba z 30 % závazky z obchodních vztahů, které měly ve sledovaném období klesající tendenci. Taktéž klesaly v čase krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím, v roce 2013 – 2014 tvořily 40 % z celkových krátkodobých závazků, v roce 2015 už jen 17 %, až byly v roce 2016 splaceny úplně. Za tímto krokem stojí již zmiňovaná emise dluhopisů. Společnost nadále disponuje pouze úvěrovým rámcem pro revolvingový úvěr, který má možnost kdykoliv čerpat na své provozní účely, k 31. 12. 2016 ovšem této možnosti nevyužívala..

I když společnost využívá k financování svých aktiv spíše cizí zdroje, lze označit její strategii financování za konzervativní, neboť dlouhodobý majetek je krytý dlouhodobými zdroji, vlastními i cizími. Nespornou výhodou financování cizími zdroji je jejich cena, jsou levnější než ty vlastní. Na stabilitu společnosti neměla tato strategie financování negativní vliv.

### 5.3 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky a v této souvislosti také schopnost podniku přeměnit svá oběžná aktiva nebo jejich část na peníze. V tabulce 4 jsou porovnány hodnoty dosažené likvidity sledované společnosti s průměry společností v odvětví – oddílu CZ-NACE 25. Na první pohled je patrné, že konkurenční společnosti dosahovaly ve sledovaném období příznivějších hodnot než Česká zbrojovka a.s. Pouze ukazatel hotovostní likvidity odpovídal ve stejném období průměru odvětví. Pokud je ovšem na věc nahlíženo z pohledu doporučených hodnot, kdy by se běžná likvidita měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 – 2,5, pak je nutné konstatovat, že kromě roku 2013, byl ukazatel splněn. Pro pohotovou likviditu jsou doporučeny hodnoty v rozmezí 1 – 1,5; v letech 2013 – 2015 vykazovala společnost hodnoty nižší než 1. Při tomto výsledku by podnik musel čistě teoreticky prodávat své zásoby, aby uspokojil své krátkodobé závazky. Společnost však žádné problémy se svou likviditou nezaznamenala. Pro ukazatel hotovostní likvidity je stanoveno rozmezí 0,2 – 0,5; což je ve všech sledovaných letech splněno. Z výše uvedeného je možno usoudit, že i když Česká zbrojovka a.s. ne vždy zapadala do stanovených rozmezí ukazatelů, popř. neodpovídala průměrům obvyklým v rámci odvětví, nebyly při její velikosti a stabilitě zaznamenány žádné problémy s likviditou.

*Tabulka 4: Vybrané ukazatele likvidity společnosti Česká zbrojovka a.s. a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 25 (finanční výkazy společnosti, údaje MPO ČR, 2013-2016 a vlastní zpracování)*

	2013	2014	2015	2016
<b>Česká zbrojovka a.s.</b>				
Běžná likvidita	1,2	1,7	1,7	2,5
Pohotová likvidita	0,7	0,8	0,8	1,2
Hotovostní likvidita	0,2	0,2	0,2	0,3
<b>oddíl CZ-NACE 25</b>				
Běžná likvidita	1,7	1,8	1,9	2,2
Pohotová likvidita	1,2	1,2	1,2	1,4
Hotovostní likvidita	0,2	0,2	0,3	0,3

### 5.4 Řízení aktiv

Ukazatele aktivity vyjadřují míru efektivity hospodaření s vybranými položkami aktiv nebo pasiv. V návaznosti na analyzované téma jsou v tabulce 5 vypočteny pouze dva relevantní ukazatele, a to je doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Tyto jsou následně

srovnány s průměrem odvětví - oddílu CZ-NACE 25. Pomocí ukazatele doba obratu je možné zjistit počet dnů, po které jsou vázány peněžní prostředky v podobě pohledávek nebo v podobě závazků. Pro výpočet doby obratu pohledávek/závazků jsou standardně dle doporučení literatury využívány rozvahové položky krátkodobé pohledávky a krátkodobé závazky, které jsou poměřovány k tržbám společnosti. Protože Česká zbrojovka a.s. v rámci těchto položek eviduje významné pohledávky a závazky z měnového zajištění, které výsledek značně zkreslují, byl výpočet proveden ještě v další variantě. Zmiňovaná varianta poměřuje pouze krátkodobé pohledávky/závazky z obchodních vztahů a tržby společnosti. Nicméně z důvodu srovnatelnosti s odvětvím byl výpočet proveden i standardním způsobem.

*Tabulka 5: Vybrané ukazatele aktivity společnosti Česká zbrojovka a.s. a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 25 (finanční výkazy společnosti, MPO ČR, 2013-2016 a vlastní zpracování)*

(počet dnů)	2013	2014	2015	2016
<b>Česká zbrojovka a.s.</b>				
Doba obratu krátk. pohledávek	83	69	61	73
Doba obratu krátk. pohledávek z obch. vztahů	74	65	49	60
Doba obratu krátk. závazků	170	111	109	84
Doba obratu krátk. závazků z obch. vztahů	65	32	35	36
<b>oddíl CZ-NACE 25</b>				
Doba obratu krátk. pohledávek	89	89	85	81
Doba obratu krátk. závazků	76	76	73	56

V oblasti doby obratu pohledávek společnost dosahuje příznivějších hodnot, než je průměr odvětví, a to v případě obou výše zmiňovaných variant. Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů společnosti České zbrojovky a.s. byly přeměňovány do peněžních prostředků v roce 2016 v průměru za 60 dnů. Pokud by byla brána v úvahu celá položka krátkodobých pohledávek, pak to bylo zhruba za 73 dnů. Přičemž průměr odvětví uvádí hodnotu 81 dnů.

U závazků byla situace značně rozdílná. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů vykazovaly v roce 2016 v případě České zbrojovky a.s. průměrnou dobu obratu 36 dnů, zatímco krátkodobé závazky jako celek se dostaly v roce 2016 na dobu obratu až 84 dnů. Průměr odvětví činil ve stejném roce 56 dnů. Tento rozdíl je způsoben zmiňovanými závazky z měnových operací, které nadměrně navyšovaly ve všech sledovaných letech dobu obratu závazků.

Ukazatele aktivity je třeba vnímat ještě z dalšího úhlu pohledu, a to z pohledu vzájemného kontextu doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a doby obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Z tabulky 5 vyplývá, že společnost Česká zbrojovka a.s. hradila své závazky vůči dodavatelům v roce 2016 v průměru o 24 dnů dříve, než inkasovala pohledávky od svých odběratelů. Podnik tedy nevyužíval možnosti platby závazků peněžními prostředky získanými z inkasa pohledávek.

## 5.5 Analýza tržeb a výsledku hospodaření

V následující kapitole bude prostřednictvím analýzy výkazu zisku a ztráty, a to především v oblasti tržeb a výsledku hospodaření společnosti, prezentována ekonomická úspěšnost společnosti Česká zbrojovka a.s. S ohledem na téma práce se nebude analýza zaměřovat na další položky výkazu zisku a ztráty.

Z hlediska dosahovaných tržeb společnosti je evidentní její převážně výrobní charakter. Jak vyplývá z tabulek 6 a 7, v každém ze sledovaných let dosahovaly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb 80 – 88 % hodnoty celkových tržeb. Stejně jako celkové tržby společnosti, měly i tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb po celé sledované období rostoucí tendenci. Tržby za prodej zboží nelze také opomenout, jejich podíl na celkových tržbách nebyl rozhodně zanedbatelný, činil 12 – 20 %. Zatímco tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vykazovaly ekvivalentní cca 12% růst mezi všemi sledovanými roky, tržby za prodej zboží se vyvíjely velmi nesourodě. Do položky tržeb za zboží spadá převážně prodej nakupovaného doplňkového sortimentu ke zbraním, který není pro společnost prioritou. Z tohoto důvodu objem těchto prodejů meziročně kolísal.

Co se týká srovnání s odvětvím, dalo by se říci, že v rámci odvětví jsou hodnoty podobné. Z tabulky 8 je zřejmé, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosahují v průměru 93 % z celkových tržeb, což značí nepatrně více výrobního charakteru ve firmách stejného odvětví.

Výsledek hospodaření měl v celém sledovaném období taktéž rostoucí tendenci. Nejvýznamnější nárůst výsledku hospodaření společnost zaznamenala mezi lety 2013 a 2014, a to téměř o 79 %. Tento růst byl vyvolán nadstandardně vysokým objemem prodeje obchodního zboží v roce 2014. Za povšimnutí také určitě stojí, že hospodářský výsledek společnosti byl ve sledovaných letech negativně ovlivňován finančním výsledkem hospodaření,



nejvýznamněji v letech 2015 a 2016. Společnost, jako exportér, vykazuje v rámci finančního výsledku hospodaření kromě nákladových úroků především kurzové rozdíly. Jednalo se o kurzové rozdíly plynoucí jednak z fakturace, ale také z přecenění transakcí v cizích měnách, v případě České zbrojovky a.s. přecenění derivátových obchodů na reálnou hodnotu. Ve sledovaných letech tedy kurzové ztráty převýšily kurzové zisky a tím výrazně ovlivnily celkový výsledek hospodaření.

**Tabulka 6:** Vybrané položky výkazu zisku a ztrát společnosti Česká zbrojovka a.s. (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Tržby</b>	<b>2 692 754</b>	<b>3 321 512</b>	<b>3 391 385</b>	<b>3 926 348</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 380 343	2 664 860	2 979 841	3 331 363
Tržby za prodej zboží	312 411	656 652	411 544	594 985
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>241 796</b>	<b>432 007</b>	<b>446 441</b>	<b>597 223</b>
Provozní výsledek hospodaření	311 675	598 720	638 324	839 404
Finanční výsledek hospodaření	-18 132	-94 477	-111 569	-111 300
Daň z příjmu	-51 747	-72 236	-80 314	-130 881

**Tabulka 7:** Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát společnosti Česká zbrojovka a.s. (finanční výkazy společnosti a vlastní zpracování)

(v %)	2013	2014	2015	2016	2013/14	2014/15	2015/16
<b>Tržby</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>2,1%</b>	<b>15,8%</b>
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	88,4%	80,2%	87,9%	84,8%	12,0%	11,8%	11,8%
Tržby za prodej zboží	11,6%	19,8%	12,1%	15,2%	110,2%	-37,3%	44,6%
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>78,7%</b>	<b>3,3%</b>	<b>33,8%</b>
Provozní výsledek hospodaření	128,9%	138,6%	143,0%	140,6%	92,1%	6,6%	31,5%
Finanční výsledek hospodaření	-7,5%	-21,9%	-25,0%	-18,6%	421,1%	18,1%	-0,2%
Daň z příjmu	-21,4%	-16,7%	-18,0%	-21,9%	39,6%	11,2%	63,0%

**Tabulka 8:** Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společností dle CZ-NACE 25(MPO ČR, 2013-2016 a vlastní zpracování)

(v %)	2013	2014	2015	2016	2013/14	2014/15	2015/16
<b>TRŽBY</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,0%</b>
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	93,3%	93,2%	92,9%	92,2%	3,2%	2,0%	0,3%
Tržby za prodej zboží	6,7%	6,8%	7,1%	7,8%	5,8%	6,6%	10,3%

## 5.6 Analýza odběratelského portfolia

Protože tržba je obecně považována za základnu pro vznik pohledávky, budou právě tržby využity jako společná proměnná i pro analýzu odběratelského portfolia a měnové struktury vystavovaných faktur.

### 5.6.1 Tržby z pohledu teritoriálního

Jak už bylo zmíněno, Česká zbrojovka a.s. je exportér a tudíž naprostá většina tržeb společnosti (tabulka 9) pochází ze spolupráce se zahraničními odběrateli.

Nejvýznamnější objem tržeb v posledních dvou sledovaných letech realizovala Česká zbrojovka a.s. do Severní Ameriky, konkrétně do USA. V roce 2016 to bylo celých 37 % z celkových tržeb společnosti. Americký trh obsluhuje Česká zbrojovka a.s. prostřednictvím své dceřiné společnosti CZ-USA, která je ve svých obchodních aktivitách velmi úspěšná. Druhou pomyslnou příčku v rámci tržeb společnosti zaujímá trh České republiky, v roce 2016 tvořily tržby z ČR 26 % z hodnoty celkových tržeb. Ve všech sledovaných letech byly realizovány dodávky pro Ministerstvo vnitra ČR a Ministerstvo obrany ČR. Třetí příčka co do významnosti je opakovaně obsazena evropským trhem, který v roce 2016 tvořil 20 % z tržeb společnosti a představuje pro Českou zbrojovku a.s. stabilní odběratelské portfolio především na civilním trhu.

*Tabulka 9: Přehled tržeb společnosti Česká zbrojovka a.s. z pohledu teritoriálního (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)*

(v %)	2013	2014	2015	2016
<b>Tržby tuzemské</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>
<b>Tržby zahraniční</b>	<b>74%</b>	<b>71%</b>	<b>70%</b>	<b>74%</b>
Evropa	10%	15%	17%	20%
Severní Amerika	21%	24%	35%	37%
Jižní Amerika	2%	1%	1%	1%
Afrika	25%	16%	4%	7%
Asie	15%	14%	11%	8%
Austrálie	1%	1%	2%	1%

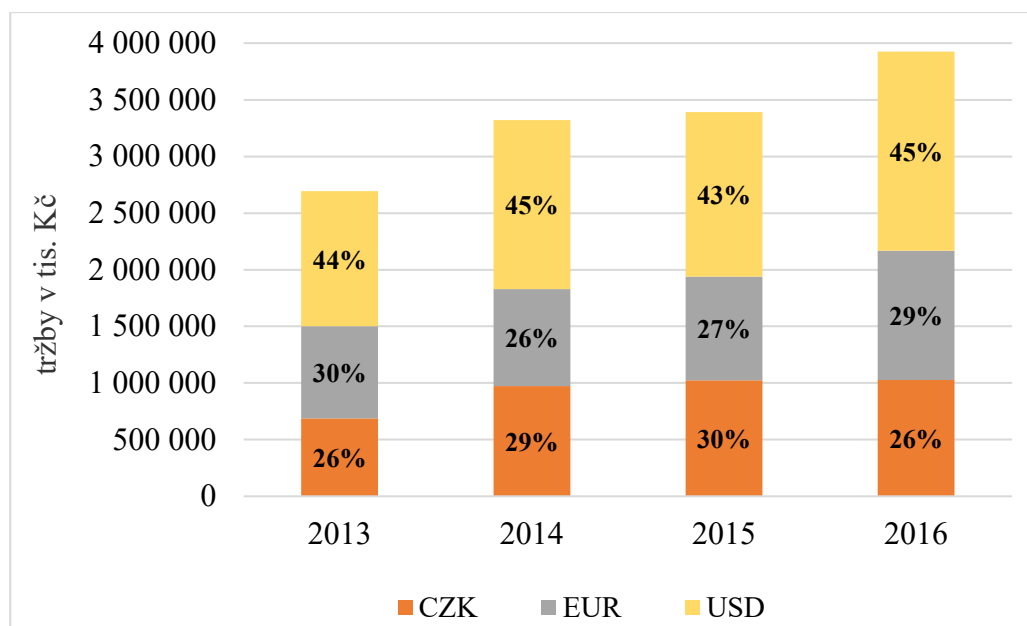
### 5.6.2 Tržby z pohledu měnového

Zajímavou informací by mohlo být i rozdělení tržeb dle jednotlivých měn. I když ze skladby odběratelského portfolia vyplývá, že společnost pravděpodobně inkasuje většinu svých tržeb v cizích měnách, obrázek 9 přesně definuje podíly jednotlivých měn na celkových tržbách společnosti.

Ve sledovaných letech činily tržby v cizích měnách 70 – 74 % z celkových tržeb. Nejvíce cizí měny společnost přijala v USD, a to celých 45 % z ročních tržeb. Pokud by byl srovnán tento údaj s informací z předchozí kapitoly, tzn. že 37 % tržeb pochází od dceřiné společnosti CZ-USA, pak je potvrzena silná pozice České zbrojovky a.s. v USA. Zastoupení EUR

a CZK na celkové fakturaci je o něco nižší, v měně CZK se fakturovalo ve 26 % případech a v EUR ve 29 %.

Z uvedeného vyplývá, že Česká zbrojovka a.s., její tržby a tudíž i pohledávky čelí kromě jiného i vysokému riziku případných kurzových ztrát, takže je dle mého názoru zcela na místě, že společnost přistupuje ke kurzovému riziku zodpovědně a část svých budoucích inkas zajišťuje proti kurzovým výkyvům.



**Obrázek 9:** Přehled tržeb společnosti Česká zbrojovka a.s. z pohledu měnového (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

## 5.7 Analýza pohledávek z obchodních vztahů

Pro účely analýzy účinnosti řízení pohledávek z obchodních vztahů ve společnosti Česká zbrojovka a.s. jsou tyto níže rozděleny na pohledávky do a po splatnosti, přičemž hlavním předmětem analýzy jejich vývoje v letech 2013 – 2016 jsou pohledávky po splatnosti.

### 5.7.1 Časová struktura pohledávek z obchodních vztahů

V tabulce 10 jsou pohledávky po splatnosti rozděleny dle časového kritéria na pohledávky po splatnosti 1 – 30 dnů, 31 – 60 dnů, 61 – 180 dnů, 181 – 365 dnů, nad 366 dnů a nad 5 let. Na první pohled z ní vyplývá, že společnost eviduje vysokou hodnotu pohledávek po splatnosti do 30 dnů, což by ještě nemuselo nutně značit problém, nicméně je potřeba tento stav průběžně monitorovat. Komplikovanější situace nastává u položek v následujících kategoriích, tyto už musí být řešeny formou upomínek. Pohledávky po splatnosti nad 180 dnů

už začínají být rizikové, společnost by jejich řešení měla přikládat vysoký význam. Pohledávky nad 366 dnů jeví známky nedobytnosti a pohledávky po splatnosti více než 5 let jsou považovány za nedobytné. Detailnější analýza jednotlivých položek z tabulky 10 bude provedena dále v textu.

*Tabulka 10: Časová struktura pohledávek z obchodních vztahů společnosti Česká zbrojovka a.s. (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>pohledávky celkem (btto)</b>	<b>585 309</b>	<b>642 431</b>	<b>526 008</b>	<b>684 308</b>
<b>pohledávky do splatnosti</b>	<b>519 740</b>	<b>457 182</b>	<b>352 563</b>	<b>543 204</b>
<b>pohledávky po splatnosti</b>	<b>65 569</b>	<b>185 249</b>	<b>173 445</b>	<b>141 104</b>
1-30 dnů po splatnosti	17 396	61 102	106 224	106 926
31-60 dnů po splatnosti	5 436	51 102	1 125	1 265
61-180 dnů po splatnosti	3 496	33 330	3 617	1 517
181-365 dnů po splatnosti	2 457	12 465	5 310	193
nad 366 dnů po splatnosti	34 844	23 872	51 812	25 244
nad 5 let po splatnosti	1 940	3 378	5 357	5 959

### **Pohledávky po splatnosti 1 - 30 dnů**

Nejvýznamnější hodnotu představují téměř v každém roce pohledávky 1 – 30 dnů po splatnosti. Zde se nejedná o nijak výjimečnou situaci, dle pracovníků odboru Finance většina dlužníků do jednoho týdne po splatnosti své pohledávky uhradí. Ve valné většině případů není nutné odesílat ani první upomínku. Navíc v případě České zbrojovky a.s. do této kategorie spadají i pohledávky po splatnosti za dceřinou společností CZ-USA, které jsou řízeny individuálně dle aktuálních finančních potřeb obou společností. V letech 2015 a 2016 jsou tímto aspektem opravdu výrazně ovlivněny pohledávky po splatnosti do 30 dnů a v roce 2014 dokonce i pohledávky po splatnosti do 60 dnů.

### **Pohledávky po splatnosti 31 – 60 dnů**

V této věkové skupině by už v podstatě u všech pohledávek mělo probíhat upomínání nebo vymáhání. Ve všech sledovaných letech se hodnoty drží na únosné úrovni, otázky vyvolává pouze stav pohledávek v roce 2014. Rozborem se ukazuje, že je opět způsobeno již zmiňovaným řízením vnitroskupinových peněžních toků, kdy dceřiná společnost dočasně své matce nehradila své závazky. Z tohoto důvodu byla vytvořena tabulka 11, ve které nejsou zahrnuty pohledávky z vnitroskupinových vztahů.

*Tabulka 11: Časová struktura pohledávek z obchodních vztahů společnosti Česká zbrojovka a.s. s vyloučením pohledávek za dceřinými společnostmi (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>pohledávky celkem (btto)</b>	<b>585 309</b>	<b>542 373</b>	<b>493 804</b>	<b>636 014</b>
<b>pohledávky do splatnosti</b>	<b>519 740</b>	<b>457 182</b>	<b>352 563</b>	<b>543 204</b>
<b>pohledávky po splatnosti</b>	<b>65 569</b>	<b>85 192</b>	<b>141 241</b>	<b>92 810</b>
1-30 dnů po splatnosti	17 396	24 996	74 020	58 632
31-60 dnů po splatnosti	5 436	4 931	1 125	1 265
61-180 dnů po splatnosti	3 496	15 550	3 617	1 517
181-365 dnů po splatnosti	2 457	12 465	5 310	193
nad 366 dnů po splatnosti	34 844	23 872	51 812	25 244
nad 5 let po splatnosti	1 940	3 378	5 357	5 959

### **Pohledávky po splatnosti 61 – 180 dnů**

V této věkové skupině je opět nejvýznamnější rok 2014. Z celého objemu pohledávek po splatnosti tvoří 13 500 tis. Kč pohledávka za nejmenovanou jihoamerickou státní složkou. Tato pohledávka je však součástí obchodní dohody mezi prodávajícím a kupujícím, kdy je na základě dohodnutých pravidel pohledávka postupně umořována. K jejímu upomínání, ani vymáhání tedy nedochází.

### **Pohledávky po splatnosti 181 – 365 dnů**

I tato skupina vykazuje nejvyšší podíl pohledávek v roce 2014. Nejvýznamnější byla pohledávka v hodnotě 8 500 tis. Kč za kanadskou firmou, která je v úpadku. Pohledávka již v roce 2014 jevila známky nedobytnosti, nicméně věc není stále uzavřena. Další pohledávkou je vyúčtovaná smluvní pokuta za českým dodavatelem strojní technologie, která nebyla ke konci roku 2014 stále uhrazena (v roce 2015 dořešeno). V roce 2015 připadá dlužná částka ve výši téměř 5 000 tis. Kč na pohledávku za společným projektem České zbrojovky a.s. a jihoamerické firmy. Všechny uvedené záležitosti jsou řešeny odborem Právní služby. U této skupiny tvořila společnost účetní opravné položky dle podmínek své vnitropodnikové směrnice na 50 – 100 % hodnoty pohledávky.

### **Pohledávky po splatnosti nad 366 dnů**

Zde je situace na první pohled značně nepřehledná, v každém roce evidovala společnost 20 000 – 50 000 tis. Kč pohledávek po splatnosti více než 1 rok. Standardně takto staré pohledávky už vykazují známky nedobytnosti, nicméně v České zbrojovce a.s. je na tyto

pohledávky nahlíženo jinak. V roce 2013 se jednalo téměř výlučně o pohledávky za již zmiňovanou jihoamerickou státní složkou, kam je zboží dodáváno a postupně spláceno. V letech 2014 – 2016 se jedná opět o stejné pohledávky. Z kolísavého vývoje pohledávek v této kategorii lze usuzovat, že se nejednalo o položky mrtvé, docházelo zde k novým odběrům a realizovaným platbám. Z důvodu opatrnosti byly k těmto pohledávkám tvořeny účetní opravné položky. Při úhradě jednotlivých pohledávek byly tyto postupně rozpouštěny. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že v průběhu roku 2017 byly pohledávky za jihoamerickou státní složkou téměř v plné výši uhrazeny. Navíc byla do budoucna s tímto odběratelem smluvně nastavena nová obchodní strategie, došlo ke změně dodacích a platebních podmínek, takže vznik takto vysokých pohledávek po splatnosti by měl být do budoucna eliminován.

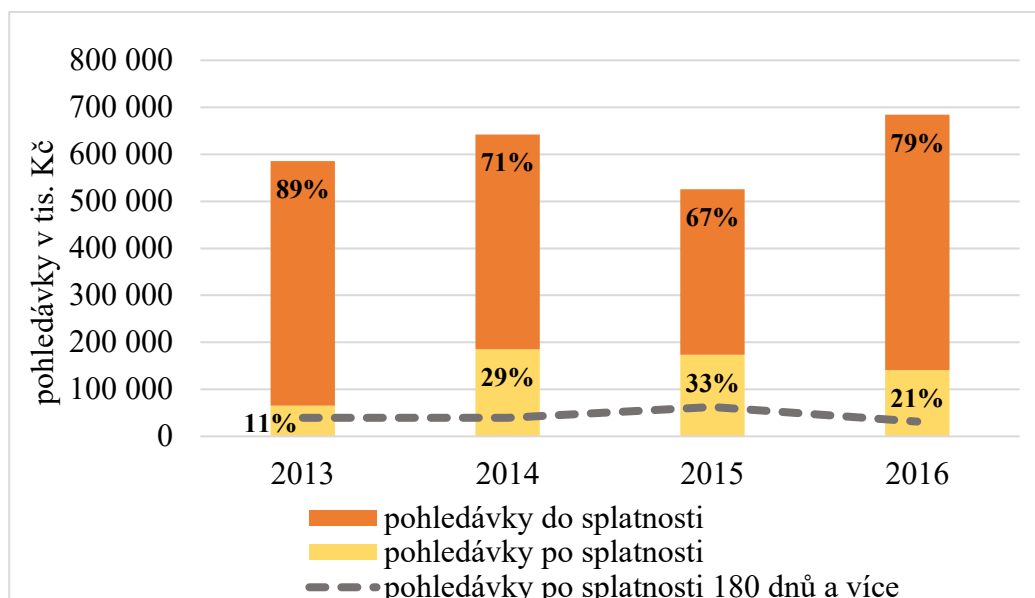
Od roku 2015 je v této kategorii evidována pohledávka za kanadskou společností v úpadku a za společným projektem České zbrojovky a.s. a jihoamerické firmy v souhrnné hodnotě 13 500 tis. Kč. Na kanadskou pohledávku je vytvořena daňová opravná položka, na společný jihoamerický projekt pouze účetní.

#### **Pohledávky po splatnosti nad 5 let**

Tady se jedná o pohledávky nedobytné, ve většině případů se čeká na uzavření insolvenčního řízení a dořešení konkurzu. Na tyto pohledávky jsou vytvořeny ve 100% výši opravné položky, z větší části daňové.

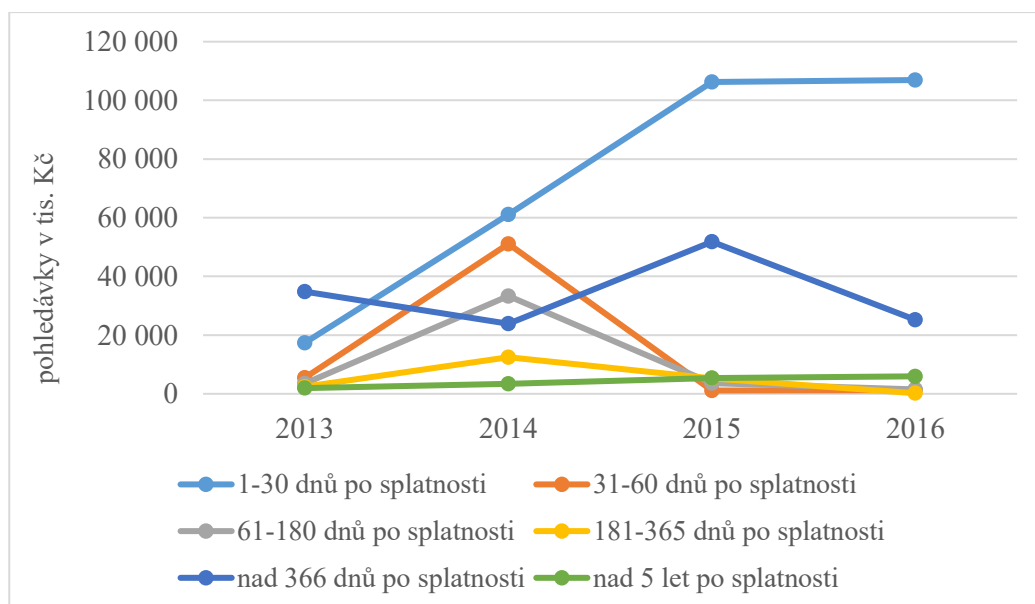
#### **5.7.2 Vývoj pohledávek po splatnosti**

Na základě obrázku 10 lze konstatovat, že se podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách v roce 2016 snížil, alespoň tedy v porovnání s hodnotami vykazovanými v letech 2014 a 2015. Tento vývoj je jistě pro společnost uspokojivý. Stejný závěr lze vyvodit i z vývoje pohledávek po splatnosti více než 180 dní. Tento typ pohledávek už začíná být pro společnost značně rizikový, jeví známky nedobytnosti, společnost by řešení takových pohledávek určitě neměla podceňovat. Z grafického vývoje na obrázku 10 vyplývá nejen to, že společnost takové pohledávky po splatnosti 180 dní opravdu eviduje, ale také že s nimi aktivně pracuje, neboť jejich stav zaznamenal v roce 2016 pokles oproti roku 2015.



**Obrázek 10:** Podíl pohledávek do a po splatnosti na celk. pohledávkách společnosti Česká zbrojovka a.s. (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

Na vývoj jednotlivých druhů pohledávek po splatnosti lze nahlížet i jinou optikou, uvedenou v obrázku 11. Tento pohled jen potvrzuje, že v roce 2016 došlo k poklesu v rámci všech sledovaných kategorií časové struktury pohledávek. Výjimkou jsou pouze pohledávky do 30 dnů po splatnosti, jejichž původ je ve vnitroskupinových vztazích. Lze tedy konstatovat, že společnost své pohledávky řídí a z vývoje jednotlivých kategorií je zřejmé, že úspěšně.



**Obrázek 11:** Vývoj pohledávek po splatnosti společnosti Česká zbrojovka a.s. (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

## 6 SYSTÉM ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Společnost Česká zbrojovka a.s. patří ke společnostem, které aktivně řídí své pohledávky. Celý systém řízení pohledávek spadá do kompetence úseku finanční ředitelky, konkrétně odboru Finance. Systém řízení pohledávek je popsán vnitropodnikovou směrnicí, která stanovuje konkrétní postupy a odpovědnosti jednotlivých organizačních útvarů. Směrnice se zabývá jednak činnostmi spojenými s předcházením vzniku pohledávek po splatnosti a následně řeší také upomínání odběratelů a vymáhání pohledávek. Dále upravuje systém kontroly uplatňování úvěrové politiky a předepisuje postupy, které monitorují efektivnost celého systému. Česká zbrojovka a.s. využívá pro vedení svého účetnictví informační systém SAP/R3, prostřednictvím kterého je podpůrně realizováno i řízení pohledávek, a to především z hlediska monitoringu a kontroly časových i finančních limitů (Česká zbrojovka a.s., 2015).

### 6.1 Předcházení vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti

Systém řízení pohledávek spočívá především v předcházení vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti stanovením pravidel obchodní úvěrové politiky, a to jednak v oblasti délky, ale také hodnoty poskytovaných individuálních úvěrových limitů. K důležitým předpokladům pro efektivní rozhodování v oblasti řízení pohledávek patří monitoring, příp. kategorizace odběratelů.

#### 6.1.1 Monitoring odběratelů

Pro snižování rizik a zvyšování výnosů, které zajišťují ekonomický rozvoj České zbrojovky a.s., je neodmyslitelné poznání dlouhodobých obchodních možností stávajících i potenciálních odběratelů. Aby byla eliminována rizika vyplývající z prodejního procesu, je vnitropodnikovou směrnicí dána povinnost pracovníkům obchodního úseku prověřovat věrohodnost a bonitu zákazníka ještě před uzavřením kupní smlouvy. Je nutné prověřovat jednak nové zákazníky, ale i ty stávající.

Směrnice doporučuje využití některých volně dostupných internetových odkazů, jako jsou např.:

- aplikace Ministerstva financí ČR ARES o ekonomických subjektech a DPH;
- aplikace Evropské unie k ověření informací odběratelů z EU;
- aplikace Ministerstva spravedlnosti ČR obchodní rejstřík;



- aplikace Ministerstva spravedlnosti ČR insolvenční rejstřík;
- informace o vazbách a propojených osobách;
- informace o dlužnících;
- ověřování DIČ v rámci Evropské unie.

Dále má společnost Česká zbrojovka a.s. uzavřeny smlouvy na poskytování placených kreditních informací se společnostmi:

- Bisnode D&B Česká a Slovenská republika, s.r.o.;
- Coface Czech Republic s.r.o.

Komunikace na placené bázi je zajišťována centrálně prostřednictvím odboru Finance. Pro nákup nové kreditní informace dává podnět většinou obchodní úsek nebo také odbor Finance.

### **6.1.2 Kategorizace odběratelů**

Každý odběratel je ve společnosti Česká zbrojovka a.s. zařazen do příslušné kategorie. Toto členění vyplývá u nových odběratelů převážně z bonity zjištěné pomocí monitoringu, u stávajících odběratelů je průběžně upravováno na základě realizovaných tržeb a platební morálky. Každá kategorie zákazníků má stanovená určitá kritéria, která nelze standardně překročit. Celý proces kategorizace odběratelů má svůj stanovený postup.

Jakmile je z obchodního úseku přijat požadavek na založení nového kmenového záznamu odběratele a je řádně prověřena jeho bonita, může být založen pracovníci odboru Finance v systému SAP R/3 nový kmenový záznam s příznakem:

#### **Nový zákazník**

- úvěrový limit – max. 100 tis. Kč pro zákazníka z ČR, max. 500 tis. Kč pro zahraničního zákazníka;
- lhůta splatnosti – platba předem, platba proti převzetí zboží, v případě zákazníka z ČR je možno na základě monitoringu přidělit splatnost max. 14 dnů.

Obvykle po jednom roce spolupráce, na základě vzorné platební morálky a výše realizovaných tržeb, je navrženo odborem Finance přeřazení zákazníka do jedné z následujících kategorií:

#### **Standardní zákazník**

- úvěrový limit – max. 5 000 tis. Kč;

- lhůta splatnosti – 14 dnů s postupným navyšováním na 30 dnů.

#### Nadstandardní zákazník

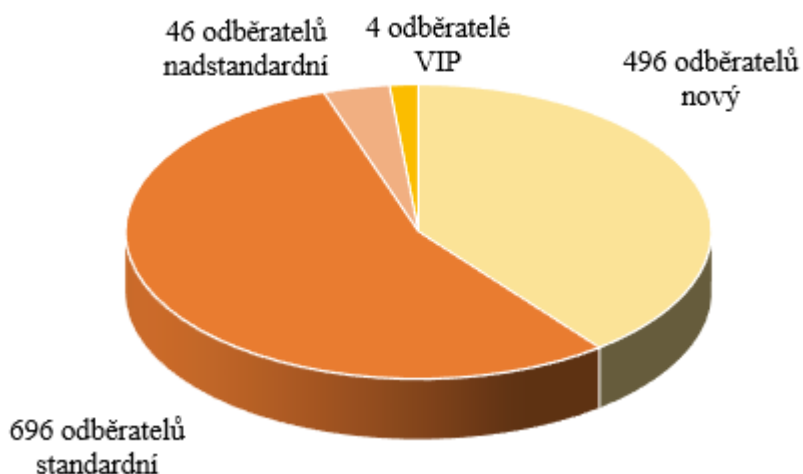
- úvěrový limit – nad 5 000 tis. Kč – výše přidělována individuálně na základě realizovaných tržeb;
- lhůta splatnosti – 30 dnů s postupným navyšováním na 45 dnů; nadstandardní lhůtu splatnosti 60 dnů a výše schvaluje finanční ředitelka.

V poslední kategorii jsou zařazeni nejvýznamnější odběratelé, vč. odběratelů z řad spřízněných osob, kteří mají ve všech směrech specifické podmínky:

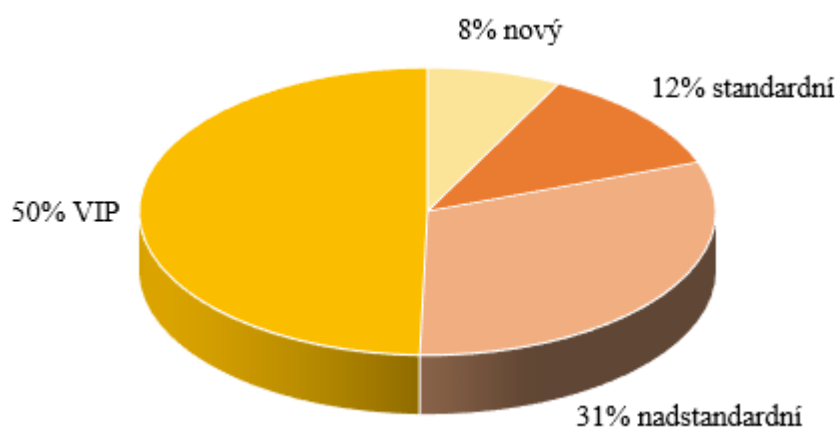
#### VIP zákazník

- úvěrový limit – přidělován individuálně, jeho výše je schvalována obchodním ředitelem a finanční ředitelkou;
- lhůta splatnosti – přidělována individuálně, je schvalována obchodním ředitelem a finanční ředitelkou.

V oblasti kategorizace odběratelů je jistě zajímavým srovnáním počet zákazníků v rámci jednotlivých kategorií (obrázek 12) versus objem tržeb, které zákazníci v rámci těchto kategorií v roce 2016 generovali (obrázek 13). Z obrázků např. vyplývá, že kategorie VIP zákazníků, ve které Česká zbrojovka a.s. eviduje pouze 4 odběratele, generovala v roce 2016 50 % z celkových tržeb společnosti.



**Obrázek 12:** Počet odběratelů v rámci jednotlivých kategorií zákazníků České zbrojovky a.s. k 31. 12. 2016 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)



**Obrázek 13:** Podíl jednotlivých kategorií zákazníků na celkových tržbách společnosti Česká zbrojovka a.s. k 31. 12. 2016 (interní zdroj společnosti a vlastní zpracování)

### 6.1.3 Systém práce s nastavenými limity a blokace odběratelů

Z výše uvedené kapitoly vyplývá, že odběratelům jsou v rámci jednotlivých kategorií přidělovány individuální limity, a to jak finanční v podobě úvěrového limitu, tak časové v podobě max. doby splatnosti. Jakmile jsou tyto limity v rámci systému SAP R/3 ke kmenovému záznamu odběratele přiřazeny, dochází k jejich automatickému sledování a blokaci odběratele v případě jejich překročení. Jednotlivé limity mají následující pravidla.

#### Úvěrový limit

Je možné jej charakterizovat jako maximální objem úvěru, který je Česká zbrojovka a.s. ochotna poskytnout svému odběrateli. Každý odběratel má tento limit nastavený individuálně. Jedná se o číselnou hodnotu, která je automaticky odčerpávána obchodními případy v jakékoliv úrovni rozpracovanosti (od zakázky ve výrobě až po neuhrazenou pohledávku). Jakmile je úvěrový limit vyčerpán do svého maxima, není dovoleno rozpracovat novou zakázku. Při jakékoliv snaze o překročení tohoto limitu se kmenový záznam odběratele zablokuje.

#### Pohledávka po splatnosti

Jestliže je za konkrétním odběratelem evidována jakákoliv pohledávka po splatnosti, stává se tato taktéž důvodem k zablokování kmenového záznamu odběratele, a to i v případě, že není překročen úvěrový limit.

### **Nečinnost odběratele**

Pokud nebyly na odběratele za předcházející dva kalendářní roky vystaveny žádné faktury, je automaticky zablokován.

### **Blokace a jejich uvolňování**

Rozpracovaný obchodní případ může být z výše uvedených důvodů zablokován v jakékoli fázi rozpracovanosti. Zablokované zakázky ze všech výše uvedených důvodů lze odblokovat pouze pracovníci odboru Finance. Tato musí možnost odblokování posoudit z celkového úhlu pohledu, vyhodnotit ve spolupráci s obchodním úsekem veškerá rizika a ve sporném případě nechat schválit ředitelem příslušného úseku nebo finanční ředitelkou.

### **Průběžná práce s limity**

Vnitropodniková směrnice přisuzuje pracovníci odboru Finance povinnost průběžného sledování vhodnosti přidělených limitů a doby splatnosti, a tím i zařazení do odpovídající kategorie. Aby si byla pověřená pracovnice jistá, že přidělený úvěrový limit odpovídá u každého zákazníka aktuálním parametrům, nabízí jí systém SAP R/3 automaticky průběžnou analýzu hodnoty všech úvěrových limitů, resp. navrhuje v čase nové limity z aktuálních údajů. Tento návrh vychází z tržeb realizovaných za předcházejících 12 měsíců, obsahuje všechny otevřené zakázky k danému okamžiku, a to vyfakturované i nevyfakturované. Stejně tak systém SAP R/3 vyhodnocuje informace související s dodržováním doby splatnosti.

Na základě nových okolností navrhovaných systémem SAP R/3 se může odpovědná pracovnice rozhodnout a navrhnout přeřazení odběratele do jiné kategorie, příp. navrhnout pouze změnu limitu nebo doby splatnosti. Tento návrh musí posoudit v kontextu dalších okolností, musí jej prodiskutovat s pracovníkem obchodního úseku, příp. nechat schválit příslušným ředitelem.

#### **6.1.4 Zajištění pohledávek**

V rámci vnitropodnikové směrnice je řešeno také zajištění pohledávek proti riziku nezaplacení ještě před jejich vznikem využitím některého ze zajišťovacích instrumentů. Konkrétní druh zajišťovacího prostředku je obvykle sjednán v obchodní smlouvě nebo ve všeobecných obchodních podmínkách. Návrh na použití zajišťovacího instrumentu ve většině případů podává pracovník obchodního úseku, následně je jeho praktické využití diskutováno a realizováno ve spolupráci s odborem Finance.

I když směrnice uvádí v podstatě všechny možnosti popsané v teoretické části práce, v praxi České zbrojovky a.s. jsou využívány především následující zajišťovací prostředky.

### **Platba předem (záloha)**

Jedná se o nejbezpečnější způsob předcházení vzniku pohledávek po splatnosti. V prvním roce spolupráce je uplatňován v podstatě u všech odběratelů, u některých přetrvává i v dalších letech. Jedná se ovšem především o odběratele s nevalnou platební morálkou nebo o odběratele, kde je takový způsob platby běžný, např. asijské země.

### **Platba dokumentárním akreditivem**

Tento způsob platebně-zajišťovacího instrumentu je využíván především při spolupráci s odběrateli z asijských, afrických a jihoamerických zemí. Často se s ním Česká zbrojovka a.s. setkává při realizaci státních zakázek.

### **Pojištění pohledávek**

Ve společnosti funguje, Česká zbrojovka a.s. má uzavřenu rámcovou smlouvu s pojišťovnou Coface Czech Republic s.r.o., nicméně využívání tohoto druhu pojištění je v současné době ve společnosti omezeno pouze na odběratele sekce automobilového a leteckého průmyslu.

### **Směnka**

Je ve společnosti využívána jako zajišťovací instrument, především pro zajištění pohledávek z poskytnutých úvěrů a půjček.

### **Bankovní záruka**

Je využívána pouze v neplatební formě a spíše jako zajištění ve prospěch odběratele, tzn. vystavující banka ručí jménem České zbrojovky a.s. za správné provedení smlouvy.

### **Smluvní pokuta**

Společnost má smluvní pokutu zakotvenu ve všeobecných obchodních podmínkách, v případě delšího prodlení s platbou je předepisována k úhradě.

Další zajišťovací instrumenty nejsou v praxi České zbrojovky a.s. takřka vůbec využívány. Nepopíratelným argumentem společnosti, proč je zbytečné využití dalších zajišťovacích instrumentů, je dlouhodobost spolupráce s nejvýznamnějšími odběrateli. Spolupráce s většinou odběratelů funguje na principu výhradního zastoupení. Každý obchodník svého partnera velmi dobře zná a je tudíž schopen odhadovat jeho finanční stabilitu, příp. rozklíčovat

začínající existenční problém. Vývoz většiny výrobků České zbrojovky a.s. do zahraničí je podmíněn udělením exportní licence, kterou v rámci české legislativy uděluje Licenční správa Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Už jen tento aspekt zaručuje v mnoha případech určitý druh jistoty, že firma odběratele není podprůměrným subjektem, a že musí splňovat určité podmínky, jako je např. získání dovozní licence od státního subjektu mateřské země.

## **6.2 Řešení pohledávek po splatnosti**

Česká zbrojovka a.s. využívá při řešení pohledávek po splatnosti svých vlastních zdrojů a potenciálu vlastních zaměstnanců. Pohledávky po splatnosti jsou upomínány v první fázi odborem Finance, následně jsou vymáhány odborem Právní služby.

### **6.2.1 Upomínání odběratelů**

Upomínky jsou generovány automaticky informačním systémem SAP R/3. Odeslání upomínky je odbor Finance povinen konzultovat s pracovníky obchodního úseku. Cílem této konzultace je předcházet jakémukoliv narušení obchodních vztahů. Pravidla pro upomínání jsou dána vnitropodnikovou směrnicí.

#### **1. upomínka**

Je vygenerována účetním systémem 7 dní po splatnosti. Upomínka je zaslána odběrateli e-mailem nebo poštou. Upomínku podepisuje vedoucí odboru Finance. Dochází k zablokování kmenového záznamu odběratele, na předmětného odběratele není možno zadat novou zakázku do výroby, ani na něj vystavit novou fakturu. Odblokování je možné v této fázi pouze se souhlasem obchodního ředitele nebo finanční ředitelky.

#### **2. upomínka**

Je vygenerována účetním systémem 21 dní po splatnosti. Upomínka je zaslána odběrateli nejčastěji poštou. Upomínku podepisuje finanční ředitelka. Kmenový záznam je zablokován, jeho odblokování je nicméně stále možné, ale pouze se souhlasem obchodního ředitele nebo finanční ředitelky.

#### **3. upomínka – výzva k zaplacení pohledávek**

Pokud nedojde k zaplacení do 35 dnů po splatnosti faktury, je pracovník obchodního úseku povinen předat pohledávku k řešení na odbor Právní služby, který vystavuje výzvu k zaplacení pohledávek. Součástí tohoto dokumentu je vyúčtování příslušenství pohledávky,

tzn. smluvní pokuty a úroku z prodlení. Výzva k zaplacení pohledávek je zaslána odběrateli poštou s podpisem odboru Právní služby. Zmiňované vyúčtování je předáno odboru Účetnictví k zaúčtování a stává se vymáhaným příslušenstvím pohledávky. Předáním pohledávky k řešení odboru Právní služby už není možné další odblokování kmenového záznamu odběratele, s předmětným odběratelem není dovolena ani další obchodní činnost. Odbor Finance souběžně hledá náhradní varianty řešení, jako je např. vzájemný zápočet pohledávky se závazkem, odprodej pohledávky, atd.

### 6.2.2 Vymáhání pohledávek

Pokud i po procesu upomínání nebyla pohledávka do 15 dnů uhrazena nebo nebyla vyřešena jiným odpovídajícím způsobem, což může být např. uzavření dohody o splátkovém kalendáři, probíhá vymáhání pohledávek dále vlastními silami společnosti, prostřednictvím odboru Právní služby. Vnitropodniková směrnice popisuje zvlášť proces vymáhání u tuzemských pohledávek a zvlášť u zahraničních.

#### Vymáhání tuzemských pohledávek

Odbor Právní služby zkompletuje v součinnosti s obchodním úsekem dokumentaci k předmětné pohledávce a podle konkrétních okolností vybere jednu z následujících možností:

- Uzavře s dlužníkem dohodu o uznání dluhu obsahující způsob a termíny úhrady dluhu;
- Uplatní pohledávku žalobou;
- Přihlásí pohledávku do insolvenčního řízení;
- Ošetří pohledávku jiným způsobem – může se totiž stát, že výše pohledávky je tak nevýznamná, že náklady na vymáhání by převýšily pohledávku samotnou. V tomto případě je buď pokračováno ve vymáhání pouze vlastními silami, popř. je navržen odpis této pohledávky. Navržený postup musí být odsouhlasen s příslušným odborným ředitelem.

Odbor Právní služby je povinen průběžně informovat o realizovaných krocích obchodní úsek, odbory Finance a Účetnictví, předávat jim stejnopisy dohod, přihlášek, rozhodnutí a dalších podkladů souvisejících s vymáháním pohledávky. Odbor Účetnictví na základě těchto podkladů rozhoduje o tvorbě a zúčtování opravných položek k příslušné pohledávce.

Na pohledávky, které dlužník neuhradí ani na základě pravomocného soudního rozhodnutí, podává odbor Právní služby návrh na výkon rozhodnutí, popř. návrh na exekuci. Pokud ani

přes všechny snahy nedojde k úhradě vymáhané pohledávky, je tato označena za nedobytnou a navržena k odpisu.

### **Vymáhání zahraničních pohledávek**

U zahraničních pohledávek po splatnosti, u nichž proces upomínání nepřinesl žádný výsledek, rozhodne odbor Právní služby ve spolupráci s obchodním úsekem o výběru vhodného zahraničního právního zástupce nebo inkasní agentury. S tímto subjektem je následně uzavřena smlouva o zastoupení České zbrojovky a.s. při vymáhání pohledávky. Dále se každý konkrétní případ vymáhání zahraniční pohledávky po splatnosti ubírá odlišnou cestou. Následný postup ohledně nutnosti informovanosti odborů Finance a Účetnictví v souvislosti s tvorbou opravných položek, příp. s odpisem pohledávek, zůstává stejný, jako u tuzemské pohledávky.

## **6.3 Účetní hledisko řízení pohledávek**

### **6.3.1 Vznik pohledávek z obchodních vztahů**

Ve společnosti Česká zbrojovka a.s., stejně jako ve většině dalších společností, vznikají pohledávky z obchodního vztahu na základě vystavených faktur. Faktury jsou vystavovány pracovníky obchodního úseku na základě platných kupních smluv a individuálních ceníků platných pro dané teritorium.

Česká zbrojovka a.s. eviduje následující analytické účty pro pohledávky z obchodních vztahů:

- 311 100 Pohledávky z obchodních vztahů – tuzemsko;
- 311 200 Pohledávky z obchodních vztahů – Slovensko;
- 311 300 Pohledávky z obchodních vztahů – zahraničí.

Na tyto analytické účty jsou účtovány pohledávky z obchodních vztahů v souvztáznosti s výnosovými účty tržeb, jejichž analytika je velmi rozsáhlá. Níže jsou tedy uvedena pouze rámcově čísla účtů s vysvětlením podstaty analytiky tržeb společnosti Česká zbrojovka a.s.

- 601 000 Tržby za prodej vlastních výrobků – analytika těchto účtů kopíruje jednak teritoriální členění dle účtů pohledávek, ale také členění dle předmětu plnění, tzn. tržby za prodej zbraní, prodej automobilových součástí a prodej kooperací, které společnost v rámci svého výrobního programu prodává při volných výrobních kapacitách;



- 602 000 Tržby za prodej služeb – analytika těchto účtů je pojata jednak teritoriálně a dále jsou účty rozděleny v rámci některých hlavních položek dle předmětu služby, najdeme zde převážně nájemné, dopravné, telefonní hovory a další drobné služby;
- 604 000 Tržby za prodej zboží - analytika těchto účtů taktéž kopíruje jednak teritoriální členění dle účtů pohledávek, navíc jsou analyticky sledovány tržby podnikových prodejen.

Při prodeji v rámci České republiky nesmí Česká zbrojovka a.s., jako plátce DPH, zapomínat na účtování o dani z přidané hodnoty. V případě prodeje se jedná o DPH na výstupu, kterou společnost sice vyinkasuje od odběratele spolu s plněním za poskytnuté vlastní výrobky, zboží nebo službu, nicméně vůči finančnímu úřadu vzniká společnosti závazek k úhradě DPH na výstupu. Na účet DPH účtuje v souvztažnosti s příslušným účtem tržeb.

- 343 000 Daň z přidané hodnoty – analytika tohoto účtu je zcela logicky rozdělena na DPH na výstupu, DPH na vstupu, dále dle jednotlivých sazeb daní a také dle místa plnění.

### 6.3.2 Oceňování pohledávek z obchodních vztahů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pohledávky z obchodních vztahů jsou v běžné podnikové praxi oceňovány při svém vzniku nominální hodnotou. Ne jinak je tomu i ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Co se týká následného oceňování, Česká zbrojovka a.s., jako exportér, vystavuje většinu svých faktur v cizí měně. Svě pohledávky, ale i závazky v cizí měně přeceňuje dle zákonné povinnosti k rozvahovému dni, tzn. k 31. 12. každého roku. Dále nad rámec své zákonné povinnosti oceňuje pohledávky a závazky ke konci každého kalendářního měsíce, kdy jsou dle interních pravidel sestavovány průběžné finanční výkazy. V souvislosti s oceňováním pohledávek z obchodních vztahů je třeba také zmínit, že společnost Česká zbrojovka a.s. používá pro zúčtování cizoměnových transakcí denní kurz ČNB – střed, zveřejněný jeden den předcházející účetní transakci.

Pro zúčtování kurzových rozdílů z přecenění pohledávek z obchodních vztahů používá společnost následující výnosové a nákladové analytické účty:

- 663 120 Nerealizované kurzové zisky z odběratelských faktur;
- 563 120 Nerealizované kurzové ztráty z odběratelských faktur.

### 6.3.3 Opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů

Tvorba a rozpouštění opravných položek k pohledávkám z obchodních vztahů je v České zbrojovce a.s. upraveno samostatnou vnitropodnikovou směrnicí nazvanou Tvorba rezerv a opravných položek. Společnost tvoří a rozpouští daňové i účetní opravné položky pouze k rozvahovému dni, tzn. k 31. 12. každého roku. Směrnice uvádí, že je nutno tvořit opravné položky k pohledávkám dle následujících pravidel (Česká zbrojovka a.s., 2017).

- 100 % hodnoty na pohledávky přihlášené do konkurzu bez ohledu na datum splatnosti nebo na pohledávky řešené soudní cestou;
- 50 % hodnoty na pohledávky, které jsou po splatnosti více než 180 dní a zároveň méně než 366 dní;
- 100 % hodnoty na pohledávky, které jsou po splatnosti více než 365 dní;
- rozdíl mezi prodejní cenou a hodnotou pohledávky v případě záměru společnosti postoupit pohledávku za nižší než jmenovitou hodnotu pohledávky;
- u pohledávky po splatnosti méně než 180 dní je možno tvořit opravnou položku až do výše 100 % v těch případech, kdy společnost obdrží informace o neschopnosti nebo neochotě pohledávku uhradit; tuto skutečnost je příslušný zaměstnanec povinen ohlásit písemně finanční ředitelce s vyčíslením očekávaného rizika.

Směrnice dále uvádí, že opravná položka nemusí být tvořena v těchto případech:

- jde o pohledávku za odběratelem, kde je uzavřen splátkový kalendář na její postupné splácení, případně je tento splátkový kalendář v jednání;
- jde o odběratele, se kterým má společnost dlouholetou zkušenost, že své pohledávky zaplatí;
- vedoucí provozů a obchodní manažeři individuálně posoudili další vlivy u této pohledávky a zdůvodnili tím její pozdější zaplacení.

Obecně platí, že opravné položky navržené k zaúčtování dle výše uvedených pravidel jsou posouzeny odborem Účetnictví, zda budou zúčtovány jako opravné položky daňově uznatelné nebo budou evidovány pouze jako daňově neuznatelné - účetní.

Společnost Česká zbrojovka a.s. využívá pro tvorbu opravných položek následující rozvahové analytické účty:

- 391 100    Opravná položka k pohledávkám – daňová;
- 391 200    Opravná položka k pohledávkám – účetní;

- 391 300 Opravná položka k pohledávkám 100 % konkurz – daňová.

O tvorbě a zúčtování opravných položek účtuje společnost souvztažně na nákladové účty, u těch je analytika následující:

- 558 100 Tvorba opravných položek k pohledávkám – daňová;
- 558 150 Rozpuštění opravných položek k pohledávkám – daňová;
- 558 200 Tvorba opravných položek k pohledávkám konkurz – daňová;
- 558 250 Rozpuštění opravných položek k pohledávkám konkurz – daňová;
- 559 300 Tvorba opravných položek k pohledávkám – nedaňová;
- 559 350 Rozpuštění opravných položek k pohledávkám – nedaňová.

I když není tvorba účetních opravných položek obecně v podnikové praxi příliš populární, neboť nemá žádný dopad do daňového základu pro výpočet daně z příjmu právnických osob, tabulka 12 dokazuje, že u České zbrojovky a.s. toto neplatí. Účetní (ostatní) opravné položky tvořily ve všech sledovaných letech větší část všech vytvořených opravných položek. Dle informací odboru Účetnictví se jednalo především o opravné položky vytvořené v souvislosti s vysokými pohledávkami po splatnosti nad 366 dní, ke kterým je Česká zbrojovka a.s. podle podmínek vnitropodnikové směrnice povinna vytvořit opravnou položku na 100 % hodnoty pohledávky. Vzhledem k tomu, že zákon o rezervách neumožňuje pro tento typ pohledávek po splatnosti vytvořit daňově uznatelnou opravnou položku, jsou vytvořeny pouze položky účetní.

*Tabulka 12: Přehled tvorby a zúčtování opravných položek ve společnosti Česká zbrojovka a.s. (přílohy k účetním závěrkám společnosti a vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Tvorba OP k pohledávkám - zákonné	0	-9 797	-867	-6 021
Zúčtování OP k pohledávkám - zákonné	449	80	270	78
<b>Zůstatek OP k pohledávkám - zákonné</b>	<b>-3 106</b>	<b>-12 823</b>	<b>-13 420</b>	<b>-19 363</b>
Tvorba OP k pohledávkám - ostatní	-28 248	-14 279	-41 128	-41 932
Zúčtování OP k pohledávkám - ostatní	310	19 075	18 333	76 951
<b>Zůstatek OP k pohledávkám - ostatní</b>	<b>-31 668</b>	<b>-26 872</b>	<b>-49 667</b>	<b>-14 648</b>
<b>Opravné položky celkem v roce (korekce rozvaha)</b>	<b>-34 774</b>	<b>-39 695</b>	<b>-63 087</b>	<b>-34 011</b>

#### 6.3.4 Odpis pohledávek z obchodních vztahů

Odpis pohledávky je na rozdíl od opravné položky nevratný proces. Odpis pohledávek je ve společnosti Česká zbrojovka a.s. řešen vnitropodnikovou směrnicí Řízení pohledávek a

úvěrového rizika. Na základě vyjádření odboru Právní služby schvaluje finanční ředitelka průčtování nevymahatelné pohledávky do nákladů, a to formou odpisu pohledávky. Směrnice přesně specifikuje příklady daňově uznatelných a daňově neuznatelných odpisů pohledávek v návaznosti na zákon o daních z příjmů, dle kterého je daňový odpis pohledávky možný buď do výše kryté zákonnou opravnou položkou vytvořenou k dané pohledávce, nebo z konkrétních zákonných důvodů na straně dlužníka.

Odpis pohledávek je prováděn jednorázově do nákladů, Česká zbrojovka a.s. eviduje pod ostatními provozními náklady následující analytické účty:

- 546 100 Odpis pohledávek daňově uznatelný;
- 546 200 Odpis pohledávek daňově neuznatelný.

Odepsané pohledávky jsou dále automaticky převedeny do podrozvahové evidence, konkrétně na účty:

- 791 100 Daňově uznatelné odepsané pohledávky;
- 791 200 Daňově neuznatelné odepsané pohledávky.

Na základě informací získaných z účetních závěrek společnosti byly ve sledovaných letech odepsány do nákladů pohledávky v hodnotě uvedené v tabulce 13, a to z důvodu jejich nedobytnosti, zamítnutí konkurzu a vyrovnání či neuspokojení pohledávek v konkurzním řízení.

***Tabulka 13:** Přehled hodnoty odepsaných pohledávek společnosti Česká zbrojovka a.s. (přílohy k účetním závěrkám společnosti a vlastní zpracování)*

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Odpis pohledávek	572	25	5	338

### **6.3.5 Zánik pohledávek z obchodních vztahů**

Nejčastějším způsobem zániku pohledávky je i v České zbrojovce a.s. úhrada faktury odběratelem na některý z běžných účtů společnosti. Společnost eviduje běžné účty v měně CZK, USD a EUR. Ke každému běžnému účtu je veden analyticky i rozvahový účet účtové skupiny 221. Při částečné úhradě zanikne pouze odpovídající část dluhu.

Druhým nejčastějším způsobem zániku pohledávek ve společnosti je vzájemný zápočet pohledávky se závazkem, a to v situaci, kdy odběratel je současně dodavatelem.

V souvislosti se zánikem pohledávek evidovaných v cizí měně musí společnost Česká zbrojovka a.s. účtovat také o kurzových rozdílech. K těmto dochází v důsledku nesouladu kurzů mezi obdobími, se kterými souvisí jednotlivé účetní případy. V praxi to znamená, že při vystavení faktury byl jiný kurz než v den skutečného inkasa.

Česká zbrojovka a.s. účtuje kurzové zisky/ztráty dle následující analytiky na výnosové/nákladové účty spadajících do ostatních finančních výnosů/nákladů společnosti:

- 663 410 Realizované kurzové zisky z odběratelských faktur (použití v případě zvýšení aktuálního kurzu oproti kurzu dřívějšímu – vzniká výnos);
- 563 410 Realizované kurzové ztráty z odběratelských faktur (použití v případě snížení aktuálního kurzu oproti kurzu dřívějšímu – vzniká náklad).

## 6.4 Příklady vymáhání pohledávek ve společnosti

Jak vyplývá zejména z rozboru časové struktury pohledávek po splatnosti, ve společnosti existují i pohledávky, které vykazují znaky nedobytnosti, a tudíž je nutno vzniklou situaci řešit. Pohledávky po lhůtě splatnosti jsou upomínány odborem Finance a v některých případech i následně vymáhány odborem Právní služby. Níže bude na dvou případech představen praktický postup řešení pohledávek po splatnosti. Názvy společností byly změněny.

### 6.4.1 Pohledávka za společností ABC ve výši 15 743,90 EUR + příslušenství

Odběratel ABC byl dlouholetým partnerem České zbrojovky a.s. operujícím na civilním trhu Španělska na základě smlouvy o výhradním zastoupení značky CZ. Začátek spolupráce je datován někdy do roku 1966. Obchodní výsledky společnosti ABC však byly v posledních pěti letech neuspokojivé, takže vedení České zbrojovky a.s. rozhodlo o ukončení spolupráce s touto španělskou firmou. Společnost ABC byla o věci informována v lednu 2016, a to ve smyslu, že jim nebude v březnu 2016 prodloužena smlouva o výhradním zastoupení značky CZ. Nicméně mezi tím probíhal normální obchodní styk, firma ABC měla objednanou zakázku loveckých zbraní, takže jim byla s jejich souhlasem 24. 2. 2016 dle standardních obchodních zvyklostí odeslána. Situace se dále vyvíjela následovně:

- 24. 2. 2016 vystavena faktura za dodané zboží v hodnotě 15 743,90 EUR se splatností 60 dnů – zákazník byl v posledních letech zařazen v kategorii standardní zákazník s přiděleným úvěrovým limitem 2 500 tis. Kč;
- 19. 5. 2016 1. upomínka – odeslána odborem Finance;

6. 6. 2016 2. upomínka – odeslána odborem Finance;
15. 6. 2016 odpověď od dlužníka ABC, že pohledávku eviduje;
11. 7. 2016 výzva k úhradě pohledávky – předsoudní výzva - zaslaná odborem Právní služby společnosti Česká zbrojovka a.s. na dlužníka, vyčísleno příslušenství pohledávky ve výši 917,- EUR;
11. 10. 2016 podána žaloba k Rozhodčímu soudu při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR;
12. 10. 2016 přijetí dopisu od Rozhodčího soudu s informací o zahájení rozhodčího řízení a se žádostí o úhradu správního poplatku v celkové výši 66 586 Kč – správní poplatek uhrazen;
31. 12. 2016 vytvořena účetní opravná položka ve výši 50 % z hodnoty pohledávky – dle podmínek daných interní směrnici pro pohledávky nad 180 dní po splatnosti;
21. 2. 2017 Rozhodčím soudem stanoven datum pro ústní projednání věci na termín 27. 3. 2017, tento následně odročen až na 9. 5. 2017;
30. 3. 2017 přijetí platby od společnosti ABC ve výši 15 743,90 EUR na běžný účet České zbrojovky a.s., rozpuštěna vytvořená účetní opravná položka, přijatá platba zúčtována proti příslušné pohledávce;
18. 4. 2017 dopis odboru Právní služby České zbrojovky a.s. adresovaný na dlužníka – potvrzení o přijetí platby a výzva k úhradě příslušenství pohledávky a také nově vzniklých nákladů v souvislosti s rozhodčím řízením v celkové výši 10 902,47 EUR;
18. 4. 2017 vystavena faktura na společnost ABC ve výši dlužného příslušenství 10 902,47 EUR
9. 5. 2017 ústní jednání u Rozhodčího soudu za účasti pracovníka odboru Právní služby České zbrojovky a.s., zástupce za žalovanou stranu se nedostavil;
22. 6. 2017 přijetí Rozhodčího nálezu - rozhodnuto o povinnosti doplatku příslušenství v plné výši 10 902,47 EUR firmou ABC, uplatnění dalšího příslušenství pohledávky bylo zamítnuto;

11. 10. 2017 z důvodu neuhrazení dlužné částky firmou ABC byla najata přímo ve Španělsku inkasní agentura, uzavřena smlouva o zastoupení a sjednána výše provize ve výši 10 % z vymožené částky;
21. 11. 2017 přijata platba od španělské inkasní agentury ponížená o 10 % provize ve výši 9 812,20 EUR, přijatá platba zúčtována s pohledávkou za společností ABC a započtena s provizí inkasní agentury za vymožení této částky.

#### **6.4.2 Pohledávka za společností XYZ ve výši 682 718,00 Kč + příslušenství**

Společnost XYZ nebyla pro Českou zbrojovku a.s. klasickým odběratelem nakupujícím výrobky značky CZ. Na základě výběrového řízení byla vybrána jako dodavatel servisních prací na konkrétním strojním zařízení. Oprava zařízení byla realizována na základě platně uzavřené smlouvy o dílo a ze strany České zbrojovky a.s. i uhrazena. Nutno podotknout, že se nejednalo o první spolupráci s tímto dodavatelem/odběratelem, spolupráce byla navázána už v roce 2010. Následně bylo rozhodnuto, že si společnost XYZ dodatečně odkoupí vadný díl stroje, který byl vyměněn za nový. Tento díl byl tedy Českou zbrojovkou a.s. vyfakturován a společností XYZ odvezen. Dále se situace vyvíjela následovně:

31. 8. 2012 vystavena faktura za odprodej vadného vřetene ve výši 682 718 Kč – splatnost faktury 30 dní – odběratel byl v té době zařazen do skupiny standardní zákazník s úvěrovým limitem 1 000 tis. Kč);
- 2012 – 2013 opakované telefonické urgencye ze strany odboru Údržba, který zastřešoval spolupráci s firmou XYZ;
18. 7. 2013 1. výzva k zaplacení dlužné částky odeslaná odborem Právní služby na adresu společnosti XYZ – v rámci této výzvy vyúčtovány i úroky z prodlení platné k uvedenému datu;
9. 8. 2013 osobní jednání s jednatelem společnosti za účasti právníka společnosti Česká zbrojovka a.s. – dle zápisu z jednání přislíbena úhrada;
12. 9. 2013 2. výzva k zaplacení dlužné částky vč. úroků z prodlení;
31. 12. 2013 vytvořena účetní opravná položka k pohledávce ve výši 100 % z hodnoty pohledávky;
11. 1. 2014 podán návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, v této souvislosti zaplacen soudní poplatek ve výši 27 310 Kč;

11. 2. 2014 vydán elektronický platební rozkaz Krajským soudem v Ostravě na úhradu dlužné částky vč. příslušenství;
10. 3. 2014 podán exekuční návrh na výkon elektronického platebního rozkazu prostřednictvím Exekutorského úřadu Přerov;
17. 6. 2014 doručeno vyrozumění soudního exekutora o zahájení insolvenčního řízení – výkon exekuce se zastavuje;
24. 6. 2014 podána přihláška pohledávky do insolvenčního řízení;
29. 9. 2014 vydáno rozhodnutí o zastavení insolvenčního řízení;
9. 12. 2014 podán nový exekuční návrh na výkon elektronického platebního rozkazu prostřednictvím Exekutorského úřadu Přerov;
31. 12. 2014 vytvořena daňová opravná položka na 100 % hodnoty pohledávky, účetní opravná položka rozpuštěna;
3. 3. 2015 vydán exekuční příkaz Exekutorským úřadem v Přerově s rozhodnutím o provedení exekuce prodejem všech movitých věcí dlužníka;
18. 1. 2017 vydáno usnesení Exekutorského úřadu v Přerově o zastavení řízení z důvodu nemajetnosti dlužníka;
31. 1. 2017 pohledávka označena odborem Právní služby za nedobytnou a odborem Účetnictví následně daňově odepsána; souběžně rozpuštěna vytvořená daňová opravná položka.



## 7 VYHODNOCENÍ SYSTÉMU A NÁVRH DOPORUČENÍ

Z analýzy pohledávek společnosti i z popisu systému jejich řízení je zřejmé, že ve společnosti Česká zbrojovka a.s. existuje účinný a propracovaný systém řízení pohledávek z obchodních vztahů. Všechny činnosti jsou podloženy vnitropodnikovou směrnicí vymezující jak dílčí fáze procesu řízení pohledávek, tak s nimi spojené odpovědnosti jednotlivých organizačních útvarů. Z popisu vymáhání konkrétních pohledávek vyplynulo, že ve společnosti existuje efektivní spolupráce mezi jednotlivými podnikovými útvary, v tomto případě především spolupráce odboru Finance, odboru Účetnictví a odboru Právní služby. Jednotlivé činnosti na sebe věcně i časově navazují.

Analýza časové struktury pohledávek po splatnosti sice odhalila některé nedostatky, ovšem dle interních informací společnosti byly ty nejvýznamnější v průběhu roku 2017 úplně eliminovány. Nejzásadnější slabinu systému řízení pohledávek představovaly pohledávky po splatnosti nad 366 dnů. Tyto byly v letech 2013 – 2015 z větší části tvořeny pohledávkami za jihoamerickou státní složkou, a právě v případě pohledávek za tímto odběratelem se společnosti podařilo v roce 2017 dosáhnout jejich úplného narovnání. Ve směru k tomuto odběrateli došlo navíc ke změně obchodní politiky, dodacích a platebních podmínek tak, aby pohledávky podobného charakteru do budoucna nemohly vznikat. Pohledávky do 30 dnů po splatnosti vykazovaly ve většině sledovaných let taktéž vysoké hodnoty. Zde bylo ovšem prokázáno, že se jedná převážně o pohledávky za dceřinou společností, které byly řízeny individuálně, dle finančních potřeb obou společností. Ostatní skupiny pohledávek po splatnosti vykazovaly v roce 2016 oproti předcházejícím rokům klesající tendenci, jejich vývoj byl pro společnost uspokojivý.

Určitě by měla být zmíněna také účetní oblast řízení pohledávek. Ačkoliv byla v rámci teoretické části naznačena určitá neochota českých firem tvořit účetní opravné položky, neboť tyto nijak neovlivňují základ daně z příjmu právnických osob, u společnosti Česká zbrojovka a.s. byla situace odlišná. Společnost k této problematice přistupuje zodpovědně, ctí účetní zásadu opatrnosti a kromě daňových (zákonných) opravných položek tvoří i ty daňově neuznatelné (účetní). Jejich tvorbu a rozpouštění má upravenou vnitropodnikovou směrnicí.

V průběhu celé práce bylo poukazováno na určité nesrovnalosti, které budou dále v textu postupně shrnuty a doplněny o doporučení pro společnost.

## 7.1 Časový nesoulad doby obratu pohledávek a závazků

Z analýzy finančních ukazatelů vyplynul časový nesoulad mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků společnosti. Doba obratu pohledávek byla ve všech sledovaných letech vyšší než doba obratu závazků. Česká zbrojovka a.s. hradila své závazky dodavatelům v roce 2016 v průměru o 24 dnů dříve, než inkasovala pohledávky od svých odběratelů. Podnik tedy nevyužíval možnosti bezplatného obchodního úvěru. I když tento fakt vypovídá o dobré platební morálce společnosti, mělo by být snahou společnosti pokusit se alespoň o přiblížení doby obratu závazků a doby obratu pohledávek tak, aby nemusely být pro financování provozní činnosti využívány jiné zdroje. Pro úhradu dodavatelských faktur by pak společnost efektivněji využívala prostředky získané z inkasa pohledávek.

Vzhledem ke své velikosti by měl být podnik schopen vyjednat si takové platební podmínky – jak ze strany dodavatelů, tak ze strany odběratelů – které by tuto situaci eliminovaly. Na druhou stranu je ovšem pochopitelné, že v případě zakázek pro státní ozbrojené složky je vyjednávací schopnost společnosti značně omezená.

## 7.2 Využití dalších zajišťovacích a motivačních instrumentů

V teoretické části byly vymezeny zajišťovací a motivační prostředky, které jsou obecně doporučovány k zajištění pohledávek. Při popisu systému řízení pohledávek bylo prokázáno, že ve společnosti je využívána pouze část z nabízených možností. Z bankovních platebně-zajišťovacích instrumentů je využíván dokumentární akreditiv, jistě by ale stálo za zvážení využití i jiných instrumentů, např. bankovní záruky ve své platební podobě. Ve společnosti byla doposud bankovní záruka využívána pouze v neplatební formě, spíše k zajištění rizika odběratelů, než rizika České zbrojovky a.s. V praxi by mohlo využití bankovní záruky vypadat tak, že by odběratel vystavil prostřednictvím své banky bankovní záruku ve prospěch České zbrojovky a.s. Odběratel by se tedy prostřednictvím své banky v záruce zavázal do určitého, předem dohodnutého termínu, zaplatit svůj závazek. Pokud by k úhradě nedošlo ve stanoveném termínu převodem z účtu odběratele na účet dodavatele, společnost by mohla dlužnou částku čerpat prostřednictvím bankovní záruky. K tomuto čerpání už by nepotřebovala souhlas odběratele.

Česká zbrojovka a.s. by pravděpodobně musela k využití bankovní záruky, jako zajišťovacího a platebního instrumentu, své obchodní partnery nějakým způsobem motivovat. Poplatky za vystavení a evidenci bankovní záruky totiž vznikají téměř výhradně odběrateli.

Dodavatel platí spíše symbolický poplatek své bance, a to pouze v případě, že trvá na oznámení o vystavení bankovní záruky přes svoji banku. Z tohoto úhlu pohledu bych tedy doporučila využití v první řadě u odběratelů, kteří standardně platí prostřednictvím dokumentárního akreditivu. Pro takového odběratele se totiž jedná o cenově srovnatelný produkt, takže by pro něj změna způsobu platby neznamovala žádné dodatečné náklady. Ovšem pro dodavatele, tedy pro Českou zbrojovku a.s., je bankovní záruka produkt, za který platí své bance výrazně méně než za dokumentární akreditiv. Další výhodou je snížení administrativní náročnosti obchodního případu, neboť by odpadlo předkládání dokumentů na banku, které je v případě dokumentárního akreditivu vyžadováno. Samozřejmě by tento způsob platby mohl být nabídnut i jiným odběratelům, a to především z kategorií nový a standardní zákazník, kde je častým nešvarem pozdní úhrada pohledávek. Pokud by Česká zbrojovka a.s. opravdu chtěla tímto způsobem získat jistotu včasné platby už v okamžiku expedice svých výrobků, mohla by partnera motivovat např. poskytnutím symbolické slevy, která by odběrateli alespoň částečně kompenzovala poplatky související s vystavením záruky.

Z motivačních prostředků lze dále společnosti doporučit využití skonta. Skonto je ve společnosti Česká zbrojovka a.s. doposud řešeno pouze ve směru k dodavatelům, nicméně by jistě stálo za zvážení jeho využití i ve směru opačném. Nabídka určité slevy odběrateli v případě, že by zaplatil svůj závazek dříve, je jistě výrazně motivační artikl pro systém řízení pohledávek. Po konzultaci s pracovníci odboru Finance byl vybrán odběratel České zbrojovky a.s., který by mohl být dle mého názoru typickým kandidátem na využití skonta. Název společnosti odběratele byl pro účely popisu změněn.

Jedná se o českou společnost EFG, která je dlouholetým odběratelem České zbrojovky a.s., nakupuje lovecké a sportovní zbraně v pravidelných měsíčních intervalech, roční tržba za touto společností činila v roce 2016 cca 24 000 000 Kč. Jediným nedostatkem této společnosti je její platební morálka, své závazky platí pravidelně se zhruba 10-denním zpožděním. Společnost EFG je interně zařazena v kategorii standardní zákazník, s úvěrovým limitem 5 000 000 Kč a dobou splatnosti 30 dnů.

Česká zbrojovka a.s. počítá u odběratele EFG standardně s inkasem za 40 dnů, i když oficiální splatnost pohledávek tohoto odběratele je 30 dnů. Společnosti EFG by tedy mohla být nabídnuta určitá sleva, kterou si může uplatnit, pokud zaplatí svůj závazek do 10 dnů. Pro výpočet max. možné výše sazby skonta byl použit vzorec pro přepočítání na alternativní úrokovou míru (1) a následně vzorec pro výpočet max. výše skonta (2). Vstupními hodnotami jsou běžná úroková míra provozního financování České zbrojovky a.s. (1,9 % p.a.) a

také počet dnů, o které bude České zbrojovce a.s. zapláceno dříve díky využití skonta (30 dnů). Dosazením těchto hodnot do vzorců a následnými výpočty získáme hodnotu max. možné slevy, kterou může Česká zbrojovka a.s. svému odběrateli nabídnout, aby i pro ni byla nabídka skonta levnější než čerpání provozního úvěru.

Z uvedeného vyplývá, že by mohla být odběrateli EFG nabídnuta sleva pouze ve výši 0,156 % nebo spíše nižší, aby pro Českou zbrojovku a.s. bylo výhodnější řešit skonto než načerpat provozní úvěr od banky. Při standardním měsíčním nákupu odběratele EFG ve výši 2 000 000 Kč by sleva realizovaná odběratelem na základě skonta činila cca 3 120 Kč, což by z pohledu odběratele nemuselo být vnímáno, jako zajímavá nabídka. Dle mého názoru by Česká zbrojovka a.s. musela odběrateli nabídnout skonto alespoň ve výši 0,5 %, aby byla nabídka pro společnost EFG motivační. Díky tomu by odběratel ušetřil při jedné dodávce 10 000 Kč, ročně tedy 120 000 Kč. Závěrem lze tedy konstatovat, že v době levných provozních zdrojů je využití skonta z pohledu dodavatele diskutabilní. Nicméně záleží na obchodní politice a finanční situaci společnosti, zda je pro ni efektivnější motivovat své odběratele pomocí slevy ve formě skonta nebo raději mít v záloze možnost čerpání levnějších cizích zdrojů.

### 7.3 Striktnější rozdělení kompetencí

Z popisu systému upomínání vyplynulo, že upomínky jsou standardně odesílány dlužníkům pracovníci odboru Finance. Tato je povinna dle podmínek vnitropodnikové směrnice si nechat odsouhlasit odeslání upomínky příslušným pracovníkem obchodního úseku. Díky tomuto ustanovení pak v praxi dochází k situacím, kdy obchodník odeslání upomínky odmítne s tím, že věc řeší po své linii, aby nebyly narušeny obchodní vztahy. Toto řešení nelze považovat za příliš šťastné, neboť úspěšnost systému řízení pohledávek je dle odborných zdrojů z velké části založena na striktním oddělení kompetencí úseku řídicího pohledávky a obchodního úseku. Konzultací s obchodním úsekem se v mnoha případech vymáhání prodlužuje, což potvrzuje i popis vymáhání konkrétní pohledávky uvedený v kapitole 6.4.2. Je z něj patrné, že v prvním roce vůbec nedocházelo k oficiálnímu upomínání odborem Finance, obchodník si celou věc řešil s dlužníkem po své linii. Díky tomuto postupu došlo k výrazné časové prodlevě, než celou záležitost přebírali k řešení právníci společnosti. Doporučuji tedy společnosti zamyslet se i nad tímto vylepšením. Navrhovala bych do vnitropodnikové směrnice zanést pouze povinnost informovat příslušného obchodníka o tom, že byla odeslána upomínka. Nikoliv však povinnost schválení upomínky.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vytvoření návrhu na zlepšení systému řízení pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Cíle mělo být dosaženo prostřednictvím dílčích cílů a využitím stanovených metod kvalitativního výzkumu.

První dílčí cíl měl být realizován vytvořením teoretického východiska pro efektivní řízení pohledávek z obchodních vztahů. V teoretické části práce byly tedy postupně vymezeny právní, účetní a daňové aspekty prolínající se životním cyklem každé pohledávky, od jejího vzniku, oceňování, tvorby opravných položek, až po zánik. Na základě odborných zdrojů a právních norem byl vytvořen jakýsi návrh systému řízení pohledávek ve své ideální podobě. Tento dále posloužil jako východisko pro praktickou část, jako teoretický podklad pro případný rozvoj současného systému řízení pohledávek ve sledované společnosti.

V praktické části byly pro dosažení hlavního cíle sledovány další dva dílčí cíle. Prvním bylo vyhodnocení hospodaření společnosti se zaměřením na pohledávky z obchodních vztahů, na jejich stav a strukturu. V této souvislosti byla provedena zkrácená finanční analýza prostřednictvím rozvahy a výkazu zisku a ztráty za roky 2013 – 2016. Výsledné hodnoty byly srovnány s průměrnými hodnotami společností stejného odvětví. Z analýzy vyplynula některá zjištění, která jsou popsána přímo v kapitole finanční analýzy. V návaznosti na téma práce bylo upozorněno pouze na časový nesoulad mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. V tomto směru bylo společnosti doporučeno, aby se pokusila alespoň o přiblížení těchto časových úseků tak, aby mohly být pro úhradu závazků využívány prostředky z inkasa pohledávek a tím pádem nemusely být řešeny jiné zdroje financování provozní činnosti. Součástí analýzy byl taktéž detailní rozbor tržeb společnosti, jako základny pro vznik pohledávek, dále rozbor odběratelského portfolia a nakonec rozbor pohledávek z obchodních vztahů. Z něj vyplynul vysoký podíl pohledávek po splatnosti nad 366 dní. Jednalo se především o pohledávky za nejmenovanou jihoamerickou státní složkou, které se podařilo v roce 2017 společnosti narovnat a také obchodně dořešit budoucí spolupráci tak, aby bylo zamezeno vzniku tak výrazně dlouhodobých pohledávek po splatnosti. Pohledávky do 30 dnů po splatnosti taktéž opakovaně vykazovaly vysoké hodnoty, zde bylo ale prokázáno, že se jedná o pohledávky za dceřinou společností, které jsou řízeny individuálně, dle finančních potřeb společností.

V pořadí třetím dílčím cílem bylo vyhodnocení systému řízení pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Toho mělo být dosaženo analýzou jednotlivých činností nastaveného

systemu. Společnost Česká zbrojovka a.s. prokazatelně postupuje v tomto ohledu podle zavedené vnitropodnikové směrnice. Monitoring odběratelů je prováděn jednak před vznikem první pohledávky, ale také podle potřeb v průběhu spolupráce s odběratelem. Na základě monitoringu, dosahovaných obrátů a platební morálky jsou odběratelům přidělovány úvěrové limity a platební podmínky. Výčtem využívaných zajišťovacích a motivačních instrumentů, resp. jejich konfrontací s teoretickou částí, bylo společnosti doporučeno využití bankovní záruky v platební podobě a také využití skonta, jako motivačního prostředku k dřívějšímu zaplacení pohledávky odběratelem. Dále se práce zabývala vymáháním pohledávek. Česká zbrojovka a.s. má pro režim upomínání nastavena přesná pravidla, upomínání probíhá vlastními silami. Zde byla na základě teoretických východisek zjištěna nesrovnalost a doporučena úprava systému. Dle interních pravidel musí totiž být před odesláním upomínka odsouhlasena obchodním úsekem. Tento postup nebyl vyhodnocen jako ideální, společnosti bylo doporučeno striktní oddělení kompetencí: obchodní úsek prodává, finanční úsek upomíná. V případě neúspěšného upomínání jsou pohledávky v České zbrojovce a.s. předávány na právní útvar, který řeší následně pohledávku některým z popsaných zákonných způsobů. Co se týká účetního hlediska řešení pohledávek, v rámci praktické části práce byla konkretizována analytická evidence při účtování pohledávek vč. evidence pohledávek v cizí měně, které představují naprostou většinu všech pohledávek České zbrojovky a.s. V této souvislosti byla také popsána metodika tvorby účetních i daňových opravných položek, která není v České zbrojovce a.s. rozhodně brána na lehkou váhu. V závěru praktické části práce byly představeny dva konkrétní příklady vymáhání pohledávek, které vykazovaly znaky nedobytnosti. Je z nich patrná míra spolupráce jednotlivých organizačních útvarů České zbrojovky a.s.

V rámci práce došlo k naplnění jednotlivých dílčích cílů, což přispělo i ke splnění cíle hlavního, a sice návrhu možných řešení na odstranění zjištěných nedostatků a tím zlepšení celého systému řízení pohledávek z obchodních vztahů. Návrhy byly detailně popsány v kapitole 7. Z uvedeného vyplývá, že i když v současném systému řízení pohledávek existují některé nedostatky, společnost Česká zbrojovka a.s. se ve svých snahách o účinné řízení pohledávek z obchodních vztahů ubírá správným směrem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of Corporate Finance*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

BRYCHTA, Ivan, 2009. Daňové a účetní souvislosti pohledávek a závazků. *Mzdová praxe* [online]. Praha: © 2018 Wolters Kluwer ČR, a.s. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/danove-a-ucetni-souvislosti-pohledavek-a-zavazku/>.

CARDOVÁ, Zdenka, 2016. Opravné položky k pohledávkám. *Daně a účetnictví: bez chyb, pokut a penále*, Český Těšín: Poradce s.r.o., XVII. ročník (12/2016). s. 32-34. ISSN 1214-522X.

Česká zbrojovka a.s., 2013-2016. Účetní závěrky společnosti. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=174660/>.

Česká zbrojovka a.s., 2014. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=174660&typ=UPLNY/>.

Česká zbrojovka a.s., 2015. Organizační směrnice. *OS-4-05 Řízení pohledávek a úvěrového rizika*.

Česká zbrojovka a.s., 2016. *Historie společnosti*. [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.czub.cz/cz/historie.html/>.

Česká zbrojovka a.s., 2017. Organizační směrnice. *OS-4-13 Tvorba rezerv a opravných položek*.

DĚRGEL, Martin, 2011. Cizí měny v účetnictví. *Daně, účetnictví, vzory a případy 9/2011*. Český Těšín: Poradce s.r.o., 9/2011. s. 2-65. ISSN 1213-9270.

DĚRGEL, Martin, 2016. Daňové a nedaňové opravné položky a rezervy. *Poradce 2016*. Český Těšín: Poradce s.r.o., XXI. ročník (6/2016). s. 193-204. ISSN 1211-2437.

DĚRGEL, Martin, 2017. Odpis nedobytné pohledávky. *Portál Pohoda* [online]. Jihlava: © 2012 Stormware s.r.o. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/odpis-nedobytno-pohledavky/>.

DOLEČEK, Marek, 2016. Vymahatelnost pohledávek. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: © 1998-2018 CzechTrade [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vymahatelnost-pohledavek-ppbi-50484.html#!&chapter=2/>.

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

HEJNÁ, Veronika, 2017. Jak na řízení pohledávek v malé a střední firmě?. *Firemní finance.cz* [online]. Praha: © 2016 Mladá fronta a.s. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/483852-rizeni-pohledavek-firmy/>.

CHLADA, Jaromír, 2016. Řízení pohledávek ve firmách. *Portál Pohoda* [online]. Jihlava: © 2012 Stormware s.r.o. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>.

JANDA, Karel, 2015. Pohledávky v daňové evidenci. *Daně a účetnictví: bez chyb, pokut a penále*, Český Těšín: Poradce s.r.o., XIV. ročník (9-10/2015). s. 63-67. ISSN 1214-522X.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompl. aktual. vyd. Praha: Grada, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

MACHÁČEK, Ivan, 2015. Pohledávky. *1000 řešení*. Český Těšín: Poradce s.r.o., XIV. ročník (8/2015). s. 5-18. ISSN 1212-4710.

MARTÍNKOVÁ, Michaela, 2015. Vzájemné zápočty – účetní a daňový pohled. *Portál Pohoda* [online]. Jihlava: © 2012 Stormware s.r.o. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/vzajemne-zapocety-ucetni-a-danovy-pohled>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2013-2016. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR*. [online]. [cit. 2018-02-08] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>.



PATÁK, Milan, 2006. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 234 s. ISBN 80-859-7052-X.

PAZDERA, David, 2015. *Legenda jménem CZ: historie a současnost České zbrojovky Uherský Brod*. Praha: Mladá fronta, 502 s. ISBN 978-80-204-3499-9.

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. vyd. Olomouc: ANAG. 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

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

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STROUHAL, Jiří, 2016. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 260 s. ISBN 978-80-7552-268-9.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA, 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 122, 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

VESELÝ, Vlastimil, 2014. *Top Vision s.r.o.: Účinné řízení pohledávek - prevence insolvence a exekuce*. Praha.

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupný z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy/](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy/).

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1:</b> Účetní zachycení vzniku pohledávek z obchodních vztahů.....	19
<b>Obrázek 2:</b> Účetní zachycení kurzových rozdílů při účtování pohledávek z obchodních vztahů.....	21
<b>Obrázek 3:</b> Účetní zachycení tvorby a rozpuštění opravné položky k pohledávkám .....	22
<b>Obrázek 4:</b> Účetní zachycení odpisu pohledávky .....	24
<b>Obrázek 5:</b> Účetní zachycení zániku pohledávky splněním.....	25
<b>Obrázek 6:</b> Účetní zachycení vzájemného zápočtu.....	26
<b>Obrázek 7:</b> Logo České zbrojovky a.s. ....	45
<b>Obrázek 8:</b> Ukázka výrobního sortimentu společnosti Česká zbrojovka a.s. ....	47
<b>Obrázek 9:</b> Přehled tržeb společnosti Česká zbrojovka a.s. z pohledu měnového .....	59
<b>Obrázek 10:</b> Podíl pohledávek do a po splatnosti na celk. pohledávkách společnosti Česká zbrojovka a.s. ....	63
<b>Obrázek 11:</b> Vývoj pohledávek po splatnosti společnosti Česká zbrojovka a.s. ....	63
<b>Obrázek 12:</b> Počet odběratelů v rámci jednotlivých kategorií zákazníků společnosti Česká zbrojovka a.s. k 31. 12. 2016.....	66
<b>Obrázek 13:</b> Podíl jednotlivých kategorií zákazníků na celkových tržbách společnosti Česká zbrojovka a.s. k 31. 12. 2016 .....	67

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Vybrané položky aktiv společnosti Česká zbrojovka a.s.</i> .....	51
<i>Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společnosti Česká zbrojovka a.s.</i> .....	52
<i>Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv společností dle CZ-NACE 25</i> .....	52
<i>Tabulka 4: Vybrané ukazatele likvidity společnosti Česká zbrojovka a.s. a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 25</i> .....	54
<i>Tabulka 5: Vybrané ukazatele aktivity společnosti Česká zbrojovka a.s. a jejich srovnání se společnostmi dle CZ-NACE 25</i> .....	55
<i>Tabulka 6: Vybrané položky výkazu zisku a ztrát společnosti Česká zbrojovka a.s.</i> .....	57
<i>Tabulka 7: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti Česká zbrojovka a.s.</i> .....	57
<i>Tabulka 8: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společností dle CZ-NACE 25</i> .....	57
<i>Tabulka 9: Přehled tržeb společnosti Česká zbrojovka a.s. z pohledu teritoriálního</i> .....	58
<i>Tabulka 10: Časová struktura pohledávek z obchodních vztahů společnosti Česká zbrojovka a.s.</i> .....	60
<i>Tabulka 11: Časová struktura pohledávek z obchodních vztahů společnosti Česká zbrojovka a.s. s vyloučením pohledávek za dceřinými společnostmi</i> .....	61
<i>Tabulka 12: Přehled tvorby a zúčtování opravných položek ve společnosti Česká zbrojovka a.s.</i> .....	75
<i>Tabulka 13: Přehled hodnoty odepsaných pohledávek ve společnosti Česká zbrojovka a.s.</i> .....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha – Česká zbrojovka a.s. (2013 – 2016)
- P II Výkaz zisku a ztráty – Česká zbrojovka a.s. (2013 – 2016)
- P III Podklady k analýze finanční struktury – Česká zbrojovka a.s. (2013 – 2016)

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA – ČESKÁ ZBROJOVKA A.S. (2013 – 2016)**

<b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu		<b>Česká zbrojovka a.s.</b> <b>IČO 463 45 965</b>			
(v tisících Kč)		Svat. Čecha 1283 688 01 Uherský Brod			
		31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
		Netto	Netto	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 560 275</b>	<b>2 891 636</b>	<b>3 046 341</b>	<b>3 914 931</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>				
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 009 526</b>	<b>1 111 842</b>	<b>1 284 222</b>	<b>1 442 998</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>25 622</i>	<i>30 980</i>	<i>32 007</i>	<i>34 990</i>
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 361	1 118	1 125	1 871
B.I.2.	Ocenitelná práva	18 189	20 710	21 985	25 269
B.I.2.1.	Software	7 482	10 987	13 312	17 148
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	10 707	9 723	8 673	8 121
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	226	831	1 077	934
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	5 846	8 321	7 820	6 916
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				1 875
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	5 846	8 321	7 820	5 041
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>854 813</i>	<i>966 717</i>	<i>1 127 613</i>	<i>1 279 612</i>
B.II.1.	Pozemky a stavby	306 712	306 690	323 308	312 302
B.II.1.1.	Pozemky	19 299	19 480	19 480	19 485
B.II.1.2.	Stavby	287 413	287 210	303 828	292 817
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	397 971	575 361	756 766	898 325
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	5 293	5 295	5 244	5 254
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	5 293	5 295	5 244	5 254
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	144 837	79 371	42 295	63 731
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	8 519	47 925	6 506	11 215
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	136 318	31 446	35 789	52 516
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>129 091</i>	<i>114 145</i>	<i>124 602</i>	<i>128 396</i>
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	129 091	114 145	124 602	128 066
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				330
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

		31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
		Netto	Netto	Netto	Netto
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 504 140</b>	<b>1 749 117</b>	<b>1 737 829</b>	<b>2 441 074</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<b>592 665</b>	<b>714 745</b>	<b>791 091</b>	<b>1 235 421</b>
C.I.1.	Materiál	163 836	184 887	254 817	297 132
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	126 693	135 827	137 905	361 800
C.I.3.	<i>Výrobky a zboží</i>	<b>297 343</b>	<b>374 075</b>	<b>369 833</b>	<b>539 450</b>
C.I.3.1.	Výrobky	195 919	289 913	283 494	447 575
C.I.3.2.	Zboží	101 424	84 162	86 339	91 875
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	2	2		
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	4 791	19 954	28 536	37 039
<i>C.II.</i>	<i>Pohledávky</i>	<b>634 530</b>	<b>819 225</b>	<b>698 760</b>	<b>920 252</b>
C.II.1.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<b>16 726</b>	<b>181 478</b>	<b>125 821</b>	<b>129 315</b>
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 603			
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				292
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	5 769	3 564		
C.II.1.5.	<i>Pohledávky - ostatní</i>	<b>2 354</b>	<b>177 914</b>	<b>125 821</b>	<b>129 023</b>
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky		175 612	123 284	126 251
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	2 354	2 302	2 537	2 772
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky				
<i>C.II.2.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<b>617 804</b>	<b>637 747</b>	<b>572 939</b>	<b>790 937</b>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	550 535	602 736	462 920	650 297
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			1 930	1 979
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	<i>Pohledávky - ostatní</i>	<b>67 269</b>	<b>35 011</b>	<b>108 089</b>	<b>138 661</b>
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	49 793	30 156	192	38 955
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 515	4 800	6 469	7 692
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	13 961	55	101 428	92 014
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
<i>C.IV.</i>	<i>Peněžní prostředky</i>	<b>276 945</b>	<b>215 147</b>	<b>247 978</b>	<b>285 401</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	2 172	2 303	3 823	3 776
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	274 773	212 844	244 155	281 625
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>46 609</b>	<b>30 677</b>	<b>24 290</b>	<b>30 859</b>
D.1.	Náklady příštích období	13 035	11 536	12 047	16 138
D.2.	Komplexní náklady příštích období	24 611	18 026	11 118	13 923
D.3.	Příjmy příštích období	8 963	1 115	1 125	798

		31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 560 275</b>	<b>2 891 636</b>	<b>3 046 341</b>	<b>3 914 931</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 081 184</b>	<b>901 764</b>	<b>602 407</b>	<b>1 376 453</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<b>481 246</b>	<b>481 246</b>	<b>481 246</b>	<b>481 246</b>
A.I.1.	Základní kapitál	481 246	481 246	481 246	481 246
A.I.2.	Vlastní podíly (-)				
A.I.3.	Změny základního kapitálu				
<i>A.II.</i>	<i>Ážio a kapitálové fondy</i>	<b>-22 653</b>	<b>-64 080</b>	<b>-72 070</b>	<b>-97 238</b>
A.II.1.	Ážio				
A.II.2.	<i>Kapitálové fondy</i>	<b>-22 653</b>	<b>-64 080</b>	<b>-72 070</b>	<b>-97 238</b>
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	435	435	433	433
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-23 088	-64 515	-72 503	-97 671
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	<b>35 189</b>			
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	35 189			
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy				
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<b>345 606</b>	<b>52 591</b>	<b>246 598</b>	<b>395 222</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	345 606	52 591	246 598	93 545
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)				
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)				301 677
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<b>241 796</b>	<b>432 007</b>	<b>446 441</b>	<b>597 223</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)			-499 808	
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 477 636</b>	<b>1 988 724</b>	<b>2 437 208</b>	<b>2 518 526</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>69 299</b>	<b>93 935</b>	<b>69 476</b>	<b>68 509</b>
B.I.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
B.II.	Rezerva na daň z příjmů				
B.III.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
B.IV.	Ostatní rezervy	69 299	93 935	69 476	68 509
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>1 408 337</b>	<b>1 894 789</b>	<b>2 367 732</b>	<b>2 450 017</b>
<i>C.I.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<b>137 952</b>	<b>873 168</b>	<b>1 337 507</b>	<b>1 528 631</b>
C.I.1.	<i>Vydané dluhopisy</i>				<b>1 500 000</b>
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy				
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy				1 500 000
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	137 191	701 000	1 149 579	
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů				
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		172 168	172 168	
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv				
C.I.8.	Odložený daňový závazek			15 760	28 631
C.I.9.	<i>Závazky - ostatní</i>	<b>761</b>			
<i>C.II.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<b>1 270 385</b>	<b>1 021 621</b>	<b>1 030 225</b>	<b>921 386</b>
C.II.1.	<i>Vydané dluhopisy</i>				
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	512 151	440 000	170 000	
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	27 215	15 685	160 914	11 425
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	486 960	298 371	328 040	397 004
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě				
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv				
C.II.8.	<i>Závazky ostatní</i>	<b>244 059</b>	<b>267 565</b>	<b>371 271</b>	<b>512 957</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	6 137	3 306	5 306	3 306
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci				
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	33 646	32 453	39 778	36 573
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	18 233	18 618	22 371	21 533
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	25 899	25 788	32 295	130 928
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	118 173	67 114	15 699	11 396
C.II.8.7.	Jiné závazky	41 971	120 286	255 822	309 221
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 455</b>	<b>1 148</b>	<b>6 726</b>	<b>19 952</b>
D.1.	Výdaje příštích období	1 455	1 148	6 726	19 756
D.2.	Výnosy příštích období				196

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – ČESKÁ ZBROJOVKA A.S. (2013 – 2016)**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>		<b>Česká zbrojovka a.s.</b>			
<b>v druhovém členění</b>		<b>IČO 463 45 965</b>			
<b>(v tisících Kč)</b>		<b>Svat. Čecha 1283</b>			
		<b>688 01 Uherský Brod</b>			
		<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2016</b>
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 380 343	2 664 860	2 979 841	3 331 363
II.	Tržby za prodej zboží	312 411	656 652	411 544	594 985
A.	Výkonová spotřeba	<b>1 814 967</b>	<b>2 108 695</b>	<b>1 922 088</b>	<b>2 295 703</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	211 473	384 728	279 173	432 660
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	805 990	939 690	997 078	1 215 100
A.3.	Služby	797 504	784 277	645 837	647 943
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-55 510	-116 153	-6 523	-31 894
C.	Aktivace (-)	-50 725	-74 956	-87 848	-109 282
D.	Osobní náklady	<b>639 436</b>	<b>729 995</b>	<b>800 799</b>	<b>809 591</b>
D.1.	Mzdové náklady	471 587	537 558	589 846	590 611
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	<b>167 849</b>	<b>192 437</b>	<b>210 953</b>	<b>218 980</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	152 452	175 134	194 522	196 114
D.2.2.	Ostatní náklady	15 397	17 303	16 431	22 866
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>115 414</b>	<b>131 743</b>	<b>156 127</b>	<b>130 796</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného	<b>85 872</b>	<b>100 642</b>	<b>127 072</b>	<b>152 784</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmotného majetku - trvalé	85 872	100 642	127 072	152 784
E.1.2.	dočasné				
E.2.	Úpravy hodnot zásob	3 307	18 651	4 987	7 890
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	26 235	12 450	24 068	-29 878
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>88 083</b>	<b>156 315</b>	<b>43 195</b>	<b>52 474</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 659	488	1 084	6 376
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	61 879	54 216	28 743	32 377
III.3.	Jiné provozní výnosy	24 545	101 611	13 368	13 721
F.	Ostatní provozní náklady	<b>5 580</b>	<b>99 783</b>	<b>11 613</b>	<b>44 504</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	252	74	82	249
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	17 758	17 929	1 721	2 772
F.3.	Daně a poplatky	1 893	1 890	2 399	2 203
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-37 140	31 221	-17 550	-3 772
F.5.	Jiné provozní náklady	22 817	48 669	24 961	43 052
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>311 675</b>	<b>598 720</b>	<b>638 324</b>	<b>839 404</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		172 189		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		172 189		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů				
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		172 189		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
H.	Náklady související s ostatním DFM				
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>15</b>	<b>3 460</b>	<b>6 433</b>	<b>4 673</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výn. - ovládaná nebo ovládající osoba				368
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	15	3 460	6 433	4 305
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		31 678	-4 917	10 492
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>14 418</b>	<b>37 852</b>	<b>28 204</b>	<b>38 476</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné nákl. - ovládaná nebo ovládající				
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	14 418	37 852	28 204	38 476
VII.	Ostatní finanční výnosy	98 377	121 153	176 952	117 307
K.	Ostatní finanční náklady	102 106	149 560	271 667	184 312
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-18 132</b>	<b>-94 477</b>	<b>-111 569</b>	<b>-111 300</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>293 543</b>	<b>504 243</b>	<b>526 755</b>	<b>728 104</b>
L.	Daň z příjmů	<b>51 747</b>	<b>72 236</b>	<b>80 314</b>	<b>130 881</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	54 986	59 284	58 286	105 331
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-3 239	12 952	22 028	25 550
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>241 796</b>	<b>432 007</b>	<b>446 441</b>	<b>597 223</b>
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>241 796</b>	<b>432 007</b>	<b>446 441</b>	<b>597 223</b>
*	Čistý obrat za účetní období	<b>2 879 229</b>	<b>3 602 440</b>	<b>3 617 965</b>	<b>4 100 802</b>



**PŘÍLOHA P III: PODKLADY K ANALÝZE FINANČNÍ STRUKTURY - ČESKÁ  
ZBROJOVKA A.S. (2013 – 2016)**

*Přehled hlavních položek pasiv společnosti Česká zbrojovka a.s. v letech 2013 - 2016*

	(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
	<b>PASIVA</b>	<b>2 560 275</b>	<b>2 891 636</b>	<b>3 046 341</b>	<b>3 914 931</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 081 184</b>	<b>901 764</b>	<b>602 407</b>	<b>1 376 453</b>
A.I.	Základní kapitál	481 246	481 246	481 246	481 246
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	-22 653	-64 080	-72 070	-97 238
A.III.	Fondy ze zisku	35 189	0	0	0
A.IV.	VH minulých let	345 606	52 591	246 598	395 222
A.V.	VH běžného úč.období	241 796	432 007	446 441	597 223
A.VI.	Rozhodnuto o zál.výpl.podílu na	0	0	-499 808	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 477 636</b>	<b>1 988 724</b>	<b>2 437 208</b>	<b>2 518 526</b>
B.	Rezervy	69 299	93 935	69 476	68 509
C.	Závazky	1 408 337	1 894 789	2 367 732	2 450 017
C.I.	Dlouhodobé závazky	137 952	873 168	1 337 507	1 528 631
C.II.	Krátkodobé závazky	1 270 385	1 021 621	1 030 225	921 386
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 455</b>	<b>1 148</b>	<b>6 726</b>	<b>19 952</b>

*Horizontální a vertikální struktura pasiv společnosti Česká zbrojovka a.s. v letech 2013 - 2016*

	(v %)	2013	2014	2015	2016	2013/14	2014/15	2015/16
	<b>PASIVA</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,9%</b>	<b>5,4%</b>	<b>28,5%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>42,2%</b>	<b>31,2%</b>	<b>19,8%</b>	<b>35,2%</b>	<b>-16,6%</b>	<b>-33,2%</b>	<b>128,5%</b>
A.I.	Základní kapitál	18,8%	16,6%	15,8%	12,3%	0,0%	0,0%	0,0%
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	-0,9%	-2,2%	-2,4%	-2,5%	182,9%	12,5%	34,9%
A.III.	Fondy ze zisku	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%	0,0%	0,0%
A.IV.	VH minulých let	13,5%	1,8%	8,1%	10,1%	-84,8%	368,9%	60,3%
A.V.	VH běžného úč.období	9,4%	14,9%	14,7%	15,3%	78,7%	3,3%	33,8%
A.VI.	Rozhodnuto o zál.výpl.podílu na z.	0,0%	0,0%	-16,4%	0,0%	0,0%	100,0%	-100,0%
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>57,7%</b>	<b>68,8%</b>	<b>80,0%</b>	<b>64,3%</b>	<b>34,6%</b>	<b>22,6%</b>	<b>3,3%</b>
B.	Rezervy	2,7%	3,2%	2,3%	1,7%	35,6%	-26,0%	-1,4%
C.	Závazky	55,0%	65,5%	77,7%	62,6%	34,5%	25,0%	3,5%
C.I.	Dlouhodobé závazky	5,4%	30,2%	43,9%	39,0%	533,0%	53,2%	14,3%
C.II.	Krátkodobé závazky	49,6%	35,3%	33,8%	23,5%	-19,6%	0,8%	-10,6%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,5%</b>	<b>-21,1%</b>	<b>485,9%</b>	<b>196,6%</b>

*Horizontální a vertikální struktura pasiv odvětví CZ-NACE 25 v letech 2013 - 2016*

	(v %)	2013	2014	2015	2016	2013/14	2014/15	2015/16
	<b>PASIVA</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>3,4%</b>	<b>0,5%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>49,3%</b>	<b>50,5%</b>	<b>51,5%</b>	<b>52,9%</b>	<b>9,3%</b>	<b>5,7%</b>	<b>3,1%</b>
A.I.	Základní kapitál	13,7%	13,5%	13,2%	13,5%	5,8%	0,7%	3,0%
A.IV.	VH minulých let+fondy ze zisku	29,3%	28,3%	30,8%	32,8%	3,1%	12,5%	7,1%
A.V.	VH běžného účetního období	6,3%	8,6%	7,6%	6,6%	45,3%	-8,8%	-13,2%
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>49,6%</b>	<b>48,6%</b>	<b>47,7%</b>	<b>46,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>-2,5%</b>
B.	Rezervy	1,9%	2,1%	2,8%	3,7%	16,9%	39,2%	28,7%
C.	Závazky	47,7%	46,5%	44,8%	42,6%	4,0%	-0,2%	-4,5%
C.I.	Dlouhodobé závazky	15,8%	16,5%	15,9%	19,2%	11,5%	-0,5%	21,7%
C.II.	Krátkodobé závazky	31,9%	30,0%	28,9%	23,4%	0,2%	-0,1%	-18,9%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,9%</b>	<b>-5,3%</b>	<b>-14,7%</b>	<b>9,9%</b>