

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Bakalářská práce**

**Řízení cash flow podniku**

**Krejčí David**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

David Krejčí

Ekonomika a management

Název práce

**Řízení cash flow podniku**

Název anglicky

**Business cash flow management**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je za pomoci odborné literatury a veřejně dostupných zdrojů vymezit základní teoretická východiska pro tuto práci. Následně za pomoci interních zdrojů, popsat současnou situaci problematiky plánování cash flow s důrazem na management pohledávek v podniku. Následně popsat strukturu podniku, agendu finanční ředitelky, informační systém podniku, řízení cash flow a řízení pohledávek podniku. Na základě těchto informací budou identifikovány nedostatky a následně navrhnutá vhodná doporučení, která by těmto nedostatkům měla zabránit a pomoci podniku k lepšímu řízení pohledávek, popřípadě i k jejich vymáhání, což zároveň povede k lepšímu managementu cash flow podniku.

### Metodika

- 1) Specifikování cílů
- 2) Definování teoretických východisek
- 3) Popis současného stavu podniku
- 4) Identifikace nedostatků plynoucích z aktuálního stavu
- 5) Formulování závěrů vztahujících se k cílům práce

## Doporučený rozsah práce

40-50 stran

## Klíčová slova

Cash flow, finanční řízení, pohledávky

---

## Doporučené zdroje informací

- ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN isbn:978-80-271-0194-8.
- KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. Manažerské finance, 3.vydání. Praha: C.H.Beck ČR, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MAREŠ, David. Nové trendy ve financích a ekonomice. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-920-6
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3130-5.
- SKÁLOVÁ, Jana a Anna SUKOVÁ. Podvojný účetnictví. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2021. ISBN 9788027122493.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 9788027106899.
- VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. David Mareš, Ph.D., MBA

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 7. 2022

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 10. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení cash flow podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2022

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu této bakalářské práce Ing. Davidu Marešovi, Ph.D., M.B.A., za jeho vedení a poskytování rad a připomínek.

# Řízení cash flow podniku

## Abstrakt

Správné řízení cash flow je nedílnou součástí managementu každého úspěšného podniku a udržení finančního „zdraví“ podniku. Předmětem této bakalářské práce je přiblížit současnou situaci ohledně cash flow daného podniku, návrh vhodných doporučení, která povedou ke zlepšení vymáhání pohledávek a zároveň k lepšímu řízení peněžních toků firmy. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První, teoretická část definuje základní teoretická východiska, kterými jsou cash flow, pohledávky, jejich řízení a způsob vymáhání. Ve druhé, praktické části jsou tato teoretická východiska obhájena reálnými stavy a je zhodnocen jejich současný stav a vliv pro podnik. Závěrem této práce jsou doporučení, která povedou k efektivnějšímu řízení cash flow podniku, lepšímu vymáhání pohledávek od odběratelů, aby nedocházelo k nesolventnosti podniku.

**Klíčová slova:** cash flow, pohledávky, solventnost

# **Business cash flow management**

## **Abstract**

Proper cash flow management is an integral part of managing any successful business and maintaining the financial "health" of the business. The subject of this bachelor thesis is to approach the current situation regarding the cash flow of the company, the proposal of appropriate recommendations that will lead to improved debt collection and at the same time to better management of the company's cash flows. The work is divided into two main parts. The first, theoretical part defines the basic theoretical basis of cash flow, receivables, their management and method of recovery. In the second, practical part, these theoretical starting points are defended by real states and their current state and impact on the company is evaluated. The conclusion of this work are recommendations that will lead to more effective management of the company's cash flow, better recovery of receivables from customers, so as to avoid insolvency of the company.

**Keywords:** cash flow, receivables, solvency

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Teoretická část.....</b>	<b>10</b>
2.1 Likvidita a solventnost .....	10
2.2 Cash flow.....	10
2.2.1 Řízení cash flow.....	11
2.2.2 Sestavení plánu cash flow.....	14
2.3 Pohledávky .....	14
2.3.1 Rozdělení pohledávek .....	15
2.3.2 Pohledávky dle účetních skupin.....	15
2.3.3 Pohledávky v rozvaze .....	18
2.3.4 Řízení pohledávek.....	19
2.3.5 Způsob vymáhání pohledávek .....	21
2.3.6 Promlčení a zánik pohledávek .....	23
<b>3 Praktická část .....</b>	<b>24</b>
3.1 Představení podniku .....	24
3.1.1 Struktura výnosů a členění klientů.....	25
3.1.2 Organizační struktura podniku.....	26
3.2 Agenda finanční ředitelky .....	27
3.2.1 Fakturace .....	27
3.2.2 Management pohledávek .....	28
3.2.3 Externí vymáhání pohledávek.....	30
3.2.4 Soudní vymáhání pohledávek .....	30
3.2.5 Účetnictví .....	30
3.2.6 Controlling .....	31
3.2.7 Další oblasti spadající do agendy finanční ředitelky .....	34
3.3 Informační systém a jeho výstupy.....	35
3.3.1 Účetní informační systém .....	35
3.3.1.1 Modul odběratelé.....	36
3.3.1.2 Modul dodavatelé .....	38
3.3.1.3 Modul banky .....	40
3.3.1.4 Modul hlavní kniha.....	41
3.4 Řízení cash flow podniku.....	43
3.4.1 Plán cash flow .....	45
3.4.2 Propojení informačního systému a plánu cash flow .....	48
3.4.3 Sestavení plánu cash flow na konkrétním měsíci .....	50



3.4.3.1	Uzavření fakturace zákazníků za měsíc červenec .....	50
3.4.3.2	Zjištění stavu na bankovních účtech k 1. 8.....	51
3.4.3.3	Objem očekávaných příjmů za měsíc srpen .....	51
3.4.3.4	Objem očekávaných plateb dodavatelům za měsíc srpen.....	52
3.4.3.5	Objem očekávaných plateb závazků státu .....	53
3.4.3.6	Očekávaný stav na bankovních účtech konci měsíce srpna .....	53
3.5	Řízení pohledávek podniku .....	54
<b>4</b>	<b>Současný stav .....</b>	<b>58</b>
4.1	Aktuální způsob plánování cash flow v podniku .....	58
4.2	Aktuální stav pohledávek v podniku .....	60
<b>5</b>	<b>Doporučení.....</b>	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>65</b>
	<b>Citovaná literatura.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>69</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Obratový cyklus peněz .....	20
Obrázek 2: Organizační struktura podniku .....	26
Obrázek 3: Odpovědnost finanční ředitelky .....	27
Obrázek 4: Diagram náležitostí a výstupů kompetence fakturace .....	28
Obrázek 5: Management pohledávek.....	29
Obrázek 6: Kódové označení analytické evidence .....	32
Obrázek 7: Porovnání plánu cash flow za 3 měsíce 2021 oproti 2020 .....	46
Obrázek 8: Časová osa plánování cash flow.....	48
Obrázek 9: Výstupy z informačního systému, které se prolínají do plánu cash flow.....	48
Obrázek 10: Sestavení plánu cash flow na měsíc srpen.....	50
Obrázek 11: Uzavřené fakturace za měsíc červenec splatné v měsíci srpnu .....	51
Obrázek 12: Objem očekávaných plateb dodavatelům v měsíci srpnu .....	52
Obrázek 13: Shrnutí sestavení plánu cash flow na konkrétním měsíci.....	54
Obrázek 14: Ukázka z reportu generálnímu řediteli podniku .....	54
Obrázek 15: Schéma interního vymáhání pohledávek.....	55
Obrázek 16: Schéma externího vymáhání pohledávek.....	56
Obrázek 17: Ukázka výstupu z informačního systému „Položky zákazníka – dny po splatnosti“ .....	57
Obrázek 18: Časová osa se zobrazením jednotlivých kroků při sestavování cash flow .....	59
Obrázek 19: Porovnání plánu cash flow za měsíc květen 2021 s reálnými peněžními toky v tomto měsíci .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - účetní skupina 31 - Pohledávky.....	15
Tabulka 2 - účetní skupina 33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi.....	16

Tabulka 3 – účetní skupina 34 – Zúčtování daní a dotací.....	16
Tabulka 4 – účetní skupina 35 – Pohledávky za společníky.....	17
Tabulka 5 – účetní skupina 37 – Jiné pohledávky a závazky .....	17
Tabulka 6 - účetní skupina 38 - Přejídné účty aktiv a pasiv.....	18
Tabulka 7: Ukázka kalkulace časopisu .....	33
Tabulka 8: Blok odběratelé.....	36
Tabulka 9: Modul přehled zákazníků a jeho výstupy .....	36
Tabulka 10 Blok dodavatelé .....	38
Tabulka 11: Modul dodavatelé a jeho výstupy .....	39
Tabulka 12 Blok banky .....	40
Tabulka 13: Modul banky a jeho výstupy.....	41
Tabulka 14 Blok hlavní kniha .....	41
Tabulka 15: Modul hlavní kniha a jeho výstupy.....	42

## Seznam grafů

Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů na obratu společnosti .....	24
Graf 2: Struktura výnosů podniku.....	26

## Seznam použitých zkratk

Apod.....	A podobně
Atd.....	A tak dále
Např. ....	Například
Tzv.....	Takzvaně

# 1 Úvod

Sledování problematiky cash flow managementu je nedílnou součástí každého podniku, který usiluje o udržení finančního zdraví. Pro optimální řízení cash flow podniku je žádoucí, aby se podnik rovněž zabýval managementem pohledávek, popřípadě i jejich vymáháním. Tím pak podnik zabezpečí lepší nakládání s volnými prostředky, nebo s předstihem určí výši kapitálové potřeby na pokrytí závazků.

V podniku by mělo být zřejmé odkud a kam putují peněžní prostředky, kolik peněz dokáže daná účetní jednotka vyprodukovat a jak tyto peněžní prostředky dokáže využít. Toto je nesmírně důležité pro jakéhokoliv podnikatele, jakožto vlastníka firmy, ale také pro potenciální investory a věřitele, kteří by se chtěli na fungování firmy v budoucnosti podílet.

Finanční řízení a jeho cíle se mohou v rámci podnikatelské praxe velmi lišit. Již dávno neplatí, že jediným cílem je růst a generování zisku pro majitele. Podmínky pro podnikání se v posledních letech velice rychle proměňují, firmy musí být schopny flexibilně reagovat a přizpůsobit se nové situaci.

V takových chvílích se ukazuje, jak důležité je kvalitní a efektivní finanční řízení, přehled o finančních tocích a zajištění zdrojů pro fungování a naplnění podnikatelské vize.

Klíčem k dobrému ekonomickému fungování firmy je také být včas a dobře informován, sledovat, jak se firmě dařilo v minulých obdobích, jak skutečně podnik hospodařil po finanční stránce, nejen zda dosahoval zisku nebo ztráty. Tak jako podnik sleduje pohyby na účtech v rozvaze, by stejně měl sledovat i pohyby reálných peněz, vše do nejmenšího detailu, aby se nestalo, že v jeden moment není firma schopná pokrýt výplaty zaměstnanců, nebo výdaje na vlastní produkty.

Vzhledem k tomu, že data, která jsou v práci použita jsou pro podniku citlivá, trval podnik na anonymitě v této práci. Z tohoto důvodu je podnik uváděn jako XYZ.

V současné době se ve firmě XYZ jeví jako problém včasné hrazení pohledávek odběratelů firmy. Neuhrazené pohledávky totiž negativně ovlivňují peněžní toky firmy, což může vést v krajních případech až k platební neschopnosti daného podniku. Tato problematika se může negativně odrazit na cash flow podniku.

Hlavním cílem této bakalářské práce je za pomoci odborné literatury, veřejně dostupných zdrojů a interních zdrojů popsat současnou problematiku cash flow ve vybraném podniku a navrhnout vhodná opatření a doporučení pro lepší vymáhání pohledávek od odběratelů a způsob řízení cash flow podniku.

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické části a praktické části. V první, teoretické části byla nastavena základní teoretická východiska za pomoci studia odborné literatury zaměřené na finanční řízení podniku, způsoby řízení cash flow, metody výpočtu cash flow, řízení pohledávek a způsoby vymáhání pohledávek.

V části praktické byly uplatněny metody používané pro výpočet a řízení cash flow podniku, blíže byl popsán účetní informační systém podniku a agenda finanční ředitelky. Dále pak způsob řízení pohledávek a jejich vymáhání. Pro sledování aktuální situace peněžních toků byly využity interní materiály, tabulky a výkazy za poslední 3 roky.

## 2 Teoretická část

Teoretická část práce má za úkol uvést teoretický základ pro část praktickou. Jsou zde vysvětleny pojmy, solventnost, likvidita, cash flow a jeho sestavování, pohledávky, jejich členění a vymáhání.

### 2.1 Likvidita a solventnost

Na pojem likvidita se v rámci podniku lze dívat dvěma pohledy. Likvidita se používá ve vztahu k majetku, ale také ve vztahu k podniku. Likvidita ve vztahu k majetku představuje schopnost této složky se rychle a bez ztráty přeměnit na peněžní hotovost. V některé literatuře je tato vlastnost nazývána jako likvidnost. Likvidita ve vztahu k podniku lze vyjádřit jako schopnost podniku uhradit včas své závazky (RŮČKOVÁ, 2019). Likvidita ve vztahu k podniku je stěžejní pro řízení cash flow.

Likvidita podniku je předpokladem tzv. finanční rovnováhy. Pokud je podnik nelikvidní a jeho finanční rovnováha je tedy narušena v rámci dlouhodobého časového intervalu, hovoříme o tzv. insolvenzi. To je stav, ve kterém podnik není schopen platit dluhy ve splatnosti (SYNEK, 2010 str. 132). Solventnost můžeme tedy charakterizovat jako dostávání podniku svých dluhů v rámci středně a dlouhodobého intervalu.

Ukazatele likvidity vychází z rozvahy a hodnotí likviditu pouze k určitému datu. To většinou pro hodnocení likvidity v budoucím časovém období nestačí. Aby podnik byl schopen dostávat svým závazkům je třeba pro jeho analýzu vytvořit plán příjmů a výdajů, který zahrnuje všechny faktory, které v budoucnu ovlivňují příjmy a výdaje. Budoucí likviditu je tedy účinné plánovat za pomoci prognózy cash flow. (KNÁPKOVÁ, 2017 str. 91)

Aby se podnik nedostával do insolvence a byl stále likvidní, je nezbytné, aby uměl bezpečně dostávat svým závazkům. S tím se pojí rovněž problematika plánování cash flow a management pohledávek.

### 2.2 Cash flow

*„Tok hotovosti (CF-Cash Flow) je klasickou ukázkou kategorie, jejíž vznik byl v nejlepším smyslu slova vynucen praxí finančního řízení, důrazem na skutečné finanční toky.“* (KALOUDA, 2019 str. 88)

Jelikož pro řízení platební schopnosti podniku není sledování nákladů a výnosů postačující, dochází k nutnosti odděleně sledovat skutečný pohyb peněžních prostředků. (ČIŽINSKÁ, 2018 str. 298)

V praxi se lze setkat s různými významy cash flow. Jedním z nich je cash flow jako účetní výkaz (přehled o peněžních tocích). Ten se odvozuje z účetních dat a stal se třetím hlavním výkazem

doplňující rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Výkaz cash flow se sleduje dvěma metodami výpočtu, kterými jsou přímá a nepřímá metoda. **Přímá metoda** sleduje příjmy a výdaje za určité období. Sledují se zde toky peněžních prostředků na účtech peněžních prostředků. Sestavuje se mimoúčetně a používá se u malých podniků pro operativní řízení financování. **Nepřímá metoda** využívá vazby mezi rozvahou a výsledovkou, kterou představuje zisk a vazby mezi přehledem cash flow a rozvahou, kterou představují pohotové peněžní prostředky. (MARTINOVIČOVÁ, 2014)

*„Výkaz cash flow popisuje nejen vývoj finanční situace podniku, ale také identifikuje příčiny změn této situace. Výkaz slouží také jako nástroj pro posouzení likvidity podniku. Základem je krátkodobý likvidní majetek – peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty.“* (VOCHOZKA, 2020 str. 38)

Pro tuto práci bude ale stěžejní význam cash flow v druhém slova smyslu, tedy jako krátkodobý finanční plán, kdy dochází k predikci příjmů a výdajů na určité období.

### 2.2.1 Řízení cash flow

*„Plánování cash flow je pro podnik nástrojem, jak se nedostat do situace, kdy podnik nebude schopen dostát svým závazkům, a zároveň je podkladem pro rozhodování o alokovaní disponibilních finančních prostředků.“* (ZUZÁK, 2009 str. 136)

*„Předvídaní peněžních toků je důležité. Může pomoci zvýšit výnosy a zlepšit alokaci kapitálu ve zdravých, vyspělých firmách a také zabránit rychle rostoucím firmám nebo firmám v nouzi, aby nedošla hotovost.“* Těmito slovy začíná článek od autorů Weytjens, Hans; Lohmann, Enrico; Kleinsteuber, Martin, kteří ve své práci předpovídají peněžní toky za pomoci různých metod, které následně hodnotí. Metody byly hodnoceny dle následujících kritérií: přesnost, flexibilita, snadné použití, transparentnost. A konkrétně šlo o metody ARIMA, Prophet, MLPs a LSTMs, (Weytjens, 2019)

S problematikou cash flow se rovněž pojí několik problémů, které je v podniku třeba řešit. Těmito problémy jsou: kolik peněžních prostředků, může podnik využít pro svou potřebu, již během účetního období; kolik peněžních prostředků, může podnik investovat, aby neohrozil své závazky; kolik peněžních prostředků se podniku bude dostávat; bude podnik nesolventní; bude podnik nelikvidní? Tyto otázky vedou k vymezení volného cash flow, které lze zjistit z cash flow plánu. Plán cash flow pomáhá podniku předcházet nesolventnosti a odhadnout přebytečné nebo nedostatkové peníze, a určit, kolik si podnik musí půjčit na pokrytí tohoto nedostatku (MAREŠ, 2017 str. 105).

Muhammad Adil Keerio ve své práci zkoumá dopad praktik řízení peněžních toků na finanční výkonnost podniků. Data z vybraných podniků byla porovnána v softwaru Help of EViews za pomoci

sdužené regrese OLS. Doporučením této studie bylo, aby podniky přehodnotily své postupy řízení cash flow, za účelem generování větší ziskovosti a dostatku hotovosti ke splnění svých závazků (KEERIO, 2021).

Na cash flow podniku nejvíce působí běžná činnost podniku, podnikové investice a vnější zdroje financování (ZUZÁK, 2009 str. 132).

Autoři Shash Ali a Abdulaziz Al Qarra ve svém článku „Cash Flow Management of Construction Projects in Saudi Arabia“ analyzují řízení cash flow dodavatelských podniků. Výsledkem studie bylo, že ačkoliv jsou si dodavatelé vědomi přítoků a odtoků do a z jejich projektů, pouze 76 % z nich analyzuje jejich cash flow pro lepší finanční řízení. Dokonce i ti dodavatelé, kteří cash flow analyzují se zaměřují spíše na to, jak dočasně přežít než mít dobře predikované finanční prostředky. Doporučením pro dodavatele bylo, aby zlepšili aktuální praktiky řízení cash flow, zavedením podrobných prognóz před fází nabídkového řízení a sledování a aktualizace předpovídaného modelu v průběhu projektu (SHASH, 2018).

Cash flow plán, který sestavuje finanční ředitel/ka a má upozorňovat na solventnost podniku, nelze ho však zaměňovat s finančním plánem. Ten na rozdíl od cash flow plánu, který zobrazuje příjmy a výdaje, zobrazuje náklady a výnosy. Autoři se u přesného pojmenování plánu cash flow příliš neshodují, a tak je pojmenováván různými názvy dle autorů. Například: finanční rozpočet, příjmové výdajový plán, rozpočet cash flow, prognóza cash flow, nebo krátkodobý finanční plán (MAREŠ, 2017 str. 94).

Jaroslav Sedláček ve své knize o cash flow nazývá tento plán jako krátkodobý finanční plán. Uvádí, že se podřizuje dlouhodobému finančnímu plánu a vyjadřuje finanční rozhodnutí v krátkodobém horizontu. Nejčastěji rok, čtvrtletí, měsíc nebo, týden. Plán je tedy potřebný pro rozhodování manažera, jak efektivně naložit s přebytky a zajistit optimální způsob krytí kapitálové potřeby za určené období (SEDLÁČEK, 2010 str. 147).

Autoři Koopman a Cumberlege ve své publikaci píšou o různých technikách řízení peněžních toků vybraných a začleněných dodavateli do jejich každodenních procesů a na dopady špatného řízení peněžních toků na jejich podnikání. Výsledkem práce bylo, že zvýšené kapitálové výdaje a vyšší úroveň konkurence na trhu nutí společnosti souhlasit se zvýšeným počtem rizik, což má za následek vyšší zranitelnost vůči negativním dopadům na jejich cash flow a nevyhnutelně je vystavují nepředvídatelným událostem (KOOPMAN, 2021).

Autoři Plaskova, Prodanova, Ignatyeva, Nayanov a Goncharov v článku „Controlling in cash flow management of the company“ popisují cash flow a jeho promítnutí skrz controlling. V práci navrhuji metodické přístupy a praktické výpočty, které ukazují, že optimalizace peněžních zůstatků umožní zamezit nadměrnému hromadění volných peněžních aktiv a díky neustálému sledování udržovat stálou platební schopnost (PLASKOVA, 2020).

Interní sledování cash flow je důležité pro včasné odhalení takzvané cash gap, tedy záporný rozdíl mezi stavem peněžních prostředků a výdaji v daném okamžiku. Jde tedy o vyčíslení nesolventnosti v daném okamžiku, které je třeba následně řešit buď úvěrem, nebo oddálením splatnosti faktury (MAREŠ, 2017 str. 94).

Chattopadhyay ve svém článku v Newstex Finance & Accounting Blogs píše, že hotovost naznačuje skutečné finanční zdraví společnosti, nabízí flexibilitu při rozhodování, prostředky k potenciálním investicím i palivo pro provoz svého růstového motoru. Dodává ale, že společnost vytvářející zisk by mohla také čelit bankrotu při plnění povinností, pokud má málo peněžních toků. Nicméně, robustní hotovostní zůstatek může tyto firmy zmírnit v případě jakýchkoli turbulencí na trhu. Pokud společnost zažívá pozitivní peněžní tok, znamená to zvýšení svých likvidních aktiv, což jí dává prostředky ke splnění dluhových závazků, vyplácení nákladů, reinvestování do podnikání, snášení poklesů a nakonec k návratu majetku akcionářům. Na druhé straně negativní peněžní tok naznačuje pokles likvidity společnosti, což zase snižuje její flexibilitu při podpoře těchto pohybů (CHATTOPADHYAY, 2022).

Autoři Hicham Lamzaouek, Hicham Drissi, Naima El Haoud se v článku Cash Flow Bullwhip — Literature Review and Research Perspectives snaží popsat cash flow ve vztahu k zásobám (cash flow bullwhip – efekt biče). Tento efekt biče ukazuje, jak nadměrné množství zásob ovlivňuje zpoždění dodávek, zhoršení služeb zákazníkům a vysoké náklady. Výsledkem této práce je, že cash flow bullwhip může poškodit finanční zdraví společnosti tím, že prodlouží jejich cyklus přeměny hotovosti, takže čas potřebný na získání peněz z provozní činnosti je méně předvídatelný a nestabilní. (LAMZAOUEK, 2021)

Autoři Omopariola, Windapo, Edwards a Chileshe se ve svém článku věnovali, jaký má vliv systém záloh na cash flow a výkonnost projektu. Výsledkem bylo, že výkonnost projektu je vysoce a pozitivně podporována systémem zálohových plateb. Tento systém navíc navíc pozitivně podporuje efektivitu, konkurenceschopnost a ziskovost (OMOPARIOLA, 2021).



### 2.2.2 Sestavení plánu cash flow

*„Plán cash flow se nejčastěji začíná tvořit na základě informací z informačního systému, posléze jsou do něj vkládány informace, které ještě nebyly účetně zaznamenány.“* (MAREŠ, 2017 str. 105)

Při sestavování cash flow přímou metodou podnik nejprve vygeneruje potřebné informace z informačního systému. Ne všechny komponenty pro jeho sestavení se však v informačním systému nachází, a tak musí být postupně doplňovány manuálně. Jedná se o budoucí příjmy a výdaje. (MAREŠ, 2017 str. 94)

Pokud jde o samotné sestavování plánu cash flow, tak ten vychází z přímé metody (v krátkodobém horizontu), a tu následně aplikujeme na časovou osu. Vychází se z peněžních prostředků na účtech prvního dne v měsíci. Pak se naplánují budoucí příjmy a výdaje. Poté se cash flow plán doplní o položky, které nejsou obsaženy v účetním informačním systému. Tyto položky se pak aktualizují, často na týdenní bázi. Nejdelší časovou jednotkou bývá jeden měsíc. Výsledkem je tedy pak předpokládaná hodnota peněz na účtech na konci plánovaného měsíce. (MAREŠ, 2017 str. 106)

Jaroslav Sedláček uvádí, že při tvorbě krátkodobého cash flow plánu se postupuje od jednotlivých rozpočtů prodeje, zaměstnanců, dodavatelů atd., které zajišťují plnění podnikových cílů. V následujícím kroku se pak zjišťuje, zda tyto toky vyvolávají nelikviditu, nebo zda vedou k finančním přebytkům. (SEDLÁČEK, 2010 str. 147)

## 2.3 Pohledávky

Pohledávky jsou jakési právo vymáhat peněžní prostředky jedné strany od strany druhé. Dnes se můžeme setkat s definicemi různého charakteru. Většina autorů se ale shoduje v základní podstatě.

*„Pohledávky představují právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění určitého závazku. Cílem každého podniku by mělo být řídit efektivně své pohledávky.“* (TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, 2018 str. 542)

Pohledávky z obchodního styku jsou financovány podnikem v pozici dodavatele, až do momentu jejich uhrazení. Podnik ale zároveň podstupuje riziko, že odběratel odmítne převzat zboží, odstoupí od smlouvy, provede úhradu po době splatnosti, nebo ji neprovede vůbec. V této souvislosti se hovoří o tzv. platebním riziku. (ČIŽINSKÁ, 2018 str. 873)

### 2.3.1 Rozdělení pohledávek

Pohledávky můžeme dělit hned dvěma způsoby. Prvním je rozdělení na dlouhodobé a krátkodobé pohledávky dle doby splatnosti. Rozdíl je mezi nimi pouze v době splatnosti. Dlouhodobé pohledávky mají splatnost delší než jeden rok, krátkodobé mají splatnost kratší než jeden rok.

Dalším způsobem rozdělení pohledávek je dle příčiny jejich vzniku, a to na pohledávky z obchodních styků a na pohledávky vzniklé z ostatních důvodů.

- Pohledávky z obchodních styků vyplývají z předmětu podnikání daného podniku. Tedy z prodeje zboží, služeb, nebo výrobků. Jedná se o nejčastější příčinu vzniku pohledávek v účetnictví.
- Mezi pohledávky vznikající z ostatních důvodů řadíme ty, které vznikají jako nároky na dotace, nároky z poskytovaných půjček, odpočtu daní, nebo například půjčky zaměstnancům.

### 2.3.2 Pohledávky dle účetních skupin

Pohledávky v účetnictví spadají do třetí účetní třídy (zúčtovací vztahy) a ty se dělí do následujících skupin:

*Tabulka 1 - účetní skupina 31 - Pohledávky*

<b>Skupina 31 – Pohledávky</b>
V této účetní skupině se zachycují pohledávky z obchodních vztahů na účtech:
<ul style="list-style-type: none"><li>• 311 – Odběratelé<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tento účet eviduje pohledávky za odběrateli včetně uplatněných reklamací.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 313 – Pohledávky za eskontované cenné papíry<ul style="list-style-type: none"><li>○ Zachycuje pohledávky za směnky předané bance k proplacení do doby splatnosti směnky.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 314 – Poskytnuté provozní zálohy<ul style="list-style-type: none"><li>○ Eviduje poskytnuté zálohy dodavatelům před splněním smlouvy.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 315 – Ostatní pohledávky<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tento účet sleduje další pohledávky z obchodních vztahů, např. reklamace vůči dodavatelům.</li></ul></li></ul>

Zdroj: (SKÁLOVÁ, 2021 str. 81)

Tabulka 1 zachycuje pohledávky z obchodních vztahů a jednotlivé účty, na které se o těchto pohledávkách účtuje. Jsou v ní uvedena jednotlivá čísla a názvy účtů a také hlavní předmět jejich existence.

*Tabulka 2 - účetní skupina 33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi*

<b>Skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi</b>
V účetní skupině 33 se účtuje zejména o:
a) Dlužích z pracovněprávních vztahů včetně sociálního a zdravotního zabezpečení. Mzdová evidence se vede podle jednotlivých zaměstnanců.
b) Dlužích vůči zaměstnancům, např. o nároku zaměstnance na náhradu cestovního, pokud se přímo neproplácení.
c) Pohledávkách za zaměstnanci – o poskytnutých zálohách na cestovní výdaje, zálohách k vyúčtování, uplatnění náhrady za zaměstnanci
d) Dlužích ze sociálního a zdravotního pojištění k příslušným institucím se souvztažnými zápisy na vrub příslušných účtů účtové skupiny 52 – <i>Ostatní náklady</i> u částek hrazených zaměstnavatelem. Částky hrazené zaměstnancem se účtují na vrub příslušného účtu účetní skupiny 33.

Zdroj: (DUREC, 2019 str. 881)

Tabulka 2 zobrazuje účetní skupinu 33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi. Tato účetní skupina je vyhrazena pro účty, na kterých se zachycují vztahy se zaměstnanci a orgány sociálního a zdravotního pojištění.

*Tabulka 3 – účetní skupina 34 – Zúčtování daní a dotací*

<b>Skupina 34 – Zúčtování daní a dotací</b>
Na stranu dal tohoto účtu se účtuje daňová povinnost účetní jednotky vůči finančnímu orgánu ze spotřebních daní za zdaňovací období, a se souvztažným zápisem na stranu má dáti příslušného účtu účetní skupiny 31, 33 a 37, pokud zdanitelné plnění bylo uskutečňováno pro vlastní potřebu účetní jednotky.
Dále se na stranu má dáti tohoto účtu účtuje odvod daně nebo zálohové pevné částky a vyrovnání daňové povinnosti ze spotřebních daní. Podle daňových dokladů se účtuje nárok vůči finančnímu orgánu na vrácení daně za zdaňovací období.

Účtování o spotřebních daních musí být uspořádáno tak, aby mohlo být finančnímu úřadu prokázáno:
a) daňový závazek za zdaňovací období
b) nárok na vrácení daně za zdaňovací období
c) zúčtování spotřebních daní
Účtuje se zde ještě o dani silniční, dani z nemovitostí, dědické, darovací, z převodu nemovitostí.
Poplatky se účtují ve prospěch příslušného účtu se souvztažným zápisem na vrub příslušného účtu účetní skupiny 53 – <i>Daně a poplatky</i> .

Zdroj: (NEPLECHOVÁ, 2011 str. 267)

V účetní skupině 34 se účtuje o daních a dotacích. V tabulce 3 jsou popsána základní pravidla účtování v této skupině, jakých účtů se toto účtování týká a jaké musí mít uspořádání pro potřeby finančního úřadu.

*Tabulka 4 – účetní skupina 35 – Pohledávky za společníky*

<b>Skupina 35 – Pohledávky za společníky</b>
Zde se účtují pohledávky ve skupině podniků tvořící integrační seskupení (koncern, holding) a vztahy z pohledávek a závazků v rámci obchodních společností a družstev, které vznikají ke společníkům a členům

Zdroj: (SKÁLOVÁ, 2021 str. 96)

Tabulka 4 zobrazuje účetní skupinu 35, na kterou se účtuje o pohledávkách za společníky. Je zde uvedeno, kterých společností se toto účtování týká.

*Tabulka 5 – účetní skupina 37 – Jiné pohledávky a závazky*

<b>Skupina 37 – Jiné pohledávky a závazky</b>
Na příslušném účtu této účetní skupiny se účtuje zejména o:
a) Pohledávkách a závazcích z pevných termínovaných operacích, o nakoupených a prodaných obcích.

b) Pohledávkách na náhradu manka či škody za odpovědnou osobu se souvztažným zápisem na příslušném účtu skupiny 64 – <i>Jiné provozní výnosy</i> , pokud nemá charakter dohadné pasivní položky.
c) Dlužích z odpovědnosti za způsobenou škodu se souvztažným zápisem na účet 54 – <i>Jiné provozní náklady</i> , pokud nemá charakter dohadné pasivní položky.
d) Daně vůči celnímu orgánu z cel, daně z přidané hodnoty a o závazku ze spotřebních daní při dovozu.

Zdroj: (DUREC, 2019 str. 890)

Tabulka 5 zobrazuje účetní skupinu 37 – *Jiné pohledávky a závazy* a vysvětluje, kterými operacemi se daná účetní skupina zabývá.

*Tabulka 6 - účetní skupina 38 - Přejídné účty aktiv a pasiv*

<b>Skupina 38 – Přejídné účty aktiv a pasiv</b>
Náklady a výnosy spolu musí vždy věčně a časově korespondovat, skupina 38 slouží pro účty přejídné, tedy ty, které umožňují převod nákladů a výnosů mezi účetními obdobími. O pohledávkách se účtuje na účtu 388 – <i>Dohadné účty aktivní</i> zde se účtuje v případě, kdy pohledávky není možné zaúčtovat běžným způsobem z důvodu, že není známa jejich skutečná výše.

Zdroj: (SKÁLOVÁ, 2021 str. 99)

Tabulka 6 zobrazuje jak spolu aktiva a pasiva souvisí v rámci podvojného účetnictví. Dále pak kterého účtu se týká účtování o pohledávkách a proč.

### 2.3.3 Pohledávky v rozvaze

Pohledávky se v rozvaze nacházejí na straně aktiv a jsou rozděleny do dvou kategorií. V kategorii A jsou pohledávky za upsaný základní kapitál. V kategorii C jsou pohledávky rozděleny dle časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé. Obě sekce se pak liší ještě dle důvodu jejich vzniku.

Dlouhodobé pohledávky (splatnost delší než jeden rok):

- Pohledávky z obchodních vztahů
- Pohledávky – ovládaná nebo ovládací osoba
- Pohledávky podstatný vliv
- Odložená daňová pohledávka

- Pohledávky – ostatní

Krátkodobé pohledávky (splatnost delší než jeden rok):

- Pohledávky z obchodních vztahů
- Pohledávky – ovládaná nebo ovládací osoba
- Pohledávky podstatný vliv
- Pohledávky – ostatní

(ČIŽINSKÁ, 2018 str. 194)

#### 2.3.4 Řízení pohledávek

V podniku je nutné nastavit ideální rozpoložení řízení pohledávek tak, aby nebylo vůči zákazníkům příliš tvrdé. To by ve výsledku znamenalo, že sice pohledávky budou placeny včas, nicméně by to některé zákazníky mohlo odradit od dalších spoluprací v budoucnu. Pokud by podnik však nastavil řízení svých pohledávek příliš benevolentně, znamenalo by to, že podnik by sice realizoval více prodejů, ale za cenu vyšších podílů pozdě hrazených, nebo nedobytných pohledávek.

Hlavními důvody pro podnik, proč by své pohledávky měl efektivně řídit jsou:

- Ochrana podniku proti zákazníkům, kteří platí své závazky po splatnosti
- Snižovat objem pohledávek, které vůbec vymoženy nebyly, nebo k jejich vymožení bylo vynaloženo vyšších nákladů

(KISLINGEROVÁ, 2010 str. 474)

Vytvořením vhodné strategie řízení pohledávek, tak podnik může motivovat dlužníky k plněním svých dluhů včas, z pohledu podniku pak inkasa pohledávek. Finanční ředitel pak musí zajišťovat tyto úkoly z oblasti řízení pohledávek:

- Analýza důvěryhodnosti klienta
- Nastavení platebních podmínek
- Rozhodování o způsobu profinancování pohledávek
- Regulace výše a struktura pohledávek
- Volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek

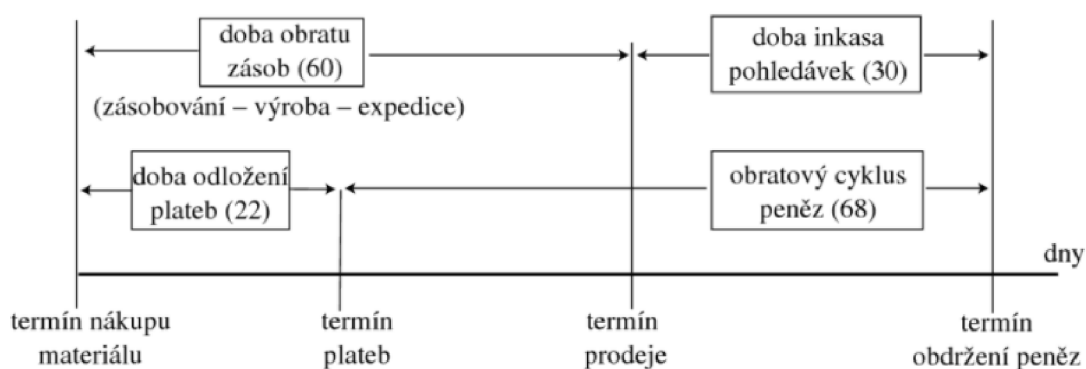
(NÝVLTOVÁ, 2010 str. 147)

Problematice řízení pohledávek se věnoval také Souček Jiří na mezinárodní konferenci Hradeckých ekonomických dnech v roce 2011, kde prezentoval výsledky výzkumného programu č. 7725 „Řízení

pohledávek“ řešeného v rámci Interní grantové agentury na Vysoké škole finanční a správní v Praze. Autor zde porovnával řízení pohledávek šesti společností, působících v různých oblastech ekonomiky, s rozdílnými velikostmi a působištěm. Výsledkem bylo, že podniky používají různé způsoby řízení pohledávek, liší se výše jejich pohledávek po splatnosti, stejně tak i způsob jejich vymáhání. Nicméně jako hlavní problém byla identifikována nedostatečná identifikace platebních schopností obchodních partnerů, před uzavřením obchodních smluv. Dále pak prevence pohledávek, jako například zálohy, směnky, pojištění a úvěrové limity a v nedostatečné spolupráci s inkasními agenturami (SOUČEK, 2011).

Řízení pohledávek můžeme zahrnout do kontextu obrátového cyklu peněz, někdy také cash cycle, nebo peněžní (hotovostní) cyklus, který se počítá jako součet doby obratu zásob a doby inkasa (obratu) pohledávek, od kterých se následně odečte doba odložených plateb, někdy také nazýváno jako doba obratu závazků. Viz následující obrázek.

Obrázek 1: Obrátový cyklus peněz



Zdroj: (SYNEK, 2010 str. 248)

Z tohoto obrátového cyklu je zřejmé, jak ho ovlivňuje doba inkasa pohledávek. Podnik se pak může dostat do fáze, kdy peníze v podniku buď nejsou, nebo přebývají. Správné načasování a optimální řízení pohledávek tak chrání podnik před spadnutím do tzv. druhotné platební neschopnosti. (NÝVLTOVÁ, 2010 str. 137 a 148)

Obdobně na tuto problematiku lze nahlížet jako na výrobní cyklus, jak ho nazývá Mareš ve své publikaci. Uvádí, že jde o sladění splatností odběratelských faktur s budoucími výdaji, a to se posléze promítne v řízení cash flow. Dodává, že pokud je výrobní cyklus rozvržen špatně (nedokonale), musí podnik přistoupit k dodatečnému financování, např. bankovním úvěrem, nebo pozměnit tento výrobní cyklus tak, aby se změnil na dokonale rozvržený. (MAREŠ, 2017 stránky 102-103)

Na řízení pohledávek můžeme nahlížet ze dvou dimenzí, kterými jsou prevence a vymáhání. Prevence se pojí se samotným řízením, tedy aby nevznikaly pohledávky, které nebudou v budoucnu zaplacený, nebo placeny budou, nýbrž se zpožděním. Vymáhání pohledávek pak nastupuje jako jakýsi druhý krok, který nastává v momentě, kdy nebyla dostatečně věnovaná pozornost prevenci a pohledávky se dostaly do fáze po splatnosti. (KISLINGEROVÁ, 2010 str. 475)

### 2.3.5 Způsob vymáhání pohledávek

*„Snahou společnosti je přimět své zákazníky, aby zaplatili včas. Pokud preventivní opatření nezabrání vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, musí se společnosti soustředit na jejich vymáhání. Dříve, než zvolí vhodné metody, které budou vůči svým dlužníkům uplatňovat, měly by se zamyslet nad tím, co vede jejich zákazníky k neplnění závazků.“* (KISLINGEROVÁ, 2010 str. 492)

Pokud odběratel neplatí své závazky včas, je nutné věnovat se jejich vymáhání. A to buď vlastními silami, nebo za pomoci externí společnosti. Vymáhání vlastními silami bývá uplatňováno v počátečních fázích případu. Je založeno na dobré znalosti obchodních případů, zákazníků a flexibilitě jednání. Nejčastěji se stává, že společnost je schopna pohledávky získat do 3 měsíců po uplynutí splatnosti, pak musí na řadu nastoupit získání pohledávek soudní cestou, nebo vymáhání agenturou. (REŽŇÁKOVÁ, 2010 stránky 100-101)

V praxi se lze setkat se dvěma možnostmi neplacení pohledávek. Prvním případem je ten, že dlužník zaplatit **nemůže**. Společnost nemá dostatek finančních prostředků na financování svého hotovostního cyklu nebo dokonce celého podnikání. Tyto podniky pak nemají přístup k externím zdrojům financování od banky nebo se dostaly do druhotné platební neschopnosti. Druhým způsobem je, že dlužník zaplatit **nechce**. Většinou je tomu tak při vysoké konkurenci mezi stranami, nebo při nedostatečně ošetřeným způsobům vymáhání pohledávek. Dlužníci si jsou vědomi slabší pozicí věřitele, a tak své závazky k nim oddalují na poslední chvíli. Čekají, dokud věřiteli nedojde trpělivost, a mezitím financují jiné aktivity. (KISLINGEROVÁ, 2010 str. 492)

#### Telefonicky

Jedním ze způsobů vymáhání pohledávek může být telefonický kontakt. Tento způsob je ze všech nejméně náročný, a to jak časově, tak z hlediska ceny. Je vhodný pro firmy s velkým množstvím zákazníků a menšími objemy pohledávek. Má smysl jak v raných fázích zpoždění plateb, ale i při postupném splácení, které je třeba kontrolovat.



Vymáhání pohledávek telefonickým způsobem je specifická dovednost, která vyžaduje zvláštní průpravu. Některé společnosti si mohou stanovovat vlastní interní postupy.

Pokud klient pohledávky hradí, byť opožděně, může to pro firmu díky úrokům z prodlení a sankcím být do jisté míry i zdrojem příjmů. Je tedy důležité zvolit takovou formu, aby podnik neztratil klienta úplně, tedy pokud se nejedná pouze o jednorázovou transakci.

(SANTLEROVÁ, 2011 str. 123)

### **Osobní kontakt**

Osobní kontakt bývá ve většině případů účinnější než telefonický, jelikož lidé mají větší respekt, když mají dát svůj slib někomu osobně než po telefonu, kde danou osobu nevidí. Tato forma může být většinou nákladnější, co se týče ceny i času, než je tomu tak u telefonické komunikace. Využívá se tedy u pohledávek s větším objemem. Dohoda o uznání dluhu by měla také být potvrzena písemnou formou. Písemnou dohodou je, při případném soudním vymáhání, jednodušší prokázat její existenci. Kromě toho má mnohem větší psychologický efekt na dlužníka. (KISLINGEROVÁ, 2010 str. 496)

### **Písemná upomínka**

Pro dobytí pohledávek by podnik měl využít všech možných způsobů vymáhání, včetně písemné upomínky. Ta má v dnešní době účel spíše dokumentační před zahájením soudního vymáhání. Doporučuje se v nich uvádět rovněž úroky z prodlení. Pokud mají upomínky vhodnou formu je možné, že posléze pozitivně přispějí k inkasu pohledávek. V poslední upomínce by měl být uveden pokus o smír, před zahájením samotného soudního vymáhání. (SYNEK, 2009 str. 272)

### **Vymáhací agentura**

V případě, že se s dlužníkem nedá domluvit předchozími způsoby, přichází na řadu vymáhací agentury. Vymáhací agentury mají jednu zásadní výhodu a tou je jejich efektivita, jsou totiž ve srovnání se soudní cestou nesrovnatelně rychlejší z důvodů velkých zkušeností agentur s vymáháním nedobytných pohledávek. Další výhodou je, že se vymáháním pohledávek již nemusí zabírat interní oddělení (např. obchodní oddělení, účetní oddělení) a následně se mohou soustředit na svoje prvotní úkoly. Vymáhací agentury jsou hrazeny pouze za výsledek, formou dopředu vyjednaných procent z vymožené částky bez jakýchkoliv vstupních poplatků. Neúspěch vymožení dané pohledávky je danou agenturou brán jako podnikatelské riziko. (PILÁTOVÁ, 2011 stránky 36-37)

## Soudní vymáhání

Neplacení pohledávek lze řešit i soudní cestou neboli soudním vymáháním. Tedy donucením státu, aby dlužník zaplatil svůj dluh. Interval spadající do této formy začíná podáním žaloby a končí soudním rozhodnutím. Tento způsob řešení přichází až po neúspěchu předchozích způsobů. Přílohou žaloby jsou upomínky, které byly zaslány dlužníkovi ještě před začátkem soudního řízení. Součástí vymáhání pohledávek jsou i úroky z prodlení, které by měly být stanoveny ve smlouvě. U první upomínky není vhodné tyto úroky zatím uvádět, nicméně při zasílání dalších opakujících se upomínek už ano. Soudní řízení pak končí jedním ze tří rozhodnutí:

- Rozsudkem, kterým soud rozhoduje o věci samé (lze podat odvolání)
- Usnesením, kterým soud rozhoduje ve všech případech (odvolání jen v některých případech)
- Platebním rozkazem

(BAŘINOVÁ, 2007 stránky 56-57)

### 2.3.6 Promlčení a zánik pohledávek

*„Nejčastějším způsobem zániku závazku je splnění dluhu dlužníkem. Aby došlo k úplnému zániku závazku, musí dlužník poskytnout věřiteli předmět plnění a věřitel musí nabízené plnění přijmout; plnění dlužníka musí být řádné a včasné“* (VRAJÍK, 2014).

Nejčastějším způsobem, jak může pohledávka, či závazek zaniknout, je její/jeho uhrazení. Mohou ale nastat situace, kdy k tomuto kroku ani nemusí dojít. Jak u pohledávek, tak závazků je důležité sledovat, kdy dochází k jejich promlčení nebo zániku. Promlčecí doba začíná od doby jejich splatnosti. Dále je rozhodující, co stanovují právní předpisy (zákon o obchodních korporacích a občanský zákoník), a co je stanoveno ve smlouvě. Pokud je pohledávka promlčená, je pouze oslabeno právo jejího vymáhání u soudu, nejedná se však o její zánik jako takový. Nejčastějším případem zániku pohledávky je její uhrazení (NOVOTNÝ, 2019 str. 151).

Dalším způsobem, jak může pohledávka či závazek zaniknout je dohodou. Věřitel a dlužník se mohou dohodnout, že stávající dluh bude nahrazen novým. Nový dluh může mít přitom stejnou hodnotu, nebo nižší. Při stejné hodnotě se jedná nejčastěji pouze o změnu splatnosti, a nedochází zde k žádnému daňovému dopadu. Při nižší hodnotě částka rozdílu zvyšuje základ daně (§5/10/d). (DUŠEK, 2021 str. 39)

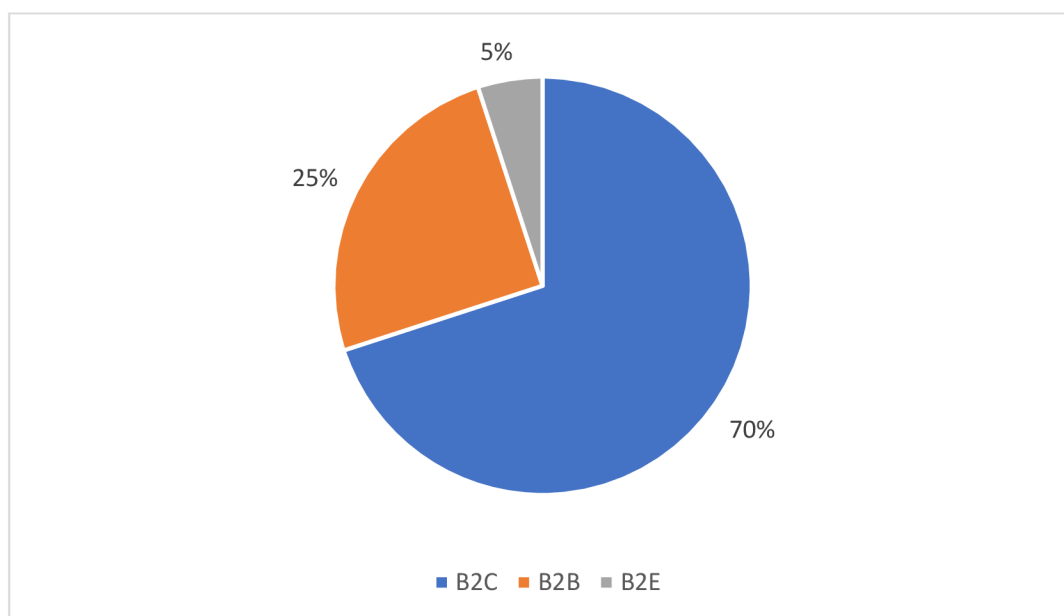
### 3 Praktická část

V této části bakalářské práce bude popsána současná struktura cash flow a evidence, řízení pohledávek podniku. Také zde budou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení vymáhání pohledávek od odběratelů a řízení cash flow podniku. Podnik z důvodu citlivosti některých dat nedává souhlas pro zveřejnění svého názvu, proto je v celé práci podnik uváděn jako podnik/firma XYZ.

#### 3.1 Představení podniku

Firma XYZ byla založena v roce 2002 jako jedna ze společností holdingu sídlícího v Praze. Předmětem její činnosti je vydávání časopisů. Co se týče tematiky, tak má široký záběr. Vydává časopisy s volnočasovou tematikou z různých oblastí, a rovněž také firemní a klientské časopisy. Specializuje se na kompletní výrobu firemních magazínů, určených pro různé segmenty zákaznického trhu (B2B, B2C, B2E).

Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů na obrátu společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

B2C pochází z anglického termínu Business to Customer (obchodník – zákazník) Nejčastěji tento model využívají např. obchodní řetězce. Tento segment v současné době tvoří 70 % celkového obrátu firmy. Jsou zde zahrnuty časopisy s volnočasovou tematikou z více odlišných oblastí.

Firemní časopisy tvoří potom zbylých 30 % obrátu firmy, které jsou rozděleny do dvou dalších segmentů, na které firma cílí (B2B a B2C).

B2B (Business to Business) nebo také obchodník – obchodník. Magazíny z této kategorie se tedy hodí pro informování obchodních partnerů. Tento segment je zacílen na obchodní klientelu zejména z automobilového průmyslu. Tento segment tvoří 25 % celkového obrátu firmy.

B2E pochází z anglického termínu Business to Employee (obchodník – zaměstnanec). Zaměstnanecké magazíny slouží ke komunikaci uvnitř firmy. Nejčastějším modelem je life-stylový magazín doplněný o interní informace. Zaměstnanci se tak poutavou a čtivou formou dozví poslední novinky z firmy. Tento segment potom tvoří zbylých 5 % celkového obrátu. Spadají sem časopisy, které klient z odvětví maloobchodu vydává pro své zaměstnance.

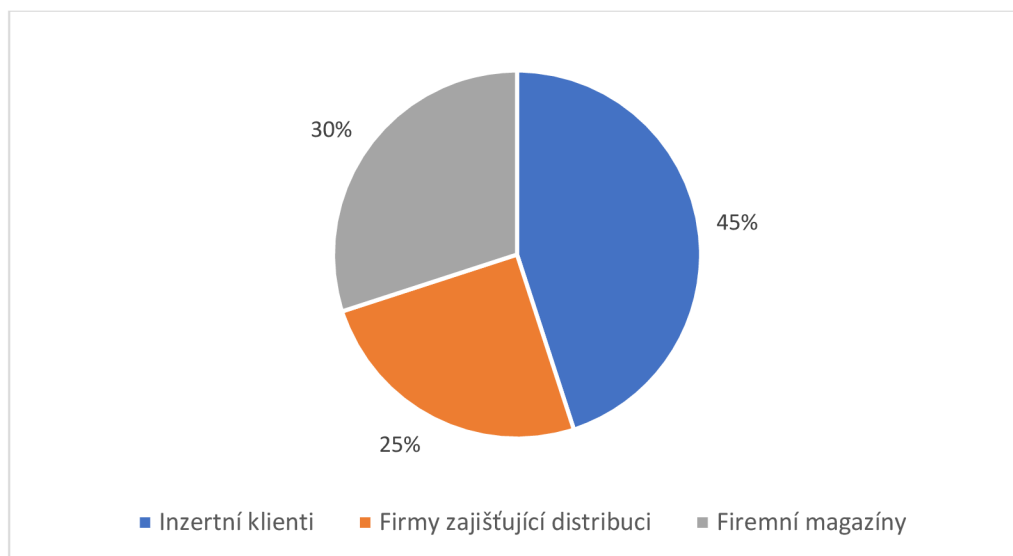
Konkurenční výhodou se jeví fakt, že samotné vydávání časopisů zastřešuje mateřská firma. Vyplývá z toho nejen garance vysoké kvality, ale i objemu a velmi dobré flexibility při reagování na potřeby zákazníka. Za tím účelem nabízí mimo jiné i zajištění kvalitního obsahu díky dobrému redakčnímu zázemí a spolupráci s prověřenými autory.

Jak u vlastních, tak u klientských časopisů zajišťuje firma vše potřebné pro realizaci – analýzu trhu, identifikaci cílové skupiny, grafické návrhy, obsah, distribuci a průběžně monitoruje efektivitu včetně finančních toků.

### **3.1.1 Struktura výnosů a členění klientů**

V současné době jsou ve vydávaných časopisech obsaženy i inzerce některých klientů na poskytování jejich služeb nebo prodej jejich produktů. Jedná se o takzvané „inzerní klienty“, kteří podnikají v oborech, které souvisejí s obsahem vydávaných časopisů, a další oblasti, které jsou na tato odvětví úzce napojena. Zde má podnik XYZ příjmy, které tvoří 45 % celkových výnosů společnosti. Dalšími klienty společnosti XYZ jsou firmy zajišťující distribuci magazínů, prostřednictvím kterých jsou magazíny distribuovány do maloobchodních sítí. Dále zajišťují prodej a distribuci předplatitelů magazínů. Tyto příjmy tvoří 25 % z celkových výnosů. Poslední skupinou klientů jsou obchodní korporace, pro které jsou vydávány jejich firemní magazíny. Tato skupina tvoří 30 % celkových výnosů.

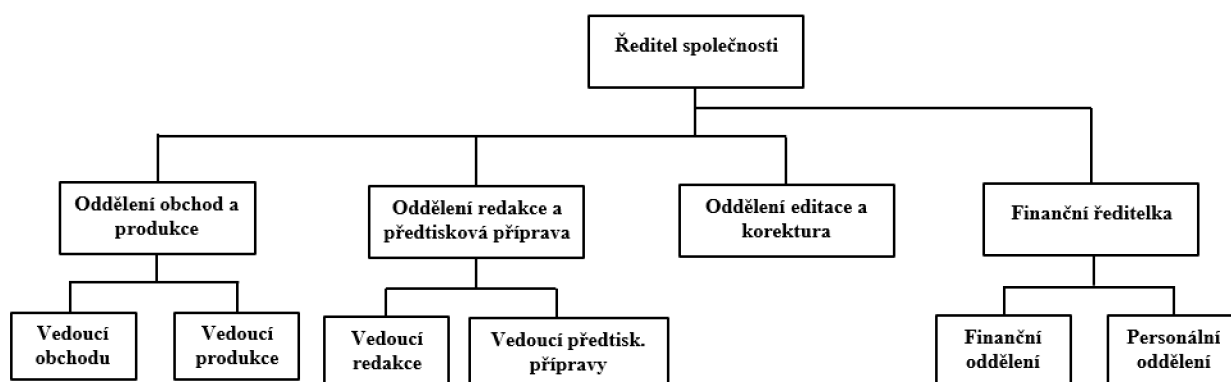
Graf 2: Struktura výnosů podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1.2 Organizační struktura podniku

Obrázek 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti XYZ není komplikovaná. Jedná se o liniově štábní organizační strukturu, v jejímž čele stojí ředitel společnosti, vedle kterého je na pozici štábu finanční ředitelka. Řediteli společnosti se přímo zodpovídají 3 oddělení. Oddělení obchodu a produkce, redakce a předtiskové přípravy a oddělení editace a korektury.

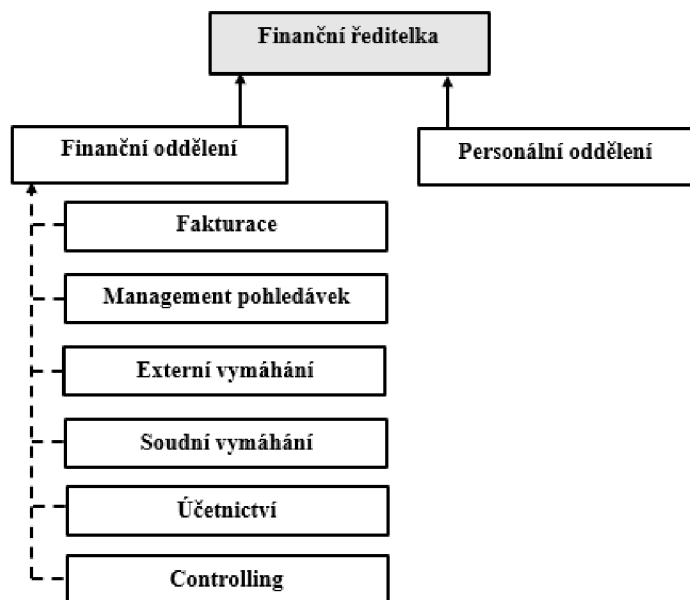
Finanční ředitelka je na pozici štábu z důvodu jejího působení na pozici finanční ředitelky rovněž v mateřské společnosti podniku XYZ. Tím je její postavení v podnikové struktuře vyšší, než je tomu u ostatních oddělení, které by byli za normálních okolností na stejné úrovni. Dále je v přímém kontaktu s majitelem mateřského podniku, a implementuje řadu jeho námětů do praxe. Jednak díky

dlouholeté spolupráci, na pozici je více než 20 let, a také právě díky náhledu na možnosti z pohledu zdravého finančního řízení.

### 3.2 Agenda finanční ředitelky

Finanční ředitelka přímo řídí dvě oddělení, kterými jsou finanční oddělení a oddělení personální. Tato dvě oddělení se zodpovídají přímo finanční ředitelce, která pravidelně (obvykle na měsíční bázi) reportuje výstupy finančních ukazatelů řediteli společnosti. Viz. Obrázek 2: Organizační struktura podniku. V rámci liniové struktury spolupracuje se všemi vedoucími oddělení, k nejčastějším kontaktům dochází s oddělením obchodním, a to nejen v oblasti spolupráce s klienty, ale i při získávání vstupů pro finanční plánování a případné vymáhání pohledávek.

Obrázek 3: Odpovědnost finanční ředitelky



Zdroj: Vlastní zpracování

Níže jsou popsány jednotlivé části odpovědnosti finanční ředitelky ze schématu vyobrazeném na Obrázek 3, vztahující se k finančnímu oddělení.

#### 3.2.1 Fakturace

Připravuje prodejní faktury zákazníkům, zodpovídá za včasnou, správnou a úplnou fakturaci všech realizovaných tržeb a doručení faktur k zákazníkům. Faktury se připravují v podnikovém informačním systému, v němž jsou zároveň evidovány projekty jednotlivých časopisů. Pro každé číslo vydávaného časopisu je vytvořen samostatný projekt, na němž jsou evidovány všechny položky

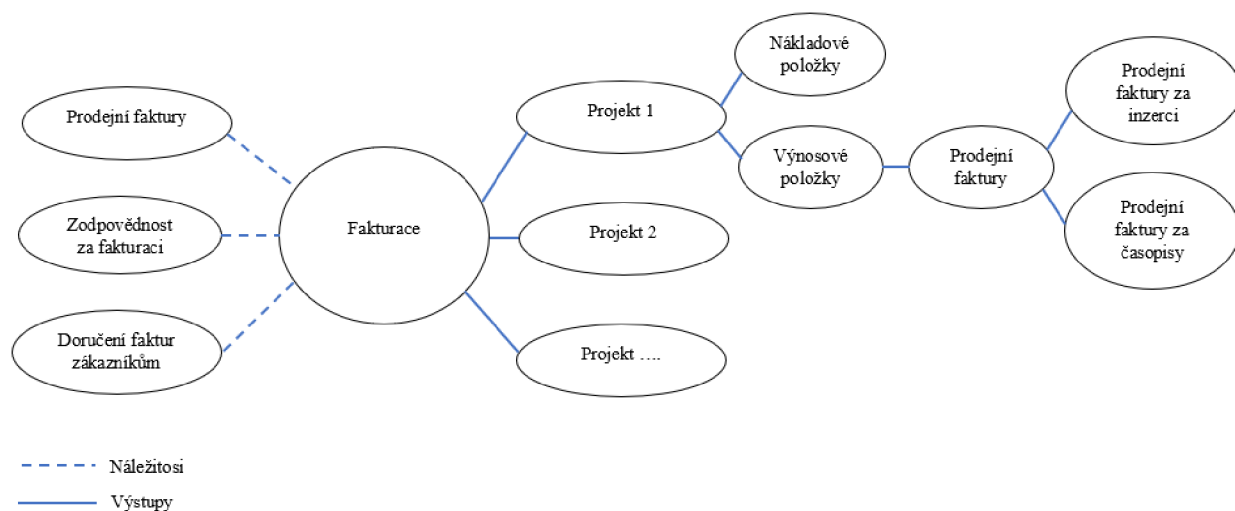
s projektem související. Tyto položky jsou rozděleny na nákladové a výnosové. Výnosové položky jsou položky veškerých tržeb, které jsou na daném projektu časopisu realizovány. Z výnosových položek na projektu jsou vygenerovány prodejní faktury.

V první řadě se jedná o prodejní faktury za zveřejněnou inzerci v daném časopisu. Základním podkladem pro prodejní fakturu za inzerci je objednávka inzerce od zákazníka, jejíž součástí je sjednaná cena za inzerci. Kontrolním podkladem pro vystavení faktury je skutečnost, že objednaná inzerce byla v daném časopise vytištěna v objednaném rozsahu.

Dalším typem prodejních faktur jsou faktury za prodané časopisy, které jsou vystavovány distribučním společnostem, prostřednictvím nichž jsou časopisy distribuovány do maloobchodní sítě. Posledním typem prodejních faktur jsou faktury za realizaci kompletních firemních magazínů pro korporátní zákazníky. Podkladem pro tyto prodejní faktury je objednávka, případně smlouva na kompletní výrobu časopisů se specifikací veškerých položek a detailů.

Veškerá fakturace je prováděna v co nejkratším termínu po vydání časopisu, a evidenčně se shromažďuje na projektu daného časopisu. Vystavené faktury jsou pak zasílány zákazníkům, zpravidla formou e-mailové korespondence, méně často v papírové podobě poštou. Prodejní faktury mají veškeré náležitosti daňových dokladů z hlediska zákonných požadavků, a jsou evidovány v účetním informačním systému pro účely správné účetní a daňové evidence.

Obrázek 4: Diagram náležitostí a výstupů kompetence fakturace



Zdroj: Vlastní zpracování

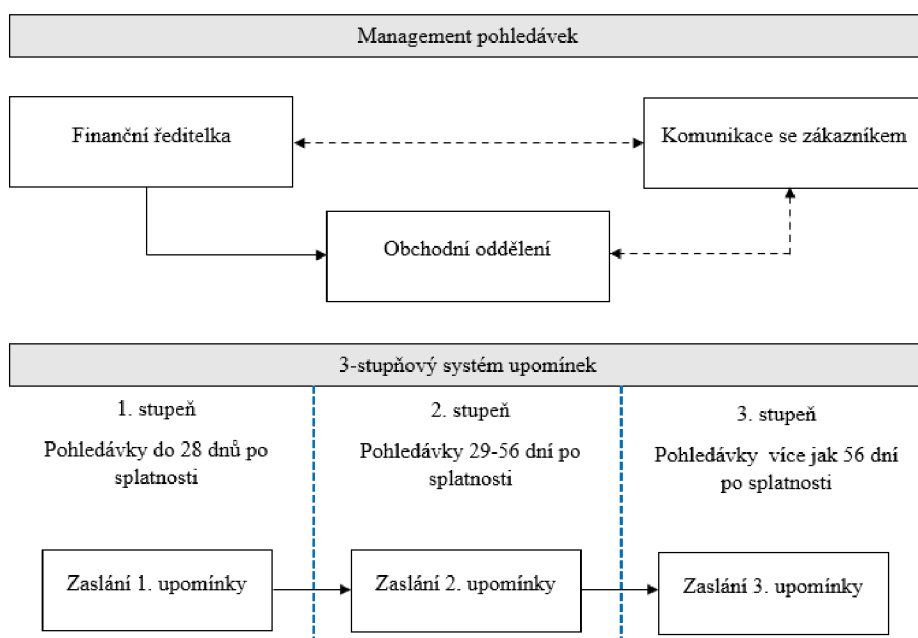
### 3.2.2 Management pohledávek

V rámci prevence komunikuje finanční ředitelka se zákazníky o již vystavených fakturách, předává obchodnímu oddělení týdenní reporty o vystavených fakturách jejich klientům, aby obchodní

oddělení průběžně komunikovalo s klienty o evidenci a včasné úhradě faktur, to zajišťuje funkci kontrolní. Pokud podnik v těchto krocích selže, přichází na řadu vymáhání.

Finanční oddělení používá 3stupňový systém upomínek. 1.upomínka se zasílá na faktury v rozmezí 1-28 dní po splatnosti a upozorňuje zákazníka, že faktura je po splatnosti, a vyzývá je kontrole evidence a úhradě. 2.upomínka se zasílá na faktury v rozmezí 29-56 dnů po splatnosti, jedná se o 2.výzvu k úhradě. 3.upomínka se zasílá na faktury nad 57 dnů po splatnosti, jedná se o 3. a poslední výzvu k úhradě před předáním k vymáhání externí společností. Grafické znázornění zobrazuje Obrázek 5: Management pohledávek. Více se managementu pohledávek věnuje kapitola 3.5 Řízení pohledávek podniku.

Obrázek 5: Management pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování

V pátek dopoledne generuje finanční ředitelka z účetního systému z modulu „přehled zákazníků“ přehled vystavených a neuhrazených faktur k jednotlivým projektům, seřazené dle čísla zákazníka. Celý tento soubor předává vedoucímu obchodního oddělení a při informativní osobní schůzce, která pak probíhá v pátek odpoledne, dochází k rozdělení agendy, kdo se přímo zapojí do komunikace s klienty ohledně správné evidence a úhradě faktur. Ve většině případů to provádí obchodní oddělení, ale u vydaných faktur převyšujících 300 tis. Kč bez DPH se angažuje přímo finanční ředitelka. Kontrolní telefonické kontakty pak probíhají buď v průběhu pátku, nejpozději v pondělí dopoledne.



### **3.2.3 Externí vymáhání pohledávek**

V případě neuhrazení faktury zákazníkem po 3. upomínce je klient předán společnosti pro externí vymáhání pohledávek, kde se již zákazníkovi účtují vedlejší náklady na vymáhání, tedy provize za služby externí firmy a úroky z prodlení. V případě neuhrazení faktury ani v rámci vymáhání externí společností je zákazník předán právnímu zástupci, který připraví žalobu na úhradu pohledávek a podá ji k soudu. Externímu vymáhání pohledávek se více věnuje kapitola 3.5 Řízení pohledávek podniku. Grafické znázornění viz Obrázek 16: Schéma externího vymáhání pohledávek.

### **3.2.4 Soudní vymáhání pohledávek**

V případě neuhrazení faktury ani v rámci vymáhání externí společností je zákazníkův případ předán právnímu zástupci, který připraví žalobu na úhradu pohledávek a podá ji k soudu. Finanční oddělení připravuje veškeré podklady pro podání žaloby, kterými jsou zejména prodejní faktury, s nimi související objednávky od zákazníka a dodací listy potvrzující předání, pokud se jedná o zboží, a doklad o realizaci služby v případě fakturace za služby. O realizaci služby v případě inzerce slouží jako důkaz kopie výtisku čísla časopisu.

K tomuto kroku v současné době podnik žádný report nevytváří. K soudnímu vymáhání dochází až k úplnému závěru, kdy už ani vymáhací agentura nedokázala vyvinout dostatečný tlak na neplatiče, aby svým závazkům dostál. Do kategorie externího a soudního vymáhání spadá 10 % neuhrazených pohledávek po splatnosti, což odpovídá 180 tis. Kč ročně. Zbýlých 90 % pohledávek v tuto chvíli je podnik schopen vymoci vlastními silami. V tuto chvíli není v podniku tolik nevymoženejších pohledávek po splatnosti, aby byl nucen zahajovat soudní řízení vícekrát ročně. Soudní vymáhání se spíše týká klientů, kteří v již s podnikem nespolupracují a nemají stále uhrazené své závazky.

### **3.2.5 Účetnictví**

Účetní oddělení zpracovává zejména přijaté faktury od dodavatelů, odpovídá za jejich správné a včasné zaúčtování a přípravu plateb do platebních příkazů.

Položky faktur od dodavatelů a externích autorů obsahu časopisu jsou zároveň evidovány na projektech časopisů, jedná se o nákladové položky daného projektu, které musí být v podnikovém informačním systému napojeny vždy na správný projekt daného čísla časopisu.

Dále účetní oddělení zpracovává na denní bázi bankovní výpisy z elektronického bankovníctví, a účtuje o nich tak, aby denně byly k dispozici aktuální informace o úhradách faktur od zákazníků, a rovněž o úhradách přijatých faktur dodavatelům. Dále zpracovává všechny ostatní účetní případy a transakce, a tvoří tak kompletní účetnictví společnosti.

Účetní oddělení zodpovídá za včasnou úhradu faktur dodavatelů, k tomu používá sestavy z účetnictví třídící faktury podle data splatnosti, pomocí nichž připravují k úhradě faktury, jejichž splatnost nastane v následujícím týdnu. Platby faktur se pak provádějí souhrnným příkazem odeslaným elektronicky do banky, a to zpravidla jedenkrát týdně. Tento krok je řešen na týdenní bázi pro faktury splatné v následujícím týdnu. Podnik má aktuálně vyzorováno, že odesílání plateb jedenkrát týdně je dostačující a nemusí tento krok realizovat vícekrát za týden. Podnik XYZ se maximálně snaží vždy dostát svým závazkům včas, nasvědčuje tomu i současná situace ohledně jeho plnění, která není nijak zvlášť problematická.

Účetní oddělení je v neposlední řadě odpovědné za zpracování všech daňových a účetních výkazů, zejména měsíční daňové výkazy vůči finančnímu úřadu, konkrétně přiznání k dani z přidané hodnoty, kontrolní hlášení a souhrnné hlášení.

Jedenkrát ročně pak zpracovává účetní závěrku společnosti, sestávající z rozvahy, výkazu zisků a ztrát, a přílohy k účetní závěrce, a dále přiznání k dani z příjmů právnických osob.

S tím souvisí také zodpovědnost za včasné platby všech daní a jiných závazků vůči státním institucím.

### **3.2.6 Controlling**

Oddělení controllingu zpracovává projekty k jednotlivým vydávaným časopisům, které jsou připravené z účetních položek od účetního oddělení, tedy z položek prodejních faktur a nákladových faktur od dodavatelů. Pro každé číslo vydávaného časopisu je vytvořen samostatný projekt, na němž jsou evidovány všechny položky s projektem související. Tyto položky jsou rozděleny na nákladové a výnosové. Výnosové položky jsou položky veškerých tržeb, které jsou na daném projektu časopisu realizovány. Z výnosových položek na projektu jsou vygenerovány prodejní faktury.

Výnosové položky jsou rozděleny zejména na tržby za inzerci a tržby za distribuci časopisů. Nákladové položky jsou rozděleny na výdaje za výrobu časopisů z hlediska obsahu, a na náklady na tisk.

Projektem se rozumí jedno číslo konkrétního časopisu. V praxi se pro jednotlivé projekty vede analytická evidence, kde každé číslo časopisu má vygenerovaný "přívlastek" (kód), kterým se označují doklady – jak nákladové, tak výnosové, které s tímto projektem souvisí. Příklad: automobilový časopis se kóduje A01 – A12 v rámci daného roku a přidává se koncovka letopočtu tedy A0122 – A1222, časopis o motocyklech má analytické označení M0122 – M01222 a časopis o jachtách J0122 – J1222. Podobně je tomu u časopisů B2B a B2C. Kód projektu přiděluje finanční oddělení. U běžících periodik je to systematicky nastavené, u nových projektů se vytvoří při zpracovávání nabídkové ceny pro obchodního partnera a při zpracovávání kalkulace pro odhad

ceny nové tiskoviny. Tento jedinečný kód se používá při jakékoliv objednávce – ať interní vůči objednaní tisku u mateřské firmy, tak při objednávání služeb u externích dodavatelů a je také povinnou položkou na následně vystavovaných fakturách. Oddělení controllingu zpracovává pro finanční ředitelku jak kalkulace předběžné, tak výsledné.

Obrázek 6: Kódové označení analytické evidence

	2022											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Automobilový časopis	A0122	A0222	A0322	A0422	A0522	A0622	A0722	A0822	A0922	A1022	A1122	A1222
Motorkářský časopis	M0122	M0222	M0322	M0422	M0522	M0622	M0722	M0822	M0922	M1022	M1122	M1222
Časopis o jachtách	J0122	J0222	J0322	J0422	J0522	J0622	J0722	J0822	J0922	J1022	J1122	J1222

Písmeno - podle zaměření časopisu

01-12 - podle měsíce, pro který je časopis vydáván

22 - označení roku

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příklad: časopis o motocyklech – leden 2022 - interní analytické číslo M0122, tištěný náklad 7 000 ks výtisků.** - Tvorba předběžné kalkulace projektu

Díky opakujícím se zakázkám a spolupráci s mateřskou firmou je k dispozici interní ceník a kalkulátor, které finanční oddělení používá při tvorbě kalkulací a může je využít i obchodní oddělení při zpracovávání nabídek pro nové obchodní partnery.

Předtisková příprava, která zahrnuje náklady na texty od smluvních redaktorů, předtiskovou přípravu (grafické zpracování), sazbu a jazykovou korekturu. Zde se vychází z periodicity a zkušenosti, u jednotlivých časopisů jsou nastavena pásma těchto typů nákladů. Provozní režie se rozpočítává do jednotlivých běžících projektů. Celková výše provozních nákladů se sleduje na roční bázi, v současné době se díky dramatickým změnám cen energií zvažuje i čtenější revize této položky a její promítnutí do prodejních cen tiskovin. Odbytové náklady tvoří především náklady na distribuci, odvíjí se od tištěného nákladu projektu a také dopravních nákladů při distribuci, i zde se uvažuje kvůli cenám pohonných hmot čtenější aktualizace. Ukázka kalkulace viz tabulka níže.

Tabulka 7: Ukázka kalkulace časopisu

Náklad 7.000 ks, formát A4, 96 stran, obálka úprava lesk, gramáž 100g, lesklá křída, plnobarevný tisk, vazba lepená		
Nákladové položky a ceny	přeběžná	skutečná
<b>TISK - přímé náklady i výrobní režie dle ceníku mateřské firmy</b>	250 000,00 Kč	250 000,00 Kč
<b>Předtisková příprava - text, korektury a sazba</b>	90 000,00 Kč	95 000,00 Kč
<b>Provozní režie</b>	100 000,00 Kč	100 000,00 Kč
<b>Odbytové náklady - marketing, distribuce</b>	50 000,00 Kč	60 000,00 Kč
<b>Úplné vlastní náklady</b>	<b>490 000,00 Kč</b>	<b>505 000,00 Kč</b>
Tvorba zisku (20%)	98 000,00 Kč	
<b>Kalkulovaná prodejní cena na 1 kus</b>	84,00 Kč	
Tržby z prodeje	588 000,00 Kč	520 000,00 Kč
Tržba z inzerce	50 000,00 Kč	135 000,00 Kč
<b>Zisk celkem</b>	<b>148 000,00 Kč</b>	<b>150 000,00 Kč</b>

*Doporučená maloobchodní cena časopisu je včetně DPH 129,- Kč*

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je zobrazena kalkulace pro jeden konkrétní „projekt“ časopisu. V záhlaví jsou uvedeny zásadní informace jako je počet kusů, formát stran, druh obálky, gramáž papíru, typ papíru, barevnost a druh zpracování. Následně jsou podle těchto informací stanoveny přímé náklady a výrobní režie, předtisková příprava, provozní režie a odbytové náklady, po sečtení těchto částek dostaneme úplné vlastní náklady, které podnik musí vynaložit na realizaci projektu časopisu. Z nichž se následně vypočítá 20 % zisku, který zůstává podniku a připočítá se k částce úplné vlastní náklady, tím se odhadnou tržby z prodeje. Celkový zisk je stanoven jako sečtení tržeb z prodeje a za inzerce, od kterých jsou odečteny úplné vlastní náklady. Doporučená maloobchodní cena je pak doporučená cena, která vychází z analýzy konkurence a průzkumu trhu.

V pravé části tabulku ve sloupci předběžná je vypočítána předběžná kalkulace a zisk za tento konkrétní projekt, ta je sestavována předtím, než je spuštěna samotná výroba časopisu. Ve sloupci skutečná je pak vypočítána výše nákladů, tržeb a zisku, po kompletním vyhotovení časopisu.

Analytické evidence se vztahuje také na faktury vystavené, a to jak na inzertní klienty, tak na přímé odběratele nebo distribuční společnosti, které dodávají časopisy čtenářům, ať formou předplatného, nebo přímým prodejem. Po expedici a vyskladnění celého projektu vystaví a odešle finanční oddělení faktury odběratelům.

Vychází se z objednávek a smluv, které se daných projektů týkají. U firemních časopisů nebo tiskovin pro zaměstnance jde obvykle o jednu vydanou fakturu, u časopisů pro veřejnost jde o kombinaci – několik vydaných faktur na inzerenty a faktura na distribuční společnost.

V rámci interní evidence je u každého projektu určen zadavatel (objednatel) - tedy subjekt, na který se zasílá faktura za tisk a zpracování projektu a zároveň jsou přiřazeny také jednotliví inzerenti daného projektu a rozsah jejich objednaných služeb (inzerce) dle objednávek, které se průběžně do systému zadávají. Fakturace je prováděna co nejrychleji po ukončení distribuce, maximálně do 3 dnů ve splatnostech 14, 30, výjimečně více než 30 dní.

Pro projekty se na měsíční bázi zpracovávají také kontrolní skutečné kalkulace, kdy je díky analytické evidenci exportovat z účetního systému všechny položky – došlé i vystavené faktury vztahující se k danému projektu a provést kontrolu.

### **3.2.7 Další oblasti spadající do agendy finanční ředitelky**

Finanční ředitelka v rámci své náplně práce pak dále provádí následující činnosti:

- Řízení ekonomiky celé firmy
- Řízení projektů jednotlivých časopisů, sledování ziskovosti a plnění rozpočtů
- Dohled nad zpracováním účetnictví
- Řízení cash flow – viz kapitola řízení cash flow
- Zpracování účetních závěrek a veškerých reportů vůči státní správě, komunikace s finančním úřadem
- Zpracování měsíčního reportu pro management společnosti, který obsahuje ziskovost projektů magazinů uzavřených v daném měsíci
- Zajištění personální agendy pro všechna oddělení – i ta, které se týkají externích spolupracovníků

Výše uvedenými body, až na řízení cash flow, se práce dále nezaobírá a jsou zde uvedeny pouze jako náhled pro představení kompletní náplně práce finanční ředitelky. Problematice řízení cash flow je dále věnována kapitola 3.4 - Řízení cash flow podniku.

Finanční řízení firmy XYZ je specifické tím, že vychází z propojení s mateřskou společností, která poskytuje z velké části výrobní a částečně i produkční zázemí.

Z pohledu obsahu finančního řízení nejde ani tak o investování nebo hledání zdrojů financování, jako o precizní řízení výkonnosti podniku. Základem práce je sestavování kalkulací jednotlivých časopisů

a společnosti jako celku. Zejména u vlastních časopisů jsou pro ziskovost klíčoví inzertní klienti, u nichž je zásadní následné řízení pohledávek a zajištění včasných úhrad vystavených faktur.

### **3.3 Informační systém a jeho výstupy**

Dobře vybudovaný informační systém je jednou ze základních kritérií pro dobré fungování podniku. Jinak tomu není ani u společnosti XYZ, která pro chod uvnitř podniku zvolila cestu koupě komerčního softwaru IS NAVISION, který je v současnosti součástí firmy Microsoft pod názvem Microsoft Dynamics NAV nebo Dynamics NAV 365. Tento informační systém zastává v podniku funkci ERP systému (Enterprise Resource Planning), což je souhrnný informační systém, který propojuje veškerá oddělení v podniku. Díky němu má pak jakékoli oddělení možnost vidět změnu provedenou v informačním systému, která se týká jeho oblasti působení a mohou se tak sdílet a komunikovat data napříč celým podnikem. Skrz tento systém firma ovládá většinu oblastí své činnosti. Mezi tyto činnosti spadá e-commerce (e-obchodování), účetnictví a ekonomika, řízení vztahů s dodavateli a zákazníky.

Další z možností při výběru tohoto informačního systému byla možnost vytvoření vlastního informačního systému, tzv. „na míru“, nicméně to by bylo pro podnik více nákladné než potřebné, za předpokladu, že systém Dynamics NAV obsahuje veškeré přínosné výstupy, které podnik pro svou činnost potřebuje.

#### **3.3.1 Účetní informační systém**

Pro potřebu této bakalářské práce se nejvíce nabízí činnost/výstup systému účetnictví, který zastává ve firmě roli celého účetního informačního systému. Firma XYZ tedy nemusela vyvíjet další systém, který by odpovídal potřebám podniku, jelikož systém Dynamics NAV již zahrnuje tuto funkci.

Tento informační systém obsahuje několik modulů, které slouží pro lepší orientaci a přehlednost v účetnictví, ale také ke shromažďování, evidenci, ukládání, zpracování a další poskytování informací pro zaměstnance, kteří k daným informacím potřebují přístup. Těmito moduly jsou: odběratelé, dodavatelé, banky a hlavní kniha.

### 3.3.1.1 Modul odběratelé

Tabulka 8: Blok odběratelé

Blok	Výstup
Odběratelé	Seznam odběratelů
	Splatnosti jednotlivých faktur
	Pohledávky celkově
	Věková struktura pohledávek
	Kniha vydaných faktur

Zdroj: Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice

Výše uvedená tabulka je použita jako ilustrace běžných výstupů dle Mareše, Nové trendy ve financích a ekonomice, níže uvedená tabulka je reálným předobrazem funkčnosti systému s jeho výstupy v informačním – účetním systém s názvem Microsoft Dynamics NAV používaným ve firmě.

Tabulka 8: Blok odběratelé ukazuje výstup z účetního informačního systému a jeho další sub-výstupy, jak je popsáno (MAREŠ, 2017 str. 73), kterými jsou seznam odběratelů, splatnost jednotlivých faktur, pohledávky celkově, věková struktura pohledávek a kniha vydaných faktur. Tato tabulka sloužila jako předloha pro Tabulka 9: Modul přehled zákazníků a jeho výstupy, která popisuje skutečné názvy modulů, výstupů a jejich funkci v informačním systému podniku XYZ.

Tabulka 9: Modul přehled zákazníků a jeho výstupy

Modul	Výstup	Informace	Využití
Přehled zákazníků	Karta zákazníka	Seznam zákazníků a informací o nich (kontaktní osoby, jejich telefonní čísla, emaily, období, kdy začali s podnikem XYZ spolupracovat, počet zakázek v minulosti).	Při komunikaci s odběrateli, např. v případě pozdního hrazení jejich závazků, vystavování faktur.

	Položky zákazníka – dny po splatnosti	Seznam pohledávek po splatnosti	Vymáhání pohledávek
	Otevřené položky zákazníků k datu (obsahuje veškeré pohledávky zákazníků k určitému datu)  Dále obsahuje: Označení zákazníků Zúčtovací datum Typ dokladu Číslo dokladu Datum splatnosti Počet dnů po splatnosti Původní částku Zůstatek	Seznam položek jednotlivých zákazníků k aktuálnímu datu (datum splatnosti, dny po splatnosti, původní částku a zůstatek)	Interní kontrola (zda dochází k hrazení pohledávek a v případě poskytování dalších zakázek.  Management pohledávek (z tohoto výstupu podnik vychází při generování jednotlivých stupňů upomínek a kontrol v evidenci zákazníků).
	Účtované prodejní faktury	Informace o stavu zaúčtování faktur (v jaké fázi se faktury nachází: vytvořená, zaúčtovaná, odeslaná) a jejich splatností	Částečně plán cash flow (ze zaúčtovaných faktur splatných v následujícím měsíci je vytvořen seznam, splatné pohledávky, který je pak přímým výstupem do cash flow. Dále se pak používá při kontrole finančním úřadem.
	Splatné pohledávky	Pohledávky, které budou v následujícím měsíci splatné	Plán cash flow – objem pohledávek splatných v následujícím období

Zdroj: Vlastní zpracování a Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice



Modul přehled zákazníků slouží jako evidence o odběratelích. Jeho výstupy jsou pak karta zákazníka, položky zákazníka – dny po splatnosti, otevřené položky zákazníků k datu, účtované prodejní faktury a splatné pohledávky.

Karta zákazníka obsahuje zejména adresy odběratelů, na které jsou zasilány potvrzení pohledávek, nebo upomínky v případě nevčasného splácení. Položky zákazníka – dny po splatnosti je výstup, který eviduje veškeré pohledávky po splatnosti. Tento výstup generuje podnik na týdenní bázi, sleduje ho účetní oddělení a následně předává obchodnímu oddělení, které se rovněž podílí na vymáhání pohledávek. Výstup obsahuje seznam faktur, u kterých jsou vyznačeny dny po splatnosti jednotlivých faktur. Výstup otevřené položky zákazníků k datu sleduje veškeré pohledávky zákazníku k určitému datu. Obsahuje datum splatnosti, dny po splatnosti, původní částku a zůstatek. Rovněž se používá při tvorbě opravných položek u pohledávek po splatnosti. Účtované prodejní faktury se používá pro evidenci vydaných faktur. Jedná se o statický dokument, který je povinný pro kontroly finančním úřadem. Splatné pohledávky slouží k roztřídění splatnosti pohledávek po intervalech, které se dají nastavit po 30, 60 dnech. Tento výstup pak finanční ředitelka zohledňuje při tvorbě cash flow plánu.

### 3.3.1.2 Modul dodavatelé

*Tabulka 10 Blok dodavatelé*

Blok	Výstup
Dodavatelé	Seznam dodavatelů
	Splatnost jednotlivých faktur
	Závazky celkově
	Věková struktura závazků
	Knihy přijatých faktur

Zdroj: Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice

Výše uvedená tabulka je použita jako ilustrace běžných výstupů dle Mareše, Nové trendy ve financích a ekonomice, níže uvedená tabulka je reálným předobrazem funkčnosti systému s jeho výstupy v informačním – účetním systém s názvem Microsoft Dynamics NAV používaným ve firmě.

Tabulka 10 Blok dodavatelé ukazuje jaké výstupy směřují z tohoto bloku, jak je popsal (MAREŠ, 2017 str. 74). Tato tabulka sloužila jako předloha pro Tabulka 11: Modul dodavatelé a jeho výstupy, která zobrazuje skutečné názvy modulů, výstupů z informačního systému podniku XYZ.

*Tabulka 11: Modul dodavatelé a jeho výstupy*

Modul	Výstup	Informace	Použití
Modul dodavatelé	Přehled dodavatelů	Seznam dodavatelů a informací o nich (kontaktní osoby, jejich telefonní čísla, emaily, období, kdy začali s podnikem XYZ spolupracovat, počet zakázek v minulosti).	Komunikace s dodavateli (například při reklamaci, oddálení doby splatnosti, pokud se vyskytne problém v solventnosti podniku. Při vytvoření nové spolupráce atd.
	Otevřené položky dodavatelů k datu	Seznam položek u jednotlivých dodavatelů k aktuálnímu datu – co kdy podnik u dodavatelů nakoupil, jakou to má dobu splatnosti, původní částku a částku, která je třeba ještě zaplatit. Vždy k aktuálnímu datu.	Kontrola dodržování závazků – u data splatnosti, aby byli závazky dodrženy včas, a ne po době splatnosti. V případě problému se splatností závazků, včas zjistit tento problém a pokusit se s dodavateli využít formu splátkového kalendáře, nebo oddálení doby splatnosti.
	Účtované nákupní faktury	Informace o stavu zaúčtování faktur a jejich splatností – jednotlivé fáze účtování	Částečně plán cash flow, přehled dodavatelských faktur a jejich splatností.

		faktur: přijatá, zaúčtovaná, uhrazená.	
	Splatné závazky	Faktury, které budou v následujícím měsíci uhrazeny	Plán cash flow – zde jsou dodavatelské faktury, které jsou splatné v následujícím měsíci. Ty jsou pak hlavní náplní výdajů při plánování CF.

Zdroj: Vlastní zpracování a Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice

Modul dodavatelé slouží k poskytnutí informací o dodavatelích. Mezi jeho výstupy patří přehled dodavatelů, otevřené položky dodavatelů k datu, účtované nákupní faktury a splatné závazky. Výstup přehled dodavatelů poskytuje základní informace o dodavatelích. Otevřené položky dodavatelů k datu je výstup, který se používá ke kontrole dodržování závazků dodavatelů. Sleduje veškeré závazky podniku k určitému datu. Obsahuje datum splatnosti, dny po splatnosti, původní částku a zůstatek. Účtované nákupní faktury informuje podnik o jejich závazcích. Výstup splatné závazky obsahuje saldo, částky před splatností a částky po splatnosti rozdělené na intervaly splatnosti dodavatelských faktur, které faktury budou splatné do 30 dnů, 60 dnů. Tyto intervaly pak finanční ředitelka zohledňuje při tvorbě cash flow plánu.

### 3.3.1.3 Modul banky

*Tabulka 12 Blok banky*

Blok	Výstup
Banky	Reporty platebních příkazů

Zdroj: Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice

Výše uvedená tabulka je použita jako ilustrace běžných výstupů dle Mareše, Nové trendy ve financích a ekonomice, níže uvedená tabulka je reálným předobrazem funkčnosti systému s jeho výstupy v informačním – účetním systém s názvem Microsoft Dynamics NAV používaným ve firmě.

Tabulka 12 Blok banky zobrazuje výstup z informačního systému dle (MAREŠ, 2017 str. 74), který sloužil jako předloha pro Tabulka 13: Modul banky a jeho výstupy, která zachycuje skutečnost v podniku XYZ.

Tabulka 13: Modul banky a jeho výstupy

Modul	Výstup	Informace	Použití
Modul banky	Platební příkazy	Předpřipravená šablona pro platby – obsahuje platební údaje a částku k úhradě dodavatelům z přijaté faktury	Hrazení dodavatelských faktur – skrz internetové bankovníctví, na základě informací v tomto modulu.
	Bankovní výpisy	Stavy bankovního účtu k datu (aktuální stav bankovního účtu k danému datu – zjišťujeme 2. pracovní dne v měsíci při sestavování CF)	Plán cash flow

Zdroj: Vlastní zpracování a Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice

Modul banky obsahuje pouze 2 výstupy, kterými jsou platební příkazy a bankovní výpisy. Výstup platební příkazy se používá k evidování plateb podniku. Jedná se o platby dodavatelských faktur. Účetní účtuje dodavatele faktury podle služeb, které si podnik objednal. Ze záúčtovaných dodavatelských faktur se pravidelně, na týdenní bázi, generuje platební příkaz podle splatnosti faktur. Podnik platí své závazky pár dní před splatností, aby měl jistotu, že dodavatelé obdrží své pohledávky v datu splatnosti. Výstup bankovní výpisy se aktualizuje každý den a každý den se i účtuje podle informací z banky, tudíž má podnik každodenní přehled nejen o tom, jak platí svým dodavatelům, ale taky, jak platí jejich odběratelé. Tato činnost spadá do kompetence účetní, která se zodpovídá finanční ředitelce.

#### 3.3.1.4 Modul hlavní kniha

Tabulka 14 Blok hlavní kniha

Blok	Výstup
Hlavní kniha	Obratová předvaha členění po jednotlivých účtech
	Obratová předvaha členění po střediscích

	Počáteční stavy účtů, obraty, konečné stavy
	Seznam všech účtů

Zdroj: Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice

Výše uvedená tabulka je použita jako ilustrace běžných výstupů dle Mareše, Nové trendy ve financích a ekonomice, níže uvedená tabulka je reálným předobrazem funkčnosti systému s jeho výstupy v informačním – účetním systém s názvem Microsoft Dynamics NAV používaným ve firmě.

Tabulka 14 Blok hlavní kniha je výstupem z účetního informačního systému, jak ho popsal (MAREŠ, 2017 str. 76). Tento blok sloužil jako předloha pro Tabulka 15: Modul hlavní kniha a jeho výstupy, která zobrazuje skutečnost v podniku XYZ.

*Tabulka 15: Modul hlavní kniha a jeho výstupy*

Modul	Výstup	Informace	Použití
Modul hlavní kniha	Obratová předvaha	Přehled stavů na účtech	Kontrola podvojnosti  Slouží ke kontrole obrátů a zůstatků na účtech, může se zobrazit jako celofiremní, nebo tříděná v rámci zakázek nebo projektech.  Např. aby bylo zřejmé, zda jsou zaúčtované prodejní faktury v systému zaneseny správně.
	Obratová předvaha členění po projektech	Přehled o výkonnosti projektů	Kontrola podvojnosti u jednotlivých projektů
	Účetní osnova	Soubor všech používaných účtů s názvy	Interní kontrola, která se týká všech používaných účtů v účetnictví.

			(Kontrola stavů na začátku a konci účetního období. A interní kontrola položek hlavní knihy k jednotlivým používaným účtům.)
--	--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování a Mareš David, Nové trendy ve financích a ekonomice

Modul hlavní kniha, který obsahuje výstupy obrátová předvaha, obrátová předvaha členění po projektech a účetní osnova. Obrátová předvaha se používá pro přehled stavů na jednotlivých účtech. Obrátová předvaha členění po projektech poskytuje přehled o výkonosti jednotlivých projektů. Výstup účetní osnova je soubor všech používaných účtů s názvy, u kterých je vidět jejich zůstatek k aktuálnímu datu. Samostatně z informací z hlavní knihy je vytvářen výkaz o DPH, výkaz kontrolní hlášení a souhrnné hlášení. Všechny tyto výkazy jsou pro finanční úřad a generují se na měsíční bázi.

Dalšími bloky, které vystupují z informačního systému mohou být podle (MAREŠ, 2017) ještě Investiční majetek, Leasingové účetnictví a řízení investic, nicméně tyto bloky podnik XYZ pro své potřeby nepoužívá.

### 3.4 Řízení cash flow podniku

Řízení cash flow v podniku spadá do kompetence finanční ředitelky. Jedná se především o tyto aktivity:

- Dohled nad včasnou fakturací klientům v daném měsíci
- Dohled nad vymáháním pohledávek od klientů, kteří platí po splatnosti
- Řízení systému zasílání upomínek klientů a kontroly evidence faktur, aby si byl jist, že klient má jejich fakturu včas v evidenci
- Dohled na včasné úhrady faktur dodavatelům a spolupracujícím osobám, které se podílejí na výrobě časopisů
- Zajištění včasné úhrady závazků vůči finančnímu úřadu ze všech typů daní a odvodů.

#### Dohled nad včasnou fakturací

Veškerá fakturace je prováděna v co nejkratším termínu po vydání časopisu, maximálně do 3 dnů. V informačním systému je pak faktura přidělena k tomuto projektu pro lepší orientaci. Fakturaci jako

takovou provádí účetní oddělení, finanční ředitelka pouze dohlíží nad její správností. Faktura se připravuje prostřednictvím informačního systému a je následně odeslána klientovi. Po jejím odeslání se v informačním systému faktura označí jako odeslaná. Na konci týdne si finanční ředitelka zobrazí seznam vydaných časopisů v daném týdnu a porovná jej s odeslanými fakturami zákazníků. Pokud se vyskytnou nesrovnalosti, například že některá z faktur nebyla včas odeslána, finanční ředitelka tuto operaci provede sama.

### **Dohled nad vymáháním pohledávek**

Vymáhání pohledávek v podniku XYZ se rozlišuje na dvě části. Tou první je interní vymáhání, kdy podnik zasílá upomínky trojího typu pro pohledávky po splatnosti a jeden kontrolní e-mail, ještě když jsou pohledávky ve splatnosti, aby si klienti své závazky zaúčtovali, pokud tak ještě neučinili. Tuto operaci provádí obchodní oddělení, finanční ředitelka dohlíží na tuto činnost a aktualizuje seznam pohledávek, kterým propadla splatnost, jakožto i jména klientů, ten následně předá obchodnímu oddělení, které se tyto pohledávky snaží vymáhat.

Druhým typem je externí vymáhání, kdy podnik předá pravomoc vymáhat pohledávky externí firmě, která průběžně situaci komunikuje s finanční ředitelkou, popřípadě i soudní vymáhání v případě neúspěšného vymožení externí společností.

### **Dohled nad zasíláním upomínek a kontroly evidence faktur klientů**

Tuto činnost zastává obchodní oddělení, které zasílá upomínky trojího typu od doby splatnosti.

1. upomínku zasílají klientům, kteří neuhradili pohledávku do 28 dnů, 2. upomínku zasílají těm, kteří neuhradili mezi 29 a 56 dnů od doby splatnosti a 3. upomínku zasílají těm, kteří neuhradili po více jak 56 dnech.

Pro lepší přehlednost nabízí systém rozdělení pohledávek po splatnosti v rámci týdnů, tedy:

1. upomínka (28 dnů) = 4 týdny po jejím neuhrazením
2. upomínka (29-56 dnů) = 4-8 týdnů po jejím neuhrazení
3. upomínka (56 a více dní) = 8 a více týdnů po jejím neuhrazení

Finanční ředitelka vytváří seznam klientů, kterých se zasílání těchto upomínek týká, ten následně předává obchodnímu oddělení, na kterém už je samotná komunikace s klientem. Upomínka obsahuje číslo faktury, datum splatnosti, samotné znění upomínky, jméno klienta, dny po splatnosti a částku k úhradě.

## **Dohled na včasné úhrady faktur dodavatelům**

Hrazení faktur dodavatelům má na starosti účetní oddělení, které po příjmu faktury e-mailem potvrdí její obdržení a převede ji do informačního systému do výstupu otevřené položky dodavatelů k datu, po následném zaúčtování je označí a informační systém je sám převede do výstupu účtované nákupní faktury. Když se blíží doba splatnosti dané faktury, účetní oddělení ji přesune od výstupu splatné závazky, kde se je informační systém seřadí podle jejich data splatnosti. Jedenkrát za týden se pak faktury splatné v následujícím týdnu přesunou do výstupu platební příkazy, odkud souhrnným příkazem do banky odešlou veškeré platby závazků dodavatelům. Finanční ředitelka má po celou dobu přístup k celému procesu, na který dohlíží a kontroluje jednotlivé kroky, zda některé faktury nejsou špatně označeny v informačním systému, nebo špatně zaúčtovány. Pokud se stane, že je některá z faktur špatně zaúčtovaná, finanční ředitelka upozorní na tuto chybu a informuje účetní oddělení o její odstranění. V případě, že je faktura v informačním systému špatně označena, tak danou fakturu označí, a upozorní účetní oddělení na urychlené zaúčtování, v případě, že se blíží její doba splatnosti.

## **Včasné hrazení závazků vůči finančnímu úřadu**

Tento krok spadá čistě do kompetence finanční ředitelky. Ta jeho výši určí podle objemu očekávaných prodejních vystavených faktur a očekávaných účtovaných nákupních faktur v každém měsíci. Daň z přidané hodnoty platí v každém měsíci do 25. dne.

### **3.4.1 Plán cash flow**

Sestavování plánu cash flow má na starosti finanční ředitelka podniku, která rozhoduje o rozložení jednotlivých finančních prostředků dle potřeb podniku. Podnik sestavuje plán cash flow na měsíční bázi. To se odvíjí od segmentu, na který firma XYZ cílí. Většina vydávaných časopisů totiž funguje jako týdeníky a měsíčníky, tudíž podle podniku není potřebné, aby docházelo k sestavování cash flow na týdenní bázi. Měsíční sestavování dostatečně pokryje plánované příjmy a výdaje za tyto časopisy. Druhým důvodem je pak praktická a časová náročnost, kterou sestavování obnáší. V současnosti podnik nedisponuje takovou kapacitou, aby se sestavováním krátkodobého finančního plánu zabývala po jednotlivých týdnech.

K jeho sestavení používá přímou metodu výpočtu. Vychází ze stavu na bankovních účtech na začátku měsíce. Dále stanoví objem předpokládaných plateb od odběratelů podle vystavených prodejních faktur, u nichž datum splatnosti bude v daném měsíci. Přitom podnik zohledňuje platební morálku svých odběratelů. Většina odběratelů spolupracuje s firmou v rámci dlouhodobého charakteru, takže



v případě, že někteří odběratelé platí pravidelně určitou dobu po splatnosti, přesouvají se očekávané příjmy do dalšího období. V další fázi podnik určí objem plánovaných plateb dodavatelům podle přijatých nákupních faktur, u nichž datum splatnosti bude v daném měsíci. Podnik nemá vlastní zaměstnance, využívá tedy externích služeb, které se ale také musí zohlednit při tvorbě cash flow plánu. Podnik tedy stanoví očekávané platby těmto externím spolupracovníkům v daném měsíci. Dále se plánují platby všech daní a poplatků v daném měsíci. Po zahrnutí všech výše uvedených položek podnik získává očekávaný stav bankovních účtů na konci měsíce.

Pro získání představy o reálném sestavení cash flow v podniku byla vybrána 3 po sobě jdoucí měsíční období z doby, kdy byla práce zpracovávána. Pro porovnání vývoje bylo zachyceno stejné období z předešlého kalendářního roku. Tuto skutečnost zachycuje Obrázek 7: Porovnání plánu cash flow za 3 měsíce 2021 oproti 2020

*Obrázek 7: Porovnání plánu cash flow za 3 měsíce 2021 oproti 2020*

Porovnání plánu cash flow za 3 měsíce 2021 oproti 2020 v tisíci Kč	2021			2020		
	1.5.	1.6.	1.7.	1.5.	1.6.	1.7.
Stav účtu k 1. dni v měsíci	158	273	356	212	253	316
+ Očekávané platby od odběratelů	670	730	890	355	490	680
- Očekávané platby dodavatelům	490	575	640	290	385	520
- Závazky vůči státu	65	72	80	24	42	75
<b>Konečný stav k poslednímu dni v měsíci</b>	<b>273</b>	<b>356</b>	<b>526</b>	<b>253</b>	<b>316</b>	<b>401</b>

Zdroj: Vlastní zpracování viz interní informace podniku

Jak probíhá zpracování plánu cash flow na konkrétní měsíc je ilustrováno níže na měsíci květnu.

Plán cash flow na měsíc květen se zpracovává v průběhu předchozího měsíce, tedy měsíce dubna, kdy už jsou k dispozici údaje z účetnictví za předchozí období, a pracuje se splatnostmi vystavených prodejních faktur, a přijatých dodavatelských faktur.

V polovině dubna jsou již k dispozici veškeré položky prodejních faktur, které budou splatné v průběhu května, jelikož splatnost na prodejních fakturách je nejméně 14 dní od vystavení, a v nejdéle 30 dnů od vystavení. Z důvodu opatrnosti se pro plán cash flow počítá s průměrným zpožděním plateb od klientů 30 dní, tedy očekávané příjmy od klientů v měsíci květnu se odvozují od faktur se splatností od 1. dubna do 30. dubna. Objem faktur splatných v tomto období se snižuje o 5 %, pro případ, že některé faktury nebudou uhrazeny ani v termínu do 30 dnů po splatnosti. Tento odhad vychází z objemu vymáhaných pohledávek s pomocí agentury anebo soudní cestou, jejichž

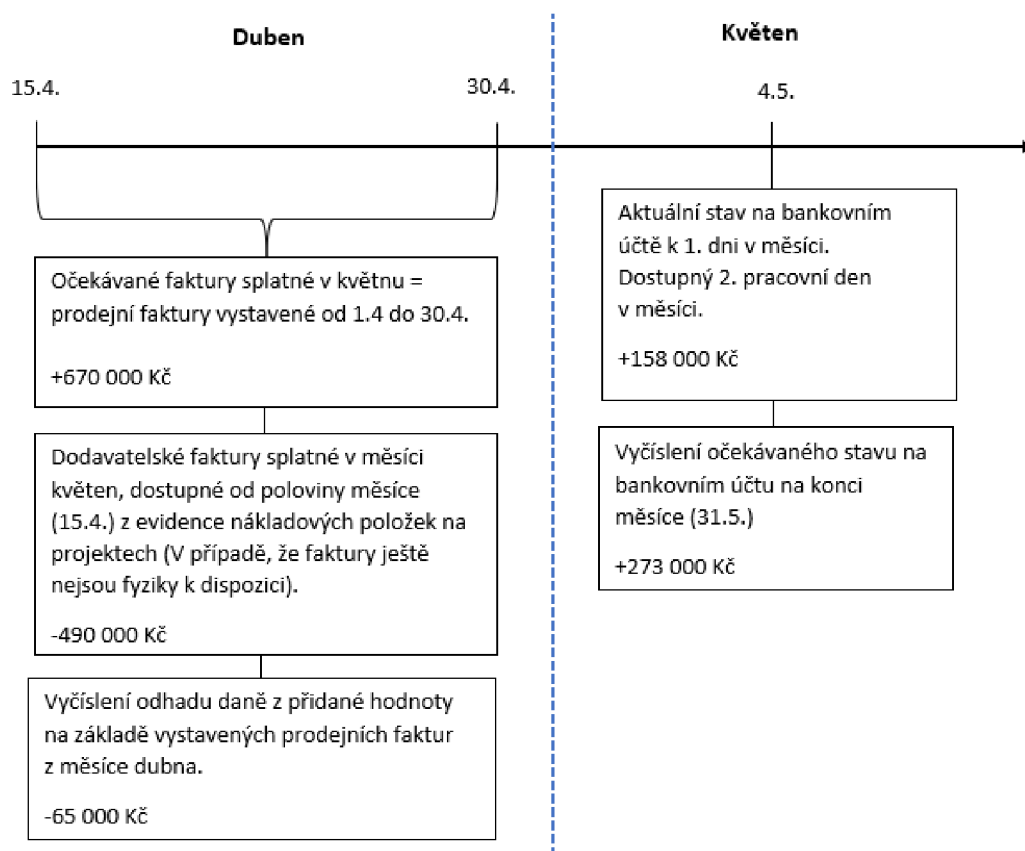
objem se pohybuje mezi 2-3 % z roční fakturace. Tímto způsobem je zjištěna částka očekávaných plateb od odběratelů za měsíc květen.

Pokud jde o očekávané platby dodavatelům, které bude potřeba uhradit v měsíci květnu, ty jsou v polovině dubna k dispozici z evidence nákladových položek na projektech realizovaných časopisů. Takto dopředu nejsou ještě k dispozici všechny faktury od dodavatelů splatné v měsíci květnu, a proto je potřeba vycházet z evidence nákladových položek na projektech. U dodavatelů jsou vždy předem známy podmínky splatnosti jejich faktur, a proto je z evidence projektů možné vygenerovat přehled očekávaných plateb dodavatelům v měsíci květnu. Platby dodavatelům a externím spolupracovníkům jsou vždy hrazeny v termínu splatnosti, jako očekávané platby dodavatelům do plánu cash flow za měsíc květen jsou tedy kalkulovány veškeré nákladové položky se splatností.

Poslední položkou plánu cash flow jsou očekávané závazky vůči státu, kde je proveden odhad platby daně z přidané hodnoty splatné v měsíci květnu, a to na základě objemu očekávaných prodejních vystavených faktur v měsíci dubnu, a očekávaných účtovaných nákupních faktur v měsíci dubnu.

Následně si k prvnímu dni v měsíci účetní oddělení stáhne z internetového bankovníctví stav na bankovním účtu k 1. květnu. Z výše popsaných údajů vyjde očekávaný stav bankovních účtů na konci měsíce května. Ke grafickému znázornění slouží časová osa zobrazena níže.

Obrázek 8: Časová osa plánování cash flow

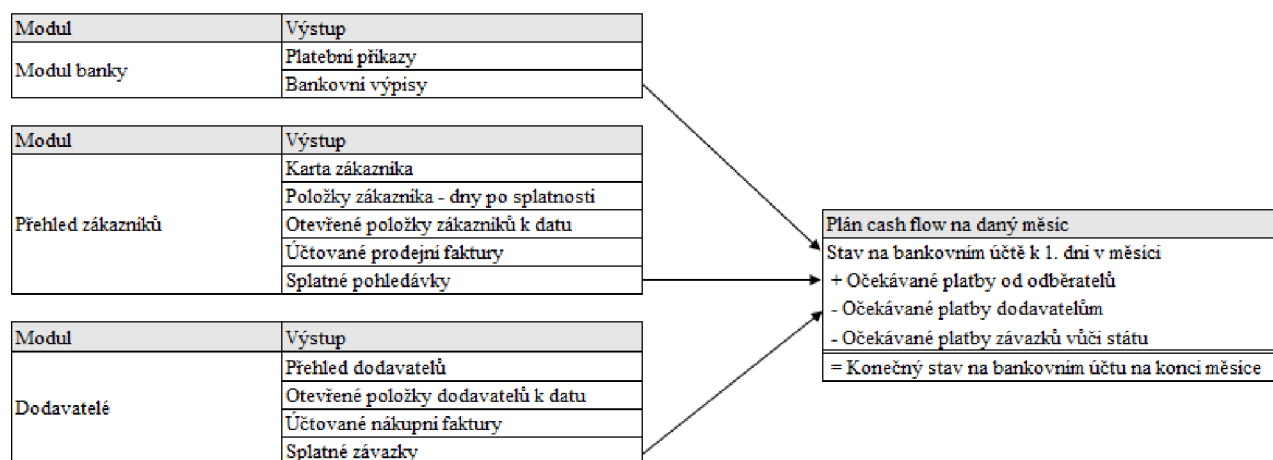


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující obrázek zobrazuje prolínání jednotlivých výstupů z informačního systému do plánu cash flow.

### 3.4.2 Propojení informačního systému a plánu cash flow

Obrázek 9: Výstupy z informačního systému, které se prolínají do plánu cash flow



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tvorbu cash flow plánu jsou nejdůležitější 3 sestavy z informačního systému. Jsou jimi modul banky, přehled zákazníků a dodavatelé. Do modulu banky nahraje účetní oddělení aktuální stav na bankovním účtu k 1. dni v měsíci, který je k dispozici 2. pracovní den v měsíci.

Podle doby splatnosti účetní oddělení, ze sestavy účtované prodejní faktury, vytvoří seznam jednotlivých odběratelů a jejich položek, které jsou splatné v daném měsíci. Tento seznam se společně s čísly zakázek a částkami k úhradě následně vloží do výstupu splatné pohledávky. Viz. Obrázek 11: Uzavřené fakturace za měsíc červenec splatné v měsíci srpnu.

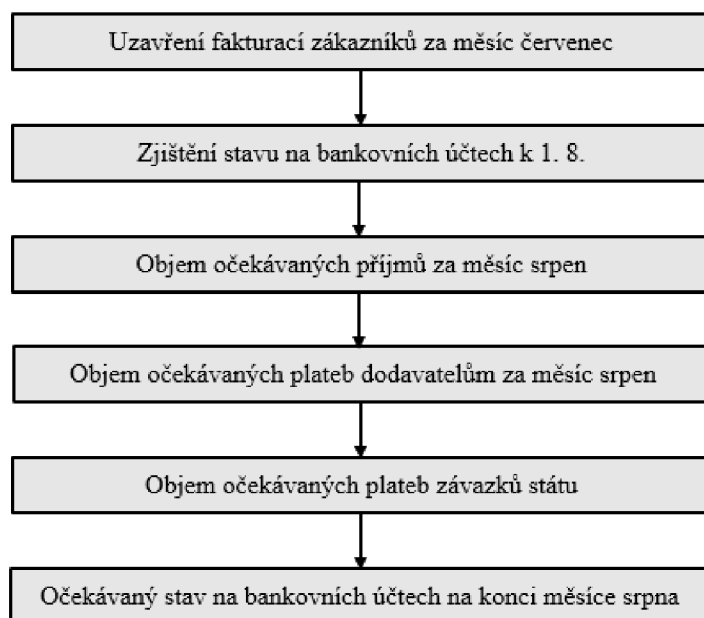
Z modulu dodavatelé se z výstupu účtované nákupní faktury účetní oddělení vytvoří seznam dodavatelů, kterým je třeba zaplatit. Viz Obrázek 12: Objem očekávaný plateb dodavatelům v měsíci srpen. Následně se tento seznam exportuje jako výstup splatné závazky.

Následně si finanční ředitelka stáhne tyto již zmíněné výstupy (modul banky, přehled zákazníků a dodavatelé) do excelu, kde se dobere k poslednímu výdajovému toku, očekávané platby závazků vůči státu a určí konečný stav na bankovním účtu na konci měsíce.

### 3.4.3 Sestavení plánu cash flow na konkrétním měsíci

Obrázek 10: Sestavení plánu cash flow na měsíc srpen popisuje jednotlivé kroky při sestavování plánu cash flow na konkrétním měsíci. Níže jsou pak jednotlivé kroky popsány.

Obrázek 10: Sestavení plánu cash flow na měsíc srpen



Zdroj: Vlastní zpracování

Níže jsou vysvětleny jednotlivé části ze schématu: Obrázek 10: Sestavení plánu cash flow na měsíc srpen a jejich vysvětlení.

#### 3.4.3.1 Uzavření fakturace zákazníků za měsíc červenec

Vezmou se faktury podle zakázek z předchozího měsíce (červenec), které jsou splatné v tomto měsíci (srpen), abychom podle nich mohli, v následujícím kroku určit očekávaný příjem v aktuálním měsíci (srpen). Zakázky, které podnik fakturuje se mohou lišit podle smlouvy, ale v základu to zůstává stejné a hledí se pouze na to, jestli jsou pohledávky splatné již v tomto měsíci, nebo jestli je ve smlouvě dohodnuta delší splatnost. Většinou se ale fakturují po měsících, protože vydávané časopisy jsou nejčastěji měsíčníky nebo týdeníky. Pouze pár zákazníků je poskytována delší doba splatnosti, než je 30 dní.

V rámci propojení s informačním systémem se tyto faktury generují z modulu přehled zákazníků, konkrétně ze sestavy účtované prodejní faktury, které budou mít splatnost mezi daty 1.8. a 31.8.

Uzavření fakturace zákazníků provádí finanční oddělení, a to vždy do 3. pracovního dne následujícího měsíce. Fakturace všech realizovaných prodejů za měsíc červenec tedy musí být provedena

a uzavřena nejpozději do 3. srpna, a zároveň všechny faktury odeslány zákazníkům, zpravidla elektronickou formou. Tím je zaručeno, že se faktury k zákazníkům dostávají ihned.

*Obrázek 11: Uzavřené fakturace za měsíc červenec splatné v měsíci srpnu*

### **Měsíční fakturace projektů ve společnosti XYZ, s. r. o. v roce 2021**

<b>Zákazník</b>	<b>Červenec</b>	<b>Celkem bez DPH</b>	<b>Celkem včetně DPH</b>
ZAK00001	150 356 Kč	150 356 Kč	181 931 Kč
ZAK00002	375 250 Kč	375 250 Kč	454 053 Kč
ZAK00003	119 580 Kč	119 580 Kč	144 692 Kč
ZAK00004	96 860 Kč	96 860 Kč	117 201 Kč
ZAK00005	77 950 Kč	77 950 Kč	94 320 Kč
	<hr/>		
	819 996 Kč	819 996 Kč	992 195 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 3.4.3.2 Zjištění stavu na bankovních účtech k 1. 8.

Stav bankovního účtu k 1.dni v měsíci jí dodává účetní oddělení na základě aktuálního bankovního výpisu staženého z internetového bankovníctví, který je k dispozici již 2. pracovní den v měsíci. Stav na bankovních účtech se zjišťuje k prvnímu dni z toho důvodu, že podnik plánuje cash flow v měsíčních intervalech. Stav bankovního účtu k 1. dni v měsíci činil 530 216 Kč. Tato částka se manuálně zapíše do informačního systému do výstupu bankovní výpisy, a stanovuje tak výchozí bod při sestavování cash flow.

#### 3.4.3.3 Objem očekávaných příjmů za měsíc srpen

Objem očekávaných příjmů za měsíc srpen vychází ze stavů faktur podle splatnosti, které připravuje účetní oddělení, v rámci náplně práce, management pohledávek. Jedná se o vystavené faktury za předchozí období, jejichž splatnost vychází na období od 1. do 31. srpna. Tento report je upraven o prodlení s úhradou u jednotlivých klientů (nastává, když klient nezaplatí včas, po stanovení náhradního termínu úhrady v příslušném měsíci), a pomocí této úpravy je vygenerován objem příjmů za měsíc srpen, které lze s ohledem na obvyklou platební morálku klientů očekávat. Objem očekávaných příjmů v měsíci srpnu činil 992 195 Kč.

Tento report přihlíží k obvyklé platební morálce jednotlivých klientů (korekce se provádí dle zkušeností finanční ředitelky) a zároveň se upravuje o další vstup z informačního systému – otevřené

položky zákazníků k datu – faktury neuhrazené ve lhůtě splatnosti v předešlém měsíci, kde se předpokládá, že platby budou připsány v rámci měsíce srpna. Částka 992 195 Kč odpovídá sumě fakturací projektů za měsíc po započítání daně z přidané hodnoty.

V návaznosti na informační systém se generují z modulu přehled zákazníků, a konkrétně z výstupu účtované prodejní faktury, kde po identifikaci faktur splatných v následujícím měsíci je tento seznam faktur vkládán do modulu splatné pohledávky, odkud se s ním pracuje při sestavování cash flow na daný měsíc.

#### 3.4.3.4 Objem očekávaných plateb dodavatelům za měsíc srpen

Objem očekávaných plateb dodavatelům vychází ze seznamu záúčtovaných faktur od dodavatelů a externích spolupracovníků, a zohledňuje splatnost faktur v daném měsíci. Společnost platí závazky zásadně před splatností, a tudíž je znám přesný objem odchozích plateb pro daný měsíc.

Z účetní sestavy modulu dodavatelé z informačního systému, konkrétně z výstupu účtované nákupní faktury, účetní oddělení vytvoří seznam faktur splatných v následujícím měsíci tak, že za pomoci nástroje v informačním systému „definice rozsahu“, určí interval splatnosti mezi 1.8. a 31.8., tento seznam stáhne a následně vloží zpět do informačního systému, konkrétně do výstupu splatné závazky.

*Obrázek 12: Objem očekávaných plateb dodavatelům v měsíci srpen*

Dodavatel	Číslo dokladu	Číslo dokladu analytické evidence	Typ dokladu	Zúčtovací datum	Datum splatnosti	Středisko	Forma plnění	Částka k úhradě
DOD00001	522000027		Faktura	03.07.21	02.08.21			- 15 560,00
DOD00001	522000028		Faktura	03.07.21	02.08.21			- 30 334,00
DOD00002	522000035		Faktura	03.07.21	02.08.21			- 183 057,00
DOD00003	522000036		Faktura	03.07.21	02.08.21			- 10 550,00
DOD00004	522000040		Faktura	03.07.21	02.08.21			- 14 128,00
DOD00005	522000041		Faktura	6.7.2021	5.8.2021			- 24 899,00
DOD00006	522000042		Faktura	9.7.2021	8.8.2021			- 30 963,00
DOD00007	522000046		Faktura	9.7.2021	8.8.2021			- 12 390,00
DOD00001	522000049		Faktura	13.7.2021	12.8.2021			- 14 487,00
DOD00004	522000050		Faktura	13.7.2021	12.8.2021			- 28 950,00
DOD00005	522000055		Faktura	13.7.2021	12.8.2021			- 65 580,00
DOD00001	522000056		Faktura	23.7.2021	6.8.2021			- 8 000,00
DOD00001	522000057		Faktura	23.7.2021	6.8.2021			- 6 288,00
DOD00006	522000058		Faktura	23.7.2021	22.8.2021			- 55 875,00
DOD00007	522000059		Faktura	23.7.2021	22.8.2021			- 35 540,00
DOD00008	522000060		Faktura	23.7.2021	22.8.2021			- 28 950,00
DOD00009	522000061		Faktura	27.7.2021	10.8.2021			- 5 590,00
DOD00001	522000062		Faktura	27.7.2021	10.8.2021			- 7 980,00
DOD00010	522000063		Faktura	27.7.2021	10.8.2021			- 9 950,00
DOD00011	522000064		Faktura	27.7.2021	26.8.2021			- 26 452,00
DOD00012	522000065		Faktura	27.7.2021	26.8.2021			- 30 950,00
								- 646 473,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Objem očekávaných plateb dodavatelům v měsíci srpnu byl stanoven na 646 473 Kč a na konci měsíce byly veškeré závazky včasné uhrazeny.

#### 3.4.3.5 Objem očekávaných plateb závazků státu

V neposlední řadě finanční ředitelka zohlední platby závazků vůči státu v daném měsíci, které lze rovněž již na začátku měsíce velmi přesně predikovat podle zaúčtovaných dokladů za předchozí měsíc. Zejména se jedná o platbu daně z přidané hodnoty, v případě roční účetní závěrky rovněž o platbu daně z příjmu. Tento objem byl stanoven na 172 199 Kč. V tomto případě se jednalo o odečtení měsíční fakturace zákazníků s DPH a bez DPH.

V informačním systému, ve výstupu účtované prodejní faktury, kde po identifikaci faktur splatných v následujícím měsíci je tento seznam vkládán do modulu splatné pohledávky, který uvádí rovněž částku s DPH a bez DPH. Následně je evidována suma těchto objemů, která se shromažďuje jako výkaz o DPH nezávisle na výstupy z informačního systému používané pro sestavování cash flow.

Do 25.dne v měsíci musí být zpracováno přiznání k DPH a stejně tak i uhrazeno DPH za plnění předešlého měsíce. V srpnu se tedy zúčtovává DPH z dokladů vydaných a přijatých zdanitelných plnění z července.

#### 3.4.3.6 Očekávaný stav na bankovních účtech konci měsíce srpna

Z výše uvedených kategorií, zobrazených rovněž na obrázku, vychází závěrem očekávaný stav prostředků na bankovním účtu na konci měsíce. A podnik je tak schopen tento očekávaný stav predikovat, po splnění jednotlivých kroků. Tento očekávaný stav finanční ředitelka odhadla na 703 739 Kč.

Jelikož společnost používá pro některé transakce rovněž účet vedený EUR, pro účely zpracování plánu cash flow se všechny transakce přepočítávají na CZK aktuálním kurzem k 1. dni v měsíci.

V rámci propojení cash flow s informačním systémem se tento krok již nijak nedotýká. Zde se jedná pouze o odhadnutí stavu na bankovním účtu na konci měsíce, ke kterému dospějeme po splnění jednotlivých kroků, které byly popsány výše.

Pro lepší přehlednost byla sestavena následující tabulka, která zachycuje výše popsané kroky.





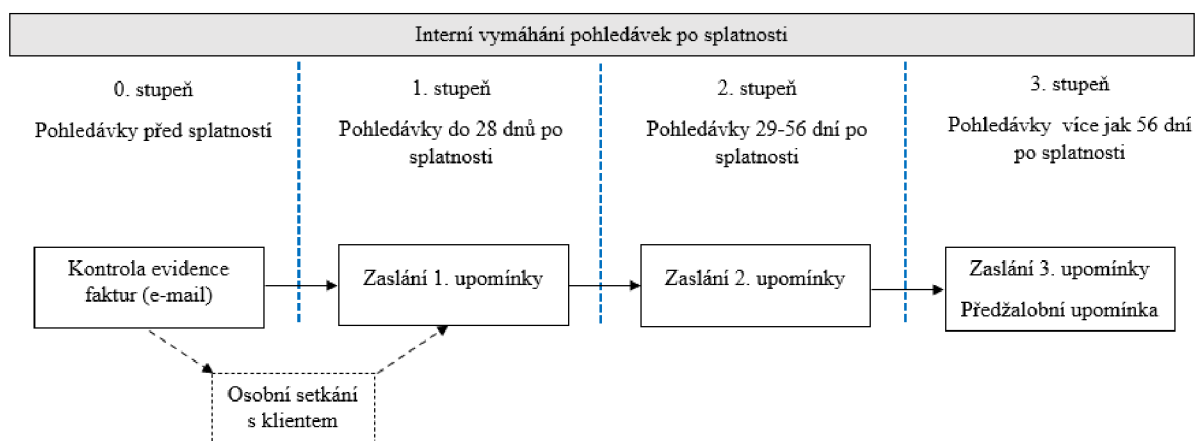
zejména pak modul „otevřené položky zákazníků k datu“. Kódové označení ZAK000643 a ZAK000644 je označení pro zákazníky, tedy odběratele.

Ještě, než jsou pohledávky po splatnosti, podnik zasilá e-mailem tzv. kontrolu evidence faktur, jejíž cílem je informovat klienta o kontrole svých závazků. Zda má dané faktury v evidenci, popřípadě, pokud je má již zaúčtované a připravené k úhradě. Cílem tohoto tzv. nultého stupně vymáhání pohledávek je zamezit pozdnímu plnění některých klientů. Zasílání těchto e-mailů, ke kterému dochází v týdnu před splatností, má pak na starosti obchodní oddělení, jakožto následnou komunikaci ohledně plnění, či neplnění těchto klientů.

Pokud se jedná o důležitější klienty, kteří s firmou spolupracují delší dobu a na pravidelné bázi, může dojít i k osobnímu setkání. Tato osobní forma konfrontace může u klienta vyvolat větší pocit důležitosti a také vážnost jeho závazku. Klienta to může motivovat i ke včasnému plnění závazků vůči firmě.

V případě e-mailové komunikace podnik zasilá celkem 3 typy upomínek. První pouze upozorňuje klienta o nevhášeném hrazení svých závazků. Jedná se o pohledávky s dobou po splatnosti do 28 dnů. Druhý typ upomínky, který se zasilá od 29 do 56 dní po splatnosti, upozorňuje klienta, že v případě neplnění bude jeho případ řešen prostřednictvím vymáhací agentury, popřípadě soudní cestou. Obsahem třetí, předžalobní, upomínky, po více jak 56 dnech po splatnosti, je pak informování klienta, že případ jeho neplnění závazků byl předán vymáhací agentuře. Viz Obrázek 15: Schéma interního vymáhání pohledávek

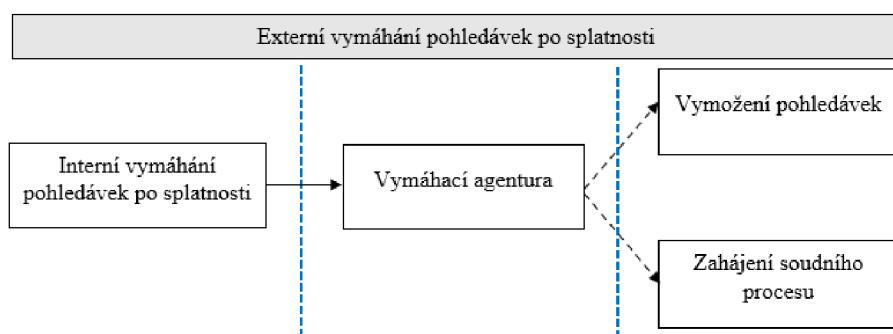
Obrázek 15: Schéma interního vymáhání pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že klienti neplatí ani po absolvování těchto opatření podnik kontaktuje vymáhací agenturu, ta pomáhá vyvinout tlak na neplaticího klienta, aby své pohledávky uhradil. Pokud nepomůže ani vymáhací agentura, tak podnik začíná tento problém komunikovat s advokátem a následně dochází k vymáhání pohledávek soudní cestou. Viz Obrázek 16: Schéma externího vymáhání pohledávek

Obrázek 16: Schéma externího vymáhání pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování

Firma si je vědoma dle informací z účetního informačního systému, kteří odběratelé platí své závazky po splatnosti, jejich obnos a také kolik dní po splatnosti.

Dále podnik spolupracuje s externí společností, která zajišťuje monitorování solventnosti odběratelů firmy XYZ. Tato externí společnost je stejná, která zajišťuje i vymáhání pohledávek. Jedná se o pohledávky v horšího charakteru, které podnik už nedokáže vymáhat sám. Dále poskytuje informace o odběratelích, kteří padají do insolvence, nebo v horším případě do exekuce. K této formě komunikace chodí týdenní reporty, kde jsou všechny tyto informace zahrnuty. V podniku pak tyto výstupy přijímá finanční oddělení.

Z výstupů z informačního systému se dále sestavuje sestava kontrola evidence faktur, která každý měsíc generuje jeden stupeň upomínek u pohledávek, které jsou ještě ve splatnosti. Nultý stupeň je pouze kontrola evidence faktur, kdy je cílem, aby si klient zkontroloval, že má své závazky vůči firmě XYZ zadané v evidenci a připravené k úhradě. Dalšími stupni jsou pak již samotné upomínky, které se týkají již pohledávek po splatnosti. Ty jsou komunikovány obchodním oddělením prostřednictvím výše uvedených postupů.

Pohledávky po splatnosti jsou generovány z informačního systému každý týden z výstupu položky zákazníka – dny po splatnosti. Zbytek výstupů z informačního systému jsou generovány měsíčně v rámci účetní závěrky. Souhrn pohledávek po splatnosti sestavuje účetní z finančního oddělení, které se zodpovídá finanční ředitelce, ta pak předává report obchodnímu oddělení, to následně komunikuje

se zákazníkem a snaží se vymáhat své pohledávky. Oddělení obratem posílá zákazníkovi opis faktury a zároveň zjišťuje i důvody proč zákazník své závazky neplatí.

*Obrázek 17: Ukázka výstupu z informačního systému „Položky zákazníka – dny po splatnosti“*

Položky zákazníka - dny po splatnosti

Zúčtovací datum	Typ dokladu	Číslo dokladu	Částka	Zůstatek	Kód měny	Datum splatnosti	Datum platby	Dnů po splatnosti	Měsíců po splatnosti
<b>ZAK0001</b>									
21.1.2021	Faktura	9120000537	1 754,50	0,00		4.2.2021	5.2.2021	1	0,03
30.7.2021	Faktura	9121000190	1 754,50	0,00		13.8.2021	13.8.2021	0	0,00
			<b>3 509,00</b>						
<b>ZAK0002</b>									
31.12.2020	Faktura	9120000320	68 970,00	0,00		14.1.2021	14.1.2021	0	0,00
28.7.2021	Faktura	9121000186	58 080,00	0,00		28.7.2021	28.7.2021	0	0,00
			<b>127 050,00</b>	<b>0,00</b>					

Zdroj: Vlastní zpracování dle informačního systému podniku

Obrázek 17: Ukázka výstupu z informačního systému „Položky zákazníka – dny po splatnosti“ je součástí modulu „Přehled zákazníků“ z informačního systému.

Pohledávky před splatností jsou označovány zápornou hodnotou. U pohledávek po splatnosti se pak ve sloupci „dnů po splatnosti“ objevuje kolik dní po splatnosti se faktura aktuálně nachází.

Pohledávky mají většinou čtrnáctidenní splatnost, v některých případech se splatnost prodlužuje na 30 dní a výjimečně, pouze u některých klientů, se prodlužuje i na dobu delší jak 30 dní.

## 4 Současný stav

Tato kapitola se bude věnovat popisu současného stavu v podniku XYZ ohledně jejich řízení cash flow a s tím souvisejícím řízení pohledávek.

### 4.1 Aktuální způsob plánování cash flow v podniku

V současné době finanční ředitelka sestavuje krátkodobý finanční plán na měsíční bázi. Ten vždy sestavuje již v průběhu předchozího měsíce, aby byl plán hotový na začátku měsíce, maximálně do 3. pracovního dne v měsíci. Začne stanovením očekávaných plateb od odběratelů. Ten zjistí finanční ředitelka tak, že si stáhne výstup z informačního systému „splatné pohledávky“ z modulu přehled zákazníků a vloží jej do programu excel. Tento seznam splatných pohledávek v předchozím kroku do systému vloží účetní oddělení, které z výstupu „účtované prodejní faktury“ vybere pohledávky, které budou splatné v následujícím měsíci.

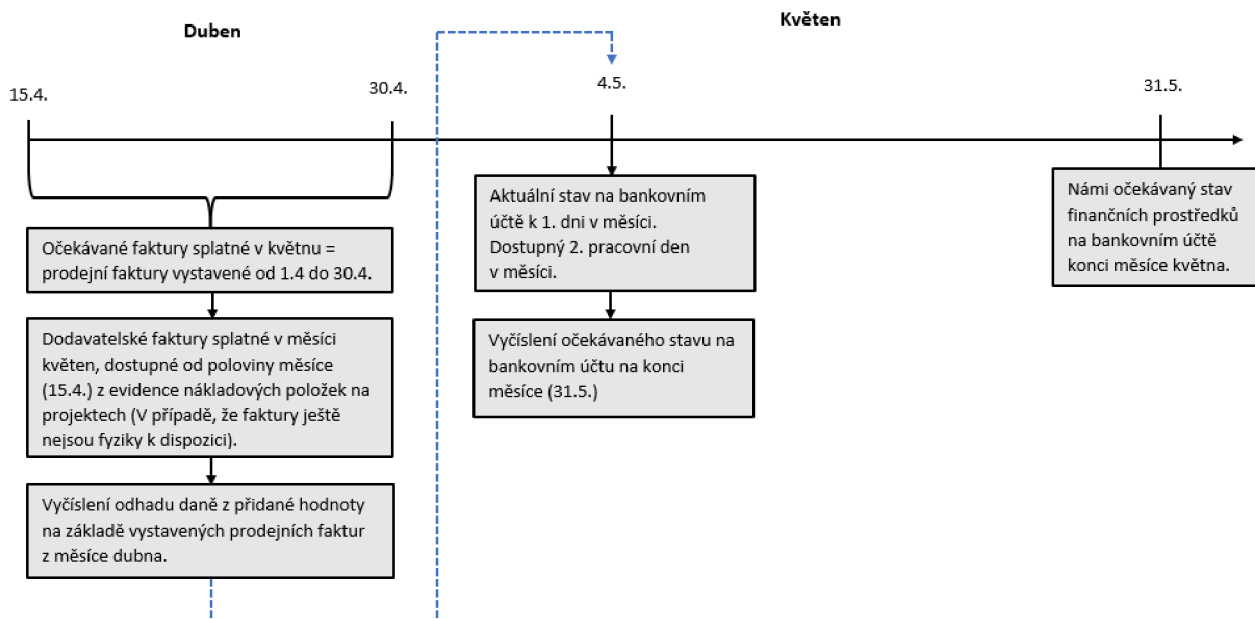
Následně určí očekávané platby dodavatelům. Tuto částku zjistí z informačního systému z výstupu „splatné závazky“ a následně si ji vloží do excelu. Seznam splatných závazků v následujícím měsíci vytváří účetní oddělení, které podle data splatnosti vyfiltruje z výstupu „účtované nákupní faktury“ faktury, které budou následující měsíc splatné. Jelikož nemusí být všechny faktury k dispozici v informačním systému v době, kdy je tento plán tvořen, finanční ředitelka musí částečně vycházet z evidence nákladových položek na projektech.

Očekávané platby závazků vůči státu je krok, kdy je proveden odhad platby daně z přidané hodnoty splatné v následujícím měsíci, a to na základě objemu očekávaných prodejních vystavených faktur z předchozího měsíce, a očekávaných účtovaných nákupních faktur z předchozího měsíce.

Posledním krokem je určení aktuálního stavu na bankovním účtu prvního dne v měsíci. Ten zjistí finanční ředitelka v informačním systému, konkrétně z výstupu „bankovní výpisy“ v modulu banky. Do systému ho vkládá účetní oddělení, které nejprve musí stáhnou bankovní výpis z internetového bankovníctví, který je k dispozici druhý pracovní den v měsíci.

Stanovením aktuálního stavu na bankovním účtu, následným přičtením očekávaných příjmů od odběratelů a odečtením očekávaných plateb dodavatelům a odvodů závazků vůči státu se dojde k očekávanému stavu na bankovním účtu na konci měsíce. Výše uvedené kroky jsou graficky znázorněny níže na časové ose na obrázku níže.

Obrázek 18: Časová osa se zobrazením jednotlivých kroků při sestavování cash flow



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 19: Porovnání plánu cash flow za měsíc květen 2021 s reálnými peněžními toky v tomto měsíci zachycuje jednu z nejvíce problémových oblastí podniku, a tedy plnění odběratelů vůči jejich závazkům. Jako vzorový měsíc zde byl použit měsíc květen, ve kterém skoro polovina odběratelů nezaplatila včas, a výsledný peněžní tok se na konci měsíce dostal do záporné hodnoty. Tento případ byl zaznamenán jako jeden z největších propadů daného roku a podnik musel požádat mateřskou společnost o poskytnutí peněžních prostředků, aby byl podnik schopen dostát svým závazkům v následujícím měsíci.

Obrázek 19: Porovnání plánu cash flow za měsíc květen 2021 s reálnými peněžními toky v tomto měsíci

Porovnání predikovaného plánu cash flow na měsíc květen s reálnými toky na konci měsíce v Kč	Plánované peněžní toky	Reálné peněžní toky
Stav účtu k 1. dni v měsíci	158 016	158 016
+ Platby od odběratelů	670 215	328 405
- Platby dodavatelům	490 015	490 015
- Závazky vůči státu	65 114	31 225
<b>Konečný stav k poslednímu dni v měsíci</b>	<b>273 102</b>	<b>- 34 819</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Aktuální stav pohledávek v podniku

V současné době management pohledávek začíná vystavením faktur a následně jejich doručení klientům. Faktury jsou vystavovány skrze informační systém, ve kterém jsou zároveň evidovány všechny projekty zákazníků. S každým projektem jsou v informačním systému rovněž související položky, které jsou rozděleny na nákladové a výnosové.

Ještě než dojde ke splatnosti samotné pohledávky, podnik zahajuje tzv. nultý krok, kterým je kontrola evidence faktur, kdy prostřednictvím e-mailové komunikace podnik zasílá kopii této faktury. Cílem tohoto kroku je, aby si klient dal, pokud tak již neučinil, faktury do evidence a následně je připravil k úhradě.

Pokud zákazník neuhradí fakturu včas, podnik zahajuje krok interního vymáhání pohledávek, kterým je zasílání tří stupňů upomínek. Každý stupeň upomínky je zasílán po 28 dnech ode dne splatnosti dané pohledávky.

V případě neúspěchu touto cestou je podnik nucen uchýlit se k vymáhání za pomoci externích subjektů, kterými se rozumí vymáhací agentura. Té se buď podaří danou pohledávku získat, nebo je následně zahájen krok soudního vymáhání.

Co se týče solventnosti zákazníků, tak podnik v současné době sleduje solventnost nových klientů průběžně během roku, u stávajících pak jednou ročně. Z veřejně dostupných zdrojů (obchodní rejstřík) si stahuje data o účetních závěrkách společností, z nichž lze vyčíst základní informace o finanční kondici společnosti.

Dále na základě reportů od externí společnosti a historii plateb svých zákazníků z informačního systému, finanční ředitelka zohledňuje poskytování zakázek zákazníkům. Zároveň podnik sleduje, zda se stávající nebo noví klienti neobjeví v insolventním rejstříku nebo v evidenci společností v likvidaci a konkurzu. V takovém případě zintenzivňuje vymáhání pohledávek u současných klientů, a zamezuje poskytování dalších služeb těmto klientům.

Rizikem může být, pokud finanční ředitelka nedostatečně odhadne finanční situaci a současně míru dluhu klienta a tomuto klientovi poskytne další zakázku. To by mohlo vést k opožděným platbám a podniku XYZ by se tak zhoršoval stav finančních toků a nemusel by být dodržen plán cash flow na dané období.

V posledních 3 letech byl stav veškerých pohledávek k datu následující:

- 31.12.2019: 4 432 tis Kč

- 31.12.2020: 4 215 tis Kč
- 31.12.2021: 3 925 tis Kč

Za rok 2021 v podniku nebylo 46 % pohledávek uhrazeno včas, což odpovídá 1 805,5 tis Kč. Tyto pohledávky musely být pak následně vymáhány. Podnik sám vymohl 90 % těchto neuhrazených pohledávek (1 624,95 tis Kč). Zbýlých 10 % pak podnik musel vymáhat externí cestou za pomoci vymáhací agentury, nebo v případném soudním řízení. Nejčastěji podnik nejprve předává případ neplnění vymáhací agentuře, která se daný dluh snaží vymoci, v případě jejího neúspěchu je pak zahájeno soudní řízení. Nicméně ve většině případů je tato agentura schopna vyvinout dostatečný tlak na dlužníka, a tak je soudní řízení zahajováno pouze párkrát ročně. Zahájení soudního řízení rovnou, pak dává smysl, pokud se daný klient nachází v dlouhodobé insolvenční a je zřejmé, že daným závazkům už nebude schopen dostát. Tato skutečnost se může zdát na první pohled dobrá, nicméně v situacích, kdy podnik nepočítal s tímto pozdním hrazením svých odběratelů to mělo za důsledek negativní vyčíslení cash flow podniku. Například za měsíc květen 2021 byl plánovaný konečný stav na bankovním účtu prognózován na 273 tis Kč. Nicméně po neuhrazení pohledávek splatných v tomto měsíci se podnik dostal na hodnotu -35 tis Kč.

Až 90 % pohledávek po splatnosti se generuje ze strany inzertních klientů, kteří za své závazky neplatí včas. Nicméně tento segment se zároveň vysoce podílí na výnosech podniku, tudíž není možné ukončit s těmito klienty spolupráci.



## 5 Doporučení

Kapitola doporučení odpovídá na problémy vytyčené v kapitole současný stav. Jsou zde vysvětleny v jednotlivých bodech pro lepší přehlednost.

- 1) Hlavním doporučením týkající se pohledávek po splatnosti a zároveň sledování cash flow na měsíční bázi je predikovat cash flow na týdenní bázi, aby podnik včas dokázal odhadnout, při blížící se splatnosti případnou insolvenční. Tím, že podnik predikuje cash flow po měsících nemá šanci včas reagovat na skutečnost, že některé jeho pohledávky budou uhrazeny po splatnosti. Naproti tomu, kdyby byl krátkodobý finanční plán uskutečňován v rámci týdnů, docházelo by tak k jakési průběžné aktualizaci měsíčního plánu a každý týden by podnik budoucí stav mohl predikovat přesněji. Když by se blížila doba splatnosti podnik by mohl rychleji reagovat a apelovat na klienta o blížící se splatnosti jeho dluhů.
- 2) Návazně na apelování na klienta je doporučení mezi nultý krok a 1. upomínku nastavit telefonické spojení obchodního oddělení s klientem, informovat ho o neuhrazené faktuře a zároveň o možném riziku ohrožení další zakázky, objednávky, pokud se tato bude vázat na uhrazení předešlé faktury, po tomto telefonátu následuje email na spolupracující osobu s kopií na účetní oddělení, popř. vedení firmy.
- 3) V případě, že zákazník nemá zveřejněnou aktuální účetní závěrku ve veřejně dostupné evidenci na obchodním rejstříku, doporučuji si od zákazníka vyžádat aktuální účetní závěrku za poslední uzavřené období, a posoudit tak co nejaktuálnější finanční situaci zákazníka. Doporučuje se provést například analýza meziročních změn zůstatků hlavních položek účetní závěrky a dle dalšího zájmu spolupráce zvážit i výpočet konkrétních ukazatelů jako například likvidity, finanční závislosti nebo produktivity. Náhled a propočty provádí přímo finanční ředitelka dle námětů obchodní spolupráce, které přichází z obchodního oddělení.
- 4) Ohledně reportu insolvenční a exekucí, které podnik na denní bázi dostává od externí společnosti, a týká se solventnosti zákazníků. Údaje z tohoto reportu bych doporučoval nahrávat jako další údaj do informačního systému, aby byl ihned k dispozici pro posuzování platební situace zákazníka. Oddělení controllingu zajistí doplnění položky solventnost do stávajícího informačního systému, pověřený pracovník finančního oddělení pravidelně aktualizuje položku dle reportu agentury.
- 5) Doporučuji stanovit maximální limit pohledávek, které mohou být evidovány na daného zákazníka. Tento údaj by byl zadaný u daného zákazníka v informačním systému,

a při překročení stanoveného limitu by klient nemohl objednat další plnění. Limit pohledávek by byl stanoven pro každého zákazníka podle objemu již realizovaných a uhrazených tržeb za určité období, a rovněž podle platební morálky v předchozím období. Limit pohledávek by se posuzoval individuálně - např. 1 x ročně v lednu nového roku posoudit objem realizovaných a uhrazených tržeb za předešlý rok a dle dodržování platební morálky nastavit a zadat tuto položku do interního účetního systému

- 6) Dalším parametrem pro řízení pohledávek je doba po splatnosti faktur u jednotlivých zákazníků. Například, pokud by zákazník měl určitou pohledávku více než 90 dní po splatnosti, nebylo by mu umožněno objednat další služby, až do úhrady těchto pohledávek.
- 7) U nových zákazníků je možné navrhnout platby prvních zakázek předem na základě zálohové faktury. Teprve po úhradě zálohové faktury by mu bylo poskytnuté plnění. Měl by být stanoven finanční objem prvních zakázek, které zákazník musí zaplatit předem, než mu bude udělen povolený limit pro pohledávky. K zavedení tohoto kroku v tuto chvíli nebránilo nic, pouze to takto podnik nepraktikoval. V budoucnosti tomu může bránit pouze odražení některých klientů, kteří by měli s tímto uhrazením první zálohové faktury problém.
- 8) U pravidelných opakujících se plnění pro daného klienta, například čtvrtletní fakturace za inzerci v časopisů, by bylo možné nastavit limit pohledávek na objem čtvrtletí fakturace, a následně předtím, než bude klientovi poskytnuta inzerce na další období, by byla provedena kontrola, zda byla uhrazena faktura za předchozí období.
- 9) Podnik by rovněž mohl zvážit nabídnutí skonta zákazníkům při platbě před termínem splatnosti, například ve výši 2 %, jakožto běžnou procentuální výši skonta z fakturované částky. Pomocí tohoto nástroje by zákazníci mohli být motivováni k včasné platbě, a tím by se zlepšila cash flow situace podniku.
- 10) Protože není snadné vybudovat si vzájemnou důvěru a získávat nové klienty, doporučuji snažit se ve spolupráci s obchodním oddělením generovat větší objem zakázek a tržeb od spolehlivých dlouholetých zákazníků, kteří platí za své závazky včas. To se týká především firemní klientely. Konkrétně to může znamenat vygenerovat seznam top 30 spolupracujících klientů podle velikosti obrátu s nejlepší platební morálkou (hradí v rámci splatnosti max. 30 dnů a apelovat na obchodní oddělení na udržování dobrých vztahů a aktivní nabídkou dalších produktů a služeb.

- 11) Důslednější segmentace a analýza chování jednotlivých typů zákazníků. U firemní klientely – časopisy typu B2B a B2E i B2C je velmi žádoucí, aby byly závazky hrazeny v maximální míře. V tomto segmentu tedy od zahájení spolupráce prověřovat aktuální finanční situaci, sledovat report insolvenčí, aplikovat princip zálohových faktur, mít přesně nastavené limity pro nedodržování termínů splatnosti. Trochu jiná se jeví situace u inzertní klientely, kdy příjmy z reklam v časopisech, především na luxusní zboží volnočasového charakteru, jsou příjmem, který buď pomáhá pokrýt náklady projektu, nebo zvyšuje ziskovost daného projektu. V takových případech je možné nastavit méně přísná pravidla pro spolupráci s větším rizikem nedodržení termínu splatnosti, ale i s možností vyššího zisku na projektu.
- 12) Vnést větší analytiku do pohledávek po splatnosti, např. upřesnit a do systému i pro report pro ředitele zanést důvod proč není uhrazeno - např. A = druhotná platební neschopnost, B = nedbalost, D = insolvence, E = spor/reklamace oprávněná, F = spor/reklamace neoprávněná, G = úmyslné poškození a dle toho nastavit nástroje na vyřešení.

## 6 Závěr

Pro udržení finančního zdraví podniku je sledování situace ohledně cash flow managementu nedílnou součástí. S tímto v poslední době stále více používaným nástrojem se zároveň pojí i management pohledávek, který přímo ovlivňuje peněžní toky příjmů a výdajů.

Cílem bakalářské práce řízení cash flow podniku bylo za pomoci odborných, veřejně dostupných zdrojů a interních zdrojů popsat problematiku cash flow podniku a navrhnout vhodná doporučení a opatření, která by vedla ke zlepšení managementu pohledávek a jejich vymáhání od odběratelů a způsob řízení cash flow.

Práce sestává ze dvou hlavních částí teoretické a praktické, následně doplněná o kapitulu současný stav a doporučení. V první, teoretické části, byla uvedena teoretická východiska pro část praktickou. Nejprve byl definován pojem finanční řízení jako celek se subkapitolou, kde byly vymezeny termíny solventnost a likvidita. Další kapitola byla věnována cash flow, kde bylo uvedeno, proč je vhodné ho v podniku sledovat, co je jeho podstatou a způsoby výpočtu. Subkapitoly řízení a plánování cash flow nahlíží na cash flow jako na krátkodobý finanční plán a jsou zde definovány, jak tento plán sestavit. V další kapitole byla věnována pozornost pohledávkám, jejich vymezení, rozdělení, řízení, způsoby vymáhání a posléze zánik.

Praktická část se pak věnuje aplikaci problematiky cash flow, řízení a vymáhání pohledávek na konkrétním podniku. Byl zde popsán samotný podnik, jeho organizační struktura, předmět podnikání, členění výnosů a struktura klientů. Subkapitola agenda finanční ředitelky reportuje náplň práce finanční ředitelky se zaměřením na řízení cash flow a pohledávek. V další části byl popsán informační systém podniku, který je velice důležitý pro práci se závazky a pohledávkami, a zároveň je skrze něj stanovován plán cash flow. Další část je věnována řízení a plánování cash flow podniku, kde byla uvedena metodika a postup, který uplatňuje finanční ředitelka při tvorbě krátkodobého finančního plánu. Poslední subkapitolou praktické části je pak řízení pohledávek, ve které je uveden postup, který finanční ředitelka uplatňuje, s důrazem na vymáhání pohledávek.

Závěrem práce je pak shrnutí současného stavu v podniku, kde je znovu souhrnně popsán způsob plánování cash flow v podniku a popis aktuálního stavu pohledávek podniku. V této kapitole byl zároveň vymezen nejvýznamnější problém, který se týká splatnosti pohledávek. Bylo zjištěno, že skoro 50 % pohledávek není hrazeno v termínu splatnosti (viz kapitola 4.2), což se ve výsledku negativně odráží na cash flow a solventnosti podniku. Podnik, pokud se dostane do záporného stavu na bankovním účtu pak musí v nejčastějších případech žádat mateřskou společnost o poskytnutí

dostačujících peněžních prostředků, aby mohl dostát svým závazkům. Zároveň byl identifikován segment, ze kterého se tyto pohledávky po splatnosti generují.

Na tuto kapitolu dále navazuje kapitola doporučení. Zde jsou uvedena doporučení, která podniku pomohou ke zlepšení managementu pohledávek tak, aby nedocházelo k placení pohledávek po splatnosti, což zmírní nutnost vymáhání pohledávek a zároveň to pozitivně ovlivní management cash flow podniku.

## Citovaná literatura

- BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. 2007.** *Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd.* Praha : Grada, 2007. ISBN 9788024718163.
- ČIŽINSKÁ, Romana. 2018.** *Základy finančního řízení podniku.* Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.
- DUREC, Martin. 2019.** *Účetnictví společenství vlastníků jednotek.* Praha : Grada publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2820-4.
- DUŠEK, Jiří a Jaroslav SEDLÁČEK. 2021.** *Daňová evidence podnikatelů.* Praha : Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3106-8.
- KALOUDA, František. 2019.** *Finanční řízení podniku.* Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2010.** *Manažerské finance.* Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. 2017.** *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MAREŠ, David. 2017.** *Nové trendy ve financích a ekonomice.* Praha : Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-920-6.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2014.** *Úvod do podnikové ekonomiky.* Praha : Grada , 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- NEPLECHOVÁ, Marta a Martin DUREC. 2011.** *Účetní a daňová problematika bytových družstev a společenství vlastníků jednotek od A do Z.* Olomouc : ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-686-0.
- NOVOTNÝ, Pavel. 2019.** *Účetnictví pro úplné začátečníky.* Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2251-6.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010.** *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- 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, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2010.** *Řízení platební schopnosti podniku.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2019.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

**SANTLEROVÁ, Květoslava. 2011.** *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3928-1.

**SEDLÁČEK, Jaroslav. 2010.** *Cash flow. 2., aktualiz. vyd.* Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3130-5.

**SKÁLOVÁ, Jana a Anna SUKOVÁ. 2021.** *Podvojně účetnictví.* Praha : Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3107-5.

**SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2010.** *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha : Beckovy ekonomické učebnice, 2010. ISBN 9788074003363.

**SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. 2009.** *Manažerské výpočty a ekonomická analýza.* Praha : C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.

**TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. 2018.** *Podniková Ekonomika - klíčové oblasti.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0945-6.

**VOCHOZKA, Marek. 2020.** *Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání.* Praha : Grada publishing, 2020. ISBN 9788027117017.

**VRAJÍK, Michal. 2014.** *Judikatura Nejvyššího soudu z pohledu nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích.* Olomouc : ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-846-8.

**ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. 2009.** *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

## Internetové zdroje

Chattopadhyay, M. C. (2022). Zacks investment research: 5 increasing cash-flow backed stocks you should pick now. Chatham: Newstex. Retrieved from <http://ezproxy.techlib.cz/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.techlib.cz/blogs-podcasts-websites/zacks-investment-research-5-increasing-cash-flow/docview/2660945882/se-2> [NTK]

KEERIO, Muhammad Adil, Arifa Bano TALPUR, Tooba AMEEN a Meer Hassan MARI. Impact of Cash Flow Management Practices on Financial Performance of Cement Manufacturing Firms: A Comparative Study of Pakistan and India. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies* [online]. 2021, 7(3), 667-682 [cit. 2022-10-29]. ISSN 2518-8488. Dostupné z: doi:10.26710/jafee.v7i3.1926 [NTK]

KOOPMAN, K a R CUMBERLEGE. Cash flow management by contractors. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* [online]. 2021, 654(1) [cit. 2022-10-25]. ISSN 1755-1307. Dostupné z: doi:10.1088/1755-1315/654/1/012028 [NTK]

LAMZAOUEK, Hicham, Hicham DRISSI a Naima EL HAOU. Cash Flow Bullwhip—Literature Review and Research Perspectives. *Logistics* [online]. 2021, 5(1) [cit. 2022-10-18]. ISSN 2305-6290. Dostupné z: doi:10.3390/logistics5010008 [Google Scholar]

OMOPARIOLA, Emmanuel Dele, Abimbola Olukemi WINDAPO, David J. EDWARDS a Nicholas CHILESHE. Attributes and impact of advance payment system on cash flow, project and organisational performance. *Journal of Financial Management of Property and Construction* [online]. 2021 [cit. 2022-08-15]. ISSN 1366-4387. Dostupné z: doi:10.1108/JFMPC-03-2021-0022 [Scopus]

PLASKOVA, Nataliya Stepanovna et al. Controlling in cash flow management of the company. *EurAsian Journal of BioSciences* [online]. 2020, vol. 14, no. 2, s. 3507-3512.

SHASH, Ali A. a Abdulaziz Al QARRA. Cash Flow Management of Construction Projects in Saudi Arabia. *Project Management Journal* [online]. 2018, 49(5), 48-63 [cit. 2022-10-27]. ISSN 8756-9728. Dostupné z: doi:10.1177/8756972818787976 [NTK]

Souček, Jiří. 2011. Řízení a vymáhání pohledávek - příklady z praxe . *Web of science*. [Online] 1. 2 2011. [Citace: 9. 8 2022.] <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000310711600056>. ISBN 978-80-7435-100-6. [Web of science]

Weytjens, H., Lohmann, E., & Kleinstauber, M. (2019). Cash flow prediction: MLP and LSTM compared to ARIMA and prophet. *Electronic Commerce Research*, , 1-21. doi:<https://doi-org.ezproxy.techlib.cz/10.1007/s10660-019-09362-7> [NTK]

## Seznam příloh

Příloha 1: Kopie 1. upomínky a kontroly evidence faktur

Příloha 2: Kopie 2. upomínky



Příloha 3: Kopie 3. upomínky

Příloha 4: Vzor objednávky – jako podklad při podání žaloby

Příloha 5: Vzor faktury – jako podklad při podání žaloby

*Příloha 1: Kopie 1. upomínky a kontroly evidence faktur*

Typ	Číslo	Typ dokladu	Číslo dokladu	Datum splatnosti	Popis	Zůstatek v CZK	Částka úroku
					<p>Vážení, posíláme Vám seznam faktur vystavených na Vaši společnost, a žádáme Vás o kontrolu, zda máte všechny uvedené faktury v evidenci. Pokud Vám některá z níže uvedených faktur chybí, kontaktujte nás prosím neprodleně. Zároveň žádáme o informaci o termínu úhrady faktur, které jsou již po splatnosti.</p> <p>Seznam faktur, které jsou po datu splatnosti: Dále Vám posíláme seznam faktur vystavených na Vaši společnost a žádáme Vás o kontrolu, zda máte všechny uvedené faktury v evidenci. Pokud Vám některá z níže uvedených faktur chybí, kontaktujte nás prosím neprodleně. Zároveň žádáme o informaci o termínu úhrady faktur, které jsou již po splatnosti.</p>		
Položka zákazníka		Faktura	9122000044	3/17/2022	<p>Seznam faktur, které jsou po datu splatnosti: Časopis XYZ_3/2022 CELKEM faktury 1-28 dnů po splatnosti: 12 100,00 CELKEM faktury 1-28 dnů po splatnosti: 12 100,00</p>	12,100.00	0.00

*Příloha 2: Kopie 2. upomínky*

Typ	Číslo	Typ dokladu	Číslo dokladu	Datum splatnosti	Popis	Zůstatek v CZK	Částka úroku
					<p>Vážení, znovu Vám posíláme seznam faktur vystavených na Vaši společnost, které k dnešnímu dni nebyly uhrazeny. Pokud Vám některá z níže uvedených faktur chybí, kontaktujte nás prosím neprodleně.</p> <p>Žádáme Vás o podání vysvětlení, ve kterém uvedete z jakých důvodů jste nebyli schopni již podruhé uhradit tyto faktury. Zároveň Vás žádáme o uvedení závazného termínu, ve kterém tyto faktury hodláte uhradit.</p>		
Položka zákazníka		Faktura	9122000058	4/18/2022	<p>Seznam faktur, které jsou po datu splatnosti: Časopis XYZ_4/2022 CELKEM faktury 29-56 dnů po splatnosti: 17 900,00 CELKEM faktury 29-56 dnů po splatnosti: 17 900,00</p>	17,900.00	0.00

*Příloha 3: Kopie 3. upomínky*

Typ	Číslo	Typ dokladu	Číslo dokladu	Datum splatnosti	Popis	Zůstatek v CZK	Částka úroku
					<p>Vážení, vzhledem k opakovanému neuposlechnutí z vaší strany o uhrazení námi vystavených faktur na Vaši společnost jsme nuceni předat Váš případ agentuře XYZ, která Vás bude kontaktovat o následujícím postupu jejich splacení.</p>		
Položka zákazníka		Faktura	9122000074	6/18/2022	<p>Seznam faktur, které jsou po datu splatnosti: Časopis XYZ_6/2022 CELKEM faktury více než 57 dnů po splatnosti: 31 700,00 CELKEM faktury více než 57 dnů po splatnosti: 31 700,00</p>	31,700.00	0.00

*Příloha 4: Vzor objednávky – jako podklad při podání žaloby*

Zákazník 004

NAŠE ZN.: Obj-2021-505

VYŘIZUJE: Jan Novák  
TEL.: XXX XXX XXX

E-MAIL: email@firma.cz

DATUM: 2021-04-12

Společnost XYZ  
adresa  
IČO:  
DIČ:

**Objednávka č. 505/2021**

Dle dohody při osobním jednání u Vás tímto závazně objednááme inzerci v časopise M.

Celkem 2 zveřejnění, a to v číslo 07–červenec 2021 a srpen 2021, tiskové podklady dodáme dle vašich podmínek.

Formát – 210 x 297 – celostrana, náklad – 7 000 ks, distribuce ČR a SR v dohodnuté ceně 69 000,- za jedno zveřejnění.

Prosím o zaslání přesných požadavků na zpracování podkladů pro naše grafické oddělení a písemné potvrzení objednávky.

Děkuji,

Jan Novák  
firma XXX  
adresa XXX  
IČO:XXX  
DIČ: XXX

Příloha 5: Vzor faktury – jako podklad při podání žaloby

FAKTURA - DAŇOVÝ DOKLAD č. 2021158																													
Dodavatel: <b>Společnost XYZ</b> adresa IČO DIČ  Telefon: Mobil: E-mail:  Číslo účtu: <input type="text"/>		Variabilní symbol: 2021158-M0721 Konstantní symbol: 0308 Objednávka č.: ze dne: 12. 4. 2021																											
Datum vystavení: 15. 7. 2021 Datum splatnosti: 29. 7. 2021 Datum uskutečnění plnění: 15. 7. 2021 Forma úhrady:		Odebíratel:  <b>Firma XXX</b> Jan Novák adresa IČO: DIČ:  Konečný příjemce:																											
Označení dodávky	Cena	%DPH	DPH	Kč Celkem																									
Fakturujeme Vám : ..... dle Vaší objednávky: zveřejnění celostránkové inzerce v časopise M v červenci 2021 v domluvené ceně. Časopis dokládající uskutečnění plnění v časopise v příloze této faktury.																													
	0,00	0%		0,00																									
	0,00	10%	0,00	0,00																									
	0,00	15%	0,00	0,00																									
	69 000,00	21%	14 490,00	83 490,00																									
Součet	69 000,00		14 490,00	83 490,00																									
<b>CELKEM K ÚHRADĚ</b>				<b>83 490,00</b>																									
Vystavil:          Dovolujeme si Vás upozornit, že v případě nedodržení data splatnosti uvedeného na fakturu Vám budeme účtovat úrok a prodlení v důsledku, resp. zákonné výši a smluvní pokutu (byla-li sjednána).																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rekapitulace DPH v Kč:</th> <th>Základ v Kč</th> <th>Sazba</th> <th>DPH v Kč</th> <th>Celkem s DPH v Kč</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>0,00</td> <td>0%</td> <td></td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,00</td> <td>10%</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,00</td> <td>15%</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>69 000,00</td> <td>21%</td> <td>14 490,00</td> <td>83 490,00</td> </tr> </tbody> </table>					Rekapitulace DPH v Kč:	Základ v Kč	Sazba	DPH v Kč	Celkem s DPH v Kč		0,00	0%		0,00		0,00	10%	0,00	0,00		0,00	15%	0,00	0,00		69 000,00	21%	14 490,00	83 490,00
Rekapitulace DPH v Kč:	Základ v Kč	Sazba	DPH v Kč	Celkem s DPH v Kč																									
	0,00	0%		0,00																									
	0,00	10%	0,00	0,00																									
	0,00	15%	0,00	0,00																									
	69 000,00	21%	14 490,00	83 490,00																									
Převzal:		Razítko:																											