

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
**Ekonomická
fakulta**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta Ekonomická

Katedra Účetnictví a financí

Bakalářská práce

Analýza pohledávek

Vypracoval: Kimberley Kučerová

Vedoucí práce: doc. Ing. Zdeněk Radek, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Kimberley KUČEROVÁ
Osobní číslo: E20527
Studijní program: B0411A050005 Finance a účetnictví
Téma práce: Analýza pohledávek
Zadávací katedra: Katedra účetnictví a financí

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit řízení pohledávek v podniku a navrhnout možnosti zlepšení s odhadem dopadů do hospodaření podniku.

Rámcová osnova:

1. Pohledávky – definice, členění, vznik, zánik, ocenění.
2. Způsoby zajištění pohledávek.
3. Způsoby vymáhání pohledávek – mimosoudní, soudní.
4. Řízení pohledávek.
5. Analýza aktivity a likvidity.
6. Bonita pohledávek, riziko nezaplacení, reálná hodnota pohledávky.
7. Řízení pohledávek z obchodního styku v konkrétním podniku.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Brealey, R. A., Myers, S.C. & Allen, F. (2008). *Principles of corporate finance* (9th ed). New York: McGraw-Hill.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (3rd ed). Praha: C.H.Beck.
- Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku* (2nd ed). Praha: Ekopress.
- Pilátová, J. & Richter, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi* (2nd ed). Praha: Anag.
- Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5th ed). Praha: Grada.
- Vozňáková, I. (2004). *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Radek Zdeněk, Ph.D.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Český náměstí 10
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu pohledávek vybrané společnosti, která se zabývá výrobou mléčných produktů a dosahuje ročního obrátu až 1,5 miliardy korun. Hlavním cílem je zhodnotit význam této daňové položky pro společnost a účetní závěrku. Jsou definovány všechny související pojmy a je vysvětlen teoretický proces řízení pohledávek, včetně jejich sledování a případného vymáhání. Je zde analyzován a hodnocen proces řízení pohledávek vybrané společnosti. Analýza je provedena na základě údajů účetní závěrky za období 2019-2022. Na základě analýzy byly identifikovány některé nedostatky a byl navržen lepší model řízení pohledávek pro vedení společnosti.

Klíčová slova: pohledávky, řízení pohledávek, analýza, účetní závěrka

Abstract

This bachelor thesis is focused on an analysis of receivables of a chosen company which is focused on the production of dairy products and has an annual turnover of up to 1,5 billion. The main goal is to evaluate the significance of this tax item for the company and financial statements. All related terms are defined and the theoretical process of receivables management is explained, including their monitoring and possible recovery. The analysis is carried out the data of the financial statements for the period 2019-2022. The entire management process from the creation of the receivables to its termination is monitored. Based on the analysis some shortcomings were identified and better receivables management model was proposed for the company's management.

Key words: receivables, receivables management, analysis, financial statements

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Analýza pohledávek“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 31.7.2023

.....
Kimberley Kučerová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Zdeňkovi Radkovi, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a odborné vedení práce.

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Literární řešerše.....	5
2.1.	Pohledávky	5
2.1.1.	Vymezení pohledávek	5
2.1.2.	Vznik a zánik pohledávek	6
2.1.3.	Členění pohledávek.....	6
2.1.4.	Ocenění pohledávek	10
2.1.5.	Opravné položky k pohledávkám.....	11
2.1.6.	Odpis pohledávek	12
2.2.	Způsoby zajištění pohledávek.....	13
2.3.	Vymáhání pohledávek	16
2.3.1.	Mimosoudní způsoby vymáhání.....	18
2.3.2.	Soudní vymáhání pohledávek.....	19
2.4.	Řízení pohledávek	21
2.5.	Analýza aktivity a likvidity	24
2.5.1.	Analýza aktivity	24
2.5.2.	Analýza likvidity	25
2.6.	Bonita pohledávek, riziko neplacení a reálná hodnota pohledávky	27
2.6.1.	Bonita pohledávek	27
2.6.2.	Riziko nezaplacení.....	27
2.6.3.	Reálná hodnota pohledávky.....	28
3.	Metodika práce	29
3.1.	Metodický postup.....	29
3.2.	Základní údaje o společnosti.....	34

4.	Analýza pohledávek vybraného podniku.....	36
4.1.	Řízení pohledávek ve společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o.	36
4.1.1.	Vznik pohledávky a rozhodnutí o dodavatelském úvěru	36
4.1.2.	Účtování pohledávek a opravných položek.....	37
4.1.3.	Inventarizace	38
4.1.4.	Zajištění pohledávek	38
4.2.	Finanční analýza pohledávek společnosti.....	40
4.2.1.	Vývoj tržeb společnosti	40
4.2.2.	Vývoj pohledávek z obchodních vztahů společnost.....	41
4.2.3.	Analýza aktivity a likvidity	42
4.2.4.	Vertikální analýza.....	43
4.2.5.	Horizontální analýza.....	44
4.3.	Analýza bonity vybraných odběratelů.....	45
4.3.1.	Pohledávky společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o.....	45
4.3.2.	ABC a.s.....	49
4.3.3.	DEF a.s.....	51
4.3.4.	XY a.s.	53
4.3.5.	XYZ, a.s.	55
4.4.	Hodnocení a doporučení pro podnik	58
5.	Závěr	62
6.	Summary and keywords.....	63

1. Úvod

Podnikání je na území České republiky zákonem vymezené jako činnost, jejímž největším cílem je dosažení zisku. Dosažení zisku se spojuje se vznikem pohledávek, které v účetním pojetí patří mezi zúčtovací vztahy a jsou velmi významnou položkou patřící mezi aktiva podniku. Se vznikem každé pohledávky souvisí její následné sledování, evidování a možné riziko, že ji odběratel včas neuhradí. V případě, že pohledávky nejsou včas uhrazeny, mohou mít dopad na platební schopnost podniku, který s daným peněžním či nepeněžním plněním počítá. Je velmi důležité, aby měl podnik správně nastavený systém řízení pohledávek, který zahrnuje jejich včasné upomínání, zajištění a vymáhání. Ke správnému řízení pohledávek je možné využívat hned několik ekonomických ukazatelů.

Opakem pohledávek jsou závazky, které znamenají povinnost uspokojit věřitele pomocí peněžního či nepeněžního plnění. Pohledávky a závazky spolu velmi úzce souvisí, jelikož každý podnik v účetnictví eviduje obě tyto položky. Pokud podnik neplní včas své závazky, může tím svému věřiteli způsobit velké finanční potíže a případnou platební neschopnost.

Platební morálka podniků v České republice se v důsledku událostí posledních let razantně zhoršuje. Podniky si u svých dodavatelů domlouvají delší dobu splatnosti, často prosí o posečkání s platbami nebo zkouší požádat o splátkový kalendář. Také se nyní velmi zvýšil zájem o úvěrové financování. Otázkou je, zda se konkrétním podnikům vyplatí prodávat své výrobky, zboží či poskytovat služby s vidinou zaplacení v delším časovém horizontu. Tato otázka je rozebrána v praktické části práce.

Hlavním cílem je zhodnotit systém řízení pohledávek v konkrétním podniku a navrhnout možné zlepšení procesu řízení pohledávek.

V teoretické části je vymezena definice pohledávek a všechny související pojmy. Dále je zde popsán proces řízení pohledávek od vzniku až po případné vymáhání. Pohledávky jsou vymezeny i v účetním smyslu, je zde popsána finanční analýza pohledávek, způsoby zajištění a možný dopad na podnik související s rizikem nezaplacení.

V praktické části provedeme finanční analýzu pohledávek na konkrétním podniku Schreiber Czech Republic s.r.o., která se zabývá potravinářským průmyslem a specializuje se na výrobu a dodání mléčných produktů. Tuto společnost jsem si vybrala, protože

v ní pracuji na pozici Cost Analyst a společnost je mi velmi blízká. Po provedení analýzy a vypočítání dalších ekonomických ukazatelů je pro management společnosti navrženo řešení pro lepší řízení pohledávek.

2. Literární rešerše

2.1. Pohledávky

2.1.1. Vymezení pohledávek

Pohledávky jsou upraveny zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví; zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů; zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení, Českými účetními standardy a dalšími zákony, nebo standardy pro podnikatele.

Pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka a zároveň povinnost dlužníka splnit svůj závazek vůči věřiteli. (Občanský zákoník)

Z právního hlediska můžeme charakterizovat pohledávku jako právo jedné fyzické či právnické osoby (věřitele) požadovat po druhé právnické či fyzické osobě (dlužníkovi) plnění, které vzniklo z určitého vzájemného vztahu. (Chalupa et al., 2018)

Na pohledávky se z účetního hlediska díváme jako na oběžné aktivum a podnik účtuje o pohledávce na základě faktur vydaných svým odběratelům, nebo na základě smluv s obchodními partnery. Při vlastním účtování se v podniku pohledávky nerozlišují na dlouhodobé a krátkodobé, ale při sestavování účetní závěrky podniku je nutné zjistit dobu splatnosti k rozvahovému dni a následně pohledávky rozlišit. (Novotný et al., 2015)

Při rozhodnutí, zda prodáme zboží „na fakturu“ je třeba zvážit všechna pozitiva i negativa.

Pozitiva pohledávek:

- Platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky. Lze očekávat větší prodeje při poskytnutí dodavatelského úvěru než při prodeji pouze za hotové.
- Délka splatnosti se může stát konkurenční výhodou mezi dodavateli.
- Dodavatelský úvěr je zdrojem financování pro odběratele, čímž mu dodavatel umožňuje rozvoj a sobě odbyt výrobků.

Negativa pohledávek:

- Existuje riziko nezaplacení, přičemž celá škoda zahrnuje cenu výrobku, DPH, ušlou marži a podíl na dani z příjmu.
- Odběratel nemusí poskytnutým úvěrem financovat svůj rozvoj, ale může ho použít na financování jiných nevhodných aktivit.

Tyto aspekty je nutné brát v úvahu, analyzovat jejich dopad na vlastní podnik a definovat pravidla pro jejich využívání. (Kislingerová, 2007)

2.1.2. Vznik a zánik pohledávek

Vznik pohledávek je nejčastěji spojen s přechodem nebo převodem vlastnického práva, prodáním vlastních výrobků, zboží či poskytnutí služeb. Po dodání zboží či služeb dodavateli vzniká pohledávka k odběrateli na peněžitě plnění. Dalším druhem pohledávky může být situace, kdy si dodavatel žádá zálohovou platbu předem a ve chvíli zaplacení vzniká pohledávka odběratele vůči dodavateli na poskytnutí dohodnutých služeb nebo dodání zboží. Odběratelé při výběru dodavatele mohou zohlednit různé faktory, např.: dobu splatnosti nebo požadovanou zálohu předem. (Scholleová, 2017).

Nejčastějším způsobem zániku pohledávky je peněžitá úhrada nebo splnění závazku ze strany dlužníka. Dále mohou pohledávky dále zanikat prominutím dluhu, promlčením, zápočtem závazku, nahrazením jinou pohledávkou, promlčením nebo prekluzí. Rozdílem mezi promlčením a prekluzí je, že u promlčení právo pouze oslabuje, ale u prekluze zaniká. (Ryneš, 2021)

2.1.3. Členění pohledávek

- **Základní členění pohledávek**

Dle doby jejich splatnosti:

- Krátkodobé – pohledávky s dobou splatnosti kratší než 1 rok
- Dlouhodobé – pohledávky s delší dobou splatnosti než 1 rok (Ryneš, 2021)

Na českou a cizí měnu:

- Česká měna
- Cizí měna – přepočítají se na českou měnu k rozvahovému dni (Sedláček, 2011)

Dle míry rizika:

- Běžné – nejsou pochyby o včasné úhradě pohledávky
- Sporné – výhrady dlužníka k určité náležitosti
- Pochybné – pohledávka po splatnosti, kde byl dlužník vyzván k úhradě prostřednictvím upomínky
- Nedobytné – pohledávka, která pravděpodobně zůstane neuhradena (Vozňáková, 2004)

Z hlediska doby promlčení:

- Promlčené
- Nepromlčené

Pohledávka je promlčená uplynutím sjednané doby a nastává oslabení práva věřitele na zaplacení pohledávky. Právo u promlčení nezaniká, pokud by zanikalo, jedná se o prekluzi. Po uplynutí promlčecí doby nemá dlužník povinnost plnění uhradit. Pokud tak učiní, již nemá nárok na jeho vrácení. (Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály)

Další členění pohledávek:

- Pohledávky z běžných obchodních vztahů – např.: pohledávky k odběratelům, poskytnuté zálohy
- Pohledávky v ovládaných a řízených společnostech a ve společnostech, ve kterých se uplatňuje podstatný vliv s výjimkou pohledávek a závazků z běžných obchodních vztahů
- Pohledávky k zaměstnancům z hlediska mezd, poskytnutých záloh nebo ZSP
- Pohledávky k akcionářům a společníkům
- Pohledávky ke státu – např.: dotace, nadměrné odpočty
- Dohadné účty aktivní
- Jiné pohledávky – např.: z prodeje majetku, z mank a škod způsobených pracovníkem, z cenných papírů (Ryneš, 2021)

Členění pohledávek v účetnictví

Pohledávky v účetnictví patří do 3. účtové třídy – Zúčtovací vztahy.

Následně se rozdělují dle charakteru do jednotlivých účtových skupin:

Účtová skupina 31 - Pohledávky (krátkodobé a dlouhodobé)

Zahrnuje následující účty:

- 311 - Pohledávky z obchodních vztahů (odběratelé): jedná se o nejpoužívanější účet v oblasti pohledávek, proti kterému účtujeme veškerý prodej výrobků, zboží či služeb na fakturu
- 312 - Směnky k inkasu
- 313 - Pohledávky za eskontované cenné papíry: na tento účet jednotka účtuje o cenných papírech předaných bance k eskontu
- 314 – Poskytnuté zálohy (dlouhodobé a krátkodobé): jedná se o zálohy, které hradí odběratel dodavateli jako platbu předem. Na takovéto platby se využívají tzv. zálohové faktury o kterých účtujeme až ve chvíli jejich proplacení, do té doby nejsou účetním dokladem.
- 315 – Ostatní pohledávky: zde se účtuje o pohledávkách, u kterých pravidla určuje interní směrnice. Často se tento účet využívá jako protistrana při účtování tržeb z prodejů provozoven za určité časové období.

Účtová skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi

Zahrnuje následující účty:

- 335 – Pohledávky za zaměstnanci: pohledávky za zaměstnanci mohou vznikat např.: způsobením manka nebo škody či vyúčtováním služební cesty
- 336 – Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění: tento účet slouží pro účtování závazků i pohledávek vůči zmiňovaným institucím

Účtová skupina 34 – Zúčtování daní a dotací

Zahrnuje následující účty:

- 341 - Daň z příjmů
- 342 - Ostatní přímé daně
- 343 - Daň z přidané hodnoty

- 345 - Ostatní daně a poplatky
- 346 - Dotace ze státního rozpočtu
- 347 - Ostatní dotace
- 349 - Vyrovnávací účet pro DPH

Na účty účtové skupiny 34 se převážně účtují vztahy k finančním institucím, kde podnik vystupuje jako plátce daně. Používají se k zaúčtování závazků i pohledávek. Pohledávku na těchto účtech převážně tvoří zaplacené zálohy na konkrétní daně, nebo potom přijaté dotace a nadměrné odpočty.

Účtová skupina 35 – Pohledávky za společníky

Zahrnuje následující účty:

- 351 Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba
- 352 Pohledávky – podstatný vliv
- 353 Pohledávky za upsaný základní kapitál
- 354 Pohledávky za společníky při úhradě ztráty
- 355 Ostatní pohledávky za společníky obchodní korporace
- 358 Pohledávky za společníky sdruženými ve společnostech

Tato skupina uvádí účty veškerých pohledávek za společníky a slouží ke konsolidaci účetní závěrky více podniků.

Účtová skupina 37 – Jiné pohledávky a závazky

Zahrnuje následující účty:

- 371 Pohledávky z prodeje obchodního závodu
- 373 Pohledávky a závazky z pevných termínových operací: účtuje se o změnách reálné hodnoty
- 374 Pohledávky z nájmu a pachtu
- 375 Pohledávky z vydaných dluhopisů
- 377 Prodané opce
- 378 Jiné pohledávky – např.: předpisy nároku na výnos z finančního majetku nebo poskytnutí zápůjčky

Účtová skupina 38 – Přejchodné účty aktiv a pasiv

Zahrnuje následující účty:

385 – Příjmy příštích období: např.: služby, které byly provedené, ale zůstávají prozatím nevyúčtované, tzn. až se vyúčtují, vznikne pohledávka

388 – Dohadné účty aktivní: jedná se většinou o pohledávky se splatností delší než 1 rok, u kterých není prozatím známa celková výše (Skálová & Suková 2023)

2.1.4. Ocenění pohledávek

Účetní jednotky oceňují pohledávky dle zákona o účetnictví § 24:

- K okamžiku vzniku účetního případu
- K okamžiku sestavování účetní závěrky neboli k rozvahovému dni

Pokud oceňujeme pohledávky k okamžiku vzniku účetního případu, tak se oceňují pořizovací cenou. Součástí této ceny mohou být i náklady spojené s pořízením.

Při ocenění k okamžiku sestavování účetní závěrky, tak jsou přeceňovány na reálnou hodnotu a kontrolovány proti nadhodnocení. (Ryneš, 2021)

Druhy oceňovacích cen:

Jmenovitá hodnota:

Používá se např.: u cenin a peněz. Tato cena je uvedena na cenném papíru či bankovce.

Reálná hodnota:

Reálnou hodnotou se oceňují především pohledávky nebo cenné papíry, se kterými se bude v budoucnu dále obchodovat. K ocenění se používají odhady a znalecké posudky. Reálná hodnota v čase mění svou hodnotu, a to vede v podniku k finančnímu výnosu nebo nákladu. (Chalupa et al., 2018)

Pořizovací cena:

Používá se u pohledávek nabytých za úplatu. Součástí pořizovací ceny mohou být i související náklady, např.: znalecké posudky. (Chalupa et al., 2018)

Reprodukční pořizovací cena:

Reprodukční pořizovací cenou se oceňují pohledávky v případě bezúplatného nabytí. Je to cena, za kterou byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje.

2.1.5. Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky k pohledávkám jsou účetní záznamy, které slouží k odhadnutí ztrát hodnoty nezaplacených pohledávek a tvoří se v případě přechodného snížení jejich hodnoty. Tyto opravné položky jsou důležité pro správné ocenění a prezentaci pohledávek ve finančních výkazech.

Rozlišujeme dva typy opravných položek:

- Zákonné opravné položky
- Účetní opravné položky

Zákonné opravné položky

Zákonné opravné položky k pohledávkám jsou tvořeny na základě inventarizace majetku, pokud se zjistí, že skutečná hodnota pohledávky je nižší než hodnota zachycená v účetnictví. Výhodou těchto položek pro podnikatele může být následné snížení daňového základu nebo daňově uznatelný odpis pohledávky účtovaný do nákladů.

Vytvoření opravné položky je možné pouze pokud:

- pohledávka byla v době vzniku zaúčtována ve výnosech
- pohledávka není promlčena

Opravné položky netvoříme k pohledávkám vzniklým z titulu půjček, úvěrů, záloh, cenných papírů a jiných investičních nástrojů. (Pilátová & Richter, 2011)

Účetní opravné položky

Účetní opravné položky k pohledávkám slouží pro zobrazení skutečné hodnoty pohledávek v účetnictví. Měli by zachycovat pozici věřitele vůči dlužníkovi. Účetní jednotka může v již vytvořených opravných položkách nadále promítat změny a řídí se vnitropodnikovou směrnicí.

Výše opravné položky nesmí přesáhnout hodnotu pohledávky na rozvahovém účtu. V případě tvorby nedaňových účetních položek se se o tyto částky daňový základ zvyšuje.

Tvorba účetních opravných položek může být do jisté míry subjektivní záležitostí, což je zásadním rozdílem oproti zákonným opravným položkám, kde se subjektivitě předchází kontrolovatelnými pravidly. (Drbohlav & Pohl, 2011)

2.1.6. Odpis pohledávek

Podnik má právo odepsat pohledávku, která je po splatnosti a stala se neodbytnou. Odpis pohledávek představuje trvalé snížení hodnoty pohledávek a jen některé odpisy pohledávek jsou daňově uznatelné. Pro tuto účetní operaci se používá účet 546 – Odpis pohledávky.

Nedaňový (účetní) odpis pohledávek

Účetní odpis pohledávky není považován za výdaj na dosažení a zajištění příjmů. Nejčastěji se jedná o pohledávky, u kterých je zřejmé, že by náklady na vymáhání pohledávky přesáhly její hodnotu a společnost se rozhodne pohledávku nevymáhat. Tento odpis se eviduje by se měl evidovat na speciálním analytickém účtu, aby tento náklad mohla při sestavení účetní závěrky jednotka vyřadit z daňového základu. (Drbohlav & Pohl, 2011)

Daňově uznatelný odpis pohledávky

Dle Zákona o daních z příjmu je možné provést odpis neodbytné pohledávky maximálně do výše, na kterou byla vytvořena zákonná opravná položka. Tento odpis musí být proveden před promlčením pohledávky a s odpisem musí být zrušena opravná položka. V případě, že pohledávku odepíšeme a následně bude dlužníkem uhrazena, bude zaúčtována přímo do výnosů a řádně zdaněna. Daňově uznatelný odpis je považován za výdaj na dosažení a zajištění příjmů.

2.2. Způsoby zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek se provádí pomocí zajišťovacích prostředků neboli instrumentů, které nutí odběratele k jejich uhrazení. V případě potřeby může zajistit i nedobrovolnou úhradu dlužníkem. Při zajišťování pohledávky je vhodné doplnit monitoring platební morálky daného odběratele. (Halada, n.d.)

Nejčastější způsoby zajištění:

Zástavní právo

„Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky pro případ, že dluh, který ji odpovídá, nebude řádně a včas splněn s tím, že v tomto případě lze dosáhnout uspokojení z výtěžku zpeněžení zástavy do ujednané výše či do výše pohledávky s příslušenstvím ke dni zpeněžení zástavy, není-li výše ujednána. Zástavním právem může být zajištěna i smluvní pokuta, sjednají-li si to strany. Věřitelovu právu na plnění odpovídá povinnost dlužníka splnit závazek, a to řádně a včas.“ (Občanský zákoník)

Zadržovací právo

Zadržovací právo funguje na podobném principu, jako právo zástavní. Rozdílem je, že vzniká jednostranným úkonem proti vůli dlužníka. Toto právo není uplatňováno ve smlouvě, ale faktickým zadržením věci. Není vyžadována předchozí výzva pro dlužníka, ale po zadržení věci musí být dlužník bezodkladně vyrozuměn včetně odůvodnění zadržení věci. Zadržovací právo slouží jako efektivní páka na dlužníka při vymáhání plnění. (Business info, 2020)

Ručení

Vzniká písemným prohlášením ručitele vůči věřiteli, kde se ručitel zavazuje plnit svůj závazek vůči věřiteli, pokud by dlužník nebyl schopen platit. Pokud je dluh zajištěn pomocí ručení, je věřitel povinen k úhradě plnění přednostně vyzvat dlužníka a až následně se obrátit na ručitele. (Halada, n.d.)

Záloha:

Především u velkých a cenných pohledávek je požadována zálohová platba před učiněním dodávky. Výše zálohy se stanovuje dohodou smluvních stran. (Vozňáková, 2004)

V dnešní době je záloha nejčastější způsob zajištění pohledávek. Někteří dodavatelé vyžadují zaplacení celé částky plnění dopředu pomocí zálohové platby a až poté vystaví konečnou fakturu. Dokud nemá odběratel konečnou fakturu, není možné o dodávce účtovat v nákladech. Častým důvodem využití zálohových plateb je, aby dodavatel nemusel odvádět DPH v případě nezaplacené dodávky.

Bankovní záruka

U bankovní záruky se stává ručitelem banka. Na základě záruční listiny banka vydá písemné prohlášení, že bude plnit závazky dlužníka, pokud on nebude schopen. Je to nejvěrnější způsob záruky pro věřitele. Banka může zaručit peněžní i nepeněžní závazky. (Pilátová & Richter, 2011)

Dokumentární akreditiv

Patří mezi nejdůležitější zajišťovací instrumenty, a to hlavně v zahraničním obchodě. Odběratel otevírá akreditiv u své banky, která se tím zavazuje zaplatit dodavateli za dodání zboží nebo služeb při splnění podmínek. Důležitou podmínkou dokumentárního akreditivu předložení dokumentů, kterými může být např.: směnka, přepravní listy, potvrzená faktura nebo kolaudační rozhodnutí. Splnění kupní smlouvy není směrodatné. Banka odběratele funguje v roli potvrzující a korespondující banky. (Kislingerová, 2007)

Směnka

Směnky se řadí mezi cenné papíry, ale v případě zajištění pohledávek patří mezi často využívané prostředky. Má jasně definovanou formu. Dlužník dává věřiteli směnku, díky které je věřitel oprávněn požadovat zaplacení částky ve směnce uvedené. Směnky rozlišujeme na vlastní a cizí. Směnka vlastní je pouze mezi dvěma účastníky – výstavcem směnky a remitentem. U směnky cizí hraje roli navíc směnečník. (Halada, n.d.)

Pojištění pohledávky

Při pojištění pohledávky na sebe pojišťovna přebírá riziko za nezaplacení. Vztahuje se na ztráty vzniklé z platební neschopnosti či nevole. Pojistné se stanovuje procentem z obrátu. Nejčastěji se u nás využívá při obchodování se zahraničními partnery. Při sjednání pojištění pohledávky se pojistné snižuje o předem sjednanou spoluúčast.

Smlouva

Smlouva mezi dlužníkem a věřitelem je nejzákladnější způsob zajištění. Je nutné přesně definovat obsah smlouvy včetně všech platebních podmínek.

Úrok z prodlení

Platba náleží věřiteli, pokud dlužník neplní své závazky včas. Pokud nejsou sjednány a přesně stanoveny úroky z prodlení v obchodní smlouvě či na faktuře, tak při pozdní úhradě platí úrok z prodlení stanovený zákonem. Úroky z prodlení se počítají za každý den prodlení.

Smluvní pokuta

Pokud nesplní dlužník svůj závazek včas, tak může být navýšen o smluvní pokutu. Smluvní pokuta musí být předem ve smlouvě stanovena a dlužník či odběratel musí znát její výši. Je to pevná sankční částka za nesplnění závazku ve stanovené době.

2.3. Vymáhání pohledávek

Každý podnik by chtěl, aby byly jeho pohledávky včas uhrazeny. Vymáhání pohledávek je proces, při kterém se věřitel snaží získat své peněžní prostředky od dlužníka. Pokud se podniku nepodaří zajistit včasnou úhradu pohledávky je nutné se zamyslet nad jejich způsoby vymáhání. Tento proces může být administrativně, finančně a časově velmi náročný.

Zákazníci neplatí včas, protože nemohou nebo nechtějí:

- **Pokud nemohou** – mají nedostatek prostředků pro financování podnikání, nemají přístup k externím zdrojům financování nebo se dostali do platební neschopnosti kvůli svým neplaticím zákazníkům
- **Pokud nechtějí** – upřednostňují financování jiných, nebo dokonce soukromých aktivit. Taktéž mohou znát slabší pozici věřitele.

Aby se předcházelo pochybnostem při vymáhání je třeba, aby byly všechny faktury bezchybné. Pohledávky mohou být promlčeny uplynutím promlčecí doby, následně je už nelze vymáhat u soudu.

Každý podnik by měl mít dle interních směrnic postup při vymáhání pohledávek. Postup se mění u každého podniku v závislosti na podmínkách dodavatele, konkurenci nebo finančním možnostem podniku. (Kislingerová, 2007)

Tabulka 1: Typický postup při vymáhání pohledávek po splatnosti u obchodní společnosti

DOBA	ÚKON	KOMENTÁŘ
Splatnost – 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur je dobré ověřit, zda odběratel fakturu má a chystá se ji uhradit
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici ověřit důvod nesplnění termínu splatnosti
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení závazků
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení splátkového kalendáře
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání

Zdroj: Kislíngarová, 2007

2.3.1. Mimosoudní způsoby vymáhání

Telefonický kontakt

Efektivní způsob vymáhání pohledávek u společností, které mají menší objem pohledávek. Velmi rychle může dodavatel zjistit, z jakého důvodu nebyla jeho pohledávka ještě uhrazena. Dodavatelé se často setkávají s velmi nápaditými argumenty, proč nebyla faktura uhrazena.

Nejčastější argumenty odběratelů:

- „Nedostal jsem fakturu“ – pokud se tak opravdu stalo, tak se opis faktury zasílá doporučeně

„Nebojte, zaplatím to“ – je nutné vyžádat si konkrétní termín

- „Už je to zaplacené“ – dodavatel by si měl vyžádat potvrzení o transakci
- „Potřebujeme více času“ – v takovémto případě by odběratel měl přednést dodavateli reálnou vizi termínu úhrady v časovém horizontu

Telefonický kontakt v mnoha případech nestačí, ale je vhodné ho zvolit jako první možnost.

Osobní kontakt

Osobní kontakt většinou sklízí větší úspěch než telefonický. Osobní setkání je výrazně časově i finančně náročnější, proto když už k němu dojde, měl by si dodavatel vyžádat písemné potvrzení o budoucím zaplacení nebo splátkách. Toto potvrzení potom může pomoci i při soudním řízení v případě, že by bylo nutné.

Písemné upomínky

Před soudní cestou vymáhání se zasílají upomínky faktur v prodlení, které jsou většinou dvě. Takovéto upomínky většinou generují účetní softwary automaticky. Poslední upomínka by měla být zaslána doporučenou poštou a mít charakter smíru.

Vymáhací agentury

Pokud nezabere ani jeden z výše uvedených mimosoudních způsobů vymáhání pohledávek, tak zbývají vymáhací agentury. Jsou to specializované agentury, které pracují za fixní poplatek a předem stanovenou provizi v procentech. Vymáhání pomocí těchto

agentur je u společností velmi oblíbené, protože trvá nesrovnatelně kratší dobu, než kdyby se vymáhaly pohledávky cestou soudní.

Velkou výhodou vymáhacích agentur jsou jejich bohaté zkušenosti. Taktéž výhodou může být známost vymáhací agentury i dlužníka. Pokud přijde dlužníkovi výzva od vymáhací agentury, se kterou již vedl spor kvůli jiné pohledávce, může to pro něj značit vážnost situace. (Kislingerová, 2007)

2.3.2. Soudní vymáhání pohledávek

Pokud dodavatel neuspěl s žádnou z variant mimosoudního vymáhání pohledávek, tak už mu nezbývá jiná možnost než vymáhání soudní cestou. Tyto způsoby jsou časově i finančně náročnější než způsoby mimosoudní a zahrnují celý proces od předžalobní výzvy až po exekutorské vymáhání či vyhlášení konkurzu.

Možné způsoby:

Soudní vymáhání

Toto řešení většinou nepřináší reálné uspokojení věřitele. Se soudním řízením se pojí poplatky na žalovanou pohledávku, platební rozkaz a výkon rozhodnutí. Další náklady, které musí podnik vynaložit jsou na právního zástupce.

Exekuce

Pokud soud vydá rozhodnutí platební rozkaz neuhrazené pohledávky, tak je třeba aby odběratel platbu vykonal. Uskutečnění samotné platby bývá mnohdy náročnější než získání platebního rozkazu soudem. Pokud se platby neuskuteční, tak k učinění platby napomáhají exekuční úřady, které mohou na základě exekučního titulu zpeněžit majetek dlužníka a ze získaných prostředků uspokojit pohledávku věřitele. Exekuční titul bývá rozhodnutí soudu, notářský zápis nebo exekutorský zápis.

Zahájení exekučního řízení má většinou urychlující vliv na zaplacení pohledávky. (Pilatová & Richter, 2011)

Konkurz:

Konkurz už bývá jako poslední řešení neodbytných pohledávek. Může být zahájen na návrh dlužníka, který přizná neschopnost plnit své finanční závazky, nebo na návrh věřitele, který musí dokázat existující pohledávky vůči dlužníkovi či dlužníkův stav úpad-

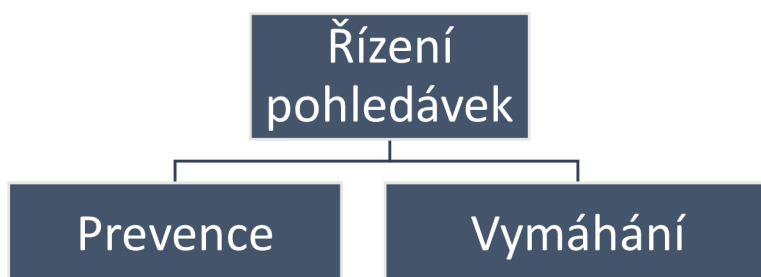
ku. Cílem tohoto řízení je dosáhnout co největšího uspokojení věřitelů a spravedlivé rozdělení majetku dlužníka. Podstata tohoto řízení je spravována insolvenčním správcem, který je určen soudem. Po vyhlášení konkurzu mohou věřitelé své pohledávky přihlásit pouze prostřednictvím konkursního řízení a jsou uspokojovány v pořadí stanoveném zákonem. (Insolvenční zákon)

2.4. Řízení pohledávek

Správné řízení pohledávek je jedním z nejdůležitějších úkolů každého podniku. Žádný podnik nechce mít mnoho neuhrazených faktur, neodbytných pohledávek, které by mohly vést k následnému vymáhání. V případě, že se musí pohledávky vymáhat, tak to podnik stojí mnoho financí, času a musí se zapojit i lidské zdroje společnosti, např.: účetní. Pokud si podnik správně zvolí systém řízení pohledávek, tak může minimalizovat riziko neodbytných pohledávek, zvýšit prodeje a konkurenceschopnost. Ideální variantou je střední cesta, kde má podnik výhodně nastavená pravidla, ale zároveň se nestává nepřístupný svým odběratelům. Pokud by totiž podnik zvolil velmi striktní strategii s tvrdými platebními podmínkami, tak by mohl své zákazníky odradit. (Hrdý & Krechovská, 2016)

Řízení pohledávek zahrnuje celou řadu opakujících kroků od zvolení obchodní strategie až po distribuci zboží nebo případné vymáhání plateb.

Graf 1: Dvě dimenze řízení pohledávek



Zdroj: Kislingerová, 2007

Prevence

Prevenci můžeme zařadit do procesů správy pohledávek. Dá se považovat za jednu z nejdůležitějších fází, která může zabránit případnému nesplacení pohledávek a tím výrazně snížit náklady, které souvisí s procesem jejich vymáhání. Ve fázi prevence bychom se měli zaměřit na to, komu a za jakých podmínek dodavatelský úvěr poskytnout. Výběr a analýza obchodního partnera spočívá ve sběru informací a ověření bonity. (Seikelova et al., 2017)

Vymáhání

Fáze vymáhání je využívána až v případě, že nebyla pohledávka včas zaplácena jejím odběratelem. Aby se nemuselo k vymáhání vůbec přistupovat, je nutné zahrnout preventivní opatření již do prodejních procesů. Je možné si stanovit interní směrnice dle kterých se budou pověřeni pracovníci řídit.

Pravidly preventivního charakteru mohou být:

- Limity dodavatelských úvěrů
- Přístup k novým zákazníkům – např.: pokud zákazníka nemáme již prověřeného, že plní své závazky včas, můžeme po něm chtít při prvním nákupu zálohovou platbu před dodávkou
- Platební podmínky
- Fakturace a dokumenty, které potvrzují vznik pohledávky

Některé společnosti nesou obrovskou výhodu v rámci plnění pohledávek svých odběratelů. Výhodou může být například obor podnikání, dostupnost podobných nabývaných produktů či služeb a nebo vyjednávací síla.

Příkladem mohou být distributoři energií. Energie je nedílnou součástí fungování každého podniku. V případě, že by takovému distributorovi neuhradil podnik fakturu včas, tak mu hrozí odpojení od energie, které si žádný podnik nemůže dovolit. Ve chvíli, kdy by byl odpojen, tak musí pozastavit veškerou svojí činnost a tím pádem přijde o následný zisk. Proto se často podniky s horší platební morálkou, pokud mají omezené prostředky, rozhodnou přednostně zaplatit takto prioritního dodavatele před dodavatelem, který by mohl být nahraditelný. (Kislingerová, 2007)

Předmětem řízení pohledávek je:

- Celkový objem pohledávek
- Struktura pohledávek
- Rovnoměrnost či nerovnoměrnost vzniku pohledávek
- Doba splatnosti pohledávek
- Rizika spojená s pohledávkami

Každá pohledávka ovlivňuje hospodaření podniku, protože její vznik je určitým výnosem společnosti. Pro správné řízení pohledávek je důležitá jejich evidence. Každá

pohledávka by měla být evidována od samého vzniku objednávky, vystavení faktury až po její proplacení.

Nástroje k řízení pohledávek:

- Požadavky dodavatele na zajištění pohledávek – dodavatelský úvěr nezajištěný poskytujeme pouze stálým a ověřeným zákazníkům. Zajištěný dodavatelský úvěr poskytujeme ostatním. Úvěr může být zajištěn zajišťovacími prostředky viz kapitola 1.2. Využívání informací o odběratelích
- Využívání informací o dodavatelých
- Využívání skonta – sleva při rychlém zaplacení. Pokud skonto odběratel využije, tak se dodavateli snižují pohledávky a rychleji získávají likvidní prostředky, které mohou dále využívat.
- Ukazatele pohledávek

Rozhodování o vzniku pohledávek ovlivňuje míra rizika.

- Rozhodování za jistoty – jistota zaplacení
- Rozhodování za nejistoty – nejistota zaplacení
- Rozhodování za rizika – malá část pohledávek může nést určitou míru rizika (ALTAXO, n.d.)

2.5. Analýza aktivity a likvidity

2.5.1. Analýza aktivity

Analýza aktivity je finanční nástroj, který udává, jak firma využívá svá aktiva, jak rychle obrací zásoby, závazky či pohledávky.

Pro podnik je důležité vést rozumný poměr mezi majetkem, pořízeným k dosažení tržeb a tržbami samotnými. Pokud je v podniku vysoký majetek a nízké tržby, tak podnik svůj majetek využívá nevhodně. Analýza aktivity může podniku pomoci při identifikaci oblastí, kde se dá zvýšit efektivita a optimalizovat proces.

Ukazatelé se měří dvěma způsoby:

- Rychlost obratu – počet obrátek aktiv za určité období
- Doba obratu – časový úsek, za který trvá jedna obrátka aktiv

Ukazatelé:

Obrat aktiv

Vyjadřuje produktivitu vloženého kapitálu a měří efektivnost využití aktiv ve firmě bez ohledu na zdroje krytí.

$$\text{Výpočet: Obrat aktiv} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Průměrná hodnota aktiv}}$$

Obrat stálých aktiv

Ukazuje efektivitu využívání dlouhodobého majetku. Špatné výsledky signalizují upozornění pro výrobu, aby zvýšila využití vlastních kapacit a upozornění pro management na snížení firemních investic.

$$\text{Výpočet: Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Obratovost pohledávek

Výsledek obratovosti pohledávek ukazuje, kolikrát se za sledované období pohledávky vybraly a přeměnily na hotovost.

$$\text{Výpočet: Obratovost pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrné pohledávky}}$$

Doba obratu pohledávek

Určuje průměrný počet dnů, které společnost čeká na úhradu svých pohledávek.

$$\text{Výpočet: Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrné pohledávky}}{\text{Tržby}/365}$$

(Růčková, 2021)

2.5.2. Analýza likvidity

Likvidita

Likvidita je schopnost podniku prodat své zboží či služby, zinkasovat pohledávky a mít dostatečné finanční prostředky pro plnění vlastních závazků. Ukazatelé likvidity nám ukazují, jak si podnik stojí vůči krátkodobým závazkům. Pokud je podnik nelikvidní, tak je platebně neschopný. (Synek, 2011)

Z hlediska finanční rovnováhy je likvidita velmi důležitá. Dostatečně vysoká míra likvidity ukazuje, že je podnik schopen dostát svým závazkům. Pokud je míra likvidity příliš vysoká, může to být nepříznivé pro vlastníky podniku, neboť nám příliš vysoká míra likvidity ukazuje, že peněžní prostředky jsou vázány v aktivech, která výrazně nezhodnocují finanční prostředky společnosti. (Růčková, 2021)

Ukazatelé:

Běžná likvidita (Likvidita III. Stupně)

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Výpočet: Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Pohotová likvidita (Likvidita II. Stupně)

Pohotová likvidita je očištěna o zásoby. Doporučená hodnota je v rozmezí 1 - 1,5. Pokud je hodnota pohotové likvidity větší než 1, znamená to, že podnik je schopen platit své závazky, aniž by musel prodat zásoby.

$$\text{Výpočet: Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Okamžitá likvidita (Likvidita I. Stupně)

Nejpřesnější ukazatel likvidity – ukazuje schopnost platit závazky v současnosti a vstupují do ní pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Doporučenou hodnotou pro okamžitou likviditu je 0,9 – 1,1.

$$\text{Výpočet: Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}}$$

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je ukazatel, který nám poskytuje informace o finanční stabilitě likviditě podniku. Kladná hodnota značí, že podnik je chopen pokrýt své krátkodobé závazky.

$$\text{Výpočet: Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

(Růčková, 2021)

2.6. Bonita pohledávek, riziko neplacení a reálná hodnota pohledávky

2.6.1. Bonita pohledávek

Pokud chceme hodnotit bonitu zákazníků, ke kterým bychom měli potenciálně mít pohledávku a poskytnout jim dodavatelský úvěr, tak musíme zvážit následující skutečnosti.

Pokud se jedná o společnost podléhající auditu, je možné určit bonitu pohledávek dle zveřejněných výkazů.

V případě, že společnost auditována není, tak důkazy nemusí být důvěryhodné. Malé společnosti bývají často podkapitalizované nebo úmyslně snižují svůj výsledek hospodaření, aby neplatili vysokou daň z příjmu. V těchto případech si podnik určí sám jednotlivá kritéria, dle kterých bude bonitu hodnotit.

Častá kritéria:

- Zda je zákazník schopen platit
- Zda je zákazník ochoten platit
- Zda má zákazník dostatečné kapacity pro podnikání
- Zda je zákazník pojištěn
- Jakým podílem svého majetku zákazník ručí ostatním podnikům či bance
- Konkurence

Po zhodnocení těchto kritérií je nutné zařadit zákazníka do interně stanovených skupin a podle toho určit maximální výši poskytnutého dodavatelského úvěru. (Kislingerová, 2007)

2.6.2. Riziko nezaplacení

Riziko nezaplacení s sebou nese každý prodej prostřednictvím dodavatelského úvěru. Jedná se o situaci, kdy dlužník neplní svou povinnost vůči věřiteli, a to splatit svůj dluh na dodavatelském úvěru. Jak bylo již zmíněno v kapitole 2.3. důvodem nezaplacení může být, že odběratel platit nemůže, nebo nechce.

Přestože nelze riziko nezaplacení pohledávek úplně eliminovat, řádná analýza a správné řízení pohledávek mohou pomoci alespoň minimalizovat negativní dopady pro věřitele.

Způsoby předejití nezaplacené pohledávky:

- Zjistit si o odběrateli co nejvíce informací
- Preferovat nákup od dlouhodobých partnerů
- Velmi pečlivě sepsat smlouvu či vystavit fakturu s veškerými náležitostmi
- Vydávat zboží částečně proti dílčí úhradě
- Požadovat záruky
- U nových odběratelů preferovat zálohové platby (Business info, 2023)

Eliminovat dopad případné nezaplacené pohledávky můžeme také pomocí pojištění pohledávek, kdy se pojišťovna zavazuje k pojistnému plnění v případě, že je dlužník v prodlení s úhradou.

Riziko nezaplacení může mít několik dopadů:

- Finanční ztráta
- Snížení likvidity
- Omezení růstu a inovace společnosti
- Náklady na vymáhání pohledávek
- Negativní dopad na obchodní vztahy

2.6.3. Reálná hodnota pohledávky

Reálná hodnota pohledávky při jejich ocenění se využívá u pohledávek určených k následnému obchodu. Reálná hodnota se v čase mění, a to vede k finančnímu výnosu či nákladu. Oceňování reálnou hodnotou je zákonem vyžadováno vždy k rozvahovému dni. Důvodem častějšího přecenění je zvyšování vypovídací schopnosti účetních výkazů v průběhu účetního roku. (Chalupa et al., 2018)

3. Metodika práce

3.1. Metodický postup

Pro zpracování bakalářské práce byla využita data společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o.

Cílem praktické části bakalářské práce je poskytnout podrobný obraz managementu společnosti Schreiber Czech Republic, s.r.o. o stavu zdraví a výkonnosti pohledávek. Tato analýza identifikuje problémy, rizika a navrhuje opatření k jejich vylepšení. V oblasti finanční analýzy se práce zaměřuje na ukazatele související s monitorováním pohledávek.

Nejdříve je provedena analýza celkových pohledávek ve společnosti a následně je ohodnocena bonita jednotlivých odběratelů.

Použité metody pro analýzu pohledávek:

- Sběr dat – informace od finančního oddělení společnosti o způsobu účtování pohledávek, jejich inventarizaci, ocenění a způsobu řízení.
- Sledování vývoje tržeb a pohledávek v letech
- Finanční analýza aktivity a likvidity
- Vertikální analýza pohledávek
- Ostatní analýzy
- Rozdělení zákazníků do bonitních skupin a jejich hodnocení

Tabulka 2: Vzorce využití ke stanovení finanční analýzy aktivity a likvidity

Ukazatel	Výpočet
Obratovost pohledávek	Tržby / průměrné pohledávky
Doba obratu pohledávek	Průměrné pohledávky / (tržby / 365)
Běžná likvidita	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita	(Oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita	Pohotové platební prostředky / dluhy s okamžitou splatností
Čistý pracovní kapitál	Oběžný majetek – krátkodobé závazky

Zdroj: Knápková et. al., 2017

Dále je v práci zpracována vertikální a horizontální analýza pohledávek, které porovnávají údaje o pohledávkách společnosti v určitých obdobích. Cílem vertikální analýzy je posoudit strukturu pohledávek za poslední období. Tato analýza nám pomáhá posoudit jaký podíl nám tvoří pohledávky v závislosti na aktivech. Vyšší podíl nám může naznačovat, že je společnost velmi závislá na pohledávkách a využívá je jako zdroj financování.

Horizontální analýza umožňuje porovnávat vývoj pohledávek v určitém období a identifikovat změny v počtu a výši pohledávek. Slouží k identifikaci trendů, změn tvorby struktury jednotlivých pohledávek společnosti. Tato analýza může sloužit jako základ pro plánování budoucího vývoje.

Tabulka 3: Vzorce využité ke stanovení vertikální analýzy

Ukazatel	Výpočet
Podíl pohledávek na oběžných aktivech	Pohledávky / oběžná aktiva
Podíl pohledávek z obchodních vztahů na oběžných aktivech	Pohledávky z obchodních vztahů / oběžná aktiva
Podíl daňových pohledávek na oběžných aktivech	Daňové pohledávky / oběžná aktiva
Podíl ostatních pohledávek na oběžných aktivech	Ostatní pohledávky / oběžná aktiva
Podíl pohledávek na vůči obratu	Pohledávky / tržby

Podíl dohadných účtů aktivních na oběžných aktivech	Dohadné účty aktivní / oběžná aktiva
---	--------------------------------------

Zdroj: Knápková et. al., 2017

Tabulka 4: Vzorce využitě ke stanovení horizontální analýzy

Ukazatel	Výpočet
Relativní změna pohledávek v čase t oproti t-1	$\frac{\text{Pohl.t}-\text{Pohl.t-1}}{\text{Pohl. t-1}} * 100$

Zdroj: Knápková et. al., 2017

Pomocí Kralickova testu jsou vybraní odběratelé společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o. rozděleni do jednotlivých bonitních skupin a následně ohodnoceni.

Tento test využívá čtyři základní rovnice, které následně převádí do bodového hodnocení a pomocí prostého aritmetického průměru zjišťuje, zda je podnik bonitní.

Tabulka 5: Bodové hodnocení ukazatelů

Ukazatel	Bodové hodnocení				
	1	2	3	4	5
Kvóta VK	> 0,3	0,2 – 0,3	0,1-0,2	0 - 1	< 0
Doba splácení dluhu pomocí CF	Méně než 3 roky	3 – 5 let	5 – 12 let	12 – 30 let	Více než 30 let
CF v tržbách	> 0,10	0,08 – 0,10	0,05 – 0,08	0 – 0,05	< 0
ROA	> 0,15	0,12 – 0,15	0,08 – 0,12	0 – 0,08	< 0

Zdroj: Sedláček, 2011

Výpočet ukazatelů Kralickova testu:

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Doba splácení dluhu z cash flow} = \frac{\text{Cizí kapitál} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$$

$$\text{Cash flow v tržbách} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{úrokoy} * (1 - \text{daň})}{\text{aktiva}}$$

Konečné hodnocení Kralickova testu ukazuje aritmetický průměr. Pokud vyjde nižší než 2, tak se jedná o bonitní podnik. Průměr vyšší než 3 značí bankrotní podnik. Rozmezí 2-3 se označuje jako tzv. šedá zóna. (Sedláček, 2011)

Pro podniky, které se dle Kralickova testu nacházejí v šedé zóně je dále spočítána další analýza, a to index IN05. Pomocí tohoto indexu je ověřeno, zda má podnik předpoklady k uspokojivé finanční situaci, nebo jsou mu predikovány vážné finanční problémy.

Rovnice indexu IN05:

$$\text{IN05} = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,79 * C + 0,2 * D + 0,09 * E$$

Jednotlivé proměnné:

$$A = \frac{\text{Aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$B = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$C = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{aktiva}}$$

$$D = \frac{\text{Výnosy}}{\text{aktiva}}$$

$$E = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vyšší index než 1,6 značí budoucí uspokojivou situaci. Pokud je index nižší než 0,9, tak jsou podniku predikovány vážné problémy. Rozmezí 0,9 – 1,6 značí, že podnik netvoří hodnotu, ale zároveň se nenachází v tíživé situaci. (Sedláček, 2011)

Po ohodnocení bonity vybraných odběratelů je spočítán podíl pohledávek jednotlivých odběratelů vůči celkovým pohledávkám.

Dále jsou zde využity ostatní analýzy, pomocí kterých vypočítáme například průměrnou dobu inkasa pohledávek nebo obchodní deficit.

Pro provedení těchto analýz jsou využita data z let 2019 – 2022 dle typu analýzy.

3.2. Základní údaje o společnosti

Schreiber Czech Republic s.r.o. je potravinářská firma působící v České republice od roku 2013. Tato firma je součástí nadnárodní skupiny Schreiber Foods se sídlem v Green Bay ve Spojených státech, která je jedním z největších výrobců mléčných výrobků a sýrů na celém světě.

Schreiber Czech Republic s.r.o. sídlí v Benešově u Prahy, kde má i svůj výrobní závod. Společnost vyrábí celou řadu mléčných výrobků a mnoho druhů sýrů, drinků a jogurtů známých značek jako například Activia, Kostíci, Pribiňáček apod.

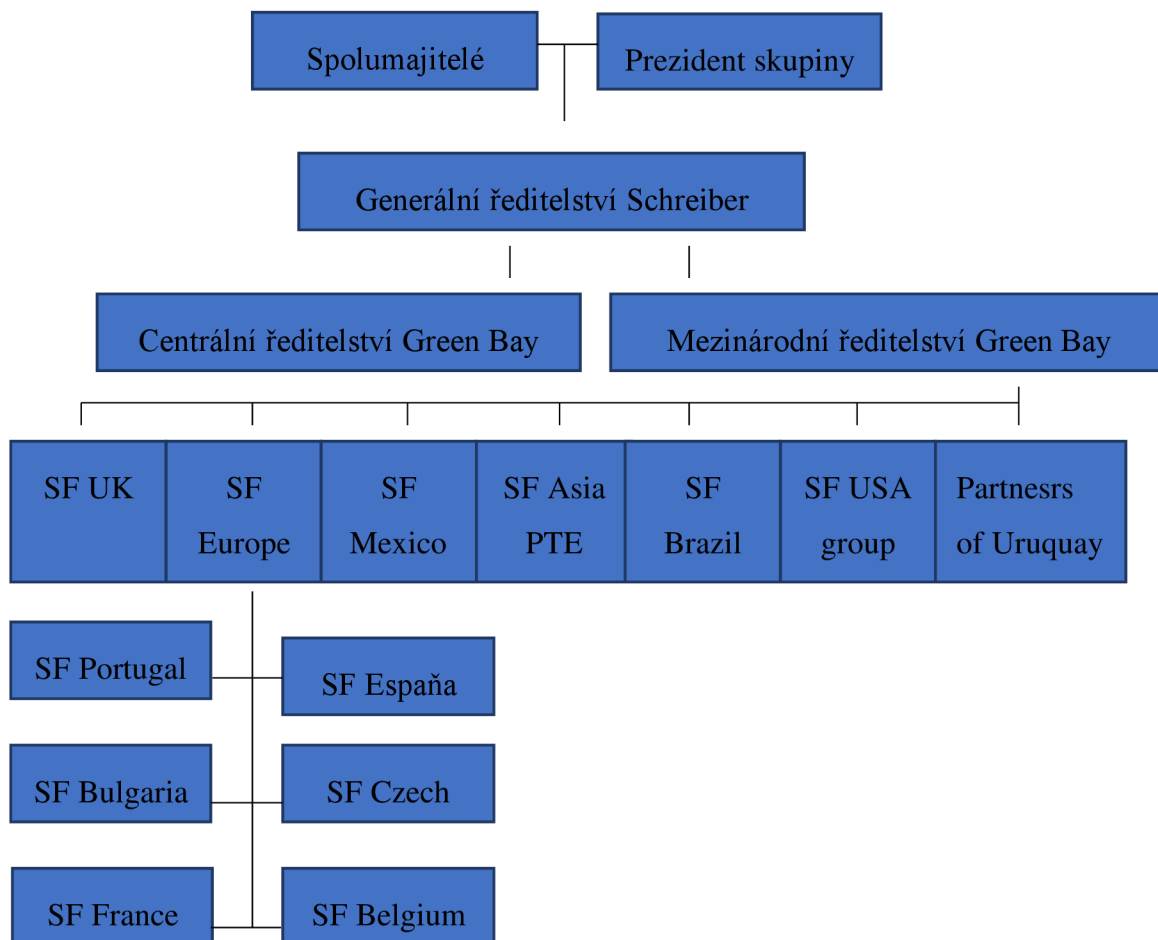
Společnost si klade důraz na kvalitu, inovaci, udržitelnost a ochranu životního prostředí. Stále se snaží snižovat svou energetickou stopu a minimalizovat odpad. Při výrobě se zde dodržují přísné hygienické a bezpečnostní standardy.

Organizační struktura společnosti je velmi propracovaná a jednotlivé pracovní pozice mezinárodně spolupracují.

V Benešovském Schreiberu je celkem 12 oddělení:

- Finance
- Personalistika a lidské zdroje
- Obalové inženýrství
- Řízení lidských zdrojů
- Oddělení nákupu mléka
- Zákaznický servis
- Obchodní oddělení
- Výzkum a vývoj
- Výroba
- Laboratoř
- IT
- Skladovací středisko

Graf 4: Organizační struktura skupiny Schreiber Foods



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Základní údaje o společnosti v roce 2022

Základní údaje Schreiber Czech Republic s.r.o. v roce 2022	
Počet zaměstnanců	175
Vlastní kapitál	154 085 000
Cizí zdroje	420 325 000
Pohledávky celkem	292 058 000
Závazky celkem	411 043 000
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 405 112 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Analýza pohledávek vybraného podniku

4.1. Řízení pohledávek ve společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o.

V každém podniku existuje systém řízení pohledávek. V tomto podniku se pohledávkám věnují převážně jednatelé a finanční oddělení. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, kterou tvoří společníci. Statutárním orgánem jsou zahraniční jednatelé, kteří zastupují společnost samostatně. Jednatelé jsou taktéž povinni zajistit řádné vedení účetnictví a v případě soudního sporu či jiného řízení jednají za společnost.

4.1.1. Vznik pohledávky a rozhodnutí o dodavatelském úvěru

V této společnosti vznikají pohledávky převážně prodejem výrobků a služeb. Výrobky jsou z větší části prodávány stálým a zavedeným zákazníkům. V případě, že se jedná o prodej novému zákazníkovi, společnost musí postupovat v souladu s vnitropodnikovou směrnicí „Směrnice k založení zákazníka“. Tato směrnice určuje podmínky, kdy je možné poskytnout zákazníkovi dodavatelský úvěr a za jakých podmínek. U každého nového zákazníka je nutné zhodnotit základní finanční ukazatele na základě veřejně dostupných údajů. Po vyhodnocení, že podnik není rizikový, musí zákaznické centrum vyplnit podrobný formulář a zaslat žádost o prodej novému zákazníkovi na finanční oddělení ke schválení.

Před prodejem samotného výrobku či služby je nutné vystavit objednávku, která musí být zákazníkem podepsána. Po stvrzení objednávky podpisem, je možné vystavit daňový doklad a poskytnout výrobek či službu prostřednictvím dodavatelského úvěru. Pokud nový zákazník projde ověřením a je schváleno jeho zavedení, v prvních měsících je mu možné poskytnout dodavatelský úvěr, pokud je objednávka s nižší hodnotou než 250 000 Kč bez DPH. Pokud je hodnota objednávky u nového zákazníka vyšší, tak je nutné vystavit zálohovou fakturu.

Splatnost dodavatelských úvěrů poskytovaných společností je 30 dnů. V nestandardních situacích se připouští i splatnost 60 dnů.

Daňové pohledávky má společnost převážně vůči finančnímu úřadu, a to nadměrné odpočty daně z přidané hodnoty. Tyto nadměrné odpočty způsobuje prodej výrobků s nižší sazbou DPH než nákup surovin na jejich výrobu.

Většinu sumy na účtu dohadných účtů aktivních tvoří pohledávky za největším zákazníkem společnosti. Tento zákazník má se společností Schreiber Czech Republic s.r.o. uzavřenou smlouvu, kde se zavazuje k pravidelné objednávce určitého množství výrobků. Pokud odběratel objedná výrobků méně, musí rozdílne množství dle smlouvy doplatit. Tento rozdíl je zákazníkovi fakturován ve stanovených intervalech.

Jiné pohledávky tvoří pohledávky za zaměstnanci. Společnost dle kolektivní smlouvy nabízí svým zaměstnancům poskytnutí bezúročné půjčky za předem smluvených podmínek.

Tabulka 7: Přehled pohledávek k rozvahovému dni v roce 2022

Druh pohledávky	Hodnota pohledávek	Procentní podíl na celku
Pohledávky z obchodních vztahů	211 134 000 Kč	72,29 %
Stát – daňové pohledávky	10 827 000 Kč	3,71 %
Krátkodobé poskytnuté zálohy	54 000 Kč	0,02 %
Dohadné účty aktivní	69 840 000 Kč	23,91 %
Jiné pohledávky	203 000 Kč	0,07 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2. Účtování pohledávek a opravných položek

Pro vedení účetnictví společnost využívá systém ORACLE. Tento systém má momentálně dvě verze. V jedné verzi jsou vytvářeny faktury, opravné daňové doklady a do druhé verze systému se každý měsíc data importují a účtují se zde dohadné položky, mzdy, platby a vnitropodnikové doklady.

Pohledávky se oceňují ve jmenovité hodnotě. Ocenění pochybných pohledávek se snižuje pomocí opravných položek na vrub nákladů na jejich realizační hodnotu. Dle vnitropodnikové směrnice jsou pohledávky tvořeny k pohledávkám, které jsou po splatnosti více než 365 dní ve výši 100 %.

Se vznikem nové objednávky vytvoří zákaznický servis objednávku v systému. Pokud se jedná o stálého odběratele, tak systém ORACLE automaticky na základě objednávky

vytvoří fakturu vydanou a zašle ji na emailovou adresu odběratele. Při prodeji novému zákazníkovi musí být faktura vystavena manuálně.

4.1.3. Inventarizace

Inventarizace pohledávek probíhá jednou ročně při sestavování účetní závěrky. Při inventarizaci se porovnávají pohledávky vykázané v knize pohledávek a zaznamenané v obrátové předvaze.

Společnost prodává své výrobky a služby i do zahraničí, proto musí ke konci účetního období pohledávky v cizí měně přecenit. Přecenění se provádí dle kurzu České národní banky.

4.1.4. Zajištění pohledávek

Aby společnost předešla vymáhání neodbytných pohledávek, musí provádět určitá opatření. Jedním ze základních opatření je ověření zákazníka. Pokud má zákazník povinnost zveřejnit výkazy týkající se účetní závěrky, tak je společnost využívá pro analýzu bonity a finančního zdraví.

Pohledávky jsou monitorovány a konzultovány na týdenní bázi. Každý týden probíhá tzv. hodnocení pohledávek, kde se schází vedoucí finančního oddělení s regionálním vedoucím v Madridu. Společně procházejí množství pohledávek po splatnosti a rozhodují o případném postupu upomínání.

Nevýhodou týdenního sledování pohledávek je složitost přípravy reportu k hodnocení dat. Kvůli používání dvou různých systémů je nutné z jednoho systému exportovat sestavu vystavených faktur jednotlivým odběratelům, z druhého systému vygenerovat úhrady jednotlivých faktur vydaných a manuálně tak připravit přehled neuhrazených faktur vydaných.

Zákazníci jsou upomínáni, pokud vůči nim evidujeme pohledávku po splatnosti déle než 30 dní. Upomínky manuálně zasílá účetní společnosti. K vymáhání pohledávek ve společnosti dosud nedošlo.

Pokud hodnota pohledávek, které jsou po splatnosti déle než 60 dní přesáhne 2 % z celkového objemu pohledávek, vedoucí finančního oddělení musí tuto skutečnost zdůvodnit jednatelům společnosti. Tento pravidelný mechanismus předchází vzniku

neodbytných pohledávek a přiměje zodpovědné pracovníky k lepší komunikaci se zákazníky.

Společnost nemá uzavřené žádné pojištění pohledávek.

4.2. Finanční analýza pohledávek společnosti

V této kapitole je provedena analýza pohledávek na základě dat účetní závěrky společnosti tak, abychom získali informace o stavu a změně pohledávek za zmíněné období.

4.2.1. Vývoj tržeb společnosti

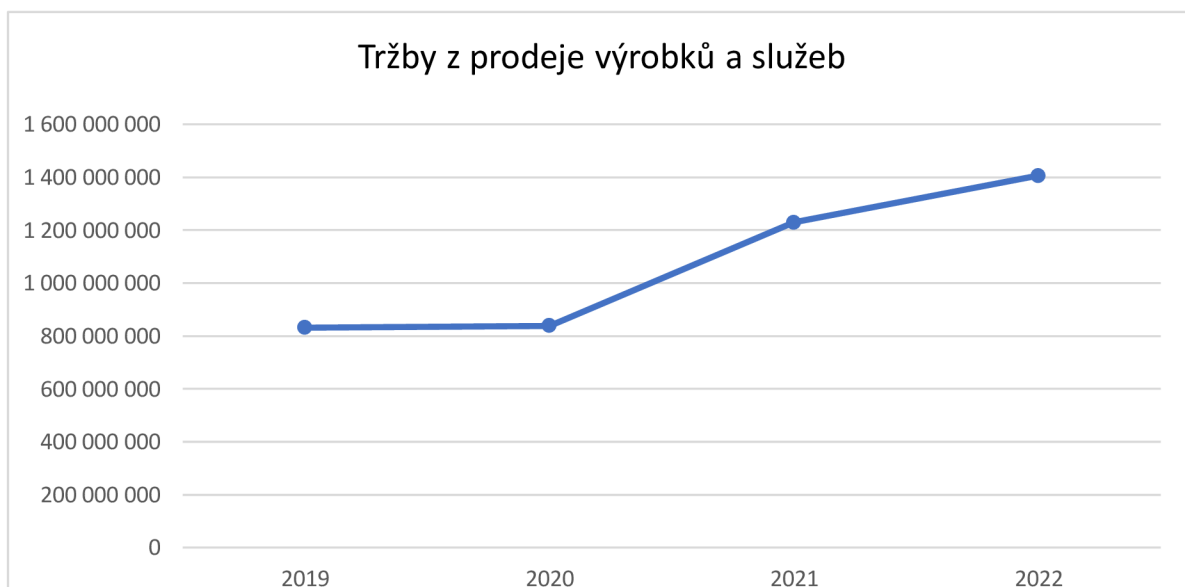
Důležité informace o obchodním výkonu a finančním zdraví společnosti poskytuje vývoj tržeb. Tyto informace jsou cenné pro strategické rozhodování a řízení. Následující data ukazují vývoj tržeb ve sledované společnosti za poslední čtyři účetní období.

Tabulka 8: Vývoj tržeb společnosti

Období	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Procentní nárůst oproti předchozímu období
2019	831 050 000 Kč	-
2020	838 318 000 Kč	0.9 %
2021	1 228 501 000 Kč	46 %
2022	1 405 112 000 Kč	14 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Znázornění růstu tržeb v letech 2019 – 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Z předcházejícího grafu a tabulky můžeme vidět rostoucí trend ve vývoji tržeb za čtyři předchozí účetní období. Nejvyšší meziroční nárůst byl mezi rokem 2020 a 2021, a to o 46 %. K této skutečnosti přispěla výroba a prodej nového produktu s nízkou konkurencí.

4.2.2. Vývoj pohledávek z obchodních vztahů společnost

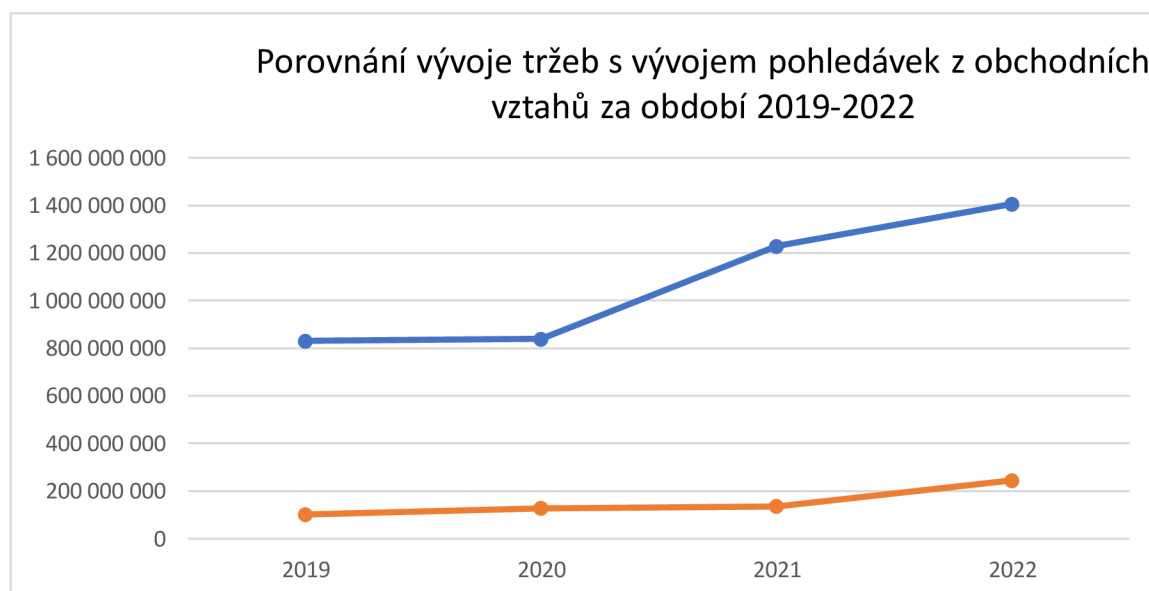
Tabulka 9: Vývoj pohledávek z obchodních vztahů v letech

Období	Průměrné pohledávky z obchodních vztahů	Procentní nárůst oproti předchozímu období
2019	101 649 000 Kč	-
2020	128 083 000 Kč	26 %
2021	135 224 000 Kč	6 %
2022	244 976 500 Kč	81 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné pohledávky z obchodních vztahů byly vypočítány jako průměr z počátečního a konečného stavu za sledované období.

Graf 9: Znázornění porovnání růstu tržeb s růstem pohledávek z obchodních vztahů společnosti:



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se podíváme na srovnání růstu tržeb s růstem pohledávek za období 2019 - 2020, tak hodnota pohledávek vrostla o 25 % více než hodnota tržeb, což značí, že objem nezaplacených faktur roste rychleji než objem příjmů z prodeje (tržeb). Mezi roky 2020 -

2021 je situace opačná. Buď podnik začal efektivněji řídit pohledávky, nebo mu během roku byly splaceny pohledávky z předchozího účetního období. V posledním sledovaném období se podnik opět dostává do situace, že se objem nezaplacených faktur zvyšuje rychleji než příjem z prodeje.

4.2.3. Analýza aktivity a likvidity

Pro analýzu aktivity a likvidity byla použita data z účetních období 2022 .

$$\text{Obratovost pohledávek} \rightarrow \frac{1\,405\,112\,000}{244\,976\,500} = 5,7$$

Obrat pohledávek nám ukazuje, že za období 2022 byla ve společnosti jednotka pohledávek proměněna v tržbu celkem 5,7 krát.

$$\text{Doba obratu pohledávek} \rightarrow \frac{244\,976\,500}{1\,405\,112\,000/365} = 63 \text{ dní}$$

Standardní doba splatnosti faktur vydaných ve společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o. je 30 dní. Doba obratu pohledávek určuje průměrný čas zaplacení pohledávky po vystavení faktury. Tento průměr je o 33 dní vyšší než standardní doba splatnosti faktur, což indikuje značné problémy s platební morálkou některých odběratelů.

$$\text{Běžná likvidita} \rightarrow \frac{387\,345\,000}{325\,676\,000} = 1,19$$

$$\text{Pohotová likvidita} \rightarrow \frac{387\,345\,000 - 95\,228\,000}{325\,676\,000} = 0,89$$

$$\text{Okamžitá likvidita} \rightarrow \frac{59\,000}{109\,891\,000} = 0,0005$$

Běžná a pohotová likvidita společnosti je mírně pod doporučenou hodnotou. Znamená to, že úroveň likvidních prostředků je nižší, než je považováno za optimální pro řádný provoz a financování krátkodobých prostředků. Okamžitá likvidita společnosti naznačuje velký problém a možnost, že společnost nezvládá včas hradit své závazky, protože má málo prostředků okamžitě přeměnitelných na finanční hotovost. Tato skutečnost je ovlivněna pravidelným investováním hotových pohotových prostředků ke konci účetního období do inovací podniku.

Čistý pracovní kapitál $\rightarrow 387\,345\,000 - 325\,676\,000 = 61\,669\,000$

Hodnota čistého pracovního kapitálu ukazuje, kolik peněžních prostředků má společnost pro financování svého provozu po uhrazení svých krátkodobých závazků. Výsledek tohoto ukazatele poukazuje na stabilitu společnosti a možnost dalšího rozvoje.

4.2.4. Vertikální analýza

Tato analýza nám ukazuje podíl, který tvoří pohledávky vůči aktivům v k rozvahovému dni v roce 2022.

Podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech $\rightarrow \frac{292\,058\,000}{387\,345\,000} = 75\%$

Podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech společnosti je 75 %, což značí velmi vysoký podíl. Tento podíl je ovlivněn tím, že společnost poskytuje delší dobu splatnosti na úhradu dodavatelských úvěrů, které poskytuje. Takto vysoké procento přináší větší riziko nezaplacení faktur a může negativně ovlivnit stabilitu společnosti.

Podíl pohledávek z obchodních vztahů na oběžných aktivech $\rightarrow \frac{211\,134\,000}{387\,345\,000} = 54\%$

Podíl daňových pohledávek na oběžných aktivech $\rightarrow \frac{10\,827\,000}{387\,345\,000} = 2\%$

Podíl jiných pohledávek na oběžných aktivech $\rightarrow \frac{203\,000}{387\,345\,000} = 0,05\%$

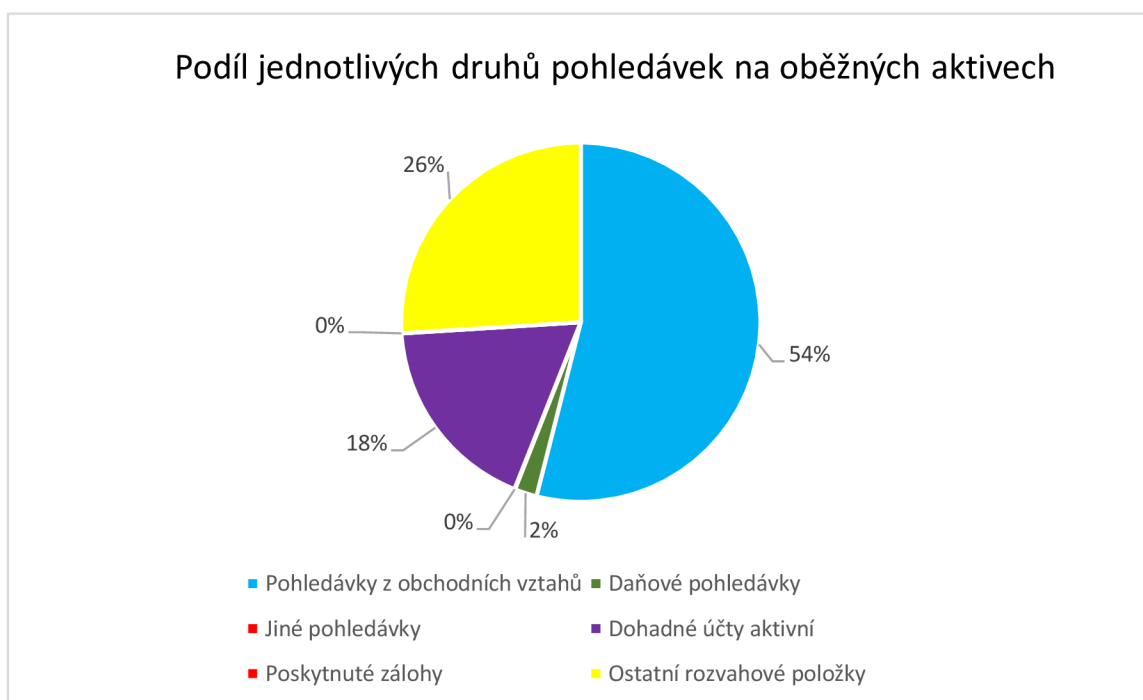
Podíl dohadných účtů aktivních na oběžných aktivech $\rightarrow \frac{69\,840\,000}{387\,345\,000} = 18\%$

Podíl poskytnutých záloh na oběžných aktivech $\rightarrow \frac{54\,000}{387\,345\,000} = 0,01\%$

Podíl pohledávek vůči obratu $\rightarrow \frac{292\,058\,000}{1\,405\,112\,000} = 20,8\%$

U podílu pohledávek vůči obratu bývá preferováno nižší procento, protože pohledávky můžou být vnímány kvůli riziku nezaplacení jako nejistý zdroj příjmu. 20,8 % tedy značí ideální míru tohoto podílu. Větší procento by znamenalo velkou závislost na nejistých příjmech.

Graf 10: Podíl jednotlivých druhů pohledávek na oběžných aktivech



4.2.5. Horizontální analýza

Horizontální analýza pohledávek umožňuje sledovat jejich vyvíjení a změny v čase. Porovnávané období je 2021 – 2022.

$$\text{Relativní změna pohledávek v čase} \rightarrow \frac{292\,058\,000 - 197\,895\,000}{197\,895\,000} * 100 = 47,5 \%$$

$$\text{Relativní změna daňových pohledávek v čase} \rightarrow \frac{10\,827\,000 - 6\,123\,000}{6\,123\,000} * 100 = 76,8 \%$$

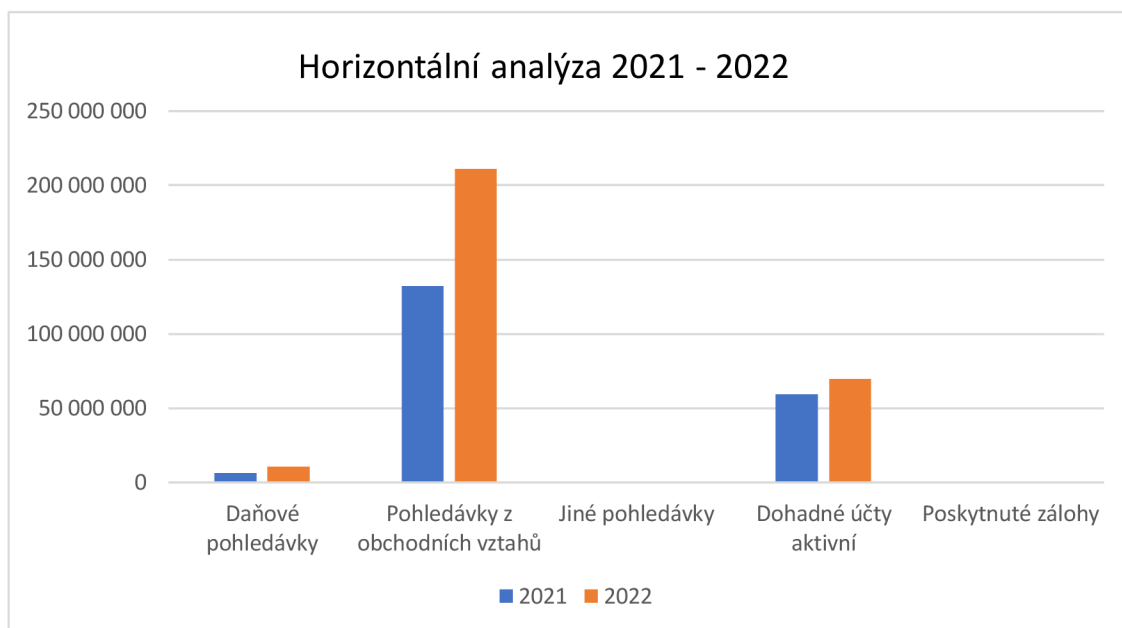
$$\text{Relativní změna pohledávek z obchodních vztahů v čase} \rightarrow \frac{211\,134\,000 - 132\,076\,000}{132\,076\,000} * 100 = 59,8 \%$$

$$\text{Relativní změna jiných pohledávek v čase} \rightarrow \frac{203\,000 - 143\,000}{143\,000} * 100 = 41,9 \%$$

$$\text{Relativní změna dohadných účtů aktivních v čase} \rightarrow \frac{69\,840\,000 - 59\,498\,000}{59\,498\,000} * 100 = 17,4 \%$$

$$\text{Relativní změna poskytnutých záloh v čase} \rightarrow \frac{54\,000 - 55\,000}{55\,000} * 100 = -1,8 \%$$

Graf 11: Horizontální analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3. Analýza bonity vybraných odběratelů

Analýza bonity je důležitý proces hodnocení finančního zdraví konkrétních odběratelů. V této kapitole jsou zhodnoceni čtyři pravidelní odběratelé společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o. Odběratelé mají fiktivní názvy, protože data společnosti týkající se pohledávek vůči konkrétním zákazníkům nemohou být zveřejněny. Nejdříve je provedena analýza bonity pomocí Kralickova testu a následně jsou hodnoceny pohledávky vůči těmto odběratelům. K provedení Kralickova testu jsou využita data z veřejné účetní závěrky společností z roku 2021.

4.3.1. Pohledávky společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o.

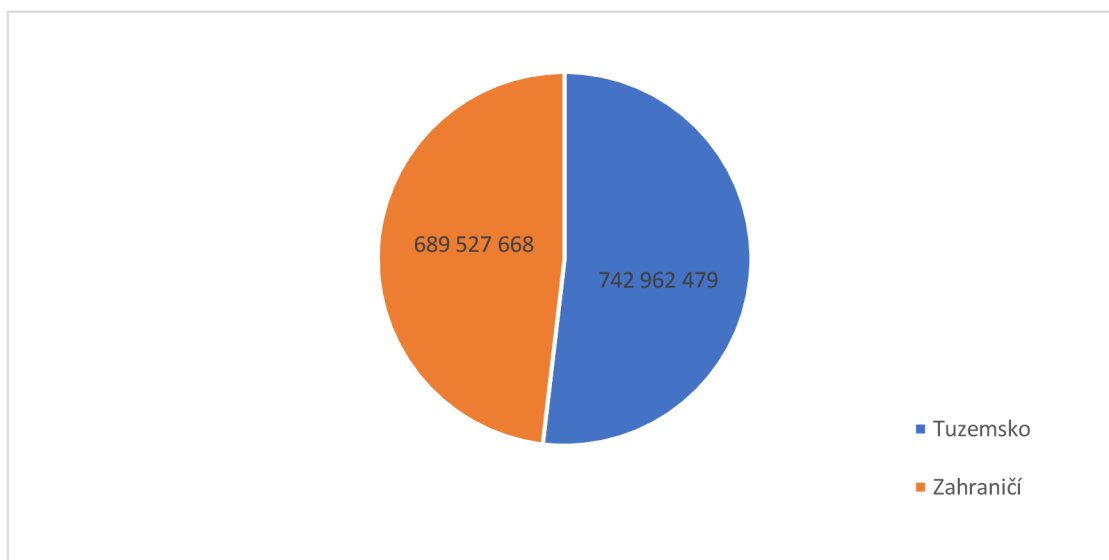
Jak již bylo zmíněno, společnost prodává své výrobky a služby v tuzemsku i do zahraničí. Počet zahraničních odběratelů se ve společnosti převyšuje tuzemské. Přestože společnost má více zahraničních odběratelů, vyšší hodnotu pohledávek celkem tvoří pohledávky k tuzemským podnikům.

Tabulka 10: Přehled pohledávek z obchodních vztahů za období 2021-2022

	2021	2022
Počet odběratelů	49	56
Z toho zahraniční odběratelé	32	39
Hodnota pohledávek za celý rok	905 975 944	1 432 465 260
Z toho do zahraničí	347 563 739	689 527 668

Zdroj: Vlastní zpracování

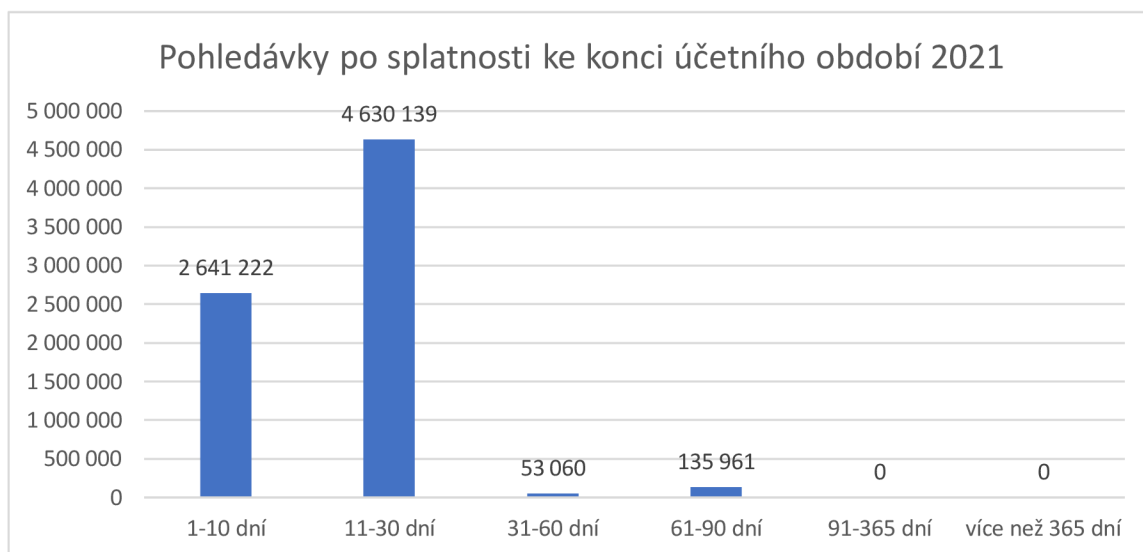
Graf 12: Poměr hodnoty pohledávek vůči tuzemským a zahraničním odběratelům období 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

V každém podniku se nezdá stává, že pohledávky nejsou uhrazeny v termínu splatnosti. Na konci účetního období roku 2021 podnik eviduje neuhrazené pohledávky v hodnotě 7 460 382 Kč. Největší podíl nezaplacených pohledávek po splatnosti s prodloužením mezi 11 - 30 dny. Těchto pohledávek zřejmě neubývá, protože v období prodloužení do 30 dnů není odběrateli zasílána upomínka. Upomínky jsou manuálně zasílány až po uplynutí 31 dní prodloužení.

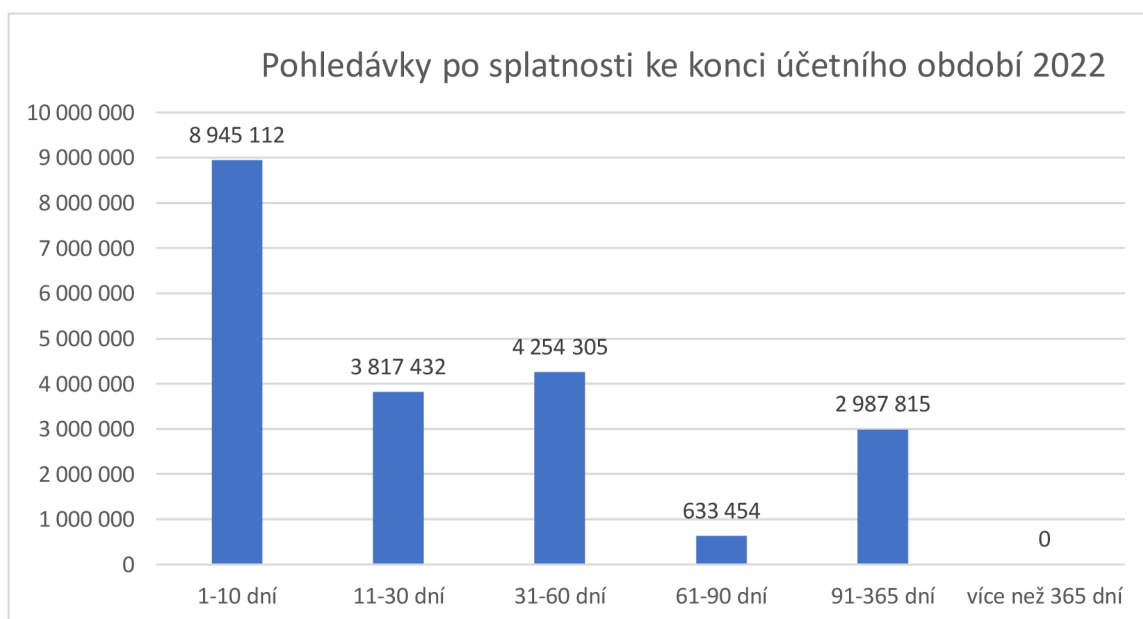
Graf 13: Pohledávky po splatnosti ke konci účetního období 2021



Zdroj: Vlastní zpracování

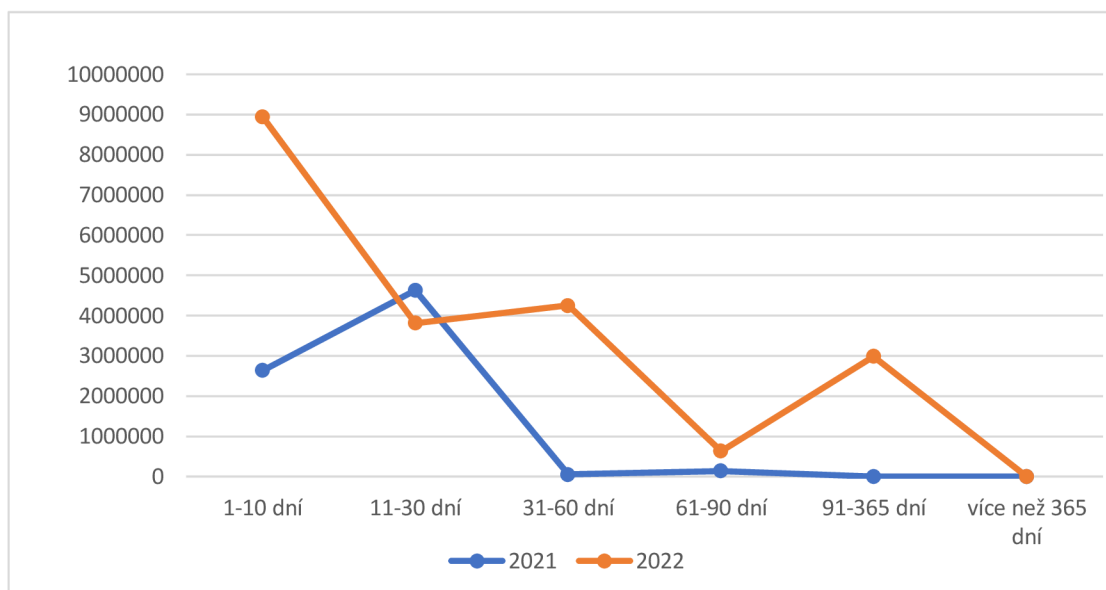
Neuhrazené pohledávky na konci období 2022 dosáhly 20 638 118 Kč, kde je nejvíce neuhrazených pohledávek po splatnosti mezi 1 – 10 dny. Některé pohledávky v tomto období mohou být po splatnosti pouze jeden den, kvůli prodlení v připsání úhrady.

Graf 14: Pohledávky po splatnosti ke konci účetního období 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Porovnání neuhrazených pohledávek po splatnosti v letech 2021 – 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Na konci účetního období roku 2021 společnost eviduje celkem 0,82 % neuhrazených pohledávek z celkového objemu. V roce 2022 společnost eviduje 1,44 % neuhrazených pohledávek z celkového objemu. Nárůst neuhrazených pohledávek mezi těmito obdobími je tedy 0,62%.

Obchodní deficit:

$$2021 = \frac{125\,224\,000}{1\,228\,501\,000/365} - \frac{137\,106\,500}{1\,228\,501\,000/365} = - 3,5 \text{ dne}$$

$$2022 = \frac{171\,605\,000}{1\,405\,112\,000/365} - \frac{122\,345\,500}{1\,405\,112\,000/365} = 12,5 \text{ dní}$$

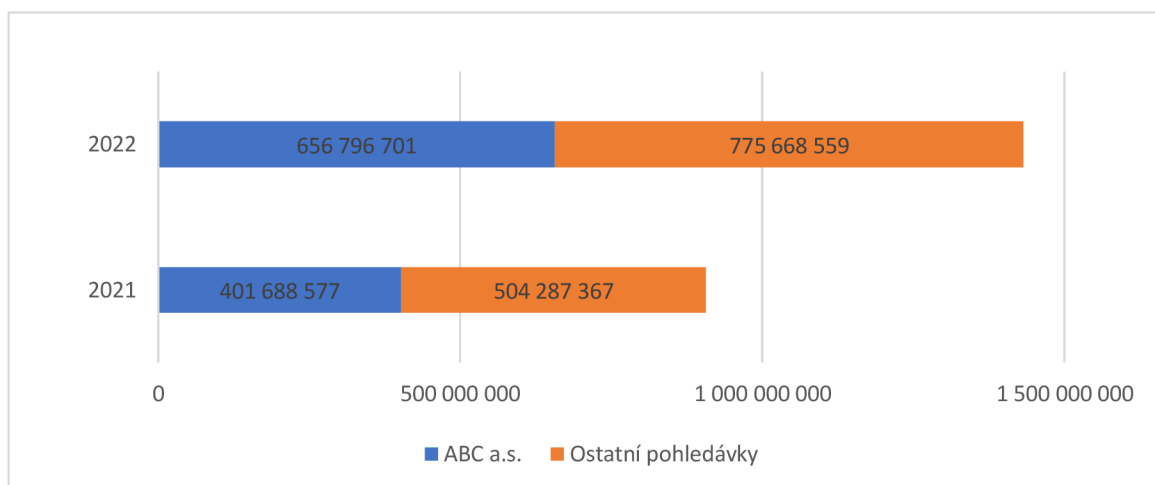
Obchodní deficit ukazuje rozdíl mezi dobou splatností pohledávek a dobou splatností závazků. V roce 2021 záporný výsledek značí rizika a ukazuje, že podnik musí hradit své závazky dříve, než vyinkasuje finanční prostředky z pohledávek. V roce 2022 se situace vylepšila a podnik se dostává do situace, kdy dříve získává finanční prostředky ze svých pohledávek, než je povinna hradit své závazky.

4.3.2. ABC a.s.

Společnost ABC a.s. je pro zkoumaný podnik velmi důležitým odběratelem. Hodnota faktur vystavených tomuto odběrateli každoročně tvoří přes 40 % z celkového objemu vystavených faktur a jedná se tak o největšího zákazníka.

Jedná se o společnost, která patří do nadnárodní skupiny věnující se potravinářském průmyslu a každoročně dosahuje obrátu přes 1,5 miliardy korun.

Graf 16: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti ABC a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům



Zdroj: Vlastní zpracování

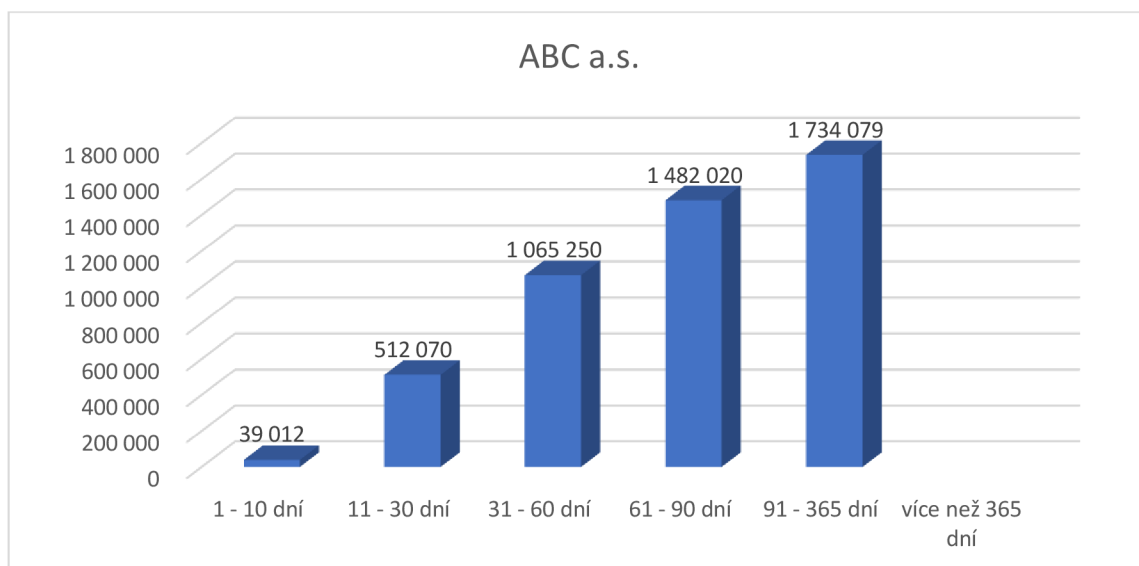
Tabulka 11: Kralickův test ABC a.s.

Výpočet základního ukazatele	Přidělené bodové hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu $\rightarrow \frac{141\,392\,000}{467\,890\,000} = 0,302$	1
Doba splácení dluhu $\rightarrow \frac{326\,498\,000 - 131\,000}{132\,255\,000} = 2,5$ roku	1
Cash flow v tržbách $\rightarrow \frac{132\,255\,000}{1\,698\,990\,000} = 0,077$	3
Rentabilita aktiv $\rightarrow \frac{78\,406\,000}{467\,890\,000} = 0,168$	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost ABC a.s. dosáhla aritmetického průměru v bodovém hodnocení 1,5. Dle tohoto testu se tedy jedná o bonitní podnik, který je schopný dostát svým závazkům a nemělo by tedy hrozit riziko nezaplacení faktur.

Graf 17: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti vůči podniku ABC a.s. dle doby prodlení v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota pohledávek je spočítána na základě průměru z počátku a konce období.

Nejkratší doba úhrady od odběratele ABC a.s. byla v roce 2022 obdržena na bankovní účet společnosti 9. den od vystavení faktury. Naopak faktura vydaná s největším prodlením byla uhrazena po 291 dnech.

Celkem bylo odběrateli vystaveno 1 499 faktur za prodej výrobků a služeb. Součet jednotlivých reálných dob inkasa těchto faktur je 145 403 dní.

Průměrná doba inkasa pohledávek od odběratele ABC a.s. je tedy za rok 2022 97 dní, což je o 67 dní více než je nastavena splatnost. Většina faktur je odběrateli vystavena s lhůtou splatnosti 30 dní, ve výjimečných případech v počtu 60 dní.

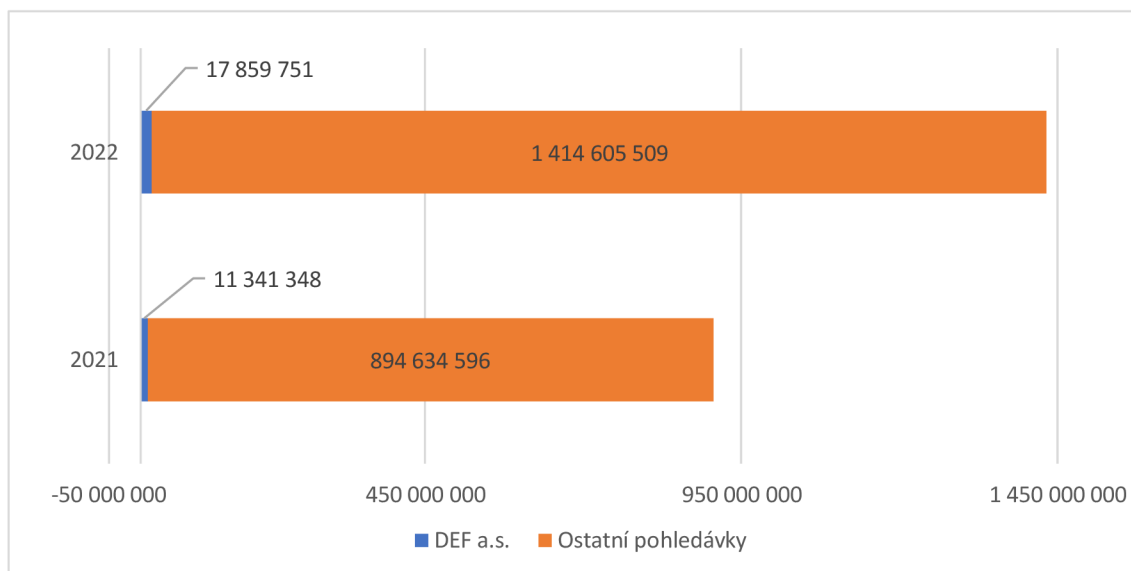
Hodnota pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti společnosti Schreiber Czech Republic s.r.o. tvoří ke konci účetního období 2022 hodnotu 20 638 118 Kč. Z této hodnoty tvoří pohledávky po splatnosti vůči společnosti ABC a.s. celkem 5 060 141 Kč, což je 24,5 % z celkového objemu pohledávek po splatnosti ke konci účetního období.

Přestože ukazatele bonity společnosti ABC a.s. poukazují na podnik jako na bonitní, tak se jedná o podnik s nejvyšším počtem neuhrazených faktur a nejdelší dobou reálného inkasa pohledávek.

4.3.3. DEF a.s.

DEF a.s. je mezinárodní maloobchodní společnost se sídlem ve Spojeném Království. Jedná se o jednoho z předních maloobchodních prodejců potravin a spotřebního zboží ve světě. Pohledávky vůči této společnosti tvoří v roce 2022 přes 1 % z celkového objemu. Tuto společnost jsem si pro analýzu vybrala z důvodu jejího velkého dosahu po celé republice a zajímavému obratu, který za rok 2022 činil pře 43 miliard korun.

Graf 18: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti DEF a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Kralickův test DEF a.s.

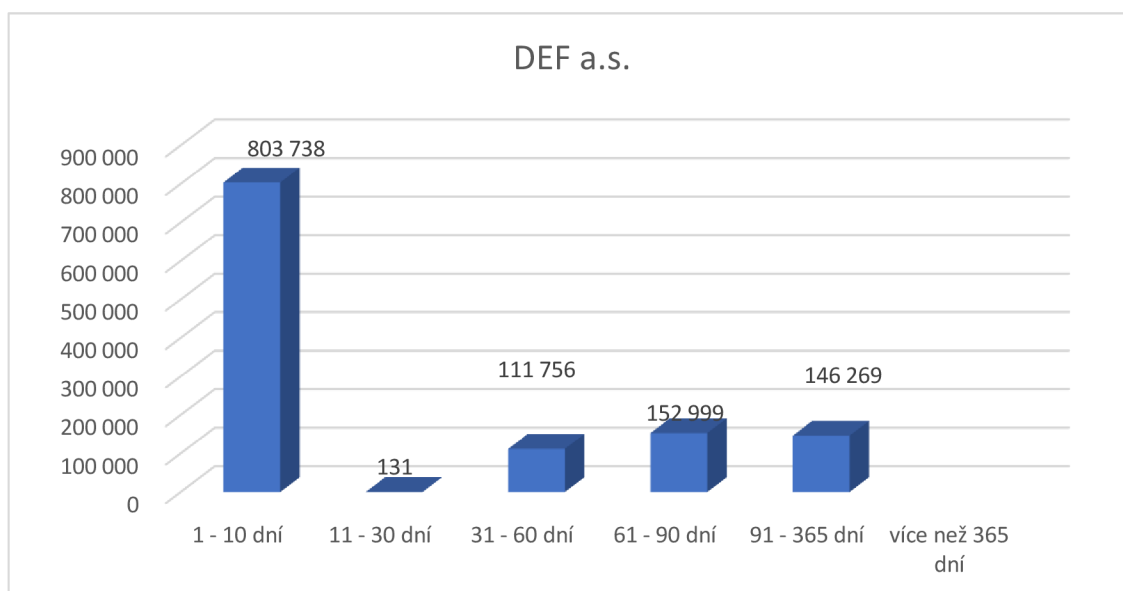
Výpočet základního ukazatele	Přidělené bodové hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu $\rightarrow \frac{15\,453\,000\,000}{21\,759\,000\,000} = 0,71$	1
Doba splácení dluhu $\rightarrow \frac{6\,020\,000\,000 - 674\,000\,000}{5\,927\,000\,000} = 0,9$ roku	1

Cash flow v tržbách $\rightarrow \frac{5\,927\,000\,000}{42\,081\,000\,000} = 0,14$	1
Rentabilita aktiv $\rightarrow \frac{1\,304\,000\,000}{21\,759\,000\,000} = 0,06$	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tohoto odběratele je vypočten aritmetický průměr z bodového hodnocení jednotlivých ukazatelů 1,75, a tak se stále řadí mezi bonitní podniky u kterých nehrozí velké riziko nezaplacení.

Graf 19: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti vůči podniku DEF a.s. dle doby prodlení v roce 2022:



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnosti DEF a.s. jsou vystavovány faktury se splatností 30 dní. Nejkratší doba úhrady od odběratele DEF a.s. byla v roce 2022 obdržena na bankovní účet společnosti 3 den od vystavení faktury. Naopak faktura vydaná s největším prodlením byla uhrazena za 122 dní od vystavení.

Celkem bylo odběrateli vystaveno 180 faktur za prodej výrobků a služeb. Součet jednotlivých reálných dob inkasa těchto faktur je 6 125 dní.

Průměrná doba inkasa pohledávek od odběratele DEF a.s. je tedy za rok 2022 34 dní.

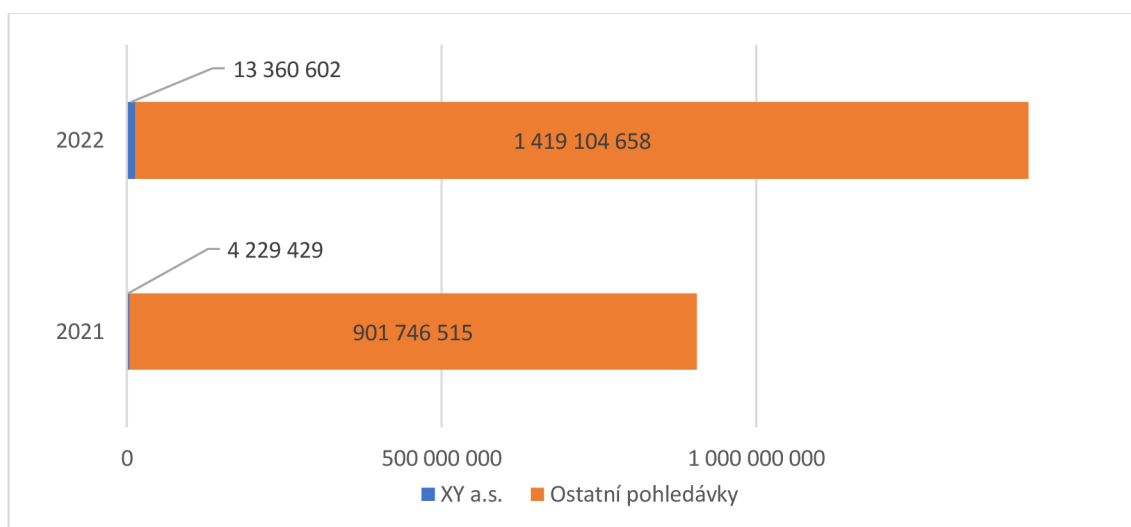
Neuhrazené pohledávky vůči společnosti DEF a.s. ke konci účetního období tvoří hodnotu 2 229 135 Kč, což je 10,27 % z celkového objemu neuhrazených pohledávek z obchodních vztahů ke konci období.

Ukazatel bonity u tohoto odběratele vyšel o 0,25 % hůře než u odběratele ABC a.s., přesto společnost DEF a.s. hradí své závazky průměrně pouze o 4 dny déle, než je dle splatnosti stanoveno.

4.3.4. XY a.s.

Společnost XY a.s. patří mezi maloobchodní prodejce s ročním obratem přes 3 miliardy ročně. Vzhledem k počtu objednávek se řadí mezi menší, ale stálé zákazníky. Pohledávky vůči tomuto odběrateli jsou v roce 2022 0,9 % z celkového objemu.

Graf 20: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti XY a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Kralickův test XY a.s.

Výpočet základního ukazatele	Přidělené bodové hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu $\rightarrow \frac{1\,071\,831\,000}{1\,562\,541\,000} = 0,68$	1
Doba splácení dluhu $\rightarrow \frac{490\,710\,000 - 96\,148\,000}{163\,543\,000} = 2,4$ roku	1
Cash flow v tržbách $\rightarrow \frac{163\,543\,000}{3\,224\,892\,000} = 0,05$	3
Rentabilita aktiv $\rightarrow \frac{28\,841\,000}{1\,562\,541\,000} = 0,02$	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro podnik XY a.s. je dle bodového hodnocení ukazatelů spočítán průměr 2,25, který již neřadí zákazníka mezi bonitní. Podnik s touto hodnotou se nachází v tzv. šedé zóně, což znamená, že společnost vykazuje některé mírně rizikové rysy a není tak jasné, zda ho hodnotit jako rizikový nebo ne. Společnost by měla být opatrná ohledně poskytování dodavatelského úvěru této společnosti.

Kvůli nejednoznačnému výsledku Kralickova testu je provedena další analýza pomocí indexu IN05, který předpovídá finanční situaci podniku.

Výpočet jednotlivých ukazatelů:

$$A \rightarrow \frac{1\,562\,541\,000}{490\,710\,000} = 3,18$$

$$B \rightarrow \frac{28\,841\,000}{20\,402\,000} = 2,41$$

$$C \rightarrow \frac{28\,841\,000}{1\,562\,541\,000} = 0,018$$

$$D \rightarrow \frac{3\,224\,892\,000}{1\,562\,541\,000} = 2,06$$

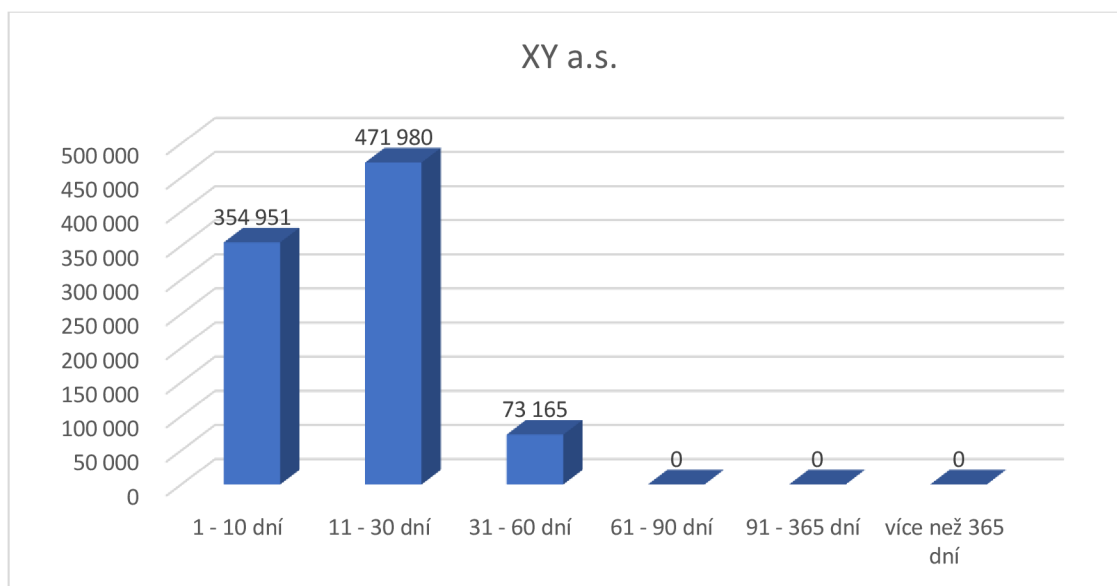
$$E \rightarrow \frac{656\,470\,000}{431\,910\,000} = 1,52$$

Rovnice indexu:

$$IN05 = (0,13 * 3,18) + (0,04 * 1,41) + (3,97 * 0,018) + (0,2 * 2,06) + (0,09 * 1,52) = 1,09$$

Výsledek analýzy opět zařazuje podnik XY a.s. do neurčité skupiny, a to do skupiny, která netvoří hodnotu, ale zároveň není bankrotující.

Graf 21: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti vůči podniku XY a.s. dle doby prodlení v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejkratší úhrada pohledávky od společnosti XY a.s. byla v roce 2022 na bankovní účet podniku připsána za 1 den a nejdelší doba úhrady od vystavení faktury trvala 92 dní.

Celkem bylo odběrateli vystaveno 52 faktur za prodej výrobků a služeb. Součet jednotlivých reálných dob inkasa těchto faktur je 988 dní.

Průměrná doba inkasa pohledávek od odběratele XY a.s. je tedy za rok 2022 19 dní.

Ke konci účetního období roku 2022 společnost eviduje neuhrazené pohledávky po splatnosti vůči společnosti XY a.s. v celkové výši 414 233 Kč, což tvoří 2 % z celkové hodnoty pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti ke konci účetního období.

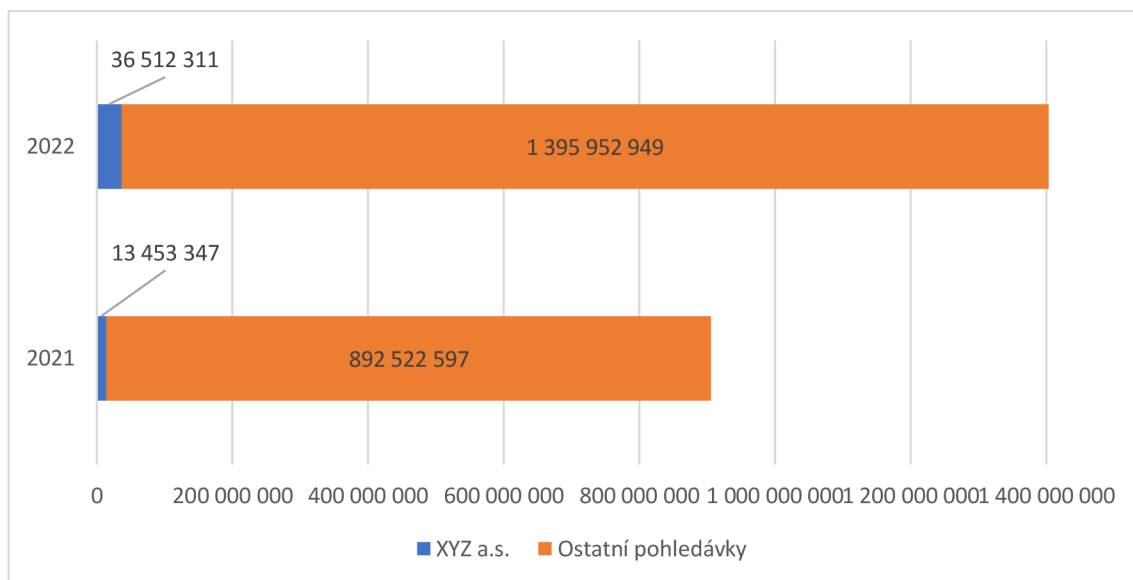
Ukazatel bonity u tohoto odběratele nevyšel jednoznačně a mohlo by se tedy jednat o rizikový podnik. Navzdory této skutečnosti tento podnik hradí své závazky ve lhůtách splatnosti.

4.3.5. XYZ, a.s.

Posledním z hodnocených odběratelů je česká firma sídlící Nymburku. Společnost XYZ a.s. je jedním z nejstarších a nejvěrnějších odběratelů zkoumaného podniku. Tato společnost odebírá výrobky od firmy Schreiber Czech Republic s.r.o. již od jejího založení. Hlavní zaměření podniku je výroba a zpracování mléčných surovin s důrazem na kvalitu a regionální původ surovin.

Vůči hodnocenému podniku XYZ a.s. společnost eviduje pohledávky v hodnotě 3 % z celkového objemu pohledávek z obchodních vztahů.

Graf 22: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti XYZ a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům



Zdroj: Vlastní zpracování

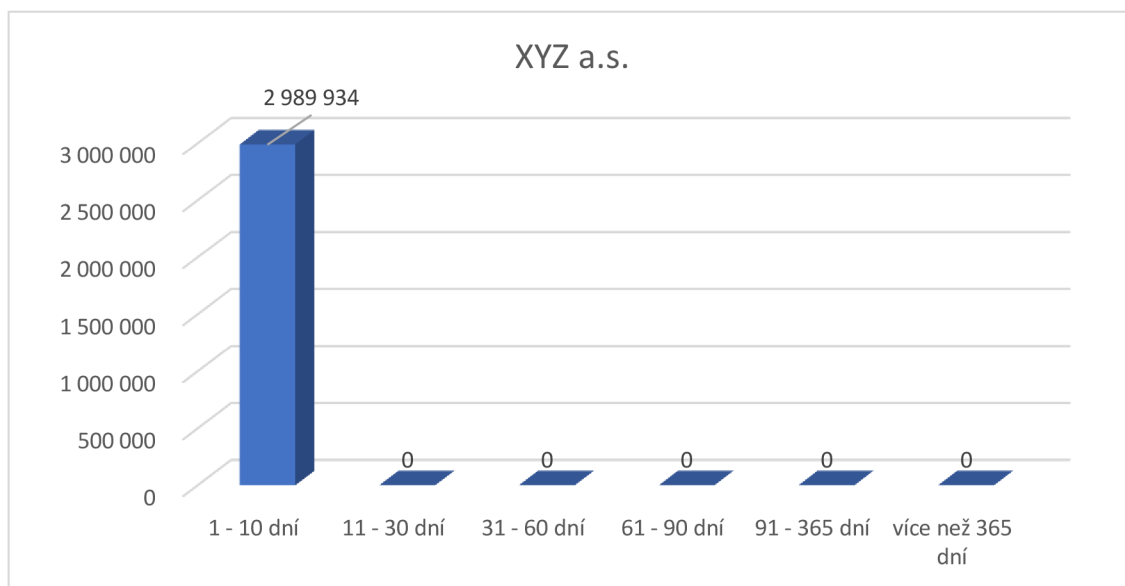
Tabulka 14:Kralickův test XYZ a.s.

Výpočet základního ukazatele	Přidělené bodové hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu $\rightarrow \frac{594\,315\,000}{1\,062\,624\,000} = 0,56$	1
Doba splácní dluhu $\rightarrow \frac{461\,713\,000 - 88\,865\,000}{198\,753\,000} = 1,87$ roku	1
Cash flow v tržbách $\rightarrow \frac{198\,753\,000}{1\,553\,288\,000} = 0,13$	1
Rentabilita aktiv $\rightarrow \frac{104\,292\,000}{1\,062\,624\,000} = 0,09$	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle aritmetického průměru 1,5 je podnik zařazen mezi bonitní odběratele.

Graf 23: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti dle doby prodlení v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejkratší úhrada pohledávky od společnosti XYZ a.s. byla v roce 2022 na bankovní účet podniku připsána 3 den od vystavení faktury a nejdelší doba úhrady od vystavení faktury trvala 39 dní.

Celkem bylo odběrateli vystaveno 27 faktur za prodej výrobků a služeb. Součet jednotlivých reálných dob inkasa těchto faktur je 191 dní.

Průměrná doba inkasa pohledávek od odběratele XYZ a.s. je tedy za rok 2022 7 dní.

Společnost vůči odběrateli XYZ a.s. ke konci účetního období roku 2022 neviduje žádné pohledávky po splatnosti.

4.4. Hodnocení a doporučení pro podnik

Společnost Schreiber Czech Republic s.r.o. lze zařadit mezi prestižní podniky v oblasti výroby mléčných produktů. Stálá klientela tohoto podniku se rozrůstá a podnik se neustále snaží o inovace a rozšíření svého portfolia.

Nejdříve bych ráda vyzdvihla velmi dobře zpracovanou vnitropodnikovou směrnici, ve které je detailně zaznamenán postup při zavedení nového zákazníka. Každý zákazník musí být prověřen a schválen finančním oddělením. V této směrnici je taktéž podrobně popsán postup při vytváření objednávek, na který je kladen velký důraz a případné postupy pro tvorbu opravných položek.

Společnost poskytuje dodavatelský úvěr se splatností 30 dní. Nepříjemným faktem pro společnost je, že průměrná doba zaplacení těchto úvěrů je 63 dní, tzn. 33 dní po jejich splatnosti. Společnost nepřipisuje svým odběratelům úroky z prodlení, a tak je dodavatelský úvěr celou dobu bezúročný. Mým hlavním doporučením je rozdělit zákazníky společnosti do třech skupin a upravit doby splatnosti.

Rozdělení by mohlo vypadat následovně:

1. Odběratelé I. Třídy

- Stálí zákazníci odebírající výrobky a služby déle než 5 let
- Pohledávky vůči tomuto podniku tvoří více než 1 % z celkových pohledávek
- Průměrná doba inkasa pohledávek u odběratele nepřesahuje stanovenou dobu splatnosti
- Ověření bonity odběratele řadí podnik mezi bonitní

2. Odběratelé II. Třídy

- Zákazníci, kteří odebírají výrobky a služby alespoň 1 rok
- Průměrná doba inkasa pohledávek u odběratele přesahuje stanovenou dobu splatnosti maximálně o 5 dní

3. Odběratelé III. Třídy

- Nesplňující výše uvedené

Doby splatnosti by měly být upraveny následovně:

Odběratelé I. Třídy → doba splatnosti až 60 dní

Odběratelé II. Třídy → doba splatnosti až 30 dní

Odběratelé III. Třídy → doba splatnosti až 14 dní

Tyto skupiny jsou vytvořeny jako vlastní návrh založený na předchozích výsledcích. Takto navržené skupiny berou v úvahu faktory, které poukazují na to, zda je zákazník pro společnost Schreiber Czech Republic s.r.o. důležitým z hlediska podílu na pohledávkách a zároveň hodnotí jejich skutečné plnění svých závazků.

Hodnocení odběratelé by měli být rozděleni následovně:

ABC a.s. odebírá výrobky od společnosti již přes 10 let a hodnota pohledávek vůči tomuto zákazníkovi je přes 40 % z celkového objemu pohledávek z obchodních vztahů. Dle Kralickova testu se dokonce jedná o bonitní podnik. Všechny tyto ukazatele řadí společnost ABC a.s. mezi prioritní a významné odběratele pro společnost. Co se týče reálné doby inkasa pohledávek, tak společnost ABC a.s. hradí své závazky průměrně za 97 dní, což je o 67 dní déle, než je smluvená splatnost. Tato skutečnost působí velmi špatně na likviditu podniku, protože se jedná o velký podíl pohledávek, který je uhrazen dlouho po splatnosti. Společnost tak musí hradit velkou část inovací a zásob z vlastních zdrojů. Dle navržených skupin by měl být podnik ABC a.s. zařazen do skupiny Odběratelé III. Třídy a měla by mu být upravena splatnost na 14 dní.

Podnik DEF a.s. odebírá zboží od společnosti 7 let a hodnota pohledávek vůči tomuto zákazníkovi tvoří více než 1 % z celkového objemu. Kralický test poukazuje na odběratele jako na bonitního a průměrná doba inkasa pohledávek je 34 dní. DEF a.s. tedy hradí své závazky vůči společnosti průměrně 4 dny po nastavené splatnosti. Dle výše uvedených skutečností by měl být podnik zařazen do skupiny Odběratelé II. Třídy a splatnost nastavena na 30 dní.

XY a.s. odebírá výrobky 2 roky a objem pohledávek z celku vůči tomuto zákazníkovi je 0,9 %. Průměrná doba inkasa pohledávek je 19 dní, takže podnik hradí své závazky ve splatnosti. Ověření bonity podniku XY a.s. poukazuje na podnik, jako na nacházející se v šedé zóně. Dle Kralickova testu se tedy podnik neřadí mezi bankrotní ani bonitní. Tento odběratel by měl být zařazen mezi Odběratelé II. Třídy.

Podnik XYZ a.s. je pro společnost nejstarším odběratelem, který odebírá výrobky od založení společnosti. Hodnota pohledávek vůči tomuto zákazníkovi přesahuje 3 % z celkového objemu pohledávek. Průměrná doba inkasa pohledávek je 7 dní. Tento podnik ze zkoumaných podniků hradí své závazky vůči společnosti v nejkratším čase. Kralickův test podnik identifikoval jako bonitní. Tento podnik by měl být zařazen mezi Odběratelé I. Třídy.

Z výše hodnocených podniků bychom dle nového rozdělení do skupin zařadili skupiny odběratelé I. Třídy pouze podnik XYZ a.s., který pro to splňuje všechny parametry. Společnost ABC a.s. je sice zákazníkem, na kterém závisí většina tržeb, ale díky tomu, že hradí faktury dlouho po splatnosti, tak dostává společnost do značných problémů. Tento zákazník by měl být tedy zařazen do skupiny Odběratelé III. Třídy a splatnost faktur by mu měla být nově nastavena na 14 dní. Tyto doporučené změny ve splatnosti faktur by měly pomoci podniku se získáváním včasnějších úhrad.

Dalším doporučením je individuální přístup k hodnocení bonity odběratelů. Přestože dle testu na ověření bonity je nejspolehlivějším zákazníkem společnost ABC a.s., tak splácí své závazky vůči zkoumané společnosti průměrně o 67 dní po běžné splatnosti. Tato skutečnost je společnosti ABC a.s. v současné době tolerována vzhledem k okolnosti, že se jedná o největšího zákazníka. Důsledkem této situace je, že společnosti ABC a.s. je na poměrně dlouhou dobu poskytován dodavatelský úvěr v podstatě zdarma a společnost má kvůli pohledávkám, které nejsou splaceny včas, problém s úhradou vlastních závazků. Tato skutečnost je zaznamenána v analýze likvidity, která pro podnik nevychází vůbec dobře. Dle nově navrženého systému rozdělení zákazníků by se tedy měla společnost ABC a.s. přesunout do skupiny Odběratelé III. Třídy.

Dalším mým doporučením je urychlení zasilání upomínek faktur v prodlení. Společnost v současné době zasílá upomínky manuálně 31. den od data splatnosti. Navrhují zasilání upomínek již po 14 dnech po datu splatnosti. Proces probíhá manuálně, kdy musí účetní upomínku vystavit a zaslat, navrhuji tedy úpravu systému pro evidenci faktur vydaných tak, aby odběrateli upomínku vygeneroval a zaslal automaticky.

Doporučením, které by mohlo motivovat zákazníky, aby platili včas je zavedení slevy za včasnou úhradu, tzv. skonta. Skonto sazba by měla být u skupiny Odběratelé I. Třídy za úhradu do 20 dní 5 % z fakturované částky, u skupiny Odběratelé II. Třídy za úhradu do 10 dní 3 % z fakturované částky a u skupiny Odběratelé III. Třídy za úhradu do 5 dní

1,5 % z fakturované částky. Hlavním dopadem skonto sazby pro zákazníka je finanční úspora, díky které se mu sníží náklady na nákup výrobků. Výhodou pro společnost Schreiber Czech Republic s.r.o. bude vylepšení likvidity, díky které bude společnost moci investovat do rozvoje, splácet rychleji závazky či nakoupit zásoby. Navržené skonto sazby výrazně nesníží tržby podniku, budou motivovat odběratele k včasné úhradě a tím sníží pravděpodobnost případného vymáhání pohledávek.

V neposlední řadě doporučuji sjednotit účetní software pro vystavování a evidenci vydaných faktur. Toto sjednocení by přineslo značnou časovou úsporu při týdenní bázi sledování úhrad.

Pokud by společnost Schreiber Czech Republic s.r.o. přijala doporučení, která by měla v první řadě vylepšit dobu obratu pohledávek, tak dojde ke zlepšení celkového ekonomického stavu společnosti. Co se týče návrhu na automatizaci určitých procesů, tak se inovace neobejde bez určité časové a finanční investice. Výhodou v procesu automatizace je vlastní IT oddělení, které se návrhem na zlepšení může zabývat a nemusí se tak vynaložit velké finanční prostředky za externí vývojáře. Každý návrh sebou nese i jisté riziko. Největším rizikem mého doporučení ohledně rozdělení zákazníků do tří skupin dle stanovených kritérií je možnost, že by společnost kvůli změně doby splatnosti mohla o některé zákazníky přijít. K potvrzení, že výše zmíněná doporučení budou mít pro podnik velmi kladný dopad je možné až po přijetí těchto doporučení a následné analýze.

5. Závěr

Tématem bakalářské práce byla analýza pohledávek ve vybraném podniku. Pohledávky jsou řazeny mezi jednu z nejvýznamnějších položek oběžných aktiv a představují pro společnost výnos za prodané výrobky či služby, proto je velmi důležité zavést efektivní způsob jejich řízení. Pokud je systém řízení pohledávek správně nastaven, může tak podnik ušetřit mnoho času i financí s případným následným vymáháním pohledávek.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu pohledávek ve vybraném podniku, zhodnocení systému řízení pohledávek a doporučení nových návrhů, které by mohli celý proces řízení pohledávek zefektivnit.

V teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny základní pojmy, charakterizovány pohledávky a uvedené zásady pro správné řízení pohledávek. S pomocí těchto charakteristik byla nadále vypracována praktická část bakalářské práce, která se zaměřuje na konkrétní podnik.

K vypracování analýzy pohledávek jsem si vybrala společnost Schreiber Czech Republic s.r.o., která se zaměřuje na potravinářský průmysl, konkrétně na výrobu mléčných produktů. Z počátku praktické části je společnost představena a jsou zde popsány současné způsoby řízení pohledávek od založení nového zákazníka až po upomínání faktur v prodlení. Jednotlivé analýzy jsou vyhotoveny z veřejně dostupných účetních závěrek za období 2019 – 2022 dle typu analýzy. Nejdříve jsou zde vypočítány finanční analýzy pohledávek související s aktivitou, likviditou, podílem pohledávek na aktivech, vývojem tržeb a dalšími ukazateli. Dále je ohodnocena bonita konkrétních zákazníků a spočítány reálné doby inkasa pohledávek u těchto zákazníků.

Na závěr bakalářské práce byl na základě vypočítaných analýz zhodnocen systém řízení pohledávek ve vybraném podniku a byly doporučeny možnosti pro zlepšení tohoto procesu. Byl navržen systém pro rozdělení odběratelů do třech skupin dle bonity a pro každou skupinu navrženy podmínky pro poskytování dodavatelského úvěru.

6. Summary and keywords

The topic of the bachelor's thesis was the analysis of receivables in the selected company. Receivables are classified as one of the most important items of current assets and represent for the company a return for sold products or services, therefore it is very important to introduce an effective way of managing them. If the receivables management system is set up correctly, the company can save a lot of time and money with the possible subsequent collection of receivables.

The goal of this bachelor's thesis was to perform an analysis of receivables in the selected company, evaluation of the receivables management system and recommendations of new proposals that could make the entire receivables management process more effective.

In the theoretical part of the bachelor thesis, basic terms are defined, receivables are characterized and the principles for the correct management of receivables are stated. With the help of these characteristics, the practical part of the bachelor's thesis, which focuses on a specific company, was further developed.

I chose the company Schreiber Czech Republic s.r.o., which focuses on the food industry, specifically on the production of dairy products, to develop the receivables analysis. From the beginning of the practical part, the company is introduced and the current methods of receivables management are described here, from the establishment of a new customer to reminders of overdue invoices. Individual analyses are prepared from publicly available financial statements for the period 2019 – 2022 according to the type of analysis. First, financial analyses of receivables related to activity, liquidity, the proportion of receivables to assets, sales development and other indicators are calculated here. Furthermore, the creditworthiness of specific customers is evaluated and the actual collection times of receivables from these customers are calculated.

At the end of the bachelor's thesis, based on calculated analyses, the receivables management system in the selected company was evaluated and options for improving this process were recommended. A system was designed for dividing customers into three

groups according to creditworthiness, and for each group the conditions for providing supplier credit were proposed.

Keywords: receivables, receivables management, analysis, financial statements

Seznam použité literatury:

Literatura:

1. Drbohlav, J., & Pohl, T. (2011). *Pohledávky Z právního, účetního a daňového pohledu*. Wolters Kluwer Česká republika.
2. Hrdý, M., & Krechovská, M. (2016). *Podnikové Finance V teorii A Praxi*. Praha: Wolters Kluwer.
3. Chalupa, R., Kadlec, J., Pilátová, J., Procházková, D., Sedlák, R., Skálová, J., Vlach, P., Fišerová, E., & Tkáč, R. (2018). *Abeceda účetnictví pro podnikatele*. ANAG.
4. Kislingerová, E. (2007). *Manažerské Finance*. V Praze: C.H. Beck.
5. Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční Analýza: Komplexní průvodce S příklady*. Grada Publishing.
6. Novotný, P., Rubáková, V., Hrouda P. (2015). *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada.
7. Pilátová, J., & Richter, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení V podnikové Praxi: Praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. ANAG.
8. Růčková, P. (2021). *Finanční Analýza: Metody, ukazatele, Využití V praxi*. Praha: Grada Publishing.
9. Ryneš, P. (2021). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka*. ANAG.
10. Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
11. Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.
12. Siekelova, A., Kliestik, T., Svabova, L., Androniceanu, A., & Schonfeld, J. (2017). *Receivables management: the importance of financial indicators in assessing the creditworthiness*.
13. Skálová, J. a Suková, A. (2023). *Podvojně účetnictví*. Praha: Grada.
14. Synek, M. (2011). *Manažerská Ekonomika*. Praha: Grada.
15. Vozňáková, I. (2004). *Efektivní Řízení Pohledávek*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

1. ALTAXO (n.d.). Dostupné z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/rizeni-pohledavek>
2. Business info (2020). Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/jak-snizovat-riziko-z-nezaplacen-pohledavek/2/>
3. Businessinfo (2023). Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/2/#zajisteni-a-utvrzeni-pohledavek/>
4. Halada, P. (n.d.). Dostupné z <http://www.bpx.cz/zajisteni-pohledavky-zavazku/>
5. Martikov, Ing. V. (2018). Dostupné z <https://www.du.cz/33/pohledavky-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Emsy4iYjEZCSq4zCdGEmnI8/>

Právní předpisy:

1. Zákon č.182/2006 Sb., *insolvenční zákon* (n.d.)
2. Zákon č. 89/2012 Sb., *občanský zákoník* (n.d.)
3. Zákon č. 563/1991 Sb., *zákon o účetnictví* (n.d.)

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1: Dvě dimenze řízení pohledávek.....	21
Graf 2: Organizační struktura skupiny Schreiber Foods	
.....	21
Graf 2: Organizační struktura skupiny Schreiber Foods	35
Graf 2: Organizační struktura skupiny Schreiber Foods	35
Graf 3: Znázornění růstu tržeb v letech 2019 – 2022SF Belgium	35
Graf 3: Znázornění růstu tržeb v letech 2019 – 2022	40
Graf 3: Znázornění růstu tržeb v letech 2019 – 2022	40
Graf 4: Znázornění porovnání růstu tržeb s růstem pohledávek z obchodních vztahů společnosti:	41
Graf 5: Podíl jednotlivých druhů pohledávek na oběžných aktivech.....	44
Graf 6: Horizontální analýza	45
Graf 7: Poměr hodnoty pohledávek vůči tuzemským a zahraničním odběratelům období 2022 ..	46
Graf 8: Pohledávky po splatnosti ke konci účetního období 2021	47
Graf 9: Pohledávky po splatnosti ke konci účetního období 2022	47
Graf 10: Porovnání neuhrazených pohledávek po splatnosti v letech 2021 – 2022.....	48
Graf 11: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti ABC a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům	49
Graf 12: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti vůči podniku ABC a.s. dle doby prodlení v roce 2022	50
Graf 13: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti DEF a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům	51
Graf 14: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti vůči podniku DEF a.s. dle doby prodlení v roce 2022:	52
Graf 15: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti XY a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům	53
Graf 16: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti vůči podniku XY a.s. dle doby prodlení v roce 2022	55
Graf 17: Poměr hodnoty pohledávek ke společnosti XYZ a.s. vůči pohledávkám k ostatním odběratelům	56
Graf 18: Průměrná hodnota pohledávek po splatnosti dle doby prodlení v roce 2022.....	57

Seznam Tabulek:

TABULKA 1: TYPICKÝ POSTUP PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI U OBCHODNÍ	17
TABULKA 2: VZORCE VYUŽITÉ KE STANOVENÍ FINANČNÍ ANALÝZY AKTIVITY A LIKVIDITY	29
TABULKA 3: VZORCE VYUŽITÉ KE STANOVENÍ VERTIKÁLNÍ ANALÝZY.....	30
TABULKA 4: VZORCE VYUŽITÉ KE STANOVENÍ HORIZONTÁLNÍ ANALÝZY	31
TABULKA 5: BODOVÉ HODNOCENÍ UKAZATELŮ	31
TABULKA 6: ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI V ROCE 2022	35
TABULKA 7: PŘEHLED POHLEDÁVEK K ROZVAHOVÉMU DNI V ROCE 2022	37
TABULKA 8: VÝVOJ TRŽEB SPOLEČNOSTI.....	40
TABULKA 9: VÝVOJ POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ V LETECH	41
TABULKA 10: PŘEHLED POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ ZA OBDOBÍ 2021-2022	46
TABULKA 11:KRALICKŮV TEST ABC A.S.....	49
TABULKA 12: KRALICKŮV TEST DEF A.S.	51
TABULKA 13: KRALICKŮV TEST XY A.S.	53
TABULKA 14:KRALICKŮV TEST XYZ A.S.	56

Přílohy:

Příloha č. 1 Výroční zpráva Schreiber Czech Republic s.r.o. 2022

		31.12.2022			31.12.2021
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA		Schreiber Czech Republic s.r.o.			
v plném rozsahu		IČO 018 93 556			
k datu		Konopišská 905			
31.12.2022		256 01 Benešov			
(v tisících Kč)					
	AKTIVA CELKEM	1 019 974	445 564	574 410	504 932
B.	Stálá aktiva	630 650	444 799	185 851	212 673
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	195	195		
B.I.2.	Ocenitelná práva	195	195		
B.I.2.1.	Software	195	195		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	630 455	444 604	185 851	212 673
B.II.1.	Pozemky a stavby	213 022	120 826	92 196	106 435
B.II.1.1.	Pozemky	2 838		2 838	2 838
B.II.1.2.	Stavby	210 184	120 826	89 358	103 597
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	368 650	288 646	80 004	82 061
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	23 835	14 169	9 666	11 255
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	21 914	20 963	951	1 815
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	21 914	20 963	951	1 815
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 034		3 034	11 107
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 034		3 034	11 107
C.	Oběžná aktiva	388 110	765	387 345	288 083
C.I.	Zásoby	95 993	765	95 228	90 131
C.I.1.	Materiál	74 897	765	74 132	73 840
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	374		374	866
C.I.3.	Výrobky a zboží	20 722		20 722	15 425
C.I.3.1.	Výrobky	20 722		20 722	15 425
C.II.	Pohledávky	292 058		292 058	197 895
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	292 058		292 058	197 895
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	211 134		211 134	132 076
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	80 924		80 924	65 819
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	10 827		10 827	6 123
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	54		54	55
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	69 840		69 840	59 498
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	203		203	143
C.IV.	Peněžní prostředky	59		59	57
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	59		59	57
D.	Časové rozlišení aktiv	1 214		1 214	4 176
D.1.	Náklady příštích období	1 214		1 214	4 176

		31.12.2022	31.12.2021
	PASIVA CELKEM	574 410	504 932
A.	Vlastní kapitál	154 085	174 786
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
A.I.1.	Základní kapitál	200	200
<i>A.II.</i>	<i>Ážio a kapitálové fondy</i>	<i>699 377</i>	<i>612 843</i>
A.II.2.	Kapitálové fondy	699 377	612 843
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	699 377	612 843
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<i>-438 257</i>	<i>-386 133</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-438 257	-386 133
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>-107 235</i>	<i>-52 124</i>
B.+C.	Cizí zdroje	420 325	330 146
B.	Rezervy	9 282	6 457
B.IV.	Ostatní rezervy	9 282	6 457
C.	Závazky	411 043	323 689
<i>C.I.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>85 367</i>	
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	85 367	
<i>C.II.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>325 676</i>	<i>323 689</i>
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	2	29 495
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	109 891	134 800
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119 571	88 004
C.II.8.	Závazky ostatní	96 212	71 390
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	6 187	5 620
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 379	3 202
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	634	564
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	85 958	61 950
C.II.8.7.	Jiné závazky	54	54

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

Schreiber Czech Republic s.r.o.
IČO 018 93 556

období končící k
31.12.2022
(v tisících Kč)

Konopištská 905
256 01 Benešov

		Období do 31.12.2022	Období do 31.12.2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 405 112	1 228 501
A.	Výkonová spotřeba	1 347 999	1 135 088
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 244 392	1 025 749
A.3.	Služby	103 607	109 339
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-4 806	-11 034
D.	Osobní náklady	125 091	118 740
D.1.	Mzdové náklady	91 580	86 902
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	33 511	31 838
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	31 495	30 080
D.2.2.	Ostatní náklady	2 016	1 758
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	35 848	44 020
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	35 867	47 980
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	35 867	47 980
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-19	-3 960
III.	Ostatní provozní výnosy	17 243	52 108
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	4 913	
III.3.	Jiné provozní výnosy	12 330	52 108
F.	Ostatní provozní náklady	23 812	53 305
F.2.	Prodaný materiál	4 428	436
F.3.	Daně a poplatky	1 406	1 066
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	2 825	1 159
F.5.	Jiné provozní náklady	15 153	50 644
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-105 589	-59 510
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	108	
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	108	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	3 651	2 309
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	2 187	1 775
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 464	534
VII.	Ostatní finanční výnosy	9 642	9 834
K.	Ostatní finanční náklady	7 745	139
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1 646	7 386
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-107 235	-52 124
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-107 235	-52 124
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-107 235	-52 124
*	Čistý obrát za účetní období	1 432 105	1 290 443

**PŘEHLED O PENĚŽNÍCH
TOCÍCH (CASH FLOW)**

Schreiber Czech Republic s.r.o.
IČO 018 93 556

období končící k
31.12.2022
(v tisících Kč)

Konopištská 905
256 01 Benešov

		Období do 31.12.2022	Období do 31.12.2021
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	57	126
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</i>		
Z.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-107 235	-52 124
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	37 703	37 783
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	35 867	47 980
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	2 806	-3 960
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv		576
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	3 543	2 309
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	-4 513	-9 122
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	-69 532	-14 341
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-67 053	-35 320
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-91 201	-27 984
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	29 227	16 623
A.2.3.	Změna stavu zásob	-5 079	-23 959
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním	-136 585	-49 661
A.3.	Vyplacené úroky	343	-1 053
A.4.	Přijaté úroky	108	
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-136 134	-50 714
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-11 190	-15 731
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-11 190	-15 731
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>		
C.1.	Změna stavu závazků z financování	60 791	-22 921
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu	86 535	89 297
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků	86 535	89 297
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	147 326	66 376
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	2	-69
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	59	57

Příloha č. 2 Výroční zpráva Schreiber Czech Republic s.r.o. 2021

Rozvaha

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	účetní období Netto
	AKTIVA CELKEM	915,246	-410,314	504,932	480,173
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	622,203	-409,530	212,673	246,072
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	195	-195	0	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	195	-195	0	0
1.	Software	195	-195	0	0
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	622,008	-409,335	212,673	246,072
B. II. 1.	Pozemky a stavby	212,615	-106,180	106,435	119,766
1.	Pozemky	2,838		2,838	2,838
2.	Stavby	209,777	-106,180	103,597	116,928
3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	352,537	-270,476	82,061	103,920
2.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	23,835	-12,580	11,255	12,844
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	21,914	-20,099	1,815	1,788
1.	Pěstlivé celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	21,914	-20,099	1,815	1,788
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11,107	0	11,107	7,754
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11,107		11,107	7,754
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	288,867	-784	288,083	230,915
C. I.	Zásoby	90,915	-784	90,131	62,212
C. I. 1.	Material	74,624	-784	73,840	56,956
2.	Nedokončená výroba a polotovary	866		866	1,429
3.	Výrobky a zboží	15,425	0	15,425	3,827
1.	Výrobky	15,425		15,425	3,827
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	197,895	0	197,895	168,577
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	197,895	0	197,895	168,577
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	132,076		132,076	138,372
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	65,819	0	65,819	30,205
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	6,123		6,123	1
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55		55	259
4.5.	Dohadné účty aktivní	59,498		59,498	29,550
4.6.	Jiné pohledávky	143		143	395
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	57	0	57	126
1.	Peněžní prostředky v pokladně	57		57	126
2.	Peněžní prostředky na účtech				
D.	Časové rozlišení aktiv	4,176	0	4,176	3,186
D. 1.	Náklady příštích období	4,176		4,176	3,186
D. 2.	Komplexní náklady příštích období				
D. 3.	Příjmy příštích období				

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	504,932	480,173
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	174,786	137,614
A. I.	Základní kapitál	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	200	200
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	612,843	523,546
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	612,843	523,546
1.	Ostatní kapitálové fondy	612,843	523,546
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-386,133	-300,004
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-386,133	-300,004
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-52,124	-86,128
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	330,146	342,559
B.	Rezervy	6,457	5,881
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	6,457	5,881
C.	Závazky	323,689	336,678
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	40,417
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směňky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba		40,417
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	323,689	296,261
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	29,495	52,285
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		24,145
4.	Závazky z obchodních vztahů	134,800	139,413
5.	Krátkodobé směňky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	88,004	52,621
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	71,390	27,797
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	5,620	4,737
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3,202	2,720
5.	Stát - daňové závazky a dotace	564	477
6.	Dohadné účty pasivní	61,950	19,853
7.	Jiné závazky	54	
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období		

Výkaz zisku a ztrát

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1,228,501	838,318
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	1,135,088	761,844
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1,025,749	688,895
A.3.	Služby	109,339	72,949
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-11,034	-2,525
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	118,740	100,677
D.1.	Mzdové náklady	86,902	73,479
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	31,838	27,198
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30,080	25,567
D.2.2.	Ostatní náklady	1,758	1,631
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	44,020	52,828
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	47,980	51,732
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	47,980	51,732
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-3,960	1,096
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	52,108	13,647
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	52,108	13,647
F.	Ostatní provozní náklady	53,305	17,335
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodáváný materiál	436	36
F.3.	Daně a poplatky	1,066	899
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1,159	-804
F.5.	Jiné provozní náklady	50,644	17,204
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-59,510	-78,194
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2,309	2,578
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1,775	1,626
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	534	952
VII.	Ostatní finanční výnosy	9,834	7,417
K.	Ostatní finanční náklady	139	12,773
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	7,386	-7,934
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-52,124	-86,128

Přehled o peněžních tocích

		Stav v běžném období	Stav v minulém účetním období
Peněžní toky z provozní činnosti			
Z	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (-/+)	-52,124	-66,128
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	37,783	64,969
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	47,980	53,614
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	-3,960	623
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	576	-455
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	-9,122	3,409
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv		
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	2,309	2,578
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	-14,341	-21,159
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-35,320	-43,345
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-23,959	-8,202
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	8,620	-20,688
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-36,604	6,246
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	-1,568	-555
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	18,191	-20,146
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-43,661	-64,504
A. 3. 1.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrmovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-1,053	-2,005
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů		
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-50,714	-66,509
Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-15,731	-19,318
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv		
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		
B. 4. 1.	Přijaté úroky		
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-15,731	-19,318
Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých úvěrů	-22,921	28,228
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku		
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	89,297	
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	66,376	28,228
F.	Čistě zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-69	-57,599
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	126	57,725
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	57	126

Příloha č. 3 Výroční zpráva Schreiber Czech Republic s.r.o. 2020

Rozvaha

		Běžné účetní období			Minulá
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 31.12.2019
					Netto
	AKTIVA CELKEM	848 215	-368 042	480 173	559 057
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	609 370	-363 298	246 072	289 088
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	195	-195	0	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	195	-195	0	0
1.	Software	195	-195	0	0
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	609 175	-363 103	246 072	289 086
B. II. 1.	Pozemky a stavby	211 385	-91 619	119 766	128 100
1.	Pozemky	2 838		2 838	2 838
2.	Stavby	208 547	-91 619	116 928	125 262
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	344 798	-240 878	103 920	111 805
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	23 835	-10 991	12 844	14 433
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	21 403	-19 615	1 788	3 628
1.	Páskárenské celky tvrdých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	21 403	-19 615	1 788	3 628
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7 754		7 754	31 102
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				12 416
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7 754		7 754	18 586
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	235 659	-4 744	230 915	298 114
C. I.	Zásoby	66 956	-4 744	62 212	54 833
C. I. 1.	Materiál	61 700	-4 744	56 956	52 103
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 429		1 429	147
3.	Výrobky a zboží	3 827		3 827	2 583
1.	Výrobky	3 827		3 827	2 583
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	168 577	0	168 577	146 556
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 31.12.2019
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	168 577	0	168 577	148 556
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	138 372		138 372	117 794
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	30 205		30 205	28 762
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Štát - daňové pohledávky	1		1	
4.4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	259		259	227
4.5.	Dohadné účty aktivní	29 550		29 550	28 280
4.6.	Jiné pohledávky	395		395	255
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	126	0	126	57 725
1.	Peněžní prostředky v pokladně	126		126	37
2.	Peněžní prostředky na účtech				57 688
D.	Časové rozlišení aktiv	3 186	0	3 186	10 875
D. 1.	Náklady příštích období	3 186		3 186	10 875
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 31.12.2019
	PASIVA CELKEM	480 173	659 057
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	137 614	223 742
A. I.	Základní kapitál	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	200	200
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažjo a kapitálové fondy	523 546	523 546
A. II. 1.	Ažjo		
2.	Kapitálové fondy	523 546	523 546
1.	Ostatní kapitálové fondy	523 546	523 546
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-300 004	-222 644
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-300 004	-222 644
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-86 128	-77 360
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CÍZÍ ZDROJE	342 859	335 315
B.	Rezervy	5 881	6 336
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	5 881	6 336
C.	Závazky	336 678	328 979
C. I.	Dlouhodobé závazky	40 417	50 818
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		547
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	40 417	50 271
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	296 261	278 161
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	52 285	
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	24 145	23 377
4.	Závazky z obchodních vztahů	139 413	143 121
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	52 621	63 525
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	27 797	48 138
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	4 737	4 165
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 720	2 338
5.	Stát - daňové závazky a dotace	477	1 292
6.	Dohadné účty pasivní	19 863	40 562
7.	Jiné závazky		-219
D.	Časové rozlišení pasív	0	0
D. 1.	Vydaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období		

Výkaz zisku a ztráty

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období za 1-12 2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	838 318	831 050
II.	Tržby za prodej zboží		11 482
A.	Výkonová spotřeba	761 844	768 935
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		18 266
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	688 895	664 626
A.3.	Služby	72 949	86 043
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 525	3 449
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	100 677	100 159
D.1.	Mzdové náklady	73 479	73 609
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	27 198	26 550
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	25 567	24 956
D.2.2.	Ostatní náklady	1 631	1 594
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	52 828	37 365
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	51 732	35 980
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	51 732	35 980
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	1 096	1 385
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	13 647	4 085
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	13 647	4 085
F.	Ostatní provozní náklady	17 335	14 837
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál	36	295
F.3.	Daně a poplatky	898	1 031
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-804	1 673
F.5.	Jiné provozní náklady	17 204	11 838
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-78 194	-78 128
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 578	2 138
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1 626	1 604
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	952	534
VII.	Ostatní finanční výnosy	7 417	10 358
K.	Ostatní finanční náklady	12 773	7 407
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-7 934	811
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-86 128	-77 317

Příloha č. 4 Výroční zpráva Schreiber Czech Republic s.r.o. 2019

Rozvaha

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2018 Netto
AKTIVA CELKEM		874 543	-315 486	559 057	498 630
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	600 633	-311 565	289 068	307 553
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	195	-195	0	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	195	-195		
1. 1.	Software	195	-195	0	
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	600 438	-311 370	289 068	307 553
B. II. 1.	Pozemky a stavby	205 835	-77 735	128 100	139 245
1. 1.	Pozemky	2 838		2 838	2 838
2.	Stavby	202 997	-77 735	125 262	136 407
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	318 263	-206 458	111 805	76 695
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	23 835	-9 402	14 433	16 022
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	21 403	-17 775	3 628	5 212
1. 1.	Pěstíelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	21 403	-17 775	3 628	5 212
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	31 102	0	31 102	70 379
1. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	12 416		12 416	32 182
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18 686		18 686	38 197
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	263 035	-3 921	259 114	187 210
C. I.	Zásoby	58 754	-3 921	54 833	50 780
C. I. 1.	Materiál	55 322	-3 219	52 103	43 553
2.	Nedokončená výroba a polotovary	147		147	965
3.	Výrobky a zboží	3 285	-702	2 583	6 262
1. 1.	Výrobky	2 583		2 583	5 214
2.	Zboží	702	-702	0	1 048
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	146 556	0	146 556	102 836
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2018 Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	146 556	0	146 556	102 836
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	117 794		117 794	85 504
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	28 762		28 762	17 332
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky				4 206
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	227		227	35
4.5.	Dohadné účty aktivní	28 280		28 280	12 269
4.6.	Jiné pohledávky	255		255	822
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	57 725	0	57 725	33 594
1.	Peněžní prostředky v pokladně	37		37	31
2.	Peněžní prostředky na účtech	57 688		57 688	33 563
D.	Časové rozlišení aktiv	10 875	0	10 875	3 867
D. 1.	Náklady příštích období	10 875		10 875	3 867
D. 2.	Komplexní náklady příštích období				
D. 3.	Příjmy příštích období				

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
	PASIVA CELKEM	559 057	498 630
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	223 742	199 042
A. I.	Základní kapitál	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	200	200
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	523 546	421 486
A. II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy	523 546	421 486
1.	Ostatní kapitálové fondy	523 546	421 486
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-222 644	-147 660
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-222 644	-147 660
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-77 360	-74 984
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	335 315	299 588
B.	Rezervy	6 336	4 721
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	6 336	4 721
C.	Závazky	328 979	294 867
C. I.	Dlouhodobé závazky	50 818	77 175
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	547	
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	50 271	77 175
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	278 161	217 692
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		6 161
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	23 377	23 667
4.	Závazky z obchodních vztahů	143 121	162 287
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	63 525	
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	48 138	25 577
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	4 165	4 160
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 338	2 352
5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 292	912
6.	Dohadné účty pasivní	40 562	18 101
7.	Jiné závazky	-219	52
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období		

	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	831 050	810 094
II.	Tržby za prodej zboží	11 482	57 107
A.	Výkonová spotřeba	768 935	814 883
A.1.	Nákupní vynaložené na prodané zboží	18 266	60 182
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	664 626	655 804
A.3.	Služby	86 043	98 897
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	3 449	-2 581
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	100 159	92 480
D.1.	Mzdové náklady	73 609	67 856
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	26 550	24 634
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 856	23 175
D.2.2.	Ostatní náklady	1 594	1 459
E.	Upravy hodnot v provozní oblasti	37 965	31 577
E.1.	Upravy hodnot dlouhodobého nemovitého a hmotného majetku	35 980	31 626
E.1.1.	Upravy hodnot dlouhodobého nemovitého a hmotného majetku - trvalé	35 980	31 626
E.1.2.	Upravy hodnot dlouhodobého nemovitého a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Upravy hodnot zásob	1 385	-49
E.3.	Upravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	4 085	2 487
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		212
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		1 074
III.3.	Jiné provozní výnosy	4 085	1 201
F.	Ostatní provozní náklady	14 837	8 300
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		128
F.2.	Prodávný materiál	295	432
F.3.	Daně a poplatky	1 031	800
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a kompletní náklady příštích období	1 673	724
F.5.	Jiné provozní náklady	11 838	6 216
*	Provozní výsledek hospodářství (+/-)	-78 128	-74 381
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podily	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podily	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Upravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 138	812
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	1 604	278
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	534	534
VII.	Ostatní finanční výnosy	10 356	6 539
K.	Ostatní finanční náklady	7 407	6 275
*	Finanční výsledek hospodářství (+/-)	811	-548
**	Výsledek hospodářství před zdaněním (+/-)	-77 317	-74 929