

# Řízení pohledávek ve společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

Ing. Pavla Příbylová

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Ing. Pavla Příbylová  
Osobní číslo: M200168  
Studijní program: B0411P050002 Účetnictví a daně  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Řízení pohledávek ve společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte dostupné odborné literární zdroje a zpracujte získané poznatky týkající se řízení pohledávek.

II. Praktická část

- Představte společnost Ostrovní elektrárny s.r.o. a uveďte důvody vzniku pohledávek.
- Analyzujte řízení pohledávek ve společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.
- Na základě zjištěných výsledků provedené analýzy navrhněte kroky vedoucí ke zlepšení současného stavu.

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

**Seznam doporučené literatury:**

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 9781259253331.  
BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 213 s. ISBN 9788075984883.  
ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 122, 45 s. ISBN 9788024519203.  
ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 294 s. ISBN 978-80-271-3184-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Crhová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Milana Otrusínová, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá řízením pohledávek ve společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

V teoretické části jsem shrnula všechny důležité informace týkající se vzniku pohledávek, řízení pohledávek a jejich následný zánik. Informace potřebné k analýze jsem ze společnosti získala se souhlasem jednatele pana Ing. Martina Kolaříka a také z webových stránek Ministerstva financí. Zjistila jsem, jak společnost přistupuje k pohledávkám, prověřuje si firmy, se kterými obchoduje a následně jakým způsobem vymáhá pohledávky po splatnosti. Získané informace jsem vyhodnotila a navrhla postupy k zavedení systému řízení pohledávek.

Klíčová slova: pohledávky, analýza, vymáhání pohledávek, řízení pohledávek, společnost

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with receivables management in Ostrovní elektrárny s.r.o.

In the theoretical part, I summarized all the important information regarding the creation of receivables, the management of receivables and their subsequent extinction. I obtained the information needed for the analysis from the company with the consent of the manager Mr. Ing. Martin Kolařík and also from the website of the Ministry of Finance. I found out how the company approaches receivables, checks the companies it does business with, and then how it recovers overdue receivables. I evaluated the information obtained and proposed procedures for introducing a receivables management system.

Keywords: receivables, analysis, debt collection, receivables management, company

## **Poděkování**

Tato práce by nevznikla bez nezištné pomoci mé vedoucí práce Ing. Zuzany Crhové, Ph.D, jejichž rad a přátelského přístupu si nesmírně cením. V druhé řadě chci poděkovat mému zaměstnavateli Ing. Martinu Kolaříkovi za poskytnutí veškerých firemních dokumentů a děkuji mu za projevenou důvěru při práci s interními firemními údaji.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METOD ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 POHLEDÁVKY</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODSTATA POHLEDÁVEK.....	12
1.2    VYMEZENÍ POHLEDÁVEK.....	13
1.3    DŮVOD VZNIKU POHLEDÁVEK .....	13
1.3.1    Charakter pohledávek.....	13
1.4    EVIDENCE POHLEDÁVEK PODLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ.....	14
1.4.1    Podle doby splatnosti .....	14
1.4.2    Podle místa vzniku .....	15
1.5    DAŇOVÁ A ÚČETNÍ PROBLEMATIKA POHLEDÁVEK .....	15
1.5.1    Ocenění pohledávek .....	15
1.5.2    Opravné položky k pohledávkám.....	17
1.6    ZÁNİK POHLEDÁVEK .....	18
1.6.1    Splnění dluhu .....	19
1.6.2    Započtení pohledávky .....	19
1.6.3    Promlčení .....	19
1.6.4    Prekluze.....	20
<b>2 POLITIKA ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK</b> .....	<b>21</b>
2.1    PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ .....	22
2.1.1    Smlouva.....	22
2.1.2    Faktura.....	23
2.1.3    Záloha.....	24
2.1.4    Úroky z prodlení (sankční úroky) .....	24
2.1.5    Předcházení vzniku problematických pohledávek .....	25
2.1.6    Správa pohledávek .....	26
2.1.7    Dokumentární inkaso .....	26
2.1.8    Factoring .....	26
2.2    VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	27
2.2.1    Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti.....	28
2.2.2    Způsoby vymáhání pohledávek.....	28
<b>3 ŘÍZENÍ PLATEBNÍ SCHOPNOSTI PODNIKU</b> .....	<b>30</b>
3.1    DOBA OBRATU POHLEDÁVEK .....	30
3.2    DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ .....	30
3.3    POMĚROVÉ UKAZATELE .....	31
3.4    ANALÝZA AKTIVITY .....	31

3.5	PRŮMĚRNÁ POSKYTNUTÁ A SKUTEČNÁ DOBA SPLATNOSTI POHLEDÁVEK.....	32
3.6	LIKVIDITA .....	32
3.6.1	Ukazatel běžné likvidity.....	32
3.6.2	Ukazatel pohotové likvidity .....	33
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI OSTROVNÍ ELEKTRÁRNY S.R.O.....</b>	<b>35</b>
4.1	ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI .....	36
4.2	ZÁKLADNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	37
4.3	ANALÝZA ODBĚRATELŮ .....	39
4.4	VZNIK POHLEDÁVEK A JEJICH EVIDENCE.....	41
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ STAVU POHLEDÁVEK .....</b>	<b>42</b>
5.1	ROZBOR POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI .....	43
5.2	HODNOCENÍ PORTFÓLIA KLIENTŮ PODLE MÍSTA VZNIKU ČASOVÉ POSLOUPNOSTI .....	45
<b>6</b>	<b>ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI OSTROVNÍ ELEKTRÁRNY S.R.O.....</b>	<b>47</b>
6.1	PREVENCE .....	47
6.2	VYMÁHÁNÍ .....	47
6.2.1	Telefonický kontakt .....	47
6.2.2	Písemný kontakt .....	47
6.2.3	Úroky z prodlení .....	48
<b>7</b>	<b>ŘÍZENÍ PLATEBNÍ SCHOPNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>49</b>
7.1	DOBA OBRATU POHLEDÁVEK A OBRATOVOST .....	49
7.2	DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ A OBRATOVOST .....	50
7.3	LIKVIDITA.....	52
<b>8</b>	<b>NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....</b>	<b>54</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Žijeme ve světě nabídky a poptávky. Život firem se odehrává mezi těmito dvěma mantinely a jedna jeho součástí jsou pohledávky.

Pohledávky spolu vytváří vztah mezi firmou a klientem. Jsou nedílnou součástí obchodního managementu firem a individuálním způsobem charakterizují vztah firmy k zákazníkovi. Ale jako všechno i pohledávky musí mít jasně daná pravidla.

Tyto pohledávky vznikají při prodeji zboží nebo služby s danou lhůtou splatnosti. To znamená, že zákazník neplatí za zboží a služby v okamžiku převzetí, ale až po uplynutí stanovené doby splatnosti. Doby splatnosti si každý podnik určuje sám a ve většině případů se pohybuje v časovém rozmezí od 14 – 30 dnů.

Lze chápat, že prodloužení termínu splatnosti nad daný rámec, můžeme brát jako nezpochybnitelný bonus, kterým můžeme odměnit dlouhodobé obchodní partnery. Motivovat jimi lze i nové potencionálně významné klienty, které chceme zařadit do portfolia stálých zákazníků.

Je samozřejmé, že u nových klientů je vysoké riziko s prodlením splatnosti a proto je potřeba mít přednastavena jasně definovaná pravidla, jak pro postihy firem, tak i pro vymáhání pohledávek od firem.

Firmu Ostrovní elektrárny s.r.o. jsem si vybrala z jednoho prostého důvodu, pracuji zde. Mým úkolem je kromě jiného vystavování faktur za provedené objednávky nebo objednané služby a dohled nad dodržováním jejich splatnosti.

Téma pohledávek se samozřejmě dotýká i naší firmy. Naše firma vznikla v roce 2017 a během pětiletého vývoje prošla dvěma obdobími. Počátek byl charakterizován bouřlivým rozvojem, kdy se kladl důraz na nové klienty a nebyl čas ani možnost prověřovat jejich bonitu. Druhé období bylo období epidemie COVIDU, kdy atmosféra určité nejistoty vytvářela mnoho otazníků v rozhodovacím procesu. Bylo to období, kdy jsme se začali zabývat způsoby udržení pohledávek po splatnosti v udržitelné výši.

Současnost by se dala charakterizovat jako počátek dalšího období a to období, energetických otazníků. Sázka na obnovitelné zdroje v kombinaci s vysokou cenou zemního plynu vytváří až hysterickou poptávku po fotovoltaických systémech. Udržitelnost pohledávek v rozumných mezích je o to větší výzvou.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je návrh řízení pohledávek ve vybrané společnosti na základě analýzy současného stavu pohledávek, jejich řízení a vyhodnocení.

Dílčím cílem je osvojení si problematiky spojené s pohledávkami jejich problematikou řízení, vyhodnocení dat a seznámení se s možnostmi vymáhání problematických pohledávek.

Pro bakalářskou práci jsem si vybrala firmu Ostrovní elektrárny s.r.o. zabývající se projekcí, dodávkou a systémy fotovoltaických elektráren. Okrajovou činností je servis a montáž fotovoltaických elektráren.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu dat z účetních výkazů z účetních období v letech 2017 – 2021.

K zajištění stanovených cílů je bakalářská práce rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je vypracována na základě literárních rešerší internetových a literárních zdrojů a je zaměřena na podstatu pohledávek, vymezení pohledávek, důvod jejich vzniku, evidence pohledávek podle různých kritérií až k samotnému zániku pohledávek. Pro praktickou část jsem použila data z veřejně dostupných zdrojů. Také použiji statistická data ze stránek MPO ČR. Nezištným zdrojem informací jsou interní data ze společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

Pro zjištění některých informací je použit rozhovor s majitelem společnosti, který má vymáhání pohledávek na starosti.

Na závěr mé práce je využita dedukce k stanovení vhodného doporučení, které povede ke zlepšení situace v oblasti pohledávek ve vybrané společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 POHLEDÁVKY

## 1.1 Podstata pohledávek

**Každý z jednotlivých autorů zabývající se problematikou pohledávek, má svou vlastní definici. Základy těchto definic se vždy více či méně od sebe liší, ale obecně platí, že podstata všech těchto definic je stejná.**

Hlavní podstatou pohledávky je právo jak fyzické tak i právnické osoby (věřitele) požadovat od druhé osoby (dlužníkovi) plnění, které vzniklo z určitého závazku. Věřitel má právo vymáhat v době splatnosti pohledávku a dlužník má povinnost toto plnění uskutečnit, tj. uspokojit pohledávku. (Paseková, 2004, str. 146)

Pohledávkou se obecně nazývá oprávnění věřitele, jakožto nárok na prospěch z plnění. Závazkem (dluhem) je nazývána povinnost dlužníka ze závazkového právního vztahu, jehož účastníci (strany) jednají navzájem jako nositelé práv a povinností, přičemž povinnost jedné strany odpovídá právu strany druhé a naopak. Platí, že věřitel má oprávnění vyžadovat od dlužníka splnění povinnosti, když dlužník má povinnost vůči věřiteli. (Šantrůček a Štědra, 2012, str. 11)

Pohledávka vyjadřuje právo věřitele požadovat po druhé straně po dlužníkovi plnění určitého závazku. Věřitel má právo toto plnění vymáhat a dlužník má povinnost pohledávku splatit. Uspokojením věřitele pohledávka zaniká, tj. vyrovnáním závazku dlužníkem. (Mrkosová, 2020, str. 181)

Pohledávka představuje majetkové právo na úhradu peněz. Typickým příkladem vzniku pohledávky je spojení s výnosem (např. tržby za prodej výrobků na fakturu). Pohledávka může také vzniknout jako nárok na službu nebo zboží, v případě placení zálohy předem našemu dodavateli. Pohledávka může být také chápána jako ještě neuspokojený nárok podniku (věřitele) vůči dalším fyzickým nebo právnickým osobám (dlužníkům). (Šteker a Otrusinová, 2021, str. 92)

Pohledávka představuje právo věřitele požadovat po dlužníkovi určité plnění. Se splatností pohledávky vzniká nárok věřiteli, tj. právo vymáhat dluhované plnění u příslušného státního orgánu. Dlužníkovi současně vzniká odpovídající povinnost toto dluhované plnění uskutečnit. Pohledávky nejčastěji vznikají ze smluv, ale mohou vzniknout i z jiných právních skutečností. (Vondráková, 2011, str. 3)

## 1.2 Vymezení pohledávek

V účetních jednotkách vznikají pohledávky:

- k obchodním partnerům (dodavatelům a odběratelům) – obchodní styk,
- k zaměstnancům,
- k institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,

K finančním a jiným orgánům (celnice, státní rozpočet, správní orgány a jiné osoby, jako pojišťovny a další (Paseková 2004, str. 144).

## 1.3 Důvod vzniku pohledávek

Nedílnou součástí provozu firem jsou pohledávky. Stejně jako všechno, tak i pohledávky sebou nesou svá pozitiva a hlavně negativa.

Je sporné tvrdit, že nejlepší pohledávka je žádná pohledávka.

I jak uvádí Kislingerová a kol. (2010, str. 463) nelze tedy tvrdit, že nejlepší je nemít žádné pohledávky. Při rozhodování, zda zboží prodat na fakturu nebo ne, je třeba zvážit veškeré argumenty, pro i proti.

### 1.3.1 Charakter pohledávek

Pozitivní dopady (Kislingerová a kol., 2010, str. 464):

- Součástí obchodní nabídky jsou platební podmínky, při poskytování dodavatelského úvěru lze očekávat vyšší prodeje, než když se výhradně prodává za hotové.
- Délka odkladu splatnosti se může stát v KV v boji o podíl na trhu
- Dodavatelský úvěr je zdrojem financování hlavně pro odběratele, čímž mu dodavatel umožní rozvoj a sobě odbyt výrobků.

Negativní dopady (Kislingerová a kol., 2010, str. 464):

- Riziko nesplacení
- Dodavatel musí dodavatelský úvěr nějak financovat, což pro něj znamená zvýšené finanční náklady (pokud sám nedostává dostatečný úvěr od svého dodavatele).
- Negativní podoby pohledávek jsou dvě: nedobytné a hrazené se zpožděním.

### *Dopad pozdě uhrazených pohledávek*

Společnosti poskytují odklad splatnosti svých faktur na určitou dobu. Po té očekávají, že společnosti svůj závazek uhradí. Pokud k tomu nedojde, dodavatel musí potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů. Především se jedná o krátkodobé úvěry nebo kontokorenty. Za využití těchto zdrojů dodavatel již platí bance úroky. Složitější situace nastává, když dodavatel nemá jednoduchý přístup k úvěrovým zdrojům, kterými by financoval pozdě hrazené pohledávky. V takovém okamžiku se dostává do druhotné platební neschopnosti, která může napáchat škody ve vztazích s jeho dodavateli, se zaměstnanci, se státními úřady a dalšími partnery (Kislingerová a kol., 2010, str. 465).

Vyčíslení těchto škod je pak mnohem obtížnější. Náklad pozdě uhrazené pohledávky má dopad jak do výkazu zisků a ztrát, tak i do cash flow, protože jde o skutečně hrazené úroky:

$$CFI_{pr} = AR \cdot i \cdot \frac{d}{360} \cdot (1 - tDPPO). \quad (1)$$

*CFI<sub>pr</sub>* – čisté cash flow pozdě uhrazené pohledávky

AR – nominální hodnota pohledávky

i – úroková sazba z dluhu

d – počet dní po splatnosti

tDPPO – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v % (Kislingerová a kol., 2010, str. 465).

## **1.4 Evidence pohledávek podle různých kritérií**

Na členění pohledávek se dá pohlížet z různých úhlů. V této bakalářské práci se zaměřím pouze na pohledávky dle doby splatnosti, místa vzniku a schopnosti dlužníka (odběratele) splatit svůj dluh.

### **1.4.1 Podle doby splatnosti**

Šteker a Otrusínová (2021, str. 92) uvádějí rozdělení pohledávek na:

Krátkodobé pohledávky, jsou takové pohledávky, které v okamžiku sestavení účetní závěrky, mají dobu splatnosti kratší než jeden rok.

Dlouhodobé pohledávky obsahují pohledávky, které mají dobu splatnosti delší než jeden rok a odloženou daňovou pohledávku.

### 1.4.2 Podle místa vzniku

Pohledávky dělíme na: tuzemské a zahraniční (Kalouda, 2019, str. 147).

#### *Pohledávky v cizí měně*

Vzhledem k tomu, že ve firmě, řešíme zahraniční pohledávky pouze v rámci EU, budu se v mé bakalářské práci zabývat tímto druhem pohledávek s použitím denního kurzu.

#### *Pohledávky v cizí měně*

Šteker a Otrusinová (2021, str. 102) zmiňuje, že k okamžiku ocenění se pohledávky v cizí měně musí přepočítat na českou měnu a evidovat vedle české měny i v cizí měně (§4ZÚ). Účetní jednotka pro přepočet měny může použít denní nebo pevný kurz (§24 ZÚ).

- a) *„Denním kurzem se rozumí kurz devizového trhu vyhlášeného ČNB, a to k okamžiku ocenění. V případě nákupu nebo prodeje cizí měny za českou měnu lze k okamžiku ocenění použít kurzu, za který byly tyto hodnoty nakoupeny nebo prodány.“*
- b) *„Pevným kurzem se rozumí kurz stanovený vnitřním předpisem ÚJ na základě kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB a používaného ÚJ po předem stanovenou dobu (např.: měsíc, čtvrtletí). Takto stanovená doba nesmí přesáhnout jedno účetní období. Při používání pevného kurzu může ÚJ tento kurz změnit svým vnitřním předpisem i v průběhu stanovené doby. Pevný kurz nelze použít ke konci rozvahového dne, kdy je vždy nutné použít aktuální kurz ČNB k tomuto datu.“*

## 1.5 Daňová a účetní problematika pohledávek

### 1.5.1 Ocenění pohledávek

Problematika ocenění pohledávek v účetnictví podnikatelů je zejména řešena zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. Oceňování pohledávek vyžaduje poměrně přísnou regulaci, protože má vliv na poskytované informace. Pohledávky se oceňují k okamžiku uskutečnění účetního případu a ke konci rozvahového dne. (Bařinová a Vozňáková, 2007, str. 72; Pilátová a Richter, 2011, str. 46)

Dle Šteker a Otrusinové (2021, str. 94) se pohledávky při svém vzniku oceňují jmenovitou hodnotou nebo v případě jejich nabytí za úplatu či vkladem pořizovací cenou.

Součástí pořizovací ceny pohledávek mohou být i náklady na znalecké ocenění či odměny právníkům.

Podle Šantrůčka a Štědry (2012, str. 9) je oceňování pohledávek zavádějící, protože pohledávka má svoji cenu totožnou s účetní hodnotou již v době svého vzniku.

### **Jmenovitá hodnota pohledávek**

Při vzniku se pohledávky oceňují jmenovitou hodnotou (Pilátová a Richter, 2011, str. 46).

Šantrůček a Štědra (2012, str. 9) od doby vzniku má pohledávka pevnou jmenovitou hodnotu a od té doby lze též určit i smluvní nebo obvyklou úroveň příslušenství (úrok, penále atd.), v případě, že není pohledávka ani částečně splacena, její celková jmenovitá hodnota neustále narůstá.

*„Jmenovitá hodnota pohledávky s vyčíslením svého příslušenství k datu ocenění představuje její tržní hodnotu pro cesi jen zcela ve výjimečném případě, kdy datum ocenění pohledávky je shodné s datem její splatnosti, bez vlivu kursových rozdílů a s 100% jistotou úhrady dlužníkem.“*

### **Pořizovací cena**

Pilátová a Richter (2011, str. 46-47) uvádí, že pohledávky, které jsou nabyté za úplatu nebo vkladem se oceňují pořizovací cenou. Součástí pořizovací ceny pohledávek je cena pořízení a také náklady související s pořízením, např. náklady na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek nebo odměny právníkům.

### **Reálná hodnota**

Šteker a Otrusinová (2021, str. 94) se zmiňují o další možnosti ocenění pohledávek pomocí reálné hodnoty. V tomto případě může jít o pohledávky určené k obchodování nebo pohledávky oceněné reálnou hodnotou podle zvláštního právního předpisu.

Bařinová a Vozňáková (2007, str. 73) uvádí, že se jedná o zvláštní režim oceňování pohledávek ke dni roční účetní uzávěrky. Reálná hodnota je definována v mezinárodních účetních standardech IAS jako částka, za kterou by se pohledávka mohla prodat mezi znalými a ochotnými stranami při transakcích za obvyklých podmínek.

Při jejím stanovování je nutno brát v úvahu tři základní kritéria:

- časové hledisko
- způsob zajištění pohledávky
- informace o dlužníkovi a jeho ekonomické situaci



Časové hledisko pohledávek po splatnosti, nedostatečně zajištěné pohledávky a také nedostateční informace o finanční situaci odběratele a zhodnocení rizika nezaplacení výrazně snižují reálnou hodnotu pohledávek.

### 1.5.2 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky k pohledávkám se vytvářejí z důvodu přechodného snížení hodnoty. Nejčastějším důvodem, kdy se tvoří opravné položky je situace, kdy je pohledávka po lhůtě splatnosti. (Šteker a Otrusinová, 2021, str. 107)

#### *a) Daňové opravné položky*

Pilátová a Richter (2011, str. 59) poukazují na Daňové opravné položky, kterými se rozumí opravné položky vymezené v zákoně o rezervách, vytvořené k rozvahové hodnotě nepromlčených pohledávek splatných po 31. prosinci 1994 a zaúčtované v souladu s účetními předpisy, což se týká účetních jednotek, které vedou účetnictví podle českých předpisů.

Marková (2021, str. 99) píše, že zákon č. 593/1992Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů upravuje tvorbu zákonných opravných položek k pohledávkám po splatnosti. Není-li tímto daňovým zákonem stanoveno jinak, opravné položky lze tvořit pouze k pohledávkám, o kterých bylo při jejich vzniku účtováno ve výnosech a takto vzniklý příjem nebyl podle zvláštního právního předpisu příjmem osvobozeným od daně z příjmů nebo nezahrnovaným do samotného základu daně z příjmů anebo základu daně pro zvláštní sazbu daně.

Marková (2022, str. 102) uvádí další typy opravných položek k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994, opravné položky na částku, která nepřesáhne 30 000Kč.

Ve společnosti, ve které se budu věnovat rozboru pohledávek, se opravné položky netvoří, a proto jsou v kapitole zmíněny jen všeobecné informace.

Opravné položky lze tvořit pouze k nepromlčeným pohledávkám, jak se zmiňuje (Pilátová a Richter, 2011, str. 62).

Druhy opravných položek dle ustanovení ZoR:

- Zákonné opravné položky u pohledávek nepatrné hodnoty

- Zákonné opravné položky ve vztahu k pohledávkám v insolvenčním řízení
- opravné položky nepromlčených nevýznamných pohledávek. (Bařinová a Vozňáková, 2007, str. 74; Pilátová a Richter, 2011, str. 62)
- opravné položky, které je možné zahrnout do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů, lze dle tohoto zákona ČNR č. 593/1992 Sb., tvořit pouze k pohledávkám, o kterých bylo při jejich vzniku účtováno ve výnosech, a tento příjem nebyl osvobozen od daně z příjmů. (Skálová, Suková a kol., 2022, str. 87)

#### *b) Účetní opravné položky*

V rámci inventarizace se posuzuje výše a odůvodněnost vytvořených opravných položek. Výše účetní opravné položky závisí na rozhodnutí samotné účetní jednotky a musí být v souladu s vnitřní směrnicí. Pokud zanikne důvod jejich existence (např. úhradou nebo postoupením pohledávky), opravné položky se sníží nebo zcela zruší. (Šteker a Otrusínová, 2021, str. 107)

Dle Šantrůčka a Štědry (2012, str. 10) ani účetní netto hodnota pohledávek, u kterých je vstupní hodnota snižena o opravné položky k těžko dobytým titulům tvořené na doporučení auditorů, většinou nereprezentuje jejich reálnou hodnotou ani u krátkodobých titulů z důvodu nejednotného postupu.

## **1.6 Zánik pohledávek**

Vychází z obchodního zákoníku § 303-312 ručení, § 323 záruky.

Šantrůček a Štědra (2012, str. 20) píše, že jde o ukončení závazkového právního vztahu, které nastává na základě právního úkonu, například:

- Úhrada či splnění
- Zápočet úkonem jedné nebo obou stran
- Uložením do úřední úschovy – když věřitel odmítá převzít plnění, může se zbavit zodpovědnosti tím, že plní do úschovy a toto sdělí oprávněnému
- Odstoupením od smlouvy
- Prominutím dluhu, tzn. vzdání se práva – dohoda o novaci či narovnání
- Zánik závazku v důsledku zániku osoby dlužníka nebo věřitele, jde-li o práva omezená na jejich osobu

- Zánik pohledávky v důsledku prekluze (neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula)
- Zánik závazku z rozhodnutí státního orgánu

Lze tedy shrnout, že nejčastější formou zániku pohledávky či závazku je její úplná či částečná úhrada. (Šantrůček a Štědra, 2012, str. 20)

### 1.6.1 Splnění dluhu

Stránka mesec.cz, 2022 uvádí, že k zániku pohledávky nejčastěji dochází zejména z těchto důvodů:

Nejčastější způsob zániku pohledávky je splnění závazku, kterým závazek bez dalšího zaniká. Při částečné úhradě zanikne odpovídající část dluhu. Pokud se jedná o peněžitý závazek, může být splacen hotovostně i platbou na účet.

*„Věřitel není proti své vůli povinen a nemůže být nucen, aby přijal něco jiného, než co přísluší k jeho pohledávce a dlužník nemůže být nucen, aby poskytl něco jiného, než co je dlužen. Totéž platí o místě, čase a způsobu splnění.“* (ČESKO, 2023)

### 1.6.2 Započtení pohledávky

Započtení je upraveno v § 1982 a následném občanském zákoníku OZ. V případě, že věřitel s dlužníkem mají vzájemné pohledávky stejného druhu, zaniknou tyto započtením, a to do té výše, do které se vzájemně kryjí.

Prvním z předpokladů započtení je existence vzájemných pohledávek mezi týmiž účastníky, kteří si jsou vzájemně věřitelem a dlužníkem. Důvod vzniku a povaha pohledávky může být rozdílná.

Pohledávka nejistá nebo neurčitá k započtení způsobilá není, obdobně pak není způsobilá k započtení pohledávka promlčená. (BusinessInfo.cz, 2019)

### 1.6.3 Promlčení

Někdy je promlčení práva zaměňováno s prekluzí, ovšem v případě prekluze právo zaniká, kdežto v případě promlčení dochází k jeho oslabení. Jedná se o tzv. naturální pohledávku, kterou věřitel nemůže již úspěšně uplatnit u soudu.

Promlčení práva je zásadní oslabení nároku věřitele, nejedná se ovšem o zánik práva věřitele. Pokud se věřitel nedomáhal u soudu po dlužníkovi zaplacení dlužné částky v promlčecí době, a dlužník následně namítne promlčení, nemůže promlčené právo soud věřiteli přiznat. (Pohledavkyonline.cz, 2021)

Pro vztahy definované občanským zákoníkem, platí tříletá obecná promlčecí lhůta. Strany si mohou ujednat ovšem i kratší nebo delší promlčecí lhůtu. Ta se počítá ode dne, kdy právo mohlo být uplatněno poprvé, než jako stanoví zákon, nejméně však v trvání jednoho roku a nejdéle v trvání patnácti let.

V případě práva na zaplacení kupní ceny nebo vykonání služby či jiného plnění začíná běžet promlčecí doba dnem následujícím po dni jeho splatnosti. Případná změna v osobě dlužníka ani věřitele nemá vliv na běh promlčecí doby, postoupením pohledávky nezačíná běžet nová, ale pokračuje v běhu dosavadní promlčecí doba. (Pohledavkyonline.cz, 2021)

#### 1.6.4 Prekluze

Pojem prekluze vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula. Pokud by dlužník prekludovaný dluh uhradil, byla by tato skutečnost posuzována jako plnění bez právního důvodu a jednalo by se ze strany věřitele o bezdůvodné obohacení. Dlužník by se mohl domáhat vrácení plnění. Prekludované právo nelze uplatnit u soudu. (BusinessInfo.cz, 2019)

Na stránkách (mesec.cz) se zase uvádí, že *„účel prekluze spočívá především v zajištění právní jistoty a vytvoření tlaku na strany, aby svá vzájemná práva vykonaly v přiměřené lhůtě, a tím umožnily rychlé řešení případně vzniklého sporu. Prekluze nastává, pokud právo nebylo v předepsané lhůtě vykonáno, ať už se jedná o podání návrhu na zahájení soudního řízení či řízení u orgánu veřejné moci.“* (ČESKO, 89/2012 OZ §654)

Hlavním rozdílem mezi promlčením a prekluzí určitého práva spočívá v tom, že v důsledku promlčení se pouze oslabuje, a po případném uplatnění námitky promlčení dokonce zaniká nárok na uplatnění určitého práva s tím, že právo jako takové nadále trvá. Zatímco v případě prekluze právo bez dalšího zaniká. (mesec.cz, 2022)

## 2 POLITIKA ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Proč je důležité řízení pohledávek?

Jak napsal ve své knize Salek (2005, str. 1) lze tvrdit, že generování příjmů, je nejdůležitější funkcí společnosti. Každá společnost vynakládá značné prostředky na vytváření rostoucí úrovně příjmů. Tyto příjmy musí být převedeny na hotovost. Hotovost je mízou každé společnosti. Každý příjem společnosti přichází jako pohledávka, která musí být spravována a inkasována.

Proto personál, který spravuje pohledávky, se stará o 100 % příjmu vaší společnosti. Slouží jako servisní kontaktní bod prakticky pro všechny vaše zákazníky.

Výhody efektivní správy pohledávek:

- Zvýšený peněžní tok
- Vyšší úvěrové prodeje a marže
- Snížení ztrát z nedobytných pohledávek
- Nižší administrativní náklady v celém výnosovém cyklu
- Rozšířený zákaznický servis
- Snížení administrativní zátěže prodejců

Tyto výhody mohou snadno dosáhnout vysokého zisku ve společnosti.

Z pohledu správy pohledávek je správa smluv vše o účtování správné ceny na faktuře. Cenové nesrovnalosti jsou hlavní příčinou sporných faktur, které vedou ke zpoždění plateb. Koncept je jednodušší a v praxi mnohem složitější. (Salek, 2005, str. 12)

Kislingerová a kol. (2010, str. 474) píše, že smyslem řízení pohledávek je ochránit společnost před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které nejsou vůbec vymoženy nebo jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů. Velmi tvrdá politika řízení pohledávek bude mít za následek minimální počet pozdě platících zákazníků a nedobytné pohledávky budou spíše výjimečné.

Příliš benevolentní úvěrová politika přinese relativně vysoký objem prodeje, avšak bude znamenat vysoký podíl nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek. Optimální stav bude tudíž někde uprostřed tak, aby se sice minimalizoval podíl špatných pohledávek, ale nebyl výrazně omezen prodej. A nalézt toto optimum je velmi obtížné. Neexistuje na něj jednoduchý vzorec ani návod, ale pomůže řada nástrojů, postupů a zkušeností, jak se zmiňuje ve své knize sama autorka. (Kislingerová a kol. 2010, str. 474)

Cílem není vyvarovat se pozdě platících zákazníků nebo zcela nedobytných pohledávek, ačkoliv by to byla ideální situace.

Každý podnikatelský subjekt na trhu získává odměnu za podstoupení určitého rizika. Kdyby se společnost snažila odstranit veškerá rizika, nezískala by žádnou odměnu ve formě marže, která by zajistila rentabilitu nad úroveň ceny kapitálu. Společnosti musí zvážit, zda při podstoupení určitého rizika nelze mnohonásobně více zvýšit obrát se zajímavou marží a zda její přístup k zákazníkům nedokáže rizika efektivně řídit.

Řízení pohledávek má dvě dimenze:

Prevence a vymáhání. (Kislingerová a kol., 2010, str. 474)

## 2.1 Preventivní opatření

Prevence se snaží, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. Preventivní opatření je nutno zakomponovat už do prodejních procesů tak, aby se nemuselo příliš často přistupovat k vymáhání, které znamená nejen pozdě uhrazené pohledávky, ale také náklady spojené se samotným vymáháním. (Kislingerová, 2010, str. 475)

### 2.1.1 Smlouva

Bařinová a Vozňáková (2007, str. 12) ve své knize uvádí, že rozhodujícím předpokladem pro vznik pohledávky je smlouva. Pro případné vymáhání pohledávky je důležité, jaký je obsah smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky. Při sestavování smlouvy je potřeba volit jednoznačné výrazy. Jakékoliv změny a odchylky je potřeba řešit písemným dodatkem se souhlasem všech zúčastněných stran.

Salek (2011, str. 13-14) zmiňuje, že částí zákazníci jsou obsluhováni formou písemných, elektronických nebo ústních objednávek. Smlouvy řídí obchodní podmínky objednávek, které jsou obdrženy během časového období ve kterém je smlouva uzavřena.

Je důležité, aby smlouva obsahovala:

- Cenu
- Daň z prodeje
- Poplatky za dopravu a doručení
- Platební podmínky
- Načasování faktur
- Specifikace časového období, na které se smlouva vztahuje

- Jasný popis a specifikace produktu

Před první dodávkou je dobré si svého odběratele ověřit v příslušných databázích, které jsou na internetu volně dostupné:

Justice, administrativní registr ekonomických subjektů, živnostenský rejstřík, Ministerstvo financí, kde se může ověřit, zda je váš odběratel plátcem DPH, nahlížení do KN – ověření vlastního sídla odběratele, registr dlužníků a registr pohledávek. (Pilátová a Richter 2011, str. 9)

### 2.1.2 Faktura

Faktura je běžný doklad v obchodních vztazích, avšak v současnosti ji platné obchodně právní předpisy nijak neupravují. Obchodní zákoník termíny faktura nikde neuznává, proto je třeba vždy fakturační vztahy mezi podnikateli upravit smluvně. (Pilátová a Richter 2011, str. 13)

Důležité je, že v případě peněžitého plnění je závazek splněn až připsáním příslušné částky na účet věřitele. (Pilátová a Richter, 2011, str. 14-15)

Salek (2005, str. 41) sděluje, že fakturace jako funkce je velice automatizovaná, vyžaduje jen málo osvědčených postupů pro správu pohledávek. Přesnost fakturace je však nejdůležitějším určujícím faktorem efektivního řízení pohledávek. Přesnosti účtování nelze dosáhnout, pokud nejsou správně provedeny funkce jako je: cenová nabídka, správa smluv, tvorba cen a zpracování objednávek.

Přesná fakturace přímo řídí:

- Nižší prodlení s pohledávkami a zvýšení cash flow
- Snížené vystavení nedobytných pohledávek
- Nižší náklady na správu celého výnosového cyklu
- Méně ústupků u sporných položek
- Lepší zákaznický servis a spokojenost

Dva klíčové cíle fakturace jsou přesnost a rychlost. Přesnost je definována jako splnění požadavků zákazníka na včasnou platbu faktur. Rychlost je definována jako co nejrychlejší předložení faktury zákazníkovi, obvykle po odeslání produktu, poskytnutí služby. Rychlost je však méně důležitá než přesnost, protože nepřesná faktura obvykle zpozdí platbu o několik týdnů.

### 2.1.3 Záloha

Bařinová a Vozňáková (2011, str. 15) popisují ve své knize, že používání zálohových plateb je v současnosti velice rozšířeno. Formou zálohy bývá placena část nebo i celá hodnota smluvené ceny dodávky. Výše zálohy není dána žádným předpisem a závisí tedy jen na dohodě mezi odběratelem a dodavatelem. Zálohy jsou oblíbeny i v návaznosti na DPH.

Kuneš a Vondrák (2022, str. 196) uvádí v § 20a ZDPH povinnost přiznat daň při dodání zboží či poskytnutí služby ke dni zdanitelného plnění. Je-li však před uskutečněním zdanitelného plnění přijata úplata a vlastně poskytnuta záloha, vzniká povinnost přiznat daň z přijaté částky ke dni přijetí úplaty.

Pokud však v době přijetí úplaty není dostatečně známo, na které plnění je úplata přijata, povinnost přiznat daň z této úplaty nevzniká, jedná se např. o úplatu přijatou v souvislosti s prodejem dárkového poukazu nebo o poukaz, za nějž je možné koupit různé služby. U úplaty přijaté v souvislosti s tímto typem poukazu se příslušná daň uplatní až při jeho čerpání, tedy dodání určitého zboží nebo poskytnutí určité služby. (Kuneš a Vondrák, 2022, str. 196)

### 2.1.4 Úroky z prodlení (sankční úroky)

Vondráková (2011, str. 14) uvádí, že úroky z prodlení představují ze zákona vyplývající nepříznivý právní důsledek prodlení dlužníka s plněním peněžitého závazku, proto jejich zaplacení může požadovat věřitel i tehdy, nebyly-li ve smlouvě smlouveny. Nárok na úroky z prodlení nevzniká v případě prodlení se splněním závazku nepeněžitého.

Právo věřitele na úroky z prodlení a povinnost dlužníka platit úroky z prodlení trvá ode dne vzniku tohoto práva vyplývajícího ze smlouvy nebo ze zákona či rozhodnutí a trvá až do splnění závazku. Smluvené úroky a zákonné úroky z prodlení mohou být placeny vedle sebe.

*„Podle občanského zákoníku je dlužník v prodlení, jestliže svůj dluh nesplní řádně a včas. Prodlení dlužníka nastává marným uplynutím dne, kdy je pohledávka naposledy splatná. Prodlení vzniká bez ohledu na to, zda nesplnění povinností bylo dlužníkem zaviněno, či nikoliv.*

*Pro vztahy obchodněprávní platí, že je-li dlužník v prodlení se splněním peněžitého závazku nebo jeho částí a není určena sazba úroků z prodlení, je dlužník povinen platit z nezaplacené částky úroky z prodlení stanovené ve smlouvě, jinak určené předpisy práva občanského.“* (Vondráková, 2011, str. 14)



### 2.1.5 Předcházení vzniku problematických pohledávek

Vondráková (2011, str. 126-130) uvádí, že předcházením vzniku problematických pohledávek rozumíme řádné ošetření právního vztahu od samého počátku a přijetí takových opatření, která riziko vzniku problematické pohledávky minimalizují.

Jedním ze základních předpokladů prevence problematické pohledávky je dostatek informací o případném smluvním partnerovi. Potřeba kvalitních informací o obchodním partnerovi je nutná v tuzemském podnikatelském prostředí, avšak ještě více je nutná při zahraničním obchodním styku, kdy k obecně platným problémům spojeným s vymáháním problematické pohledávky přistupují další komplikace vyplývající z cizích prvků vyskytujících se ve vztahu se zahraničním obchodním partnerem. Získané informace jsou předpokladem pro možnou analýzu rizik, jejich vyhodnocení a rozhodnutí, zda do vztahu s konkrétním obchodním partnerem vstoupit či nikoli. (Vondráková, 2011, str. 126-130)

Cenné a poměrně snadno dostupné informace lze získat z obchodního rejstříku, v současnosti vedený pod názvem Veřejný rejstřík, vedeném na webu [or.justice.cz](http://or.justice.cz). Výpis, z veřejného rejstříku lze získat u příslušného obchodního soudu vedoucího obchodní rejstřík, v němž je subjekt zapsán. Řadu cenných údajů lze také zjistit z dokumentů uložených do sbírky listin příslušného rejstříkového soudu. Neméně cenným a vlastně snadno dostupným zdrojem informací je registr živnostenského podnikání. Do registru živnostenského podnikání lze bezplatně vstoupit na webových stránkách Ministerstva financí ČR. Poměrně spolehlivým, ovšem omezeným zdrojem informací jsou též bankovní informace.

Pomocníkem při prevenci vzniku problematických pohledávek mohou být i různé databáze dlužníků a úpadců vedené různými subjekty na internetových stránkách. (Vondráková, 2011, str. 126-130)

Pro vyhnutí se problémů s fakturací neexistuje univerzální recept, nicméně dílčí zkušenosti lze shrnout do několika bodů:

- Ověřit si solidnost partnera poptávkou u jeho obchodních partnerů
- Zásadně vyžadovat ověřené kopie podnikatelských a osobních dokladů
- Vydávat zboží až po úplném zaplacení faktur, doporučujeme platbu v hotovosti
- Otestovat si odběratele tím, že mu po nějakou dobu přenechává zboží pouze za platby v hotovosti (Pilátová a Richter, 2011, str. 14)

- Ošetřit fakturaci ve smlouvě dostatečně podrobně, lze tedy doporučit, aby smlouva obsahovala: přesné označení odběratele a dodavatele včetně identifikačních čísel a bankovních spojení, datum, do kdy bude fakturováno, do kdy a jakým způsobem bude faktura proplacena, jaké smlouvy se faktura týká a smluvní pokutu při nedodržení termínu splatnosti. (Pilátová a Richter, 2011, str. 14)

### **2.1.6 Správa pohledávek**

Vondráková (2011, str. 137-138) dále uvádí, že k prevenci problematických pohledávek přispívá vlastní správa neboli řízení pohledávek zajišťovaná přímo věřitelem a tedy podnikatelským subjektem.

Správu pohledávek lze charakterizovat jako soubor pravidel a postupů vedoucích k minimalizaci vzniku problematických pohledávek.

Pravidla správy pohledávek bývají zpravidla upravena interními předpisy podnikatele a stanoví pro jednotlivé odběratele nebo jejich skupiny lhůty splatnosti pohledávek, úvěrové limity, způsoby zajištění pohledávek, požadované právní náležitosti, způsob získávání informací o platební morálce odběratelů, způsob vyhodnocení získaných informací, termíny a způsob upomínání dlužníků, termíny a způsob mimosoudního vymáhání pohledávek. Způsobem prevence problematických pohledávek může být i svěřeni správy pohledávek odborné agentuře, která se touto činností zabývá.

### **2.1.7 Dokumentární inkaso**

Bařinová a Vozňáková (2011, str. 24-25) dále uvádějí, využívání dokumentárního inkasa především v zahraničním obchodě. U dokumentárního inkasa je vydávání dokumentů odběrateli podmíněno zaplacením. Výhodné je pro odběratele, neboť mu umožňuje platit až v době převzetí dokladů. Nejvhodnější je při použití v obchodních stycích se zavedenými partnery, a když dodavatel nechce čekat na úhradu, neboť dokumentární inkaso představuje příkaz prodávajícího bance, aby pro něj vyinkasovala od kupujícího plnění proti předání dokumentů.

### **2.1.8 Faktoring**

Salek (2005, str. 190) uvádí, že faktoring je kontinuální, průběžný nákup pohledávek ve srovnání s transakcí pro konečné portfolio pohledávek. Faktor slouží jako funkce řízení pohledávek prodávajícího, provádění úvěrových, inkasních a platebních funkcí. Faktor

však bude nakupovat pohledávky pouze od zákazníků, jejichž bonita byla prověřena a schválena.

Bařinová a Vozňáková (2007, str. 35) píše, že faktoring spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Odkup pohledávek provádí specializovaná faktoringová společnost. Faktoringové společnosti odkupují pohledávky, které nejsou většinou jištěny žádným ze zajišťovacích instrumentů. K postoupení pohledávky není potřebný souhlas dlužníka.

Brealey (2017, str. 795) uvádí, že nové podniky musí být připraveny na vznik nedobytných pohledávek více než zavedené podniky. Když je zákazník v prodlení s platbou, znamená to, že se musí posílat naléhavé dopisy a uskutečňovat telefonní hovory. Pokud nic z toho nemá žádný účinek, většina společností předá dluh inkasnímu agentovi nebo právnímu zástupci.

## 2.2 Vymáhání pohledávek

Režňáková a kolektiv (2010, str. 101) uvádí, pokud odběratel nezaplatí za dodávku včas, je nutné přistoupit k vymáhání pohledávek vlastními pracovníky nebo za pomoci externích specializovaných společností. Vymáhání vlastními silami je založeno na dobré znalosti obchodních případů, zákazníků a na flexibilitě jednání, proto může být efektivní v počátečních fázích vymáhání plateb. Efektivnost vymáhání pohledávek vlastními silami je závislá na velikosti tržeb a počtu dlužníků, případně na objemu pohledávek po splatnosti. Pro společnosti s velkým počtem dlužníků a velkým počtem pohledávek je interní vymáhání velmi drahým a časově náročným způsobem. Vysoká nákladovost vyplývá z nutnosti zaměstnávat specialisty, jejich neustálého vzdělávání, jakož i obtížnějšího získávání informací o ekonomické situaci dlužníků.

Při externím vymáhání pohledávek využívá prodávající služby inkasních společností, které se na tuto činnost specializují, zaměstnávají odborníky v daném oboru a disponují informacemi o ekonomické situaci podniku. Externí vymáhání je ve srovnání s interním dražší u malého počtu odběratelů, protože se zvyšujícím se počtem dlužníků se náklady vyrovnávají a v určité fázi je efektivnost externího vymáhání vyšší. Nespornou výhodou externího vymáhání je i odlehčení vlastnímu credit managementu, spočívající v úspoře času, který by pracovníci oddělení museli této činnosti věnovat. (Režňáková a kolektiv, 2010, str. 101)

### 2.2.1 Postup při vymáhání pohledávek po splatnosti

Klíčovou částí politiky řízení pohledávek je určení postupu jejich vymáhání. Předem stanovený postup zabrání možným chybným rozhodnutím učiněným pod tlakem v okamžiku, kdy je třeba určit další postup vůči zákazníkovi, respektive dlužníkovi. Pokud se ale neurčí, kdy se zákazníkovi přestane dodávat zboží, může se stát, že se v dodavatelské společnosti prosadí názor na pokračování spolupráce i v době, kdy odběratel neplní své závazky.

Stanovení postupu bude podstatně záviset na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek.

Řešení soudní cestou, inkasními agenturami je většinou krajní možnost, která do značné míry neumožňuje další pokračování obchodní spolupráce. Zasílání upomínek má spíše podpůrný charakter. (Kislingerová a kol., 2010, str. 493)

### 2.2.2 Způsoby vymáhání pohledávek

#### Telefonický kontakt

Telefonický kontakt je efektivní u společností, které mají větší množství zákazníků s relativně menšími objemy pohledávek. Tento způsob je málo nákladný a rychle pomůže odhalit nebo nejlépe vyřešit mnoho problémů. Pochopitelně nestačí na složitější případy, pro které je vhodnější osobní jednání. Telefonní kontakt s dlužníkem má smysl nejen v raných fázích zpoždění s placením, ale také po dobu případného postupného splácení, které je třeba kontrolovat. (Kislingerová a kol., 2010, str. 494 – 498)

#### Písemné upomínky

Písemné upomínky tisknuté automaticky z účetního systému bez podpisu postupem času degradovaly tento způsob urgency. Proto mají spíše dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání. Vhodné je uvést v upomínce úroky z prodlení. Poslední upomínka před předáním k vymáhání soudu musí mít charakter pokusu o smír a musí být poslána doporučenou poštou. (Kislingerová a kol., 2010, str. 494 – 498)

#### Vymáhací agentury

Jestliže selžou všechny snahy o domluvu s dlužníkem o splácení jeho dluhu, jako další postup se osvědčuje využití služeb specializovaných agentur zajišťujících mimosoudní inkaso pohledávek. Za provizi pracující agentury jsou nesrovnatelně rychlejší než

vymáhání soudní cestou. Ale ani tento způsob neřeší všechny problémy a navíc přináší další náklady.

#### Soudní vymáhání

Nesplacené pohledávky lze řešit i soudní cestou. Musí se počítat se soudním poplatkem ve výši 4% z žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a s 2% pro výkon rozhodnutí. Protože tato řešení přichází v úvahu až po neúspěšném vymáhání předchozími způsoby, obvykle soudní vymáhání nepřináší skutečné uspokojení nároků věřitele. (Kislingerová a kol., 2010, str. 494 – 498)

#### Úroky u prodlení

Je-li odběratel v prodlení s placením svého závazku, má dodavatel nárok na úroky z prodlení a na náhradu škody.

Pokud není dohodnutá rozumná výše úrokové sazby, obchodní zákoník stanoví, že je o 1 procentní bod vyšší než obvyklá sazba z úvěrů poskytovaných bankami. V zásadě však úroky z prodlení mají nahradit věřiteli finanční náklady, které musel nejspíše vynaložit na financování pohledávek po splatnosti. Věřitel má také nárok na náhradu nákladů, které musel vynaložit v souvislosti s vymáháním své pohledávky, jako jsou telefonní účty, čas svých pracovníků, náklady na vymáhací agentury nebo právní zastoupení. (Kislingerová a kol., 2010, str. 494-498)

### 3 ŘÍZENÍ PLATEBNÍ SCHOPNOSTI PODNIKU

Je řízení pohledávek efektivní? Jsou doby splatnosti poskytované zákazníkům odpovídající přínos? Jaké jsou skutečné doby splatnosti? Tyto a další podobné otázky mohou být kladeny jak ze strany vedení společnosti, tak dalších zainteresovaných stran na způsob práce s pohledávkami. (Kislingerová, 2010, str. 500)

#### 3.1 Doba obratu pohledávek

Nejčastějším ukazatelem je doba obratu pohledávek, kterou lze vypočítat na základě údajů veřejně dostupných výkazů společnosti:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360 \quad (2)$$

Problémem tohoto ukazatele je skutečnost, že čítnel pohledávky AR obsahuje daň z přidané hodnoty, zatímco tržby se uvádějí bez daně. Navíc stav pohledávek se zjišťuje k jednomu konkrétnímu dni a hodnota může být ovlivněna fakturací velké dodávky těsně před okamžikem hodnocení. (Kislingerová, 2010, str. 500)

Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek, počítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím vyšší náklady. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 108)

#### 3.2 Doba obratu závazků

Při výpočtu doby obratu závazků lze využít vztah níže a zahrnout zde krátkodobé závazky z obchodních vztahů a ostatní krátkodobé závazky. Cílem je, aby toto vymezení co nejpřesněji reprezentovalo běžné závazky podniku, které pravidelně vznikají a jsou hrazeny. Závazky lze vztáhnout k tržbám, což má výhodu jedné srovnávací základny.

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Pokud je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky a zásoby, což je výhodné. Může se to ovšem projevit v nízkých hodnotách

likvidity. Mezi výší likvidity a aktivity je úzká vazba a je třeba hledat určitý kompromis. (Knápková a kol., 2017, str. 109)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{tržby}} * 360 \quad (3)$$

### 3.3 Poměrové ukazatele

Březinová (2019, str. 174), která uvádí, že podle Mrkvičky je vhodné si při vymezení platební schopnosti závodu vymežit základní pojmy.

Platební schopnost – budeme vnímat jako schopnost hradit svoje závazky.

Solventnost – lze vymežit jako obecnou schopnost získat prostředky na úhradu svých závazků, přičemž stěžejní roli hraje schopnost převodu aktiv na peníze (likvidnost). U solventnosti je zásadní nejen schopnost platit, ale také vůle platit. Solventnost lze chápat extrémně i jako okamžitou likviditu.

Likvidita – je okamžitá schopnost závodu uhradit svoje splatné závazky a je měřítkem krátkodobé, respektive okamžité solventnosti.

Likvidnost – je schopnost majetku přeměnit se do peněžní podoby.

### 3.4 Analýza aktivity

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, to znamená, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky.

Ukazatele aktivity lze vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, případně pasiv, nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, čemuž se věnuji v kapitole 3.1 a 3.2.

Obratovost pohledávek se vypočítá ze vztahu:

**Obratovost pohledávek** = tržby/krátkodobé pohledávky (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 107)

Výpočtům se věnuji v praktické části v kapitole 7.1 Doba obratu pohledávek a obratovost.

### 3.5 Průměrná poskytnutá a skutečná doba splatnosti pohledávek

Společnosti zákazníkům často dodávají zboží, výrobky nebo služby s různými platebními podmínkami a různými odklady splatnosti. Stejně tak zákazníci mají rozdílnou platební morálku, tzn., mají různou skutečnou dobu splatnosti.

Průměrná poskytnutá doba splatnosti:

$$AGPT = \frac{\sum(NV \cdot (DD - ID))}{\sum NV} \quad (4)$$

AGPT – průměrná poskytnutá doba splatnosti

ARPT – průměrná skutečná doba splatnosti

NV – hodnota faktury

DD – datum splatnosti

ID – datum vystavení faktury

PD – datum úhrady faktury

Průměrná skutečná doba splatnosti:

$$ARPT = \frac{\sum(NV \cdot (PD - ID))}{\sum NV} \quad (5)$$

Kislingerová, (2010, str. 502).

### 3.6 Likvidita

Likvidita je schopnost firmy přeměnit majetek na peníze, z kterých je možné uhradit závazky. Likvidita znamená hlavně schopnost firmy prodat zásoby, zinkasovat pohledávky z obchodního styku a ostatní krátkodobé pohledávky a případně mít hotovost na bankovních účtech v okamžiku, kdy máte uhradit vaše krátkodobé závazky. Společnost je likvidní pokud má peníze na včasnou úhradu svých krátkodobých závazků. Příliš vysoká likvidita je zpravidla doprovázena vysokým vlastním kapitálem. Naopak příliš nízká likvidita využívá k financování cizí zdroje. (faf.cz, ©2012)

#### 3.6.1 Ukazatel běžné likvidity

Ukazatel běžné likvidity je považován za jeden z významných indikátorů platební schopnosti závodu, a to i přesto, že v sobě nese některá omezení. (Březinová, 2019, str. 174)



Také je označována jako likvidita 3. Stupně, měří, kolikrát oběžný majetek podniku převyšuje krátkodobé závazky. Složky oběžného majetku – zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek jsou v krátkém časovém horizontu schopny proměnit se v hotovost, a tedy jsou „připraveny“ k úhradě závazků. Hodnota ukazatele je závislá na struktuře oběžného majetku a ocenění zásob a zejména na oboru podnikání. V každém případě by měla být hodnota ukazatele vyšší než 1. (Režňáková a kol., 2010, str. 19)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{zásoby+pohledávky+finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (6)$$

Březinová (2019, str. 175) za optimální hodnoty považuje interval 1,6 až 2,5. Ukazatel vyvolává dojem, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím je jistější likvidita. Je potřeba však si uvědomit, že ne všechna oběžná aktiva jsou stejně likvidní. Jinak na tom budou zastaralé zásoby nebo špatně prodejné výrobky.

### 3.6.2 Ukazatel pohotové likvidity

Pohotová likvidita označovaná taky jako likvidita 2. stupně, poměřuje krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům. Pokud hodnota ukazatele nabývá hodnoty  $\geq 1$ , podnik by měl být schopen uhradit všechny své krátkodobé dluhy z disponibilní hotovosti a proměnou pohledávek v hotovost. (Režňáková a kol, 2010, str. 19-20)

U pohotovostní likvidity se uvádí jako optimální výsledek interval od 1 do 1,5. Na rozdíl od běžné likvidity v aktivech již nejsou uvedeny položky pohledávek za upsaný kapitál a aktivní položky časového rozlišení. (Březinová, 2019, str. 175-176)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{pohledávky+finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (7)$$

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI OSTROVNÍ ELEKTRÁRNY S.R.O.

Společnost Ostrovní elektrárny s.r.o. byla založena v návaznosti na působení soukromé osoby Ing. Martina Kolaříka jako OSVČ v roce 2015, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. Od roku 2016 působí v pronajatých prostorách ve Vlkoši u Přerova. Je to česká společnost s jediným vlastníkem, kterým je právě pan Ing. Martin Kolařík. V současné době má 4 zaměstnance, do kterých spadá i sám majitel, který působí jako jednatel. Firma se zabývá především návrhy instalací ostrovních a hybridních fotovoltaických elektráren a prodejem komponentů k sestavení těchto elektráren jako jsou panely, regulátory, baterie, měniče a další komponenty. Okrajově se zabývá i samotnou instalací. Klienty jsou zákazníci z České republiky, tak i ze zahraničí, především ze Slovenska a Rakouska. Fotonvoltaické elektrárny jsou vhodné na chaty, chalupy, karavany, jachty nebo rodinné domy. Jednatel společnosti Ing. Martin Kolařík je v tomto oboru uznávaný odborník a tak organizuje každý měsíc odborná školení týkající se všeobecných informací fotovoltaických elektráren. Dalším tématem je podrobné školení na téma Victron, což jsou kvalitní měniče používající se v instalacích fotovoltaických elektráren.

Od počátku vzniku s.r.o. působí firma v objektu COOP, která prostor firmě pronajala. V roce 2017 dochází k dalšímu rozvoji firmy a tak si musela pronajmout další prostory ke skladování v místní firmě. Od roku 2020 až do současnosti dochází až k bouřlivému růstu prodeje a poskytovaných služeb z důvodu zvyšujících se cen energií.

Údaje o firmě z obchodního rejstříku:

Název firmy: Ostrovní elektrárny s.r.o.

Sídlo firmy: Náves 112, 751 19 Vlkoš

IČO: 04618262

Spisová značka: C64449 vedená u Krajského soudu v Ostravě.



Obrázek 1 Společnost Ostrovní elektrárny s.r.o.

#### 4.1. Zaměření společnosti

Společnost se zaměřuje jak na soukromé osoby tak i firemní zákazníky. U soukromých osob jde o projektovou dokumentaci a dodávku komponentů k fotovoltaické elektrárně na chaty, karavany či rodinné domy.

U firemních zákazníků se pak jedná o dodání projektové dokumentace a komponentů fotovoltaické elektrárny na firemní objekty či převážně dlouhodobou spolupráci s firmami zaměřujícími se na instalace fotovoltaických systémů.

Okrajově se společnost zaměřuje i na instalace těchto systémů.

Působení společnosti lze charakterizovat těmito body:

- Eshop – prodej produktů pro fotovoltaické elektrárny
- Servis – děláme záruční i pozáruční opravy regulátorů, měničů a dalších druhů elektronických přístrojů
- Konzultace – odborná konzultace k oživení systémů fotovoltaických elektráren nebo správné sestavení celého systému
- Instalace – děláme na klíč instalace ohřevu vody, malých i větších ostrovních a hybridních elektráren pro soukromé i firemní zákazníky.

Součástí našich systémů jsou baterie umožňující nezávislý provoz při výpadku sítě.

- Školení – v pravidelných intervalech pořádá jednatel společnosti odborná školení pro firmy, které se chystají instalovat fotovoltaické elektrárny. Na školení se však z důvodu pochopení obsluhy elektrárny může přihlásit i soukromá osoba
- Softwarová podpora – konfigurační programy a firmware – nainstalování vzdáleně do potřebných měničů či regulátorů

## 4.2. Základní analýza společnosti

Pro celkovou analýzu společnosti Ostrovních elektráren s.r.o. využijí dostupné výkazy Rozvahy v plném rozsahu z let 2017 – 2021.

Tabulka 1 Majetková struktura společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

(v tisících Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA</b>	14 915	16 709	14 030	14 530	23 663
Dlouhodobý majetek	351	790	366	710	626
<b>Oběžná aktiva</b>	14 527	15 897	13 634	13 795	19 767
Zásoby	9 445	7 866	6 977	6 128	9 108
Pohledávky	1 583	2 056	3 109	2 298	2 889
- dlouhodobé				2 116	2 116
- krátkodobé	1 583	2 056	3 109	182	773
Peněžní prostředky	3500	5 975	3 547	5 369	7 770

Zdroj: (vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Z uvedeného přehledu (Tabulka 1) je patrné, že v letech 2017, 2019 a 2020 se aktiva společnosti stejně jako oběžná aktiva pohybují v podobné výši. V letech 2017 a 2019 dosahovala oběžná aktiva podíl v bilanční sumě 97% a v letech 2018 a 2020 to pak bylo 95%. Malá změna nastala v roce 2018, kdy se nakoupil dlouhodobý hmotný majetek. Další větší růst celkových aktiv nastal v roce 2021, kdy dochází k velkému vzrůstu oběžných

aktiv. I přesto je to pouze 83% celkových aktiv. Od roku 2017 dochází k viditelnému nárůstu peněžních prostředků, což je pro firmu velice potřebné, protože i přesto, že dochází k růstu pohledávek a to v letech 2020 a 2021 hlavně pohledávek po splatnosti, zůstávají společnosti volné peněžní prostředky. Může je tak využít k zaplacení záloh dodavatelům na objednané, vyráběné zboží. V roce 2021 tvoří celkové pohledávky 15% z celkových oběžných aktiv a zásoby 46%. Z důvodu postcovidového chaosu ve výrobním a logistickém řetězci jsme se snažili maximálním způsobem nakoupit větší množství zásob, které byly aktuálně k dispozici. Firem nabízejících dostatečně široký sortiment komponentů pro kompletizaci fotovoltaických elektráren nebylo mnoho, a proto se nám v roce 2021 tak zvýšila celková oběžná aktiva.

Z uvedeného zhodnocení je patrný pozitivní vývoj společnosti s důrazem na výrazné navýšení množství volných peněžních prostředků, které budou dle vyjádření jednatele společnosti investovány do vybudování nových skladových prostor.

Tabulka 2 Finanční struktura společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

V tisících Kč	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVA	14 915	16 710	14 030	14 530	23 663
Vlastní kapitál	2 466	5 007	8 989	12 841	18 678
Cizí zdroje	12 422	11 678	5 021	1 656	4 827

Zdroj: (vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Tabulka 3 Celková zadluženost společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost %	83,29	69,89	35,79	11,40	20,40

Zdroj: (vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Celková zadluženost společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o. je základním ukazatelem zadluženosti, která postupem času klesá. Největší pokles zadluženosti je v roce 2020. Nejvyšší zadluženost nastává rokem 2017, kdy vzniká společnost Ostrovní elektrárny, která musela veškeré zásoby od fyzické osoby odkoupit a postupně uhradit. Ke splacení závazků došlo v roce 2019.

Tabulka 4 Rentabilita tržeb společnosti

	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	7,76	8,22	10,89	8,97	11,86
Tržby v Kč	28 537951,68	30 922425,93	36 562330,49	42 942067,1	52 010715,34
Zisk	2 213248,41	2 540585,97	3 982019,88	3 851876,43	6 166558

Zdroj: (vlastní zpracování)

Ukazatel rentability ukazuje, že společnost Ostrovní elektrárny s.r.o. je trvale zisková. Rentabilita tržeb společnosti se pohybuje od 7,76% v roce 2017 a nejvyšší dosahuje v roce 2021 a to až 11,86%. K růstu tržeb dochází kontinuálně každým rokem. V počátečních letech šlo především o snahu o energetickou samostatnost. V současné době hraje velkou roli chaos na energetických trzích a zavádění nových nařízení evropské unie.

### 4.3. Analýza odběratelů

Analýza odběratelů vychází z prodejů v letech 2017 – 2021 a zahrnuje jak tuzemské odběratele, tak i zahraniční. Údaje k analýze jsem získala z účetního systému Money S3.

Nové zákazníky získáváme pomocí reklamy na internetových stránkách Seznamu a Googlu. Ve fotovoltaických elektrárnách je takové boom, že máme spoustu nových zákazníků a bohužel některé musíme odmítat z kapacitních důvodů.

Z tabulky 5 vyplývá, že počet zákazníků se postupně zvyšuje a tím se zvyšují i tržby, počet fakturovaných firem a vystavených faktur. V roce 2017, kdy společnost přecházela z fyzické osoby na s.r.o., bylo vystaveno téměř shodné množství faktur s množstvím kupujících firem. Mezi zákazníky figurovaly soukromé osoby, firmy, které začínali provádět instalace a rozhlíželi se na trhu. Změna nastala od roku 2018, kdy se zvýšil počet vystavených faktur a to z toho důvodu, že zboží odebíraly instalační firmy opakovaně. Největší boom nastal v roce 2021, kdy z důvodu zvýšení ceny elektřiny začali nakupovat více i soukromé osoby. U zahraničních odběratelů je situace trochu odlišná. Po negativní zkušenosti z roku 2017 naše firma začala zahraniční klienty více prověřovat a úmyslně nevyhledávala aktivně spolupráci za hranicemi České republiky. V současné době

spolupracujeme dlouhodobě s několika firmami, z nichž převažuje rakouská firma zabývající se výrobou pojízdných soběstačných domů.

Tabulka 5 Analýza odběratelů tuzemských a zahraničních v letech 2017 - 2021

ROK	Počet fakturovaných českých firem	Počet zahraničních firem	Faktury tuzemské	Faktury zahraniční	Tržby tuzemské	Tržby zahraniční
2017	691	139	700	438	14 730 057,63	6 673 400,63
2018	696	87	1564	238	20 190 188,82	7 517 532,90
2019	795	90	1532	246	22 264 511,78	10 795 556,81
2020	903	86	1444	257	26 439 897,10	11 215 053,09
2021	899	90	1521	237	40 890 373,52	11 120 341,82

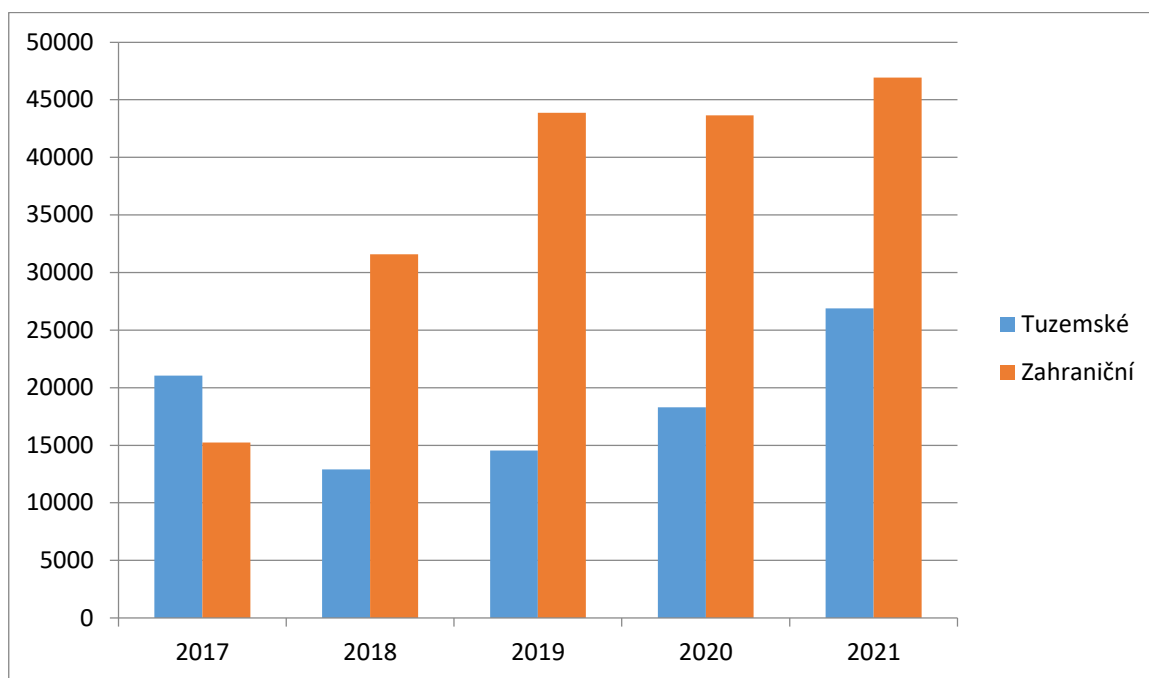
Tabulka 6 Průměrná částka v Kč na fakturu

ROK	Tuzemské v Kč	Zahraníční v Kč
2017	21 043	15 236
2018	12 909	31 586
2019	14 533	43 884
2020	18 310	43 638
2021	26 884	46 921

Zdroj: (vlastní zpracování interní zdroj)



Obrázek 2 Průměrná částka na fakturu



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4. Vznik pohledávek a jejich evidence

Vznik pohledávek je vázán na prodej zboží a poskytování služeb. Veškeré námi nabízené produkty a služby máme dostupné na našem E-shopu na webových stránkách firmy Ostrovní elektrárny s.r.o. Jedná se především o produkty fotovoltaických elektráren, které si zákazníci objednají prostřednictvím objednávky z E-shopu. Jakmile objednávka dorazí, je vystavena faktura, na základě čehož dochází k vytvoření pohledávky. Stejně tak funguje prodej služby, kdy jde hlavně o konzultační služby nebo nastavování systému či školicí služby. Naše společnost patří k firmám, které již v současné době nemají výrazné problémy s pohledávkami, ne vždy tomu tak bylo. Z pohledu dlouhodobých pohledávek společnost měla několik poměrně nedobytných pohledávek, které již firma zdědila v roce 2017 přechodem ze soukromé osoby na společnost s ručením omezeným. Tyto pohledávky vznikly rozšířením klientského portfolia o zahraniční zákazníky a nedostatečným prověřováním těchto zákazníků. V počátcích vzniku firmy především v letech 2017 – 2018 se upozadilo vymáhání pohledávek vzniklých v roce 2017 na úkor expanze firmy. V pozdějších letech došlo k ustálení situace a zaběhnutí systému řízení pohledávek. Evidenci pohledávek krátkodobých tak dlouhodobých vedu v účetním systému Money S3, který mě upozorní na faktury po splatnosti.

## 5 ZHODNOCENÍ STAVU POHLEDÁVEK

Pro zhodnocení stavu pohledávek v mé práci použiji hodnoty z výkazů ROZVAHA za roky 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, které jsou k dispozici volně na webových stránkách Justice ve sbírce listin. A další potřebné informace z rozvahy, které mi dovolil využít majitel společnosti Ing. Martin Kolařík. Výsledné hodnoty k rozvahovému dni jsou uvedeny v tabulce 7 a obrázku 3.

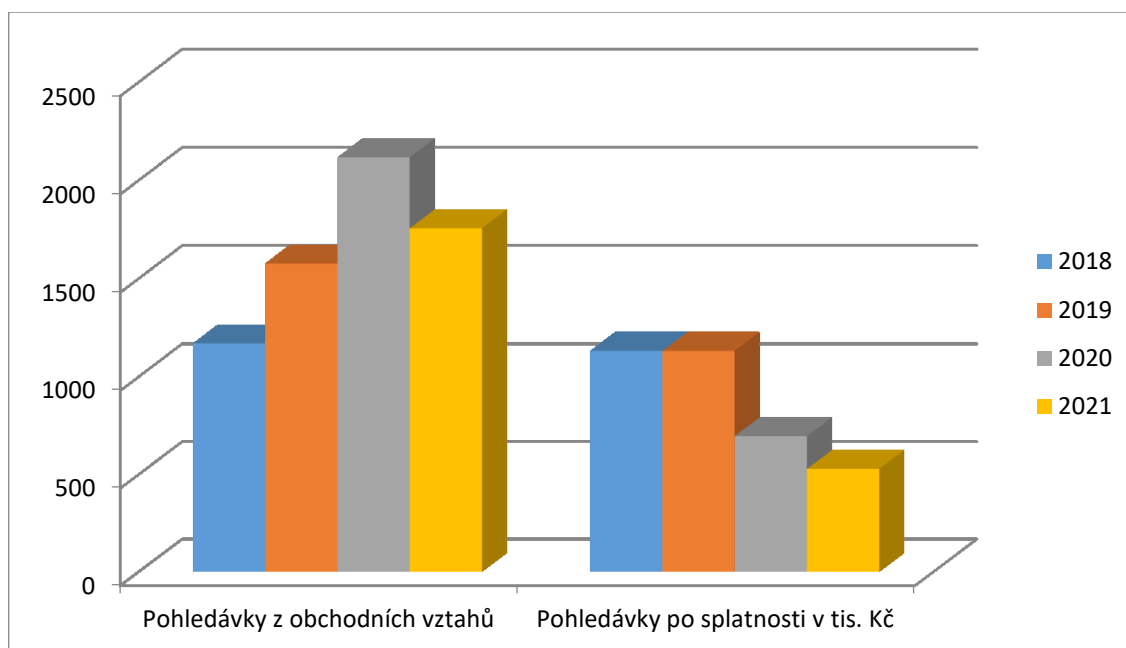
Tabulka 7 Pohledávky z obchodních vztahů k rozvahovému dni společnosti  
Ostrovni elektrárny s.r.o. v tis. Kč.

ROK	2018	2019	2020	2021
Pohledávky z obchodních vztahů	1 169	1 576	2 116	1 755
Pohledávky po splatnosti	1 131	1 131	696	528

Zdroj: (vlastní zpracování interní informace)

Z uvedené tabulky 7 vyplývá, že se firma snaží řešit vzniklé pohledávky z obchodních vztahů a zakládá si na tom, aby pohledávky, ať krátkodobé či dlouhodobé vznikaly co nejméně. Bohužel, je tam několik pohledávek, které se táhnou po sobě několik let a tak mají pohledávky z obchodních vztahů do roku 2020 stoupající frekvenci. Pohledávky z roku 2020 se konečně v září tohoto roku 2022 podařilo od zákazníka vymoci. Pohledávky z roku 2019, které jsou v podstatě ve fázi nevymahatelnosti a to z toho důvodu, že majitel dlužné společnosti je dán v roce 2020 k exekutorovi, prozatím s nulovým výsledkem. Zbylé pohledávky z roku 2017, které jsou stále vymahatelné, ale prozatím se nám je nepodařilo vymoci i přes předání vymáhací agentuře, budeme určitě ještě v budoucnu řešit.

Obrázek 3 – Pohledávky z obchodních vztahů společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.



## 5.1. Rozbor pohledávek po splatnosti

Tabulka 8 Pohledávky po lhůtě splatnosti ve firmě  
Ostrovní elektrárny s.r.o.

ROK	2019	2020	2021
Do 30 dnů po splatnosti	353 467,12	407 711,00	36 734,00
31 – 60 dnů po splatnosti	2 384,00	105 649,96	21 322,42
61 – 90 dnů po splatnosti	14 484,00	4 234,63	0
91 – 180 dnů po splatnosti	115 793,15	0	39 616,82
181 a více dnů po splatnosti	645 643,03	178 476,38	429 997,12
Celkem	1 131 771Kč	696 071,97Kč	527 670,36Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky 8 vyplývá, že pohledávek po lhůtě splatnosti ubývá. Nejvíce pohledávek po splatnosti bylo v roce 2019 a to do 30 dnů po splatnosti a také pohledávky po splatnosti více jak 181 a více dnů. Postupem času se pohledávky ve společnosti snižují. Je patrné, že firmy platí své závazky celkem v dobrém časovém limitu. Velký skok

v pohledávkách po splatnosti 181 a více dnů z roku 2020 na rok 2021 byla způsobena velkou pohledávkou od jedné společnosti, která je v současnosti již vyřešená.

Tabulka 9 Procentuální vyjádření poměru pohledávek k celkovým tržbám v daných letech

<b>ROK</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Krátkodobé pohledávky v Kč	1 582 809,72	2 056 369,57	3 109 080,26	2 297 717,05	773 000
Tržby za prodej zboží a služeb v Kč	28 537 951,68	30 922 425,93	36 562 330,49	42 942 067,12	52 010 715,3
Poměr % pohledávek k tržbám	5,55	6,65	8,50	5,35	1,49

Zdroj: (vlastní zpracování)

Mnohem směrodatnější hodnoty nám poskytuje zmíněný poměr krátkodobých pohledávek k celkovým tržbám. Dlouhodobé pohledávky se objevily až v zúčtovacím období 2020.

V tabulce 9 s údaji je patrné, že s přibývajícemi tržbami se tvoří i krátkodobé pohledávky. U procentuálního vyjádření je patrné, že procento krátkodobých pohledávek k tržbám ve své podstatě stagnuje. K výkyvu došlo v roce 2019, kdy se poměr dostal skoro k 9%. Nicméně i tak došlo později k uhrazení. Patrná změna se projevila v roce 2021, kdy se procentuální poměr dostal pouze k téměř 1,5%, což je oproti předešlému roku o skoro 4% rozdíl. Důvodem je nastavená nová strategie ohledně splatnosti faktur a tím i eliminování vzniku těchto krátkodobých i dlouhodobých pohledávek.

## 5.2. Hodnocení portfolia klientů podle místa vzniku v časové posloupnosti

Tabulka 10 Procentuální vyjádření poměru pohledávek tuzemských a zahraničních v letech 2017 - 2021 v Kč

ROK	2017	2018	2019	2020	2021
Tuzemské pohledávky	884 418	748 800,45	1 067 572,56	1 262 322	1 041 458
Zahraníční pohledávky	224 520,29	421 031,2	508 138,61	868 009,89	713 545,02
Tržby tuzemské	14 730 057,63	20 190 188,82	22 264 511,78	26 439 897,10	40 890 373,52
Tržby zahraniční	6 673 400,63	7 517 532,90	10 795 556,81	11 215 053,09	11 120 341,82
Poměr tuzemských pohledávek v %	6,00	3,71	4,79	4,77	2,55
Poměr zahraničních pohledávek v %	3,36	5,60	4,71	7,74	6,42

Zdroj: (vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

V předchozí tabulce jsem se věnovala procentuálnímu vyjádření celkových pohledávek k tržbám. V této tabulce 10 jsem rozdělila naše klienty na tuzemské a zahraniční a opět jsem vypočítala procentuální poměr mezi pohledávkami tuzemskými a zahraničními. Zjistila jsem, že výsledek je srovnatelný. Výkyvy mezi tuzemskými a zahraničnímu odběrateli jsou většinou v rámci 1 - 2%. Procentuální poměr dosahuje maximálně lehce přes 7%, což je výsledek, který firma může tolerovat. Výkyv nastal u zahraničních pohledávek v roce 2020. Z poměru v roce 2021 je patrné, že dochází k poklesu pohledávek a to jak u tuzemských, tak i zahraničních odběratelů. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v ročních údajích. Sezónnost se v naší firmě neprojevuje, pokles tržeb je pouze v měsících prosinec a leden, kdy končíme prodej 15. 12. a počátek dalšího prodeje začíná v polovině ledna dalšího roku po inventuře. Z rozvahy jsem vyčetla, že některé dlouhodobé pohledávky jsou na počátku následujícího roku uhrazeny. Dle mého zjištění je to proto, že v prosinci se končí již k 15. 12., a odběratelé mají dostatek času do konce roku stihnout své závazky uhradit. Firma má pouze 6 pohledávek, které se dlouhodobě přetahují již několik let. Pohledávky z roku 2017 jsou pohledávky od zahraničních zákazníků, přesněji ze

Slovenska. Pohledávky se nám prozatím i přes veškerou snahu nepodařilo přes vymáhací agentury vyřešit. Oslovili jsme prozatím dvě agentury, kdy obě slíbily 100% vyřešení. Po roce se však nic nestalo. U první pohledávky se jedná o soukromou osobu ze Slovenska, která je nemajetná a pracuje v zahraničí, tudíž se vymáhací agentuře nepodařilo získat žádnou dlužnou částku. U druhé pohledávky z roku 2017 se jedná o pohledávku společnosti, která prodala svůj majetek firmě, který odkoupil pohledávky od dalších dlužníků. Pokusíme se ještě v tomto roce oslovit jiné agentury či právníky, kteří se tímto zabývají. Velkou radost mám z úspěšného vymožení vysoké pohledávky, která se táhne od roku 2020 a je od zahraničního zákazníka, která se úspěšně uzavřela v měsíci říjnu. Zbylé 2 pohledávky od tuzemského partnera z roku 2019 máme stále vedenou u vymáhací agentury epohledavky.cz, kdy byla pohledávka postoupena k exekutorovi v roce 2020, ale do současnosti se nepodařilo vymáhací agentuře získat žádnou částku. Částka pohledávky je velmi nízká a z pohledu problematiky vymáhání je nerentabilní.

## **6 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI OSTROVNÍ ELEKTRÁRNY S.R.O.**

### **6.1 Prevence**

V současnosti společnost využívá hodnocení odběratelů podle Justice, ARESU, VIESU, vystavení zálohy nebo uhrazení faktury před zasláním objednaného zboží. K práci využívám Money S3, kde jsou všechny pohledávky zaznamenány, a je možné si udělat v systému kontrolu vzniklých pohledávek. Při vystavování faktury ještě každého klienta zkontroluji na základě Semaforu CRIBIS, který si naše firma platí společně s účetním systémem.

### **6.2 Vymáhání**

#### **6.2.1 Telefonický kontakt**

Vzniklé pohledávky sleduji pravidelně, každé pondělí, a zda jsou po splatnosti, zjistím kontrolou v účetním systému Money S3 kontrolou úhrad. V případě, že zjistím, že se odběratel zpozdil s platbou, přistoupím k prvnímu kroku vymáhání a to je telefonický kontakt.

Při rozhovoru s odběratelem se nejdříve snažím zjistit příčinu neuhrazení faktury. Nejprve se zeptám, zda obdržel fakturu, což se samozřejmě může stát. Faktury jsou zasílány mailovou korespondencí a chybu v adrese může udělat kterákoliv strana. Pokud faktura dorazila, zajímám se v dalším kroku, z jakého důvodu tedy nebyla doposud uhrazena, co tomu brání.

Domluvím se s odběratelem na dalším postupu a hlavně tedy na termínu uhrazení.

#### **6.2.2 Písemný kontakt**

Pokud nezabere při domlouvání se s odběratelem telefonický kontakt, musím přistoupit k dalšímu kroku a to písemné upomínce. Každému dlužníkovi napíšu individuální mail, ve kterém ho upozorním na nezaplacení vystavené faktury za objednané zboží či služby. V neposlední řadě v něm uvedu, dokdy si představuji, že vystavenou fakturu uhradí. Úhradu požaduji do 7 dnů od zaslání. To je upomínka číslo jedno. Některým zákazníkům

bohužel musím psát i upomínku číslo dvě. Zde už se zmiňuji o naléhavosti uhrazení jeho závazku, abych nemusela uvedené pohledávky postoupit k dalšímu procesu a to je vymáhání.

Ze své zkušenosti ve firmě Ostrovní elektrárny musím napsat, že většinou druhá upomínka, ve které se zmiňuji o předání vymáhací agentuře, funguje jako takový strašák, protože pak dojde k uhrazení.

Na počátku se tvořilo větší množství pohledávek z toho důvodu, že jednatel společnosti rád podporoval počínající podnikatele ve svém businessu s příslibem další spolupráce a to se pak stalo osudné v tom, že došlo k vytvoření pohledávek po splatnosti a i nedobytných. Velkým příkladem je pohledávka z roku 2020, kterou téměř každodenním naléháním, připomínáním zákazníkovi se nám podařilo letos v říjnu vymoci a tuto záležitost uzavřít.

Musím říct, že od počátku mého nástupu v roce 2017, kdy jsem dostala pohledávky na starosti, se již nevytváří tolik pohledávek po splatnosti.

### 6.2.3 Úroky z prodlení

Dalším krokem při vymáhání je odběrateli, který je po splatnosti faktury a pohledávku neuhradil vystavení úroků z prodlení, což společnost Ostrovní elektrárny už musela několikrát také použít.

Vzhledem k tomu, že dříve jsme neměli na fakturách uvedeny úroky z prodlení, využívali jsme zákonné úroky. Od loňského roku jsme již na fakturách vyčíslili úroky z prodlení. V zásadě totiž úroky z prodlení společnosti nahrazují finanční náklady, které musí vynaložit při financování pohledávek po splatnosti.

Předepisování úroku z prodlení je určitou formou trestu nesolidnímu odběrateli, kterým dodavatel také vyjadřuje svoje odhodlání bránit svá práva a vyžaduje plnění všech slibů od odběratele.



## 7 ŘÍZENÍ PLATEBNÍ SCHOPNOSTI PODNIKU

Řízení platební schopnosti podniku se jeví jako jeden z nejdůležitějších úkolů podniku ovlivňujících jeho hodnotu.

Řízení pohledávek zahrnuje sledování a analýzu objemu pohledávek, jejich vývoj, strukturu podle různých kritérií, doby splácení, likvidnosti pohledávek, rizik spojených s pohledávkami, platební neschopnost

### 7.1 Doba obratu pohledávek a obratovost

Jak je uvedeno v teoretické části doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek.

Ukazatel obratovosti pohledávek ukazuje, kolikrát se pohledávky přemění na peněžní prostředky. Čím vyšší hodnota obratu, tím rychleji dochází k přeměně na peníze. Vyšší hodnota tohoto ukazatele v analyzovaných letech 2018 - 2021 znamená, nízkou hodnotu pohledávek k uskutečněným tržbám.

Tabulka 11 Obratovost pohledávek v letech 2018 - 2021

Rok	Obratovost pohledávek
2018	26,45
2019	22,55
2020	20,29
2021	18,00

Zdroj: (vlastní zpracování)

Dobu obratu pohledávek lze také chápat, v jakém časovém úseku dojde k úhradě pohledávky. Hodnota doby obratu pohledávek by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur.

Tabulka 12 Doba obratu pohledávek 2018 - 2021

Rok	Doba obratu pohledávek (dny)
2018	24
2019	31
2020	19
2021	20

Zdroj: (vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek byla nastavena na 14 dní, jen výjimečně dlouhodobý klienti, kteří platili včas, měli splatnost faktur 30 dní. Z tabulky vyplývá, že doba obratu pohledávek se pohybovala od téměř 30 dní a v roce 2021 dosáhla nejdelší doba splatnosti 20 dní. Uvedené hodnoty jsou také ovlivněny některými pohledávkami po splatnosti, které jsou delší než jeden rok. K dlouhodobým pohledávkám po splatnosti nejsou tvořeny opravné položky.

## 7.2 Doba obratu závazků a obratovost

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento nesoulad přímo ovlivňuje likviditu podniku.

Obratovost závazků vyjadřuje poměr tržeb k závazkům.

Tabulka 13 Obratovost závazků v letech 2018 - 2021

Rok	Obratovost závazků
2018	2,91
2019	11,01
2020	29,56
2021	32,36

Zdroj: (vlastní zpracování)

V porovnání s hodnotami v tabulce obratovosti pohledávek byl obrat závazků v letech 2018 – 2019 výrazně nižší. Od roku 2020 jsou hodnoty srovnatelné.

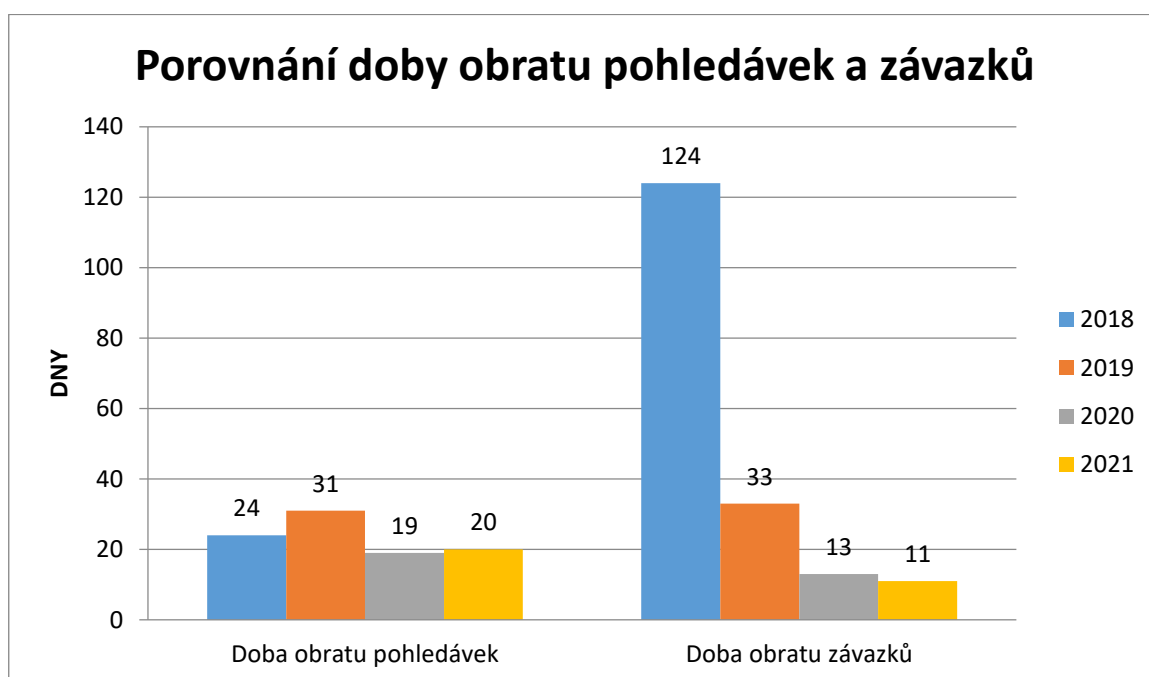
Tabulka 14 Doba obratu závazků v letech 2018 - 2021

Rok	Doba obratu závazků
2018	124
2019	33
2020	13
2021	11

Zdroj: (vlastní zpracování)

Doba obratu závazků vypovídá, jak rychle jsou ve společnosti spláceny závazky. Uvádí dobu, jak rychle po nákupu zboží dojde k úhradě. Jednoduše lze říct, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení rovnováhy ve společnosti. Hodnoty v tabulce ukazují, že doba obratu závazků byla v roce 2018-2019 vyšší než doba obratu pohledávek. Je to způsobeno tím, že nástupnická společnost s.r.o. odkoupila veškeré zásoby od fyzické osoby Ing. Martina Kolaříka a musela je splácet. Veškeré převzaté závazky byly splaceny v roce 2019. Po další roky 2020 – 2021 dostává společnost uhrazeny své pohledávky za 19 a 20 dnů a sama platí své závazky za 13 a 11 dnů, což dostává společnost do nevýhodného postavení věřitele, kdy neefektivně úvěruje svoje odběratele.

Obrázek 4 Porovnání obratovosti pohledávek a závazků v letech 2018 až 2021



### 7.3 Likvidita

Jak je uvedeno v teoretické části, likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatel likvidity vyjadřuje poměr, kdy v čitateli je čím je možné platit a ve jmenovateli co je nutno platit.

Ukazatel běžné likvidity využívá do poměru oběžná aktiva a jmenovatele krátkodobé závazky. Udává tedy, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky dotyčného podniku.

Tabulka 15 Ukazatel běžné likvidity ve společnosti Ostrovní elektrárny 2018-2021

ROK	Běžná likvidita
2018	1,36
2019	2,72
2020	8,33
2021	4,1

Zdroj: (vlastní zpracování)

Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je v rozmezí od 1,5 – 2,5. Ve společnosti byl ukazatel běžné likvidity v roce 2018 pod limitem a od roku 2019 nad limitem. V letech 2020 je hodnota od doporučené hodnoty velmi vysoká, což může znamenat vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahém financování. Ale také ukazuje jistější likvidnost.

Druhým ukazatelem je pohotová likvidita, která poměří krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům. Optimální doporučený výsledek by měl být v rozmezí 1-1,5.

Tabulka 16 Ukazatel pohotovostní likvidity ve společnosti 2018 - 2021

ROK	Pohotovostní likvidita
2018	0,68
2019	1,33
2020	4,63
2021	2,21

Zdroj: (vlastní zpracování interní informace).

Hodnoty v tabulce ukazují, že hodnoty měly od roku 2018 – 2020 stoupající tendenci. V roce 2021 došlo ke snížení, ale i tak je to výsledek nad doporučené rozmezí.

## 8 NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Na základě provedené analýzy týkající se řízení pohledávek ve společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o. jsem zjistila, že největším problémem byly dlouhodobé pohledávky s delší splatností jak 1 rok. Z roku 2017 máme neuhrazené dvě pohledávky od zahraničního odběratele v hodnotě 52 824,77Kč převedeno denním kurzem, což je 1970,79€. Což bylo způsobeno nedostatečným prověřováním zahraničních odběratelů a naší snahou získat nové začínající odběratele.

V roce 2018, 2021 jsou veškeré pohledávky po splatnosti uhrazeny. Zbývá nám rok 2020, kdy jsme měly v evidenci 2 pohledávky po splatnosti od zahraničních odběratelů v hodnotě 392 702,87Kč opět převedeno denním kurzem z hodnoty 14 958,74€. Jak už jsem výše uvedla 1 pohledávka v hodnotě 389 950,05Kč se nám v září tohoto roku podařila od našeho odběratele vymoci.

V současnosti máme krátkodobé pohledávky, které se tvoří ještě u zákazníků, kteří mají jako stálí odběratelé nastavenou platbu na fakturu se splatností 30 dní. Jedná se o zákazníky, kteří s firmou spolupracují od počátku či o montážní firmy, které vytváří vysoký roční obrat. Pokud by i nadále docházelo k úhradě faktur po splatnosti, museli bychom přistoupit s jednatelem společnosti ke změně délky a zařadit je do skupiny zákazníků, kterým jsou zasílány zálohové faktury, popřípadě platí v hotovosti. Byl by tak vyřešen problém s odběrateli, kteří nedodrží data splatnosti a tím vytváří krátkodobé pohledávky po splatnosti s délkou delší jak 30 dní.

My máme obrovské štěstí, že jsme malá firma a veškeré kompetence vymáhání faktur jsou v mých rukách. A v podstatě problémy větších společností týkající se více odběratelů, následné vystavování většího množství faktur s delšími daty splatnosti a následné povinnosti účetního a právního oddělení ohledně vymáhání nezaplacených faktur.

Ve společnosti pracuji od roku 2017, kdy jsem systém vymáhání pohledávek postupem času maximálně zefektivnila.

Nicméně v současné době intenzivního přílivu nových zákazníků je potřeba tento systém zformalizovat. Návrhem úprav a doporučení se zabývá mnou navržená směrnice v příloze, která bude využita i v případě, že se firma rozroste o další zaměstnance účetního oddělení. Největší změna bude v přístupu k zákazníkům a délce splatnosti faktur.

Dalším krokem může být aplikace jednotlivých vybraných bodů uvedených v teoretické části v kapitole 2.1.5. Předcházení vzniku problematických pohledávek, z nichž bych v naší firmě využila nejvíce tyto body:

Ověření solidnosti partnera – použiju vyhledávání na webu Justice a přes semafor CRIBIS v účetním programu Money S3. V semaforu CRIBIS jsou uvedené firmy rozděleny podle barev. Zelená barva, znamená platební morálka v pořádku, oranžová barva a červená ukazují na určité problémy. Doporučuji tedy v oranžové a červené barvě zálohové faktury nebo platbu v hotovosti.

Zásadně vyžadovat ověřené kopie podnikatelských dokladů.

Vydávat zboží až po úplném zaplacení faktur, možná je i platba v hotovosti nebo na zálohovou fakturu.

Otestovat odběratele tím, že mu nějakou dobu budeme přenechávat zboží pouze za platby v hotovosti.

## ZÁVĚR

Úkolem mé bakalářské práce je zhodnotit systém řízení pohledávek ve společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o., zhodnotit současný stav a navrhnout případná řešení nastalé situace.

V teoretické části jsem charakterizovala podstatu pohledávek, důvod vzniku, důležité vymezení evidence pohledávek podle různých kritérií a nakonec zánik pohledávek. V politice řízení pohledávek jsem zmínila preventivní opatření s několika možnostmi a kapitolu zakončila způsoby vymáhání pohledávek.

Důležitým bodem teoretické části je řízení platební schopnosti podniku, kdy už se při výpočtu dozvíme, jak si společnost Ostrovní elektrárny s.r.o. v řízení nejen pohledávek stojí. V poslední teoretické kapitole je vysvětlena likvidita, což je schopnost podniku přeměnit majetek na peníze, které firma následně využívá na zaplacení svých závazků.

V praktické části jsem představila společnost Ostrovní elektrárny ve všeobecné rovině, tak i z hlediska prosperity společnosti, udělala analýzu odběratelů a zaměřila se na pohledávky. Zprvu jsem zhodnotila stav pohledávek a udělala rozbor týkající se splatnosti pohledávek. Jak sem se již zmínila v teoretické části, dále jsem se věnovala kapitole hodnocení portfolia klientů podle místa vzniku v časové posloupnosti.

Samostatnou kapitolou jsem rozebrala řízení pohledávek a řízení platební schopnosti společnosti. Závěrem práce jsem zhodnotila a navrhla opatření týkající se řízení pohledávek ve společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

Firma Ostrovní elektrárny s.r.o. je v současnosti finančně stabilní firmou. V roce 2017 kdy došlo ke změně právního statusu firmy a sídla společnosti, musela firma vzít úvěr a začít ho splácet. Bylo to období určitých nejistot, zda se tato investice bude vyplácet. Z přiložené tabulky v kapitole analýza odběratelů je vidět, že tyto obavy byli naprosto liché. Zcela se zúročil profesionální přístup z roku 2017 a firmy, se kterými jsme spolupracovali, se začali vracet. Naše firma se od počátku soustředila na kvalitu nabízených služeb a to odběratelské firmy ocenily. S nárůstem zákazníků se objevila i problematika vzniku pohledávek, jak je uvedeno v kapitole 5 Zhodnocení stavu pohledávek. Tato situace si vyžádala řešení, které uvádím v dalších kapitolách.

V současnosti firma vytváří pouze krátkodobé pohledávky, které tvoří většinou instalační firmy, mající faktury se splatností 30 dní. Vlivem některých faktorů, které často



nezapříčinila instalační firma sama, dochází k nezaplacení faktur ve lhůtě splatnosti. Vzhledem k tomu, že těchto odběratelů je velice málo a velice dobrá finanční situace firmy umožňuje určitou schovívavost k těmto odběratelům.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 9788024718163.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS and Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 9781259253331.

BŘEZINOVÁ, Hana, 2019. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 213 s. Účetnictví. ISBN 9788075984883.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, podnikatel.cz [online]. © 1997 - 2022 [cit. 2023-01-22]. Zánik závazků. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585050/>

DOLEČEK, Marek, 2022. *Pohledávky*. Businessinfo.cz, [online]. Praha © 1997-2022 CzechTrade [cit.2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/3#zanik-pohledavek>

FINANČNÍ analýza firmy www.faf.cz [online]. Praha © 2012 [cit. 2022-10-05]. Likvidita. Dostupné z: [https://www.faf.cz/Likvidita/Co\\_je\\_likvidita.htm](https://www.faf.cz/Likvidita/Co_je_likvidita.htm)

KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 261 s. ISBN 9788073807566.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 185 s. ISBN 9788027106806.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. V Praze: C.H. Beck, 811 s. ISBN 9788074001949.

KUNEŠ, Zdeněk, Zdeněk VONDRÁK, 2022. *Abeceda DPH*. 8. Vydání. Olomouc: ANAG, 405 s. Daně. ISBN 978-80-7554-351-6.

LANDA, Martin, 2014. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 318 s. Ekonomie. ISBN 9788074182198.

MARKOVÁ, Hana a ČESKO, 2021. *Daňové zákony*, 1999. Praha: GRADA Publishing, 296 s. ISBN 978-80-271-3130-3.

MARTIŠKOVÁ Vlasta, Ing. Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály [online]. Praha ©1997-2022 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: [https://www.du.cz/33/odpis-pohledavky-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Emsy4iYjEZCSO\\_S3oCjcbp8/](https://www.du.cz/33/odpis-pohledavky-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Emsy4iYjEZCSO_S3oCjcbp8/)

MATZNER, Jiří, mesec.cz [online]. © Března 30, 2022 [cit. 2023-01-22]. Prekluze. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/dluhy-a-pravo-co-je-to-promlčení-a-prekluze-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/>

MRKOSOVÁ, Jitka, 2020. *Účetnictví*, 312 s. ISBN 978-80-266-1514-9.

PASEKOVÁ, Marie, 2008. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd, 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 274 s. ISBN 9788073187354.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ, Karel ŠTEKER a Daniel REMEŠ, 2017. *Finanční analýza*. 226 s. ISBN 978-80-271-0911-1.

PILAŘOVÁ, Ivana, 2011. *Účetnictví podnikatelských subjektů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 138 s. ISBN 9788073576172.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG, 119 s. ISBN 9788072636785.

SALEK, John G. Salek, 2005. *Accounts receivable management best practices*. Hoboken : John Wiley and sons. New Jersey: John Wiley. ISBN 0-471-71654-5.

SKÁLOVÁ, Jana a Anna SUKOVÁ, 2022. *Podvojně účetnictví 2022*. Grada, 197 s. ISBN 978-80-271-3595-0.

SKÁLOVÁ, Jana, 2017. *Daně v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer, xvii, 161 s. Účetnictví. ISBN 9788075528322.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA, 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 122, 45 s. ISBN 9788024519203.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola, 2013. *Účetnictví podnikatelských subjektů II*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 207 s. Series of Economics Textbooks. ISBN 9788024831411.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2021. *Jak číst účetní výkazy*. 294s. ISBN 978-80-271-3184-6.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 191 s. ISBN 9788024734415.

TANCEROVÁ, Tereza, mesec.cz [online]. © Listopad 1, 2020 [cit. 2023-01-22]. Pohledávky. Dostupné z : <https://www.mesec.cz/clanky/pohledavky/>

VONDRÁKOVÁ, Alena, 2011. *Vymáhání pohledávek*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-686-8.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČNR Česká národní rada

DPH Daň z přidané hodnoty

IČO Identifikační číslo osoby

KN Katastr nemovitostí

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

OZ Obchodní zákoník

Sb. Sbírka zákonů

ZDPH Zákon o dani z přidané hodnoty

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Společnost Ostrovní elektrárny s.r.o. ....	36
Obrázek 2 Průměrná částka na fakturu. ....	41
Obrázek 3 Pohledávky z obchodních vztahů společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o. ....	43
Obrázek 4 Porovnání obratovosti pohledávek a závazků v letech 2018-2021 .....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Majetková struktura společnosti .....	37
Tabulka 2 Finanční struktura společnosti .....	38
Tabulka 3 Celková zadluženost .....	38
Tabulka 4 Rentabilita tržeb společnosti.....	39
Tabulka 5 Analýza odběratelů tuzemských a zahraničních v letech 2017-2021 .....	40
Tabulka 6 Průměrná částka v Kč na fakturu .....	40
Tabulka 7 Pohledávky z obchodních vztahů k rozvahovému dni společnosti .....	42
Tabulka 8 Pohledávky po lhůtě splatnosti ve firmě.....	43
Tabulka 9 Procentuální vyjádření poměru pohledávek k celkovým tržbám v daných letech .....	44
Tabulka 10 Procentuální vyjádření poměru pohledávek tuzemských a zahraničních v letech 2017-2021 .....	45
Tabulka 11 Obratovost pohledávek v letech 2018-2021 .....	49
Tabulka 12 Doba obratu pohledávek v letech 2018-2021 .....	50
Tabulka 13 Obrat závazků v letech 2018-2021 .....	50
Tabulka 14 Doba obratu závazků v letech 2018-2021 .....	51
Tabulka 15 Ukazatel běžné likvidity ve společnosti 2018-2021 .....	52
Tabulka 16 Ukazatel pohotovostní likvidity.....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Směrnice

Příloha II: Rozvaha 2017 – 2021 společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o.

# PŘÍLOHA P I: SMĚRNICE

---

Název účetní jednotky: Ostrovní elektrárny s.r.o. – účetní oddělení

Datum vydání směrnice: 31. 12. 2022

Účinnost: 1. 1. 2023

Vypracoval: Ing. Pavla Příbylová

## 1. Úvodní ustanovení

Směrnice upravuje postup při nakládání s pohledávkami společnosti Ostrovní elektrárny s.r.o., jež vznikly při výkonu podnikatelské činnosti.

Tato směrnice upravuje postup zaměstnanců Ostrovních elektráren s.r.o. při vymáhání, evidenci, kontrole pohledávek a je pro všechny její zaměstnance závazná.

V případě aktualizace směrnice je jednatel společnosti povinen zajistit seznámení všech dotčených zaměstnanců s těmito změnami.

Dále směrnice určuje odpovědnost zaměstnanců za jednotlivé úkony při správě pohledávek, předávání k vymáhání a samotné řešení u vymáhací agentury.

Zaměstnanci Ostrovních elektráren s.r.o. jsou povinni trvale sledovat, zda dlužníci včas a řádně plní své závazky a zabezpečit, aby nedošlo k promlčení nebo zániku z nich vyplývajících práv.

## 2. Obecná ustanovení

Postup při řešení pohledávek:

V prvopočátku přijde od zákazníka objednávka, podívám se, zda se jedná o stávajícího zákazníka nebo nového zákazníka

- stávající zákazník, zkontroluji jaké má nastavené podmínky – slevy, doba splatnosti, zda dodržuje nastavenou splatnost a podle semaforu CRIBIS, zjistím, v jaké je kategorii.

Zelená barva na semaforu u zákazníka se nic nemění, změna barvy na oranžovou či červenou, dochází ke změně vystavování faktur na zálohové faktury se splatností 5 dnů.

- nový zákazník tuzemský – kontrola v ARESU, Justici, semafor CRIBIS ověřit o jakého jde zákazníka a podle toho zvolit případnou splatnost faktury.

V případě neuhrazení vystavené faktury v termínu splatnosti je nastaven úrok z prodlení ve výši 0,1% za každý den prodlení.

Každý nový klient má nastavenou splatnost na 14 dní, pokud v semaforu CRIBIS svítí zelená. V případě jakékoliv jiné barvy a to oranžové či červené, dostane zákazník automaticky zálohovou fakturu se splatností ihned.

- nový zákazník zahraniční – důležitá kontrola v systému VIES, kontrola členů evropské unie, čímž se prověřují plátcí DPH. Každý nový zákazník s ověřenou platební morálkou, dostává 5 denní splatnost faktury. S barvou oranžovou, červenou automaticky zálohovou fakturu s okamžitou splatností.

---



---

Zákazník jako soukromá osoba se prověřit v tomto systému nedá a proto automaticky dostává zálohovou fakturu se splatností do pěti dnů.  
Teprve po uhrazení zálohové faktury je možné těmto zahraničním klientům objednané zboží zaslat.

Kontrolu úhrady faktur je potřeba pravidelně sledovat každý týden a to v pondělí. U neuhrazených faktur je nutné zákazníka buď kontaktovat mailem, nebo telefonicky a to v závislosti na datu splatnosti. Pokud je to v rámci měsíce, je možné zaslat mailem a počkat maximálně tři dny na odpověď.

Je-li termín přes konec měsíce, je potřeba pohledávky vymáhat telefonicky. Zjistit u zákazníka důvod neuhrazení a domluvit se s ním na přesném termínu úhrady. V opačném případě dojde k stornování faktury i objednávky.

Nedojde-li ani přes urgentní telefonáty a maily k uhrazení, je potřeba zaslat zákazníkovi mail s upomínkou a upozornit ho, že nezaplacení pohledávky vede k předání k vymáhací agentuře. Pokud nedojde k uhrazení faktury do 5 dnů, celá pohledávka se předá vedoucí účetního oddělení, která s jednatelem společnosti dohodne další postup.

Vymáhání má na starosti pan jednatel Ing. Martin Kolařík, který k vymáhání předá agentuře zabývající se vymáháním.

---

# PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2017-2021 OSTROVNÍ ELEKTRÁRNY S.R.O.

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

IČO
0 4 6 1 8 2 6 2

Název a sídlo účetní jednotky  
Ostrovni elektrárny s.r.o.

Náves 112  
Vlkoš  
75119

Sestaveno dne: 27.6.2018

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Instalace průmyslových strojů a zařízení

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>15 034</b>	<b>119</b>	<b>14 915</b>	<b>710</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>02</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	<b>470</b>	<b>119</b>	<b>351</b>	<b>0</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)</b>	<b>04</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>	<b>14</b>	<b>470</b>	<b>119</b>	<b>351</b>	<b>0</b>
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	470	119	351	0
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstiteiské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

IČ: 04618262

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)</b>	<b>27</b>	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>34</b>	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	14 527	0	14 527	710
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>	<b>38</b>	9 444	0	9 444	0
1.	Materiál	39	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	415	0	415	0
3.	Výrobky a zboží	41	9 029	0	9 029	0
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	9 029	0	9 029	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
<b>C.II</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>46</b>	1 583	0	1 583	650
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>52</b>	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společnosti	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

IČ: 04618262

Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>57</b>	<b>1 583</b>	<b>0</b>	<b>1 583</b>	<b>650</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	1 153	0	1 153	650
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
<b>2.4</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>61</b>	<b>430</b>	<b>0</b>	<b>430</b>	<b>0</b>
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	0	0	0	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	430	0	430	0
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>71</b>	<b>3 500</b>	<b>0</b>	<b>3 500</b>	<b>60</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	905	0	905	50
2.	Peněžní prostředky na účtech	73	2 595	0	2 595	10
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>	<b>74</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>0</b>
1.	Náklady příštích období	75	37	0	37	0
2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0

IČ: 04618262

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	14 915	710
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.V.I.)</b>	<b>02</b>	2 466	253
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	<b>03</b>	10	10
1.	Základní kapitál	04	10	10
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>	<b>07</b>	0	0
1.	Ážio	08	0	0
<b>2.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>09</b>	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>	<b>15</b>	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b>	<b>18</b>	243	0
1.	Nerozdělený zisk minulých let	19	243	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22	2 213	243
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	23	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>24</b>	12 422	457
<b>B.</b>	<b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>	<b>25</b>	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
4.	Ostatní rezervy	29	0	0

IČ: 04618262

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>30</b>	<b>12 422</b>	<b>457</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	38	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	40	0	0
8.	Odložený daňový závazek	41	0	0
<b>9.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
9.1.	Závazky ke společníkům	43	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	44	0	0
9.3.	Jiné závazky	45	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	<b>46</b>	<b>12 422</b>	<b>457</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	49	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	50	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	51	1 061	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	52	9 767	0
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	53	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	55	0	0
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>56</b>	<b>1 594</b>	<b>457</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	57	871	370
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	59	105	30
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	60	44	0
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	61	572	57
8.6.	Dohadné účty pasivní	62	0	0
8.7.	Jiné závazky	63	2	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.1.)</b>	<b>64</b>	<b>27</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	65	27	0
2.	Výnosy příštích období	66	0	0

Podpisový záznam:

# ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 04618262

Název a sídlo účetní jednotky

Ostrovní elektrárny s.r.o.

Náves 112

Vlkoš

75119

Sestaveno dne: 26.6.2019

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Instalace průmyslových strojů a zařízení

Spisová značka: C,vložka 64449

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	17 006	297	16 709	14 915
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál	02	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	1 087	297	790	351
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	1 087	297	790	351
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	15 897	0	15 897	14 527
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	7 866	0	7 866	9 444
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	<b>46</b>	2 056	0	2 056	1 583
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	57	2 056	0	2 056	1 583
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	5 975	0	5 975	3 500
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	22	0	22	37

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	16 709	14 915
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	5 007	2 466
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	10	10
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	2 456	243
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	2 541	2 213
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>23</b>	11 678	12 422
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)</b>	<b>29</b>	11 678	12 422
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	11 678	12 422
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	24	27

Podpisový záznam

## ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ: 04618262

Název a sídlo účetní jednotky

Ostrovni elektrárny s.r.o.

Náves 112

Vlkoš

75119

Sestaveno dne: 27.5.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Instalace průmyslových strojů a zařízení

Spisová značka: C,vložka 64449

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>14 412</b>	<b>382</b>	<b>14 030</b>	<b>16 709</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	<b>748</b>	<b>382</b>	<b>366</b>	<b>790</b>
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	748	382	366	790
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	<b>13 634</b>	<b>0</b>	<b>13 634</b>	<b>15 897</b>
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	6 978	0	6 978	7 866
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	<b>46</b>	<b>3 109</b>	<b>0</b>	<b>3 109</b>	<b>2 056</b>
2.	Krátkodobé pohledávky	57	3 109	0	3 109	2 056
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	3 547	0	3 547	5 975
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	30	0	30	22

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>14 030</b>	<b>16 709</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	<b>8 989</b>	<b>5 007</b>
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	4 997	2 456
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	3 982	2 541
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>23</b>	<b>5 021</b>	<b>11 678</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)</b>	<b>29</b>	<b>5 021</b>	<b>11 678</b>
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	5 021	11 678
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	20	24

Podpisový záznam



## ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (základní)

ke dni: 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČ: 04618262

Název a sídlo účetní jednotky

Ostrovni elektrárny s.r.o.

Náves 112

Vlkoš

75119

Sestaveno dne: 28.4.2021

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Instalace průmyslových strojů a zařízení

Spisová značka: C, vložka 64449

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>15 188</b>	<b>658</b>	<b>14 530</b>	<b>14 030</b>
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1 368	658	710	366
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	13 795	0	13 795	13 634
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	25	0	25	30

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období		Stav v minulém účetním období
			5	6	6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>14 530</b>		<b>14 030</b>
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	12 841		8 989
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>23</b>	<b>1 656</b>		<b>5 021</b>
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	1 656		5 021
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	33		20

Podpisový záznam

# ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

IČ: 04618262

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 19.5.2022

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Instalace průmyslových strojů a zařízení

Spisová značka: C,vložka 64449

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Ostrovni elektrárny s.r.o.

Náves 112

Vlkoš

75119

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>24 684</b>	<b>1 021</b>	<b>23 663</b>	<b>14 530</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	<b>1 647</b>	<b>1 021</b>	<b>626</b>	<b>710</b>
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>	<b>14</b>	<b>1 647</b>	<b>1 021</b>	<b>626</b>	<b>710</b>
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	1 647	1 021	626	710
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	<b>19 767</b>		<b>19 767</b>	<b>13 795</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>	<b>38</b>	<b>9 108</b>		<b>9 108</b>	<b>6 128</b>
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	1 010		1 010	19
<b>3.</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>41</b>	<b>8 098</b>		<b>8 098</b>	<b>6 109</b>
3.2.	Zboží	43	8 098		8 098	6 109
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)</b>	<b>46</b>	<b>2 889</b>		<b>2 889</b>	<b>2 298</b>
<b>1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>47</b>	<b>2 116</b>		<b>2 116</b>	<b>2 116</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	2 116		2 116	2 116
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>57</b>	<b>773</b>		<b>773</b>	<b>182</b>
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	773		773	182
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64				2
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	773		773	180
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>75</b>	<b>7 770</b>		<b>7 770</b>	<b>5 369</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	845		845	885
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	6 925		6 925	4 484
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>	<b>78</b>	<b>3 270</b>		<b>3 270</b>	<b>25</b>
1.	Náklady příštích období	79	3 270		3 270	25

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>23 663</b>	<b>14 530</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	<b>18 678</b>	<b>12 841</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	<b>03</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
1.	Základní kapitál	04	10	10
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)</b>	<b>18</b>	<b>12 502</b>	<b>8 979</b>
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	12 502	8 979
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>21</b>	<b>6 166</b>	<b>3 852</b>
<b>B + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>23</b>	<b>4 827</b>	<b>1 655</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)</b>	<b>29</b>	<b>4 827</b>	<b>1 655</b>
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	<b>45</b>	<b>4 827</b>	<b>1 655</b>

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
3.	Krátkodobě přijaté zálohy	50	3 220	204
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	674	706
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>55</b>	<b>933</b>	<b>745</b>
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	158	136
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	72	63
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	700	535
8.6.	Dohadné účty pasivní	61		8
8.7.	Jiné závazky	62	3	3
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)</b>	<b>66</b>	<b>158</b>	<b>34</b>
1.	Výdaje příštích období	67	158	34

Podpisový záznam