



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Markéta Pelikánová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Markéta Pelikánová**
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**
Akademický rok: 2024/25
Studijní program: Účetnictví a daně

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v obchodní korporaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problémů a cíle práce
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek
Závěry
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený postup jejich řízení.

Základní literární prameny:

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

CHALUPA, Rostislav; KADLEC, Jiří; PILÁTOVÁ, Jana; PROCHÁZKOVÁ, Dagmar; SEDLÁK, Roman et al. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2023. 19. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2023. ISBN 978-80-7554-384-4.

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

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

RYNEŠ, Petr. Podvojný účetnictví a účetní závěrka. 24. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2024. ISBN 978-80-7554-405-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
garant

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek z obchodních vztahů ve vybrané obchodní korporaci. V návaznosti na teoretická východiska a provedené analýzy podniku jsou navržena opatření k optimalizaci řízení pohledávek, jejichž cílem je zlepšení zabezpečení pohledávek a minimalizace rizika jejich vymáhání. Dále jsou předložena doporučení pro zefektivnění firemních procesů při vymáhání pohledávek a úpravu interních pravidel, která povedou k nižší míře pohledávek po splatnosti.

Klíčová slova

řízení pohledávek, pohledávky, zajišťovací prostředky, vymáhání pohledávek, pohledávky po splatnosti, opravné položky

Abstract

This bachelor's thesis addresses the issue of receivables management arising from business relationships in a selected business corporation. Based on theoretical foundations and an analysis of the company, measures are proposed to optimize receivables management, with the aim of improving the security of receivables and minimizing the risk of their collection. Furthermore, recommendations are presented to streamline corporate processes related to receivables collection and to adjust internal rules, which should lead to a lower rate of overdue receivables.

Keywords

receivables management, receivables, collateral instruments, debt collection, overdue receivables, provisions

Bibliografická citace

PELIKÁNOVÁ, Markéta. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168329>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ing. Jan Pěta, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. 5. 2025

Markéta Pelikánová

autor

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Janu Pětovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování této práce. Jeho odborné vedení a pečlivý přístup mi byly velkou oporou. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Ekozis s. r. o. za jejich spolupráci a ochotu poskytnout potřebné podklady, které přispěly k dokončení této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1. TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1. Pohledávky z právního pohledu	12
1.2. Pohledávky z účetního pohledu	12
1.2.1. Členění pohledávek	13
1.2.2. Oceňování pohledávek	14
1.2.3. Inventarizace pohledávek	15
1.3. Opravné položky k pohledávkám	15
1.3.1. Účetní opravné položky	16
1.3.2. Zákonné opravné položky	16
1.3.3. Účtování opravných položek	17
1.3.4. Promlčení pohledávek	18
1.4. Jednorázový odpis pohledávek	18
1.5. Řízení pohledávek	19
1.5.1. Prověřování zákazníků	19
1.5.2. Stanovení lhůty splatnosti	21
1.5.3. Evidence	21
1.5.4. Skonto pohledávky	21
1.5.5. Zajišťovací prostředky	22
1.5.6. Urychlování inkasa pohledávek	27
1.5.7. Vymáhání pohledávek	29
1.6. Zánik pohledávek	31
1.7. Finanční analýza	31
1.7.1. Analýza absolutních ukazatelů	31
1.7.2. Ukazatelé likvidity	32
1.7.3. Ukazatelé aktivity	34

2. ANALYTICKÁ ČÁST	35
2.1. Profil společnosti EKOZIS spol. s.r.o.	35
2.2. Finanční analýza společnosti	37
2.2.1. Analýza absolutních ukazatelů	37
2.2.2. Ukazatelé likvidity.....	45
2.2.3. Ukazatelé aktivity	46
2.3. Analýza stavu pohledávek	47
2.3.1. Struktura pohledávek.....	47
2.3.2. Evidence pohledávek po splatnosti.....	48
2.3.3. Pohledávky u vybraných odběratelů.....	50
2.3.4. Vymáhání pohledávek	52
2.3.5. Opravné položky k pohledávkám	53
2.4. Shrnutí problematiky ve společnosti	53
3. NÁVRHOVÁ ČÁST	54
3.1. Návrh na zlepšení evidence odběratelů	54
3.2. Návrh na prevenci vzniku pohledávek po splatnosti	57
3.2.1. Úprava smluvních podmínek.....	57
3.2.2. Zajišťovací a motivační nástroje	58
3.3. Návrh na zrychlení inkasa pohledávek.....	60
3.4. Návrh opatření pro efektivní vymáhání pohledávek	63
3.4.1. Základní postup vymáhání	63
3.4.2. Upravený postup vymáhání pro kategorii B.....	65
3.4.3. Upravený postup vymáhání pro kategorii A.....	66
ZÁVĚR	67
Seznam použité literatury	69
Seznam tabulek	73
Seznam obrázků.....	74
Seznam grafů	75
Seznam použitých zkratk	77

ÚVOD

V majetku každé společnosti představují pohledávky jednu z nejdůležitějších složek oběžných aktiv. Jejich efektivní správa je proto klíčová pro udržení finanční stability a likvidity podniku. Společnost by měla řídit pohledávky tak, aby zajistila jejich včasné uhrazení a předešla výskytu pohledávek po splatnosti. K tomu je nezbytný propracovaný systém řízení, který zahrnuje jak preventivní opatření, tak i následné kroky při nedodržení platebních podmínek.

Správa pohledávek začíná již před jejich vznikem. Před uzavřením obchodního vztahu by měla společnost prověřit důvěryhodnost budoucích odběratelů, nastavit splatnost pohledávky a případně zvolit vhodné zajišťovací nástroje, jako jsou smluvní pokuty nebo bankovní záruky. Po vzniku pohledávky je důležité její zařazení do evidence a pravidelné sledování, které umožní včas reagovat na zpoždění plateb. Kontrola splatnosti zahrnuje nejen sledování termínů, ale i průběžné hodnocení platební morálky odběratelů. V případě, že platba není uhrazena ve stanoveném termínu, je nutné přistoupit k opatřením vedoucím k vymáhání.

Využití zajišťovacích prostředků pomáhá nejen snižovat množství pohledávek po splatnosti, ale také motivuje odběratele k včasné úhradě. Pokud i přes tato opatření k platbě nedojde, může společnost využít interní nástroje pro vymáhání, jako jsou upomínky, pozastavení dodávek nebo přímý kontakt s odběrateli. Jestliže ani tyto kroky nevedou k výsledku, pohledávky mohou být postoupeny k vymáhání soudní nebo mimosoudní cestou, a to prostřednictvím právníků či inkasních agentur. Tyto postupy jsou však finančně náročné, a proto je v zájmu společnosti těmto situacím předcházet.

Pokud hrozí, že pohledávka nebude uhrazena, společnost může přistoupit k tvorbě opravné položky, která slouží jako opatření proti riziku nezaplacených pohledávek. Tento proces pomáhá společnosti lépe odrazet skutečný stav financí a minimalizovat dopady případných ztrát.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Tato bakalářská práce si klade za cíl provést analýzu vybrané obchodní korporace, zhodnotit její dosavadní způsoby řízení pohledávek a navrhnout opatření, která povedou k jejich efektivnějšímu řízení.

Hlavní cíl je dále rozdělen do několika dílčích cílů:

- Prvním dílčím cílem je vymežit základní teoretické pojmy související s pohledávkami, včetně jejich členění, tvorby opravných položek a řízení. Objasnit principy finanční analýzy včetně klíčových ukazatelů.
- Dalším dílčím cílem je provést analýzu vybrané společnosti. Představit obchodní korporaci, její činnost a organizační strukturu. Následně vypracovat finanční analýzu na základě účetních výkazů. Dále zanalyzovat současný stav řízení pohledávek, a to zejména jejich strukturu, platební morálku odběratelů a proces vymáhání.
- Posledním dílčím cílem je navrhnout opatření, která společnosti poskytnou doporučení týkající se evidence odběratelů, využívání zajišťovacích prostředků a nových postupů při vymáhání pohledávek.

V této bakalářské práci budou využity následující metody. Literární rešerše, sloužící jako souhrn teoretických poznatků z odborné literatury, bude uplatněna v teoretické části. Metoda analýzy umožní rozčlenit zkoumaný jev na menší části a bude využita v analytické části pro hlubší pochopení souvislostí. Na ni naváže syntéza, která spojí získané poznatky do celku a uplatní se v návrhové části. Dále budou využity i metody indukce a dedukce. Indukce vyvozuje obecné závěry na základě poznatků z jednotlivých případů. Naopak dedukce začíná od obecných závěrů a postupuje ke konkrétnějším (Synek, 2002, s. 18-22).

1. TEORETICKÁ ČÁST

Úvodní část bakalářské práce bude věnována teoretickému popisu pohledávek z právního i účetního hlediska. Pozornost bude zaměřena na jejich členění, způsoby oceňování, tvorbu opravných položek, možnosti řízení pohledávek a způsoby jejich zániku. Dále bude popsána finanční analýza a vybrané ukazatele, které budou následně využity v analytické části při hodnocení situace analyzované společnosti.

1.1. Pohledávky z právního pohledu

Definice pohledávky je uvedena v § 1721 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „OZ“).

V právu je pojem pohledávka chápán jako: „*Právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku.*“ (Drbohlav, 2011, s. 17). Mezi účastníky tohoto právního vztahu patří věřitel, jenž má právo požadovat určité plnění, a dlužník, který má povinnost plnění uskutečnit. Pokud dlužník nesplní svou povinnost v okamžiku splatnosti, má věřitel právo pohledávku vymáhat, a to i proti vůli dlužníka, například prostřednictvím soudního řízení (Drbohlav, 2011, s. 17).

Pohledávky mohou vznikat na základě:

- smlouvy – nejčastější způsob, kdy vzniká právní vztah na základě vzájemného souhlasu účastníků,
- protiprávních činů (deliktů),
- jiných právních skutečností – například soudním rozhodnutím nebo dědictvím (Boháčková Švábová, 2022, s. 25-27).

1.2. Pohledávky z účetního pohledu

Pohledávky z účetního pohledu upravují tyto právní předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“) – stanovuje pravidla pro oceňování pohledávek (§ 24 a § 25),
- vyhláška č. 500/2002 Sb. prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví (dále jen „vyhláška“) – specifikuje rozdělení pohledávek na dlouhodobé (§ 10)

a krátkodobé (§ 11) a určuje jejich základní charakteristiku a zařazení do rozvahy (Drbohlav, 2011, s. 21).

- české účetní standardy (dále jen „ČÚS“) – věnují se zúčtovacím vztahům (č. 017), opravným položkám (č. 005) a nákladů a výnosům (č. 019) (Sagit, 2024).

1.2.1. Členění pohledávek

Pohledávky lze rozdělit podle následujících kritérií:

Podle původu vzniku:

- vlastní – zaúčtováním faktury obvykle do výnosů,
- cizí – na základě smlouvy o postoupení pohledávky do aktiv postupníka (Pilařová, 2020, s. 343).

Podle doby splatnosti:

- krátkodobé – splatnost do jednoho roku,
- dlouhodobé – splatnost delší než jeden rok (Drbohlav, 2011, s. 21).

V rozvaze jsou pohledávky rozděleny na základě tohoto kritéria (Brychta, 2023, s. 485).

Podle druhu plnění:

- peněžité – právo na peníze,
- nepeněžité – právo na hmotné věci nebo služby (Drbohlav, 2011, s. 17).

Podle jistoty splácení:

- jisté – splacení pohledávek bez rizika nesplacení,
- pochybné – zde jsou zařazeny všechny pohledávky po lhůtě splatnosti,
- sporné – pohledávky v soudním sporu,
- nedobytné – pohledávky po vyčerpání všech možností vymáhání,
- promlčené – nebyla podána žaloba na dlužníka ve stanovené lhůtě,
- odepsané – účetně odepsané z důvodu nevymahatelnosti (Chlada, 2014).

V případě nedobytných, promlčených i sporných pohledávek je přístupováno k jejich odepsání (Chlada, 2014).

Podle zařazení v účtové osnově:

Směrná účtová osnova má 10 tříd, které upravuje § 14 ZoÚ a prováděcí vyhláška. Pohledávky jsou zařazeny v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy, bez ohledu na dobu splatnosti.

- skupina 31 – Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)
- skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi
- skupina 34 – Zúčtování daní a dotací
- skupina 35 – Pohledávky za společníky
- skupina 37 – Jiné pohledávky a závazky
- skupina 38 – Přechnodné účty aktiv a pasiv

Pohledávky se evidují i mimo účtovou třídu 3 – Zúčtovací vztahy, a to v případě pohledávek z titulu poskytnutých záloh. V účtové třídě 0 – Dlouhodobý majetek jsou účtovány ve skupině 05 – poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Poskytnuté zálohy na zásoby spadají do třídy 1 – Zásoby, konkrétně do skupiny 15 (Chalupa, 2023, s. 226).

Účtování pohledávek začíná v okamžiku jejich vzniku, obvykle při realizaci dodávky nebo poskytnutí služby odběrateli (Chalupa, 2023, s. 226).

1.2.2. Oceňování pohledávek

Pohledávky lze ocenit třemi základními způsoby dle ZoÚ (§ 24 a následující):

- jmenovitá hodnota – používá se při vzniku pohledávky,
- pořizovací cena – uplatňuje se při nabytí pohledávky za úplatu nebo vkladem, zahrnuje pořizovací cenu a náklady související s pořízením (provize),
- reálná hodnota – tato varianta se využívá u pohledávek nabytých za účelem obchodování nebo pokud to vyžaduje zvláštní právní předpis (Drbohlav, 2011, s. 23).

Oceňování reálnou hodnotou zahrnuje tři možnosti:

- tržní hodnota,
- kvalifikovaný odhad nebo posudek znalce,
- ocenění dle zvláštních právních předpisů.

Platí, že první varianta je nadřazena druhé variantě a ta je nadřazena variantě třetí. Mikro účetní jednotky nejsou povinny přeceňovat aktiva a závazky na reálnou hodnotu (Brychta, 2023, s. 486-488).

1.2.3. Inventarizace pohledávek

Inventarizace je proces, při kterém je zjišťován skutečný stav pohledávek a ověřována shoda se stavem zachyceným v účetnictví. Je prováděna k rozvahovému dni nebo případně pro účely podání návrhu na vyrovnání (Brychta, 2023, s. 487-491).

Ke zjištění skutečného stavu se využívá dokladová inventura. Odběratelé mohou být účetní jednotkou požádáni o potvrzení výše pohledávek, čímž je ověřen jejich stav a současně uznání dluhu. Pro tento účel jsou využívány konfirmační dopisy, které slouží k formálnímu potvrzení závazků (Brychta, 2023, s. 492-495).

Zjištěné inventarizační rozdíly jsou zaúčtovány do účetního období, za které byla inventarizace provedena. Na základě výsledků inventarizace může být vytvořena opravná položka k pohledávkám, přičemž tvorba opravné položky není závislá na provedení inventarizace (Brychta, 2023, s. 492-495).

1.3. Opravné položky k pohledávkám

U pohledávek jsou rozlišovány dva druhy opravných položek:

- účetní – jejich tvorba se řídí rozhodnutím účetní jednotky,
- zákonné – jejich tvorba je upravena zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen „ZoR“) (Chalupa, 2023, s. 236).

Rovněž jsou opravné položky uvedeny v § 55 vyhlášky, ČÚS č. 005 a v § 26 ZoÚ.

Opravné položky se vytvářejí, pokud je snížení hodnoty aktiva považováno za přechodné. Přechodnost lze chápat dvěma způsoby: buď se hodnota aktiva časem opět zvýší a opravná položka se rozpustí, nebo ke zvýšení nedojde, a účetní jednotka aktivum prodá či vyřadí, přičemž i v tomto případě dochází k rozpuštění opravné položky (Šindelář, 2022, s. 112).

1.3.1. Účetní opravné položky

Podle § 25 odst. 1 písm. v) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu (dále jen „ZoDP“) jsou účetní opravné položky nedaňovým výdajem (Drbohlav, 2011, s. 31).

Pokud existuje riziko, že některé pohledávky nebudou plně uhrazeny, je účetní jednotka povinna účtovat nejen o zákonných, ale i o účetních opravných položkách. Ty se netýkají pouze pohledávek po splatnosti, ale i těch, které jsou stále ve lhůtě splatnosti, avšak vykazují rizikovost. V některých případech lze opravné položky tvořit i k dlouhodobým pohledávkám (Chalupa, 2023, s. 239).

Ke konkrétní pohledávce lze současně vytvářet zákonné i účetní opravné položky, jejich součet však nesmí překročit její účetní hodnotu na rozvahovém účtu (Chalupa, 2023, s. 239).

1.3.2. Zákonné opravné položky

Zákonné, neboli daňové, opravné položky k pohledávkám jsou upraveny § 8–8c ZoR. Lze je vytvářet k pohledávkám:

- vůči dlužníkům v insolvenčním řízení,
- k nepromlčeným pohledávkám, které byly splatné po 31. 12. 1994, pokud jsou zaúčtovány v účetnictví,
- k „drobným“ pohledávkám (Chalupa, 2023, s. 237).

Daňová účinnost opravných položek vychází z § 24 odst. 2 písm. i) ZoDP. Podle ZoR je na rozhodnutí účetní jednotky, zda využije zákonné opravné položky. Jejich tvorba umožňuje vznik daňově uznatelného nákladu a snížení základu daně (Pilařová, 2020, s. 349-350).

Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení

V § 8 ZoR je stanoveno, že pokud účetní jednotka přihlásí pohledávku za dlužníkem v insolvenčním řízení k soudu v období od zahájení insolvenčního řízení do konce lhůty stanovené v rozhodnutí soudu o úpadku a soud rozhodne o povolení oddlužení, může vytvořit opravnou položku ve výši 100 %. Pokud pohledávku nepřihlásí ve stanovené lhůtě, je opravná položka daňově neúčinná (Brychta, 2023, s. 531-534).

Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám po 31. 12. 1994

V souladu s § 8a ZoR lze k nepromlčeným pohledávkám po lhůtě splatnosti vytvořit daňově účinnou opravnou položku:

- po 18 měsících ve výši 50 % z nesplacené hodnoty pohledávky,
- po 30 měsících ve výši 100 % z nesplacené hodnoty pohledávky (Brychta, 2023, s. 528-530).

Pokud účetní jednotka nabyla pohledávku postoupením a její rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku vzniku dosahovala alespoň 200 000 Kč, lze výše uvedené limity tvorby opravných položek uplatnit pouze v případě, že bylo ve věci zahájeno rozhodčí, soudní nebo správní řízení, kterého se účetní jednotka řádně účastní (Brychta, 2023, s. 528-530).

Opravné položky k „drobným“ pohledávkám

Podle § 8c ZoR lze vytvořit 100% opravnou položku k nepromlčeným pohledávkám do 30 000 Kč, pokud jsou po splatnosti déle než jeden rok. Podmínkou je, že součet hodnot pohledávek (bez příslušenství) za stejným dlužníkem nepřesáhne v daném zdaňovacím období tuto částku (Brychta, 2023, s. 531-534).

1.3.3. Účtování opravných položek

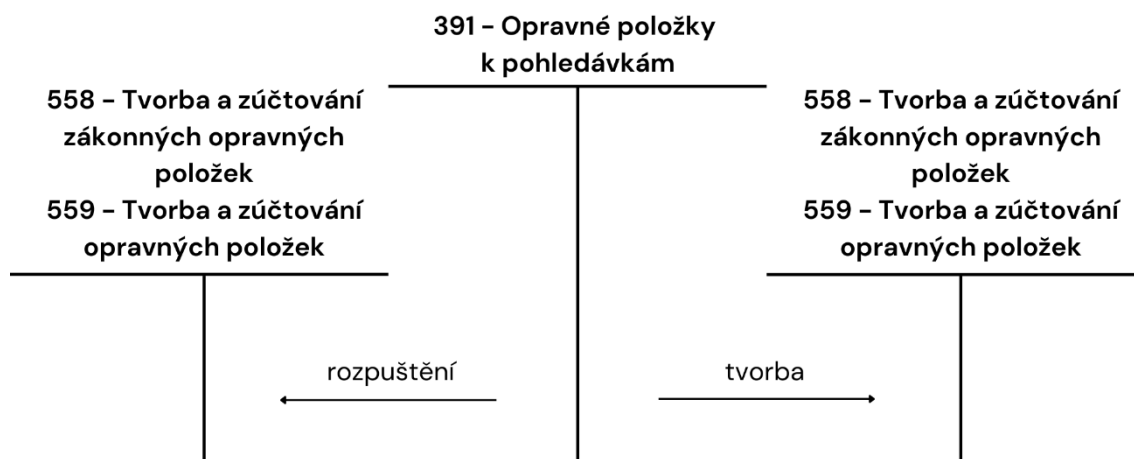
V účtové soustavě je pro účtování opravných položek připraven účet:

- 391 – Opravná položka k pohledávkám (Šindelář, 2022, s. 112).

Souvztažné zápisy jsou na nákladových účtech:

- 558 – Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti,
- 559 – Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti (Šindelář, 2022, s. 113).

Pro účtování opravných položek by měla účetní jednotka zřídit analytické účty (Chalupa, 2023, s. 236).



Obrázek 1: Tvorba a rozpuštění opravných položek
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Skálová, 2023, s. 88)

1.3.4. Promlčení pohledávek

Promlčení pohledávek je ukotveno v § 629 OZ, který stanovuje promlčecí dobu pohledávek na 3 roky. Pokud dlužník svůj dluh uzná, prodlužuje se promlčecí lhůta na 10 let ode dne uznání (Chalupa, 2023, s. 243).

Promlčení pohledávek hraje klíčovou roli při tvorbě zákonných opravných položek, které lze uplatnit jen u nepromlčených pohledávek. Pokud u pohledávky hrozí riziko promlčení, je nutné pohledávku včas odepsat a nadále evidovat na podrozvahových účtech (Chalupa, 2023, s. 243).

1.4. Jednorázový odpis pohledávek

ZoDP stanovuje v § 24 odst. 2 písm. y), že pokud účetní jednotka vede účetnictví a pohledávku nabyla postoupením, vkladem nebo při přeměně obchodní korporace, lze uplatnit odpis její jmenovité hodnoty či pořizovací ceny, pokud splňuje jednu z následujících podmínek:

- soud zrušil konkurz z důvodu nedostatečného majetku dlužníka,
- dlužník je v úpadku nebo mu úpadek hrozí,
- dlužník zemřel a pohledávku nelze vymáhat po dědicích,
- dlužník jako právnická osoba zanikl bez právního nástupce,

- na majetek dlužníka byla uplatněna veřejná dražba,
- majetek dlužníka byl postižen exekucí.

V souladu s ČÚS č. 019 bude odpis účtován na nákladový účet 546 – Odpis pohledávky. Odepsané pohledávky, ať plně nebo částečně, jsou i nadále sledovány na podrozvahových účtech v jejich jmenovitých hodnotách (Skálová, 2023, s. 86).

Věřitel má i po úplném odepsání pohledávky právo na její úhradu, pokud pohledávka nezanikla nebo není promlčena (Ryneš, 2024, s. 212).

1.5. Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je náročný proces, který zahrnuje řadu důležitých úkonů již před vznikem pohledávky. Patří sem prověření obchodních partnerů, stanovení lhůty splatnosti a využití zajišťovacích prostředků ke snížení rizika nesplacení. Po vzniku pohledávky je důležitá evidence a případné kroky k jejímu vymáhání (Chlada, 2014).

Řízení pohledávek se dělí na dvě oblasti:

- prevence – cílem je předcházet vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek,
- vymáhání – přichází ve chvíli, kdy se nepodařilo zajistit včasnou úhradu pohledávky (Kislingerová, 2010, s. 475).

1.5.1. Prověřování zákazníků

Před navázáním obchodního styku je klíčové získat dostatečné informace o budoucím partnerovi. Mezi nejdůležitější údaje patří ekonomická síla, postavení na trhu, konkurence, bonita firmy, spolehlivost splácení závazků a další. Tyto informace jsou volně dostupné na internetových stránkách obchodního a živnostenského rejstříku, nebo na administrativním registru ekonomických subjektů (Pilátová, 2011, s. 9).

Úvěrová analýza

Úvěrová analýza slouží k posouzení úvěruschopnosti obchodního partnera na základě dostupných informací, přičemž hodnotí jeho schopnost splnit závazky vyplývající ze smluvního vztahu. Při hodnocení obchodního rizika se používají finančně-ekonomické ukazatele výkonnosti a stability odběratele, a zohledňuje se i riziko prodeje na úvěr.

Hlavním cílem úvěrové analýzy je posoudit platební riziko podniku. Výsledky úvěrové analýzy umožňují podniku rozdělit své závazky do skupin podle bonity (Režňáková, 2010, s. 67).

Tabulka 1: Rozčlenění zákazníků dle stupně bonity

Stupeň bonity		Popis
1	Výborná	nízké riziko, platba závazků včas, bez nutné speciální kontroly
2	Dobrá	mírně zvýšené riziko, zákazník s nízkými dluhy, dobrá platební morálka
3	Průměrná	zvýšené riziko, časté problémy s nedodržováním platebních podmínek, vyžaduje pravidelnou kontrolu platební morálky zákazníka
4	Špatná	výrazně zvýšené riziko, zákazník nedodržuje platební podmínky, časté výpadky v platbách, vysoké dluhy, neustálá kontrola
5	Žádná	zákazník v insolvenční, zastavení dodávky, obnovení pouze po zaplacení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Režňáková, 2010, s. 68)

S úvěrovou analýzou se často pojí 6 C, tedy šest klíčových faktorů, které by se měly zohledňovat při hodnocení bonity klienta.

- Capital (kapitál) – Má zákazník dostatek vlastního kapitálu a je schopen uhradit své závazky?
- Charakter (reputace) – Je zákazník ochoten splnit své závazky? Platí jiným dodavatelům včas, nebo měl v minulosti problémy s úhradou závazků?
- Capacity (kapacita) – Má zákazník dostatek lidí, kapitálu a dalších zdrojů pro podnikání?
- Conditions (podmínky) – V jakém prostředí zákazník podniká a jaká je jeho konkurenceschopnost na trhu?
- Coverage (pojištění) – Je zákazník pojištěn proti živelným katastrofám, přerušení provozu a dalším rizikům?
- Collateral (zajištění) – Jakou formu zajištění může zákazník nabídnout? Může za něj ručit vlastník nebo partner? (Kislingerová, 2010, s. 478-479).

1.5.2. Stanovení lhůty splatnosti

Dalším krokem, který je nutné vyřešit před zahájením obchodního vztahu, je stanovení lhůty splatnosti. Standartně se využívá lhůta 14 až 30 kalendářních dní, a to u nezajištěných pohledávek. U zajištěných pohledávek bývá lhůta delší, neboť riziko nesplacení je sníženo (Chlada, 2014).

Je-li to z finančního hlediska podniku možné, je vhodné nabídnout stejnou nebo delší dobu splatnosti, jakou poskytuje konkurence. Délka úvěru se liší podle významu a spolehlivosti zákazníka. U nových zákazníků je vhodné nejprve vyžadovat platbu předem a na základě získaných zkušeností postupně splatnost prodlužovat (Režňáková, 2010, s. 62).

Stanovení lhůty bývá ovlivněno i charakterem obchodu. U větších zakázek, například se smlouvou o dílo, se platby často realizují formou průběžných úhrad nebo poskytnutých záloh (Chlada, 2014).

1.5.3. Evidence

Efektivní řízení pohledávek je podmíněno přesnou a účinnou evidencí poskytnutých obchodních úvěrů. Moderní informační technologie usnadňují a zefektivňují správu pohledávek. Při řízení je kladen důraz na rozdělení pohledávek na splatné a nesplatné a jejich členění do jednotlivých časových intervalů podle počtu dní po splatnosti (Chlada, 2014).

1.5.4. Skonto pohledávky

Jedná se o motivační nástroj, který odběrateli nabízí hotovostní slevu z hodnoty pohledávky, přičemž podmínkou pro její získání je úhrada pohledávky před uplynutím lhůty úvěrového období (Režňáková, 2010, s. 62).

Nabídnutí skonta přináší dodavateli určitá pozitiva i negativa. Mezi pozitiva patří financování menšího objemu pohledávek, snížení rizika vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek a snížení nákladů spojených se sledováním a případným vymáháním pohledávek. Negativem pro dodavatele je nižší tržba v důsledku snížení ceny dodávky (Mrkvička, 2009, s. 115).

Existují dva způsoby pro vypořádání skonta:

- automatické snížení požadované částky o výši skonta – tento způsob může vést k sporům, zejména pokud odběratel zaplatí sníženou částku těsně před uplynutím lhůty pro uplatnění skonta, ale částka není připsána na účet dodavatele včas,
- vypořádání pomocí dobropisů – odběratel uhradí celkovou částku, následně dodavatel ověří splnění podmínek a vystaví dobropis ve výši skonta (Mrkvička, 2009, s. 118-119).

1.5.5. Zajišťovací prostředky

Zajišťovací prostředky je vhodné využívat v maximální míře, aby se zvýšila jistota věřitele, že pohledávka bude splacena v plném rozsahu a včas. Nicméně, neposkytují stoprocentní záruku, že dlužník svůj závazek skutečně splní (Pilátová, 2011, s. 17).

Zástavní právo

Zástavní právo je jedním z nejspolehlivějších nástrojů pro zajištění existujících i budoucích závazků. Může sloužit k zajištění nejen pohledávky, ale i jejího příslušenství v případě jejího řádného nesplnění. Zástavní právo vzniká na základě písemné smlouvy, přičemž je nutné dodržet správnou formu a obsahové náležitosti stanovené v § 1335 OZ. Tento zajišťovací prostředek může být uplatněn jak na zastavení nemovitostí, tak i movitých věcí, které jsou odevzdány do úschovy třetí osobě (uschovateli) (Pilátová, 2011, s. 18).

Zadržovací právo

Zadržovací právo je zajišťovacím nástrojem, který věřitel může využít na svou splatnou pohledávku, pokud drží movitou věc patřící dlužníkovi, kterou by jinak musel vydat. Tento nástroj je uplatnitelný tehdy, pokud věřitel nemá jiné zajišťovací prostředky nebo již vyčerpal dostupné možnosti. Může mít formu dohody (Pilátová, 2011, s. 19).

Uznání závazku

Uznání závazku je jednostranný právní úkon dlužníka, kterým potvrzuje existenci svého závazku včetně jeho důvodu a výše a zavazuje se jej splatit ve stanoveném termínu. V obchodních vztazích k němu dochází nejen písemným prohlášením, ale také například prostřednictvím částečné úhrady závazku nebo placením úroků z prodlení (Režňáková, 2010, s. 92).

Směnka

Směnka je převoditelný dluhový cenný papír, který zavazuje dlužníka bezpodmínečně splnit své závazky, přičemž její podoba je přesně stanovena zákonem č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový zákon. Má povahu abstraktního závazku, což znamená, že na směnce nejsou uvedeny důvody ani okolnosti jejího vzniku. Držitel směnky má nesporné právo požadovat zaplacení částky uvedené na směnce ve stanoveném termínu. Pokud závazek není splněn, dochází k urychlenému soudnímu řízení (Režňáková, 2010, s. 80).

Směnka je cenný papír na řad, což znamená, že její převod na jinou osobu se uskutečňuje prostřednictvím rubopisu. Aby bylo možné směnku převést, musí původní dlužník uznat svůj závazek, což se označuje jako akcept směnky. Bez akceptace by bylo obtížné vymáhat dluh novým majitelem směnky (Režňáková, 2010, s. 80).

Existují různé typy směnek:

- vlastní – příslib výstavce uhradit částku uvedenou na směnce ve stanovený den, určeném místě a osobě uvedené na směnce.
- cizí – výstavce směnky nařizuje směnečnému dlužníkovi zaplatit uvedenou částku třetí osobě nebo jemu samotnému. Směnečný dlužník se stává zavázaným až po podpisu směnky, kterým potvrzuje svůj souhlas se závazkem.
- obchodní – vychází z obchodních vztahů a slouží jako uznání závazku z obchodního úvěru. Tento typ směnky je považován za méně rizikový než finanční směnka a může být jak vlastní, tak cizí.
- finanční – slouží k získání finančních prostředků ve formě úvěru, obvykle ve formě vlastní směnky (Režňáková, 2010, s. 81).

Dokumentární inkaso

Inkaso představuje způsob zajištění platby, kdy vývozce požádá svou banku o inkasování protihodnoty za dodané zboží od dovozce. Tento proces probíhá na základě předložení smluvených dokumentů. U dokumentárního inkasa kupující schvaluje platbu až po kontrole dokumentů, které potvrzují dodávku zboží, jeho kvalitu, kompletnost a další náležitosti. Pro efektivní využití tohoto způsobu platby je klíčové správně nastavit platební podmínky (Režňáková, 2010, s. 86).

Výhodou pro kupujícího je možnost uhradit částku až při převzetí dokumentů. Pokud má kupující pochybnosti o zásilce, může dokumenty odmítnout, což zároveň znamená odmítnutí převzetí zboží. V takové situaci zůstává prodávající vlastníkem zboží a může s ním dále nakládat podle svého uvážení (Režňáková, 2010, s. 86).

Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je bankovní nástroj, který slouží k minimalizaci rizik v mezinárodním obchodě, ale lze jej využít i v tuzemském platebním styku. Jedná se o abstraktní závazek banky, která na žádost svého klienta garantuje, že poskytne třetí osobě, nebo na její řád, určité plnění, pokud budou ve stanovené lhůtě splněny akreditivní podmínky (Režňáková, 2010, s. 87).

Smluvní pokuta

Pokud je ve smlouvě uvedena smluvní pokuta a dlužník poruší smluvní povinnosti, musí tuto pokutu zaplatit, i když věřiteli nevznikne žádná škoda. Pokud se strany nedohodou jinak, tak i po zaplacení pokuty je dlužník nadále zavázán plnit své povinnosti (Režňáková, 2010, s. 92).

Bankovní záruka

Bankovní záruka je zajišťovací prostředek poskytovaný komerčními bankami. Jedná se o neodvolatelný závazek banky zaplatit předem dohodnutou částku peněz, pokud dojde k nezaplacení za zboží nebo služby odběratelem, nebo pokud dodavatel nedodrží podmínky smlouvy. Bankovní záruku mohou využít jak kupující, tak prodávající. Vzniká na základě písemného prohlášení banky, které je uvedeno ve formě záruční listiny (Režňáková, 2010, s. 89).

Bankovní záruky lze rozdělit na základě dvou hledisek:

Podle účelu:

- platební – tento typ zahrnuje závazek banky zaplatit přímo příjemci nebo jiné bance. Používá se často v podobě aval směnek, záruky za zaplacení zboží nebo za zaplacení směnek.
- neplatební – obvykle se poskytují jako záruka za platnost nabídky, záruka za vrácení akontace nebo kauce na řádné provedení kontraktu (Režňáková, 2010, s. 89).

Podle vztahu k zajišťovanému závazku:

- akcesorická – je přímo spojena s konkrétním závazkem a zaručuje úhradu za dodávku zboží nebo služeb v případě, že kupující nebude schopen splnit svůj závazek. V tomto případě má banka právo vznášet námitky.
- abstraktní – není závislá na konkrétním závazku klienta. U abstraktní záruky banka nemá možnost vznášet námitky (Režňáková, 2010, s. 89).

Mezi specifické případy bankovních záruk patří nepřímá záruka, která se často využívá v mezinárodním obchodě. Tento typ záruky zahrnuje protizáruky, kdy požadované záruky jsou vystavovány výhradně tuzemskými bankami (Režňáková, 2010, s. 89).

Postoupení pohledávky

Postoupení pohledávky znamená převod pohledávky z postupitele na postupníka, včetně příslušenství a všech práv s ní spojených. Tento proces lze realizovat před splatností, během ní i po ní. Pohledávky mohou být postoupeny jak v české měně, tak i v cizí.

Základní pojmy:

- postupitel – osoba, která převádí pohledávku na jiného věřitele.
- postupník – osoba, které byla pohledávka postoupena.
- postoupení – způsob, kdy dochází ke změně osoby věřitele, tedy k převodu pohledávky z jednoho věřitele na druhého.
- postoupit – akt převodu pohledávky na jiného věřitele (Chalupa, 2023, s. 230).

Ručení

Ručení je jednostranné písemné prohlášení ručitele adresované věřiteli, kterým se ručitel zavazuje uhradit dluh za dlužníka vůči věřiteli. Pokud ručí více ručitelů současně, jde o závazek společný a nerozdílný, což znamená, že věřitel může požadovat zaplacení celého dluhu po kterémkoli z ručitelů (Režňáková, 2010, s. 92).

Jistota

Použitím jistoty se myslí složení určité peněžní částky nebo poskytnutí movité věci. Mezi nejčastější formy jistoty se řadí zástavní právo a ručení (Režňáková, 2010, s. 92).

Smluvní záloha

Jedná se o jeden z nejčastěji využívaných zajišťovacích prostředků, který účinně napomáhá zajistit splnění peněžního závazku. Tento způsob není upraven žádným právním předpisem a zcela závisí na dohodě mezi věřitelem a dlužníkem (Pilátová, 2011, s. 24).

Úrok z prodlení

Úrok z prodlení představuje opatření, které umožňuje věřiteli požadovat po dlužníkovi úroky v případě, že nedojde k úhradě závazku ve stanovené lhůtě. Výše tohoto úroku se odvíjí od repo sazby stanovené Českou národní bankou, která je navýšena o 8 procentních bodů. Úrok se začne počítat od prvního dne prodlení a končí v den plné úhrady pohledávky (Režňáková, 2010, s. 93).

Výhrada vlastnictví

Tento zajišťovací prostředek umožňuje prodávajícímu a kupujícímu dohodnout se, že vlastnické právo k prodané věci přejde na kupujícího až po úplném zaplacení ceny (Pilátová, 2011, s. 24).

1.5.6. Urychlování inkasa pohledávek

Během čekání na úhradu pohledávky musí podnik zajistit financování své činnosti využitím dodatečných vlastních nebo cizích zdrojů. V případě vysokých úrokových sazeb může být obtížné nalézt vhodné zdroje financování. Tato situace vede podnik k alternativním formám refinancování, jako je faktoring nebo forfaiting, které jsou založené na odkupu pohledávek (Režňáková, 2010, s. 92).

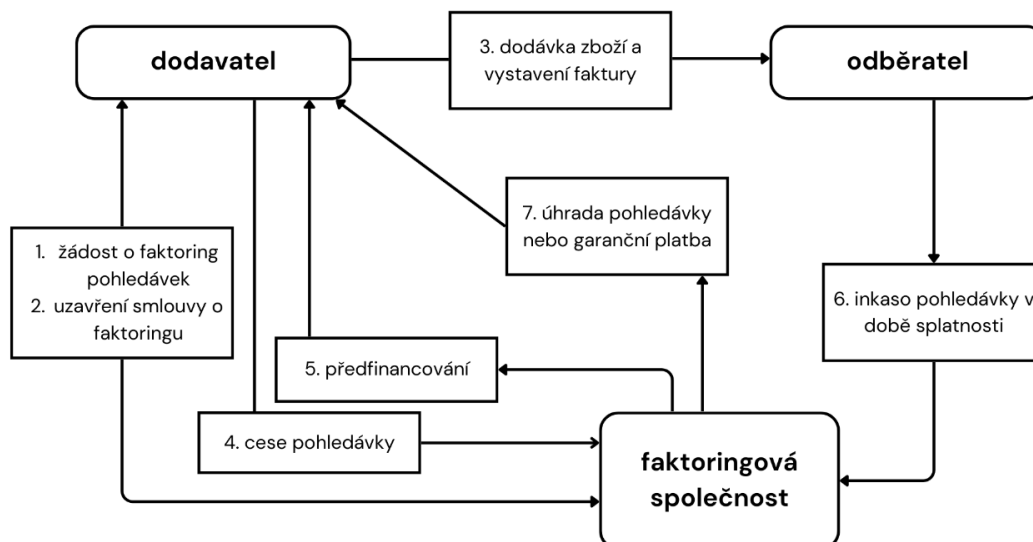
Faktoring

Podle Režňákové (2010, s. 92): „*Faktoring je obvykle definován jako úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny (tj. nejsou u nich použity platebně zajišťovací prostředky), snížených o diskont.*“ Diskont je poplatek, který inkasuje faktoringová společnost za poskytnutí služby. V rámci faktoringu je možné postoupit pouze pohledávky z obchodního styku s dobou splatnosti kratší než 180 dnů, přičemž musí být tato pohledávka za odběratelem s akceptovatelnou bonitou (Režňáková, 2010, s. 92).

Faktoring se dělí na dvě základní formy:

- bezregresní faktoring – faktoringová společnost přebírá riziko nezaplacení pohledávky (faktoring s pojištěním),
- regresní faktoring – faktoringová společnost má právo vrátit postoupenou pohledávku původnímu majiteli, pokud dlužník nezplatí v době splatnosti (Režňáková, 2010, s. 92).

Vztah mezi dodavatelem a faktorem je založen na faktoringové smlouvě. Za odkoupené pohledávky uhradí faktoringová společnost 70–90 % hodnoty pohledávky a zbývající část obdrží dodavatel po odečtení diskontu ve smluveném termínu (Režňáková, 2010, s. 92).

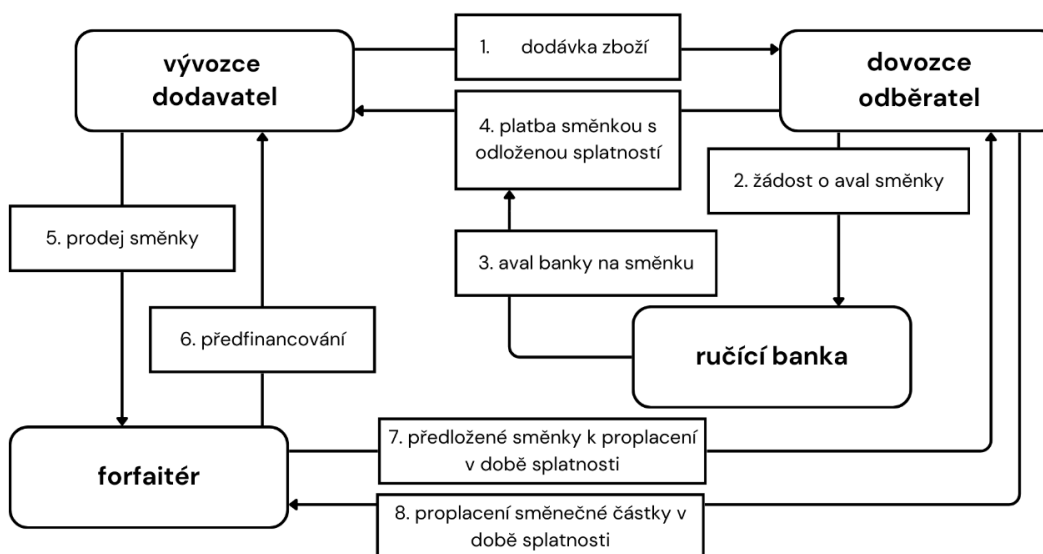


Obrázek 2: Bezregresní forma faktoringu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Režňáková, 2010, s. 93)

Forfaiting

Forfaiting je metoda sloužící k refinancování pohledávek, která se zaměřuje především na střednědobé a dlouhodobé obchodní pohledávky v rámci zahraničního obchodu. Typicky jde o pohledávky kryté směnkou avalovanou bankou, bankovní zárukou nebo dokumentárním akreditivem s odloženou splatností (Režňáková, 2010, s. 94).

Forfaitingové obchody se uzavírají individuálně, na rozdíl od faktoringu, který pokrývá celý objem pohledávek. Nevýhodou tohoto způsobu financování jsou relativně vysoké náklady (Režňáková, 2010, s. 94-95).



Obrázek 3: Forfaiting
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Režňáková, 2010, s. 94)

1.5.7. Vymáhání pohledávek

Jestliže selžou všechna opatření zabráňující vzniku opožděných nebo nedobytných pohledávek, musí podnik přistoupit k vymáhání. Před jeho zahájením je důležité zjistit důvod neuhrazení:

- neschopnost platit – zákazník má nedostatek kapitálu, je podkapitalizovaný, nemá přístup k externím zdrojům nebo se dostal do druhotné platební neschopnosti,
- neochota platit – zákazník zneužívá slabší pozice věřitele, taktizování s platbou na poslední chvíli nebo financování jiných aktivit (Kislingerová, 2010, s. 492).

Postup při vymáhání

Určení postupu vymáhání pohledávek je klíčovým krokem v jejich řízení. Jak uvádí Kislingerová (2010, s. 493): „*Stanovení postupu bude podstatně záviset na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek.*“ V obchodních společnostech s větším počtem odběratelů je efektivnější telefonické urgování, zatímco u dodavatelů výrobků na zakázku je preferováno osobní jednání. Zasílání upomínek má podpůrnou roli (Kislingerová, 2010, s. 493).

Tabulka 2: Postup při vymáhání

Doba	Úkon	Poznámka
Do 3 dnů po splatnosti	Telefonický kontakt	U velkých faktur je vhodné před splatností ověřit, zda je odběratel obdržel a plánuje uhradit.
3 dny po splatnosti	Opětovný telefonický kontakt	U každé faktury nad stanovený limit se prověří důvody nedodržení splatnosti.
2 týdny po splatnosti	1. písemná upomínka	Oficiální upomínka s výzvou k okamžité úhradě všech splatných závazků.
4 týdny po splatnosti	Pozastavení dodávek na úvěr	-
6 týdnů po splatnosti	2. písemná upomínka	Snaha se dohodnout a oficiální žádost o návrh splátkového kalendáře.
8 týdnů po splatnosti	Postoupení k soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	V závislosti na charakteru dlužníka a pohledávky se vybere varianta podání žaloby, exekučního návrhu nebo předání případu agentuře zaměřené na mimosoudní vymáhání.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kislingerová, 2010, s. 494)

Způsoby vymáhání

- telefonický kontakt – nízkonákladový způsob, rychle odhalí nebo vyřeší mnoho problémů,
- osobní kontakt – časově i finančně náročnější, ale přináší lepší výsledky než telefonický kontakt,
- písemné upomínky – slouží k dokumentaci před zahájením soudního vymáhání,
- vymáhací agentury – mimosoudní řešení,
- soudní vymáhání – zahrnuje náklady na právní zastoupení a soudní poplatky,
- exekuce – vymáhání soudním exekutorem,
- konkurz – krajní možnost při řešení nedobytné pohledávky (Kislingerová, 2010, s. 496-498).

1.6. Zánik pohledávek

Zánik pohledávky pro věřitele znamená povinnost jejího vyřazení z účetnictví. Může probíhat různými způsoby, přičemž každý z nich se v účetnictví odlišně promítá a nese specifické daňové důsledky (Ryneš, 2024, s. 204-205).

Způsoby zániku:

- peněžní úhrada – nejběžnější způsob zániku, může jít o úplnou nebo částečnou platbu.
- nahrazení novou pohledávkou – původní pohledávka zaniká a je nahrazena jinou pohledávkou, například novací nebo narovnáním.
- zánik vzájemným započtením – dochází k vyrovnání, například splnutím práva s povinností v jedné osobě. Tento způsob neovlivňuje výsledek hospodaření.
- zánik bez protihodnoty – pohledávka zaniká bez splnění či započtení, například prominutím dluhu. Zánik pohledávky se účtuje do nákladů (daňově neuznatelný náklad) (Ryneš, 2024, s. 204-205).

1.7. Finanční analýza

Účelem finanční analýzy je celkové vyhodnocení finanční situace podniku. Napomáhá manažerům správně rozhodovat o finančních krocích podniku a odhaluje potenciální problémy. Výsledky slouží nejen pro interní potřeby, ale i pro externí uživatele (Pavelková, 2017, s. 48-50).

1.7.1. Analýza absolutních ukazatelů

Cílem analýzy absolutních ukazatelů je zhodnocení minulého vývoje finanční situace. Patří sem horizontální a vertikální analýzy, které slouží k základní orientaci v hospodaření podniku a upozorňují na možné problémy. Hodnoty jsou získávány z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow) (Březinová, 2023, s. 759-763).

Horizontální analýza

Horizontální analýza je metoda, která sleduje změny absolutních ukazatelů po řádcích v časové posloupnosti. Určuje:

- o kolik jednotek se změnila veličina v čase (absolutní rozdíl),
- o kolik % se změnila veličina v čase (relativní rozdíl) (Březinová, 2023, s. 763-768).

Výpočet:

$$\text{absolutní rozdíl} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{relativní rozdíl} = \frac{\text{absolutní rozdíl}}{\text{ukazatel}_{t-1}} * 100$$

Vzorec 1: Horizontální analýza – absolutní a relativní rozdíl

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s. 763-768)

ukazatel_t – hodnota ukazatele ve sledovaném období

ukazatel_{t-1} – hodnota ukazatele v předchozím období

Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky jako procentní podíl k vybrané základně, která je považována za 100 %. U rozvahy se jako základna volí aktiva nebo pasiva celkem. U výkazu zisku a ztrát jsou základnou celkové výnosy nebo náklady (Březinová, 2023, s. 769-771).

1.7.2. Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity porovnávají, čím je možné hradit (čítatel) s tím co je potřeba uhradit (jmenovatel). Rozlišujeme tři typy likvidity (Pavelková, 2017, s. 398-399).

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Okamžitá likvidita vychází z nejlíkvinnějších položek majetku. Udává, jakou část závazků je podnik schopen uhradit výhradně z peněžních prostředků a krátkodobého finančního majetku (Březinová, 2023, s. 791-794).

Výpočet:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s. 791-794)

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Tento ukazatel udává, zda je podnik schopen splatit své závazky, aniž by prodal své zásoby. Ty tvoří méně likvidní část oběžných aktiv (Březinová, 2023, s. 788-790).

Výpočet:

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobá oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 3: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s. 788-790)

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát podnik pokryje své krátkodobé závazky, pokud by přeměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost (Březinová, 2023, s. 784-787).

Výpočet:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 4: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s. 784-787)

1.7.3. Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity lze vyjádřit jako obrat či dobu obratu jednotlivých položek aktiv a pasiv. Hodnotí, jak efektivně podnik nakládá s vloženými prostředky (Pavelková, 2017, s. 465-467).

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává průměrnou dobu, po kterou podnik čeká na platby od odběratelů po prodeji na obchodní úvěr. Výsledná hodnota se porovnává s dobou splatnosti faktur. Delší doba naznačuje, že podnik musí hledat finanční prostředky jinde (Pavelková, 2017, s. 471-474).

Výpočet:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}} * 360$$

Vzorec 5: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Pavelková, 2017, s. 471-474)

Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků představuje časový interval mezi vznikem závazku a jeho úhradou. Ideálně by měla odpovídat nebo přesahovat dobu obratu pohledávek (Pavelková, 2017, s. 473-480).

Výpočet:

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba}} * 360$$

Vzorec 6: Doba obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Pavelková, 2017, s. 473-480)

2. ANALYTICKÁ ČÁST

V této části se autorka věnuje analýze vybrané společnosti. První část obsahuje základní informace o společnosti, předmět podnikání, organizační a velikostní strukturu a přehled odběratelů. Dále je zpracovaná finanční analýza, zahrnující horizontální a vertikální analýzu a další finanční ukazatele, které hodnotí vývoj společnosti. Následně je probrán stav pohledávek a jejich řízení. Na závěr je uvedeno shrnutí, které zhodnocuje celkový finanční stav společnosti.

2.1. Profil společnosti EKOZIS spol. s. r. o.

Základní informace

Název společnosti:	EKOZIS spol. s. r. o.
Datum vzniku:	5. prosince 1991
Spisová značka:	C 2061 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Sídlo:	Na Křtaltě 980/21, 789 01 Zábřeh
IČO:	410 31 024
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	4 290 000,- Kč
Jednatel:	Ing. Petr Blažek



Obrázek 4: Logo společnosti
(Zdroj: Interní zdroje společnosti EKOZIS spol. s. r. o.)

Předmět podnikání

Společnost EKOZIS podniká v oboru stavebnictví. Nabízí komplexní služby od projektování výstavby, přes rekonstrukci až po realizaci. Její specializace zahrnuje zejména průmyslové a zemědělské stavby, stavby dopravní infrastruktury, občanské a obytné stavby. Společnost vlastní dva kamenolomy v Bohdíkově a Krásném. Také má zřízenou prodejnu stavebnin v Zábřehu.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se společnost řadí do sekce F – Stavebnictví, 42 – Inženýrské stavitelství (Český statistický úřad, 2008).

Organizační struktura

Ve vedení společnosti je jediný jednatel, který nese odpovědnost za strategická rozhodnutí a celkové řízení firmy. K dispozici má prokuristu, jenž jej může zastupovat v obchodních záležitostech a vykonávat jednotlivé pravomoci. Pod vedením jednatele je zřízeno devět specializovaných středisek, která se zaměřují na konkrétní oblasti: správa, stavební výroba, doprava, mechanizace, ekologie, kamenolomy, opravárenské dílny, prodejna stavebnin a půjčovna. Každé středisko vede vedoucí, který se zodpovídá jednatelemi.

Velikost společnosti

ZoÚ stanovuje v § 1b, do které kategorie účetní jednotka spadá. Účetní jednotky se dělí na mikro, malé, střední a velké. Pro určení této kategorie používá tři ukazatele – celková aktiva, roční úhrn čistého obratu a průměrný počet zaměstnanců.

Společnost EKOZIS vykazuje k rozvahovému dni 31. 12. 2023 aktiva ve výši 62,417 mil. Kč, čistý obrat ve výši 192,357 mil. Kč a 118 zaměstnanců.

Tabulka 3: Kategorizace účetních jednotky

Typ účetní jednotky	Aktiva celkem	Roční úhrn čistého obratu	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro	do 11 mil. Kč	do 22 mil. Kč	do 10
Malá	do 120 mil. Kč	do 240 mil. Kč	do 50
Střední	do 600 mil. Kč	do 1 200 mil. Kč	do 250
Velká	nad 600 mil. Kč	nad 1 200 mil. Kč	nad 250

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, 2024)

Na základě těchto ukazatelů lze společnost EKOZIS klasifikovat jako malou účetní jednotku.

Odběratelé

Vzhledem k tomu, že společnost EKOZIS spadá do kategorie malých účetních jednotek, nerozděluje své odběratele do specifických skupin. Společnost nemá zavedené členění podle typu služeb, které poskytuje, jako je například výroba nebo prodej stavebního materiálu. Jejimi odběrateli jsou fyzické osoby, právnické osoby, OSVČ i obce.

2.2. Finanční analýza společnosti

Cílem této kapitoly je poskytnout podrobný přehled o finanční situaci společnosti za roky 2019–2023. Na základě dostupných účetních dat byly z rozvahy zpracovány absolutní ukazatele. Dále byly podle vzorců z teoretické části vypočteny ukazatele likvidity a aktivity.

2.2.1. Analýza absolutních ukazatelů

Výpočtem absolutních ukazatelů je sledován vývoj aktiv a pasiv v čase a také podíly jednotlivých položek na celkových aktivech a pasivech.

Rozvaha

Rozvaha poskytuje přehled o struktuře majetku a zdrojů jeho financování. Tabulka č. 4 zachycuje aktiva ve zjednodušené podobě za období 2019–2023, zatímco tabulka č. 5 udává pasiva za stejné období. Tyto údaje slouží jako základ pro analýzu absolutních ukazatelů.

Tabulka 4: Aktiva za období 2019–2023

v tis. Kč	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	87 326	96 794	73 859	71 078	62 417
Stálá aktiva	23 689	28 801	27 986	24 149	28 301
DNM	0	238	131	0	109
DHM	22 833	27 707	26 999	23 293	27 336
DFM	856	856	856	856	856
Oběžná aktiva	63 408	67 615	45 557	46 177	33 711
Zásoby	21 249	10 745	17 456	13 854	19 229
Dl. pohledávky	0	4 646	0	0	0
Krátko. pohledávky	26 516	31 178	14 145	13 679	6 550
Peněžní prostředky	15 643	21 046	13 956	18 644	7 932
Časové rozlišení A	229	378	316	752	405

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Nejhodnotnější položkou aktiv v roce 2023 je dlouhodobý hmotný majetek, zahrnující pozemky, budovy, velké stroje a motorové prostředky nezbytné pro podnikání.

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří software, konkrétně systémy Helios a SQL CAL Runtime, které společnost využívá pro řízení a administrativu.

Dlouhodobý finanční majetek představuje 100% podíl v mateřské společnosti EKOZIS - INVEST spol. s.r.o. a 50% podíl v EKO ZAPA beton, s. r. o.

Společnost dlouhodobý majetek oceňuje pořizovacími cenami, zahrnujícími přímé náklady s pořízením spojené.

Součástí zásob je materiál, zboží a nedokončená výroba. Nakupované zboží a materiál jsou oceňovány pořizovací cenou pomocí metody váženého aritmetického průměru. Při účtování o změnách stavu nakupovaného zboží a materiálu je využita metoda A. Vlastní nedokončená výroba je oceňována skutečnými náklady (přímé materiálové a osobní náklady, cizí služby a přímé náklady interních středisek).

Pohledávky budou podrobněji rozebrány v kapitole Struktura pohledávek.

Společnost nevlastní krátkodobý finanční majetek v podobě cenných papírů a podílů. Peněžní prostředky spravuje na svém bankovním účtu a prostřednictvím pokladen zřízených na jednotlivých střediscích.

Do časového rozlišení aktiv patří náklady příštích období, například na systémovou podporu Helios a drobný dlouhodobý majetek.

Tabulka 5: Pasiva za období 2019–2023

v tis. Kč	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	87 326	96 794	73 859	71 078	62 417
Vlastní kapitál	22 734	34 777	23 664	23 771	21 339
Cizí zdroje	51 189	56 515	49 880	42 160	40 282
Rezervy	23 080	22 866	22 703	23 357	23 403
Dlouho. závazky	1 236	4 586	2 806	740	354
Krátko. závazky	26 873	29 063	24 371	18 063	16 525
Časové rozlišení P	13 403	5 502	315	5 147	736

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Součástí vlastního kapitálu je základní kapitál, výsledek hospodaření minulých let a běžného období. Společnost nedisponuje žádnými fondy.

V minulosti vytvořila rezervy dle zvláštních právních předpisů, především na vypořádání důlních škod. Dále tvoří účetní rezervy z důvodu pozáručních oprav, nevyčerpaných dovolených či porušení smluvních podmínek.

Dlouhodobé závazky zahrnují dlouhodobou část nebankovních zápůjček. Mezi krátkodobé závazky patří zejména závazky vůči dodavatelům, dále vůči společníkovi, krátkodobá část nebankovních zápůjček, přijaté zálohy a závazky z výplaty čistých mezd a odvodů.

V časovém rozlišení pasiv jsou uvedeny výdaje příštích období.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv je zobrazena ve dvou tabulkách, kde tabulka č. 6 uvádí absolutní rozdíly v tisících Kč a tabulka č. 7 relativní rozdíly vyjádřené v procentech.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv – absolutní rozdíl

v tis. Kč	Absolutní rozdíl			
	2020–2019	2021–2020	2022–2021	2023–2022
Aktiva celkem	9 468	-22 935	-2 781	-8 661
Stálá aktiva	5 112	-845	-3 807	4 152
DNM	238	-107	-131	109
DHM	4 874	-708	-3 706	4 043
DFM	0	0	0	0
Oběžná aktiva	4 207	-22 058	620	-12 466
Zásoby	-10 504	6 711	-3 602	5 375
Dlouho. pohledávky	4 646	-4 646	0	0
Krátko. pohledávky	4 662	-17 033	-466	-7 129
Peněžní prostředky	5 403	-7 090	4 688	-10 712
Časové rozlišení A	149	-62	436	-347

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv – relativní rozdíl

v %	Relativní rozdíl			
	2020–2019	2021–2020	2022–2021	2023–2022
Aktiva celkem	10,84	-23,69	-3,77	-12,19
Stálá aktiva	21,58	-2,93	-13,62	17,19
DNM	0	-44,96	-100	0
DHM	21,35	-2,56	-13,73	17,36
DFM	0	0	0	0
Oběžná aktiva	6,63	-32,62	1,36	-27
Zásoby	-49,43	62,46	-20,63	38,80
Dlouho. pohledávky	0	-100	0	0
Krátko. pohledávky	17,58	-54,63	-3,29	-52,12
Peněžní prostředky	34,54	-33,69	33,59	-57,46
Časové rozlišení A	65,07	-16,40	137,97	-46,14

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Z tabulek je patrné, že celková hodnota aktiv v průběhu sledovaného období kolísá. Největší pokles zaznamenala v roce 2021, kdy došlo ke snížení o 23,69 %, vlivem pokračující epidemie Covidu 19 a velkému nárůstu cen stavebního materiálu. Další výrazný pokles se projevil v roce 2023, a to o 12,19 %. Na pokles celkových aktiv měly

největší vliv oběžná aktiva, která se v roce 2021 snížila o 32,62 % a v roce 2023 o dalších 27 %.

V rámci oběžných aktiv došlo k nejvýraznější změně u peněžních prostředků, které v roce 2023 poklesly o 57,46 %, v důsledku vyšších provozních výdajů a splácení závazků. Zásoby zaznamenaly v roce 2020 pokles o 49,43 %, avšak v roce 2023 se jejich hodnota zvýšila o 38,80 %, což bylo způsobeno změnou řízení zásob a snížením výroby. Krátkodobé pohledávky měly v roce 2021 propad o 54,63 %, způsobený nižší poptávkou po službách. Propad pokračoval v roce 2023 o dalších 52,12 %.

Stálá aktiva vykazovala růst zejména v roce 2020, kdy vzrostla o 21,58 % díky zvýšení hodnoty dlouhodobého hmotného majetku o 21,35 %, kdy se jednalo o nákup nové stavební techniky. Naopak v roce 2022 poklesla hodnota stálých aktiv o 13,62 %, což bylo způsobeno poklesem dlouhodobého hmotného majetku o 13,73 %. V roce 2023 došlo k opětovnému růstu stálých aktiv o 17,19 %, především díky pořízení fotovoltaické elektrárny, valníku Ford Transit pro přepravu materiálu i osob a stavebního stroje BOBCAT E55. Dlouhodobý finanční majetek zůstal během sledovaného období beze změn.

Časové rozlišení aktiv v roce 2022 vzrostlo o 137,97 %, ale v následujícím roce došlo k poklesu o 46,14 %.

Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 8 obsahuje hlavní položky pasiv, u kterých byly meziročně vypočteny změny v Kč, zatímco tabulka č. 9 zobrazuje tyto změny v procentech.

Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv – absolutní rozdíl

v tis. Kč	Absolutní rozdíl			
	2020–2019	2021–2020	2022–2021	2023–2022
Pasiva celkem	9 468	-22 935	-2 781	-8 661
Vlastní kapitál	12 043	-11 113	107	-2 432
Cizí zdroje	5 326	-6 635	-7 720	-1 878
Rezervy	-214	-163	654	46
Dlouho. závazky	3 350	-1 780	-2 066	-386
Krátko. závazky	2 190	-4 692	-6 308	-1 538
Časové rozlišení P	-7 901	-5 187	4 832	-4 411

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Tabulka 9: Horizontální analýza pasiv – relativní rozdíl

v %	Relativní rozdíl			
	2020–2019	2021–2020	2022–2021	2023–2022
Pasiva celkem	10,84	-23,69	-3,77	-12,19
Vlastní kapitál	52,97	-31,96	0,45	-10,23
Cizí zdroje	10,40	-11,74	-15,48	-4,45
Rezervy	-0,93	-0,71	2,88	0,20
Dlouho. závazky	271,04	-38,81	-73,63	-52,16
Krátko. závazky	8,15	-16,14	-25,88	-8,51
Časové rozlišení P	-58,95	-94,27	1533,97	-85,70

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Celková hodnota pasiv rostla v roce 2020 o 10,84 %, avšak v následujících letech klesala, přičemž nejvýraznější pokles nastal v roce 2021 o 23,69 %. V roce 2023 pokračoval trend úbytku pasiv, a to o 12,19 %.

Vlastní kapitál zaznamenal v roce 2020 prudký nárůst o 52,97 %. V následujícím roce však klesl o 31,96 %, což mohlo být způsobeno ztrátou. V roce 2023 pokles pokračoval.

Cizí zdroje vykazovaly postupné snižování v průběhu sledovaného období. Nejvýraznější pokles nastal v roce 2022, kdy se snížily o 15 %, přičemž tento pokles byl způsoben zejména snížením krátkodobých závazků. Dlouhodobé závazky dosáhly výrazného nárůstu v roce 2020, kdy vzrostly o více než 270 %, díky pořízení majetku na úvěr. V následujících letech jejich hodnota postupně klesala. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2022, kdy se dlouhodobé závazky snížily o 2,1 mil. Kč, což představuje pokles o 74 %. Hodnota rezerv zůstávala během období stabilní, s malými meziročními změnami.

Časové rozlišení pasiv vykazovalo největší změny v roce 2022, kdy vzrostlo o 4,8 mil. Kč, což znamená více než patnáctinásobný nárůst. Tento nárůst byl však následující rok zcela eliminován.

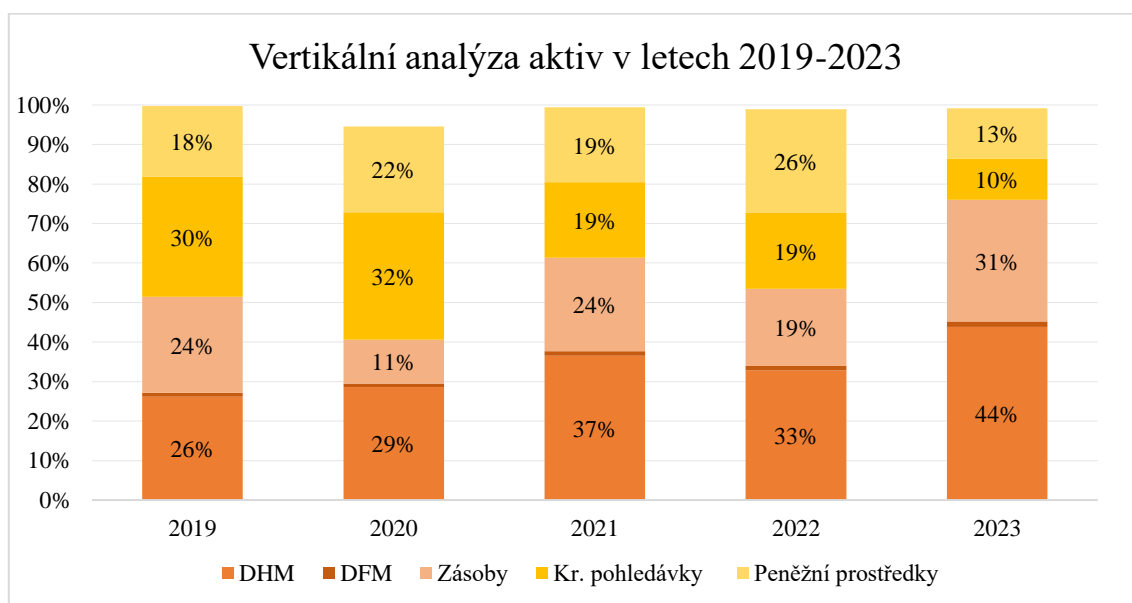
Vertikální analýza

Tabulka č. 10 představuje vertikální analýzu aktiv, která udává podíly jednotlivých položek vůči celkovým aktivům. Vertikální analýzu pasiv zobrazuje tabulka č. 11, která vyjadřuje podíly jednotlivých položek na celkových pasivech.

Tabulka 10: Vertikální analýza aktiv

v %	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Stálá aktiva	27,13	29,75	37,85	33,98	45,34
DNM	0	0,25	0,18	0	0,17
DHM	26,15	28,62	36,55	32,77	43,80
DFM	0,98	0,88	1,16	1,20	1,37
Oběžná aktiva	72,61	69,85	61,68	64,97	54,01
Zásoby	24,33	11,10	23,63	19,49	30,81
Dl. pohledávky	0	4,8	0	0	0
Kr. pohledávky	30,36	32,21	19,15	19,25	10,49
Peněžní prostředky	17,91	21,74	18,90	26,23	12,71
Čas. rozlišení A	0,26	0,39	0,43	1,06	0,65

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)



Graf 1: Vertikální analýza aktiv v letech 2019-2023

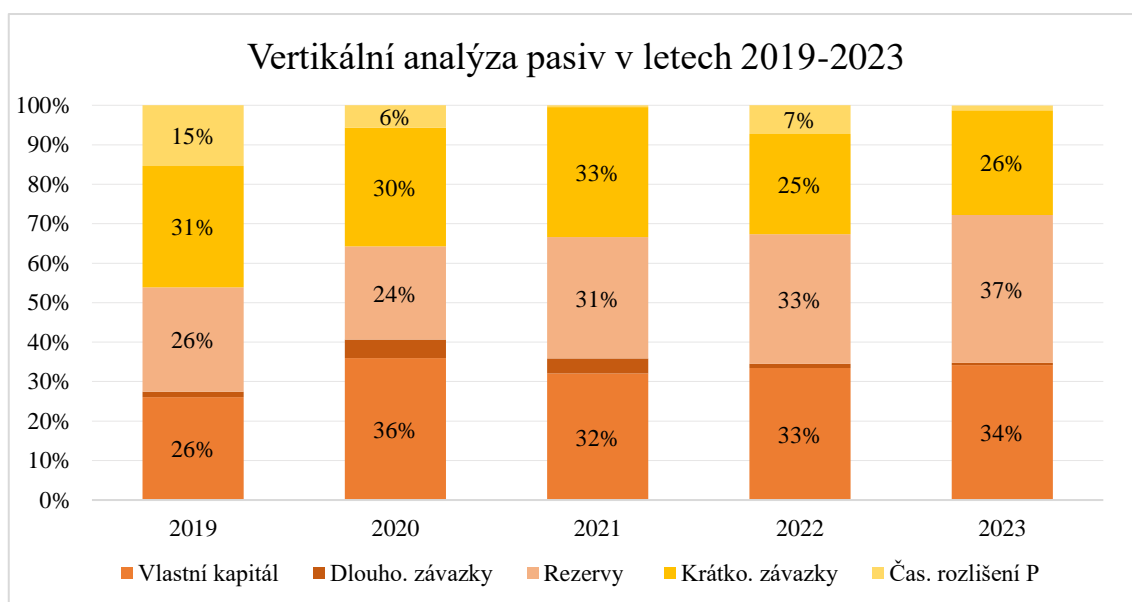
(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky 10)

Ve sledovaném období v aktivech převažovala oběžná aktiva, jejichž podíl v roce 2019 činil 72 %, postupně klesal a v roce 2023 dosáhl 54 %. Naopak stálá aktiva vzrostla a v roce 2023 představovala 45 %, přičemž největší část tvořil dlouhodobý hmotný majetek s 44 %. Krátkodobé pohledávky zaznamenaly pokles z roku 2019 na 10 % v roce 2023. Zásoby během let kolísaly a v roce 2023 dosáhly nejvyššího podílu 31 %. Peněžní prostředky v téže roce tvořily 13 %.

Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv

v %	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	26,03	35,93	32,04	33,44	34,19
Cizí zdroje	58,62	58,39	67,53	59,32	64,54
Rezervy	26,43	23,62	30,74	32,86	37,49
Dlouho. závazky	1,42	4,74	3,80	1,04	0,57
Krátko. závazky	30,77	30,03	33	25,41	26,48
Čas. rozlišení P	15,35	5,68	0,43	7,24	1,18

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)



Graf 2: Vertikální analýza pasiv v letech 2019-2023

(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky 10)

Největší podíl pasiv tvořily ve všech sledovaných letech cizí zdroje. V roce 2023 dosáhly 65 %, přičemž nejvýznamnější složkou byly rezervy s podílem 37 % a krátkodobé závazky s 26 %. Vlastní kapitál představoval 34 % pasiv. Časové rozlišení vykazovalo během sledovaného období pokles a v roce 2023 činilo pouhé 1 %.

2.2.2. Ukazatelé likvidity

V tabulce č. 12 jsou uvedeny všechny typy likvidit od 1. do 3. stupně. Výsledky společnosti jsou porovnány s oborovými hodnotami pro kategorii F – Inženýrské stavitelství, které jsou volně dostupné na webu Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 12: Ukazatelé likvidita za období 2019–2023

v tis Kč	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	63 408	67 615	45 557	46 177	33 711
Zásoby	21 249	10 745	17 456	13 854	19 229
Krátko. pohledávky	26 516	31 178	14 145	13 679	6 550
Peněžní prostředky	15 643	21 046	13 956	18 644	7 932
Krátko. závazky	26 873	29 063	24 371	18 063	16 525
Okamžitá likvidita	0,58	0,72	0,57	1,03	0,48
Pohotová likvidita	1,57	1,96	1,15	1,79	0,88
Běžná likvidita	2,36	2,33	1,87	2,56	2,04

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Hodnoty okamžité likvidity byly ve sledovaném období pod oborovou úrovní 0,80, s výjimkou roku 2022, kdy dosáhly 1,03. V ostatních letech měla společnost nižší schopnost okamžitě uhradit své krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Pohotová likvidita dosahovala průměrné oborové hodnoty 1,56. Tři z pozorovaných let odpovídali průměru. V roce 2023 ukazatel činil pouze 0,88, což je výrazně nižší hodnota. Tento výsledek naznačuje, že společnost neměla v daném roce dostatečné množství pohotově likvidních aktiv, což mohlo způsobit potíže s úhradou krátkodobých závazků.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Oborová hodnota běžné likvidity ve skupině F – Inženýrské stavitelství činí 1,75. Hodnota běžné likvidity společnosti se pohybovala nad tímto průměrem, což značí, že firma disponovala dostatkem oběžných aktiv na pokrytí svých krátkodobých závazků.

2.2.3. Ukazatelé aktivity

Výpočtem ukazatelů aktivity zjistíme obrat a dobu obratu pohledávek i závazků. Pro výpočty byly použity vzorce z teoretické části.

Doba obratu pohledávek

Tabulka 13: Analýza obratu pohledávek za období 2019–2023

v tis Kč	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Krátko. pohledávky	26 516	31 178	14 145	13 679	6 550
Tržby z prodeje výrobků a služeb	215 483	228 149	170 764	167 494	134 601
Tržby z prodeje zboží	15 190	13 573	14 938	15 533	12 938
Obrat pohledávek	8,70	7,75	13,13	13,38	22,53
Doba obratu pohledávek (dny)	42	47	28	27	16

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Z tabulky č. 13 lze vyčíst, za jakou dobu proběhlo inkaso pohledávky od jejího vzniku. Obrat pohledávek vzrostl, což je způsobeno zkrácením doby inkasa pohledávek. V roce 2020 činila průměrná doba inkasa 47 dní, což představovalo nejdelší období. Nejkratší dobu zaznamenal rok 2023, kdy průměrná doba obratu činila 16 dní. Společnost tak získávala úhrady faktur od odběratelů v kratších intervalech.

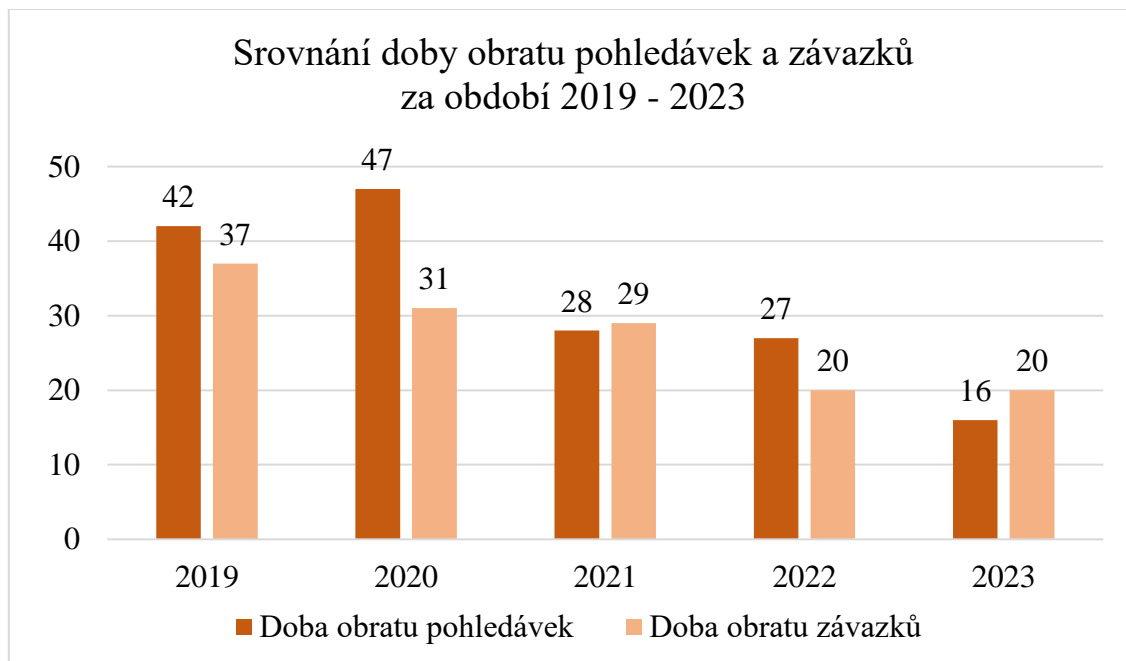
Doba obratu závazků

Tabulka 14: Analýza obratu závazků za období 2019–2023

v tis Kč	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Závazky z obchodních vztahů	16 531	12 788	8 901	5 600	4 634
Dohadné účty pasivní	1 047	1 022	1 535	770	948
Náklady na prodané zboží	12 679	11 213	12 207	12 331	10 163
Výkonová spotřeba	160 062	151 053	120 384	107 599	94 263
Obrat závazků	9,83	11,75	12,71	18,83	18,71
Doba obratu závazků (dny)	37	31	29	20	20

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

Tabulka č. 14 udává, za jakou dobu společnost splatila své závazky. Průměrná doba obratu se snížila z 37 dní v roce 2019 na 20 dní v roce 2023. Tento pokles znamená pro společnost rychlejší úhradu závazků, což může zlepšit platební morálku vůči dodavatelům, ale zároveň negativně ovlivnit její finanční stabilitu.



Graf 3: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků za období 2019–2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulek 13 a 14)

V grafu č. 1 je znázorněno srovnání vypočtených dob obratu. Pro společnost je výhodné, když doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek. Tohoto výsledku dosáhla společnost pouze v letech 2021 a 2023.

2.3. Analýza stavu pohledávek

Tato kapitola se zabývá podrobnou analýzou pohledávek společnosti. Nejprve je popsána jejich struktura, poté jsou pohledávky porovnány podle doby splatnosti a zkoumán jejich podíl podle odběratelů. Závěrem je popsán způsob vymáhání a tvorba opravných položek.

2.3.1. Struktura pohledávek

Tabulka č. 15 poskytuje přehled struktury pohledávek společnosti za roky 2021 až 2023. Během tohoto období společnost neevidovala žádné dlouhodobé pohledávky, poslední byly zaznamenány v roce 2020. Z toho vyplývá, že společnost eviduje výhradně

krátkodobé pohledávky, členěné na pohledávky z obchodního styku a ostatní pohledávky. Ty zahrnují především krátkodobé provozní zálohy, pohledávky za zaměstnance a dohadné účty aktivní.

Tabulka 15: Struktura pohledávek za období 2021–2023

v tis. Kč	Rok		
	2021	2022	2023
Pohledávky	14 145	13 679	6 550
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	14 145	13 679	6 550
Pohledávky z obchodního styku	11 415	12 012	4 595
Ostatní pohledávky	2 730	1 667	1 955

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

V roce 2023 společnost zaznamenala výrazný pokles pohledávek. Tento vývoj byl způsoben několika negativními faktory, jako růst cen komodit a energií, pokles poptávky po pozemním a inženýrském stavitelství a také nedostatkem pracovní síly. Výsledkem bylo omezení objemu fakturace. Tato situace může mít dlouhodobý dopad na likviditu společnosti, tok peněz a její ziskovost.

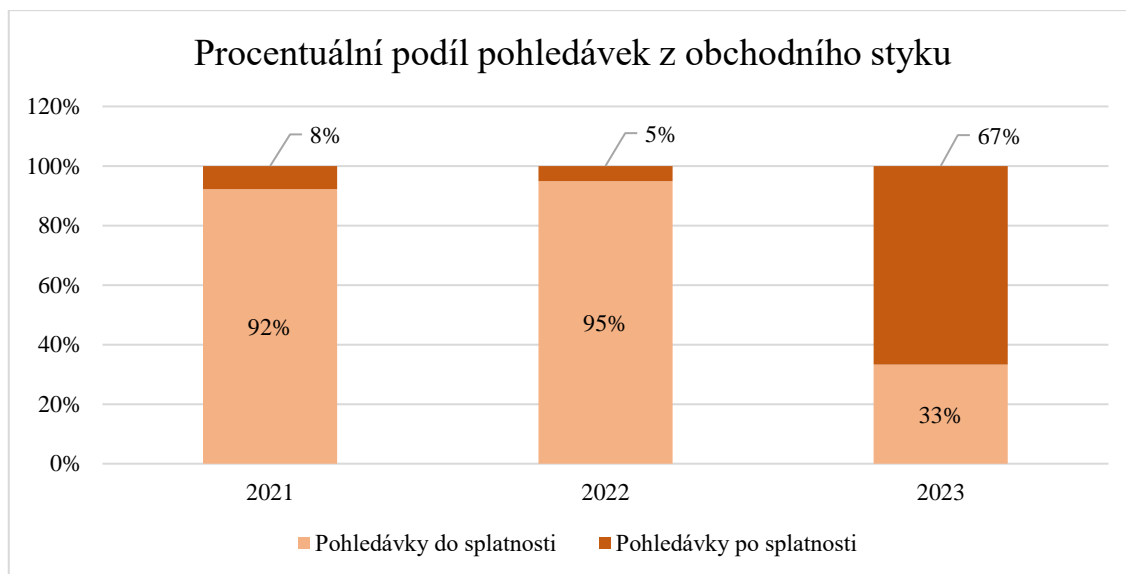
2.3.2. Evidence pohledávek po splatnosti

Tabulka č. 16 zobrazuje pohledávky z obchodního styku za roky 2021–2023, které se dělí na pohledávky do splatnosti a po splatnosti.

Tabulka 16: Pohledávky z obchodního styku za období 2021–2023

v tis. Kč	Rok		
	2021	2022	2023
Pohledávky z obchodního styku	11 415	12 012	4 595
Pohledávky do splatnosti	10 532	11 403	1 531
Pohledávky po splatnosti	883	609	3 064

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)



Graf 4: Procentuální podíl pohledávek z obchodního styku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky 16)

Graf č. 2 zobrazuje hodnoty z tabulky č. 16 v procentech. Z grafu je patrné, že v prvních dvou letech tvořily pohledávky po splatnosti méně než 10 % z celkového objemu. V roce 2023 však jejich podíl vzrostl o 403,12 % oproti předchozímu roku. Je důležité podotknout, že v roce 2023 se nejednalo o velké množství faktur, ale o faktury s vysokými částkami související s většími stavebními zakázkami.

V tabulce č. 17 jsou pohledávky po splatnosti rozděleny do čtyř kategorií podle délky prodlení.

Tabulka 17: Pohledávky po splatnosti za období 2021–2023

v tis. Kč	Rok		
	2021	2022	2023
Pohledávky po splatnosti	883	609	3 064
1–30 dní	855	608	3 064
31–60 dní	8	1	0
61–90 dní	20	0	0
> 90 dní	0	0	0

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

V letech 2021 a 2022 spadaly téměř všechny pohledávky po splatnosti do kategorie 1–30 dní. V rozmezí 31–90 dní se objevovaly pouze pohledávky v jednotkách tisíců Kč.

Pohledávky starší než 90 dní nebyly evidovány. V roce 2023 se veškeré pohledávky po splatnosti nacházely v kategorii 1–30 dní.

2.3.3. Pohledávky u vybraných odběratelů

Tato kapitola je zaměřena na pohledávky a jejich odběratele. V tabulce č. 18 jsou uvedeni vybraní odběratelé, kteří byli zvoleni na základě své významnosti pro celkový objem pohledávek po splatnosti.

Tabulka 18: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů za období 2021–2023

v tis. Kč	Rok		
	2021	2022	2023
Odběratel "A"	77	50	117
Odběratel "B"	64	0	587
Odběratel "C"	16	16	18
Odběratel "D"	0	0	2 148
Odběratel "E"	212	0	0
Ostatní odběratelé	514	543	194

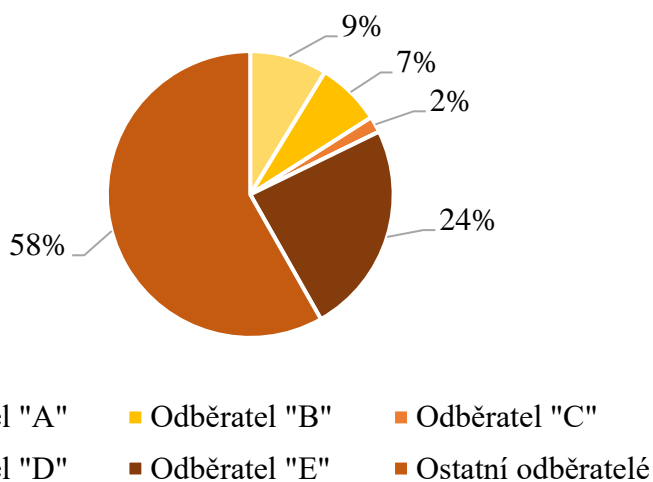
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Odběratelé „A“ a „C“ patří mezi časté zákazníky, kteří mají pronajaté prostory, jež společnost již sama nevyužívá pro svou činnost. U těchto odběratelů se opakovaně objevují problémy s platební morálkou.

Odběratel „B“ využívá každoročně stavební služby společnosti, a řadí se mezi dlouhodobé obchodní partnery.

Naopak odběratelé „D“ a „E“ nejsou tak častými zákazníky. Jejich pohledávky po splatnosti vznikly jednorázově v souvislosti se specifickými stavebními zakázkami.

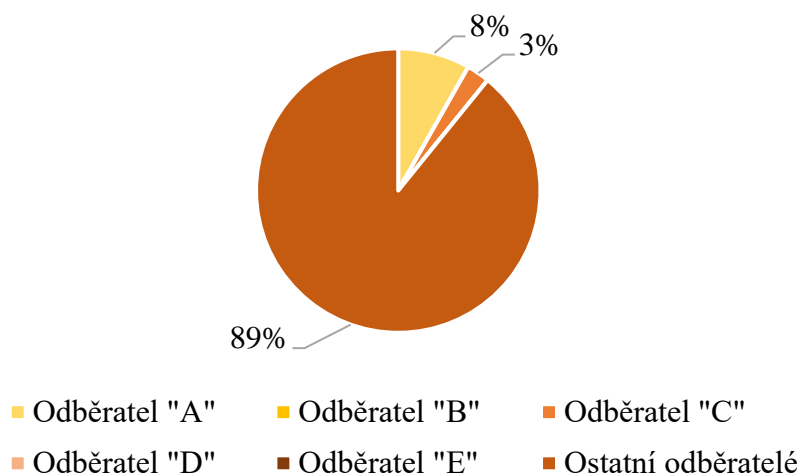
Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2021



Graf 5: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

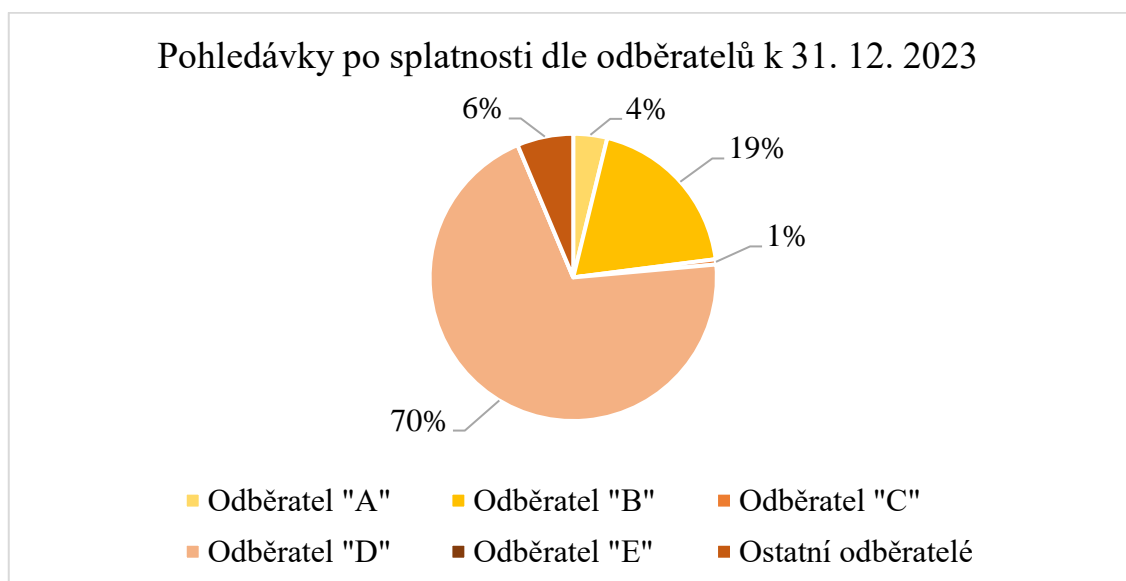
Graf č. 3 zobrazuje odběratele podílející se na pohledávkách po splatnosti v roce 2021. Největší podíl na pohledávkách po splatnosti připadá na skupinu „Ostatní odběratelé“, a to ve výši 58 %. Významný podíl měl odběratel „E“ s 24 %, zatímco odběratelé „A“, „B“ a „C“ vykazovali výrazně nižší podíly. U odběratele „D“ nebyly zaznamenány žádné pohledávky po splatnosti.

Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2022



Graf 6: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2022
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Z následujícího grafu je zřejmé, že v roce 2022 tvořili pohledávky po splatnosti z 89 % skupina „Ostatní odběratelé“. Odběratel „A“ se podílel 8 %, kdežto odběratel „C“ pouze 3 %. U odběratelů „B“, „D“ a „E“ v roce 2022 nevznikly pohledávky po splatnosti.



Graf 7: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

V posledním sledovaném období měl největší podíl na pohledávkách po splatnosti odběratel „D“, a to ve výši 70 %. Zpoždění úhrady pravděpodobně souviselo s čekáním na přidělení dotace. Výraznější podíl 19 % vykázal také odběratel „B“. Zbývající pohledávky byly rozděleny mezi odběratele „A“, „C“ a ostatní. U odběratele „E“ nebyly evidovány žádné pohledávky po splatnosti.

2.3.4. Vymáhání pohledávek

Společnost nemá zavedený žádný jednotný upomínkový systém. Nejprve jsou dlužníci kontaktováni prostřednictvím upomínacích e-mailů, které upozorňují na neuhrazené závazky. Pokud nedojde k reakci, firma přistupuje k telefonickému kontaktu, aby situaci řešila přímo. V případě přetrvávajícího dluhu jsou zasílány další upomínací e-maily s důraznějším upozorněním na nutnost úhrady. Upomínky jsou generovány účetním systémem Helios.

2.3.5. Opravné položky k pohledávkám

V minulosti byla společnost nucena vytvořit opravné položky na neuhrazené pohledávky. Opravné položky se pravidelně projevují v pohledávkách formou korekce. Tabulka č. 19 zobrazuje pohledávky z obchodních vztahů, které jsou upraveny o opravné položky.

Tabulka 19: Opravné položky k pohledávkám

v tis Kč	Rok		
	2021	2022	2023
Pohledávky z obchodního styku (Brutto)	11 610	12 207	4 666
Opravné položky k pohledávkám	-195	-195	-71
Celkem (Netto)	11 415	12 012	4 595

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek za jednotlivé roky)

V roce 2023 došlo k rozpuštění opravné položky dle § 8a ZoR ve výši 124 tis. Kč, čímž ke konci roku zůstala opravná položka v hodnotě 71 tis. Kč. Její rozpuštění bylo naplánováno na konec roku 2024.

2.4. Shrnutí problematiky ve společnosti

V analytické části bylo zjištěno, že objem pohledávek se každým rokem snižuje, přičemž v roce 2023 tvořily pouze 10 % z celkových aktiv společnosti. Přesto však zůstávají klíčovou součástí oběžných aktiv.

Analýza ukázala, že většina odběratelů hradí své závazky včas, nicméně je důležité, aby se společnost zaměřila na neuhrazené pohledávky a aktivně jim předcházela. Nejčastější problémy se splatností mají obchodní partneři využívající pronajaté prostory. Další pohledávky po splatnosti jsou evidovány u jednorázových odběratelů, kteří si objednávají specifické služby, jako je například výstavba.

Dále je důležité, aby společnost zavedla efektivní metody vymáhání pohledávek, které budou podrobně navrženy v další části práce.

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část je zaměřena na popis návrhů vedoucích ke zlepšení řízení pohledávek ve společnosti EKOZIS. Tyto návrhy jsou odvozeny z poznatků analytické části a jejich realizací by mělo být dosaženo snížení objemu pohledávek po splatnosti a minimalizace rizika vzniku neuhrazených pohledávek.

V této kapitole jsou předloženy návrhy z klíčových oblastí:

- evidence odběratelů,
- využití zajišťovacích a motivačních nástrojů,
- zrychlení inkasa pohledávek,
- způsoby vymáhání.

3.1. Návrh na zlepšení evidence odběratelů

Současný způsob evidence odběratelů ve společnosti neumožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení rizikovosti jednotlivých obchodních partnerů. Všichni odběratelé jsou evidováni bez rozdílu, což může zkomplikovat včasné rozpoznání možných problémů s úhradou pohledávek. Z toho důvodu autorka navrhuje zavést systém hodnocení odběratelů na základě jejich platebního chování a významu pro společnost.

Společnost má rozsáhlý seznam odběratelů, proto je tento návrh určen zejména pro právnické osoby a podnikající fyzické osoby, přičemž veřejnoprávní subjekty jsou z evidence vyřazeny.

V tabulce č. 20 jsou navržena kritéria, která by měla být společností zohledňována při rozdělování odběratelů do kategorií podle míry rizikovosti, a bodovací systém pro jejich zařazení. Každé skupině budou následně přizpůsobeny obchodní podmínky a způsoby vymáhání pohledávek. Podrobnosti budou rozpracovány v následujících kapitolách.

Tabulka 20: Kritéria a bodovací systém odběratelů

Kritérium	Popis	Váha	Bodové ohodnocení
Platební morálka	pravidelné a řádné úhrady faktur	30%	0–30 bodů
Finanční stabilita	schopnost odběratele plnit své závazky	20%	0–20 bodů
Objem zakázek	významný podíl na celkových tržbách společnosti	20%	0–20 bodů
Délka spolupráce	nový, příležitostný nebo pravidelný odběratel	15%	0–15 bodů
Komunikace	rychlost a vstřícnost při komunikaci	15%	0–15 bodů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Platební morálka

Společnost posuzuje, jak hodnocený odběratel plní své platební povinnosti, a to zejména s ohledem na pravidelnost a včasnost úhrad faktur. Čím pravidelnější platby, tím vyšší bodové ohodnocení.

- 30 bodů – všechny platby probíhají řádně a bez zpoždění
- 25 bodů – výjimečně dochází ke zpoždění, maximálně však do 5 dnů
- 20 bodů – občasné zpoždění do 14 dnů
- 10 bodů – časté zpoždění nad 14 dnů
- 0 bodů – opakované neplacení

Finanční stabilita

Hodnocení odběratelů z hlediska jejich ekonomické situace. Stabilní a zdravě fungující odběratel dosahuje vyššího bodového ohodnocení, zatímco podniky vykazující známky finanční nestability, zadlužení nebo úpadku získávají nižší počet bodů.

- 20 bodů – stabilní společnost bez dluhů
- 15 bodů – menší výkyvy
- 10 bodů – znatelné finanční problémy
- 5 bodů – problémy s úhradami závazků
- 0 bodů – odběratel v exekuci nebo insolventi

Objem zakázek

Odběratelům jsou body rozděleny podle pravidelnosti jejich zakázek. Častější odběratelé dosahují vyššího bodového ohodnocení, zatímco zákazníci s minimální nebo nepravidelnou aktivitou získávají méně bodů.

- 20 bodů – pravidelné zakázky (každý měsíc)
- 15 bodů – zakázky přibližně jednou za tři měsíce
- 10 bodů – občasné zakázky (1–2× ročně)
- 5 bodů – pouze jednorázová spolupráce
- 0 bodů – poslední zakázka proběhla před více než 2–3 lety

Délka spolupráce

Čím delší spolupráci bude mít odběratel se společností, tím získá vyšší bodové ohodnocení.

- 15 bodů – spolupráce delší než 3 roky
- 7 bodů – spolupráce v rozmezí 1–3 let
- 0 bodů – spolupráce kratší než 1 rok

Komunikace

Zde společnost hodnotí kvalitu komunikace s odběratelem. Kvalitní komunikace je klíčem k efektivní spolupráci a je ohodnocena nejvyšším počtem bodů, zatímco neochota komunikovat snižuje důvěryhodnost odběratele.

- 15 bodů – rychlá, bezproblémová a vstřícná komunikace
- 7 bodů – komunikace s občasnými prodlevami nebo nejasnostmi
- 0 bodů – odběratel nekomunikuje

Dle získaného bodového skóre budou následně odběratelé rozděleni do následujících kategorií:

- Kategorie A (81–100 bodů) – Velmi spolehliví odběratelé s dlouhodobou bezproblémovou spoluprací. Tito odběratelé pravidelně platí své faktury včas.
- Kategorie B (41–80 bodů) – Standardní odběratelé s nepravidelnou nebo menší spoluprací. U těchto odběratelů mohou být přítomny drobné výkyvy v platbách, ale většinou se jedná o krátkodobé problémy, které neovlivňují dlouhodobou spolupráci.
- Kategorie C (0–40 bodů) – Rizikovní odběratelé s problémovou platební morálkou. U těchto odběratelů je nutné provádět pravidelnou kontrolu a sledování platební historie. Komunikace bývá problematická a existuje vyšší pravděpodobnost opožděných plateb.
- Noví odběratelé – Odběratelé bez předchozích zkušeností se společností.

Pravidelná aktualizace kategorizace odběratelů na základě jejich aktuální platební historie zajistí přesnost dat a umožní včasnou reakci na případná rizika. Aktualizace je důležitá také pro správné zařazení nových odběratelů do příslušné kategorie. U těchto odběratelů se doporučuje provést zařazení nejdříve po realizaci přibližně 10 objednávek, kdy už společnost nasbírala dostatek informací.

3.2. Návrh na prevenci vzniku pohledávek po splatnosti

Aby bylo možné předcházet vzniku pozdě hrazených pohledávek, měla by se společnost více zaměřit na zlepšení platební morálky svých odběratelů. Toho lze dosáhnout především prostřednictvím vhodně nastavených smluvních podmínek a využíváním zajišťovacích prostředků. Mezi tato opatření patří zejména požadavek na zálohové platby, smluvní pokuty nebo zkrácení doby splatnosti faktur.

3.2.1. Úprava smluvních podmínek

Při vytváření obchodních vztahů závisí na správném nastavení smluvních podmínek. Jestliže jsou smlouvy nejasné nebo neobsahují dostatečná opatření, zvyšují tím riziko vzniku pohledávek v prodlení.

Lhůta splatnosti

Zkrácením doby splatnosti faktur z původních 30 dnů na 14 dnů, zejména u nových a problémových odběratelů kategorie C. Tato změna by mohla pomoci společnosti zlepšit cashflow a tím pozitivně ovlivnit svou okamžitou likviditu.

3.2.2. Zajišťovací a motivační nástroje

Do smluvních podmínek by měly být také zahrnuty vhodně zvolené zajišťovací prostředky a motivační nástroje, které podporují včasné plnění platebních povinností.

Smluvní záloha

Mezi zajišťovací prostředky, které jsou autorkou doporučeny, patří využití smluvních záloh. Zálohy poslouží k částečnému zajištění pohledávky v případě nesplnění platebních povinností ze strany odběratele.

U nových odběratelů je doporučena platba předem. Pokud se obě strany dohodnou na využití smluvních záloh, měla by tato částka pokrývat alespoň 50 % hodnoty budoucí pohledávky, aby měla společnost dostatečné zajištění.

U odběratelů kategorie C je pro společnost nejvýhodnější požadovat plnou úhradu předem, tedy ještě před poskytnutím služby nebo dodáním zboží. Pokud se tak nerozhodne, je vhodné stanovit zálohu alespoň ve výši 50 %.

U odběratelů kategorie B, u nichž byly v minulosti zaznamenány drobné problémy s platbami nebo nepravdivostmi v obchodní spolupráci, by měly být stanoveny nižší zálohy, které poskytnou ochranu společnosti, aniž by došlo k narušení obchodního vztahu.

I u odběratelů kategorie A, tedy spolehlivých partnerů, může být využití záloh opodstatněné, například u rozsáhlých stavebních zakázek, kde je záloha běžnou součástí financování bez ohledu na platební historii zákazníka.

Procentuální hodnoty záloh jsou uvedeny v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Výše smluvních záloh dle kategorií odběratelů

Kategorie	Výše smluvních záloh
A	0–10 %
B	10–30 %
C	50–100 %
Noví odběratelé	50–100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Úrok z prodlení

Jednou z forem motivace odběratelů k včasným platbám je sankční nástroj v podobě úroku z prodlení. Pokud odběratel neuhradí fakturu ve stanovené lhůtě, má společnost právo účtovat úrok z prodlení. Není-li ve smlouvě sjednán konkrétní úrok, uplatní se zákonem stanovený úrok.

Příklad:

Pokud společnost vystaví fakturu ve výši 100 000 Kč a odběratel ji neuhradí ve stanoveném termínu, společnost následně vypočítá úrok z prodlení.

Ke dni 1. 1. 2025 činila repo sazba 4 %, celkem tedy 12 % (Česká národní banka, 2025).

Společnost má pohledávku ve výši 100 000 Kč, kterou odběratel uhradil o 20 dní později.

$$100\,000 * 0,12 * \left(\frac{20}{365}\right) = 657,53 \text{ Kč}$$

Po zaplacení bude společnost požadovat od odběratele úrok z prodlení ve výši 657,53 Kč.

Společnost tento nástroj využívá velmi zřídka, a proto je vhodné jej začít využívat, zejména u nových odběratelů, pro minimalizaci rizik spojených s neznámými obchodními partnery, a dále u odběratelů kategorie B.

Smluvní pokuta

Mezi další sankční nástroje, které mohou účinně motivovat odběratele k včasné úhradě závazků, patří smluvní pokuta. Je doporučeno ji sjednat zejména u odběratelů kategorie C a u nových zákazníků. Pokuta musí být předem sjednána ve smlouvě a uplatňuje se od prvního dne po uplynutí sjednané lhůty splatnosti.

Výši smluvní pokuty lze stanovit dvěma způsoby. Prvním je určení pevné částky za každý den prodlení, například 1 000 Kč denně. Druhou možností je stanovení procentní sazby z dlužné částky za každý den prodlení. Například při pohledávce ve výši 100 000 Kč a sazbě pokuty 0,5 % denně bude dlužník platit 500 Kč za každý den prodlení.

3.3. Návrh na zrychlení inkasa pohledávek

Pro zlepšení platební morálky odběratelů a zajištění rychlejšího přísunu finančních prostředků lze zvážit několik opatření a finančních nástrojů.

Elektronické zasílání faktur

Přechod na elektronické zasílání faktur všem odběratelům by mohl přispět ke zrychlení inkasa pohledávek. Tím by se omezily prodlevy způsobené klasickým doručováním poštou. Při odesílání faktur e-mailem by mělo být zároveň využíváno potvrzení o doručení a přečtení zprávy, čímž by se zajistila zpětná kontrola nad doručením faktury.

Faktoring

Společnost může využít služby faktoringových společností, které se specializují na odkup krátkodobých pohledávek. Služba zahrnuje odkup pohledávek, které jsou sníženy o diskont, což umožňuje společnosti okamžité získání finančních prostředků.

I když je společnost stavební firmou a faktoring není v tomto odvětví tak běžný, může být využit pro faktury vystavené zejména z prodeje zboží a výrobků ve stavebninách nebo kamenolomech.

V tabulce č. 22 byly vybrány tři banky a porovnány jejich nabízené služby.

Tabulka 22: Faktoringové nabídky

Kritérium	Česká spořitelna	Raiffeisenbank	Komerční banka
Typy faktoringu	regresní, bezregresní a reverzní	regresní a bezregresní	regresní, bezregresní, bezregresní s poj.
Financování	až 90 % hodnoty pohledávky	70 až 90 % hodnoty pohledávky	70 až 90 % hodnoty pohledávky
Min. roční obrat	nad 30 milionů Kč	nad 100 milionů Kč	nad 10 milionů Kč
Splatnost faktur	14 až 90 dní	nespecifikované	30 až 120 dní
Faktor. poplatek	0,3 až 1,5 %	na individuální dohodě	0,1 až 0,8 %
Úroková sazba	1 měsíční PRIBOR + x % p. a.		

(Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů získaných z webových stránek uvedených bank)

Všechny uvedené banky poskytují regresní a bezregresní faktoring. Česká spořitelna navíc nabízí reverzní faktoring, který je určen pro odběratele. Komerční banka k tomu přidává bezregresní faktoring s pojištěním, který v případě neuhrazení do 90 dní nahlásí tento stav pojišťovně.

Poskytované zálohy jsou financovány u všech bank do maximální výše 90 % hodnoty pohledávky. V případě, že je společnost klientem jedné z vybraných bank, každá z těchto bank uvádí, že peníze na účtu budou k dispozici okamžitě.

Komerční banka požaduje po svých klientech minimální obrat 10 milionů Kč, Česká spořitelna 30 milionů Kč, zatímco Raiffeisenbank stanovený limit činí 100 milionů Kč, což je určeno spíše pro malé a větší firmy.

Vybrané banky poskytují různé faktoringové poplatky. Česká spořitelna účtuje poplatek v rozmezí 0,3 až 1,5 %. Raiffeisenbank stanovuje faktoringový poplatek na individuální dohodě, což umožňuje přizpůsobení podmínek konkrétním potřebám klienta. Komerční banka účtuje poplatek v rozmezí 0,1 až 0,8 %, což je nižší sazba ve srovnání s Českou spořitelnou a může být výhodnější pro některé klienty.

Hodnoty úrokových sazeb jsou stanoveny na základě sazeb krátkodobých bankovních úvěrů, konkrétně sazeb PRIBOR, což je zkratka pro Prague Interbank Offered Rate. Tento ukazatel udává úrokovou sazbu, za kterou si banky vzájemně půjčují prostředky na mezibankovním trhu (Česká národní banka, 2025).

Ze zjištěných nabídek nelze jednoznačně určit, která faktoringová nabídka je nejvýhodnější. Autorka se však domnívá, že nejvýhodnější volbou by mohl být bezregresní faktoring nabízený Komerční bankou, a to hned z několika důvodů. Nabízí nejnižší poplatky a zároveň pojištění pohledávek, což snižuje riziko nezaplacení. Výhodou je také skutečnost, že společnost EKOZIS je klientem této banky, což by usnadnilo administrativní proces a zajistilo rychlejší přístup k finančním prostředkům.

Příklad:

Po vystavení faktury ve výši 120 000 Kč společností EKOZIS je faktura spolu s dodacím listem zaslána faktoringové společnosti. Následující den faktoringová společnost vypočítá výši zálohové platby, která činí 90 % z fakturované částky, tedy 108 000 Kč, a tuto částku poskytne společnosti EKOZIS.

V den splatnosti faktury uhradí odběratel faktoringové společnosti celou fakturovanou částku. Po přijetí platby doplatí faktoringová společnost zbývajících 10 %, tedy 12 000 Kč.

Následně faktoringová společnost vypočítá faktoringové náklady, které se skládají z:

- Faktoringového poplatku ve výši 0,5 % z fakturované částky, tedy 600 Kč ($120\,000\text{ Kč} * 0,5\%$),
- Úroku z profinancování, který je stanoven jako součet 1M PRIBOR z března 2025 (3,77 % p. a.) a přírážky 2,7 % p. a., celkem tedy 6,47 % p. a. Tento úrok je počítán z částky zálohy (108 000 Kč) za dobu 30 dnů, což činí 574 Kč ($108\,000\text{ Kč} * 30/365 * 6,47\%$).

Celkové faktoringové náklady tak činí 1 174 Kč (600 Kč + 574 Kč), které hradí společnost EKOZIS faktoringové společnosti (Česká spořitelna, 2025).

3.4. Návrh opatření pro efektivní vymáhání pohledávek

Návrh navazuje na kapitolu 2.3.4 Vymáhání pohledávek. Současný způsob řízení tohoto procesu není dostatečně efektivní. Z tohoto důvodu autorka v této kapitole navrhla úpravy, které by mohly přispět k lepší organizaci upomínkového procesu a snížení rizika neuhrazených závazků. Při vymáhání pohledávek je důležité rozlišovat mezi novými a stálými zákazníky a zároveň zohlednit jejich zařazení do jednotlivých kategorií podle rizikovosti.

3.4.1. Základní postup vymáhání

Společnost by měla vytvořit jednotný harmonogram upomínání, který bude představovat výchozí rámec pro vymáhání pohledávek. Tento postup, uvedený v tabulce č. 23, je následně upraven podle specifík jednotlivých kategorií odběratelů.

Tabulka 23: Návrh postupu při vymáhání

Doba	Úkon	Poznámka
Týden před splatností	Emailový kontakt č. 1	Odběratel je kontaktován e-mailem za účelem ověření, zda fakturu obdržel a plánuje ji uhradit. Tento krok je důležitý zejména u pohledávek s vysokou částkou.
1 až 3 dny po splatnosti	Telefonický kontakt č. 1	Odběratel je telefonicky upozorněn na neuhrazenou fakturu a je s ním dohodnut náhradní termín úhrady.
Týden po splatnosti	Telefonický kontakt č. 2	Odběratel je opět kontaktován telefonicky, je mu připomenuta dlužná částka a je požádán o sdělení důvodu neuhrazení.
2 týdny po splatnosti	1. písemná upomínka	Odběrateli je zaslána první písemná upomínka s výzvou k okamžité úhradě. Je-li to smluvně sjednáno, je upozorněn na možnost účtování smluvní pokuty.
Měsíc po splatnosti	Pozastavení dodávek na úvěr	V případě pokračujícího neuhrazení nebo žádné komunikace ze strany odběratele jsou pozastaveny dodávky na úvěr, případně zcela ukončeny.
6 týdnů po splatnosti	2. písemná upomínka	Odběrateli je zaslána druhá písemná upomínka s důrazem na nutnost neprodlené úhrady. Současně je vyžádán návrh splátkového kalendáře.
2 měsíce po splatnosti	3. písemná upomínka	Je odeslána třetí upomínka s poslední výzvou k úhradě. Jsou zmíněny další možné kroky vymáhání.
3 měsíce po splatnosti	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Pohledávka je předána k soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání v závislosti na jejím charakteru.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka udává postup vymáhání, který je klíčový zejména pro nové odběratele a ty, kteří spadají do kategorie C, tedy rizikové. U těchto dvou skupin je ze strany společnosti důležitá důkladná kontrola platební morálky, rychlá reakce a aktivní přístup k vymáhání. V případě nových odběratelů je cílem ověřit jejich přístup ke spolupráci a získat zpětnou vazbu na první kontakty. U rizikových odběratelů, s nimiž má společnost již negativní

zkušenosti, je nutné využít celý rozsah vymáhacího procesu, včetně všech třech forem upomínek a případného omezení dodávek.

Zatímco u odběratelů kategorie A, a B začíná vymáhání až po zjištění, že odběratel neuhradil a společnost eviduje pohledávku po splatnosti, u nových a rizikových je vhodné aktivně ověřit doručení faktury a zjistit, zda je vše v pořádku, ještě před koncem splatnosti.

Jestliže i přesto nastane prodlení, společnost během prvních tří dnů telefonicky kontaktuje odběratele a upozorní na neuhrazení faktury, zjistí důvod a dohodne se na nejbližším termínu platby. Tento kontakt se opakuje zhruba týden po splatnosti, pokud mezitím nedošlo k nápravě.

Po dvou týdnech je zasílána první písemná upomínka, obsahující výzvu k okamžité úhradě a případné upozornění na vznik smluvní pokuty. Pokud odběratel i nadále nereaguje, po měsíci dochází k pozastavení dodávek na úvěr. Tento krok je u nových a rizikových odběratelů zvláště důležitý, jelikož předejde vzniku dalších pohledávek.

V případě, že ani tento zásah nepřinese výsledek, je po šesti týdnech zaslána druhá písemná upomínka. Ta zdůrazňuje vážnost situace a vybízí k navržení splátkového kalendáře. Po dvou měsících následuje třetí, závěrečná upomínka. Pokud zůstane bez odezvy, je po třech měsících pohledávka předána k soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání.

3.4.2. Upravený postup vymáhání pro kategorii B

U odběratelů kategorie B začíná vymáhací proces až po uplynutí data splatnosti. V případě prodlení přistupuje společnost v prvních dnech k telefonickému oslovení odběratele s cílem připomenout neuhrazenou fakturu. Tento krok bývá zpravidla jednorázový a opakuje se pouze tehdy, pokud odběratel na původní výzvu nereagoval.

Po dvou týdnech následuje první písemná upomínka, která obsahuje výzvu k úhradě. Jestliže pohledávka i nadále není uhrazena, tak po měsíci může společnost rozhodnout o pozastavení dodávek.

Po dvou měsících následuje druhá písemná upomínka, která opět vyzývá k úhradě a případně obsahuje žádost o návrh splátkového kalendáře. Po třech měsících je pohledávka předána k externímu vymáhání.

3.4.3. Upravený postup vymáhání pro kategorii A

U odběratelů z kategorie A, se kterými měla společnost v minulosti minimální problémy, je přístup k vymáhání pohledávek benevolentnější.

Zhruba týden po splatnosti společnost telefonicky kontaktuje odběratele, zjistí důvod prodlení a dohodne se na náhradním termínu úhrady. První písemná upomínka je zasílána po šesti týdnech. Při prvním výskytu prodlení není nutné přistupovat k pozastavení dodávek. Druhá upomínka následuje až po 10 týdnech. Po uplynutí čtyř měsíců může být pohledávka předána k externímu vymáhání.

Jestliže odběratel opakovaně nedodrží dohodnuté podmínky a je nutné přistoupit až ke druhé upomínce, může se společnost rozhodnout pro přeřazení do nižší skupiny. V takovém případě bude při dalším prodlení uplatňován přísnější postup vymáhání.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat vybranou obchodní korporaci a její způsob řízení pohledávek. Na základě provedené analýzy pak byly navrženy postupy a doporučení směřující ke zvýšení efektivity v této oblasti.

Jedním z dílčích cílů bylo teoreticky vymezit pojmy týkající se pohledávek. Byly popsány jejich základní charakteristiky, způsoby vzniku, členění a oceňování. Pozornost byla věnována také opravným položkám – jak zákonným, tak účetním. Dále byly představeny nástroje řízení pohledávek a finanční ukazatele související s pohledávkami.

Dalším dílčím cílem bylo zpracovat analýzu společnosti EKOZIS. K naplnění cíle bylo nezbytné provést finanční analýzu, a to na základě účetních výkazů společnosti. Z rozvahy byla sestavena analýza absolutních ukazatelů, která přinesla informace o vývoji jednotlivých složek majetku a závazků. Ukazatele likvidity poskytly přehled o schopnosti společnosti hradit své krátkodobé závazky, zatímco ukazatele aktivity určily průměrnou dobu obratu pohledávek. Dále byla vytvořena podrobná analýza stavu pohledávek, která ukázala, že celkový objem pohledávek v analyzovaném období klesal. Také bylo zjištěno, že současný systém vymáhání není natolik účinný, jak by mohl být. Zvláštní pozornost byla zaměřena na evidenci pohledávek po splatnosti, která odhalila odběratele, u nichž k opožděným platbám dochází nejčastěji.

Posledním dílčím cílem bylo na základě výsledků z provedených analýz navrhnout konkrétní možnosti a opatření ke zefektivnění řízení pohledávek ve společnosti. Mezi doporučená zlepšení patřil návrh na úpravu systému evidence odběratelů a také prevence vzniku pozdě hrazených pohledávek, která byla řešena využitím zajišťovacích prostředků a motivační nástrojů. Dále byl doporučen způsob, jak urychlit inkaso pohledávek prostřednictvím faktoringu, který dopomůže zlepšit cash flow a zajistit rychlý přístup k financím, které jsou potřebné pro další provoz firmy. Posledním návrhem bylo zavedení přehledného a strukturovaného postupu vymáhání v závislosti na kategorizaci odběratelů.

Implementace navržených kroků by mohla do budoucna představovat zásadní posun ve způsobu řízení pohledávek. Tato doporučení by měla společnosti EKOZIS pomoci nejen předcházet vzniku pohledávek po splatnosti, ale také na jejich případný vznik včas a vhodně reagovat.

Seznam použité literatury

BOHÁČKOVÁ ŠVÁBOVÁ, Jana, 2022. *Průvodce věřitele: praktické a přehledné postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1228-9.

BRYCHTA, Ivan, MIROSLAV BULLA, Ivana KUCHAROVÁ, Ivana PILAŘOVÁ, Yveta PŠENKOVÁ a Jiří STROUHAL, 2023. *Účetnictví podnikatelů 2023*. 20. vydání. Praha: Wolters Kluwer, xiv, 525 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7676-641-9.

BŘEZINOVÁ, Hana, 2023. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů, 5. vydání*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-672-3.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2025. Rozhodnutí bankovní rady ČNB. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2025-05-07]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-z-jednani/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2025. Sazby PRIBOR. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2025-05-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.html?rok=2025

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2025. Co je to faktoring? *Faktoring České spořitelny* [online]. [cit. 2025-05-07]. Dostupné z: <https://www.factoringscs.cz/cs/faq#/proc/expand/true/platba/expand/true>

ČESKO. Vyhláška č. 500/2002 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 7. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 7. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 7. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 7. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČESKO. Zákon č. 593/1992 Sb., České národní rady o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 7. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-593>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností*. Online. Český statistický úřad. 2008. Dostupné z: https://csu.gov.cz/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace [cit. 2025-05-07]

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

CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, Dagmar PROCHÁZKOVÁ, Roman SEDLÁK, Jana SKÁLOVÁ a Pavel VLACH, 2023. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2023*. 19. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-384-4.

CHLADA, Jaromír, 2014. Řízení pohledávek ve firmách. *Portál POHODA* [online]. [cit. 2025-01-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: EKOZIS spol. s r. o.* Online. Justice.cz. 2025. [cit. 2025-05-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=206473&typ=PLATNY>

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

KOMERČNÍ BANKA. *Tuzemský faktoring*. Online. KB Faktoring. 2025. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring> [cit. 2025-05-07].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analytické materiály*. Online. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2005. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/> [cit. 2025-05-07].

- MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2009. *Manažerské finance*. Praha: Institut certifikace účetních. ISBN 978-80-86716-62-6.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ, Karel ŠTEKER a Daniel REMEŠ, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0911-1.
- PILAŘOVÁ, Ivana, 2020. *Účetní a daňové případy řešené v s.r.o.* 7. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-731-0.
- PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-678-5.
- POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR. *Sněmovní tisk 783/0: Novela zákona o účetnictví*. Online. Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR. 2024. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=9&CT=783&CT1=0> [cit. 2025-05-07].
- RAIFFEISENBANK. *Tuzemský a exportní faktoring*. Online. Raiffeisenbank. 2025. Dostupné z: <https://www.rb.cz/firmy/financovani/factoring> [cit. 2025-05-07].
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3441-5.
- RYNEŠ, Petr, 2024. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2024*. 24. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-405-6.
- SAGIT, 2024. *České účetní standardy: podnikatelé, nevýdělečné organizace, obce, kraje, hl. město Praha, organizační složky státu, příspěvkové organizace státní fondy : redakční uzávěrka 1. 2. 2024*. Ostrava: Sagit. ÚZ : úplné znění. ISBN 978-80-7488-620-1.
- SKÁLOVÁ, Jana a Anna SUKOVÁ, 2023. *Podvojně účetnictví 2023*. Grada. ISBN 978-80-271-6783-8.
- SYNEK, Miloslav; SEDLÁČKOVÁ, Helena a VÁVROVÁ, Hana. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-245-0309-3.

ŠINDELÁŘ, Michal a Libuše MÜLLEROVÁ, 2022. *Účetnictví a daně kapitálových obchodních společností: pro všechny s.r.o. a a.s.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3459-5.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozčlenění zákazníků dle stupně bonity	20
Tabulka 2: Postup při vymáhání	30
Tabulka 3: Kategorizace účetních jednotky.....	36
Tabulka 4: Aktiva za období 2019–2023.....	38
Tabulka 5: Pasiva za období 2019–2023	39
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv – absolutní rozdíl.....	40
Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv – relativní rozdíl	40
Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv – absolutní rozdíl	41
Tabulka 9: Horizontální analýza pasiv – relativní rozdíl.....	42
Tabulka 10: Vertikální analýza aktiv	43
Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv	44
Tabulka 12: Ukazatelé likvidita za období 2019–2023	45
Tabulka 13: Analýza obratu pohledávek za období 2019–2023.....	46
Tabulka 14: Analýza obratu závazků za období 2019–2023.....	46
Tabulka 15: Struktura pohledávek za období 2021–2023	48
Tabulka 16: Pohledávky z obchodního styku za období 2021–2023	48
Tabulka 17: Pohledávky po splatnosti za období 2021–2023	49
Tabulka 18: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů za období 2021–2023.....	50
Tabulka 19: Opravné položky k pohledávkám	53
Tabulka 20: Kritéria a bodovací systém odběratelů	55
Tabulka 21: Výše smluvních záloh dle kategorií odběratelů.....	59
Tabulka 22: Faktoringové nabídky	61
Tabulka 23: Návrh postupu při vymáhání	64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tvorba a rozpuštění opravných položek	18
Obrázek 2: Bezregresní forma faktoringu	28
Obrázek 3: Forfaiting.....	28
Obrázek 4: Logo společnosti	35

Seznam grafů

Graf 1: Vertikální analýza aktiv v letech 2019-2023.....	43
Graf 2: Vertikální analýza pasiv v letech 2019-2023	44
Graf 3: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků za období 2019–2023	47
Graf 4: Procentuální podíl pohledávek z obchodního styku.....	49
Graf 5: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2021	51
Graf 6: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2022	51
Graf 7: Pohledávky po splatnosti dle odběratelů k 31. 12. 2023	52

Seznam vzorců

Vzorec 1: Horizontální analýza – absolutní a relativní rozdíl	32
Vzorec 2: Okamžitá likvidita	33
Vzorec 3: Pohotová likvidita	33
Vzorec 4: Běžná likvidita	33
Vzorec 5: Doba obratu pohledávek	34
Vzorec 6: Doba obratu závazků	34

Seznam použitých zkratek

A	aktiva
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČÚS	České účetní standardy
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
mil.	milion
např.	například
odst.	odstavec
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZ	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
P	pasiva
p. a.	roční úroková míra
písm.	písmeno
Sb.	sbírka zákonů
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol.	společnost
tis.	tisíc
vyhláška	vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

ZoDP	zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
ZoR	zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách
ZoÚ	zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví