



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK U PODNIKATELE

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kateřina Kameníková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Kateřina Kameníková</b>
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Helena Musilová</b>
Akademický rok:	2021/22
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:

## Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Pracovněprávní vztahy z právního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede podrobnou analýzu řešeného problému v oblasti pohledávek, a to jak z hlediska právních předpisů, tak i z hlediska ekonomického zhodnocení. Na základě rešerše odborné literatury obsažené v teoretické části práce navrhne studentka vhodná řešení problému. V návrzích zhodnotí jejich ekonomickou náročnost, klady a zápory a realizovatelnost v praxi. Ve všech částech bakalářské práce, tj. jak v části teoretické, tak i v části analytické a návrhové, se studentka bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na profilové předměty studijního oboru. Studentka se bude věnovat vedle právních aspektů řešeného problému rovněž problematice daní a ekonomickým ukazatelům relevantním pro řešený problém.

### Základní literární prameny:

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.

KINDL, M. Zajištění a utvrzení dluhů. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-291-5.

NOVOTNÝ, P., M. NOVOTNÁ, P. BUDÍKOVÁ, J. IVIČIČOVÁ, K. KEDROŇOVÁ, I. ŠTROSOVÁ a M. ŠTÝSOVÁ. Smluvní právo. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0609-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

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

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na zajištění a vymáhání pohledávek. Práce je rozdělena na tři části. Teoretická část vymezuje pohledávky z právního, daňového, účetního a ekonomického hlediska. Analytická část se věnuje analýze pohledávek podnikatelského subjektu. V poslední části práce jsou navrženy způsoby efektivnějšího zajištění a vymáhání pohledávek.

## **Klíčová slova**

pohledávka, závazek, věřitel, dlužník, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the securing of receivables and debt collection. The thesis is divided into three parts. The theoretical part describes receivables from the legal, tax, accounting and economic point of view. The analytical part focuses on receivable analysis of entrepreneur. The last part of the thesis proposes more effective ways of securing of receivables and debt collection.

## **Key words**

receivable, debt, creditor, debtor, securing receivables, debt collection

### **Bibliografická citace**

KAMENÍKOVÁ, Kateřina. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143294>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **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 8. května 2022

.....  
Kateřina Kameníková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Heleně Musilové za její rady a připomínky, které mi poskytovala v průběhu psaní a za její čas a ochotný přístup. Dále bych ráda poděkovala mým blízkým, kteří mě při psaní bakalářské práce i studiu podporovali.

# Obsah

Úvod.....	12
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	13
1 Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska .....	15
1.1 Pohledávky z právního hlediska.....	15
1.1.1 Pohledávka a její příslušenství.....	15
1.2 Vznik pohledávek.....	16
1.2.1 Smlouva .....	16
1.3 Způsoby zajištění a utvrzení pohledávek .....	17
1.3.1 Ručení .....	17
1.3.2 Finanční záruka.....	17
1.3.3 Pojištění .....	18
1.3.4 Smluvní pokuta .....	18
1.3.5 Uznání dluhu.....	19
1.4 Způsoby vymáhání pohledávek.....	19
1.4.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek.....	19
1.4.2 Soudní vymáhání pohledávek.....	20
1.5 Zánik pohledávek .....	25
1.5.1 Splnění .....	25
1.5.2 Splynutí.....	25
1.5.3 Odstoupení od smlouvy .....	25
1.5.4 Dohoda.....	26
1.5.5 Započtení .....	26
1.5.6 Smrt dlužníka či věřitele .....	26

1.5.7	Promlčení .....	26
1.6	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	27
1.6.1	Ukazatele likvidity .....	27
1.6.2	Doba obratu pohledávek .....	28
1.6.3	Doba obratu závazků .....	29
1.7	Pohledávky z daňového a účetního hlediska.....	29
1.7.1	Členění pohledávek a jejich účtování .....	29
1.7.2	Opravné položky k pohledávkám .....	31
1.7.3	Odpisy pohledávek .....	32
1.8	Shrnutí teoretické části .....	32
2	Analýza současného stavu z právního, daňového a ekonomického hlediska .....	34
2.1	Charakteristika podnikatele.....	34
2.2	Předcházení vzniku problematických pohledávek .....	35
2.3	Dosavadní zajištění pohledávek .....	35
2.4	Dosavadní vymáhání pohledávek .....	36
2.5	Analýza pohledávek podnikatele .....	36
2.5.1	Přehled pohledávek dle splatnosti za rok 2018.....	37
2.5.2	Přehled pohledávek dle splatnosti za rok 2019.....	38
2.5.3	Přehled pohledávek dle splatnosti za rok 2020.....	40
2.5.4	Shrnutí analýzy pohledávek podnikatele .....	42
2.6	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	43
2.6.1	Ukazatele likvidity .....	43
2.6.2	Ukazatele aktivity .....	46
2.7	Pohledávky z účetního a daňového hlediska.....	48
2.7.1	Způsob vedení účetnictví, evidence pohledávek .....	49
2.7.2	Opravné položky k pohledávkám .....	49

2.7.3	Odpis pohledávek .....	50
2.8	Dopady pandemie COVID-19.....	51
2.9	Vývoj v roce 2022 .....	51
2.10	Shrnutí analytické části.....	52
3	Vlastní návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení.....	53
3.1	Předcházení vzniku problematických pohledávek .....	53
3.1.1	Administrativní registr ekonomických subjektů.....	53
3.1.2	Roger Ověření.....	54
3.1.3	Czech economic subjects rating.....	54
3.1.4	Doporučení.....	55
3.2	Zajištění pohledávek .....	55
3.2.1	Zálohové platby .....	55
3.2.2	Smluvní pokuta .....	56
3.2.3	Bankovní záruka .....	56
3.2.4	Pojištění pohledávek .....	57
3.3	Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou .....	59
3.3.1	Vymáhání podnikatelem .....	59
3.3.2	Inkasní agentury.....	59
3.4	Vymáhání pohledávek soudní cestou.....	61
3.4.1	Nalézací řízení soudní.....	62
3.4.2	Rozhodčí řízení .....	62
3.4.3	Srovnání nákladů soudního řízení dle OSŘ a rozhodčího řízení .....	63
3.5	Optimalizace pohledávek z ekonomického hlediska .....	64
3.6	Optimalizace pohledávek z účetního a daňového hlediska.....	64
3.7	Zhodnocení návrhů a jejich realizovatelnost.....	65
	Závěr .....	67

Seznam použité literatury .....	68
Seznam tabulek .....	73
Seznam grafů .....	75
Seznam rovnic.....	76

## Úvod

Pohledávky jsou nedílnou součástí téměř každého podnikání. Tvoří významný prvek oběžných aktiv. Je proto velmi důležité věnovat se jejich problematice a správě.

V dnešní době je relativně časté, že se dlužník dostane do platební neschopnosti a není schopen hradit své závazky. Z pohledu podnikatele je ovšem důležité těmto situacím co možná nejvíce předcházet za pomoci vhodného zajištění svých pohledávek. A pokud i přesto podnikatel eviduje pohledávky po splatnosti, měl by mít předem stanovené procesy spojené s řešením takto vzniklých situací. Jelikož nárůst objemu neuhrazených pohledávek s sebou přináší problematiku nedostatku finančních zdrojů, zpoždění plateb podnikatele až samotný vznik možné platební neschopnosti.

Teoretická část bakalářské práce se nejdříve zaměří na základní pojmy. Uvede možné způsoby zajištění a utvrzení pohledávek, vymezí soudní a mimosoudní cesty vymáhání pohledávek a následně představí možné způsoby zániku pohledávek. Dále se bude zabývat pohledávkami z titulu ekonomického, definuje některé ekonomické ukazatele. Závěr kapitoly popíše pohledávky z účetního, daňového hlediska.

Analytická část nejprve představí podnikatele a definuje jeho dosavadní systém předcházení problematických pohledávek, stejně tak zajištění a vymáhání pohledávek. Poté bude provedena analýza pohledávek podnikatele za sledované roky a následovat bude analýza vybraných ekonomických ukazatelů. Závěr této části bude věnován účetnímu a daňovému hledisku pohledávek podnikatele.

V poslední části práce budou předloženy návrhy řešení, které mají za úkol podnikatelům usnadnit předcházení vzniku problematických pohledávek, zefektivnit způsob zajištění pohledávek a případné vymáhání, ať už cestou soudní, tak mimosoudní. Tyto návrhy budou zhodnoceny z hlediska aplikovatelnosti u podnikatele.

## Cíle práce, metody a postupy zpracování

Dostatečné zajištění pohledávek při jejich vzniku, je důležitý krok, který by podnikatel neměl opomíjet. Zajištění totiž může předcházet tomu, aby byly pohledávky hrazeny po splatnosti. Jestliže dochází k neplacení pohledávek ve lhůtě splatnosti, může se podnikatel dostat do druhotné platební neschopnosti. Vzhledem k této situaci může být nucen k přijetí jistých opatření, která by při správném zajištění a vymáhání pohledávek přijímat nemusel. Jedním z těchto opatření může být získání potřebných finančních prostředků od banky v podobě úvěru. Ten s sebou však nese náklady v podobě úroků. Finanční prostředky takto vázané v pohledávkách, by přitom mohl využít ke splacení svých dluhů nebo investování do své podnikatelské činnosti.

Rizikem nesprávného nastavení zajištění a vymáhání pohledávek je také fakt, že pohledávky nemusí být vůbec uhrazeny. V takovém případě, vznikají podnikateli náklady na jejich vymáhání. Případně pak musí být pohledávky odepsané jako nedobytné. Celý tento proces je časově a finančně náročný.

Tato práce bude vypracována na základě spolupráce s českým podnikatelem. Podnikatel si přeje zůstat v anonymitě a bude označován jako XYZ, spol. s r.o. V rámci konzultací s podnikatelem a studiem jeho interních dokumentů bude identifikován problém týkající se nedostatečného zajištění a neefektivního vymáhání jeho pohledávek.

Hlavním cílem bakalářské práce je předložit návrhy zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek podnikatele XYZ, spol. s r.o. Aby se tak stalo, je třeba naplnit cíle dílčí.

Jedním z dílčích cílů je za pomoci literární rešerše zpracovat teoretickou část. Ta představí základní pojmy týkající se dané problematiky, jak z hlediska právního, tak i z hlediska ekonomického, účetního a daňového a dále také přiblíží postup výpočtů vybraných ekonomických ukazatelů.

Následovat bude zpracování analytické části. Tato část se zaměří na představení podnikatele, analýzu jeho pohledávek v letech 2018, 2019 a 2020 a popis dosavadního způsobu zajišťování a vymáhání pohledávek. V rámci jednotlivých let budou za pomoci metod finanční analýzy, taktéž vypočteny doby obratu pohledávek a závazků a další ekonomické ukazatele. Z důvodu neuzavřeného účetního období a doposud nezveřejněné účetní závěrce nebude v práci zahrnován rok 2021.

Na závěr bude vypracována návrhová část, ve které budou na základě dosažení zmíněných dílčích cílů představeny návrhy k řešení vymezeného problému, budou zhodnoceny jejich klady a zápory, ekonomická náročnost a celková realizovatelnost v praxi, a tím dojde k naplnění hlavního cíle práce.

Bakalářská práce bude zpracována pomocí literární rešerše, analýzy, syntézy, dále také komparace, dedukce a indukce. Literární rešerše bude probíhat především v teoretické části, dojde k nastudování legislativy a odborné literatury k tématu práce. Analýza je základní metoda poznávání jevů, rozebírá celek na jednotlivé prvky a ty mohou být dále zkoumány. Naopak syntéza jednotlivé menší poznatky spojuje v jeden celek. Metoda komparace dovoluje porovnat objekty či jevy na základě zvolených kritérií. Dedukce je metoda vyvozující z obecných teoretických poznatků vyvodí konkrétní tvrzení, které jsou buďto v souladu s teorií, nebo ji zamítají. Opakem dedukce je indukce, ta z nasbíraných dat a poznatků skládá a vytváří závěry. (Trousil, 2015)

# 1 Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska

Teoretická část bakalářské práce představí pohledávky z několika hledisek: právního, ekonomického, daňového a účetního. Z právního hlediska bude popsán způsob vzniku, zajištění a vymáhání pohledávek, stejně tak jejich zánik. Co se týká hlediska ekonomického, budou definovány ukazatele finanční analýzy, které souvisejí s problematikou pohledávek. Hledisko daňové a účetní rozčlení pohledávky do skupin, představí jejich účtování. Zmíní taktéž opravné položky a odpisy pohledávek. Pojmy definované v této části budou použity při zpracování analytické části a části vlastních návrhů.

## 1.1 Pohledávky z právního hlediska

Tato kapitola definuje pojem pohledávka a její příslušenství, představí způsoby zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek. Dále se pak věnuje vzniku a zániku pohledávek.

### 1.1.1 Pohledávka a její příslušenství

Pojem pohledávka znamená právo věřitele na určité plnění, toto plnění pak představuje závazek dlužníka. Dlužník má povinnost daný závazek splnit a tím uspokojit pohledávku věřitele. Definice tohoto pojmu je zakotvena v § 1721, zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen NOZ), kde je vymezen z pohledu dlužníka. Dle § 1722, NOZ musí mít zmíněné plnění majetkovou povahu a musí odpovídat věřitelovu zájmu. (Šilhán, 2015), (Perthen, 2015), (Janků, 2014)

Příslušenství pohledávky je taktéž zakotveno v zákoně č. 89/2012 Sb. „*Příslušenství věci je vedlejší věc vlastníka u věci hlavní, je-li účelem vedlejší věci, aby se jí trvale užívalo společně s hlavní věcí v rámci jejich hospodářského určení. Byla-li vedlejší věc od hlavní věci přechodně odloučena, nepřestává být příslušenstvím.*“ (NOZ, § 510) Příslušenstvím pohledávky rozumíme úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním. (NOZ, § 513)

## Úroky

Smluvené úroky představují jistou odměnu za zapůjčení jistiny. Pokud není sjednána doba placení úroků, platí se úroky společně s jistinou. Má se za to, že sjednaná výše úroků ve smlouvě platí pro roční období. (NOZ, § 1802 a následující), (Janků, 2014)

### Úroky z prodlení

Za předpokladu, že je dlužník v prodlení a věřitel řádně splnil své povinnosti, má věřitel právo požadovat po dlužníkovi úhradu úroků z prodlení. (NOZ, § 1970)

Výše úroků z prodlení dosahuje zákonné sazby, a to 8 % p.a. + reposazba České národní banky (dále jen ČNB) vyhlášená pro první den kalendářního pololetí, ve kterém došlo k prodlení. (Nařízení vlády č. 351/2013 Sb.)

To znamená, že pokud například dojde k prodlení 30. listopadu 2021, bude úrok z prodlení 8,5 % p.a., jelikož repo sazba ČNB k 1. červenci 2021 činila 0,5 %. Pokud by k prodlení došlo 1. dubna 2022, úrok z prodlení by byl ve výši 11,75 % p.a. Smluvní strany si mohou sjednat úrok z prodlení v jiné výši, v takovém případě se na zákonnou sazbu nebere ohled. (Běhounek, 2021), (NOZ, § 1970)

### Náklady spojené s uplatněním pohledávky

Věřitel má právo na náhradu nákladů spojených s uplatněním pohledávky. Typicky se jedná o náklady spojené s výlohami právních zástupců, náklady soudního řízení, soudní poplatky apod. (Janků, 2014)

## 1.2 Vznik pohledávek

Závazek vzniká několika způsoby, nejčastěji ze smlouvy, dále také z protiprávních činů, to jsou tzv. deliktní závazky, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu způsobilá podle právního řádu, například z rozhodnutí státního orgánu (NOZ, § 1723), (Šilhán, 2015), (Janků, 2014)

### 1.2.1 Smlouva

Podle § 1724 NOZ, „*Smlouvou projevují strany vůli zřídit mezi sebou závazek a řídit se obsahem smlouvy*“. Většinou se jedná o dvoustranné právní jednání. Smlouva může

nabývat libovolné formy, pokud není omezena § 560 NOZ, nebo si alespoň jeden z účastníků smlouvy přeje, aby měla smlouva písemnou formu. (Janků, 2014)

Uzavírání smlouvy lze popsat dvěma kroky. Prvním je návrh na uzavření smlouvy (taktéž nabídka), druhým je pak přijetí nabídky. Pokud přijetí nabídky obsahuje dodatky či připomínky, je toto přijetí považováno za novou nabídku. V momentě, kdy si strany smlouvy ujednají její obsah, je smlouva považovaná za uzavřenou. (Janků, 2014), (Šilhán, 2015)

### **1.3 Způsoby zajištění a utvrzení pohledávek**

Riziko toho, že dlužník nebude schopen své závazky hradit, lze snížit pomocí zajišťovacích instrumentů. Tyto instrumenty zajišťují věřiteli jiné možnosti uspokojení jeho pohledávky, a to i za předpokladu, že dlužník úhrady nebude schopen. Způsoby zajištění upravuje zákon č. 89/2012 Sb. NOZ. V následujících kapitolách budou popsány příklady těchto instrumentů. (Janků, 2014)

#### **1.3.1 Ručení**

Ten, kdo prohlásí, že uspokojí věřitele, v případě že dlužník svůj dluh nesplní, se stává ručitelem. Ručení vzniká prohlášením ručitele, které musí mít písemnou formu. Věřitel pak musí ručitele přijmout, pokud tak neučiní, nemůže po něm žádat plnění. (Šilhán, 2015), (NOZ, § 2018 a následující), (Kindl, 2016)

Ručení vzniká k platnému dluhu, případně dluhu budoucímu. Je existenčně závislé na dluhu, to znamená, pokud zanikne dluh, zanikne i samotné ručení. Zaručí-li se za tentýž dluh více věřitelů, ručí každý z nich za celý dluh. (Šilhán, 2015), (Janků, 2014)

#### **1.3.2 Finanční záruka**

Velmi rozšířeným způsobem zajištění pohledávek je finanční záruka, především ve formě bankovní záruky. Finanční záruka vzniká prohlášením výstavce, že uspokojí věřitele do sjednané výše peněžní částky, neučiní-li tak dlužník. Záruka má podobu záruční listiny a je v písemné formě. Zaručuje jak pohledávky peněžité, tak nepeněžité. Samotné plnění záruky je vždy peněžité. (Šilhán, 2015), (NOZ, § 2029 a následující), (Kindl, 2016)

Finanční záruku je možné vystavit na dobu neurčitou ale lze ji také omezit časově. Pokud do doby určené záruční listinou neuplatní věřitel své právo, záruka zanikne. (Janků, 2014)

Bankovní záruka je poskytována tuzemskými, zahraničními nebo spořitelními bankami a za tuto službu pak pochopitelně žádají určitou úplatu. V rámci bankovních záruk můžeme dále rozlišovat bankovní záruky za zaplacení, za splacení úvěru, za nabídku a další. (Šilhán, 2015), (Bařinová, 2007)

### **1.3.3 Pojištění**

Pojišťovny nyní nabízejí produkty týkající se pohledávek. Nejvíce využívaným produktem je pojištění platební neschopnosti nebo pojištění platební nevěle. Podnikatel se tímto způsobem chrání, před nevělami či neschopností dlužníka uhradit svůj dluh. Podnikateli, v případě neuhrazení jeho pohledávky, vzniká pojistná událost. (Šilhán, 2015)

### **1.3.4 Smluvní pokuta**

Mimo zajišťovacích instrumentů jsou i instrumenty utvrzovací, ty se zaměřují na osobu dlužníka. Tyto nástroje mají motivovat dlužníka dostát svým závazkům za pohružky sankce. Nástrojem využívaným v mnoha případech je smluvní pokuta. (Šilhán, 2015), (Janků, 2014), (Kindl, 2016)

Smluvní pokuta je ujednána pro případ porušení smluvních povinností a musí být sjednána smluvně. Smluvní pokuta zajišťuje jakékoliv porušení závazků. Může se jednat o pozdní úhradu, zpožděnou dodávku zboží, vadné zboží apod. (Šilhán, 2015), (Janků, 2014), (Bařinová, 2007)

Ve smlouvě je uvedena výše nebo způsob, jakým se pokuta určuje. Může utvrzovat jak dluh peněžitý, tak nepeněžitý. Plnění smluvní pokuty může být ujednáno taktéž v naturálním plnění. Smluvní pokuta může představovat jednorázovou platbu, ale také opakující se plnění. Samotná výše může být stanovena jako podíl z určeného základu, nebo jako fixní suma. Příkladem stanovené smluvní pokuty je „0,2 % dlužné částky za každý započatý týden prodlení“, nebo „50 Kč za každý započatý den prodlení“. V žádném případě uhrazením smluvní pokuty nezaniká povinnost dlužníka splnit jeho dluh. Pokud se dlužníkovi bude zdát výše smluvní pokuty nepřiměřená k hodnotě a významu povinnosti, může u soudu požadovat její snížení. (Šilhán, 2015), (Janků, 2014)

### **1.3.5 Uznání dluhu**

Uznání dluhu patří, stejně jako smluvní pokuta, k utvrzovacím instrumentům. Uznání dluhu má písemnou formu, ve které dlužník potvrzuje, že dluh v dané době a rozsahu trvá. Aby byl instrument uznání dluhu platný, musí obsahovat označení věřitele a dlužníka. Termín úhrady pohledávky nemusí být daný. (Novotný, 2017)

Uznání dluhu zlepšuje věřitelovu pozici v případě soudního vymáhání dluhu. (Novotný, 2017) NOZ § 639 uvádí: „*Uznan-li dlužník svůj dluh, promlčí se právo za deset let ode dne, kdy k uznání dluhu došlo...*“

## **1.4 Způsoby vymáhání pohledávek**

Následující kapitola bude popisovat možné způsoby vymáhání problémových pohledávek, tedy takových, jejichž splatnost již uplynula. Podnikatel může vymáhat pohledávky mimosoudně, anebo přistoupit na soudní vymáhání. (Janků, 2014)

### **1.4.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

Vymáhání pohledávek, které jsou již po splatnosti, mimosoudní cestou je možné za pomoci upomínek zasílaných elektronickou poštou, telefonickými hovory apod., nebo může podnikatel využít služeb inkasních agentur, případně postoupit tyto pohledávky. (Perthen, 2015), (Kindl, 2016)

#### **Vymáhání pohledávek věřitelem**

Věřitel v případě opoždění úhrady pohledávek může nejprve kontaktovat dlužníka sám elektronickou poštou, písemnou formou nebo telefonicky. Připomíná dlužníkovi splatnost a upomíná ho o úhradu. Současně se snaží zjistit důvod opoždění úhrady. Pokud je ochoten, může dlužníkovi nabídnout splátkový kalendář, nebo ověřit možnost započtení. Za předpokladu, že dlužník na zmíněnou komunikaci nereaguje ve většině případů následují písemné upomínky, v nichž jsou např. vypočtené smluvní pokuty či úroky z prodlení. V případě, že stále nedochází k uspokojení pohledávky, je vhodné využít specializovaných subjektů. (Perthen, 2015), (Kindl, 2016)

## **Vymáhání pohledávek inkasní agenturou**

Jestliže se rozhodne věřitel využít služeb inkasní agentury, je vhodné jednat co nejrychleji. Čím je pohledávka starší, tím je šance na její vymožení nižší. Inkasních agentur je mnoho, existují mezi nimi rozdíly především co se týče výše poplatků, povinnosti úhrady registračních poplatků a povinnosti úhrady vynaložených nákladů i v případě neuskutečnění vymožení dluhu apod. (Janků, 2014)

Po zvolení inkasní agentury jí věřitel poskytuje dokumentaci o existenci pohledávky. Jedná se o smlouvy, faktury, dodací listy atd. Agentura následně prozkoumá možnosti vymáhání a s věřitelem se dohodne na dalším postupu. (Janků, 2014)

### **1.4.2 Soudní vymáhání pohledávek**

Pokud věřitel neuspěl mimosoudní cestou vymáhání je oprávněn zahájit soudní vymáhání. Z hlediska finančního i časového je tato varianta náročnější oproti mimosoudní cestě. Pro podnikatele již není procesní fáze vymáhání jednoduchou záležitostí a je vhodné, aby si našel odbornou pomoc. (Perthen, 2015)

Soudní vymáhání pohledávek je ukotveno v těchto pramenech:

- Zákon č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád (dále jen OSŘ)
- Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů (dále jen ZoRŘ)
- Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (dále jen EŘ)
- Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) (dále jen IZ)

Civilní soudní proces má několik druhů. Jedná se o řízení nalézací dle OSŘ, řízení rozhodčí dle ZoRŘ, dále řízení vykonávací (jinak také výkon rozhodnutí) dle OSŘ, exekuční řízení dle EŘ a řízení insolvenční dle IZ. (Spirit, 2014)

#### **Nalézací řízení soudní**

Nalézací řízení postupuje podle OSŘ. Je zahajováno na návrh věřitele, který je v tomto procesu označován jako žalobce. V návrhu na zahájení řízení musí být uvedeny informace o účastnících, případně jejich zástupcích, dále také vylíčení rozhodujících skutečností a důkazní prostředky, protože právě žalobce je nucen nést břemeno tvrzení

a důkazní břemeno. Dále je také uvedeno, čeho se žalobce domáhá. Důkazní prostředky jsou doloženy v elektronické ale i listinné podobě. (Perthen, 2015)

Řízení je zahájeno dnem, kdy je návrh (žaloba) doručen místně a věcně příslušnému soudu. Takový soud bude ve většině případů tam, kde má dlužník sídlo či místo bydliště. S podáním žaloby, žalobci vzniká povinnost uhradit soudní poplatek, poplatky se řídí zákonem č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích (dále jen ZoSP). Důležitý je také fakt, že neúspěšná strana hradí taktéž náklady řízení straně úspěšné, pokud je navíc zastupována právními zástupci může se jednat o vysoké částky. (Perthen, 2015)

V následující tabulce je uvedena výše poplatků za návrh na zahájení nalézacího soudního řízení.

Tabulka 1: Výše soudního poplatku za návrh na zahájení občanského soudního řízení (Zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP)

Výše žalovaného peněžitého plnění	Výše soudního poplatku
do částky 20 000 Kč	1 000 Kč
v částce vyšší 20 000 Kč do 40 000 000 Kč	5 % z této částky
v částce vyšší než 40 000 000 Kč	2 000 000 Kč + 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč; částka nad 250 000 000 Kč se nezapočítává

Po zahájení postupuje soud tak, aby byla věc co nejrychleji rozhodnuta, usiluje o smír. Účastníci se tedy mohou dohodnout a ukončit soudní spor soudním smírem. Formy rozhodnutí jsou ustanovením §152 OSŘ a následující definovány jako rozsudek, usnesení a platební rozkaz. (Jirsa, kniha II., 2014)

Existuje také zkrácené řízení, kde k rozhodnutí dojde za poměrně krátký čas. Pravomocným rozhodnutím je platební rozkaz. Je také možné podat žalobu elektronickým formulářem. Rozhodnutím je pak elektronický platební rozkaz. Využít jej lze pouze do peněžitého plnění nepřevyšující částku 1 000 000 Kč. Takové podání je podepsáno elektronickým podpisem žalobce a poplatek za něj je nižší než u listinného platebního rozkazu. (OSŘ, § 174), (Jirsa, kniha II., 2014)

Tabulka 2: Soudní poplatky za elektronický platební rozkaz (Zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP)

Výše žalovaného peněžitého plnění	Výše soudního poplatku
do částky 10 000 Kč	400 Kč
v částce vyšší 10 000 Kč do 20 000 Kč	800 Kč
v částce vyšší než 20 000 Kč (max. 1 000 000 Kč)	4 % z částky peněžitého plnění

### Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení upravuje majetkové spory, podmínkou je ovšem existence rozhodčí smlouvy nebo doložky. Pokud si strany nestanoví jinak, je řízení neveřejné a ústní. Řízení je zahájeno dnem doručení žaloby rozhodci nebo rozhodčímu soudu. Poplatky za rozhodčí řízení bývají dohodnuty již v rozhodčí smlouvě, taktéž jsou uvedena pravidla hrazení nákladů řízení. Výsledek rozhodčího řízení je rozhodčí nález. (Perthen, 2015)

*„Rozhodčí nález, který již nejde přezkoumat jinými rozhodci, nebo možnost přezkumu vůbec nebyla dohodnuta, nabývá dnem doručení účinků pravomocného soudního rozhodnutí a stává se exekucním titulem“* (Perthen, 2015, s. 40)

### Výkon rozhodnutí dle OSŘ

Účastníci výkonu rozhodnutí se nazývají oprávněný (věřitel) a povinný (dlužník). Dle § 251 OSŘ *„Nesplní-li povinný dobrovolně, co mu ukládá vykonatelné rozhodnutí, může oprávněný podat návrh na soudní výkon rozhodnutí. Soud nařizuje a provádí výkon rozhodnutí s výjimkou titulu, který se vykovává ve správním nebo daňovém řízení.“*

V návrhu musí být mimo identifikace povinného, taktéž uvedeno, jakým způsobem má být proveden výkon rozhodnutí. (OSŘ, § 251 a následující), (Jirsa, kniha V., 2014)

Výkon rozhodnutí má různé způsoby. Zaplacení peněžité částky lze provést např.:

- srážkami ze mzdy,
- příkázáním pohledávky,
- prodejem movitých a nemovitých věcí. (OSŘ, § 258)

Jiná povinnost než zaplacení peněžité částky lze provést např.:

- vyklizením,
- odebráním věci,
- provedením prací či výkonů. (OSŘ, § 258)

Mimo nařízení výkonu rozhodnutí soud ukládá povinnost náhrady nákladů výkonu rozhodnutí povinnému. (OSŘ, § 251 a následující), (Jirsa, kniha V., 2014)

### **Exekuční řízení**

Exekuční řízení je zahájeno na návrh oprávněného, který již získal exekuční titul a povinný do stanovené lhůty neuhradil dluh. Exekuční řízení je zahájeno v momentě doručení exekučního návrhu exekutorovi. Exekutor pak tuto skutečnost zapíše do rejstříku zahájených exekucí a následně posoudí, jakým způsobem exekuci provede a vydá exekuční příkaz. (Perthen, 2015), (EŘ, § 35, § 47)

Pokud exekuce ukládá povinnost zaplatit peněžitou částku, lze ji podle § 59 EŘ provést těmito způsoby:

- srážkami ze mzdy a jiných příjmů,
- příkázáním pohledávky,
- prodejem movitých věcí a nemovitých věcí,
- postižením závodu,
- správou nemovité věci,
- pozastavením řidičského oprávnění. (EŘ, § 59)

Ukládá-li exekuce jinou povinnost než platbu peněžité částky, je možné ji provést:

- vyklizením,
- odebráním věci,
- rozdělením společné věci,
- provedením prací a výkonů. (EŘ, § 59)

Soudnímu exekutorovi náleží odměna za exekuci, kterou hradí povinný. (EŘ, § 87)

Tabulka 3: Výše odměny soudního exekutora (Zdroj: vlastní zpracování dle Vyhlášky č. 330/2001 Sb. ze dne 5. září 2001)

Výše peněžité částky	Odměna za exekuci
do 3 000 000 Kč základu	15 % z výše peněžité částky
z přebývající částky až do 40 000 000 Kč základu	10 % z výše peněžité částky
z přebývající částky až do 50 000 000 Kč základu	5 % z výše peněžité částky
z přebývající částky až do 250 000 000 Kč základu	1 % z výše peněžité částky

### Insolvenční řízení

Další možností, jak může podnikatel vymáhat svoji pohledávku je insolvenční řízení. Právní úprava insolvence a insolvenčního řízení je zakotvena v zákoně č. 182/2006 Sb. IZ. Podle § 1, IZ se tento zákon zaměřuje na „řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů.“ V úpadku je dlužník, pokud má více věřitelů, peněžité závazky po splatnosti déle než 30 dní a není schopný je hradit. Pokud je dlužník podnikatel, může v úpadku být i z důvodu předlužení. Předlužením se rozumí situace, kdy má dlužník více věřitelů a zároveň suma jeho závazků je větší než suma jeho majetku. (IZ, §1 a následující)

Insolvenční řízení je zahájeno na návrh, ten má možnost podat jak věřitel, tak dlužník. Řízení zahajuje věcně příslušný soud dnem doručení návrhu. (IZ, §1 a následující) Do zahájeného insolvenčního řízení mají věřitelé právo přihlásit své pohledávky vůči dlužníkovi. Insolvenční řízení předpokládá četnost věřitelů, proto podnikatel musí počítat s tím, že jeho pohledávka bude uspokojována s ostatními věřiteli, kde výhodu mají ti věřitelé, jejichž pohledávky jsou zajištěny. (Perthen, 2015)

Zákon definuje různé způsoby řešení úpadku. Prvním z nich je dle IZ konkurs. Při něm dochází na základě prohlášení o konkursu ke zpeněžení majetku dlužníka a poměrnému uspokojení přihlášených pohledávek věřitelů. Dalším možným způsobem je reorganizace. Jedná se o postupné uspokojování pohledávek věřitelů, ovšem při zachování provozu podniku dlužníka. Oddlužení je dalším způsobem řešení úpadku,

s oddlužením musí souhlasit taktéž věřitel. Pokud souhlasí, oddlužení je možné provést zpeněžením majetkové podstaty nebo plněním splátkového kalendáře. (IZ, § 398)

## **1.5 Zánik pohledávek**

Pohledávky, a s tím tedy i závazky, mohou zaniknout řadou způsobů. Tyto způsoby upravuje § 1908 a následující NOZ. Zánikem se rozumí skutečnost, kdy závazkový vztah kompletně zanikne. (Rozehnal, 2020)

### **1.5.1 Splnění**

Jedním z nejtypičtějších způsobů zániku závazků je splnění. Plnění musí být provedeno způsobem, v čase a místě přesně tak, jak bylo sjednáno. Věřitel nemůže požadovat plnění, které nebylo ve smlouvě dohodnuto. (Novotný, 2017), (Šilhán, 2015)

Podle § 1949 odst. 1 NOZ, může dlužník po věřiteli požadovat kvitanci. Kvitance je potvrzení o splnění dluhu. Ve kvitanci je uvedeno jméno dlužníka a věřitele, předmět, místo a čas plnění a informaci o tom, kdy byl dluh splněn.

### **1.5.2 Splynutí**

*„Závazek může zaniknout i splynutím, dojde-li ke splynutí práva a povinnosti v jedné osobě z jakéhokoliv důvodu.“* (Novotný, 2017, s. 97) Pokud ovšem dojde ke splynutí práv věřitele s povinnostmi osoby, která závazek zajišťuje, hlavní dluh nezaniká. (Novotný, 2017)

### **1.5.3 Odstoupení od smlouvy**

Odstoupení od smlouvy může nastat za předpokladu, že si to strany ujednaly, anebo stanoví-li tak zákon. Pokud poruší strana smlouvu podstatným způsobem, strana druhá je ze zákona oprávněna bez odkladu odstoupit od smlouvy. Odstoupením od smlouvy se ruší závazek nejen do budoucnosti, ale závazek se ruší od samého počátku. (NOZ, § 2001–2002), (Šilhán, 2015)

#### **1.5.4 Dohoda**

Na základě § 1981 mají strany možnost dohodnout se a zrušit původní závazek, i bez zřizování nového závazku. Zánik závazku je trvalý a nelze jej obnovit. (Novotný, 2017), (Rozeňnal, 2020)

#### **1.5.5 Započtení**

*„Dluží-li si strany vzájemně plnění stejného druhu, může každá z nich prohlásit vůči druhé straně, že svoji pohledávku započítává proti pohledávce druhé strany.“* (§ 1982, NOZ) K započtení dochází jednostranným prohlášením nebo dohodou. Jednostranné započtení prohlášením je také nazývané jako kompenzační projev. Nemá danou povinnou formu a může být tedy i ústní. (Novotný, 2017), (Šilhán, 2015)

Existují pohledávky, které zákon zakazuje započíst jednostranným prohlášením. Jde o pohledávky výživného pro nezletilého, který není svéprávný. Zápočet nelze provést ani na pohledávky na náhradu újmy způsobené na zdraví a další. Kromě zápočtu pohledávky výživného pro nezletilého, který není svéprávný lze však výše zmíněné pohledávky započíst dohodou. (Novotný, 2017)

#### **1.5.6 Smrt dlužníka či věřitele**

Smrtí dlužníka povinnost nezaniká, stalo by se tak pouze v situaci, kdy obsah plnění bude vázán na jeho osobu. Příkladem může být tvorba uměleckého díla dlužníkem, v takovém případě povinnost zaniká. Právo věřitele na plnění zaniká jeho smrtí, pokud bylo plnění omezeno jen na jeho osobu. (Novotný, 2017), (Rozeňnal, 2020)

#### **1.5.7 Promlčení**

*„Nebylo-li právo vykonáno v promlčecí lhůtě, promlčí se a dlužník není povinen plnit.“* (NOZ, § 609) Pokud dlužník plní i po uplynutí promlčecí lhůty, nemůže žádat o vrácení plnění. Promlčením se oslabuje právo, jelikož dlužník nemá již povinnost plnit. Za předpokladu, že věřitel neuplatní právo u soudu v promlčecí lhůtě, dlužníkovi vzniká možnost vznést námitku promlčení. Platí, že pokud věřitel právo u soudu neuplatní a dlužník vznese námitku promlčení u soudu, dlužník nemusí plnit. (Rozeňnal, 2020)

Existují dvě promlčecí lhůty. Promlčecí lhůta subjektivní je stanovena na tři roky. Rozhodným dnem je den, kdy se oprávněný dozvěděl o okolnostech, podstatných pro uplatnění jeho práv. Promlčecí lhůta objektivní je stanovena na deset let. Rozhodným dnem je den, kdy mohlo být právo poprvé uplatněno. (Janků, 2014)

## **1.6 Pohledávky z ekonomického hlediska**

Tato podkapitola představí pojmy, které jsou dále užity v analytické části. Bude se jednat především o vybrané finanční ukazatele, které podniky využívají ve svých finančních analýzách.

Finanční analýza je důležitá ke správnému finančnímu řízení podniku, pomáhá zhodnotit finanční situaci z různých hledisek. Zjišťuje ziskovost podniku, jeho kapitálovou strukturu, efektivitu aktiv nebo ukazatele likvidity. Na základě dobře zpracované finanční analýzy je podnikatel schopen navrhnout doporučení pro zlepšení jeho finančního zdraví. (Knápková, 2013)

Tato práce pojednává jen o některých ukazatelích vhodně zvolených vzhledem k tématu. Ty budou představeny v následujících podkapitolách.

### **1.6.1 Ukazatele likvidity**

Likvidita představuje schopnost podnikatele přeměnit svůj likvidní majetek na peněžní prostředky. Likvidita je nezbytný předpoklad pro existenci podniku. (Scholleová, 2008) Jen likvidní podnikatel je schopen dostát svým závazkům. Ovšem to neznamena, že je příliš vysoká likvidita žádoucí. Ta naopak značí, že peněžní prostředky jsou vázány v aktivech a nezhodnocují se tak, jak by mohly. Tato vložená aktiva do podnikání jsou neefektivně využita a ovlivňují výnosnost. (Růčková, 2012)

Ukazatele likvidity se řadí mezi poměrové ukazatele a poměřují finance podniku s tím, co je nutné uhradit. Rozlišujeme tři druhy likvidity, likviditu I.–III. stupně. Rozdíl mezi různými stupni lze nalézt v čitateli, kam se dosazují různá aktiva podniku dle jejich stupně likvidnosti. Likvidnost znamená schopnost majetku přeměnit se bez velké ztráty na peníze. (Čižinská, 2018), (Knápková, 2013)

### **Ukazatel okamžité likvidity**

Jedná se o likviditu I. stupně. Jinak se ukazateli říká hotovostní likvidita. Vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky jen z finančního majetku podniku. Vhodné hodnoty tohoto ukazatele jsou mezi 0,2–0,5. Pokud podnik nabývá hodnot vyšších, značí to neefektivnost využívání jeho finančních prostředků. (Knápková, 2013), (Čížinská, 2018)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Rovnice 1: Vzorec okamžité likvidity (Zdroj: Čížinská, 2018)*

### **Ukazatel pohotové likvidity**

Pohotová likvidita je likvidita II. stupně. V čitateli jsou vyloučeny zásoby, jakožto majetek s nízkou likvidností. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou 1,0–1,5. Při hodnotách nižších než 1,0 by měl podnik zvážit prodej zásob, a tím navýšení likvidity. (Knápková, 2013), (Čížinská, 2018)

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

*Rovnice 2: Vzorec pohotové likvidity (Zdroj: Čížinská, 2018)*

### **Ukazatel běžné likvidity**

Běžná likvidita se taktéž nazývá likvidita III. stupně. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva podniku pokrývají krátkodobé závazky. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5. Pokud je hodnota ukazatele pod doporučenými hodnotami, vyznačuje to rizikovou likviditu. Naopak příliš vysoké hodnoty vypovídají o drahém financování. (Knápková, 2013), (Čížinská, 2018)

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

*Rovnice 3: Vzorec běžné likvidity (Zdroj: Čížinská, 2018)*

## **1.6.2 Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel patří do skupiny ukazatelů aktiv, ty poměřují jistou část aktiv s hospodářskými aktivitami podniku. Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje

ve dnech, jakou dobu mají tržby podobu pohledávek. Jinými slovy vyjadřuje dobu od prodeje a vzniku pohledávky až do doby úhrady. (Čižinská, 2018), (Knápková, 2013) Hodnota ukazatele se srovnává s nastavenou lhůtou splatnosti faktur. Tak lze vyčíst, zda odběratelé hradí jejich závazky včas, či je jejich platební morálka špatná. (Knápková, 2013), (Čižinská, 2018)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360$$

*Rovnice 4: Obecný vzorec doby obratu pohledávek (Zdroj: Čižinská, 2018)*

### **1.6.3 Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků spadá také do skupiny ukazatelů aktiv. Vyjadřuje ve dnech dobu od vzniku závazků do okamžiku úhrady. Toto rozmezí představuje čas, za který je podnik schopen platit své závazky vůči svým věřitelům. (Knápková, 2013), (Čižinská, 2018)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

*Rovnice 5: Obecný vzorec doby obratu závazků (Zdroj: Čižinská, 2018)*

## **1.7 Pohledávky z daňového a účetního hlediska**

Pohledávky jsou upraveny zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v účinném znění (dále jen ZoÚ), vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádí některá ustanovení ZoÚ, ve znění pozdějších předpisů a dále Českými účetními standardy pro podnikatele, ve znění pozdějších předpisů. (Müllerová, 2016)

Daňové hledisko pohledávek je upraveno v zákoně č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZoR) a v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v účinném znění. (Müllerová, 2016)

### **1.7.1 Členění pohledávek a jejich účtování**

Pohledávky v účetnictví spadají do skupiny zúčtovacích vztahů. Tato skupina je zachycena v účtové třídě 3. Členění zúčtovacích vztahů je velmi různorodé, avšak možné vymezení je uvedeno níže. (Drbohlav, 2011)

### **Pohledávky a závazky z obchodních vztahů**

Jak již název napovídá, jedná se o pohledávky za odběrateli a závazky za dodavateli. Mimo těchto sem spadají i směnečné pohledávky, v případě příjmu směnku namísto peněžní úhrady. O takových směnkách se účtuje jako o dluhových cenných papírech. Dále sem spadají pohledávky a závazky vzniklé z titulu záloh (přijaté i poskytnuté). (Müllerová, 2016), (Drbohlav, 2011)

### **Pohledávky a závazky za zaměstnanci**

Tyto pohledávky vznikají nejčastěji při vyplácení záloh zaměstnancům, dále také při nároku na náhradu škody či manka. Závazky vůči zaměstnancům představují povinnost zaměstnavatele uhradit zaměstnancům jejich mzdy nebo cestovné. (Müllerová, 2016)

### **Pohledávky a závazky vůči institucím zdravotního a sociálního zabezpečení**

Závazky vůči institucím zdravotního a sociálního zabezpečení představují povinné odvody těmto institucím. Pohledávky z tohoto titulu vznikají vzácně, jako přeplatek odvodů. (Müllerová, 2016)

### **Pohledávky a závazky z titulu daní a dotací**

Jde o pohledávky a závazky vůči státnímu rozpočtu. Pohledávky představují nejčastěji nadměrný odpočet daně z přidané hodnoty nebo přeplatek záloh na daň z příjmů. (Müllerová, 2016)

### **Pohledávky a závazky za společníky**

Pohledávky za společníky představují pohledávky za upsaný kapitál, pokud společníci dosud kapitál nesplatili. Závazek vůči společníkům pak může představovat nevyplacené podíly na zisku. (Müllerová, 2016)

### **Jiné pohledávky a závazky**

Jiné pohledávky vznikají z různých důvodů. Může se jednat o pohledávky a závazky z termínových operací, při prodeji obchodního závodu, pohledávky a závazky z vydaných dluhopisů a další. (Müllerová, 2016)

Účtová třída 3 – Zúčtovací vztahy je strukturovaná následovně:

- skupina 31 – Pohledávky (krátkodobé a dlouhodobé),

- skupina 32 – Závazky (krátkodobé),
  - skupina 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi,
  - skupina 34 – Zúčtování daní a dotací,
  - skupina 35 – Pohledávky za společníky,
  - skupina 36 – Závazky ke společníkům,
  - skupina 37 – Jiné pohledávky a závazky,
  - skupina 38 – Přechodné účty aktiv a pasív,
  - skupina 39 – Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování.
- (Müllerová, 2016)

V této třídě se evidují jak dlouhodobé, tak i krátkodobé pohledávky. Narozdíl od toho jsou zde evidovány pouze krátkodobé závazky, ty dlouhodobé pak spadají do účtové třídy 4 – Kapitálové účty a dlouhodobé závazky, do skupin 45–48. (Müllerová, 2016)

### **1.7.2 Opravné položky k pohledávkám**

Opravné položky (dále jen OP) k pohledávkám je nutné rozlišit na opravné položky upravené zákonem č. 593/1992 Sb., ZoR, daňové OP, a ty upravené Českým účetním standardem pro podnikatele č. 005 – Opravné položky, účetní OP. Pojmem opravná položka se rozumí dočasné snížení hodnoty pohledávky. (Müllerová, 2016)

#### **Účetní opravné položky**

Účetní jednotka má za úkol zobrazovat majetek v aktuální a reálné hodnotě. OP k pohledávkám jsou tak vytvářeny k pohledávkám, u kterých jejich tržní hodnota klesla pod hodnotu účetní. Tato opravná položka se zachycuje na účtu 559 – Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti a zároveň na účet 391 – Opravná položka k pohledávkám. Účet 559 je daňově neúčinný a nesnižuje tak základ daně z příjmů podnikatele. (Skálová, 2021)

#### **Daňové opravné položky**

Zákon č. 593/1992 Sb., ZoR v § 8 a následujících definuje pohledávky, k nimž lze tvořit daňové OP.

Aby podnikatel mohl tvořit OP daňovou k nepromlčeným pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, musí ji přihlásit k insolvenčnímu řízení. U těchto pohledávek se tvoří OP do výše hodnoty pohledávky v rozvaze. (ZoR, § 8), (Skálová, 2021)

OP se také tvoří k nepromlčeným pohledávkám, u nich pak rozhoduje délka doby po splatnosti. Pokud je tato doba delší než 18 měsíců, je možné tvořit OP do výše 50 % hodnoty pohledávky, pokud je pak doba delší než 30 měsíců, lze tvořit OP do výše 100 % hodnoty pohledávky. (ZoR, § 8)

Daňové OP je možné taktéž tvořit k malým pohledávkám. To jsou ty, jejichž hodnota nepřesáhne 30 000 Kč. K těmto pohledávkám lze tvořit OP až do výše 100 %. (ZoR, § 8)

Daňové opravné položky se promítnou na účtech 558 – Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti a 391 – Opravná položka k pohledávkám. (Skálová, 2021)

### **1.7.3 Odpisy pohledávek**

Odpis pohledávky může být dvojího druhu. Daňově účinný a daňově neúčinný. Odpisy pohledávek jsou evidovány na účtu 546 – Odpis pohledávek. S ohledem na praktičnost je výhodné evidovat daňově účinné a daňově neúčinné odpisy na samostatných analytických účtech. (Janhuba, 2016), (Müllerová, 2016)

Daňově účinné odpisy pohledávek jsou upraveny § 24 zákona č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Takový odpis představuje pro podnikatele daňový náklad, který snižuje daňovou povinnost. (Bařinová, 2007), (Müllerová, 2016)

Daňově neúčinné odpisy pohledávek, jinak také účetní odpisy pohledávek, jsou prováděny na základě rozhodnutí účetní jednotky. Náklad spojený s tímto odpisem pohledávky je daňově neuznatelný a nesnižuje tak základ daně podnikatele. (Müllerová, 2016)

## **1.8 Shrnutí teoretické části**

V této kapitole byly představeny pohledávky ze čtyř různých hledisek. Z právního hlediska byly definovány pojmy pohledávky, příslušenství a uvedeny možné způsoby zajištění a vymáhání pohledávek. Ekonomické hledisko bylo soustředěno na ukazatele

finanční analýzy úzce související s pohledávkami. Na závěr v daňovém a účetním hledisku bylo představeno účtování pohledávek a vymezeny pojmy opravných položek a odpisů.

## **2 Analýza současného stavu z právního, daňového a ekonomického hlediska**

Analytická část bakalářské práce představuje podnikatele. Podnikatel si nepřál uvádět svou obchodní firmu a přál si zůstat v anonymitě, proto je v práci označován jako XYZ, spol. s r.o. Nejdříve tedy bude tento podnikatel charakterizován, následně budou popsány způsoby dosavadního předcházení vzniku problematických pohledávek, stejně tak bude popsán dosavadní způsob zajištění a vymáhání pohledávek.

Následovat bude analýza pohledávek podnikatele. Analyzovány budou data z let 2018, 2019 a 2020. Data roku 2021 nebudou do analýzy zahrnuta. Jedná se o data účetní závěrky, která je auditována a v době odevzdání bakalářské práce ještě nebude zveřejněna. Podnikatel odmítl moji žádost o předběžná data a nepřál si jejich zveřejnění. Pomocí grafů budou vyobrazeny pohledávky po splatnosti jednotlivých let a následně budou roční výpočty porovnány.

V ekonomické části budou vypočteny vybrané poměrové ukazatele, konkrétně půjde o dobu obratu závazků a pohledávek a ukazatele likvidity.

Následující část představí pohledávky z hlediska účetního a daňového. Bude popsán způsob vedení účetnictví, tvorba opravných položek a odpisů pohledávek. Celá kapitola bude pak zakončena zhodnocením dopadů světové pandemie COVID-19, vývoje inflace a cen pohonných hmot v roce 2022.

### **2.1 Charakteristika podnikatele**

Podnikatel XYZ, spol. s r.o. vznikl v roce 1994. Vznikl na základě zakladatelské listiny, z celých 100 % je vlastněn mateřskou korporací a je součástí koncernu. Statutárním orgánem podnikatele jsou jednatelé, kdy každý z nich zastupuje podnikatele samostatně. Dle §1b zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví spadá podnikatel do skupiny středních účetních jednotek. (Justice, 2017)

Podnikatel se zabývá odbytem výrobků mateřské společnosti na území České republiky a poskytováním služeb v oblasti vytápění a používání alternativních zdrojů energie. (Propagační materiály, 2021)

Podnikatel stále sleduje aktuální vývoj moderních technologií na trhu a proto školí, zkvalitňuje a zabezpečuje kvalitu provozu všem uživatelům jeho produktů. Podnikatel nabízí různá školení pro odborníky na trhu vytápěcí techniky, jako jsou kominíci, inženýrské kanceláře, energetičtí poradci, ale také například samotní architekti. (Propagační materiály, 2021)

Podnikatel klade velký důraz na úspornost a ohleduplnost k životnímu prostředí. Soustředí se tak dále na propagaci a osvětu v oblasti obnovitelných zdrojů. Důkazem toho jsou certifikáty kvality ISO, které byly podnikateli uděleny. (Justice, 2017), (Propagační materiály, 2021)

**Obchodní korporace:** XYZ, spol. s r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Počet zaměstnanců:** 65

**Předmětem podnikání je:**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost technických poradců v oblasti tepelné energie a alternativních zdrojů,
- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. (Justice, 2017)

## **2.2 Předcházení vzniku problematických pohledávek**

Podnikatel XYZ, spol. s r.o. využívá k předcházení vzniku problematických pohledávek vlastní zkušenosti a kontaktů ze své působnosti na trhu. Část smluvních vztahů je uzavírána na základě doporučení od stálých odběratelů podnikatele. Potenciální dlužníci, které podnikatel nezná, jsou ověřováni pomocí veřejných zdrojů. Konkrétně se jedná o webovou stránku [www.justice.cz](http://www.justice.cz). (Komunikace s podnikatelem, 2021)

## **2.3 Dosavadní zajištění pohledávek**

Jak již bylo zmíněno, podnikatel XYZ, spol. s r.o. působí pouze na tuzemském trhu. S tuzemskými podnikateli uzavírá kupní smlouvy. V kupní smlouvě je typicky sjednána doba splatnosti 30 dní ode dne doručení faktury. Podnikatel využívá zálohové platby

u nových odběratelů ve výši 20 % z kupní ceny a dále úroku z prodlení. (Komunikace s podnikatelem, 2021)

Podnikatel ve svých smlouvách nemá ukotvenu smluvní pokutu ani rozhodčí doložku. Nevyužívá bankovních záruk ani pojišťovacích produktů. (Interní dokumenty, 2018–2020), (Komunikace s podnikatelem, 2021)

## **2.4 Dosavadní vymáhání pohledávek**

Jak již bylo zmíněno, splatnost pohledávek je standardně nastavena na 30 dní od doručení faktury. Může se však stát, že tato splatnost není dodržena a pohledávka ani po jejím vypršení není uhrazena. Kontrola úhrad pohledávek je prováděna každých 14 dní. V případě neuhrazené pohledávky podnikatel nejprve kontaktuje dlužníka elektronickou poštou. Hlavním účelem tohoto kontaktu je především ujistit se, zda dlužník obdržel fakturu. Pokud ji neobdržel, je mu obratem zaslána. Pokud dlužník nereaguje na tento e-mail, je mu zaslána upomínka s upozorněním na nedodržení doby splatnosti. Následuje poslední upomínka, která dlužníka informuje o předání pohledávky právnímu poradci podnikatele. Ten kontroluje, zda dlužník není v insolvenčním řízení a zda není možné provést přihlášku pohledávky do takového řízení. Ve velkém množství případů dochází ovšem k platbě neuhrazené pohledávky do několika dní od upomínek. (Komunikace s podnikatelem, 2021)

Podnikateli se osvědčilo vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou. V minulosti již nabídl dlužníkům započtení pohledávky s pohledávkou dlužníka vůči podnikateli. Podnikatel nevyužívá služeb faktoringových společností, ani inkasních agentur. Doposud nevyužil ani soudní cestu vymáhání pohledávek a v současnosti neužívá rozhodčích doložek. (Komunikace s podnikatelem, 2021)

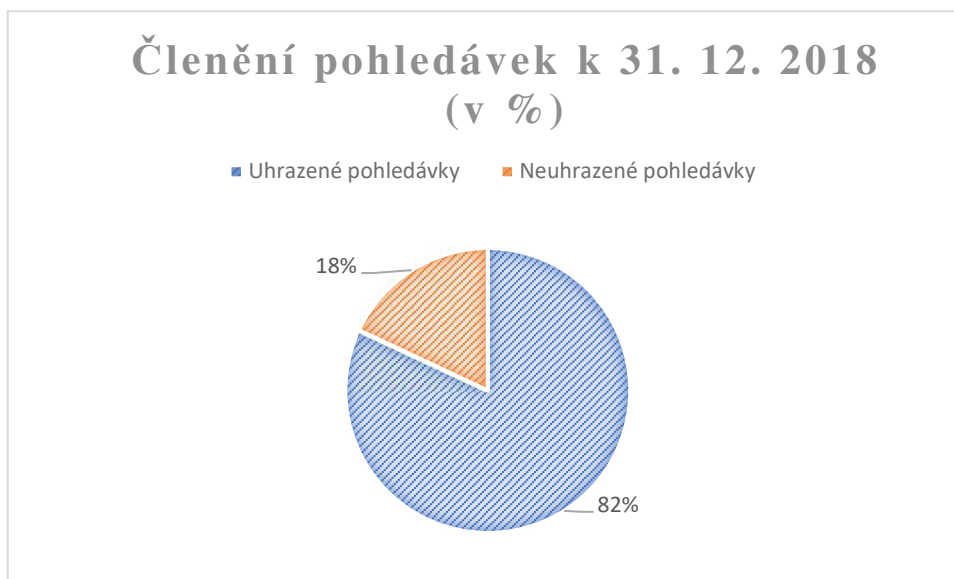
## **2.5 Analýza pohledávek podnikatele**

V této kapitole budou analyzovány pohledávky z obchodních vztahů podnikatele XYZ, spol. s r.o. Analyzována budou data za roky 2018–2020. Jak již bylo zmíněno, data za rok 2021 nebudou do analýzy pohledávek podnikatele zahrnována. Je tak z důvodu neuzavřeného účetního období a nezveřejněné účetní závěrky. (Komunikace s podnikatelem, 2021) Za každý analyzovaný rok budou prostřednictvím grafu znázorněny uhrazené a neuhrazené pohledávky. Dále bude uvedena struktura

nehrazených pohledávek dle splatnosti. Následovat bude grafické znázornění zmíněné struktury.

### 2.5.1 Přehled pohledávek dle splatnosti za rok 2018

Celkový objem pohledávek podnikatele za rok 2018 je 270 228 tis. Kč. Z této sumy bylo k rozvahovému dni uhrazeno 221 587 tis. Kč, tedy 82 %. Zbývá suma 48 641 tis. Kč uhrazena nebyla. (Interní dokumenty, 2018)

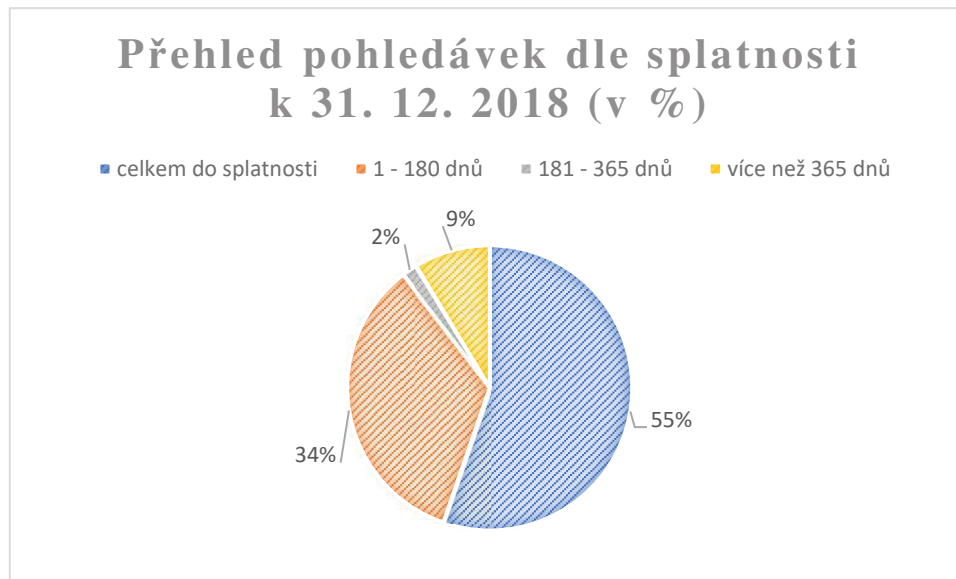


Graf 1: Členění pohledávek k 31. 12. 2018 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018)

Následující tabulka a graf uvádějí strukturu neuhrazených pohledávek ke konci roku 2018.

Tabulka 4: Přehled neuhrazených pohledávek k 31.12.2018 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018)

Neuhrazené pohledávky	v tis. Kč
<b>celkem do splatnosti</b>	26 895
<b>celkem po splatnosti</b>	21 746
1–180 dnů	16 710
181–365 dnů	832
více než 365 dnů	4 204
<b>Neuhrazené pohledávky celkem</b>	48 641



Graf 2: Přehled pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2018 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018)

Jak je patrné z tabulky a grafu, 55 % pohledávek je stále před splatností. Pohledávky po splatnosti tvoří celkovou sumu 21 746 tis. Kč, na celkových neuhrazených pohledávkách je to 45 %. Ve srovnání s rokem 2017 došlo k poklesu pohledávek po splatnosti, avšak hodnoty zůstávají stále vysoké. (Interní dokumenty, 2018), (Účetní výkazy, 2018)

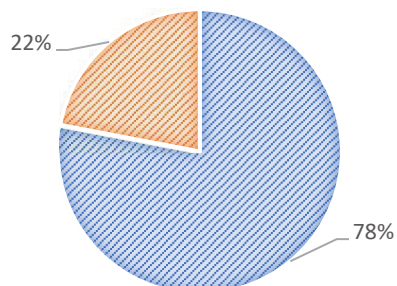
Pohledávky po splatnosti jsou rozděleny na konkrétnější skupiny. Pohledávky, které jsou po splatnosti v rozmezí 1–180 dnů tvoří 34 % neuhrazených pohledávek, skupina pohledávek s rozmezím 181–365 dnů pak představuje 2 % a pohledávky po splatnosti déle než 365 dnů tvoří 9 % z neuhrazených pohledávek. (Interní dokumenty, 2018)

### 2.5.2 Přehled pohledávek dle splatnosti za rok 2019

Celková suma pohledávek za rok 2019 činí 241 223 tis. Kč. K rozvahovému dni roku 2019 bylo uhrazeno 188 154 tis. Kč (78 %), naopak neuhrazená část pohledávek je 53 069 tis. Kč (22 %). (Interní dokumenty, 2019)

## Členění pohledávek k 31. 12. 2019 (v %)

■ Uhrazené pohledávky    ■ Neuhrazené pohledávky

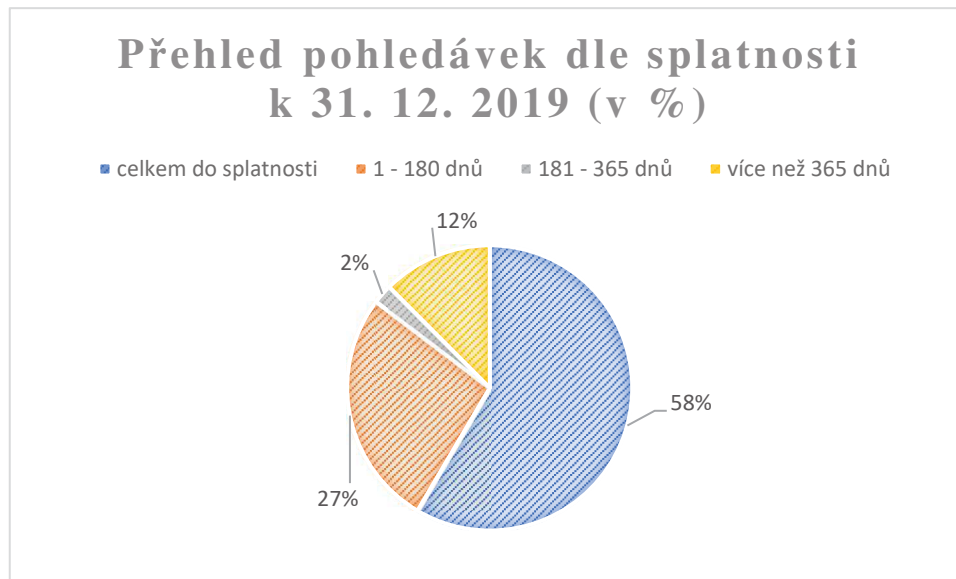


Graf 3: Členění pohledávek k 31. 12. 2019 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2019)

Následující tabulka a graf znázorňují strukturu neuhrazených pohledávek v roce 2019.

Tabulka 5: Přehled neuhrazených pohledávek k 31. 12. 2019 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2019)

Neuhrazené pohledávky	v tis. Kč
<b>celkem do splatnosti</b>	31 031
<b>celkem po splatnosti</b>	22 038
1 - 180 dnů	14 249
181 - 365 dnů	1 170
více než 365 dnů	6 619
<b>Neuhrazené pohledávky celkem</b>	<b>53 069</b>



Graf 4: Přehled pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2019 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2019)

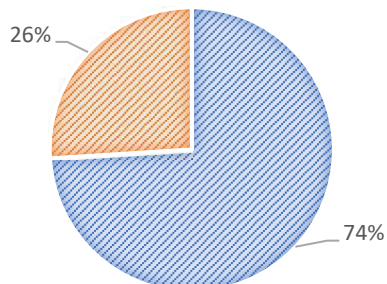
Suma neuhrazených pohledávek za rok 2019 je 53 069 tis. Kč, v porovnání s rokem 2018 došlo k nárůstu neuhrazených pohledávek o více než 4 mil. Kč. Taktéž vzrostly pohledávky po splatnosti, ty představují celkem 42 % z neuhrazených pohledávek. Pohledávky ve splatnosti tvoří 58 %. Hodnota pohledávek po splatnosti 1–180 dnů klesla o více než 2 mil. Kč, nyní tvoří 27 % celkových pohledávek, naopak pohledávky po splatnosti 181–365 dnů vzrostly na 1 170 tis. Kč. Pohledávky po splatnosti déle než 1 rok pak také vzrostly, a to o více než 2 mil. Kč, představují 12 % celkových neuhrazených pohledávek. Tento růst mohla zapříčinit reklasifikace pohledávek ze skupiny 1–180 dnů po splatnosti do skupiny „více než 365 dnů“. (Interní dokumenty, 2019), (Účetní výkazy, 2019)

### 2.5.3 Přehled pohledávek dle splatnosti za rok 2020

V roce 2020 je celkový objem pohledávek 159 369 tis. Kč. Suma neuhrazených pohledávek činí 41 436 tis. Kč a představuje 26 %. Uhrazené pohledávky jsou ve výši 117 933 tis. Kč a představují 74 % z celkového objemu pohledávek.

## Členění pohledávek k 31. 12. 2020 (v %)

■ Uhrazené pohledávky   ■ Neuhrazené pohledávky

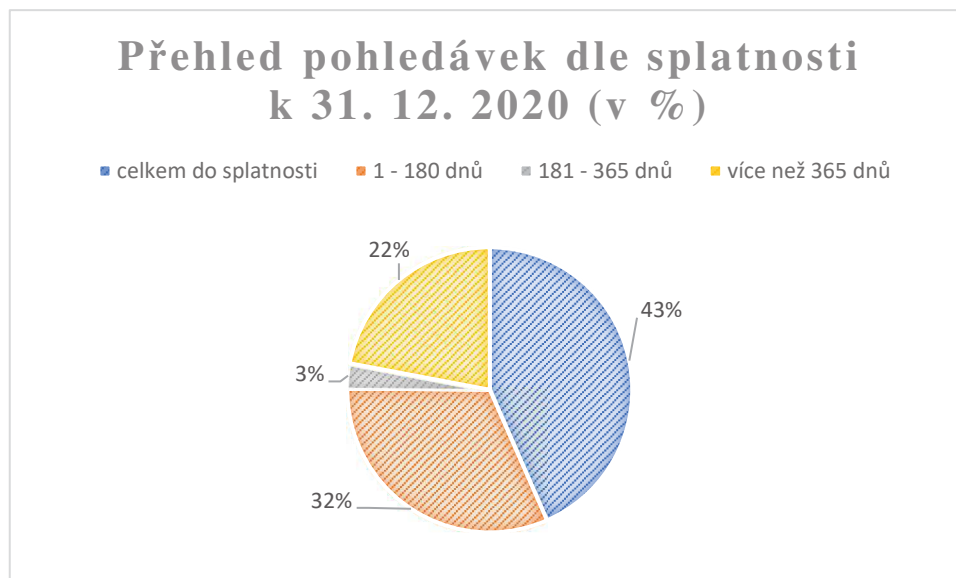


Graf 5: Členění pohledávek k 31. 12. 2020 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2020)

V následující tabulce a grafu bude opět zobrazena struktura neuhrazených pohledávek v roce 2020.

Tabulka 6: Přehled neuhrazených pohledávek k 31. 12. 2020 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2020)

Neuhrazené pohledávky	v tis. Kč
<b>celkem do splatnosti</b>	17 994
<b>celkem po splatnosti</b>	23 442
1 - 180 dnů	13 150
181 - 365 dnů	1 170
více než 365 dnů	9 122
<b>Neuhrazené pohledávky celkem</b>	41 436



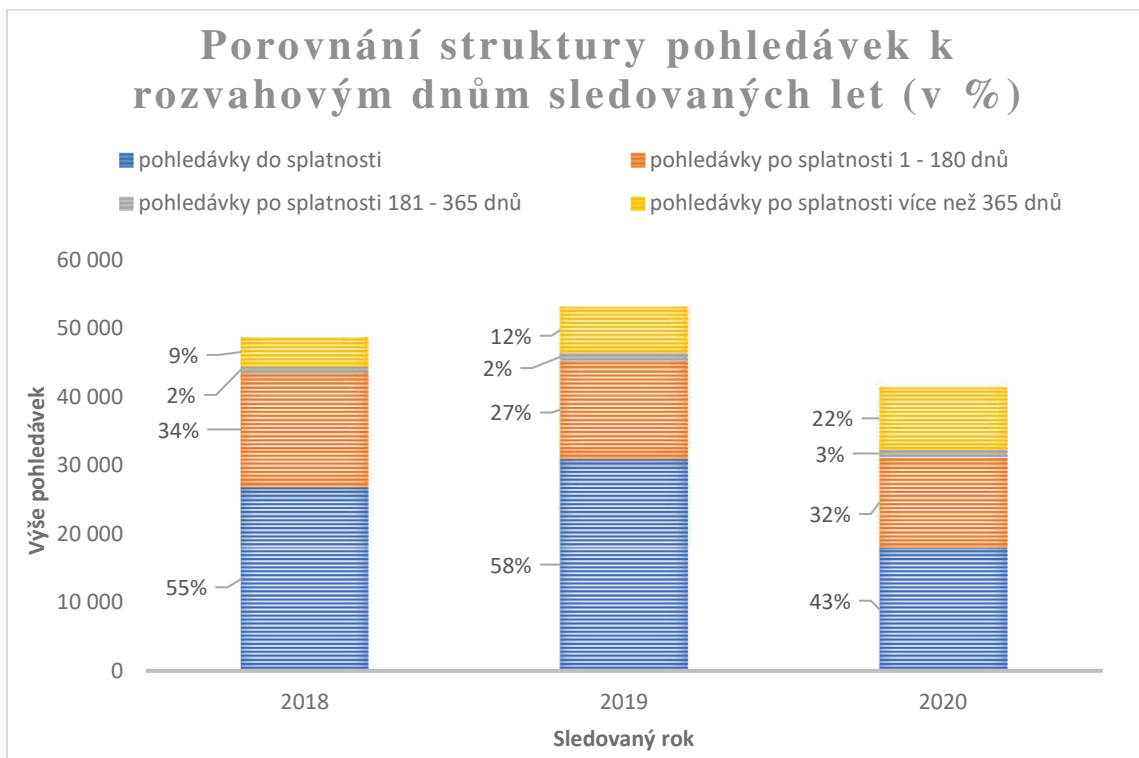
Graf 6: Přehled pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2020 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2020)

V posledním analyzovaném roce, tedy 2020, došlo k poklesu celkových neuhrazených pohledávek na 41 436 tis. Kč. Z tabulky a grafu lze vyčíst, že došlo k poklesu pohledávek, které byly ještě do své splatnosti. Naopak došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti, ty teď tvoří 57 % celkových neuhrazených pohledávek. Struktura nich je následující: pohledávky po splatnosti 1–180 dnů představují 32 %, pohledávky 181–365 dnů pak představují 3 % a podíl pohledávek po splatnosti více než 365 dnů na neuhrazené pohledávky je 22 %. Důvodem těchto nárůstů může být fakt, že ekonomické činnosti odběratelů v roce 2020 byly zasaženy světovou pandemií COVID–19 a jejich schopnost hradit své závazky mohla být touto situací výrazně ovlivněna. (Interní dokumenty, 2020), (Účetní výkazy, 2020)

#### 2.5.4 Shrnutí analýzy pohledávek podnikatele

V následujícím grafu je zobrazeno meziroční srovnání struktury neuhrazených pohledávek podnikatele za roky 2018–2020. Z grafu je patrné, že největší suma neuhrazených pohledávek byla v roce 2019, v tomto roce byl také největší poměr pohledávek do splatnosti. Naopak nejnižší suma pohledávek byla v roce 2020, kde byl největší poměr pohledávek po splatnosti. V roce 2020 rapidně narostly pohledávky po splatnosti více než 365 dnů. Pohledávky po splatnosti 181–365 dnů jsou ve všech letech téměř identické. Propad pohledávek v roce 2020 může být způsoben světovou pandemií COVID-19. Tu můžeme taktéž spojit se zvyšujícím se poměrem pohledávek

po splatnosti daného roku, z důvodu neschopnosti podnikatelových odběratelů hradit jejich závazky. (Interní dokumenty, 2018–2020), (Komunikace s podnikatelem, 2021)



Graf 7: Porovnání struktury pohledávek k rozvahovým dnům sledovaných let (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018–2020)

## 2.6 Pohledávky z ekonomického hlediska

Tato kapitola bude obsahovat analýzu vybraných poměrových ukazatelů podnikatele XYZ, spol. s r.o. Nejprve bude provedena analýza ukazatelů likvidity podnikatele. Bude vypočtena jak likvidita běžná, pohotová i okamžitá. Následovat budou ukazatele aktivity, konkrétně doba obratu pohledávek a závazků.

### 2.6.1 Ukazatele likvidity

V rámci těchto ukazatelů jsou vypočteny všechny druhy likvidit, tedy běžná, pohotová i okamžitá likvidita. K výpočtu ukazatelů byly využity účetní výkazy podnikatele za roky 2018–2020. Rok 2021 do analýzy likvidity není zahrnut, z již zmíněných důvodů. Teoretická východiska, včetně vzorců, jsou popsány v teoretické části práce.

V následující tabulce jsou uvedeny údaje potřebné k výpočtu likvidit za jednotlivé roky. (Účetní výkazy, 2018–2020)

Tabulka 7: Hodnoty k výpočtu ukazatelů likvidit za roky 2018-2020 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

Rok	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	123 288	126 689	121 858
Zásoby	8 056	8 696	10 045
Finanční majetek	70 168	71 892	67 095
Krátkodobé závazky	29 450	31 166	40 766

## Běžná likvidita

Výpočty běžné likvidity:

- rok 2018: běžná likvidita =  $\frac{123\,288}{29\,450} = 4,19$
- rok 2019: běžná likvidita =  $\frac{126\,689}{31\,166} = 4,06$
- rok 2020: běžná likvidita =  $\frac{121\,858}{40\,766} = 2,99$

Tabulka 8: Běžná likvidita podnikatele za roky 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

	2018	2019	2020
Běžná likvidita	4,19	4,06	2,99

Optimální hodnoty ukazatele jsou 1,5–2,5, z tabulky však vyplývá, že podnikatel dosahuje hodnot vyšších. Nejblíže optimu je hodnota z roku 2020, v letech 2018 a 2019 je hodnota více než dvojnásobná. Znamená to, že podnikatel má své krátkodobé závazky pokryty svými oběžnými aktivy více než čtyřikrát, v roce 2020 pak téměř třikrát. Příliš vysoký ukazatel běžné likvidity značí neproduktivní využívání prostředků, které má podnikatel k dispozici. Vysoký objem oběžných aktiv, v podobě peněžních prostředků na účtu, není podnikatelem užit k další výnosnosti. (Účetní výkazy, 2018–2020)

## Pohotová likvidita

Výpočty pohotové likvidity:

- rok 2018: pohotová likvidita =  $\frac{123\,288 - 8\,056}{29\,450} = 3,91$
- rok 2019: pohotová likvidita =  $\frac{126\,689 - 8\,696}{31\,166} = 3,79$
- rok 2020: pohotová likvidita =  $\frac{121\,858 - 10\,045}{40\,766} = 2,74$

Tabulka 9: Pohotová likvidita podnikatele za roky 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

	2018	2019	2020
Pohotová likvidita	3,91	3,79	2,74

Pohotová likvidita podnikatele se pohybuje nad doporučenými hodnotami (1–1,5). Nejblíže těmto hodnotám je rok 2020. Příčinou je nízká hodnota krátkodobých závazků a vysoká hodnota oběžných aktiv. Vysoké hodnoty opět značí neefektivní využití peněžních prostředků. Finance jsou vázány v aktivech podnikatele a nezhodnocují se. (Účetní výkazy, 2018–2020)

### Okamžitá likvidita

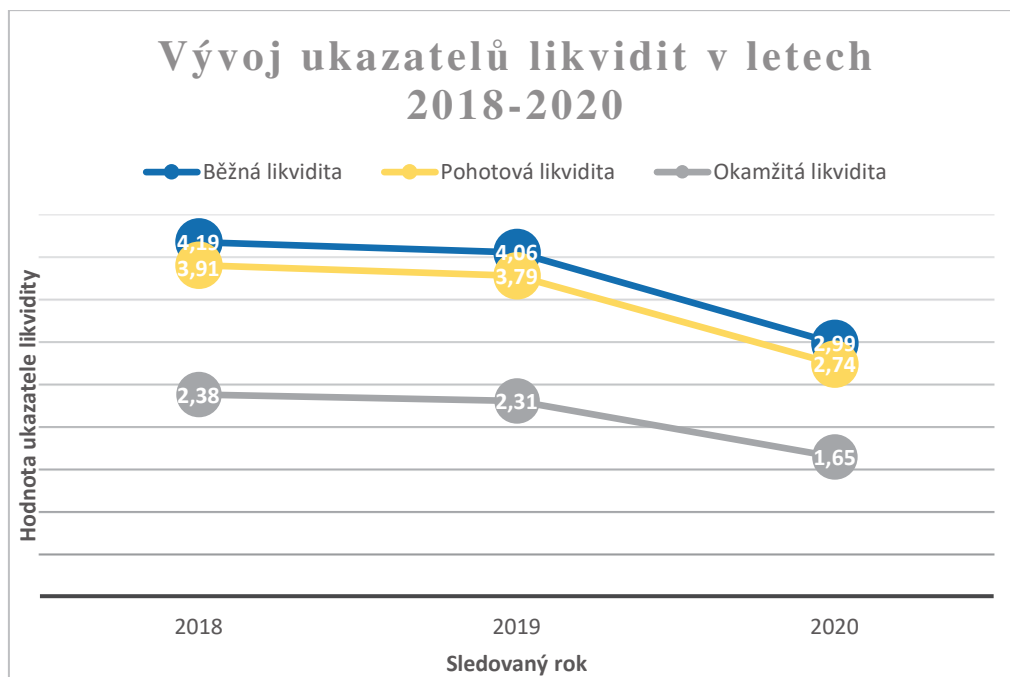
Výpočty okamžité likvidity:

- rok 2018: okamžitá likvidita =  $\frac{70\,168}{29\,450} = 2,38$
- rok 2019: okamžitá likvidita =  $\frac{71\,892}{31\,166} = 2,31$
- rok 2020: okamžitá likvidita =  $\frac{67\,095}{40\,766} = 1,65$

Tabulka 10: Okamžitá likvidita podnikatele za roky 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	2,38	2,31	1,65

Okamžitá likvidita by měla dosahovat hodnot mezi 0,2–0,5. Podnikatelova okamžitá likvidita je opět vyšší. Důvodem jsou vysoké peněžní prostředky na účtech, které podnikatel drží. Vysoké hodnoty ovšem značí neefektivní využití těchto prostředků. Peněžní prostředky se na běžném účtu nezhodnocují a z důvodu inflace se naopak znehodnocují. (Účetní výkazy, 2018–2020)



Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidit v letech 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

Z grafu je patrné, že hodnoty mají klesající tendenci. Zatímco mezi roky 2018 a 2019 je pokles mírný, v roce 2020 hodnoty klesly výrazně. Propad roku 2020 je zapříčiněn zvýšením krátkodobých závazků o více než 9 mil. Kč a zároveň snížením peněžních prostředků o necelých 5 mil. Kč. Hodnoty ukazatelů jsou nad doporučenými hodnotami, to se může zdát jako kladný jev, avšak znamená to, že podnikatel nevyužívá efektivně prostředky vložené do podnikání. (Účetní výkazy, 2018–2020)

## 2.6.2 Ukazatele aktivity

Mezi ukazatele aktivity řadíme mimo jiných i dobu obratu pohledávek a závazků, které budou vypočteny v této podkapitole. Data potřebná k těmto výpočtům jsou obsažena ve výkazech podnikatele za roky 2018–2020 a jsou uvedena v tabulce níže. Rok 2021 není do analýzy aktivity zahrnut, z již zmíněných důvodů. (Účetní výkazy, 2018–2020)

Tabulka 11: Hodnoty k výpočtu ukazatelů aktivity za roky 2018–2020 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

Rok	2018	2019	2020
Pohledávky z obchodních vztahů	43 353	47 252	35 328
Závazky z obchodních vztahů	14 104	11 051	13 262
Tržby	574 318	649 529	679 983

## Doba obratu pohledávek

Obecný vzorec výpočtu je uveden v teoretické části práce.

Výpočty doby obratu pohledávek podnikatele XYZ, spol. s r.o.:

- rok 2018: doba obratu pohledávek =  $\frac{43\,353}{574\,318} * 360 = 27,17$
- rok 2019: doba obratu pohledávek =  $\frac{47\,252}{649\,529} * 360 = 26,19$
- rok 2020: doba obratu pohledávek =  $\frac{35\,328}{679\,983} * 360 = 18,70$

Tabulka 12: Doba obratu pohledávek podnikatele za roky 2018–2020 (ve dnech) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

	2018	2019	2020
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	27,17	26,19	18,70

Z tabulky vyplývá, že hodnoty ukazatele se postupem času snižují, to je pro podnikatele samozřejmě pozitivní zpráva. Znamená to, že platební morálka odběratelů se zlepšuje a podnikatel tak na své peněžní prostředky nečeká dlouhou dobu. Nejdéle na ně čekal v roce 2018 a to 27 dní, v roce 2020 již jen 19 dní. Propad roku 2020 je zapříčiněn zvýšením tržeb a zároveň snížením pohledávek. Vzhledem k pandemii COVID-19 může ovšem dojít k opětovnému nárůstu tohoto ukazatele, vzhledem k možné platební neschopnosti odběratelů. (Účetní výkazy, 2018–2020)

## Doba obratu závazků

Výpočty doby obratu závazků podnikatele XYZ, spol. s r.o.:

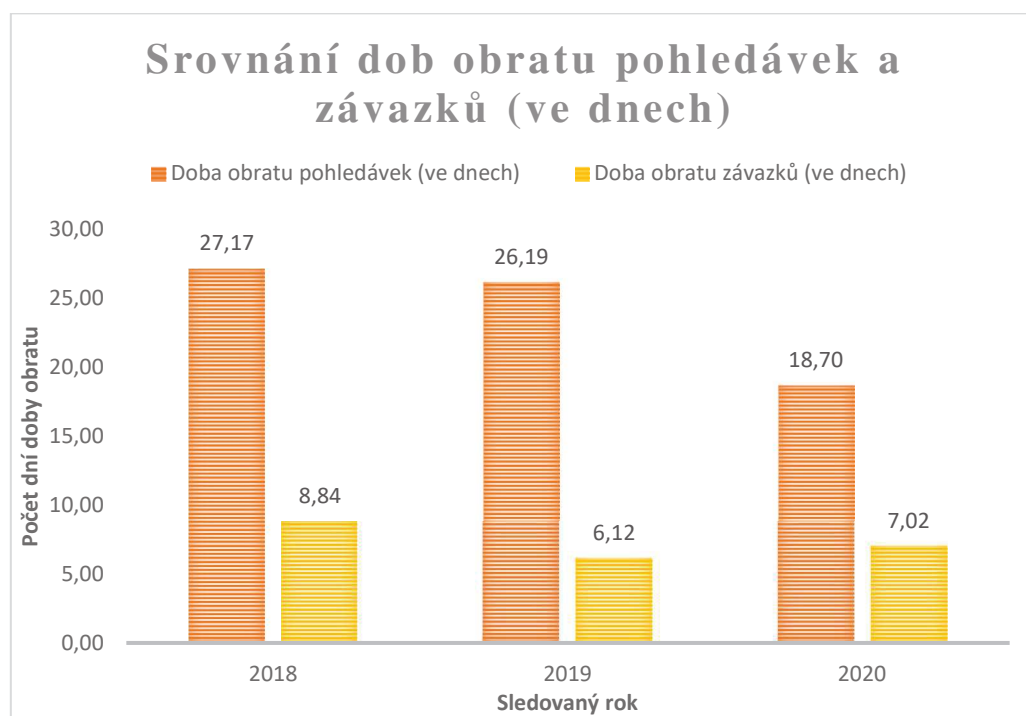
- rok 2018: doba obratu pohledávek =  $\frac{14\,104}{574\,318} * 360 = 8,84$
- rok 2019: doba obratu pohledávek =  $\frac{11\,051}{649\,529} * 360 = 6,12$
- rok 2020: doba obratu pohledávek =  $\frac{13\,262}{679\,983} * 360 = 7,02$

Tabulka 13: Doba obratu závazků podnikatele za roky 2018–2020 (ve dnech) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

	2018	2019	2020
Doba obratu závazků (ve dnech)	8,84	6,12	7,02

Hodnoty tabulky vyjadřují, za jak dlouho je podnikatel schopen hradit své závazky. Je vidno, že nejkratší dobu vykazuje rok 2019, přibližně 6 dní, nejdelší potom rok 2018, a to 9 dní. Hodnoty jsou ale přibližně na stejné úrovni a dá se očekávat i podobný vývoj. (Účetní výkazy, 2018–2020)

### Srovnání dob obratu pohledávek a závazků podnikatele



Graf 9: Srovnání dob obratu pohledávek a závazků v letech 2018–2020 (ve dnech) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020)

Z grafu je patrné, že hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek jsou vyšší než hodnoty doby obratu závazků, to pro podnikatele není ideální. V podnikatelově případě, to znamená, že poskytuje odběratelům obchodní úvěr déle, než po jakou dobu čerpá provozní úvěr od dodavatelů. Vznikají mu tak dny, které musí sám profinancovat. Optimální je, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků. (Účetní výkazy, 2018–2020)

## 2.7 Pohledávky z účetního a daňového hlediska

V této podkapitole bude popsán způsob vedení účetnictví podnikatele XYZ, spol. s r.o.

a evidence jeho pohledávek. Dále bude vysvětlen způsob tvorby opravných položek a odpis pohledávek.

### **2.7.1 Způsob vedení účetnictví, evidence pohledávek**

Podnikatel zpracovává účetnictví na základě zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Vede účetnictví v plném rozsahu. K vedení účetnictví podnikatel využívá účetní program Premier. Účetní období podnikatele koresponduje s kalendářním rokem, začíná 1. ledna a končí 31. prosince. Účetní závěrka podléhá auditu. (Komunikace s účetní, 2021)

Podnikatel eviduje pohledávky na účtu 311 – Pohledávky z obchodních vztahů. Evidence pohledávek probíhá v již zmíněném účetním systému, kde se dají pohledávky jednoduše řadit podle odběratelů, splatnosti nebo třeba data vzniku apod. K určitému datu lze zobrazit jen zaplacené nebo naopak nesplacené pohledávky, které pak systém sám označí červeně. Systém také umožňuje všechna zobrazená data lehce exportovat do Excel souborů, kde s nimi jde dále pracovat. (Komunikace s účetní, 2021).

Pohledávky jsou oceňovány jmenovitými hodnotami. V případě postoupení pohledávek se oceňují pořizovací cenou. (Komunikace s účetní, 2021)

### **2.7.2 Opravné položky k pohledávkám**

Podnikatel tvoří účetní opravné položky k pohledávkám na základě věkové struktury pohledávek po splatnosti a vlastním zvážení spolehlivosti jednotlivých odběratelů. Obecně však platí, že pokud je pohledávka po splatnosti déle než 180 dní, tvoří se 50% opravná položka. Pokud je pohledávka po splatnosti déle než 360 dní, je tvořena opravná položka ve výši 100 % její hodnoty. Na tvorbu a zúčtování účetních opravných položek taktéž dohlíží auditorská společnost. (Komunikace s podnikatelem, 2021), (Komunikace s účetní, 2021)

Problematiku daňových opravných položek podnikatel konzultuje s daňovým poradcem. Tyto opravné položky podnikatel tvoří v souladu se zákonem č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Jsou jeho daňově uznatelným nákladem, a tudíž snižují podnikatelův základ daně z příjmů právnických osob, a tím i samotnou daňovou povinnost. (Komunikace s účetní, 2021)

Tvorbu opravných položek podnikatel zaznamenává na účtech 391, kde na úrovni analytiky rozlišuje opravné položky daňové a účetní. Nákladově pak tuto operaci eviduje na účty 558 - Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek a 559 - Tvorba a zúčtování opravných položek. (Komunikace s účetní, 2021)

V roce 2018 byly vytvořeny opravné položky k pohledávkám v celkové výši 202 tis. Kč a zároveň rozpuštěna částka 4 214 tis. Kč. K 31.12.2018 byl tak stav opravných položek 5 288 tis. Kč. V následujícím roce byly vytvořeny opravné položky v celkové výši 594 tis. Kč a rozpuštěné opravné položky činily celkem 65 tis. Kč. Stav k 31.12.2019 byl tedy 5 817 tis. Kč. Rok 2020 pak přinesl jen tvorbu opravných položek ve výši 291 tis. Kč, k žádnému rozpuštění nedošlo a celkový stav opravných položek k 31.12.2020 byl 6 108 tis. Kč. (Interní dokumenty, 2018–2020), (Propagační materiály, 2018–2020)

Tabulka 14: Opravné položky k pohledávkám za roky 2018-2020 (v tis. Kč) (zdroj: vlastní zpracování dle (Interní dokumenty, 2018–2020), (Propagační materiály, 2018–2020))

Rok	k 31. 12. 2018	k 31. 12. 2019	k 31. 12. 2020
Opravné položky k pohledávkám (v tis. Kč)	5 288	5 817	6 108

Z tabulky je patrné, že celková hodnota opravných položek k pohledávkám rok od roku roste. Znamená to, že se vytváří větší množství opravných položek, než se rozpouští. Tomu by odpovídal i fakt, že suma pohledávek po splatnosti taktéž roste a podnikatel na ně vytváří tyto opravné položky. Tvorbou opravných položek udržuje podnikatel pravdivý a poctivý obraz účetnictví, jelikož snižuje účetní hodnotu pohledávek na jejich hodnotu tržní. Navíc tvorbou zákonných opravných položek si podnikatel snižuje základ daně z příjmu, a tak i konečnou daňovou povinnost. (Interní dokumenty, 2021), (Komunikace s účetní, 2021)

### 2.7.3 Odpis pohledávek

Někdy se může stát, že s největší pravděpodobností nebude pohledávka uspokojena, v takovém případě dochází k odpisu pohledávky do nákladů na účet 546 – Odpis pohledávky. Takový náklad je daňově uznatelný a podnikatel si jím může snižovat základ daně z příjmů právnických osob. Za sledované roky byl proveden odpis pohledávek jen

v jednom z nich, a to v roce 2018, kdy suma odepsaných pohledávek činila 3 939 tis. Kč. (Komunikace s účetní, 2021)

## **2.8 Dopady pandemie COVID-19**

Globální pandemie COVID-19 otestovala podnikatelovu schopnost přizpůsobit se nepředvídatelným situacím. Nejdůležitějším cílem podnikatele bylo zdraví zaměstnanců, dbal na dodržování veškerých nařízených požadavků a hygienických předpisů. Podnikatel omezil osobní kontakty s obchodními partnery, zákazníky i veřejností v jeho prostorách. V polovině roku 2020 také uzavřel svoje sídlo pro veřejnost. Podnikatel pochopitelně nemohl omezit svoje servisní služby. Ty probíhaly pod přísnými hygienickými opatřeními. Podnikatel dále dočasně omezil svoje školicí služby. (Komunikace s podnikatelem, 2021), (Propagační materiály, 2021)

V roce 2020 došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti, jak je již patrné z kapitoly 2.5. Podnikatel tento nárůst připisuje právě celosvětové pandemii COVID-19. Zaznamenal u několika dlužníků platební neschopnost. (Komunikace s podnikatelem, 2021)

## **2.9 Vývoj v roce 2022**

V aktuálním roce dochází ke zvyšování míry inflace. V roce 2021 byla průměrná míra inflace 3,8 %. V březnu 2022 se meziroční inflace drží na 12,7 %. Česká národní banka začala zvyšovat úrokové sazby již v minulém roce a dále bojuje se stoupající mírou inflace. (Současná inflace, 2022)

Inflace se dotýká i podnikatele, ten již zaregistroval zdražení nakupovaného zboží. Očekává nárůst nákladů spojených s nákupem zboží. Konkrétní vyčíslení očekávaných nákladů zatím nemá k dispozici. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

Stejně jako náklady na zboží se podnikateli zvyšují i náklady na pohonné hmoty (Komunikace s podnikatelem, 2022). Ceny pohonných hmot začátkem roku 2022 zaznamenaly velký nárůst. V březnu 2022 byla cena benzínu až 47,26 Kč/l. Nyní má vývoj cen pohonných hmot kolísavou tendenci. (Kurzy.cz, 2022)

## 2.10 Shrnutí analytické části

Analytická část bakalářské práce nejprve představila podnikatele a vymezila jeho předmět podnikání. Byl popsán způsob dosavadního předcházení samotného vzniku problematických pohledávek, způsob jejich zajištění a případné vymáhání pohledávek po splatnosti. Následovala analýza pohledávek podnikatele podle doby splatnosti za roky 2018–2020. Taktéž byly vypočteny ukazatele likvidity a aktivity podnikatele. Dále byl popsán způsob vedení účetnictví a evidence pohledávek, tvorba opravných položek a odpisy pohledávek. V závěru pak byly uvedeny dopady pandemie COVID-19, inflace a zvyšujících se cen pohonných hmot na podnikatele.

U zajištění pohledávek byl zjištěn nedostatek zajišťovacích instrumentů a absence obecných pravidel používání zajišťovacích instrumentů. Podnikatel využívá především mimosoudního vymáhání pohledávek. Z analýzy pohledávek po splatnosti byl zjištěn jejich každoroční nárůst. Analýza poměrových ukazatelů odhalila vysoké hodnoty ukazatelů likvidity, které mohou znamenat neefektivnost vložených aktiv, ukazatele doby obrátů projevují klesající tendenci. Analytická část následně slouží jako východisko pro vypracování vlastních návrhů řešení.

### **3 Vlastní návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení**

Kapitola vlastních návrhů představí podnikateli návrhy ke zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek. Vstupními informacemi jsou poznatky z analýzy pohledávek podnikatele XYZ, spol. s r.o. V první části bude popsán způsob předcházení vzniku problematických pohledávek. Druhá část se zaměří na zajištění pohledávek, třetí se bude věnovat samotnému vymáhání. Další část popíše ekonomické, účetní a daňové aspekty pohledávek. V závěru kapitoly budou zhodnoceny návrhy a jejich realizovatelnost.

#### **3.1 Předcházení vzniku problematických pohledávek**

V této kapitole jsou zmíněny další informační zdroje, které mohou podnikateli poskytnout důležité informace o jeho odběratelích, nebo nových potenciálních klientech.

Jak je patrné z analytické části (kapitola 2.2), podnikatel k předcházení vzniku problematických pohledávek využívá svých kontaktů, ale také veřejně dostupný obchodní rejstřík dostupný na adrese [www.justice.cz](http://www.justice.cz).

##### **3.1.1 Administrativní registr ekonomických subjektů**

Kromě obchodního rejstříku, existují i další bezplatné registry, do kterých je možné nahlédnout. Administrativní registr ekonomických subjektů (dále jen ARES), je jedním z nich. Zobrazuje informace ze systémů veřejné správy. Údaje jsou získané např. z veřejného či živnostenského rejstříku, registru ekonomických subjektů, ale také registru plátců daně z přidané hodnoty. Nevýhodou tohoto registru je ovšem fakt, že informace získané pomocí ARES nemohou sloužit jako průkazní materiál pro úřední jednání. Další nevýhodou je, že účetní závěrky nejsou zveřejněny okamžitě po jejich vyhotovení. Může trvat několik měsíců, než je účetní závěrka podnikatele zveřejněna. A právě v těchto měsících může dojít u podnikatele ke změnám, které účetní závěrka jistě neodráží. (Administrativní registr ekonomických subjektů, © 2013)

Ovšem vzhledem ke kumulaci informací z různých registrů a bezplatnému přístupu k nim, bych doporučila využívat ARES k prověření jak potenciálních klientů, tak i stávajících odběratelů. Podnikatel může zjistit mimo základních informací o odběratelích i zda je odběratel plátcem DPH. Pokud ano, tak zda je spolehlivý plátcem.

Nalezne taktéž bankovní spojení odběratelů. (Administrativní registr ekonomických subjektů, © 2013)

### **3.1.2 Roger Ověření**

Roger Ověření je služba poskytovaná Platební institucí Roger a.s. Tato služba je bezplatná a všechna data o subjektech jsou čerpána z vlastních databází. Roger Ověření neposkytuje jen základní informace, ale také data o finanční situaci ověřovaného subjektu a rating popisující riziko finanční tísně v příštích 12 měsících. Stejně tak ověří, zda je subjekt spolehlivý plátců daně z přidané hodnoty, či zda není v konkurzu nebo likvidaci. Výstupem ověřování je report, který lze stáhnout a uložit v podobě PDF souboru. Celý proces je velmi rychlý, stačí zadat identifikační číslo ověřovaného subjektu a e-mail, poté je již zobrazen report o daném subjektu. Nevýhodou se může jevit omezený okruh subjektů, jelikož Roger Ověření pracuje s vlastním registrem, ve kterém pochopitelně nemusí být všechny vyhledávané subjekty. (Roger Ověření, © 2022)

### **3.1.3 Czech economic subjects rating**

Czech economic subjects rating neboli CESR je informační systém, který získává informace z více než 45 databází a rejstříků. Poskytuje několik služeb, rating subjektů, ten poukazuje na míru rizika vyplývající z obchodování s daným subjektem. (CESR, © 2009–2022)

CESR taktéž nabízí službu hlídacích psa. Po zadání identifikačního čísla subjektu, je možné ho dlouhodobě sledovat a dostávat upozornění, pokud u něj v některém rejstříku dojde ke změně. Nejdůležitějším prvkem je kontrola změn v insolvenčním rejstříku, především z důvodu přihlášení pohledávky. (CESR, © 2009–2022)

Mezi další služby patří poskytování informací z Centrální evidence exekucí. Výhodou je, že CESR disponuje vlastním registrem dlužníků. Zkontrolovat je možné taktéž registr plátců daně z přidané hodnoty. Nevýhodou systému je sledování pouze českých subjektů a nutná investice podnikatele k zakoupení tarifu. (CESR, © 2009–2022)

Tento systém nabízí klientům několik různých tarifů. Ty se liší např. v množství zobrazovaných ratingových karet za měsíc, počtem subjektů, které lze střežit funkcí hlídacích pes nebo cenou placených dotazů. Jednotlivé tarify lze pak zakoupit na časové období od 1 měsíce do 3 let, přičemž s delším časovým obdobím klesá cena tarifu.

Pro příklad se cena služeb CESR na jeden měsíc mezi tarify pohybuje v rozmezí 2 500 Kč bez DPH – 7 000 Kč bez DPH. (CESR, © 2009–2022)

### **3.1.4 Doporučení**

Podnikateli doporučuji klást větší důraz na ověřování informací o potenciálních klientech a nespolehat se pouze na doporučení od stávajících odběratelů. K tomuto ověření doporučuji užít službu Roger Ověření. Je bezplatná a velmi rychlá a poskytuje užitečné informace pro budoucí spolupráci.

Dále bych doporučila užívat systém CESR, především jejich službu hlídací pes. Vzhledem k rostoucí sumě pohledávek po splatnosti je taktéž důležité sledovat jakákoliv zahájená insolvenční či jiná řízení, týkající se odběratelů, u kterých podnikatel již pohledávky po splatnosti eviduje. Doporučila bych podnikateli tarif 2, ten nabízí možnost sledovat až 250 subjektů pomocí hlídacího psa. Cena tarifu na jeden měsíc činí 3 300 Kč bez DPH. Po odzkoušení tarifu na 1 měsíc, lze zamýšlet prodloužení tarifu či změnu typu tarifu na základě preferencí podnikatele.

## **3.2 Zajištění pohledávek**

Podnikatel si do svých smluv může zakotvit zajišťovací instrumenty. Jejich problematika je popsána v kapitole 1.3. V této kapitole budou probrány nástroje, díky kterým by podnikatel mohl předcházet pozdním úhradám od dlužníků.

### **3.2.1 Zálohové platby**

Podnikatel XYZ, spol. s r.o. doposud využívá zálohové platby ve výši 20 % z celkové kupní ceny u nových odběratelů. Navrhuji zvážení vyšší sazby zálohových plateb vzhledem k neznalosti platební morálky nových klientů. Výše procentní sazby u těchto odběratelů by neměla dle mého názoru přesáhnout 50 %, vyšší sazba by mohla potenciální klienty odradit. (Komunikace s podnikatelem, 2021)

Podnikateli taktéž doporučuji zavést platby záloh i u odběratelů, u kterých již byla evidována pohledávky po splatnosti nejméně 1 měsíc. Podnikatel již ví o špatné platební morálce daného odběratele a zálohovou platbou by se částečně kryl před rizikem opětovné pozdní úhrady.

Rozhodnutí nepoužívat zálohové platby u neproblémových odběratelů považuji za vhodné, svědčí to o dobrých obchodních vztazích. Nevýhodou tedy může být nesouhlas klientů s vyšší zálohy, na druhou stranu pozitivem zálohové platby je částečné krytí rizik pozdních úhrad.

### **3.2.2 Smluvní pokuta**

Podnikatel nemá ve svých smlouvách zakotvenou smluvní pokutu. (Komunikace s podnikatelem, 2021) Navrhuji proto její sjednání, které může sloužit jako další motivace dlužníků k úhradě. Doporučuji smluvní pokutu ve výši 0,1 % - 0,2 % z dlužné částky za každý den prodlení. Tato výše smluvní pokuty je dle mého názoru adekvátní a dostatečně motivující pro dlužníky. Je možné tuto sazbu zvyšovat s narůstajícím počtem dní po splatnosti pohledávky.

Jak již bylo zmíněno, výhodou smluvní pokuty je její motivační funkce. Nevýhodu lze spatřit v možném protestu dlužníka s vyšší smluvní pokuty a možnosti dlužníka žádat soud o její snížení.

### **3.2.3 Bankovní záruka**

Podnikatel nevyužívá bankovních záruk. (Komunikace s podnikatelem, 2022) Z tohoto důvodu doporučuji do budoucna stanovit postupy a kritéria definující nutnost a povinnost využití těchto záruk. Jako základní kritéria doporučuji objem zakázky, splatnost pohledávek či finanční zdraví subjektu.

V následující tabulce jsou uvedeny bankovní instituce, poskytující bankovní záruky. Uvedené bankovní subjekty byly vybrány, jelikož patří mezi hlavní poskytovatele bankovních služeb v České republice.

Tabulka 15: Porovnání poplatků za služby spojené s bankovní zárukou (Zdroj: vlastní zpracování dle (Sazebníky a ceníky UniCredit Bank, 2022), (Důležité dokumenty Equa bank, 2022), (Ceníky a dokumenty ke stažení Česká spořitelna, 2022), (Sazebníky poplatků a úrokové sazby MONETA, 2022), (Ceny a Sazby Komerční banka, 2022))

Název banky	Vystavení bankovní záruky	Poskytnutí bankovní záruky	Uplatnění bankovní záruky
UniCredit Bank	min. 3 000 Kč	min. 4 000 Kč ročně	0,3 % ze zaručené částky, min. 3 000 Kč
Equa bank	0,6 %, min. 4 000 Kč	individuálně	3 000 Kč
Česká spořitelna	individuálně, min. 5 000 Kč	individuálně, min. 5 000 Kč	3 000 Kč
MONETA Money Bank	1 000 Kč	individuálně	3 000 Kč
Komerční banka	0,6 % ze zaručené částky, min. 5 000 Kč, max. 30 000 Kč	individuálně	3 000 Kč

V tabulce jsou porovnány poplatky za tři různé služby spojené s bankovními zárukami. První je vystavení bankovní záruky, zde lze vidět, že nejvýhodnější je MONETA Money Bank. Ta si účtuje poplatek ve výši 1 000 Kč. Dalším parametrem je poplatek za poskytnutí bankovní záruky, kde se výše odvíjí od individuálních faktorů. Posledním parametrem je poplatek za uplatnění bankovní záruky. Ten je ve většině případů 3 000 Kč.

Podnikatel vede svoje bankovní účty u UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s., má proto u této instituce bankovní historii. (Komunikace s podnikatelem, 2022) Navrhují tedy preferovat bankovní záruky vystavené touto bankovní institucí. Výhodou sjednání bankovních záruk je krytí podnikatelových rizik, nevýhodou jsou pak dodatečné náklady spojené s tímto zajištěním.

### 3.2.4 Pojištění pohledávek

Podnikatel doposud nevyužil pojišťovacích produktů. (Komunikace s podnikatelem, 2022) V následujícím textu budou představeny tři pojišťovací společnosti, které byly vybrány na základě jejich častého vyhledávání v prohlížeči Google.

Prvním z nich je Allianz Trade SA. Nejdříve prověří dlužníka a jeho finanční zdraví a stanoví úvěrový limit. Dále podnikateli může pomoci s řízením vztahů s dlužníky a prověřovat nové zákazníky. Ceník služeb Allianz Trade SA není veřejně dostupný. Společnost jsem kontaktovala, avšak nebylo mi odpovězeno. Na svých webových stránkách mají formulář ke kontaktování, který je určen pouze podnikatelům. Z toho důvodu nebylo možno zjistit konkrétní podmínky nabízených služeb. (Allianz Trade, 2022)

Druhou pojišťovací společností je RENOMIA, a.s. Nabídku pojištění vždy zpracovává na míru pro daného věřitele a nemá vystavený ceník svých služeb. I tuto společnost jsem kontaktovala. Bylo mi sděleno, že poskytují cenovou nabídku jen podnikatelům. (RENOMIA, © 2022), (Komunikace s RENOMIA, a.s., 2022)

Poslední vybranou společností je Credendo – Short-Term EU Risks úvěrová pojišťovna, a.s. Nabízí možnost sjednání pojištění online. Kryje riziko neuhrazení pohledávky z důvodu dlužníkovy nevěle a platební neschopnosti dlužníka. Dále podnikatele informuje o spolehlivosti dlužníka. Ani tato společnost nemá ceník svých služeb dostupný a opět se podmínky smlouveného pojištění odvíjí od konkrétního podnikatele. Credendo jsem kontaktovala s žádostí o ceník služeb. Opět mi bylo sděleno, že informace týkající se cen pojištění pohledávek poskytují pouze podnikatelům na základě jejich poptávky. (Credendo, 2022), (Komunikace s Credendo, 2022)

Získání informací týkající se přesných podmínek a ceny za pojištění bylo obtížné. Ceníky jsou zpravidla poskytovány jen podnikatelům, na základě jejich poptávky. Ceny pojišťovacích produktů mohou záviset na oboru podnikání podnikatele, délce splatnosti pohledávek, výši obrátu podnikatele a další. (Allianz Trade, 2022) Podnikateli proto doporučuji kontaktovat pojišťovací společnosti s konkrétní poptávkou. Výhodou pojištění pohledávek sledávám pomoc při vymáhání neuhrazených pohledávek a zjištění informací o spolehlivosti dlužníků. Nevýhodou jsou dodatečné náklady spojené se zajištěním pohledávky.

### 3.3 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

V této kapitole bude popsáno doporučení týkající se vymáhání pohledávek mimosoudně, konkrétně půjde o vymáhání vlastními silami podnikatele a vymáhání za pomoci služeb inkasních agentur.

#### 3.3.1 Vymáhání podnikatelem

V kapitole 2.4 je zjištěno, že podnikatel kontroluje své pohledávky po splatnosti každých 14 dní, v případě zjištění pohledávky po splatnosti kontaktuje dlužníka. Využívá tedy vymáhání vlastními silami. (Komunikace s podnikatelem, 2021)

V tomto ohledu bych především doporučila podnikateli kontrolovat pohledávky, které by mohly být po splatnosti, každý den. Nenastane tak situace, že při kontrole jednou za dva týdny lze zjistit, že některá z pohledávek je již oněch 14 dní po splatnosti. Větší kontrola přinese podnikateli možnost rychleji zareagovat na zpoždění úhrad.

Dále bych doporučila přijmout systém řízení upomínek, který je uveden v následující tabulce.

Tabulka 16: Možné formy vymáhání pohledávek věřitelem (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet dní po splatnosti	Forma
3 dny po splatnosti	Upozornění prostřednictvím e-mailové zprávy
7 dní po splatnosti	Telefonické upozornění
10 dní po splatnosti	Upomínka prostřednictvím e-mailové zprávy
20 dní po splatnosti	Výzva k úhradě ve formě doporučeného dopisu

Po 20 dnech po splatnosti bych doporučila kontaktovat právního zástupce, tak jak to podnikatel vykonává nyní. Po této době by měl podnikatel taktéž zkontrolovat insolvenční rejstřík a případně uplatnit své právo přihlásit pohledávky do zahájeného insolvenčního řízení.

#### 3.3.2 Inkasní agentury

Mimosoudně se dají pohledávky vymáhat také za pomoci inkasních agentur. Služeb inkasních agentur podnikatel doposud nevyužil. (Komunikace s podnikatelem, 2021)

V České republice existuje mnoho inkasních agentur, proto je někdy těžké zvolit právě tu, která podnikateli bude vyhovovat. Pro samotný výběr inkasní agentury navrhuji využití Asociace inkasních agentur. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob, které přijaly a řídí se svým etickým kodexem a zavázaly se k přísnému dodržování zákonů České republiky. Vše o asociaci a také seznam jejich členů je dostupné na webové adrese [www.aiacz.cz](http://www.aiacz.cz). Z Asociace inkasních agentur jsem vybrala 2 právnické osoby, které sídlí, nebo mají pobočku v Praze, což je blízko sídla podnikatele XYZ, spol. s r.o. (Asociace inkasních agentur, © 2010)

Prvním z nich je Cash Collectors Servicing s.r.o. Ta se zabývá správou a vymáháním pohledávek jak ostatních podnikatelů, tak konečných spotřebitelů. Disponuje vlastním call centrem, které následovně samostatně komunikuje s dlužníky a vyzývá je k úhradě. Poskytuje služby spojené s mimosoudním vymáhá pomocí terénních pracovníků, mimosoudních dohod a soudních smírů a dále vede i soudní spory. Ceník inkasní agentura zveřejněný nemá a na moji žádost o jeho zaslání neodpověděli. (Cash Collectors inkasní agentura, ©2007–2021)

Druhou doporučenou inkasní agenturou je Agentura Česká inkasní, s.r.o. Tato agentura nabízí dlouhodobou správu pohledávek, odkup pohledávek i exekuční služby. Dále nabízí možnost mimosoudního vymáhání pohledávek, kde kontaktují dlužníka a informují ho o dluhu a možných způsobech řešení a veškeré postupy konzultují s advokáty. Tato inkasní agentura ceník svých služeb poskytuje pouze na základě poptávky podnikatelů po jejich službách. (Agentura Česká inkasní, ©2016)

Mimo zmíněnou Asociaci inkasních agentur existují pochopitelně i další organizace zabývající se vymáháním pohledávek. Z těchto jsem zvolila několik inkasních agentur, jelikož jako jedny z mála uváděly ceník svých služeb. Následně byly porovnány v tabulce.

Tabulka 17: Srovnání inkasních agentur (Zdroj: vlastní zpracování dle (Expohledávky, © 2021), (SAFIN INVEST, © 2001-2021), (Bezpohledávek.cz, © 2020), (AZlegal advokátní kancelář, © 2021), (Pohledávky online, © 2016-2021))

Název inkasní agentury	Výše provize za mimosoudní vymáhání
Bezpohledávek s.r.o.	20 % - 40 % z vymožené částky + příslušenství
Expohledávky s.r.o.	20 % - 30 % z vymožené částky
SAFIN INVEST s.r.o.	6 % - 30 % z dlužné částky bez DPH
AZ LEGAL, advokátní kancelář, s. r. o.	15 % - 25 % z vymožené částky vč. DPH
FABIAN & PARTNERS, advokátní kancelář s.r.o.	max. 15 % z vymožené částky

Jak je vidno z tabulky, výše provize je velmi rozmanitá a záleží na mnoho faktorech a stejně tak na osobní dohodě. Mezi faktory, které ovlivňují výši provize inkasních agentur je výše pohledávky, doba po splatnosti a další. Pouze u ceníku služeb SAFIN INVEST s.r.o. a AZ LEGAL, advokátní kancelář, s.r.o. jsou zveřejněny i informace týkající se daně z přidané hodnoty. U zbylých inkasních agentur není definováno, zda se jedná o provizi vč. DPH či nikoliv. (Expohledávky, © 2021), (SAFIN INVEST, © 2001-2021), (Bezpohledávek.cz, © 2020), (AZlegal advokátní kancelář, © 2021), (Pohledávky online, © 2016-2021)

Pokud není podnikatel schopen vymoci pohledávky vlastními silami doporučuji zvážit možnost využití inkasních agentur. Na základě tabulky 17 se jeví jako nejvýhodnější SAFIN INVEST s.r.o. Ovšem vzhledem k rozpětí výše provizí inkasních agentur, doporučuji podnikateli XYZ, spol. s r.o. kontaktovat inkasní agentury s konkrétní pohledávkou a následně porovnat výši provize a náklady na mimosoudní vymáhání u jednotlivých inkasních agentur. Výhodou jejich využití bude outsourcing služeb od odborníků na tuto problematiku, nevýhodou se může jevit suma provize či nejistá úspěšnost.

### 3.4 Vymáhání pohledávek soudní cestou

Pokud nebude podnikatel úspěšný vymoci pohledávky vlastními silami či za pomoci inkasní agentury, může je vymáhat i cestou soudní. V této kapitole bude popsáno doporučení týkající se právě soudního vymáhání.

### 3.4.1 Nalézací řízení soudní

Prvním krokem, jak lze vymáhat pohledávky soudní cestou je dle OSŘ. Toto řízení je popsáno v kapitole 1.4.2. Lze využít zkráceného civilního řízení, kde je rozhodnutím platební příkaz. Náklady spojené s tímto řízením jsou uvedeny v teoretické části práce.

Průměrná výše pohledávky podnikatele je do 1 000 000 Kč a disponuje zaručeným elektronickým podpisem. Je tedy schopen podat žalobu prostřednictvím elektronického formuláře. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

### 3.4.2 Rozhodčí řízení

Podnikatel XYZ, spol. s r.o. nemá ve smlouvách ukotvenou rozhodčí doložku. (Komunikace s podnikatelem, 2021) Pro efektivnější soudní vymáhání ji doporučuji sjednat. Pokud by tak podnikatel učinil, mohl by pohledávky vymáhat rozhodčím řízením. Jeho výhodou je fakt, že je neveřejné a rychlejší než řízení nalézací. Možnou nevýhodou může být neochota potenciálního dlužníka rozhodčí doložku podepsat.

Pro srovnání poplatků rozhodčích řízení byly vybrány náhodné rozhodčí soudy a rozhodci, kteří zveřejňují ceník svých služeb na svých webových stránkách. V následující tabulce jsou poplatky za řízení u těchto soudů a rozhodců porovnány.

*Tabulka 18: Přehled poplatků rozhodčího řízení (Zdroj: vlastní zpracování dle ((Ceny služeb - Rozhodčí soud při IAL SE, 2022), (Ceník - JUDr. Jaroslav Jenerál, 2022), (Sazebníky nákladů rozhodčího řízení, 2022))*

Rozhodčí soud/rozhodce	Poplatek za rozhodčí řízení
Rozhodčí soud při Hospodářské komoře a Agrární komoře České republiky – rozhodčí řízení	5 % z hodnoty sporu, min. 11 000 Kč
Rozhodčí soud při Hospodářské komoře a Agrární komoře České republiky – rozhodčí řízení online	3 % z hodnoty sporu, min. 7 000 Kč, max. 1 000 000 Kč
Rozhodčí soud při IAL SE	4 % z hodnoty sporu, min. 7 000 Kč
JUDr. Jaroslav Jenerál	2 % z hodnoty sporu, min. 4 000 Kč

Nejvýhodnější z uvedených rozhodčích řízení je řízení u rozhodce JUDr. Jaroslava Jenerála. Proto bych podnikateli doporučila tohoto rozhodce. Poplatek za rozhodčí řízení je 2 % z hodnoty sporu, přičemž minimálně jde o částku 4 000 Kč. Pokud by ovšem

podnikatel preferoval možnost online rozhodčího řízení, doporučila bych mu Rozhodčí soud při Hospodářské komoře a Agrární komoře České republiky. Za takové řízení by podnikatel zaplatil 3 % z hodnoty sporu, nejméně však 7 000 Kč. Zda by podnikatel zvolil nákladnější variantu už závisí na jeho preferencích. Výhodou online řízení může být např. podnikatelův větší komfort. (Sazebníky nákladů rozhodčího řízení, 2022), (Ceník – JUDr. Jaroslav Jenerál, 2022)

### 3.4.3 Srovnání nákladů soudního řízení dle OSŘ a rozhodčího řízení

V tabulce jsou srovnány náklady na soudní vymáhání pohledávek, na základě tohoto srovnání bylo stanoveno doporučení pro podnikatele XYZ, spol. s r.o.

Tabulka 19: Srovnání nákladů soudního řízení dle OSŘ a rozhodčího řízení (Zdroj: vlastní zpracování dle (Sazebníky nákladů rozhodčího řízení, 2022), (ZoSP), (Ceník – JUDr. Jaroslav Jenerál, 2022))

Částka pohledávky (v Kč)	Listinný platební příkaz	Elektronický platební příkaz	Rozhodčí řízení JUDr. Jaroslav Jenerál	Rozhodčí řízení online při HK a AK České republiky
do 10 000	1 000 Kč	400 Kč	2 % z hodnoty sporu, min. 4 000 Kč	3 % z částky, min. 7 000 Kč, max. 1 000 000 Kč
10 001 - 20 000	1 000 Kč	800 Kč	2 % z hodnoty sporu, min. 4 000 Kč	3 % z částky, min. 7 000 Kč, max. 1 000 000 Kč
20 001 - 1 000 000	5 % z částky	4 % z částky	2 % z hodnoty sporu, min. 4 000 Kč	3 % z částky, min. 7 000 Kč, max. 1 000 000 Kč
1 000 001 - 40 000 000	5 % z částky	-	2 % z hodnoty sporu, min. 4 000 Kč	3 % z částky, min. 7 000 Kč, max. 1 000 000 Kč

Při pohledávce o hodnotě 100 000 Kč činí poplatek za elektronický platební příkaz 4 000 Kč. To je stejná suma jako poplatek za rozhodčí řízení vedené u JUDr. Jaroslava Jenerála. (ZoSP), (Ceník – JUDr. Jaroslav Jenerál, 2022) Podnikatel má ověřený elektronický podpis, proto mu doporučuji u pohledávek jejichž částka nepřesáhne 100 000 Kč, zvolit možnost elektronického platebního příkazu, který je nejméně nákladnou variantou. Pro pohledávky vyšší hodnoty, doporučuji využít rozhodčího řízení u JUDr. Jaroslava Jenerála, které bude taktéž nejméně nákladnou variantou. To ovšem za předpokladu, že u takových pohledávek bude mít podnikatel uzavřenou rozhodčí doložku. Pokud by tak učiněno nebylo, doporučuji nadále užívat elektronický platební rozkaz. V případě

pohledávky o celkové sumě více než 1 000 000 Kč, ke které nemá podnikatel uzavřenou rozhodčí doložku, doporučuji využít listinného platebního příkazu.

### **3.5 Optimalizace pohledávek z ekonomického hlediska**

V analytické části byla provedena analýza ukazatelů likvidity a aktivity. Výsledky poměrových ukazatelů likvidity vykazují vyšší hodnoty, než jsou hodnoty doporučené. To se může zprvu jevit jako pozitivní zpráva pro podnikatele, ovšem ne vždy tomu tak je. Tyto hodnoty značí neefektivní využití finančních prostředků. Problémem tedy není hrozba platební neschopnosti, ale nevyužití prostředků, které má podnik k dispozici. Podnikatel XYZ, spol. s r.o. by měl s těmito prostředky nakládat, a tím rozvíjet své podnikání. Lze doporučit investovat do vzdělání zaměstnanců, podpory prodeje, modernizaci prostorů. Dále je možné investovat do zvyšování efektivity a kvality práce, zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance či investovat do ekologičtějšího provozu.

Co se týče ukazatelů aktivity, bylo zjištěno, že doba obratu závazků je kratší než doba obratu pohledávek. Pravidlem by měl být opak, tedy podnikatel by nejprve měl inkasovat za své pohledávky a poté splácet své závazky. K rychlejšímu splácení pohledávek může sloužit zlepšení zajištění a zefektivnění vymáhání pohledávek. V návrhové části byly navrženy zálohové platby, smluvní pokuta, využití inkasních agentur a další.

### **3.6 Optimalizace pohledávek z účetního a daňového hlediska**

Z analytické části vyplývá, že podnikatel vede účetnictví dle platného znění právních předpisů. Na základě zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v účinném znění, sestavuje výroční zprávu a účetní závěrku, které podléhají auditu. Ze sbírky listin, kde jsou tyto výroční zprávy zveřejněné, jsem ověřila, že u sledovaných let byl výrok auditora vždy bez výhrad. (Justice, 2017)

Podnikatel tvoří jak účetní, tak daňové opravné položky. Tvorbu a zúčtování daňových opravných položek konzultuje podnikatel se svým daňovým poradcem, problematiku účetních opravných položek zase s auditory. (Komunikace s účetní, 2021), (Komunikace s podnikatelem, 2022) Daňové náklady spojené s daňovými opravnými položkami snižují podnikateli základ daně z příjmů právnických osob, stejně tak činí odpisy nedobytných pohledávek, o kterých podnikatel taktéž účtuje. Účetní opravné položky sice podnikatelův základ daně nesnižují, nicméně zachovávají poctivý a věrný obraz

účetnictví. Postup podnikatele hodnotím jako vhodný. Doporučuji i nadále tvořit opravné položky a odepisovat nedobytné pohledávky. Podnikatel tak sice snižuje hodnotu aktiv, ale taktéž si může snížit daňovou povinnost.

### **3.7 Zhodnocení návrhů a jejich realizovatelnost**

Vlastní návrhy uvedené v této části práce, byly představeny podnikateli. Tato kapitola vyjádří podnikatelův názor na jednotlivé návrhy.

Podnikateli bylo navrženo v rámci předcházení vzniku problematických pohledávek využít ARES, služby Platební instituce Roger a.s. a informační systém CESR. Podnikatel tyto rejstříky a systémy hodnotí kladně, konstatuje, že začne užívat Ověření Roger, jelikož je bezplatné. Nakoupení tarifu CESR se podnikatel nebrání, ovšem zatím zakoupení neplánuje. Systém ale hodnotí jako užitečný, především kvůli službě hlídacího psa, kterou by využil na problémové odběratele. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

Co se týká zajištění pohledávek, podnikateli bylo navrženo zvýšení sazby zálohové platby u nových klientů a zavedení zálohových plateb u problémových odběratelů. Podnikatel tento návrh prozatím nezvažuje, obává se poškození obchodních vztahů. Ovšem nevyklučuje, že by k tomuto návrhu nepřistoupil v budoucnu. Dále bylo podnikateli navrženo ukotvení smluvní pokuty ve svých smlouvách. Podnikatel již o této možnosti přemýšlel, ačkoliv předpokládá rozepři se stálými odběrateli, pokud by smlouvy změnil. Nevyvrací však zavedení smluvní pokuty u nových odběratelů. Užití bankovní záruky si podnikatel dokáže představit při kupních smlouvách na sumu vyšší 400 000 Kč. Porovnání bank a jejich poplatků hodnotí jako přehledné a užitečné. Podnikatel taktéž schvaluje užití pojištění pohledávek. Přiznává, že zavedení pojištění již delší dobu zvažuje vzhledem k narůstajícím pohledávkám po splatnosti. Představení vybraných pojišťovacích společností užije, při jejich následném kontaktování. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

V další kapitole bylo navrženo vymáhání pohledávek mimosoudní cestou. Byl mu navržen systém upomínek, který hodlá aplikovat. Dále byly podnikateli představeny inkasní agentury. Využití jejich služeb se podnikatel nebrání, ovšem učinil by tak až za předpokladu neúspěšného vymáhání vlastními silami. Taktéž vyjádřil obavu

o úspěšnost agentury a výši provizí inkasních agentur, jelikož se jedná o nemalé částky. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

Představeno dále bylo vymáhání soudní cestou. Podnikateli bylo doporučeno využít zkrácené civilní řízení a rozhodčí řízení. Podnikatel by jevil zájem o soudní řízení pouze za předpokladu, že mimosoudní cesta nebude úspěšná. Jako logický postup se mu jeví využití zkráceného civilního řízení a možnost elektronického platebního rozkazu. Co se týče rozhodčí doložky nepředpokládá, že všichni odběratelé budou s tímto postupem souhlasit, avšak nezavrhuje možnost využití doložky v budoucnu. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

Podnikateli bylo doporučeno využít své volné peněžní prostředky např. k modernizaci prostor, zvýšení kvality a efektivity práce nebo zlepšení pracovních podmínek. Podnikatel není proti tomuto návrhu, nýbrž konstatuje, že v nynější situaci, by uvítal disponovat volně se svými prostředky. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

Navržené změny podnikatel hodnotí jako realizovatelné a smysluplné. Aplikaci vybraných návrhů prodiskutuje se svými zaměstnanci. (Komunikace s podnikatelem, 2022)

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo předložit návrhy zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek podnikatele. Nejprve byl analyzován současný způsob zajištění a vymáhání pohledávek a následně byly navrženy způsoby zlepšení.

Prvním dílčím cílem bylo zpracování teoretické části. Pomocí literární rešerše byly představeny základní pojmy problematiky. Dále byl popsán způsob vzniku a zániku pohledávek, jejich zajištění a soudní i mimosoudní cesta vymáhání. Pohledávky byly definovány taktéž z ekonomického hlediska, kde byly definovány vybrané ukazatele týkající se problematiky pohledávek. Z daňového a účetního hlediska byly pohledávky rozčleněny, popsán způsob jejich účtování a tvorby opravných položek a odpisů.

Další část, tedy analytická část, měla za cíl představit podnikatele a analyzovat jeho pohledávky za sledované roky 2018–2020. Dále byl popsán jeho dosavadní způsob zajištění a vymáhání pohledávek. Z ekonomického hlediska byly vypočteny ukazatele likvidity a aktivity, výsledky byly mezi sebou následně porovnány.

V poslední části bakalářské práce byly uvedeny návrhy řešení problémů, které byly identifikovány v analytické části. Podnikateli byly navrhnuty způsoby prověření potenciálních odběratelů, stejně tak instrumenty sloužící k zajištění podnikatelových pohledávek. V rámci vymáhání pohledávek po splatnosti byly podnikateli doporučeny způsoby mimosoudní, konkrétně spolupráce s inkasními agenturami či realizace vymáhání vlastními silami. Stejně tak mu byly doporučeny způsoby a postupy soudního vymáhání, a to nalézací a rozhodčí řízení. Následně byla popsána optimalizace pohledávek z ekonomického, účetního a daňového hlediska. Návrhy byly předloženy podnikateli, který je zhodnotil a skutečně uvažuje o jejich implementaci.

## Seznam použité literatury

*Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/ares/>

*Agentura Česká inkasní* [online]. © 2016 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <http://aczi.cz/>

*Allianz Trade* [online]. [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: [https://www.allianz-trade.com/cs\\_CZ.html](https://www.allianz-trade.com/cs_CZ.html)

*Asociace inkasních agentur* [online]. © 2010 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://aiacz.cz/>

*AZlegal advokátní kancelář* [online]. © 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://azlegal.cz/>

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

*Bez pohledávek.cz* [online]. © 2020 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.bezpohledavek.cz/>

*Cash Collectors inkasní agentura* [online]. © 2007–2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://cashcollectors.cz/>

Ceník - JUDr. Jaroslav Jenerál. *JUDr. Jaroslav Jenerál - rozhodce & advokát* [online]. 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <http://www.spotřebitelskyrozhodce.cz/cenik/>

Ceníky a dokumenty ke stažení. *Česká spořitelna* [online]. © 2022, 2022 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/dokumenty#>

Ceny a Sazby. *Komerční banka* [online]. © 2022, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://cenysazby.kb.cz/ceny-a-sazby/podnikatele-podniky-a-municipality-v-obsluze-pobocek/>

Ceny služeb - Rozhodčí soud při IAL SE. *Rozhodčí soud při IAL SE* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <http://www.rozhodcisoud.net/cz/sekce/ceny-sluzeb-274/>

*CESR – Czech Economic Subjects Rating* [online]. © 2009–2022 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.cesr.cz/>

Credendo - Short-Term EU Risks úvěrová pojišťovna, a.s. Komunikace s Credendo 2022

- Credendo* [online]. 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://credendo.com/cs>
- ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL, 2011. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- Důležité dokumenty. *Equa bank* [online]. 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: [https://www.equabank.cz/firmy/dulezite-dokumenty?fbclid=IwAR1pqhPjWtF8NRKnn6MThOl3nHuAEa\\_tuLigt881JmkzBXutsR7L4fvQDGs#sazebnik-poplatku-pro-fo-podnikatele-a-pravnicke-osoby](https://www.equabank.cz/firmy/dulezite-dokumenty?fbclid=IwAR1pqhPjWtF8NRKnn6MThOl3nHuAEa_tuLigt881JmkzBXutsR7L4fvQDGs#sazebnik-poplatku-pro-fo-podnikatele-a-pravnicke-osoby)
- Expohledávky* [online]. © 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://expohledavky.cz/>
- JANHUBA, Miloslav, Marie MÍKOVÁ, Jaroslava ROUBÍČKOVÁ a Vladimír ZELENKA. *Finanční účetnictví: obecné otázky*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-614-2.
- JANKŮ, Martin. *Nové občanské právo v kostce: (stručný úvod)*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-516-9.
- JIRSA, J. a kol. *Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II*. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.
- JIRSA, J. a kol. *Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V*. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.
- Justice [online]. 2017 [cit. 2021-12-10]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- KINDL, Milan. *Zajištění a utvrzení dluhů*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-291-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- Kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing, 2016. *Účetnictví a daně* (Grada). ISBN 978-80-247-5806-0.

*Nariadení vlády č. 351/2013 Sb., ze dne 16. října 2013*

NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. *Smluvní právo*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. *Právo pro každého* (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.

PERTHEN, Ervín. *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. *Právo prakticky*. ISBN 978-80-7478-952-6.

*Pohledávky online* [online]. © 2016-2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.pohledavkyonline.cz/>

*RENOMIA* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.renomia.cz/>

RENOMIA, a.s. Komunikace s RENOMIA, a.s. 2022

Repo sazba ČNB a výše úroků z prodlení. *Běhounekovi – daně a vzdělání* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/vyvoj-uroku-z-prodleni/>

Roger Ověření. *Platební instituce Roger* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.roger.cz/overeni/>

ROZEHNAL, Aleš. *Praktikum občanského práva hmotného*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. ISBN 978-80-7380-805-1.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. *Finance* (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

*SAFIN INVEST* [online]. © 2001–2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/>

Sazebníky a ceníky. *UniCredit Bank* [online]. © 2022, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/sazebnik.html>

Sazebníky nákladů rozhodčího řízení. *Rozhodčí soud* [online]. 2022, 2022 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky>

Sazebníky poplatků a úrokové sazby. *MONETA Money Bank* [online]. © 2022, 2021 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/dokumenty-ke-stazeni/sazebniky>

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

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

Současná inflace. *Česká národní banka* [online]. 22.04.2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

SPIRIT, Michal. *Úvod do studia práva*. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5280-8.

ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK. *Základy obchodního práva pro ekonomy: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. Finance pro praxi. ISBN 978-80-248-3171-8.

TROUSIL, Michal a Veronika JAŠÍKOVÁ. *Úvod do tvorby odborných prací*. Vyd. 2., rozš. Hradec Králové: Gaudemaus [i.e. Gaudeamus], 2015. ISBN 978-80-7435-542-4.

*Vyhláška 330/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva spravedlnosti o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku a o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem ze dne 5. září 2001, v účinném znění*

XYZ, spol. s r.o. Interní dokumenty 2018–2020

XYZ, spol. s r.o. Komunikace s podnikatelem 2021

XYZ, spol. s r.o. Komunikace s podnikatelem 2022

XYZ, spol. s r.o. Komunikace s účetní 2021

XYZ, spol. s r.o. Propagační materiály 2018–2021

XYZ, spol. s r.o. Účetní výkazy 2018–2020

*Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších úkonů ze dne 28. února 2001, v účinném znění*

*Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) ze dne 30. března 2006, v účinném znění*

*Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů ze dne 1. listopadu 1994, v účinném znění*

*Zákon č. 549/1991 Sb., České národní rady o soudních poplatcích ze dne 5. prosince 1991, v účinném znění*

*Zákon č. 593/1992 Sb., České národní rady o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, v účinném znění*

*Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012, v účinném znění*

*Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 4. prosince 1963, v účinném znění*

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výše soudního poplatku za návrh na zahájení občanského soudního řízení (Zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP).....	21
Tabulka 2: Soudní poplatky za elektronický platební rozkaz (Zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP) .....	22
Tabulka 3: Výše odměny soudního exekutora (Zdroj: vlastní zpracování dle Vyhlášky č. 330/2001 Sb. ze dne 5. září 2001) .....	24
Tabulka 4: Přehled neuhrazených pohledávek k 31.12.2018 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018) .....	37
Tabulka 5: Přehled neuhrazených pohledávek k 31. 12. 2019 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2019) .....	39
Tabulka 6: Přehled neuhrazených pohledávek k 31. 12. 2020 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2020) .....	41
Tabulka 7: Hodnoty k výpočtu ukazatelů likvidit za roky 2018-2020 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020).....	44
Tabulka 8: Běžná likvidita podnikatele za roky 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020).....	44
Tabulka 9: Pohotová likvidita podnikatele za roky 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020) .....	45
Tabulka 10: Okamžitá likvidita podnikatele za roky 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020) .....	45
Tabulka 11: Hodnoty k výpočtu ukazatelů aktivity za roky 2018–2020 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020).....	46
Tabulka 12: Doba obratu pohledávek podnikatele za roky 2018–2020 (ve dnech) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020).....	47
Tabulka 13: Doba obratu závazků podnikatele za roky 2018–2020 (ve dnech) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020).....	47
Tabulka 14: Opravné položky k pohledávkám za roky 2018-2020 (v tis. Kč) (zdroj: vlastní zpracování dle (Interní dokumenty, 2018–2020), (Propagační materiály, 2018–2020)).....	50

Tabulka 15: Porovnání poplatků za služby spojené s bankovní zárukou (Zdroj: vlastní zpracování dle (Sazebníky a ceníky UniCredit Bank, 2022), (Důležité dokumenty Equa bank, 2022), (Ceníky a dokumenty ke stažení Česká spořitelna, 2022), (Sazebníky poplatků a úrokové sazby MONETA, 2022), (Ceny a Sazby Komerční banka, 2022))	57
Tabulka 16: Možné formy vymáhání pohledávek věřitelem (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Tabulka 17: Srovnání inkasních agentur (Zdroj: vlastní zpracování dle (Expohledávky, © 2021), (SAFIN INVEST, © 2001-2021), (Bez pohledávek.cz, © 2020), (AZlegal advokátní kancelář, © 2021), (Pohledávky online, © 2016-2021))	61
Tabulka 18: Přehled poplatků rozhodčího řízení (Zdroj: vlastní zpracování dle ((Ceny služeb - Rozhodčí soud při IAL SE, 2022), (Ceník - JUDr. Jaroslav Jenerál, 2022), (Sazebníky nákladů rozhodčího řízení, 2022))	62
Tabulka 19: Srovnání nákladů soudního řízení dle OSŘ a rozhodčího řízení (Zdroj: vlastní zpracování dle (Sazebník nákladů rozhodčího řízení, 2022), (ZoSP), (Ceník – JUDr. Jaroslav Jenerál, 2022))	63

## Seznam grafů

Graf 1: Členění pohledávek k 31. 12. 2018 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018) .....	37
Graf 2: Přehled pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2018 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018).....	38
Graf 3: Členění pohledávek k 31. 12. 2019 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2019) .....	39
Graf 4: Přehled pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2019 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2019).....	40
Graf 5: Členění pohledávek k 31. 12. 2020 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2020) .....	41
Graf 6: Přehled pohledávek dle splatnosti k 31. 12. 2020 (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2020).....	42
Graf 7: Porovnání struktury pohledávek k rozvahovým dnům sledovaných let (v %) (Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokumenty, 2018–2020).....	43
Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidit v letech 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020).....	46
Graf 9: Srovnání dob obratu pohledávek a závazků v letech 2018–2020 (ve dnech) (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní výkazy, 2018–2020).....	48

## Seznam rovnic

Rovnice 1: Vzorec okamžité likvidity (Zdroj: Čížinská, 2018).....	28
Rovnice 2: Vzorec pohotové likvidity (Zdroj: Čížinská, 2018) .....	28
Rovnice 3: Vzorec běžné likvidity (Zdroj: Čížinská, 2018).....	28
Rovnice 4: Obecný vzorec doby obratu pohledávek (Zdroj: Čížinská, 2018).....	29
Rovnice 5: Obecný vzorec doby obratu závazků (Zdroj: Čížinská, 2018).....	29