



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ANALÝZA VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS OF DEBT COLLECTION IN CAPITAL COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ioannis Papadopoulos

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2016

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Papadopoulos Ioannis**

---

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza vymáhání pohledávek v kapitálové společnosti**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Debt Collection in Capital Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Pohledávky z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu zajištění a vymáhání pohledávek

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KRČMÁŘ, J. a J. SPÁČIL. Právo občanské. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 413 s. ISBN 978-80-7478-411-8.

NOVOTNÝ, P. Nový občanský zákoník: Smluvní právo. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 230 s. ISBN 978-80-247-5164-1.

HURDÍK, J. Občanské právo hmotné: obecná část, absolutní majetková práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 308 s. ISBN 978-80-7380-377-3.

SVOBODA, K. Občanský soudní r

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Musilová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou vymáhání pohledávek ve společnosti PROFI PROFIL, s. r. o. Teoretická část se zaměřuje na právní úpravu pohledávek, jejich vznik, zajištění, zánik a vymáhání. Cílem bakalářské práce je zhodnocení situace v oblasti vymáhání pohledávek u podnikatele v posledních pěti letech a nalezení optimálního řešení vedoucího k zefektivnění tohoto procesu.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with problem of debt collection in company PROFI PROFIL, s. r. o. Theoretical part focuses on law connected with debt collection, creation of debt, security, termination and methods of debt collection. Aim of this bachelor thesis is to evaluate current situation in debt collection in the last five years and to find solution which will lead to streamline of this process.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Pohledávka, závazek, věřitel, vymáhání pohledávek, vznik pohledávek, zajištění pohledávek

## **KEYWORDS**

Debt, engagement, debt collector, debt collection, creation of debt, security of debt

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

PAPADOPOULOS, I. *Analýza vymáhání pohledávek v kapitálové společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016, 67 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Helena Musilová.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 31. května 2016

.....  
Ioannis Papadopoulos

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Heleně Musilové za odbornou pomoc a cenné rady, které mi při vypracování bakalářské práce poskytla.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: POHLEDÁVKY Z PRÁVNÍHO, ÚČETNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....</b>	<b>14</b>
1.1 Právní předpisy upravující problematiku pohledávek.....	14
1.2 Vznik pohledávek.....	15
1.3 Příslušenství pohledávek .....	15
1.4 Zajištění a utvrzení pohledávek .....	15
1.4.1 Finanční záruka.....	16
1.4.2 Ručení .....	16
1.4.3 Závdavek.....	16
1.4.4 Zajišťovací převod práva .....	17
1.4.5 Zástavní právo.....	18
1.4.6 Utvrzení pohledávek .....	18
1.4.7 Uznání dluhu.....	19
1.5 Zánik pohledávek .....	20
1.5.1 Řádné plnění .....	20
1.5.2 Odstoupení od smlouvy .....	20
1.5.3 Započtení .....	21
1.5.4 Odstupné .....	22
1.6 Promlčení pohledávky.....	22
1.7 Postoupení pohledávek.....	23
1.8 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou .....	24
1.8.1 Využití služeb inkasní agentury.....	24
1.9 Způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou .....	24
1.9.1 Soudní řízení dle OSŘ .....	25

1.9.2	Rozhodčí řízení dle ZRŘ .....	27
1.9.3	Vykonávací řízení .....	28
1.9.4	Exekuční řízení dle EŘ .....	29
1.10	Ekonomické, účetní a daňové aspekty pohledávek.....	30
1.10.1	Oceňování pohledávek.....	30
1.10.2	Opravné položky k pohledávkám .....	30
1.10.3	Odpis pohledávek .....	32
1.10.4	Finanční analýza na bázi účetních výkazů.....	33
<b>2.</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....</b>	<b>36</b>
2.1	Základní údaje o obchodní společnosti .....	36
2.2	Pohledávky a jejich zajištění – rozbor současného postupu .....	38
2.3	Postup při vymáhání pohledávek – rozbor současné situace .....	39
2.4	Analýza pohledávek .....	41
2.4.1	Analýza pohledávek v roce 2011 .....	43
2.4.2	Analýza pohledávek v roce 2012.....	44
2.4.3	Analýza pohledávek v roce 2013.....	45
2.4.4	Analýza pohledávek v roce 2014.....	46
2.4.5	Analýza pohledávek v roce 2015.....	47
2.4.6	Souhrnná analýza let 2011 až 2015 .....	48
2.5	Finanční analýza.....	48
2.6	Zhodnocení finanční analýzy .....	49
2.7	Zhodnocení analýzy současného stavu a vymáhání pohledávek .....	50
<b>3.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>51</b>
3.1	Prevence vzniku problematických pohledávek .....	51
3.1.1	Důkladné prověření smluvní strany .....	51

3.2	Promlčení .....	52
3.3	Zajištění.....	53
3.3.1	Zajišťovací převod práva jako forma zajištění .....	53
3.4	Utvrzení.....	54
3.4.1	Smluvní pokuta jako forma utvrzení .....	54
3.5	Vymáhání pohledávek soudní cestou.....	55
3.5.1	Rozhodčí řízení.....	55
3.6	Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou .....	55
3.6.1	Vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasní agentury .....	55
3.7	Změna závazku v osobě věřitele .....	57
3.7.1	Postoupení pohledávek .....	57
3.8	Účetní, daňové a ekonomické aspekty.....	57
3.9	Zhodnocení návrhů řešení.....	58
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>67</b>

# ÚVOD

Přestože se v České republice platební morálka podnikatelů zlepšuje, stále je splacena včas jen třetina závazků. Průměrné zpoždění plateb v rámci tuzemské ekonomiky je 11 dnů po splatnosti. Jak vyplývá z analýzy platební morálky českých společností, kterou zpracovala poradenská společnost Bisnode, 58 procent faktur je zaplaceno do 30 dnů po splatnosti, čtyři procenta do 60 dnů a pět procent ještě později [1].

Právě na tuto problematiku související s platební morálkou podnikatelů - konkrétně na vymáhání pohledávek - se ve své bakalářské práci zaměřuji. Dle mého názoru zasluhují otázky spjaté s tímto tématem velkou pozornost, neboť právě nesplacené pohledávky představují pro řadu podnikatelů zásadní problém v jejich činnosti. Poměrně často dochází k tomu, že se podnikatel, jehož pohledávky nebyly uhrazeny včas, dostává do obtížné situace. Ještě horší varianta však může nastat v případě, kdy jeho pohledávky nebudou uhrazeny vůbec. Dochází k tomu buď v situaci, kdy dlužník svým závazkům jednoduše dostát nechce, anebo častěji z důvodů, kdy dlužník nedisponuje dostatkem finančních prostředků k uhrazení svých závazků – a tudíž svůj dluh uhradit nemůže. Tento jev se nazývá druhotná platební neschopnost. I tato problematika byla jedním z důvodů, proč jsem si dané téma zvolil, byť se budu zabývat pouze jedním konkrétním podnikatelem, a to společností PROFI PROFIL, s. r. o.

Práce je zpracována podle aktuálních právních předpisů, které nabyly účinnosti od 1. 1. 2014. V některých případech však budu srovnávat rozdíly mezi aktuální právní úpravou (NOZ) a dříve platnou právní úpravou (ObčZ a ObchZ). Chtěl bych poukázat zejména na specifické případy, kdy se konkrétní oblast problematiky vymáhání pohledávek bude řídit dle dříve účinných právních předpisů.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat situaci v oblasti vymáhání pohledávek ve společnosti PROFI PROFI, s. r. o. za posledních pět let její existence - v letech 2011 až 2015. Společnost PROFI PROFIL, s. r. o. se potýká s relativně vysokým objemem nezaplacených pohledávek, který se jí postupně daří snižovat. Situace však není stále uspokojivá a podnikatel citelně postrádá peněžní prostředky, jež se mu od dlužníků nepodařilo získat. Závažným, poměrně často se vyskytujícím problémem v současné době, je také odliv odběratelů, kteří se dříve velkou měrou podíleli na příjmech společnosti. V odvětví stavebnictví, v němž se společnost pohybuje, navíc momentálně panuje útlum. Podnikatel se nyní snaží snižovat náklady pomocí různých opatření a uvědomuje si, že je potřeba především vytvořit kontrolní systém, který by zamezil úniku peněžních prostředků, a to zvláště v podobě nevymahatelných pohledávek.

V této nepříznivé době, kdy společnost ztratila mnoho klíčových zákazníků a situace na trhu není oboru stavebnictví nakloněna, musí společnost vynaložit veškeré úsilí k efektivnějšímu předcházení problémových pohledávek, případně jejich vymáhání. Výše uvedená situace, kdy se společnosti nedaří inkasovat všechny pohledávky, má následně negativní dopad zejména na platební schopnost. To by mohlo z dlouhodobého hlediska vést k insolvenční společnosti.

V mé bakalářské práci budu vycházet z výsledků provedené analýzy, upozorním na nedostatky stávajících procesů v oblasti vymáhání pohledávek a zároveň navrhu řešení vedoucí k zefektivnění vymáhání pohledávek.

Dílčím cílem je zjistit, zda společnost PROFI PROFIL, s. r. o. využívá zajišťovacích a utvrzovacích prostředků dostatečně ve smyslu minimalizování rizika vzniku problémových pohledávek. Domnívám se totiž, že právě funkční využívání těchto prostředků představuje pro společnost možnost výrazného zlepšení daného stavu.

Dalším dílčím cílem této práce je zjistit, jakým způsobem by se daly minimalizovat náklady na vymáhání pohledávek a jaký přínos by představovalo ověřování odběratelů a jejich solventnosti před uzavíráním jednotlivých obchodů, aby se tak zamezilo vzniku pohledávek.

## **METODIKA A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Nejprve jsem stanovil cíl práce, který jsem formuloval na základě rozmluv s jednatelem společnosti PROFI PROFIL, s. r. o. a také po rozhovoru s hlavní účetní. Po zjištění potřebných informací jsem si stanovil cíle a dílčí cíle. Následovalo studium právních předpisů, které upravují problematiku vymáhání pohledávek. Mimo těchto zdrojů jsem také čerpal informace z odborné literatury. Mnohokrát se jednalo o odborná periodika pro právníky a účetní či daňové poradce, která zpravidla skýtala mnoho zajímavých a především aktuálních informací potřebných pro tvorbu mé bakalářské práce. Na základě shromáždění potřebných podkladů, jejich samostudia a konzultování s vedoucí mé bakalářské práce, jsem vypracoval teoretickou část. Poté jsem zpracoval i analytickou část, kde jsem využil jak doposud nabytých teoretických poznatků, tak i dat z interních materiálů společnosti PROFI PROFIL, s. r. o. Velmi důležitá pro mne byla analýza dokumentů, které představovaly hlavní zdroj informací potřebných k tvorbě tabulek a grafů.. Neméně přínosné byly i individuální ústní rozhovory s jednatelem společnosti. V části „Vlastní návrhy řešení“ jsem následně připravil doporučení a navrhl opatření, která by měla společnosti PROFI PROFIL, s. r. o. pomoci předejít nesplaceným pohledávkám a zároveň zefektivnit proces vymáhání pohledávek. Tato doporučení a navrhovaná opatření jsem poté prezentoval jednatelem společnosti.

# **1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: POHLEDÁVKY Z PRÁVNÍHO, ÚČETNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

Nejprve čtenáře seznámím s právními předpisy, které upravují problematiku vymáhání pohledávek v České republice. Následně definuji vztah dlužník – věřitel a popíši jak možnosti zajištění, tak možnosti utvrzení pohledávek. Dále se zaměřím na způsoby zániku pohledávek, promlčení pohledávek a dopady na vymahatelnost pohledávek. Objasním také způsoby soudního i mimosoudního vymáhání pohledávek a průběh rozhodčího řízení se všemi jeho náležitostmi. Na konci kapitoly zmíním účetní, daňové a ekonomické aspekty vymáhání pohledávek.

## **1.1 Právní předpisy upravující problematiku pohledávek**

V této kapitole uvedu zákony, které upravují problematiku pohledávek. Mezi stěžejní právní předpisy patří zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen NOZ), který nabyl účinnosti 1. ledna 2014. V problematice pohledávek však hraje stále důležitou roli i zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (dále ObčZ) a také zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (dále ObchZ), neboť oba tyto zákony upravují pohledávky vzniklé před 1. 1. 2014.

Právními předpisy, které upravují daňové aspekty pohledávek, jsou zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZoR), a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen ZDP). Účetní aspekty pohledávek upravuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále ZoÚ) a vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. Tato vyhláška byla novelizována na základě vyhlášky č. 467/2013 Sb., ve vazbě na rekonstrukci soukromého práva.

Dále využiji zákon č. 99/1963 Sb., který upravuje nalézací a vykonávací řízení, zákon o soudních poplatcích č. 549/1991 Sb., zákon č. 216/1994 Sb. o rozhodčím řízení (dále jen ZRR) a zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti

(dále jen EŘ). Právním předpisem, který upravuje proces mediace je zákon č. 202/2012 Sb. (dále jen ZoM).

## **1.2 Vznik pohledávek**

V této kapitole bude definován základní vztah dlužník – věřitel. Dle § 1721 NOZ se pohledávkou rozumí právo věřitele vůči dlužníkovi na určité plnění, přičemž má dlužník povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit. [2] V teoretické části se zaměřím zejména na všeobecná ustanovení o závazcích, jež jsou vymezeny § 1721 - § 2254 NOZ. Rovněž se budu zabírat závazky z právních jednání, které upravuje § 2055 - § 2893 NOZ.

Čemu se v této práci věnovat nebudu, jsou závazky z deliktů, které jsou vymezené v § 2894 - § 2990 NOZ, jelikož společnost PROFI PROFIL, s. r. o. nemá žádných pohledávek z deliktů.

## **1.3 Příslušenství pohledávek**

NOZ v § 513 taxativně vyčleňuje příslušenství pohledávek, kterým se rozumí úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s uplatněním pohledávky [2].

## **1.4 Zajištění a utvrzení pohledávek**

V této kapitole se zaměřím na některá opatření, která by mohla zlepšit postavení společnosti PROFI PROFIL, s. r. o. vůči dlužníkům. NOZ nově rozlišuje jednotlivé instituty na ty, které slouží k zajištění a ty, které slouží k utvrzení dluhu, respektive pohledávek. Nejprve se budu věnovat zajištění pohledávek.

NOZ mezi prostředky pro zajištění dluhu řadí finanční záruku, ručení, zástavní právo, zajišťovací převod práva a závdavek. Prostředky sloužící k zajištění dluhu se vyznačují tím, že věřiteli dávají jistotu, že nějaké plnění skutečně obdrží [3].

Termín jistota, užívaný v NOZ, není ničím novým a představuje obecnou úpravu v oblasti zajištění dluhů. Jistota tak není novým odlišným způsobem zajištění ani utvrzení dluhů oproti předchozí občanskoprávní úpravě (§ 555 - § 558 ObchZ). Jistota představuje osobní nebo majetkové zajištění, respektive to, co někdo dá k zajištění, že splní dluh.

Jistota je dána buď přímo věřiteli, nebo ve prospěch věřitele. Osobní jistotou je typicky ručení či finanční záruka. Majetková jistota pak představuje věc, která je daná věřiteli nebo v jeho prospěch jako zajištění, že dlužník svůj dluh splní. Příkladem je zástavní právo či zajištění převodem práva [4].

#### **1.4.1 Finanční záruka**

Finanční záruka je upravena v § 2029 – 2039 NOZ. Vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině [2].

Dříve existovala pouze tzv. bankovní záruka dle ObchZ v § 313 – 322. Od 1. 1. 2014, kdy nabyl NOZ účinnosti, je možné určit i jiného výstavce než banku, zahraniční banku či spořitelni a úvěrní družstvo [2]. Ať už se jedná o finanční záruku, respektive záruku bankovní, vyžaduje se vždy písemná forma záruční listiny.

#### **1.4.2 Ručení**

Ručitelské prohlášení je nutno vyhotovit v písemné formě. Ručitel prohlašuje, že uspokojí věřitelovu pohledávku vůči dlužníkovi, a jestliže dlužník věřiteli svůj dluh nesplní, stává se dlužníkovým ručitelem. Pokud nastane takovýto případ a zaručí-li se za týž dluh více ručitelů, ručí každý z nich věřiteli za dluh celý. Pokud však věřitel ručitele nepřijme, nemůže po něm ničeho žádat [2].

*„Ručení předpokládá platný dluh dlužníka“* [2], jelikož má ručitelský závazek akcesorickou povahu k závazku hlavnímu. V některých případech však v době vzniku ručení ještě neexistuje dluh dlužníka a zajišťuje se tak dluh budoucí [2].

#### **1.4.3 Závdavek**

Závdavek je právní institut s několikasetletou tradicí, známý již ze starověkého Řecka a Říma. Po desetiletích absence je začleněn do NOZ [4].

Závdavek má několik funkcí. Kromě funkce důkazní (byl-li závdavek dán, potvrzuje se tím uzavření smlouvy) a penální (nesplní-li smlouvu strana, která závdavek poskytla, ztrácí právo na jeho vrácení a závdavek tak propadá druhému kontrahentovi) má i funkci

zajišťovací. Závdavek se v tomto případě poskytuje jako jistota, že dojde ke splnění smlouvy. Věřitel si tak může ponechat závdavek do té doby, dokud nebude dluh zcela splněn. Pokud však nesplní závazek ze smlouvy ta strana, která závdavek přijala, je povinna vrátit duplum. Závdavek může dle § 1809 NOZ plnit i funkci odstupného, avšak pouze v případě, že není ujednána konkrétní výše odstupného [4].

#### **1.4.4 Zajišťovací převod práva**

Zajišťovací převod práva dává možnost převedení práva dlužníka či jiné osoby na věřitele. Vzhledem k tomu, že účelem převodu je zajištění dluhu, je jeho trvání časově omezeno a podmíněno [4].

„Podstatou zajišťovacího převodu práva je v převedení majetkového práva na věřitele ve spojení s rozvazovací podmínkou, že dluh bude splněn.“ [7] Výslovně zakotvená právní domněnka v NOZ v § 2044 značí, že se právo převádí s rozvazovací podmínkou, což znamená, že okamžikem, kdy dojde ke splnění dluhu, nabývá dlužník (či jiná osoba, která jistotu poskytla) své právo automaticky zpět. Naopak v případě nesplnění dluhu se stává převod práva nepodmíněným, tzn. bylo-li např. k zajištění převedeno vlastnické právo, stává se věřitel vlastníkem [6].

Tento zajišťovací institut je tak pro věřitele ještě výhodnější než zástavní právo, protože u zajišťovacího převodu nemusí věřitel zákonem stanoveným způsobem věc zpeněžovat (jak je tomu u realizace zástavního práva), ale může si ji rovnou ponechat [8].

Jakmile je dluh splněn, splní se i rozvazovací podmínka a následky založené převodní smlouvu pominou. Převedené právo se automaticky vrací zpět na dlužníka, popř. třetí osobu, která toto právo poskytla, nejednají-li smluvní strany jinak [7].

Pokud by dluh splněn nebyl, věřitel získá právo na jistotu. Pokud by hodnota jistoty byla vyšší než hodnota zajištěného dluhu, je věřitel povinen vyplatit poskytovateli jistoty vzniklý rozdíl, pokud není ujednáno jinak. Věřitel má právo na to si od této částky odečíst náklady, které v souvislosti s výkonem zajišťovacího převodu práva účelně vynaložil [9].

### **1.4.5 Zástavní právo**

Zástavní právo bývá zřizováno zástavní smlouvou, ve které si strany ujednají, co je zástavou a pro jaký dluh je zástavní právo zřízeno. [2] Pokud se věřitel rozhodne pohledávku zastavit (na základě zástavního práva), lze dluh po jeho splatnosti plnit jen zástavnímu věřiteli, jemuž věřitel, coby zástavní dlužník, pohledávku zastavil. Pokud by dlužník za této situace plnil svému věřiteli (zástavnímu dlužníkovi), bude muset plnění podruhé poskytnout zástavnímu věřiteli [10].

Stejně tomu bylo i za účinnosti ObčZ. NOZ však riziko pro dlužníky zvýšil tím, že již nevyžaduje, aby se dlužník o vzniku zástavního práva vždy dozvěděl. Předpokládá se totiž, že dlužník využije možnosti nahlédnutí do rejstříku zástav [2].

### **1.4.6 Utvrzení pohledávek**

K utvrzení dluhu lze využít uznání dluhu či smluvní pokuty, přičemž úkolem těchto prostředků je posílit právní postavení věřitele [9].

V uznání dluhu se staví na jisto, že dluh v době uznání existoval, a prodlužuje tak lhůtu pro jeho vymáhání. Smluvní pokuta pro věřitele naopak představuje další finanční nárok, o který se zvyšuje celková výše pohledávky. Pokud však dlužník nemá dostatek majetku pro splnění dluhu, nezaplatí ani smluvní pokutu a jedná se spíše o pouhý motivační prostředek [9].

#### **Smluvní pokuta**

Právní institut smluvní pokuty je nově zařazen mezi způsoby utvrzení dluhu (§ 2048 a násl.). Smluvní strany si mohou před uzavřením smlouvy ujednat tzv. smluvní pokutu pro případ porušení smluvní povinnosti. Pokud bude smluvní povinnost porušena, uplatní věřitel proti dlužníkovi tuto sankci [11]. Věřitel tak získává možnost uplatnit proti dlužníkovi předem ujednanou smluvní pokutu [2].

Ve srovnání s § 545 odst. 3 ObchZ připouští NOZ, aby dlužníkovi vznikla povinnost k zaplacení pokuty i v případě, že zanedbání smluvní povinnosti nezavinil. Toto nebrání ujednání stran vázat vznik nároku na zaplacení smluvní pokuty výlučně na zaviněné

porušení. NOZ oproti právní úpravě dle ObchZ a ObčZ nově umožňuje sjednat smluvní pokutu i ve formě nepeněžitého plnění [9].

Zaplatí-li dlužník za porušení své povinnosti smluvní pokutu, nezbavuje ho to povinnosti plnit i nadále jeho dluh. Smluvní pokuta je vůči dlužníkovi mnohem snadněji uplatnitelná než náhrada škody, jejíž prokazování činí v praxi často potíže [11].

NOZ ve prospěch zásad autonomie vůle stran a neformálnosti právních úkonů (právních jednání) nestanovuje obligatorní písemnou formu ujednání o smluvní pokutě. Je však třeba pamatovat na tendence a předpokládaný vývoj v oblasti způsobů uzavírání smluv v 21. století. Především na kontrahování smluv prostřednictvím elektronických komunikačních prostředků a sociálních sítí, tj. elektronických obchodů [12].

V praxi někdy dochází ke sjednávání příliš vysokých smluvních pokut. Ustanovení § 2051 zakotvuje právo dlužníka požadovat u soudu snížení nepřiměřeně vysoké smluvní pokuty (tzv. moderační právo soudu) [13].

#### **1.4.7 Uznání dluhu**

Uznání dluhu je jednostranné, hmotněprávní a adresné jednání dlužníka vůči věřiteli, kterým dlužník uznává svůj dluh co do důvodu a výše. Je vyžadována písemná forma. Výjimka z požadavku písemné formy je připouštěna pouze v případech tzv. konkludentního uznání dluhu, kdy je výslovné písemné prohlášení dlužníka nahrazeno jeho aktivním jednáním, které se ze zákona považuje za uznání (např. placení úroků nebo částečné plnění) [28].

Úprava uznání dluhu v NOZ vychází převážně z ustanovení dosavadního ObchZ. Důležitá je především domněnka, že platí-li dlužník úroky, má se za to, že uznal dluh (jistinu), z něhož úroky platí. Pravidlo se ale nepoužije v případě placení již promlčeného dluhu (§ 2054) [4].

Uznání dluhu hospodářsky nezajišťuje pohledávku věřitele, třebaže mu poskytuje jiné výhody. Mezi tyto výhody patří zejména nová desetiletá promlčecí doba, která začne běžet ode dne, kdy došlo k uznání dluhu. Také se před soudem významně zlepšil postavení věřitele, který již nemusí soudu dokazovat, že dluh má legitimní právní důvod [6].

## **1.5 Zánik pohledávek**

V této kapitole uvedu některé ze způsobů zániku pohledávek. Jmenovitě se bude jednat o řádné plnění, odstoupení od smlouvy, započtení a odstupné. Tyto formy zániku pohledávky jsem zvolil s ohledem na praktickou využitelnost u podnikatele.

### **1.5.1 Řádné plnění**

K zániku povinnosti dlužníka – tj. dluhu – dochází jen tehdy, když bylo plněno řádně a včas. Nebylo-li plněno řádně, vznikají věřiteli proti dlužníkovi nároky z vadného plnění. Ty se liší dle toho, jestli lze vadu plnění odstranit, nebo ne [6].

Bylo-li plněno vadně, je nutné, aby věřitel vadu dlužníkovi včas vytknul, jinak se vystavuje riziku, že se svých nároků nedomůže. NOZ k vytknutí vady věřiteli poskytuje lhůtu šesti měsíců od okamžiku převzetí předmětu plnění [6].

Pokud věřitel vytkne vadu později a zcizitel překročení této lhůty namítne, soud věřiteli žádná práva z vadného plnění nepřizná (§ 1921). Oproti ObčZ nedochází k zániku práva (prekluzi), ale je třeba, aby se dlužník uplynutí lhůty k uplatnění práv z vad sám dovolal [6].

Přijímá-li věřitel plnění, je povinnen, žádá-li tak dlužník, vydat dlužníkovi podle ust. § 1949 odst. 1 NOZ potvrzení o splnění dluhu, tzv. kvitanci. Dlužník může podle ustanovení § 1949 odst. 2 NOZ své plnění odepřít (aniž by se ocitl v prodlení s placením dluhu) nevydá-li mu věřitel zároveň kvitanci. Pokud je kvitance vydána na jistinu, má se za to, že bylo vyrovnáno také příslušenství pohledávky. Předpokládá se tedy, že došlo k zaplacení veškerých úroků, úroků z prodlení, poplatků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky. Opak, tedy že dlužník uhradil jistinu, nikoliv příslušenství pohledávky, je proto třeba v kvitanci uvést [6].

### **1.5.2 Odstoupení od smlouvy**

Od smlouvy lze odstoupit, ujednají-li si to strany, nebo stanoví-li tak NOZ. Obvykle se jedná o případy, kdy je smlouva porušena podstatným způsobem. NOZ definuje jako podstatné takové porušení smlouvy, kdy strana porušující smlouvu již při jejím uzavření

věděla nebo musela vědět, že by druhá strana smlouvu neuzavřela, pokud by toto porušení předvídala [6].

Pokud strana svého práva odstoupit od smlouvy pro podstatné porušení smlouvy nevyužije hned, nebrání jí to od smlouvy odstoupit i později s odkazem na obdobné jednání druhé strany. Pokud oprávněná strana oznámí druhé straně své rozhodnutí, že od smlouvy odstupuje, či u smlouvy setrvává, nemůže už sama tuto volbu změnit. Odstoupením se smlouva od počátku ruší s tím, že práva a povinnosti stran zanikají,

což však nemá vliv na některá sankční ujednání, která ze smlouvy plynou. Zachováno zůstává právo na zaplacení smluvní pokuty nebo úroku z prodlení, pokud už dospěl. Odstoupení od smlouvy nemá žádného vlivu na zajištění dluhu [4].

### **1.5.3 Započtení**

Započtení lze využít v případech, kdy si strany vůči sobě nárokují plnění stejného druhu. Pak může každá z těchto stran prohlásit vůči druhé, že započítává svůj dluh vůči dluhu strany druhé. Takovýmto právním konáním se pohledávky ruší v rozsahu, v jakém se vzájemně kryjí [2].

Hodlá-li se kontrahent využít institutu započtení, musí nejprve prověřit, kterými právními předpisy se pohledávky, jež zamýšlí do zápočtu zahrnout, řídí. Týká-li se zápočet pohledávek podřízených úpravě dle ObchZ, proběhne zápočet podle ní. NOZ se aplikuje teprve na zápočty, které zahrnou pohledávky podřízené právní úpravě dle NOZ. Nově také kritériem započitatelnosti není splatnost pohledávky, nýbrž (bez ohledu na splatnost) hledisko její vymahatelnosti, respektive splnitelnosti, podle toho, zda se jedná o pohledávku započítávanou, anebo proti níž zápočet směřuje [9].

Dle právní úpravy NOZ je možnost jednostranného započtení značně omezena. Nadále již není možné započíst pohledávku neurčitou nebo nejistou. Mezi další změny patří to, že účinky započtení nastávají zpětně k okamžiku, kdy se pohledávky staly způsobilými k započtení, tedy nikoli k okamžiku započtení. Tím je možné zpětně zrušit i úroky z prodlení či smluvní pokutu za prodlení [9].

Jednostranné započtení je možné, pokud započítavající má právo požadovat uspokojení své vlastní pohledávky (tedy má ji splatnou) a zároveň má právo plnit svůj dluh (dluh

nesmí být splatný), viz. § 1982 odst. 1 NOZ. Z ObchZ bylo převzato pravidlo započtení promlčených pohledávek, které již oproti původnímu ObčZ nejsou z jednostranného započtení vyloučeny. Avšak pouze za předpokladu, že promlčecí lhůta uplynula, až po době, kdy se pohledávky staly způsobilé k započtení (§ 1989 NOZ) [9].

#### **1.5.4 Odstupné**

Strany si mohou ujednat, že jedna z nich může zrušit závazek oproti zaplacení sjednané částky jako odstupného. Právo na odstoupení od smlouvy může oprávněná strana využít pouze před tím, než sama, byť jen částečně, plnila nebo plnění od druhé strany přijala. Zákon nevyžaduje, aby oprávněná strana oznámila druhé straně využití práva zrušit závazek zaplacením odstupného. Postačí pouze, aby odstupné uhradila, čímž dojde ke zrušení závazku. Písemná forma pro sjednání odstupného vyžadována není, je však vhodné ji využít. Oproti úpravě dle ObchZ se však jedná pouze o dispozitivní úpravu, od níž se strany mohou odchýlit, dohodnou-li se tak [14].

Nyní může dle § 1809 NOZ plnit závazek funkci odstupného, to však pouze v případě, že není ujednána konkrétní výše odstupného. Z uvedeného lze pak usuzovat, že je možné sjednat oba instituty vedle sebe, tedy současně závazek i odstupné. V této souvislosti bych chtěl podotknout že právo požadovat závazek není nepromlčitelné. Dle § 611 NOZ se promlčují všechna majetková práva, kam patří i právo požadovat závazek. Zákonná lhůta v tomto případě činí tři roky, nicméně si strany mohou ujednat dle § 630 odst. i lhůtu jinou, a to v intervalu jeden rok až patnáct let.(viz. níže) [14].

#### **1.6 Promlčení pohledávky**

Je-li právo věřitele promlčeno a dlužník u soudu uplatní tuto námitku, tedy dovolá se promlčení, zbaví se své povinnosti plnit dluh. *„Promlčecí lhůta je časový úsek, po který může věřitel uplatnit své právo u soudu nebo jiného stanoveného orgánu veřejné moci“* [9].

Tento právní institut promlčení funguje dle zásady „vigilantibus iura“, tedy právo patří bdělým - bez toho, aniž by dlužník namítl, že je právo promlčeno, soud nemůže k promlčení přihlídnout. Dochází zde tedy pouze k jakémusi oslabení práva. Naopak

je tomu u prekluze, kterou právo zaniká a nemůže být přiznáno soudem. K prekluzi je soud povinen přihlídnout z moci úřední [15].

Standardní promlčecí lhůta dle NOZ činí 3 roky a maximálně 10 let. Kontrahenti však mají možnost sjednat si lhůtu odlišnou - v rozmezí 1 roku (minimum) až 15 let (maximum). Promlčecí lhůta u pohledávky na splnění peněžení dluhu začíná běžet ode dne splatnosti dluhu. Dle NOZ není možné si dopředu smluvně ujednat, že dlužník nemůže námitku promlčení u soudu uplatnit – takovéto ujednání by bylo neplatné [15].

Pokud dlužník plní promlčený dluh, aniž by na toto plnění mělo vliv, jestli o promlčení věděl nebo nevěděl, nemůže požadovat jeho vrácení. Přijetí promlčeného dluhu nepředstavuje pro věřitele bezdůvodné obohacení [15].

## **1.7 Postoupení pohledávek**

Postoupení pohledávek je institutem, který poskytuje možnost změny věřitele, a to zejména v případech, kdy se prvotnímu věřiteli vyplatí převést pohledávku na jiného, než vynakládat na její vymáhání další náklady. V některých případech bývá nabyvatelem (tzv. postupníkem) pohledávky osoba, jež je sama dlužníkem původního dlužníka (tzv. postupitele) a nabytou pohledávku hodlá využít k započtení [16].

K převedení existující pohledávky, která dosud nebyla plněna, věřitel nepotřebuje souhlasu dlužníka. Nově lze dle NOZ pohledávku postoupit i ústní formou a nejen písemnou, jak tomu bylo doposud dle ObčZ. Aby však bylo možné pohledávku postoupit, je nutné, aby se jednalo o pohledávku, kterou je možno zcicit [16].

Při postoupení na nového majitele přechází veškeré příslušenství pohledávky a práva s ní spojená, tedy i zajištění. Pokud je pohledávka zajištěna, je potřeba vyrozumět osobu, která se za dluh zajistila zajistit koho co právem zástavním, ručením či jiným způsobem, o postoupení pohledávky postupníkovi. Postoupení pohledávky může prokázat i postupník [17].

Postupiteli, je-li pohledávka postoupena úplatně, vzniká odpovědnost vůči postupníkovi, že pohledávka v době postoupení existuje a je dobytá. Postupitel odpovídá až do výše přijaté úplaty s úroky. Toto však neplatí, věděl-li postupník, že je pohledávka budoucí, nejistá či nedobytná [17].

Nově také NOZ nabízí podle § 1887 možnost postoupení souboru pohledávek. Soubor pohledávek mohou tvořit jak pohledávky současné, tak budoucí, je-li takovýto soubor pohledávek dostatečně určen [18].

## **1.8 Vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou**

Dle mého názoru je v zájmu každého věřitele, aby se problémovou pohledávkou pokusil z dlužníka vymoci nejprve mimosoudní cestou. Mimosoudní vymáhání pohledávek, k němuž patří například zasílání upomínek dlužníkovi nebo využití služeb inkasní agentury, může věřiteli ušetřit mnoho času i financí, podaří-li se pohledávkou úspěšně vymoci.

### **1.8.1 Využití služeb inkasní agentury**

Úkolem inkasních agentur je vymáhání a správa pohledávek, obvykle včetně aktivní komunikace s neplátcími dlužníky právní terminologie. Mimo to může inkasní agentura nabízet i služby jako je stálé sledování splatností faktur, administrativní servis fakturace a hromadné zasílání poštovních, e-mailových, SMS zpráv a podobně. Asociace inkasních agentur, která sdružuje inkasní agenty v České republice vytvořila tzv. Etický kodex AIA, který dobrovolně přijaly inkasní agentury, jež se staly členy AIA [18].

Náklady jednotlivých inkasních agentur se mohou lišit, jelikož stále neexistuje žádná zákonná norma, která by upravovala maximální možnou výši odměny v oblasti vymáhání pohledávek inkasními agenturami. Záleží tak obvykle na výši pohledávek, které mají být vymáhány a kvalitě nabízených služeb, které daná inkasní agentura poskytuje. V ideálním případě by měl věřitel vyhledat ověřenou inkasní agenturu, která po svých klientech nepožaduje zálohy ani jiné platby předem a odměnu za vymáhání uhradí dlužník [18].

## **1.9 Způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou**

Rozhodne-li se věřitel vymáhat pohledávkou soudní cestou, mnohdy bude jeho prvním krokem k úspěšnému získání toho, co mu náleží, podání žaloby k soudu či rozhodčímu orgánu. Proces, který následuje, je možné rozložit do několika fází. Jako první proběhne řízení nalézací, ať už dle OSŘ nebo ZRŘ, kdy soud tzv. nalézá právo (zjišťuje, zda-li věřitel právo na pohledávku skutečně má). Následně přichází na řadu výkon rozhodnutí dle OSŘ či exekuční řízení dle EŘ.

### 1.9.1 Soudní řízení dle OSŘ

Nalézací řízení je jeden z druhů řízení v civilním procesu. Oproti rozhodčímu řízení se vyznačuje zejména jeho dvojinstančností, která zajišťuje nejen dvojí posouzení věci, ale také cestu k nápravě a odstranění vad, které se vyskytly v řízení. Účastníkům také poskytuje možnost přezkoumání rozhodnutí vydaného soudem [23].

Mezi druhy rozhodnutí, které soud může vydat patří:

- rozsudek, (o podstatě věci by měl soud rozhodnout rozsudkem);
- usnesení (jedná se o tzv. procesní formu rozhodování ve věcech procesních, nerozhoduje o podstatě sporu);
- platební rozkaz (jedná se o rozhodnutí vydané soudem v tzv. zkráceném soudním řízení) [5].

V nalézacím řízení vystupuje žalobce (obvykle věřitel) a žalovaný (obvykle dlužník). Soud provádí ty důkazy, které mu žalující strana navrhne dle zásady volného hodnocení důkazů. Jako důkazní prostředek lze použít jakoukoliv věc, která pomůže přispět k prokázání určité skutečnosti. Součástí žaloby, kterou podává žalobce, je i tzv. žalobní petit, který představuje návrh rozhodnutí žalující strany [5].

Mezi náklady soudního řízení může patřit například náhrada za ušlou mzdu (u zaměstnance) či ušlý zisk (u podnikatele), náklady na tlumočnicka, náklady na cestovné, DPH a další. Mezi nákladově nejvýznamnější položky obvykle patří odměna za právní zastoupení či soudní poplatek. Poplatníkem soudního poplatku je navrhovatel – žalobce [20].

Poplatková povinnost vzniká v okamžiku podání žaloby a základem poplatku je peněžitá částka, která je předmětem řízení. Soudí-li se strany o něco jiného než peněžitou částku, zákon o soudních poplatcích vymezuje, jak se má poplatek stanovit. U dluhu peněžitého se jedná o částku 5 %, avšak minimální výše soudního poplatku je 1 000 Kč. Dle zásady úspěchu ve věci strana, která spor prohrála, musí zaplatit nejen výdaje své, ale i výdaje vítězné protistrany [19].

## Elektronický platební rozkaz

U žaloby, ve které se uplatňuje právo na zaplacení peněžité částky je možnost využít tzv. zkráceného soudního řízení a podat soudu návrh na vydání elektronického platebního rozkazu [19].

K elektronickému platebnímu rozkazu se váže několik podmínek, které je třeba dodržet:

- žalovaná částka nesmí překračovat 1 000 000 Kč
- na základě vydaného platebního rozkazu musí žalovaný do 15 dní (od doručení platebního rozkazu žalovanému do vlastních rukou) pohledávku uhradit nebo se bránit tzv. odporem
- podá-li žalovaný odpor, ruší se tím platební rozkaz v celém jeho rozsahu a soud nařídí jednání [19]

Tabulka 1: Srovnání poplatků za žalobu, platební rozkaz a elektronický platební rozkaz (Zdroj [37])

Výše peněžního plnění – základ poplatku	žaloba	platební rozkaz
a) do částky 20 000 Kč (10 000 Kč)	1 000 Kč	1 000 Kč
b) v částce vyšší než 20 000 Kč do 40 000 000 Kč (10 000 Kč do 20 000 Kč)	5 % z této částky	5 % z této částky
c) v částce vyšší než 40 000 000 Kč (20 000 Kč)	2 000 000 Kč a 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč	2 000 000 Kč a 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč
d) nad 250 000 000 Kč (nad 1 000 000 Kč)	nezapočítá se	nezapočítá se

Proti rozhodnutí soudu první instance lze podat odvolání, jakožto řádný opravný prostředek. Odvolání se podává soudu prvního stupně ve lhůtě 15 dnů od doručení písemného vyhotovení rozhodnutí. Odvolání je však možno podat pouze, pokud rozhodnutí soudu ještě nenabylo právní moci. Nabylo-li rozhodnutí soudu právní moci, zbývá jedině možnost využít opravných prostředků mimořádných (žaloba na obnovu řízení, žaloba pro zmatečnost a dovolání) [21].

### 1.9.2 Rozhodčí řízení dle ZRŘ

Rozhodčí řízení představuje alternativu k nalézacímu řízení dle OSŘ. Jedná se o mimosoudní způsob řešení majetkových sporů. Rozhodci (respektive jiné rozhodčí instituce), kteří nahrazují soudce (či senát) v občanském soudním řízení, by měli rozhodovat nezávisle a nestranně. Případný spor se projednává dle ZRŘ. Podmínkou rozhodování sporu v rozhodčím řízení je uzavření písemné rozhodčí smlouvy, respektive rozhodčí doložky, která musí obsahovat všechny náležitosti, které ji ZRŘ ukládá, a která umožňuje řešení vzniklých sporů ze smlouvy, ke které je rozhodčí doložka uzavírána [21].

Rozhodčího řízení bývá využíváno pro některé jeho výhody oproti nalézacímu řízení v občanském soudním právu. Mezi ně patří zejména rychlejší vyřešení sporu ve srovnání s civilním soudním řízením dle OSŘ (Od podání žaloby do vydání rozhodčího nálezu uběhne často pouze několik měsíců nebo dokonce několik týdnů; doručením stranám sporu nabývá rozhodčí nález právní moci a stává se vykonatelným) Rovněž jsou kladeny menší nároky na formálnost celého procesu a mnozí si rozhodčí řízení vybírají i pro jeho neveřejnost [21].

Typická pro rozhodčí řízení bývá také menší finanční náročnost. Každý rozhodčí soud či rozhodce si stanovuje i své poplatkové kritéria. Zpravidla jsou však poplatky před rozhodcem/rozhodčími soudy nižší než v soudním řízení dle OSŘ [21].

Jako příklad jsem se rozhodl uvést náklady na vedení sporu u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky, který se pyšní nejširší možnou působností v ČR, několika tisíci vyřešených sporů, a historií sahající až do roku 1949 [22].

**Tabulka 2: Náklady na vedení sporu u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (Zdroj: [22])**

<b>Sazebník nákladů rozhodčího řízení pro tuzemské spory</b>		
<b>Hodnota předmětu sporu</b>	<b>Poplatek</b>	<b>Paušál na správní náklady</b>
do 50 000 000 Kč	4 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 10 000 Kč	0 Kč
do 250 000 000 Kč	2 000 000 Kč a 1 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 50 000 000 Kč	0 Kč
do 1 000 000 000 Kč	4 000 000 Kč a 0,5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 250 000 000 Kč	0 Kč
nad 1 000 000 000 Kč	7 750 000 Kč a 0,25 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 1 000 000 000 Kč	0 Kč

Rozhodčí řízení se zahajuje na základě žaloby, kterou podává žalobce. Dále musí žalující strana zaplatit poplatek, aby mohl rozhodce ve věci začít konat. Po vydání rozhodčího nálezu a doručení stranám sporu nabývá tento rozhodčí nález právní moci a stává se vykonatelným [22].

Jelikož se rozhodčí řízení vyznačuje jednoinstančností, nelze se proti rozhodčímu nálezu odvolat ani použít jiných opravných prostředků, pokud se předtím strany účastníci se rozhodčího řízení nedomluvili jinak.

### **1.9.3 Vykonávací řízení**

Rozhodne-li se žalobce, oprávněný postupovat proti dlužníkovi vykonávacím řízením, provede výkon rozhodnutí okresní soud místně příslušný podle trvalého bydliště dlužníka – povinného. Obecný soud (soud okresní) poté nařídí soudní výkon rozhodnutí a zajistí jeho provedení. Výkon rozhodnutí je možno provést prodejem movitých a nemovitých věcí a u peněžitých pohledávek lze provádět srážky ze mzdy.

U nepeněžitých pohledávek například vyklizením, odebráním věci, provedením prací a výkonů atd [24].

#### 1.9.4 Exekuční řízení dle EŘ

Další variantou (pro žalobce) je využití exekučního řízení. U exekučního řízení musí oprávněný, obdobně jako u výkonu rozhodnutí, podat exekutorovi návrh na exekuční řízení. Následné úkony exekutora se považují za úkony exekučního soudu. Exekuční návrh musí zejména obsahovat označení exekutora, který má exekuci vést, s uvedením jeho sídla, dále pak označení věci, které se návrh týká a co sleduje; označení účastníků, tj. oprávněného a povinného [24].

Exekuční titul představuje listinu, na jejímž základě je možno vést exekuční řízení. Může to být např. notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti, vykonatelná rozhodnutí soudu a jiné [24].

Exekutoři nemají vymezenou místní příslušnost a mohou tedy působit na území celé České republiky. Exekutor může postupovat samostatně, iniciativně a smí kombinovat jednotlivé způsoby exekuce, je však limitován taxativním vymezením způsobů exekuce. To, co není výslovně upraveno exekučním řádem, se řídí podle OSŘ. Výhodou exekučního řízení čeho je, že sám exekutor je zainteresovaný na tom, aby pracoval rychle a efektivně. Exekutor by měl však vždy volit takové způsoby, které jsou vůči povinnému co nejšetrnější [24].

Dle § 6 EŘ náleží exekutorovi odměna 15 % z vymožené částky + DPH. Navíc má exekutor nárok i na náhradu hotových výdajů (dle § 13 EŘ) a tato náhrada hotových výdajů mu náleží i v případě, kdy se mu nepodařilo vymoci ničeho [25].

Tabulka 3: Odměna za provedení exekuce ukládající zaplacení peněžité částky (Zdroj [38])

Výše peněžního plnění – základ odměny exekutora	Sazba
Do 3 000 000 Kč základu	15% (nejméně 3 000 Kč)
Z přebývajících částky až do 40 000 000 Kč základu	10%
Z přebývajících částky až do 50 000 000 Kč základu	5%
Z přebývajících částky až do 250 000 000 Kč základu	1%

## 1.10 Ekonomické, účetní a daňové aspekty pohledávek

Tato kapitola se bude věnovat ekonomickým, účetním a daňovým aspektům pohledávek. Domnívám se, že je v zájmu každého podnikatele, aby usiloval o maximální využití všech dostupných legálních účetních i daňových prostředků za účelem tvorby daňově uznatelných nákladů, respektive snižování základu daně (je-li to však v daném zdaňovacím období pro poplatníka výhodné – viz. níže). Stejně tak hrají důležitou roli ukazatele finanční analýzy, které mohou poskytnout cenné informace nejen podnikateli samému, ale i jeho okolí (investoři, banky, věřitelé atd.)

### 1.10.1 Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek přichází na řadu tehdy, když účetní jednotka potřebuje vyjádřit hodnotu pohledávky. Dle § 25 (g) zákona o účetnictví se pohledávky při vzniku oceňují jmenovitou hodnotou; při nabytí za úplatou nebo vkladem pořizovací cenou; závazky se ocení jmenovitou hodnotou. Pořizovací cenou se rozumí cena, za kterou byl majetek pořízen, a ke které patří i náklady s pořízením spojené [26].

### 1.10.2 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky k pohledávkám lze rozdělit do dvou skupin. Na účetní opravné položky, které jsou tvořeny vzhledem k zásadě věrného zobrazení v účetnictví (tyto opravné

položky jsou povinné) a na zákonné opravné položky, které podnikatel uplatňuje dle svého uvážení, a které mu umožňují generovat daňové náklady [27].

### **Účetní opravné položky k pohledávkám**

Aby byla dodržena zásada věrného zobrazení účetnictví dle § 7 ZoÚ, včetně zásady opatrnosti, je nutné, aby se snížení hodnoty pohledávky odrazilo v účetnictví podnikatele. Není pochyb o tom, že pohledávka po lhůtě splatnosti ztrácí na hodnotě z důvodu klesající pravděpodobnosti jejího inkasa s prodlužující se lhůtou uplynoulou po splatnosti [27].

Účetní předpisy poskytují dva nástroje, které se však používají v odlišných situacích:

- a) Snížení hodnoty pohledávky, které je pouze **dočasného charakteru** v případě, kdy existuje ještě jistá pravděpodobnost úhrady celé jmenovité hodnoty pohledávky.
- b) Snížení hodnoty pohledávky **trvalé** v případě, kdy reálná šance na vymožení pohledávky již prakticky neexistuje, neboť dlužník je nekontaktní, neznámého pobytu a pohledávka je tudíž nežalovatelná, případně uplynula promlčecí doba – v této situaci se použije účetní odpis pohledávky [27].

### **Zákonné opravné položky**

Zákonné opravné položky jsou tvořeny a rozpouštěny podle podmínek, které stanoví ZoR. Jejich daňová účinnost je pak podložena § 24 odsta. 2 písm. I) ZDP. Na rozdíl od účetních opravných položek, které jsou ve vztahu k zásadě věrného zobrazení v účetnictví povinné, zákonné opravné položky jsou nástrojem v rukou poplatníka, který je v souladu se ZoR užívá dle svého uvážení [26].

Základním důvodem tvorby zákonné opravné položky k pohledávce je samozřejmě vznik daňově účinného nákladu a snížení základu daně, nicméně možnost tvorby zákonné opravné položky je nutné zkoumat i pro úspěšný daňově účinný odpis pohledávky. Přednost by měla být dána pohledávkám, které by již příští rok nebylo možno vytvořit.

Jedná se například o:

- Opravné položky k pohledávkám za dlužníka v insolvenčním řízení – jejich daňové ošetření prostřednictvím tvorby zákonné opravné položky je možné jen v roce včasného podání přihlášky pohledávky u insolvenčního soudu, a to od zahájení insolvenčního řízení až do uplynutí lhůty stanovené rozhodnutím o úpadku.
- Opravné položky k pohledávkám, u kterých plyne promlčecí lhůta, neboť promlčenou pohledávku není možné daňově optimalizovat ani tvorbou opravné položky, ani následným daňově účinným odpisem.
- Opravné položky, kde opakovaně nabíhá pro každé zdaňovací období nový limit 30 000 Kč pro tvorbu zákonných opravných položek vůči jednomu dlužníkovi [27].

Při rozhodování účetní jednotky, zda bude v daném zdaňovacím období zákonné opravné položky tvořit, by měla nejprve přezkoumat situaci. Jestliže směřuje k daňové ztrátě, případně má řadu daňových ztrát z minulých let, které je třeba jako odčitatelné položky použít, stojí za úvahu zkoumat, zda chce účetní jednotka dále snižovat základ daně [26].

Účetní jednotka by také měla uvážit, že stačí jen nepatrný závazek, který je k rozvahovému dni splatný vůči dlužníkovi účetní jednotky a v takovém případě blokuje tvorbu opravné položky ke všem pohledávkám vůči tomuto subjektu. Takovýto problém může účetní jednotka ošetřit pomocí zápočtů. Zápočet však, je-li možné ho uskutečnit, musí být proveden včas, tedy nejpozději k rozvahovému dni [26].

### **1.10.3 Odpis pohledávek**

Aby bylo možné pohledávku daňově odepsat (dle § 24 ZDP), musí splňovat zároveň všechny následující podmínky:

- Byla při svém vzniku zaúčtována do výnosů
- Takto vzniklý výnos nebyl od daně osvobozen
- Je možné k této pohledávce tvořit zákonné opravné položky

Účetní odpis pohledávky nemá žádného vlivu na daňový základ účetní jednotky. Je užíván zejména k tomu, aby účetnictví poskytovalo věrný obraz o finanční situaci podnikatele [27].

#### **1.10.4 Finanční analýza na bázi účetních výkazů**

Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou informace z účetních výkazů, výstupy vnitropodnikového účetnictví či data z peněžního či kapitálového trhu. Mezi uživatele finanční analýzy se řadí zejména akcionáři společnosti, její management, obchodní věřitelé, banky a zaměstnanci, odběratelé, potenciální investoři a další subjekty. Rozhodl jsem se využít finanční analýzy, respektive základních metod finanční analýzy, jelikož věřím, že mohou podnikateli poskytnout cenné informace.

V rámci finanční analýzy využiji zejména ukazatele doby obratu pohledávek, pomocí kterého zjistím, za jak dlouho jsou věřitelé v průměru schopni splácet své dluhy podnikateli. Opomenuta nebude ani doba obratu závazků, která udává, po kolika dnech průměru podnikatel splácí závazky vůči svým věřitelům.

#### **Doba obratu pohledávek**

Díky tomuto ukazateli společnost může zjistit průměrný počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury a uhrazením vzniklé pohledávky odběratelem [29].

Doba obratu pohledávek se vypočítá následovně:

$$DOP = \frac{P}{T} \times 360$$

kde:

- P – výše pohledávek (v Kč)
- T – tržby za období (v Kč)
- DOP – doba obratu pohledávek (ve dnech)

### **Doba obratu závazků**

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky společnosti. Může být také důležitým ukazatelem pro věřitele či potenciální věřitele společnosti, kteří z něj mohou zjistit, jakou má společnost obchodně-úvěrovou politiku [28].

Doba obratu závazků se vypočítá následovně:

$$DOZ = \frac{Z}{T} \times 360$$

kde:

Z – výše závazků (v Kč)

T – tržby za období (v Kč)

DOZ – doba obratu závazků (ve dnech)

Je žádoucí, aby byla doba splatnosti závazků delší než doba splatnosti pohledávek, neboť takto může společnost disponovat úvěrem od dodavatelů disponovat delší dobu, než je úvěr poskytnutý od odběratelů, což umožňuje jeho profinancování [29].

Nastane-li opačný případ, kdy doba splatnosti pohledávek přesahuje dobu splatnosti závazků, je potřeba si opatřit dodatečné finanční zdroje. Akceptovatelným kompromisem je, pokud dosahují oba ukazatelé stejných či podobných hodnot [29].

## **SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI**

Nejprve byly vymezeny právní předpisy, které upravují problematiku vymáhání pohledávek v České republice a na něž je mnohokrát odkazováno. Poté byl objasněn proces vzniku pohledávek, v němž byl zároveň definován vztah dlužník - věřitel. V kapitole zajištění a utvrzení pohledávek byly popsány některé ze zajišťovacích a utvrzovacích prostředků. Podnikatel tak má možnost zlepšit své postavení, potýká-li se s problémovou pohledávkou či alespoň přijmout vhodná preventivní opatření napomáhající zamezení vzniku takové pohledávky v budoucnu. Následně byly sděleny některé z obecných způsobů zániku pohledávky přes promlčení pohledávky až ke kapitolám, kde byly popsány způsoby vymáhání pohledávek, ať už cestou soudní nebo mimosoudní. V závěru teoretické části pak byly čtenáři předloženy ekonomické, účetní a daňové aspekty pohledávek.

V navazujících kapitolách bakalářské práce bude využito poznatků z teoretické části, díky kterým bude současný stav obchodní společnosti v oblasti vymáhání pohledávek analyzován. Budou navržena řešení a doporučení, která by měla vést k realizaci optimálního postupu při řešení problémových pohledávek – současných i budoucích. Využito bude zejména poznatků z kapitoly zajištění a utvrzení pohledávek, vymáhání pohledávek po splatnosti soudní i mimosoudní cestou a také poznatky z kapitoly o ekonomických, účetních a daňových aspektech.

## 2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

### 2.1 Základní údaje o obchodní společnosti

V následující kapitole bude krátce představena společnost PROFI PROFI, s. r. o. Nejprve zde uvedu základní informace o společnosti, jako například předmět jejího podnikání, základní kapitál, datum vzniku atd. a poté se zaměřím zvláště na pohledávky po splatnosti v letech 2011 až 2015. Pětileté období jsem zvolil, neboť mě o to požádal jednatel společnosti.

Datum zápisu:	30. září 1993
Obchodní firma:	PROFI PROFIL, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Brno
Rejstříkový soud:	Krajský soud v Brně
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární organ:	jednatel
Společníci:	jediný společník ze SRN (držitel 100% obchodního podílu)
Vklad:	126 402 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předmět činnosti:	Správa vlastního majetku
Plátce DPH ke dni:	30. 9. 1993
Předmět podnikání:	Projektová činnost ve výstavbě Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [30]

Hlavní ekonomickou činností společnosti PROFI PROFIL, s. r. o. je výroba a prodej PVC profilů, výtuh, těsnění a doplňkových materiálů a kování PVC oken a dveří.

V současné době se společnost přeorientovala a tíhne spíše k podporování a investování do mladší divize zabývající se dodáváním speciálních PVC profilů do stavebnictví (jedná se např. speciální profily při stavbě mostů) [31].

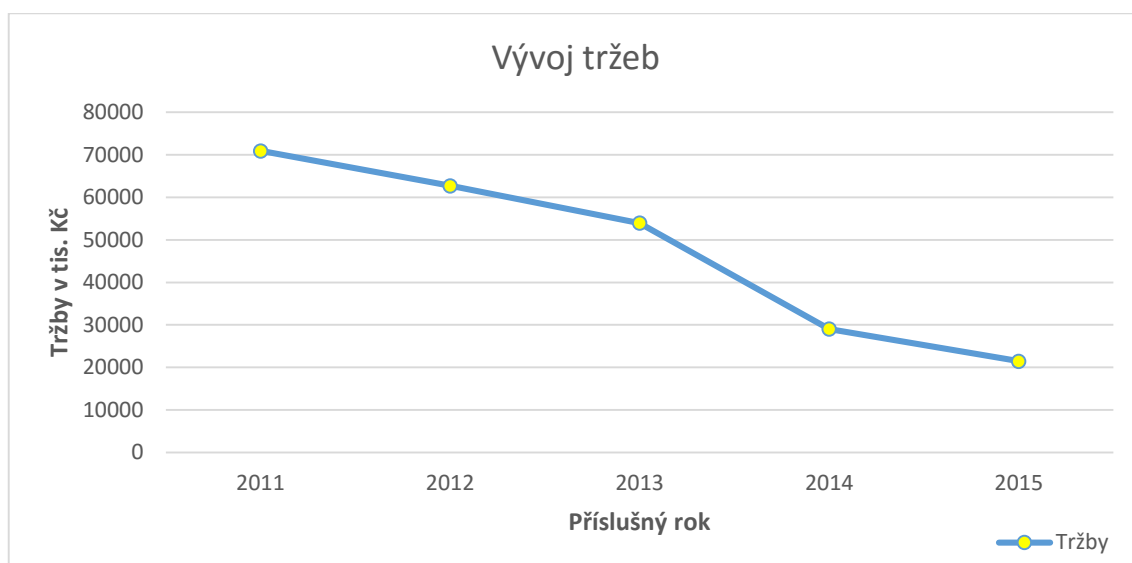
Jediného společníka vybrané společnosti představuje německá společnost, která drží podíl o velikosti 100 %.

Společnost se za posledních 8 let potýkala s nepříliš dobrými vyhlídkami (viz. kapitola Cíl práce a metodika). Obecně vzato lze vzniklé ekonomické problémy spojovat do značné míry s celosvětovou hospořádkou krizí, jejíž dopady měly silný vliv i na tuto společnost. Pokles obratu činil v roce 2011 v tomto oboru 12 % [31].

Jak je patrné z grafu č. 1, ani po roce 2011 se společnosti nedařilo tento trend zvrátit a její tržby klesaly i nadále. V roce 2012 poklesly tržby o necelých 12 % oproti tržbám v roce 2011. V roce 2013 poklesly tržby o 14 % oproti tržbám v roce 2012 a v roce 2014 takřka o celých 21 % vzhledem k tržbám v roce 2013. Pokles tržeb v roce 2015 oproti tržbám v roce 2014 činil 26 % [31, 32].

Za výše zmiňovaným poklesem nestojí samozřejmě pouze dozvuky celosvětové hospodářské krize, společnost totiž zároveň přicházela o své stálé odběratele, jež se podíleli relativně vysokou částkou na tržbách společnosti. Dle informací, které jsem získal, ukončili spolupráci někteří odběratelé z důvodu nespokojenosti s kvalitou určitých produktů, což však nebudu podrobněji rozebírat a specifikovat, neboť to není cílem této práce [31].

Graf 1 Vývoj tržeb v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle [31, 32] )



## 2.2 Pohledávky a jejich zajištění – rozbor současného postupu

Pohledávky vznikají z obchodně právních vztahů mezi společnostmi a jejími odběrateli. Společnost PROFI PROFIL, s. r. o. nevyužívá při uzavírání smluvních vztahů žádného z institutu pro zajištění pohledávek, smluvní vztahy se uzavírají na základě písemné kupní smlouvy. Návrh smlouvy zpravidla předkládá zástupce společnosti. Konkrétní podmínky jednotlivých smluv jsou následně upravovány na základě specifik každého kontraktu [31].

Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá žádného způsobu zajištění pohledávek ve smluvních vztazích, podmínky prodeje se odvíjejí jen od konkrétní písemné dohody mezi jednatelem společnosti a protistranou [31].

Domnívám se, že tento postup není pro společnost PROFI PROFIL s. r. o. vhodný a bezpečný, neboť značně zvyšuje riziko vzniku problémové pohledávky. Jestliže protistrana nemusí brát zřetel ani na základní způsoby utvrzení dluhu, jako je smluvní pokuta či jiné sankce, může spíše inklinovat k tomu nesplácet své závazky vůči společnosti PROFI PROFIL s. r. o. včas, tedy ve lhůtě splatnosti.

Smluvní partnery si obchodní zástupci společnosti nemají povinnost nikterak prověřovat a vše tak závisí na jejich osobní iniciativě či iniciativě jednatele společnosti [31].

Dle mého názoru ani tento postup, kdy vše záleží na aktivitě obchodních zástupců, potažmo jednatele, není ideální a opět neúměrně zvyšuje riziko setkání se s problémovým zákazníkem, potažmo problematickou pohledávkou.

Obchodní společnost nepožaduje ani zálohové platby, jelikož by to dle slov jednatele, jenž problematiku na trhu v daném odvětví dobře zná, mohlo snížit její konkurenceschopnost. Společnost by tak mohla přijít o řadu svých stálých zákazníků, kteří nejsou zvyklí a ani ochotní platit zálohy dopředu [31].

### **2.3 Postup při vymáhání pohledávek – rozbor současné situace**

V současné době nemá společnost zřízen žádný zákaznický servis, a dokonce ani nezaměstnává žádného zaměstnance, jehož úkolem by bylo evidovat problematické pohledávky a upozorňovat dlužníky na to, že se jejich dluh již stal splatným [31].

O tyto záležitosti se v rámci svých časových možností až dosud starala hlavní ekonomka a účetní v jedné osobě, která má však řadu dalších povinností (v průběhu měsíce června roku 2016 by se měla uzavřít smlouva o vedení účetnictví s externí účetní společností z důvodů snížení nákladů). V jejích silách tudíž není zajištění komunikace s dlužníky v takové četnosti a kvalitě, jakou tato problematika vyžaduje [31].

Společnost spolupracuje s advokátem, na něhož se obrací pouze při potřebě vyhledání pomoci v oblasti pracovního práva, nikoliv obchodně závazkového [31].

Splatnost pohledávek bývá u většiny zakázek nastavena na 14 dní ode dne vystavení faktury. U některých zakázek může být splatnost smluvně ujednána na jinou dobu než 14 dní. Prodloužení splatnosti je možné u spolehlivých zákazníků, kteří v minulosti vždy platili včas. Takové případy jsou však spíše výjimečné [31].

Uplyne-li termín splatnosti pohledávky, vyčká se obvykle ještě jeden další týden. Pokud je dlužník v prodlení s úhradou i po těchto 7 dnech, je zpravidla nejprve telefonicky kontaktován, čímž dochází k první urgenci dlužníka. Tuto činnost provádí obvykle účetní společnosti. Pokud by byl dlužník v prodlení pouze z důvodu, že mu nebyla doručena faktura, je mu zaslána znovu [31].

Nedojde-li ani po prvním kontaktování dlužníka k úhradě pohledávky, je mu výzva k uhrazení pohledávky zaslána poštou. Ve výzvě je dlužníkovi sdělena skutečnost, že je v prodlení s uhrazením dlužné částky, počet dní, které je dlužník v prodlení, číslo účtu, na který má dlužnou částku uhradit, a také popis kroků, jež budou následovat, neuhradí-li svůj závazek do 10 dnů od obdržení výzvy k uhrazení pohledávky. K této výzvě je zároveň připojeno předvyplněné potvrzení o uznání dluhu, které by měl dlužník v ideálním případě podepsat a zaslat zpět [31].

Nastane-li situace, že dlužník neuhradí svůj závazek ve lhůtě těchto 10 dnů, zasílá se mu poštou druhá výzva k uhrazení pohledávky, která je téměř identická s výzvou první, nicméně je zde dlužník upozorněn i na možnost dojednání splátkového kalendáře za předpokladu, že dlužník uznal svůj dluh [31].

Nedojde-li k úhradě ani splácení dluhu formou splátkového kalendáře, snaží se jednatel společnosti osobně setkat s dlužníkem a ještě jednou se pokusí dospět k řešení přijatelnému pro obě strany. Je zřejmé, že tento poslední krok, pokud k němu vůbec dojde, nemívá zpravidla žádného účinku [31].

Nebyla-li pohledávka uhrazena ani po všech výše uvedených krocích, znamená to pro společnost zpravidla ztrátu peněžních prostředků z této pohledávky, neboť společnost další kroky ve vymáhání pohledávky již nečiní [31].

V minulosti jednatelé společnosti nevyužívali možnosti nalézacího řízení, služeb inkasních agentur ani jiných způsobů, jak dobýt pohledávku. K těmto pohledávkám jsou následně vytvářeny účetní opravné položky a pohledávky jsou účetně odepisovány [31].

Výše opravných položek k pohledávkám stoupá s přibývajícím dobou po splatnosti pohledávek. Postup řešení této problematiky je upraven vnitřní účetní směrnicí společnosti. K odpisu pohledávky se přistoupí na základě individuálního rozhodnutí vedení společnosti nebo po splnění podmínek vnitřní účetní směrnice. K tomuto postupu dochází v případě, kdy by náklady na vymáhání pohledávky byly vyšší než předpokládaný výnos z vymožené částky [31].

## 2.4 Analýza pohledávek

V této kapitole se budu zabývat analýzou pohledávek v jednotlivých letech 2011 až 2015. V každém roce zhodnotím celkovou výši pohledávek - pohledávky splacené v době splatnosti, pohledávky splacené po lhůtě splatnosti a pohledávky nesplacené vůbec.

Dělení pohledávek jsem stanovil na základě počtu dní, které uplynuly od doby splatnosti, než došlo k uhrazení pohledávky.

Rozdělení je následující:

- do 30 dní po splatnosti
- do 60 dní po splatnosti
- do 90 dní po splatnosti
- nad 90 dní po splatnosti

Než se budu věnovat analýze pohledávek v jednotlivých letech, nastíním celkový podíl pohledávek na oběžném majetku společnosti.

*„Za dlouhodobou pohledávku se považuje taková, kdy doba splatnosti přesahuje jeden rok, ostatní pohledávky jsou považovány za krátkodobé.“ [39]*

**Tabulka 4 Podíl jednotlivých položek oběžného majetku na OM v letech 2011 – 2015 (Zdroj [31, 32])**

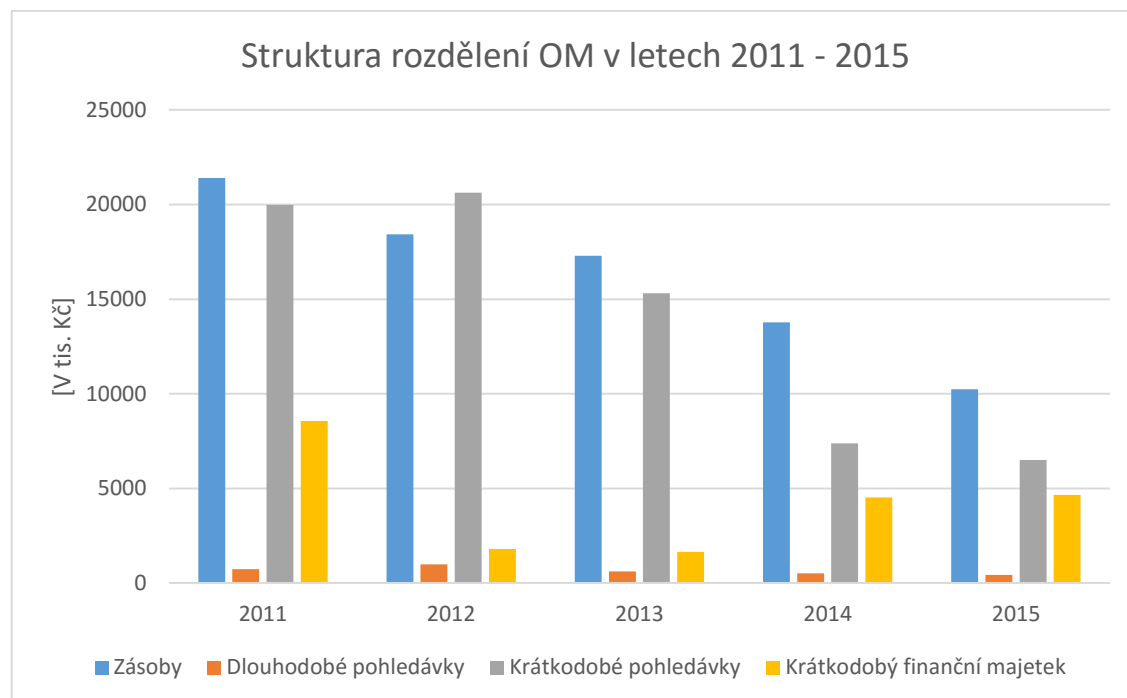
Zásoby	<b>42,22 %</b>	<b>44,04 %</b>	<b>49,58 %</b>	<b>52,60 %</b>	<b>39,08 %</b>
Dlouhodobé pohledávky	<b>1,45 %</b>	<b>2,37 %</b>	<b>1,77 %</b>	<b>1,95 %</b>	<b>1,65 %</b>
Krátkodobé pohledávky	<b>39,42 %</b>	<b>49,30 %</b>	<b>43,93 %</b>	<b>28,16 %</b>	<b>24,83 %</b>
Krátkodobý finanční majetek	<b>16,91 %</b>	<b>4,29 %</b>	<b>4,72 %</b>	<b>17,30 %</b>	<b>17,78 %</b>
$\Sigma$ Oběžný majetek	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Z tabulky je patrné, že podíl celkových pohledávek na oběžném majetku v prvních třech letech se pohybuje přibližně v rozmezí 40 – 50 %, zatímco v letech 2014 – 2015 se výše celkových pohledávek v poměru k OM ustálila na hodnotě přibližně 30 %. V roce 2011 je v relativním vyjádření výše podílu pohledávek na OM rovna 40,87 %. V roce 2011 je patrné, že společnost měla malé procento dlouhodobých pohledávek plynoucích z obchodních vztahů.

V roce 2012 dosahuje výše podílu pohledávek na OM hodnoty 51,67 %. Do celkové výše bylo, obdobně jako v roce předchozím, zahrnuto relativně nízké procento dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů. V tomto roce byl také evidován drobný nárůst krátkodobých pohledávek, a to z hodnoty 1,45 % v roce 2011 na hodnotu 2,37 % v roce 2012.

V roce 2013 tvoří podíl celkových pohledávek na OM 45,7 %. Jinak je tomu v následujícím roce 2014, kdy podíl celkových pohledávek na OM tvoří 30,11 %. Postupný úbytek podílu celkových pohledávek na OM ve zkoumaných letech je zapříčiněn zejména odepsáním pohledávek, což se projevuje i v roce 2015, kdy podíl celkových pohledávek na OM činil 26,48 % [31].

**Graf 2: Struktura rozdělení oběžného majetku v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle [31, 32])**

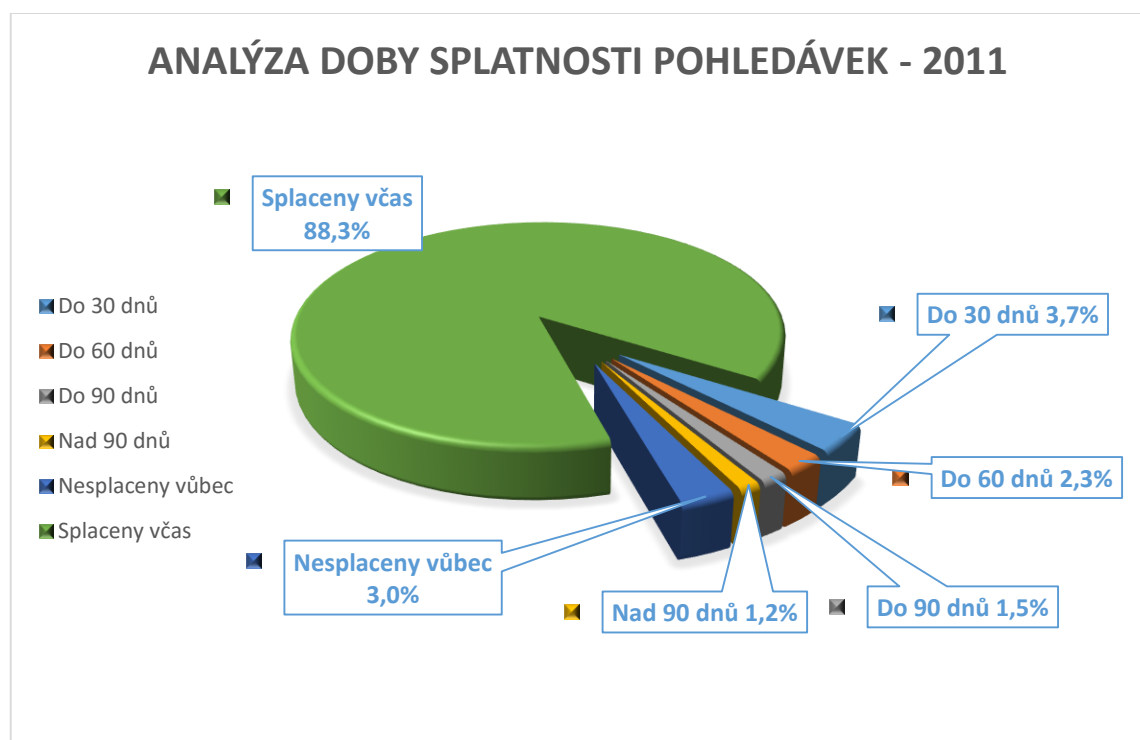


### 2.4.1 Analýza pohledávek v roce 2011

V roce 2011 činila celková výše pohledávek 20,712.000 Kč. Z toho byly zaznamenány dlouhodobé pohledávky ve výši 733.000 Kč a krátkodobé pohledávky ve výši 19,979.000 Kč [31, 32].

Objem pohledávek, které byly splaceny ve lhůtě splatnosti, činil 88,3 % [31, 32]. Pohledávky, jež byly splaceny **po termínu splatnosti**, jsou dle délky prodlení rozděleny následovně.

Graf 3.: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2011 (Upraveno dle [31, 32])

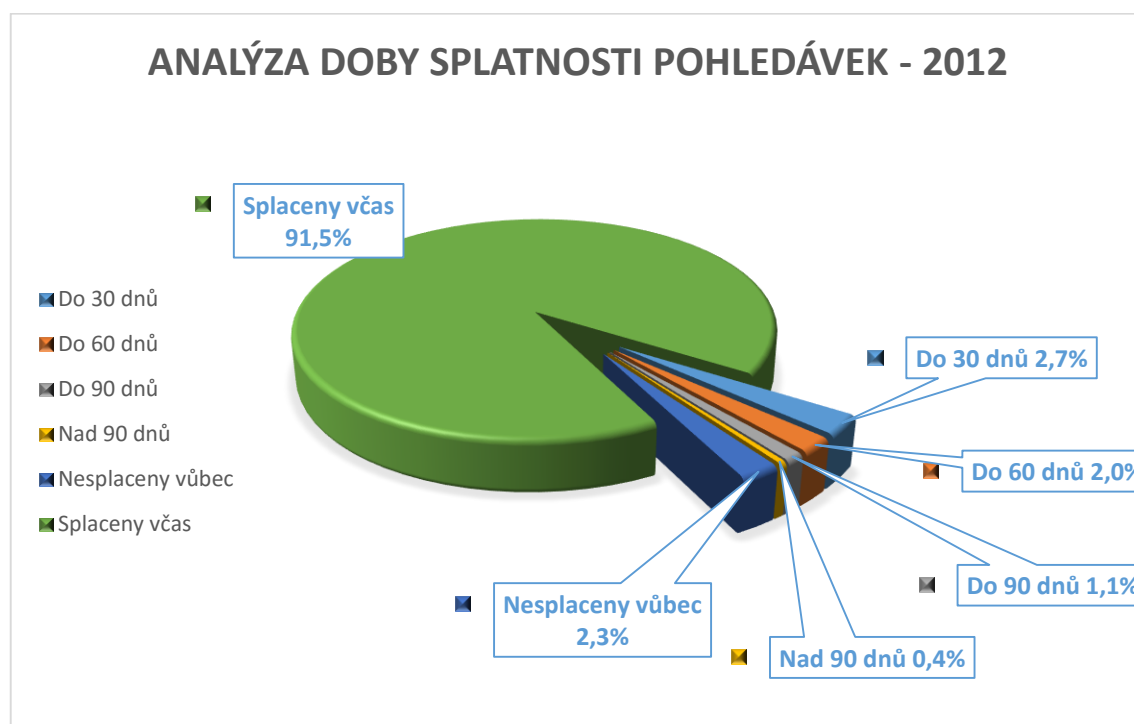


## 2.4.2 Analýza pohledávek v roce 2012

V roce 2012 činila celková výše pohledávek 21,623.000 Kč. Z toho byly zaznamenány dlouhodobé pohledávky ve výši 755.000 Kč a krátkodobé pohledávky ve výši 20,868.000 Kč [31, 32].

Objem pohledávek, které byly splaceny včas ve lhůtě splatnosti, činil 91,5 % [31, 32]. Pohledávky, jež byly splaceny **po termínu splatnosti**, byly rozděleny následovně.

Graf 4: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2012 (Upraveno dle [31, 32] )

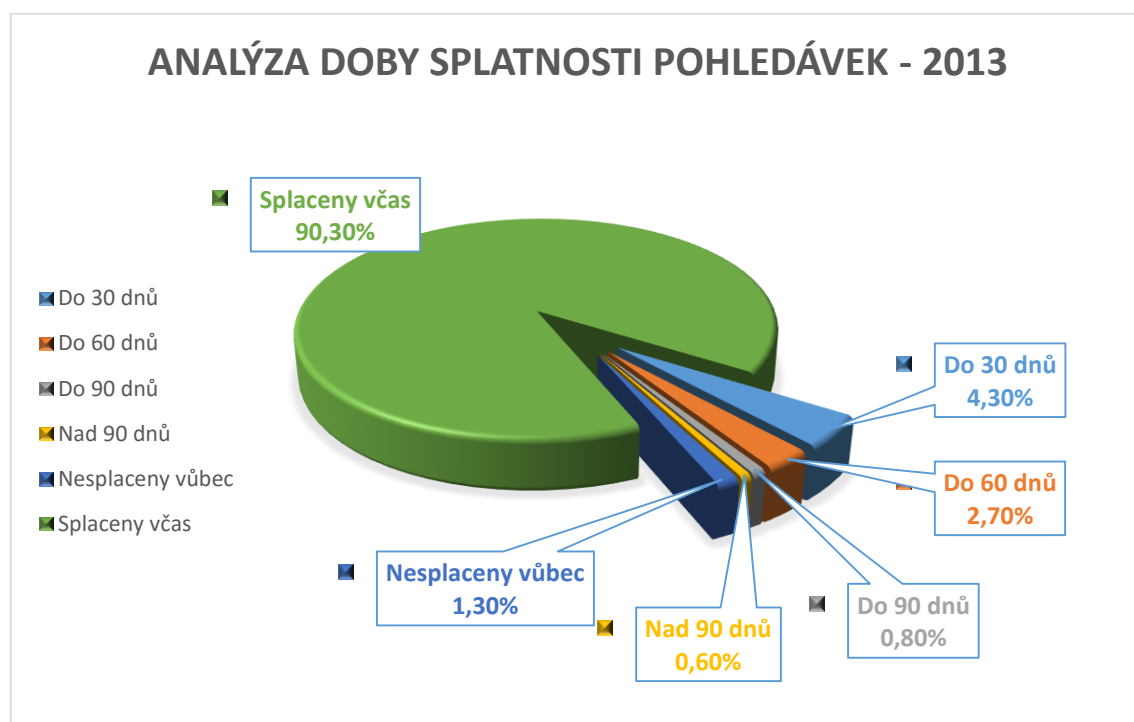


### 2.4.3 Analýza pohledávek v roce 2013

V roce 2013 činila celková výše pohledávek 15,939.000 Kč. Z toho byly zaznamenány dlouhodobé pohledávky ve výši 618.000 Kč a krátkodobé pohledávky ve výši 15,321.000 Kč [31, 32].

Objem pohledávek, které byly splaceny včas ve lhůtě splatnosti, činil 90,3 % [31, 32].  
ctiace Pohledávky, jež byly splaceny **po termínu splatnosti**, byly rozděleny následovně.

Graf 5: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2013 (Upraveno dle [31, 32] )

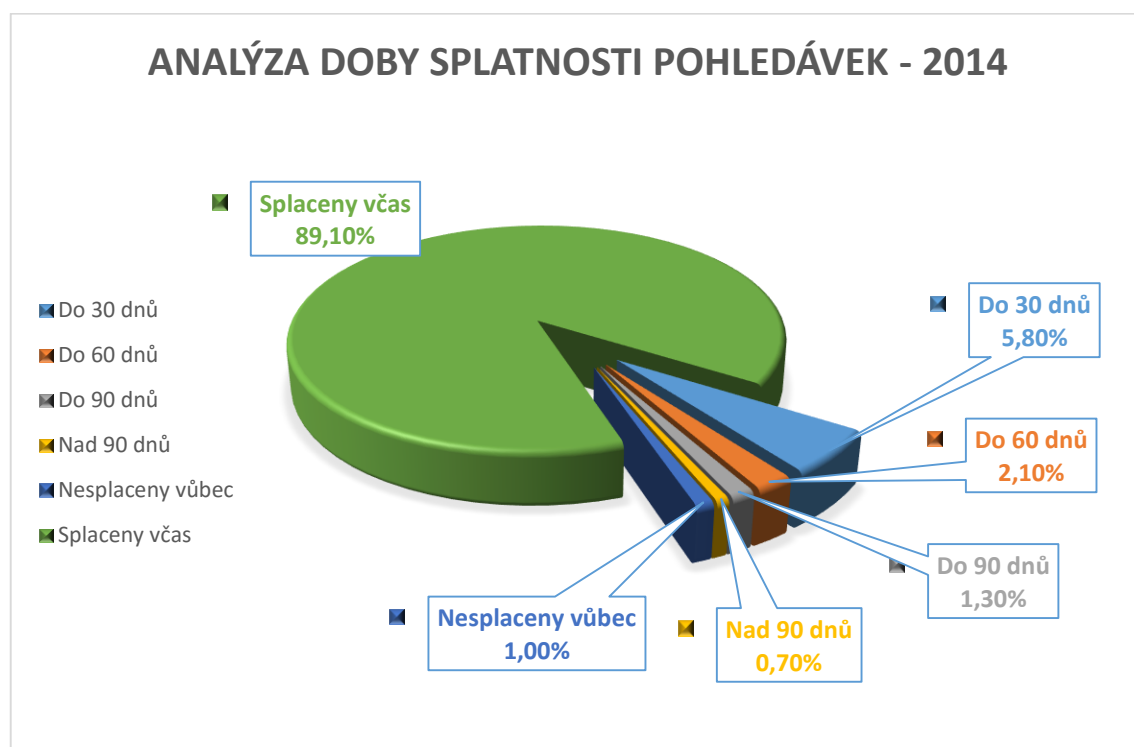


#### 2.4.4 Analýza pohledávek v roce 2014

V roce 2014 činila celková výše pohledávek 7,884.000 Kč. Z toho byly zaznamenány dlouhodobé pohledávky ve výši 510.000 Kč a krátkodobé pohledávky ve výši 7,374.000 Kč [31, 32].

Objem pohledávek, které byly splaceny včas ve lhůtě splatnosti, činil 89,1 % [31, 32]. Pohledávky, jež byly splaceny **po termínu splatnosti**, byly rozděleny následovně.

Graf 6: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2014 (Upraveno dle [31, 32] )

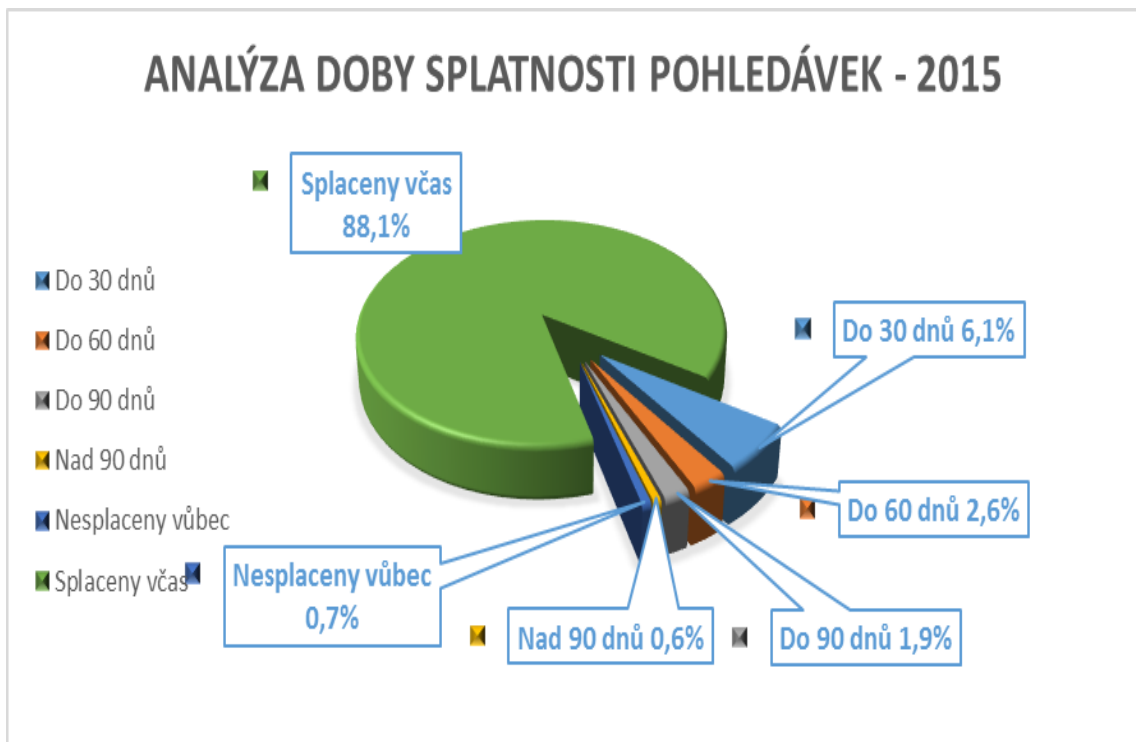


### 2.4.5 Analýza pohledávek v roce 2015

V roce 2015 činila celková výše pohledávek 6,936.000 Kč. Z toho byly zaznamenány dlouhodobé pohledávky ve výši 432.000 Kč a krátkodobé pohledávky ve výši 6,504.000 Kč [31, 32].

Objem pohledávek, které byly splaceny včas ve lhůtě splatnosti, činil 88,1 % [31, 32]. Pohledávky, jež byly splaceny **po termínu splatnosti**, byly rozděleny následovně.

Graf 7: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2015 (Upraveno dle [31, 32] )



#### 2.4.6 Souhrnná analýza let 2011 až 2015

Z analýzy pohledávek je patrné, že objem včas splacených pohledávek se konstantně pohybuje v rozmezí 88,1 až 91,5 %. Lze také pozorovat, že objem dlouhodobých pohledávek nepřekročil, s výjimkou roku 2012, výši dvou procent a kolem této hodnoty neustále osciluje.

Z vývoje objemu krátkodobých pohledávek je od roku 2012 zřetelný trend poklesu.

V roce 2014 činí jejich výše již jen necelou třetinu hodnoty roku 2012. I v roce 2015 dochází ke snížení objemu krátkodobých pohledávek, lze však pozorovat, že ve srovnání s předchozími roky je pokles znatelně menší.

#### 2.5 Finanční analýza

V této kapitole se budu zabývat analýzou doby obratu pohledávek u vybrané společnosti PROFI PROFIL s. r. o. (viz. kapitola 1.10.4.) ve sledovaném období. Také využiji poměrový ukazatel doby obratu závazků.

Doba obratu pohledávek se vypočítá jako podíl pohledávek z obchodních vztahů a denních tržeb. Výsledek v sobě odráží dobu, respektive počet dní, během nichž jsou splaceny pohledávky od odběratelů. V zájmu společnosti je, aby byly její pohledávky splaceny vždy co nejdříve.

Tabulka 5: DO pohledávek z obchodních vztahů v letech 2011 – 2015 (Zdroj [31, 32])

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek [ve dnech]	<b>39,89372677</b>	<b>95,155042</b>	<b>92,711643</b>	<b>109,2916</b>	<b>106,3454</b>

Doba obratu závazků se vypočítá jako podíl závazků z obchodních vztahů a denních tržeb. Výstupem propočtu je opět doba (počet dní), za které vybraná společnost průměrně splácí závazky svým dodavatelům. Je žádoucí, aby podnikatel držel peněžní prostředky

co nejdéle a své závazky splácel v nejzazším možném termínu. Samozřejmě je zároveň v zájmu podnikatele, aby měl dobrou platební morálku.

**Tabulka 6: DO závazků z obchodních vztahů v letech 2011 – 2015 (Zdroj [31, 32])**

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu závazků [ve dnech]	<b>52,0442</b>	<b>70,774</b>	<b>81,0527</b>	<b>178,584</b>	<b>160,5654</b>

## 2.6 Zhodnocení finanční analýzy

Při analýze doby obratu závazků jsem zjistil, že v roce 2011 vybraná společnost odkládala platby svým dodavatelům po dobu 52,04 dní. V přímém srovnání s dobou obratu pohledávek v roce 2011 je tento výsledek pozitivní, neboť společnost má možnost s těmito peněžními prostředky disponovat o 12,15 dní déle.

V roce 2012 je doba obratu závazků 70,77 dní a při srovnání doby obratu pohledávek, která činí 95,16 dní, byl podnikatel v nevýhodě, protože musel tento rozdíl necelých 25 dní (24,38 dní) překlenout financováním z jiných zdrojů.

V následujícím roce 2013 vzrostla doba obratu závazků o necelých 11 dní a dostala se tak na hodnotu 81,05 dní. Ani tato hodnota není zdaleka optimální, obzvláště je-li brána v potaz doba obratu pohledávek ve výši 92,71 dní.

V roce 2014 se dostala hodnota obratu závazků na velmi vysokou úroveň 178,58 dní, což představuje takřka půlroční období, než společnost uhradí závazky svým věřitelům. Ve srovnání s dobou obratu pohledávek ve stejném roce, která činila 109,29 dní, by měla být společnost oproti roku 2012 a 2013 ve výhodě, jelikož by měla být schopna hradit své závazky včas.

V roce 2015 se hodnota obratu závazků vyšplhala na 160,57 dní – v průměru tedy o 18 dní méně než v roce 2014. Doba obratu pohledávek činila 106,35 dní, což představuje mírné zlepšení oproti roku 2014.

Z výše uvedeného vyplývá, že se platební morálka vybrané společnosti PROFI PROFIL s. r. o. zhoršila, neboť doba obratu jejích závazků se téměř neustále prodlužuje. Jedním z důvodů této nepříznivé situace může být zvyšující se doba obratu pohledávek, neboť odběratelé společnosti nemají optimální platební morálku.

## **2.7 Zhodnocení analýzy současného stavu a vymáhání pohledávek**

Z výsledků provedené analýzy lze vyvodit, že podnikatel neklade dostatečný důraz na zamezení vzniku problémových pohledávek. Jedním z důvodů, proč k této situaci dochází, je dle mého názoru především neochota dostatečně si prověřovat obchodní partnery. Významným faktorem v tomto smyslu je jistě také nedostatečná obeznamenost jednatele a zaměstnanců společnosti s prostředky sloužícími k zajištění a utvrzení pohledávek.

Z analýzy je možno pozorovat klesající tržby a s tím spojený objem celkových pohledávek. Zneklidňující je také stále se zvyšující doba obratu pohledávek a závazků, i když lze v posledním sledovaném roce 2015 pozorovat mírné zlepšení oproti roku předchozímu.

### **3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této kapitole se budu věnovat postupům, které by měly napomoci společnosti předcházet problémovým pohledávkám.

Domnívám se, že ideálem každého podnikatele je, aby se neseťkával v průběhu své ekonomické činnosti s problémovými pohledávkami. Proto jsem se rozhodl, že v závěrečné kapitole mé bakalářské práce nejprve nastíním několik způsobů, jak se potencionálnímu setkání s problémovou pohledávkou vyhnout. Není samozřejmě vyloučené, že i sebelepší a sebestopracovanější systém předcházení problémovým pohledávkám selže. V takových případech je pak nezbytné přikročit k využití jak soudních, tak mimosoudních způsobů vymáhání pohledávek. Závěrem také zhodnotím jak časovou, tak ekonomickou náročnost navrhovaných řešení.

#### **3.1 Prevence vzniku problematických pohledávek**

Prevence je, jak již bylo zmíněno, jedním z nejzásadnějších kroků, které může podnikatel učinit, aby předešel problémům s vymáháním pohledávek v budoucnosti. Proto se domnívám, že by se této části – prevenci - mělo věnovat dostatek času a měla by být pečlivě zvážena všechna možná úskalí, která mohou nastat. Nerozvážená rozhodnutí a ukvapené kroky by totiž následně mohly stát podnikatele mnoho času i peněžních prostředků.

##### **3.1.1 Důkladné prověření smluvní strany**

Každý obezřetný podnikatel by měl dle mého názoru dobře vědět, s kým má tu čest, jednali se o uzavírání obchodních smluv vedoucích ke vzniku závazkového právního vztahu. Do jisté míry může důvěřovat svým instinktům a dojmu, který na něj protistrana učiní, za mnohem rozumnější a prozíravější však považují si o druhé straně předem zjistit informace související s její finanční situací a platební morálkou.

Možností, jak si partnera prověřit, je celá řada. Dovolím si tvrdit, že společnosti PROFI PROFIL, s. r. o., která vůbec své obchodní partnery neprověřuje, by značně pomohlo, i kdyby své partnery prověřovala pouze pomocí neplacených registrů. Srovnám však jak placené, tak neplacené.

Mezi neplacené způsoby bych rozhodně zahrnul obchodní rejstřík na stránkách Ministerstva spravedlnosti [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kde je umožněno zdarma a každému vyhledat konkrétní podnikatelský subjekt a seznámit se se základními údaji o něm [30].

Návštěvníkům tohoto portálu je také umožněno nahlédnout do sbírky listin daného podnikatelského subjektu a mít tak možnost zjistit údaje například o účetní závěrce. Podstatnou nevýhodou pak je, že ne každý podnikatelský subjekt má ze zákona povinnost tyto dokumenty na portál vložit [30].

Dalším bezplatným zdrojem informací může být internetová aplikace ARES (Administrativní registr ekonomických subjektů), která poskytuje obdobné služby jako výše uvedený rejstřík. Aplikace ARES, zřízená Ministerstvem financí České republiky, umožňuje vyhledávání nad ekonomickými subjekty registrovanými v ČR a je dle mého názoru uživatelsky velmi příznivá. A přestože tato internetová aplikace nenabízí vyjetí sbírky listin, je možné se skrze odkazy v této aplikaci dostat přímo na internetové stránky [justice.cz](http://justice.cz) [33].

Z placených možností bych rád zmínil Centrální registr dlužníků, tzv. systém CERD. Podnikatel může zkontrolovat, zda-li není daný podnikatelský subjekt zapsán do registru dlužníků, či dokonce v tzv. aplikaci „Černá kniha“, v níž jsou uvedeny *„problémové společnosti a osoby se špatnou obchodní etikou či v trestním řízení“* [34].

Domnívám se, že u aplikace CERD by pro vybranou společnost bylo zpočátku nejhodnější řešení, kdy se za každé hledání v databázích CERD platí 50 Kč a vklad dlužníka stojí také 50 Kč. U této varianty je potřeba dobít kredit alespoň částkou 1 000 Kč, ze které je pak za každý úkon strháván poplatek [34].

## **3.2 Promlčení**

Dle mého názoru by bylo pro podnikatele vhodné upravit délku promlčecí lhůty, která trvá tři roky. Viz. kapitola 1. 6. Jelikož dává NOZ možnost si smluvně stanovit promlčecí lhůtu - jak kratší, tak delší, a to v rozmezí 1 až 15 let, doporučuji, aby se společnost snažila při dojednávání podmínek dané kupní smlouvy vyjednat co nejdelší promlčecí lhůtu, na jakou bude protistrana ochotna přistoupit.

### **3.3 Zajištění**

#### **Závdek jako forma zajištění**

Mám za to, že by pro podnikatele mohlo být vhodné využít znovuzavedeného právního institutu závdku. (viz kapitola 1. 4. 3.)

Výhodu závdku spatřuji v tom, že se jím potvrzuje uzavření smlouvy samotné a zároveň se poskytuje jako jistota, že dojde ke splnění dluhu. Další předností je možnost si závdek ponechat, nesplní-li se dluh na straně toho, kdo dal závdek. Poslední výhodou závdku je jeho funkce jako odstupného v případě, že nebylo odstupné zvlášť ujednáno.

Z výše uvedených vlastností tohoto právního institutu je patrné, že by mohl být vhodným zajišťovacím nástrojem pro společnost. Výši závdku bych podnikateli doporučil stanovit na základě rozsahu (ještě nevzniklé) pohledávky, a to v procentuální sazbě odstupňované dle velikosti objemu peněžních prostředků, na které by se měl závdek vztahovat. Podnikatel by měl dbát také na to, aby byla výše závdku akceptovatelná pro zákazníka a při jejím stanovení zohlednit i možná specifika daného obchodního kontraktu.

Jako nevýhodu zde shledávám zejména povinnost vrátit dvojnásobek obsahu závazku, pokud by vybraná společnost nesplnila povinnosti ze smlouvy vyplývající. Možnou nevýhodu by také mohla představovat nedostatečná obeznamenost protistrany s tímto znovuzavedeným právním institutem.

#### **3.3.1 Zajišťovací převod práva jako forma zajištění**

Coby rychlou a relativně bezproblémovou variantu zajištění doporučuji v první řadě využít možnost zajišťovacího převodu práva. [viz. kapitola 1. 4. 4.]. Její "rychlost" tkví v tom, že u zajišťovacího převodu práva by bylo převedeno na danou společnost majetkové právo ve spojení s rozvazovací podmínkou, že dluh bude splněn. Pokud by dluh splněn nebyl, majetkové právo automaticky přechází na věřitele. Další výhodou shledávám v tom, že by vybraná společnost nemusela zákonem stanoveným způsobem věc zpeněžovat, jako je tomu u práva zástavního, a mohla si věc rovnou ponechat.

Za nevýhodu považuji nutnost vyplatit poskytovateli jistoty vzniklý rozdíl, není-li ujednáno jinak, pokud by byla hodnota jistoty vyšší než hodnota zajišťovaného dluhu a s tím vzniklé komplikace.

Vycházím-li z toho, že NOZ je postaven na zásadě autonomie vůle stran, lze podle mého názoru zajišťovací převod práva uplatnit na jakýkoliv typ a výši pohledávky s možností převodu jakékoliv věci - včetně pohledávky.

### **3.4 Utvrzení**

#### **3.4.1 Smluvní pokuta jako forma utvrzení**

Dle mého názoru by měla vybraná společnost zvážit zahrnutí právního institutu smluvní pokuty při obchodování se svými kupujícími pro případ porušení smluvní povinnosti. Viz. kapitola 1. 4. 6.

Výhoda smluvní pokuty spočívá v tom, že ani po jejím zaplacení není dlužník zbaven povinnosti plnit dluh. Smluvní pokuta také poskytuje určitou volnost, co se způsobu ujednání smluvní pokuty týče.

Nevýhodou smluvní pokuty by mohl být pro vybranou společnost případ, kdy by dlužník neměl dostatek majetku ani na splnění dluhu ani na zaplacení smluvní pokuty. Pak by smluvní pokuta představovala jen další finanční nárok, o který by se zvýšila celková výše pohledávky.

Dovoluji si navrhnout smluvní pokutu pro případ prodlení se zaplacením ve výši 0,3 % z dlužné částky denně. Vycházím z toho, že by výše smluvní pokuty neměla vést k tomu, aby se díky ní druhá strana obohacovala a bylo jí ku prospěchu, že dlužník neplní. Zároveň by však měla být výše smluvní pokuty taková, aby setrval dlužník v prodlení co nejkratší dobu, a aby byl motivován co nejdříve zaplatit.

## **3.5 Vymáhání pohledávek soudní cestou**

### **3.5.1 Rozhodčí řízení**

Vybrané společnosti bych si dovolil navrhnout sjednání rozhodčí doložky, respektive využití rozhodčího řízení, jakožto alternativy k nalézacímu řízení dle občanského soudního řádu.

Rozhodčímu řízení je věnována kapitola 1. 9. 2., v níž jsou rozebrány i s náklady tohoto řízení, proto se nyní zaměřím pouze na výčet výhod a nevýhod, které by rozhodčí řízení mohlo podnikateli přinést.

Mezi výhody bych zařadil rychlejší vyřešení sporu, menší nároky na formálnost celého procesu a neveřejnost. Nezanedbatelná není ani menší finanční náročnost či jednoinstančnost rozhodčího řízení, není-li dohodnuto jinak.

Podnikateli doporučuji exekuci dle EŘ, neboť takto nemusí označit majetek dlužník a následně určit způsob provedení exekuce – o tyto úkony se postará exekutor.

Domnívám se, že všechny výše uvedené aspekty rozhodčího řízení by se mohly jednateli vybrané společnosti jevit jako zajímavý alternativní způsob řešení sporů k OSŘ. Občanské soudní řízení se jednateli jeví jako časově a finančně náročné, navíc s nejistým výsledkem [31].

## **3.6 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou**

### **3.6.1 Vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasní agentury**

Dovolím si tvrdit, že by pro podnikatele mohlo být v některých případech výhodné, kdyby se pokusil vymoci pohledávky prostřednictvím inkasní agentury.

Měl by tak jistotu, že s neplaticím dlužníkem probíhá aktivní komunikace za účelem úspěšného vymožení pohledávky. Vybrané společnosti bych doporučil spolupracovat s takovou inkasní agenturou, která nepožaduje po svých klientech žádné zálohy ani jiné platby předem, a úhrada odměny za vymáhání jde k tíži dlužníka.

Také bych doporučil využít služeb některé z inkasních agentur, která se řídí dle etického kodexu vytvořeného Asociací inkasních agentur. Viz. kapitola 1.8.1.

Jako příklad jsem vybral společnost SAFIN INVEST, s. r. o., neboť v odvětví správy pohledávek disponuje bohatými zkušenostmi a na svých webových stránkách má uvedený přehledný ceník služeb. Na správu pohledávek se specializuje již od roku 2001 a řídí se Etickým kodexem Asociace inkasních agentur [35].

Provize společnosti SAFIN INVEST, s. r. o. je vypočítávána na základě stáří a výše pohledávky. Provize je splatná pouze v případě úspěšného inkasa pohledávky a připsání dlužné částky na účet klienta [35].

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny procentní sazby dle výše pohledávky a časového rozmezí uplynulého od doby splatnosti pohledávky do data převzetí pohledávky k inkasu. Procentuálně vyjádřené odměny uvedené v tabulce v sobě nezahrnují 20% daň z přidané hodnoty.

Tabulka 7: Ceník odměny inkasní agentury SAFIN INVEST, s. r. o. (Zdroj [35] )

Výše pohledávky	Stáří pohledávky				
	1 – 2 měsíce	3 – 6 měsíců	6 – 12 měsíců	12 – 24 měsíců	Nad 24 měsíců
Do 50 000	10,00%	17,00%	20,00%	23,00%	30,00%
50 – 100 000	8,50%	15,00%	17,00%	20,00%	28,00%
100 – 150 000	7,50%	12,00%	15,00%	18,00%	25,00%
150 – 200 000	6,00%	10,00%	13,00%	15,00%	23,00%
<b>Nad 200 000</b>	Individuální dohoda	Individuální dohoda	Individuální dohoda	Individuální dohoda	Individuální dohoda

## **3.7 Změna závazku v osobě věřitele**

### **3.7.1 Postoupení pohledávek**

Mám za to, že společnost by mohla v mnoha případech v minulosti profitovat z využití možnosti postoupení pohledávek a zamezila tak zbytečné ztrátě peněžních prostředků.

Mezi výhody patří to, že podnikatel při postoupení pohledávky okamžitě obdrží peněžní prostředky. V průběhu ekonomické činnosti podnikatele mu bylo několikrát nabídnuto odkoupení pohledávek, kdy se nabízená cena pohybovala v rozmezí od 40 % do 70 % jmenovité hodnoty dané pohledávky [31].

Nevýhodou je, že postupitel odpovídá postupníkovi až do výše přijaté úplaty (i s úroky) za to, že pohledávka v době postoupení trvala. Toto by však v případě vybrané společnosti nemělo představovat žádný problém. Viz. kapitola 1. 7.

V případě pohledávek, ke kterým byly vytvořeny opravné položky, a které by se podnikatel rozhodl postoupit, je nutné, aby byly jak účetní, tak zákonné opravné položky rozpuštěny.

## **3.8 Účetní, daňové a ekonomické aspekty**

Domnívám se, že vytváření účetních opravných položek k pohledávkám vybrané společnosti je správným krokem, neboť je třeba dodržovat zásadu poctivého a věrného zobrazení účetnictví a na snížení pohledávek adekvátně reagovat. Viz. kapitola 1.10. Tvorba účetně opravných položek však není daňově účinným nákladem. Je proto třeba vytvářet především zákonné opravné položky a jejich pomocí daňově optimalizovat pohledávky.

Věřím, že novinky, které v této oblasti zavedly právní předpisy, jež byly v souvislosti s účinností NOZ novelizované či přijaté, napomohou podnikatelům v efektivnějším využívání zákonných opravných položek. Mám na mysli zejména skutečnost, že u pohledávek vzniklých od 1. ledna 2014 již není nezbytné vymáhat tyto pohledávky soudní cestou u soudu (nejedná-li se o pohledávku nabytou postoupením). Vybraná společnost si tak může tvořit zákonné opravné položky do výše 50 % u vlastních

pohledávek, kde je doba po splatnosti delší než 18 měsíců a zákonné opravné položky ve výši až 100 % u vlastních pohledávek, jsou-li po splatnosti déle než 36 měsíců [36].

Z výstupů ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků usuzuji, že by vybraná společnost měla zlepšit svou platební morálku, která je ale vázána na platební morálku jejích dlužníků.

### **3.9 Zhodnocení návrhů řešení**

Kapitolu Vlastní návrhy řešení jsem rozdělil do několika částí v návaznosti na to, jak by dle mého názoru měla vybraná společnost postupovat, aby se vyvarovala vzniku problematických pohledávek.

Nejprve jsem se věnoval postupům, které by měly napomoci předcházet či alespoň minimalizovat riziko vzniku problémové situace s pohledávkami. Navržené možnosti mohou být přínosem jakémukoli věřiteli. Do této kapitoly - nazvané Prevence vzniku problematických pohledávek - jsem začlenil dostupné způsoby, jak prověřit obchodního partnera, ať už zdarma či za úhradu.

Dále jsem vybral dva způsoby zajištění, které se mi jeví jako vhodné pro potřeby vybrané společnosti. Jedná se o právní institut závdavku, který splňuje kromě funkce zajišťovací také funkci důkazní a penální. Dále jsem zvolil zajišťovací převod práva pro jeho vlastnost automatického připadnutí majetkového práva věřiteli, není-li dluh splněn.

Následně jsem doporučil vybrané společnosti využít smluvní pokutu jako formu utvrzení dluhu. Dle mého názoru by smluvní pokuta neměla odradit případné smluvní partnery. Mimo jiné jsem také podnikateli doporučil pokusit se při vyjednávání podmínek s obchodním partnerem prosadit co nejdelší možnou, tzn. 15 letou, promlčecí lhůtu.

Vymáhání pohledávek jsem rozčlenil na vymáhání soudní a mimosoudní cestou. Do prvně jmenovaného způsobu jsem zařadil rozhodčí řízení, jelikož by dle mého názoru mohla mít společnost zájem na rychlejší vyřešení sporu, nižší finanční náročnosti a celkově menších nárocích na formálnost celého procesu.

Do způsobů vymáhání pohledávek mimosoudní cestou jsem zařadil možnost vymáhat pohledávky prostřednictvím inkasní agentury. Konkrétně navázání spolupráce s takovou

inkasní agenturou, která nepožaduje žádné zálohy ani jiné platby předem a povinnost úhrady odměny za vymáhání přechází na dlužníka.

Dále jsem podnikateli navrhl využití možnosti postoupení pohledávek, neboť se domnívám, že v případech, kdy na vymáhání pohledávek soudní cestou rezignoval, mohl pohledávku alespoň částečně zpeněžit. Nakonec jsem zhodnotil účetní, daňové a ekonomické aspekty.

Z hlediska účetního podnikatel pečlivě dodržuje veškeré zásady poctivého a věrného účetnictví a vytváří účetní opravné položky. Neoddiskutovatelnou výhodou je, že 100 % opravné položky může být u nově vzniklých pohledávek vytvořeno již za 36 měsíců. Z tohoto hlediska je pak samozřejmě vhodné, aby promlčecí lhůta byla smluvně sjednána na dobu delší než 36 měsíců, jelikož nelze vytvářet opravné položky k promlčeným pohledávkám.

V návaznosti na poměrové ukazatele by bylo jistě vhodné, aby se společnosti zpočátku podařilo zkrátit alespoň dobu obratu pohledávek, neboť se tak připravuje o cenné peněžní prostředky, se kterými by mohla jinak disponovat a rozvíjet své podnikání – viz. kapitola Prevence vzniku problematických pohledávek.

## ZÁVĚR

Záměrem této bakalářské práce bylo zpracování analýzy a následné zhodnocení problematiky vymáhání pohledávek u společnosti PROFI PROFIL, s. r. o. Na základě analýzy byly následně společnosti předloženy konkrétní návrhy a doporučení, která by dle mého názoru měla napomoci zlepšit situaci v oblasti vymáhání pohledávek.

V první části bakalářské práce byla shrnuta teoretická východiska z oblasti právních předpisů, které upravují problematiku vymáhání pohledávek v České republice. Byly zde také popsány možnosti zajištění a utvrzení pohledávek. Dále jsem vymezil jednotlivé způsoby zániku pohledávek, promlčení pohledávek a dopady na vymahatelnost pohledávek. Následně byly popsány jak soudní, tak mimosoudní způsoby vymáhání pohledávek a nebyly opomenuty ani účetní, daňové a ekonomické aspekty pohledávek.

Ve druhé části bakalářské práce jsem předložil základní údaje o obchodní společnosti a následně se zabýval rozborem současného postupu podnikatele při zajištění a vymáhání pohledávek. Analyzovány byly pohledávky v letech 2011 až 2015 se zaměřením na výši pohledávek v daném roce a lhůtu, za jakou byly splaceny, pokud vůbec k uhrazení pohledávky došlo. Dále jsem se věnoval době obrátů pohledávek i závazků a z analýzy těchto poměrových ukazatelů je zcela patrné, že je nanejvýš žádoucí, aby se zlepšila platební morálka zákazníků.

V třetí části práce jsem předložil společnosti PROFI PROFIL s. r. o. vlastní návrhy, jak vylepšit stávající situaci.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat situaci v oblasti vymáhání pohledávek ve společnosti PROFI PROFIL s. r. o., upozornit na nedostatky stávajících procesů v oblasti vymáhání pohledávek a navrhnout řešení vedoucí k zefektivnění vymáhání pohledávek.

Dílčím cílem bylo zjistit, zda společnost PROFI PROFIL s. r. o. využívá dostatečně zajišťovacích a utvrzovacích prostředků za účelem minimalizace rizika vzniku nesplacené, respektive problémové pohledávky.

Na základě následné analýzy jsem dospěl k závěru, že společnost nevyužívá dostatečně těchto prostředků a s některými není ani obeznámena.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit, jakými způsoby lze náklady na vymáhání pohledávek minimalizovat.

Mou domněnkou bylo, že největších úspor by mohlo být dosaženo ověřováním odběratelů, respektive jejich solventnosti před uzavíráním smluvních vztahů, a tím by se zabránilo následným, zcela zbytečným nákladům na vymáhání pohledávek. I tato domněnka byla potvrzena.

Podnikateli jsem na základě analýzy doporučil klást v první řadě mnohem větší důraz na pečlivé prověření smluvních partnerů, a to za pomoci jak placených, tak neplacených registrů a rejstříků. Tento návrh jednatel společnosti PROFI PROFIL s. r. o. přijal kladně a rozhodl se tímto úkolem pověřit asistentku.

Dále jsem společnosti doporučil, aby jako prostředky zajištění využila závdavku a zajišťovacího převodu práva, neboť se domnívám, že jsou tyto prostředky ideální variantou zajištění pro tuto společnost. Ze dvou jmenovaných prostředků zaujal podnikatele více závdavek, měl však obavy ze záporné reakce zákazníků. Ujistil mne, že tento návrh projedná s německým majitelem společnosti a budu informován o rozhodnutí.

Následně jsem navrhnul začlenění smluvní pokuty do kupních smluv, které společnost uzavírá se svými smluvními partnery. S tímto prostředkem byl jednatel společnosti již obeznámen. Má však za to, že by smluvní pokuta mohla zákazníka odradit.

Z možností vymáhání pohledávek jsem v oblasti soudního vymáhání doporučil rozhodčí řízení pro jeho výhody, jako je rychlost, menší nároky na formálnost a menší finanční zátěž pro společnost coby věřitele a žalobce. Podnikatel byl využití rozhodčího řízení nakloněn a v blízké době učiní příslušné kroky, aby byla rozhodčí doložka zařazena do smluv.

Jako mimosoudní způsoby vymáhání jsem společnosti doporučil zvážení vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasní agentury. O tuto možnost společnost neprojevila zájem, neboť se obává nízké úspěšnosti.

Dále jsem společnosti doporučil zvážení postoupení pohledávek, neboť by v případě pohledávek, které se společnost rozhodla z nějakého důvodu dál nevymáhat, mohla získat alespoň část hodnoty pohledávky. Tento návrh by měl být dle jednatele společnosti opět projednán s německým majitelem.

Cíle bakalářské práce považuji za splněné.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BISNODE. Včas je zaplacena jen třetina faktur. *Bisnode.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/vcas-je-zaplacena-jen-tretina-faktur/>
- [2] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. 2. 2012.
- [3] Zajištění a utvrzení dluhu. [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/smluvni-pravo/konkretni-zmeny-v-obecne-casti/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu/>
- [4] LAVICKÝ, P. Rekodifikace. Česká republika: Wolters Kluwer, 2014. ISSN 1805-6822.
- [5] SVOBODA, K. Občanský soudní řád: Komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 80-740-0506-2.
- [6] KRČMÁŘ, J. a J. SPÁČIL. Právo občanské. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 413 s. ISBN 978-80-7478-411-8.
- [7] Bulletin advokacie: Zajišťovací převod práva v osnově občanského zákoníku. Praha: Česká advokátní komora v Praze, 2011. ISSN 1210-6348. Dostupné z: [http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymcestorage/files/Elias\\_Zajistovaci\\_prevod\\_prava.pdf](http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymcestorage/files/Elias_Zajistovaci_prevod_prava.pdf)
- [8] Zajištění a utvrzení dluhu: Zajišťovací převod práva. [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/smluvni-pravo/konkretni-zmeny-v-obecne-casti/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu/>
- [9] NOVOTNÝ, P. Nový občanský zákoník.: Smluvní právo. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 102 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5164-1.
- [10] ČECH, Petr. Právní rádce: Právní úprava splnění dluhu po rekodifikaci. s. 28. DOI: 1210-4817.
- [11] TINTĚRA, T. Smluvní pokuta v kontextu návrhu nového občanského zákoník. Právní fórum, 2011, roč. 8, č. 8, s. 359.

- [12] HAVLÍK, M Pojetí smluvní pokuty v NOZ s akcentem na (ne)moderaci smluvní pokuty. Epravo.cz [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [http://www.epravo.cz/top/clanky/pojeti-smluvni-pokuty-v-noz-s-akcentem-na-nemoderaci-smluvni-](http://www.epravo.cz/top/clanky/pojeti-smluvni-pokuty-v-noz-s-akcentem-na-nemoderaci-smluvni)
- [13] ELIÁŠ, K. a kol. Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem. Ostrava: Sagit, 2012, komentář k § 2010 až § 2014, 790 s.
- [14] Změny v úpravě zániku závazků: Odstupné. [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/smluvni-pravo/konkretni-zmeny-v-obecne-casti/zmeny-v-uprave-zaniku-zavazku/-6822>.
- [15] HURDÍK, Jan. Občanské právo hmotné: Obecná část. Absolutní majetková práva. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013, 188 - 193. ISBN 978-80-7380-377-3.
- [16] GALVAS, M. Postoupení pohledávky dle nového občanského zákoníku. Epravo.cz [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/postoupeni-pohledavky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-94500.html>
- [17] JANDA, K. Účetnictví v praxi: Měsíčník plný informací pro účetní a daňovou praxi. Praha: Adore, 2014. ISSN 1211-7307.
- [18] ASOCIACE INKASNÍCH AGENTUR. Asociace inkasních agentur: Člen Federace evropských národních asociací inkasních agentur [online]. 2014 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.aiacz.cz/>
- [19] Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 4. 12. 1963.
- [20] Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 5. 12. 1991.
- [21] HOLÁ, Lenka. Mediace a možnosti využití v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 172 - 180. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4109-3.
- [22] Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky: O Rozhodčím soudu [online]. [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.soud.cz/o-rozhodcim-soudu>
- [23] Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 4. 12. 1963.
- [24] Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti ze dne 28. 2. 2001.

- [25] Daňáři online: Postoupení pohledávek [online]. 15.10.2009. [cit. 2015-01-16]. Dostupné z:<http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d7001v9940-postoupeni-pohledavek/>
- [26] SEDLÁKOVÁ, E. Účetnictví v praxi: Měsíčník plný informací pro účetní a daňovou praxi. Praha: Adore, roč. 2014, č. 2. ISSN 1211-7307.
- [27] PILAŘOVÁ, I. Účetnictví v praxi: Měsíčník plný informací pro účetní a daňovou praxi. Praha: Adore, roč. 2014, č. 2. ISSN 1211-7307.
- [28] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [29] REŽŇÁKOVÁ, M.. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3441-5.
- [30] Oficiální server českého soudnictví. [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- [31] MOUDRÝ, M. Interview. Brno. 24. 9. 2014 – 28. 4. 2016
- [32] PROFI PROFIL, s. r. o. Účetní závěrky 2011 – 2015.
- [33] Administrativní registr ekonomických subjektů. [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>
- [34] Centrální registr dlužníků. [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.centralniregistrdluzniku.cz>
- [35] SAFIN INVEST, s. r. o. [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.safin-invest.cz/>
- [36] Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů ze dne 20. 11. 1992.
- [37] Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 5. 12. 1991.
- [38] Vyhláška č. 330/2001 Sb., o odměně a náhradách soudního exekutora ze dne 5. 9. 2001.
- [39] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. 12. 1991.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

§	paragraf
apod.	a podobně
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
CERD	Centrální registr dlužníků
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu závazků
EŘ	exekuční řád
NOZ	nový občanský zákoník
ObčZ	občanský zákoník
ObchZ	obchodní zákoník
OSŘ	občanský soudní řád
ZDP	zákon o daních z příjmů
ZoR	zákon o rezervách
ZoÚ	zákon o účetnictví
ZRŘ	zákon o rozhodčím řízení
OM	oběžný majetek

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1: Srovnání poplatků za žalobu, platební rozkaz a elektronický platební rozkaz (Zdroj [37]).....	26
Tabulka 2: Náklady na vedení sporu u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (Zdroj: [22] ) .....	28
Tabulka 3: Odměna za provedení exekuce ukládající zaplacení peněžité částky (Zdroj [38] ) .....	30
Tabulka 4 Podíl jednotlivých položek oběžného majetku na OM v letech 2011 – 2015 (Zdroj [31, 32] ) .....	41
Tabulka 5: DO pohledávek z obchodních vztahů v letech 2011 – 2015 (Zdroj [31, 32] ) .....	48
Tabulka 6: DO závazků z obchodních vztahů v letech 2011 – 2015 (Zdroj [31, 32] ) ..	49
Tabulka 7: Ceník odměny inkasní agentury SAFIN INVEST, s. r. o. (Zdroj [35] ) .....	56
Graf 1 Vývoj tržeb v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle [31, 32] ).....	38
Graf 2: Struktura rozdělení oběžného majetku v letech 2011 – 2015 (Upraveno dle [31, 32] ).....	42
Graf 3.: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2011 (Upraveno dle [31, 32] ).....	43
Graf 4: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2012 (Upraveno dle [31, 32] ).....	44
Graf 5: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2013 (Upraveno dle [31, 32] ).....	45
Graf 6: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2014 (Upraveno dle [31, 32] ).....	46
Graf 7: Analýza doby splatnosti pohledávek v roce 2015 (Upraveno dle [31, 32] ).....	47