



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ
POHLEDÁVEK U PODNIKATELE**

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Markéta Krulová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Markéta Krulová
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Mgr. Helena Musilová
Akademický rok:	2020/21

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

Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

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

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

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28. 2. 2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zajištěním a vymáháním pohledávek ve společnosti E S L, a.s.. Teoretická část vymezuje pohledávky z právního, daňového a ekonomického hlediska. V analytické části je provedena analýza pohledávek a zhodnocena finanční situace společnosti. V návaznosti na analytickou část jsou v závěru práce zpracovány návrhy na zlepšení systému zajištění a vymáhání pohledávek.

Abstract

This bachelor thesis deals with the issue of securing and debt collection in the E S L, a.s. company. The theoretical part defines claims from legal, tax and economic perspective. In the analytical part analysis of receivables is performed and the evaluation of the financial situation of the company is included. Following the analytical part, proposals for improving the system of securing and recovery of receivables are processed at the end of the work.

Klíčová slova

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

Key words

debt, commitment, creditor, debtor, securing receivables, debt collection

Bibliografická citace

KRULOVÁ, Markéta. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135404>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Helena Musilová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. 5. 2021

.....

Markéta Krulová

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA	13
1.1 Pohledávka a její příslušenství	13
1.2 Vznik pohledávek.....	14
1.2.1 Kupní smlouva.....	14
1.2.2 Smlouva o dílo	15
1.3 Zajištění a utvrzení pohledávek	15
1.3.1 Zajišťovací instrumenty	15
1.3.2 Utvrzovací instrumenty.....	15
1.3.3 Splátkový kalendář	16
1.4 Předcházení vzniku pohledávek po splatnosti.....	16
1.4.1 Informace o smluvním partnerovi.....	17
1.4.2 Skonto	17
1.5 Zánik pohledávek	17
1.5.1 Splnění	17
1.5.2 Započtení	18
1.5.3 Odstoupení od smlouvy	18
1.5.4 Promlčení	18
1.6 Způsoby vymáhání pohledávek.....	19
1.6.1 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou	19
1.6.2 Vymáhání pohledávek soudní cestou	22
1.7 Pohledávky z ekonomického hlediska	25
1.7.1 Horizontální analýza pohledávek.....	26

1.7.2	Vertikální analýza pohledávek.....	27
1.7.3	Ukazatele likvidity	27
1.7.4	Ukazatele aktivity	28
1.7.5	Ukazatele zadluženosti	29
1.8	Shrnutí teoretické části	30
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA	31
2.1	Vymezení problému	31
2.2	Charakteristika podnikatele.....	31
2.2.1	Základní údaje a předmět podnikání.....	32
2.2.2	Organizační struktura.....	33
2.3	Způsob vzniku pohledávek	33
2.4	Evidence pohledávek	34
2.5	Stávající způsob předcházení vzniku pohledávek po splatnosti	34
2.6	Stávající způsob zajištění pohledávek.....	35
2.7	Stávající způsob vymáhání pohledávek	36
2.8	Analýza pohledávek v letech 2017-2019	36
2.8.1	Dělení pohledávek dle splatnosti v letech 2017-2019	37
2.8.2	Struktura pohledávek po splatnosti v letech 2017-2019.....	38
2.9	Pohledávky z ekonomického hlediska	41
2.9.1	Horizontální analýza pohledávek v letech 2017-2019.....	42
2.9.2	Vertikální analýza pohledávek v letech 2017-2019.....	43
2.9.3	Analýza likvidity v letech 2017-2019.....	43
2.9.4	Analýza aktivity v letech 2017-2019	45
2.9.5	Analýza zadluženosti v letech 2017-2019	47
2.10	Shrnutí analytické části.....	49
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	50

3.1	Předcházení vzniku pohledávek po splatnosti.....	50
3.1.1	Skonto	50
3.2	Zajišťovací a utvrzovací instrumenty.....	51
3.2.1	Zálohová platba.....	52
3.2.2	Smluvní úrok z prodlení	53
3.2.3	Smluvní pokuta	54
3.2.4	Výhrada vlastnického práva.....	55
3.2.5	Ručení	56
3.2.6	Splátkový kalendář	56
3.2.7	Uznání dluhu.....	56
3.3	Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou	56
3.3.1	Vymáhání pohledávek věřitelem	57
3.3.2	Vymáhání pohledávek inkasní agenturou.....	58
3.3.3	Faktoring a forfaiting	60
3.3.4	Rozhodčí řízení – arbitráž.....	62
3.4	Vymáhání pohledávek soudní cestou.....	65
3.4.1	Nalézací a exekuční řízení	65
3.4.2	Insolvenční řízení.....	66
3.5	Shrnutí vlastních návrhů na zlepšení způsobu vymáhání pohledávek.....	66
3.6	Vyjádření podnikatele k návrhům řešení	67
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	74
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	76
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	77

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku vymáhání a zajištění pohledávek a předcházení vzniku pohledávek po splatnosti. Během účetního období je pro podnikatele zcela běžné, že eviduje ve své podnikové činnosti pohledávky, avšak stává se, že některé z nich zůstanou neuhrazené ještě několik měsíců, půl roku nebo i déle po uplynutí jejich doby splatnosti, a to může mít negativní dopad na finanční zdraví a platební schopnost podnikatele. Proto je důležité, aby měl podnikatel své pohledávky zajištěné a předcházel vzniku pohledávek po splatnosti.

Pro zpracování práce byl osloven podnikatel E S L, a.s. (dále věřitel). Věřitel byl ochoten poskytnout všechny potřebné informace a interní dokumenty pro analýzu současného stavu pohledávek. Na základě této analýzy jsou věřiteli v závěru práce předloženy návrhy na předcházení, zajištění a vymáhání pohledávek po splatnosti. Práce se skládá ze tří hlavních částí: teoretické části, analytické části a části obsahující vlastní návrhy řešení daného problému včetně jejich ekonomického zhodnocení a vyjádření věřitele.

V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy týkající se pohledávek z právního a ekonomického hlediska. Jsou zde definovány způsoby předcházení, zajištění a utvrzení pohledávek a vymáhání pohledávek mimosoudní a soudní cestou. Dále obsahuje vymezení základních ekonomických pojmů souvisejících s finanční analýzou včetně vysvětlení výpočtů vybraných ekonomických ukazatelů použitých v analytické části práce.

Analytická část práce se věnuje analýze pohledávek věřitele v letech 2017, 2018 a 2019. V analýze nejsou zahrnuty údaje z roku 2020, jelikož účetní období věřitele E S L, a.s. začíná vždy 1. 4. daného roku a končí k 31. 3. roku následujícího. Podklady z období roku 2020 tedy nebyly k dispozici včas pro jejich zpracování v této práci. V analytické části práce jsou uvedeny hodnoty výpočtů vybraných ekonomických ukazatelů finanční analýzy, které se mění v závislosti na hodnotě a struktuře pohledávek věřitele. Dále je zde přiblížen stávající způsob předcházení vzniku pohledávek po splatnosti a jejich zajištění.

V návrhové části práce jsou věřiteli předloženy návrhy na zlepšení systému zajištění a vymáhání pohledávek a na předcházení vzniku pohledávek po splatnosti, neboť v rámci vymáhání pohledávek je také důležité dobře nastavit jejich zajištění. V závěru práce je také obsaženo vyjádření věřitele k předloženým návrhům.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním problémem věřitele je značné množství pohledávek hrazených po uplynutí doby jejich splatnosti. Problém spočívá ve vázání finančních prostředků v podobě neuhrazených pohledávek. S těmito finančními prostředky by jinak věřitel mohl nakládat, například hrazením vlastních závazků či jejich investováním. Pozdní úhrady pohledávek mají několik negativních dopadů na činnost věřitele. Negativní vliv mají například na cashflow nebo obratovost věřitele. Věřitel nemá v současné situaci problém s hrazením svých právě splatných závazků, avšak další případný nárůst pohledávek po splatnosti by mohl způsobit, že by věřitel nedisponoval dostatečným množstvím peněžních prostředků a mohl by se tak dostat do platební neschopnosti.

Hlavním cílem práce je předložení návrhů na přecházení vzniku, zajištění a vymáhání pohledávek. K naplnění hlavního cíle vede zpracování jednotlivých částí práce, které již byly uvedeny v úvodu práce. V první řadě se jedná o teoretickou část, ve které jsou přiblíženy termíny týkající se pohledávek z právního a ekonomického hlediska a také postup výpočtu vybraných ekonomických ukazatelů. Následuje část analytická, která je zaměřena na charakteristiku věřitele, analýzu jeho pohledávek a současný způsob předcházení vzniku, zajištění a vymáhání pohledávek. Na základě těchto dílčích cílů byly zpracovány návrhy předcházení vzniku, zajištění a vymáhání pohledávek a tím byl naplněn hlavní cíl práce.

K vypracování teoretické části práce byla použita metoda rešerše z odborné literatury. Pro získání potřebných informací ke zpracování analytické části práce byly využity metody osobního rozhovoru a e-mailové komunikace se zaměstnancem věřitele a metoda pozorování na základě vlastní zkušenosti ze zaměstnání u věřitele. Při analýze dat byla použita metoda analýzy z výročních zpráv a interních dokumentů věřitele, následně syntéza, dále indukce a dedukce (1).

Před samotným zahájením zpracovávání práce byl osloven podnikatel E S L, a.s. a požádán o spolupráci. Následně byla zpracována teoretická část, která obsahuje pojmy, které byly využity při zpracovávání následujících částí práce. Dalším krokem bylo získání potřebných informací a dokumentů od věřitele prostřednictvím rozhovoru se zaměstnancem subjektu. Potřebné neveřejné interní dokumenty byly poskytnuty prostřednictvím e-mailu taktéž od zaměstnance subjektu. Po zpracování analýzy

pohledávek byl na základě výsledků objeven prostor pro zlepšení správy pohledávek věřitele. Následně byly zpracovány vlastní návrhy řešení dané problematiky. Tyto návrhy byly předloženy věřiteli. Formou rozhovoru byla získána zpětná vazba od věřitele a jeho vyjádření je součástí návrhové části práce. V poslední řadě bylo shrnuto a zhodnoceno naplnění hlavního cíle a dílčích cílů práce v závěru práce.

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

Teoretická část práce je zaměřena na vymezení a vysvětlení jednotlivých pojmů, které jsou použity v analytické části práce a při zpracování návrhů. V první řadě je na pohledávky nahlédnuto z právního hlediska. Hlavním pramenem pro vymezení těchto pojmů byl zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen NOZ). V této kapitole jsou vysvětleny možnosti vzniku pohledávky a její příslušenství. Dále je zde vymezena problematika předcházení vzniku, zajištění a utvrzení pohledávek, zániku pohledávek a mimosoudních a soudních způsobů vymáhání pohledávek. Následně je nahlédnuto na pohledávky z ekonomického hlediska, kde se teorie zaměřuje na vysvětlení absolutních a poměrových ukazatelů finanční analýzy. V případě absolutních ukazatelů se jedná o horizontální a vertikální analýzu, v případě poměrových ukazatelů o ukazatele likvidity, aktivity a zadluženosti. Tyto ukazatele byly vybrány, neboť jejich hodnoty jsou závislé na struktuře a množství pohledávek a na základě těchto hodnot lze v analytické části práce vymezit problémové oblasti pohledávek věřitele.

1.1 Pohledávka a její příslušenství

Pojem pohledávka je vymezený ustanovením § 1721 v NOZ, kde je na pohledávku nahlédnuto z pohledu dlužníka jako na závazek: „závazkem se rozumí povinnost dlužníka uspokojit právo věřitele na určité plnění, splněním dluhu“ (2 § 1721). Jak je uvedeno v ustanovení § 513 NOZ: „*příslušenstvím pohledávky jsou úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s uplatněním pohledávky*“ (2 § 513).

Úrokem z prodlení neboli sankčním úrokem se rozumí sankce za porušení povinnosti. Jak je dáno ustanovením § 1970 NOZ, věřitel může požadovat po dlužníkovi, který je v prodlení se splácením dluhu, zaplacení úroku z prodlení (1 § 1970). Výše úroku z prodlení je dána nařízením vlády č. 351/2013 Sb.: „*Výše úroku z prodlení odpovídá ročně vyšší repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8procentních bodů*“ (3).

V obchodněprávních vztazích je možno úrok z prodlení sjednat odlišně. Pak se jedná o smluvní úrok z prodlení (4). Výše smluvního úroku musí být v souladu s dobrými mravy, o kterých pojednává zásada v § 580 NOZ (5).

Dále náklady spojené s uplatněním pohledávky zahrnují náklady soudního, exekučního a insolvenčního řízení. Jedná se například o náklady spojené se zasláním předžalobní výzvy (6).

1.2 Vznik pohledávek

Dle ustanovení § 1723 NOZ může ke vzniku pohledávky dojít několika způsoby: „ze smlouvy, ze spáchání protiprávního činu nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá“ (2 § 1723). V případě smluv vzniká pohledávka například z kupní smlouvy, ze smlouvy o dílo, ze smlouvy o úvěru, ze smlouvy o půjčce nebo z darovací smlouvy. Smlouva vzniká na základě vůle minimálně dvou účastníků tohoto právního aktu uzavřít mezi sebou dohodu a dodržovat její obsah (2 § 1724). Uzavření smlouvy předchází dva kroky: návrh na uzavření smlouvy (nabídka) a přijetí návrhu (akceptace) (7). Věřitelovy pohledávky vznikají na základě kupních smluv a smluv o dílo (8).

1.2.1 Kupní smlouva

V případě kupní smlouvy se jedná o nejběžnější a nejčastěji uzavíranou smlouvu. Účastníky kupní smlouvy jsou prodávající a kupující (8). Dle § 2079 NOZ se prodávající jejím uzavřením zavazuje, „že kupujícímu odevzdá věc, která je předmětem koupě, a umožní mu nabýt vlastnické právo k ní, a kupující se zavazuje, že věc převezme a zaplatí kupní cenu“ (2 § 2079).

1.2.1.1 Výhrada vlastnického práva

Dle § 2132 NOZ se jedná o vedlejší ujednání ke kupní smlouvě, kdy v případě, že si prodávající ujedná k věci vlastnické právo, kupující se stává vlastníkem teprve úplným zaplacením kupní ceny (2 § 2132).

1.2.2 Smlouva o dílo

Účastníky smlouvy o dílo jsou zhotovitel a objednatel (2). Smlouvu o dílo definuje NOZ v ustanovení § 2586: „*Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu*“ (2 § 2586).

1.3 Zajištění a utvrzení pohledávek

„*Zajištění dluhu spočívá ve vytvoření náhradního zdroje pro uspokojení pohledávky*“ (9). Tím se rozumí například zajištění třetí dostatečně solventní osoby, která by souhlasila v případě dlužníkovy neschopnosti splácet svůj závazek s uspokojením dluhu. „*Utvrzení dluhu spočívá v jakémkoliv jiném zlepšení postavení věřitele*“ (9). Může se jednat o usnadnění vymáhání dluhu soudní cestou nebo založení sankce za porušení povinnosti. Ne vždy je možné tyto instrumenty jednoznačně zařadit, a proto je považujeme jak za instrumenty zajišťovací, tak utvrzovací (směnka či šek) (9).

1.3.1 Zajišťovací instrumenty

Zajištění pohledávky se rozumí možnost věřitele uspokojit pohledávku jiným způsobem v případě, že dlužník plnění nesplní. Jedná se buď o vstoupení třetí osoby do právního vztahu – ručitele, který se zaváže plnit dluh, nebo je věřiteli poskytnuta majetková jistota například v podobě zástavního práva (7).

1.3.1.1 Ručení

V této formě zajištění pohledávky vstupuje mezi věřitele a dlužníka třetí strana – ručitel. Ručitel se zavazuje, že uspokojí pohledávku věřitele v případě, že tak neučiní dlužník (2 § 2018 (1)). Na základě ručení má věřitel právo požadovat splnění na ručiteli v případě, kdy dlužník nesplnil v přiměřené lhůtě svůj dluh (2 § 2021 (1)).

1.3.2 Utvrzovací instrumenty

Oproti zajišťovacím instrumentům utvrzovací instrumenty nezaručují věřiteli plnění dluhu, ale posilují jeho právní postavení, tím pádem mu poskytují určité výhody. Pro dlužníka mají sloužit motivačně ke včasnému splnění dluhu. Utvrzovacími instrumenty jsou smluvní pokuta a uznání dluhu (7).

1.3.2.1 Smluvní pokuta

Jedná se o sankci, kterou může věřitel uplatnit vůči dlužníkovi v případě porušení smluvené povinnosti. Smluvní pokuta může mít formu peněžitého i nepeněžitého plnění (7). Sjednává se v určité výši nebo je určen způsob, na základě kterého se smluvní pokuta určí (2 § 2048). Smluvní pokuta se stanovuje do přiměřené výše, která je v souladu s dobrými mravy (2 § 588). Nejvyšším soudem České republiky bylo stanoveno, že za přiměřenou výši smluvní pokuty se považuje hodnota 0,5 % z dlužné částky a ujednání o smluvní pokutě ve výši 1 % z dlužné částky je již považováno za neplatný právní úkon (10). Na návrh dlužníka může soud nepřiměřeně vysokou smluvní pokutu snížit – moderační právo soudu (2 § 2051).

1.3.2.2 Uznání dluhu

Jedná se o jednostranný právní úkon ze strany dlužníka, kdy dlužník písemně uzná svůj dluh s uvedením důvodu i výše a zaváže se, že ho zaplatí. Uznání dluhu věřiteli slouží pro usnadnění procesní situace v případě vymáhání dluhu soudní cestou. Uznáním dluhu se také prodlužuje promlčecí lhůta (viz kapitola 1.5.4), a to na dobu deseti let ode dne, kdy k uznání dluhu došlo (7).

1.3.3 Splátkový kalendář

Jedná se o předem stanovený plán budoucích splátek. Jejich výše je předem dána a splatnosti jednotlivých splátek jsou obvykle stanovené ke konkrétnímu dni v měsíci. Poslední splátkou je pak dána i splatnost celé pohledávky (11). Dle ustanovení § 1931 NOZ má věřitel právo na vyrovnání celé pohledávky, pokud bylo ujednáno splnění ve splátkách. Jedná se o tzv. ztrátu výhody splátek (2 § 1931). Tohle právo může věřitel uplatnit v případě, kdy se dlužník dostal do prodlení s úhradou splátky a bylo tak ujednáno ve smlouvě mezi ním a dlužníkem (11).

1.4 Předcházení vzniku pohledávek po splatnosti

Nejenom drobní podnikatelé, ale i velké obchodní společnosti a nadnárodní korporace se potýkají s problematickými pohledávkami. V České republice se počítají v řádech miliard Kč (12). Za problematické pohledávky lze považovat takové pohledávky, které

nebyly uhrazeny dlužníkem v dohodnutém termínu a jsou obtížně vymahatelné nebo je jejich dobytost nejistá (13).

1.4.1 Informace o smluvním partnerovi

Jedním z jednoduchých způsobů, jak předejít problematickým pohledávkám, je zajištění dostatečných informací o subjektu, se kterým věřitel hodlá vstoupit do právního vztahu. Na základě těchto informací pak lze vypracovat analýzu rizik a na základě ní rozhodnout, zda s daným obchodním partnerem uzavřít smlouvu či nikoli. V první řadě jsou informace získávány z vnitřních informačních zdrojů, tzn. na základě vlastních poznatků a zkušeností se subjektem. Jedná se o informace týkající se například zaměstnanců, obchodních zástupců. V druhé řadě jde o získání informací z vnějšího prostředí jako jsou například informace od obchodních partnerů nebo z obchodního rejstříku (13).

1.4.2 Skonto

Jedná se o předem stanovenou výši slevy vyjádřenou v procentech z hodnoty pohledávky. Na tuto slevu má dlužník nárok, uhradí-li pohledávku dříve než v den splatnosti. Jedná se o cenové zvýhodnění, které je nabízeno kupujícímu ze strany prodávajícího. Výši skonta a dobu, do kdy musí dlužník učinit plnění za účelem snížení ceny, si prodávající stanovuje sám (14).

1.5 Zánik pohledávek

K zániku pohledávek může dojít několika způsoby. Právní instituty zahrnující tyto způsoby se dají rozdělit na obecné způsoby zániku (např.: splnění, dohoda, započtení, odstoupení od smlouvy, následná nemožnost plnění, rozhodnutí soudu) a na specifické způsoby zániku (např.: výpověď, odstupné, smrt dlužníka/věřitele, uplynutí doby, prekluze) (12). Vybrané právní instituty jsou vysvětlené v této kapitole níže.

1.5.1 Splnění

Jak je dáno ustanovením § 1908 NOZ: „*Splněním dluhu závazek zaniká*“ (2 § 1908). Jedná se o základní a účelově nejpřirozenější způsob zániku závazku (12).

1.5.2 Započtení

Dle ustanovení § 1981 NOZ se jedná o způsob zániku závazku prostřednictvím dohody zúčastněných stran o zániku závazku, aniž by vznikl závazek nový (2 § 1981). Jedná se o jeden z častých způsobů zániků pohledávky. Stejně jako u splnění je započtení optimální způsob zániku pohledávky (12). „*Započtení představuje způsob zániku závazku v důsledku vzájemně se kryjících pohledávek věřitele a dlužníka*“ (13). V praxi to znamená, že obě ze zúčastněných stran jsou si vzájemně svými dlužníky i věřiteli a zaúčtováním (odpočtem) dochází k uspokojení obou stran jak z pozic věřitelů, tak z pozic dlužníků (12).

1.5.3 Odstoupení od smlouvy

Častým způsobem ukončení právního vztahu v případě nesplněného závazku je odstoupení od smlouvy (12). Je to velice silný nástroj oprávněné strany, který je upravený ustanovením § 2001 - § 2005 NOZ, nebo je obsahem smlouvy. Jedná se o jednostranné právní jednání, kdy není nutno čekat na jakékoliv vyjádření nebo souhlas druhé strany a práva a povinnosti tím okamžikem zanikají (12).

1.5.4 Promlčení

Dalším možným způsobem zániku pohledávky je promlčení, které je definováno ustanovením § 609 NOZ: „*Nebylo-li právo vykonáno v promlčecí lhůtě, promlčí se a dlužník není povinen plnit*“ (2 § 609). Dlužník může plnit dluh dobrovolně. Pokud dlužník vznese námitku promlčení, soud nemůže dlužníkovi uložit povinnost k plnění dluhu. V rámci promlčení plyne promlčecí lhůta, ve které věřitel může uplatnit své právo u soudu nebo jiného orgánu (7). Počátek a délka doby promlčecí lhůty jsou upravovány ustanoveními § 619 a § 629 NOZ: počátek promlčecí lhůty spadá ke dni, ve kterém mohlo být právo uplatněno poprvé, a její lhůta trvá tři roky (2 § 619 (1) § 629 (1)).

1.5.4.1 Smluvní promlčecí lhůta

Kratší nebo delší promlčecí lhůtu si mohou strany ujednat, nesmí se však jednat o lhůtu, která je kratší než jeden rok a zároveň ani delší než 15 let (2 § 630). Prodloužit promlčecí lhůtu lze pomocí utvrzovacího instrumentu – uznáním dluhu, který je blíže definovaný v kapitole 1.3.2.2 (15).

1.6 Způsoby vymáhání pohledávek

K vymáhání pohledávky dochází ve chvíli, kdy věřitel eviduje pohledávku po splatnosti. U těchto pohledávek je důležité věnovat jim pozornost v okamžiku uplynutí lhůty splatnosti. Cílem vymáhání pohledávky je přimět dlužníka, aby zaplatil svůj závazek v co nejbližší možné době. V případě nemožnosti plnění je cílem vyřešit pohledávku pomocí zákonných prostředků nejlépe tak, aby věřiteli nevznikla újma, popřípadě aby újma byla co nejmenší (12).

V první řadě pro úspěch při vymáhání pohledávky se musí jednat o existující pohledávku. Při rozhodování, jaký způsob vymáhání věřitel zvolí, je důležité zvážit efektivnost, rychlost a náklady dopadající na věřitele. Velice podstatnou věcí je finanční situace dlužníka. Může se nacházet například ve výkonu rozhodnutí, exekuci, insolvenčním řízení nebo úpadku, na čemž by záviselo další dění ohledně vymáhání pohledávky. V neposlední řadě je důležitá i finanční situace věřitele, který musí zvážit, zda se mu vyplatí vynaložit náklady pro rychlejší vyjednání své pohledávky, nebo se bez prostředků obejde a raději se rozhodne pro delší proces vymáhání (12).

1.6.1 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

Věřitel by měl v první řadě zvážit, zda je žádoucí okamžitě přistoupit k vymáhání pohledávek soudní cestou s přihlédnutím na dlouhodobé obchodní vztahy se svými partnery (12). Následující kapitola je věnována mimosoudní cestě vymáhání pohledávek.

1.6.1.1 Vymáhání pohledávky věřitelem

Prvním krokem při evidenci neuhrazené faktury po splatnosti by mělo být ověření, zda došlo k doručení faktury správnému subjektu. Potvrdí-li se správnost doručení faktury, zasílá se dlužníkovi upomínka. Za vhodnější formu upomínky se považuje taková, která jde zpětně prokazatelná. Upomínky se zasílají zpravidla elektronickou poštou (e-mailem), nebo se může jednat o telefonickou komunikaci. Ta je však v případě dalšího řízení neprokazatelná. V upomínce je zpravidla věřitelem určený čas na to, aby dlužník dorovnal své dluhy. Pokud dlužník po upomenutí na neuhrazenou fakturu a výzvu k zaplacení nereaguje, věřitel zasílá dlužníkovi oficiální písemnou upomínku (zpravidla poštou, osobně). V ní uvede náhradní termín, ve kterém očekává uhrazení faktury a

vyrovnání dluhu. Pokud i po oficiální písemné upomínce dlužník neuhradí svůj závazek do uplynutí nově stanovené náhradní doby splatnosti, věřitel může zaslat upomínku druhou, ve které dá dlužníkovi dostatečně najevo, že se jedná o poslední výzvu k úhradě mimosoudní cestou a že se bude snažit všemi dostupnými prostředky domoci svého plnění. Věřitel v poslední upomínce uvede například uplatnění smluvní pokuty, úroků z prodlení, nebo skutečnost, že zveřejnění dlužníka v databázi dlužníků (13). V případě posledního upomenutí dlužníka může věřitel zaslat dlužníkovi předžalobní výzvu. Dle § 142a NOZ má věřitel právo na náhradu nákladů řízení proti žalovanému, pokud zaslal žalovanému výzvu k plnění a učinil tak nejméně 7 dnů před podáním žaloby (2 § 142a).

1.6.1.2 Postoupení pohledávky

V případě postoupení pohledávky se jedná o změnu v osobě věřitele. Při postoupení pohledávky věřitel – postupitel postoupí celou svoji pohledávku nebo jen její část jiné osobě – postupníkovi i v případě nesouhlasu dlužníka (2 § 1879). Postupník spolu s pohledávkou nabývá i její příslušenství a práva s pohledávkou spojená, včetně jejího zajištění (2 § 1880). Následující způsoby vymáhání pohledávek mimosoudní cestou zahrnují právě postoupení pohledávky.

1.6.1.3 Vymáhání pohledávky inkasní agenturou

Ne vždy se o vymáhání pohledávky snaží sám věřitel, jelikož svůj čas věnuje podnikatelským činnostem. V takovém případě věřitel postoupí své neuhrazené pohledávky po splatnosti nebo před splatností agentuře. Čím dříve věřitel předá pohledávku inkasní agentuře, tím je větší šance na její úspěšné řešení. S využitím těchto služeb by věřitel neměl dlouho váhat, jelikož úspěšnost vymožení pohledávky časem klesá a cena provize dané inkasní agentury roste. Cena za tyto služby je odlišná a závisí na kritériích dané inkasní agentury. Jedná se například o registrační poplatky nebo vynaložené náklady inkasní agentury v případě neúspěšného vymožení pohledávky. Vymáhání pohledávek inkasní agenturou má své výhody. Pro dlužníka to znamená nastoupení třetí osoby, cizí autority, a tato skutečnost v něm může vyvolat obavy o postupu vymáhání dluhu z pozice této osoby, resp. neví, co může od nového vymahatele čekat a přistupuje k věci s větším respektem. Pro věřitele je v tomto případě výhodou obava dlužníka ze zveřejnění jeho jména v databázi inkasních agentur. To může pro

dlužníka znamenat například zhoršení postavení u obchodních partnerů nebo nemožnost dostat od banky úvěr či leasing (16).

1.6.1.4 Faktoring

Jedná se o prodej krátkodobých pohledávek před splatností faktorovi (bance či specializované instituci). Služby faktoringových společností nejsou bezplatné. Při prodeji pohledávky faktoringové společnosti se její hodnota snižuje o úroky za dobu, která uplynula od uzavření smlouvy o nákupu po dobu splatnosti, o režijní náklady na správu dané pohledávky, o odměnu za riziko, které na sebe faktoringová společnost přenáší, a o další náklady související s činností faktoringové společnosti. Výhoda věřitele při využití faktoringové služby spočívá v rychlém získání peněžních prostředků (16). Existují dva druhy faktoringu: regresní a bezregresní. Regresní faktoring spočívá v odkupu pohledávky faktoringovou společností, která ale nepřebírá riziko nezaplacení pohledávky. V případě neuhrazení pohledávky do doby splatnosti vrací faktoringová společnost pohledávku původnímu věřiteli, jehož povinností je poskytnout plnění faktoringové společnosti. U bezregresního faktoringu přebírá riziko v případě neuhrazení pohledávky do doby splatnosti faktoringová společnost a odpovídá za vymáhání dluhu dlužníka (16).

1.6.1.5 Forfaiting

Jedná se o prodej dlouhodobých pohledávek specializované společnosti. Věřitel své splatné pohledávky, jejichž doba splatnosti je delší jak 90 dní, prodává forfaitingové společnosti a ta se stává novým věřitelem. Hodnota pohledávky se taktéž snižuje o úroky a náklady, jako je tomu v případě využití faktoringových služeb. Oproti faktoringu se odlišuje právě dobou splatnosti pohledávek a jejich množstvím při odkupu. Zatímco faktoringové společnosti odkupují více krátkodobých pohledávek, forfaitingové společnosti se zaměřují na odkup jednotlivých větších dlouhodobých pohledávek. Dalším rozdílem je fakt, že se jedná o zahraniční pohledávky (16).

1.6.1.6 Rozhodčí řízení (arbitráž)

Rozhodčí řízení je alternativou k nalézacímu řízení, které probíhá u civilního soudu. Výsledkem rozhodčího řízení je rozhodčí nález, který má stejnou právní sílu jako rozhodnutí o obecného civilního řízení a slouží jako podklad pro případné následné

vymáhání. Rozhodčí řízení je upraveno zákonem č. 216/1994 Sb. zákonem o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů (dále jen ZHR) (12). Ustanovení § 2 ZHR uvádí, že se strany mohou dohodnout, že o jejich sporech bude rozhodovat jeden nebo více rozhodců nebo rozhodčí soud. Musí se jednat o majetkové spory mezi těmito stranami (17 § 1). Podmínkou pro možnost vést spor v rozhodčím řízení je uzavření platné dohody mezi stranami o podřízení řešení sporu rozhodčímu řízení. V případě pohledávek se jedná o potenciální spor v budoucnu a v těchto případech se dohoda mezi stranami uzavírá tzv. rozhodčí doložkou (12). Rozhodčí řízení začíná dnem doručení žaloby rozhodčímu soudu nebo rozhodci a koná se v místě dohodnutém stranami. Dle ustanovení § 28 (1) ZHR musí být rozhodčí nález v písemné podobě doručený oběma stranám a po doručení musí být doplněno o doložku právní moci, aby bylo vykonatelné. Základní výhodou rozhodčího řízení je jednoinstančnost, tj. nemožnost podání odvolání ze strany žalovaného – rozdíl oproti civilnímu soudnímu řízení (viz kapitola 1.6.2.1). Dalšími výhodami jsou nižší náklady oproti soudnímu řízení, neveřejnost a jednodušší procesní pravidla.

1.6.2 Vymáhání pohledávek soudní cestou

Pokud dlužník neplní svůj závazek i přes všechny upomínky ze strany věřitele, nezbyvá věřiteli jiná možnost než se obrátit na soud (12). Proces občanského soudního řízení vychází především ze zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád (dále jen OSŘ). Krom tohoto zákona jsou pro tento proces stěžejní ustanovení Ústavy ČR (zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, ve znění pozdějších předpisů), Listiny základních práv a svobod a dalších zákonů jako například: zákon č. 6/2002 Sb., zákon o soudech a soudcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZSS), zákon č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon, ve znění pozdějších předpisů (dále jen IZ), zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen EŘ) a dalších (12) (18). Druhy civilního řízení jsou: nalézací řízení, exekuční řízení a insolvenční řízení (12). V následujících kapitolách jsou vymezeny pojmy zmíněných řízení týkající se problematiky vymáhání pohledávek.

1.6.2.1 Nalézací řízení

Nalézací řízení je upraveno především OSŘ. Probíhá zejména před obecními soudy, avšak alternativní možností je rozhodčí řízení, jak bylo uvedeno v kapitole 1.6.1.6. Nalézací řízení je druh civilního procesu, při kterém dochází k nalezení práva. Dělí se na

sporné a nesporné. V případě vymáhání pohledávek se jedná o sporné řízení, kdy účastníci tohoto sporu se označují jako žalobce a žalovaný a každý z nich má protichůdný názor na výsledek jednání sporu. Soud rozhoduje o existenci právního vztahu a výsledkem jednání je rozhodnutí, které je z moci práva vykonatelné, je tzv. exekučním titulem. Nejčastější formou rozhodování je rozsudek a dále usnesení. V případě sporu, ve kterém věřitel uplatňuje právo na zaplacení peněžité částky (pohledávky), soud vydává platební rozkaz nebo elektronický platební rozkaz. Platební rozkaz nabývá právní moci po uplynutí lhůty 15 dní ode dne doručení žalovanému, ve které může žalovaný podat odpor (12).

Nalézací řízení je zahájeno dnem, kdy soud obdržel žalobu (návrh na zahájení řízení) (12). „*Jedná se o procesní úkon, kterým se žalobce obrací na soud se žádostí o poskytnutí právní ochrany proti žalovanému*“ (12). V případě, kdy věřitel požaduje po dlužníkovi splnění dluhu, jedná se o žalobu na plnění (12). „*Žaloby na plnění směřují k vydání exekučního titulu, kterým je autoritativní uložení povinnosti žalovanému soudem*“ (12). Jakým způsobem lze podat žalobu a jaké jsou její náležitosti upravuje ustanovení § 42 a § 79 OSŘ (20 § 42 § 79). Podání musí mít písemnou podobu (listinná, elektronická). Návrh musí obsahovat označení soudu, kterému je určen, označení účastníků řízení (jméno, příjmení, bydliště apod.), uvedení věci, které se žaloba týká, jak má být soudem rozhodnuto a datum a podpis žalobce. Ze žaloby musí být jasné, čeho se žalobce chce domáhat. Povinností žalobce je přiložit veškeré písemné důkazy v listinné či elektronické podobě (12).

Návrh na zahájení soudního poplatku vymezuje zákon č. 549/1991 Sb. zákon České rady o soudních poplatcích (19). Soudní poplatky jsou stanoveny na základě toho, zda se jedná o návrh na zahájení občanského soudního řízení či návrh na vydání elektronického platebního rozkazu (19).

Složitost samotného procesu řízení může vést omylům, nedostatkům či nesprávnostem ze strany soudu. Tyto nedostatky lze odstranit prostřednictvím opravných prostředků. V občanském soudním řízení lze proti rozhodnutí podat odvolání (řádný opravný prostředek) (12). Odvolání je procesní úkon, který zahajuje odvolací řízení, a je upraven ustanoveními § 201 až § 226 OSŘ (20). V této věci se liší oproti jednoinstančnosti rozhodčího řízení (viz kapitola 1.6.1.6).

1.6.2.2 Exekuční řízení

Exekuční řízení je upraveno OSŘ a EŘ (20) (21). V případě, kdy ze strany dlužníka nedojde ke splnění pohledávky po vydání rozsudku nalézacího řízení, nastupuje vynucení splnění pohledávky. Exekučnímu řízení však nemusí nutně předcházet nalézací nebo rozhodčí řízení. Strany sporu se označují jako povinný (dlužník) a oprávněný (věřitel). Exekuční návrh musí splňovat náležitosti podání, kterými jsou: označení exekutora, kdo návrh činí, jaké věci se týká, co se tím sleduje, datum a podpis. Dále je nutno k podání přiložit originál nebo úředně ověřenou kopii exekučního titulu s doložkou právní vykonatelnosti (12). „*Celý postup exekutora má jediný cíl – směřuje k provedení exekuce, což znamená vymožení pohledávky včetně jejího příslušenství, nákladů exekuce a nákladů oprávněného*“ (12). Dle § 58 (2) EŘ „*Nebrání-li to účelu exekuce, provede se exekuce ukládající zaplacení peněžité částky postupně:*

- a) příkázáním pohledávky z účtu u peněžního ústavu, a nepostačuje-li to, pak příkázáním pohledávky z účtu manžela povinného u peněžního ústavu,
- b) příkázáním jiné peněžité pohledávky (s výjimkou pohledávky z penzijního připojištění nebo doplňkového penzijního spoření, srážky ze mzdy apod.),
- c) prodejem movitých věcí, prodejem nemovitých věcí, které povinný nepoužívá k bydlení sebe a své rodiny a
- d) prodejem nemovitých věcí, prodejem nemovitých věcí, které povinný nepoužívá k bydlení sebe a své rodiny“ (21 § 58 (2)).

1.6.2.3 Insolvenční řízení

Cílem nalézacího a exekučního řízení je v případě majetkových vztahů individuální vymáhání pohledávek. U insolvenčního řízení se jedná o kolektivní způsob vymáhání pohledávek. Základní právní předpis upravující problematiku insolvence je IZ (12) (22). Vymáhání pohledávek v insolvenčním řízení nastává v případě, kdy je dlužník v úpadku, nebo úpadek dlužníkovi hrozí. Úpadek může mít formu platební neschopnosti nebo předlužení (12). O možném úpadku lze hovořit, „*pokud má dlužník alespoň dva odlišné věřitele, dvě na sobě nezávislé splatné pohledávky*“ (12). O platební neschopnost se jedná, pokud „*pohledávky budou zároveň alespoň 30 dnů po splatnosti a dlužník není schopen je uhradit*“ (12). Dle § 1 IZ je předmětem soudního řízení vyřešit (hrozící) úpadek dlužníka a uspokojit dlužníkovy věřitele, a to co nejvyšším a poměrně

uspokojivým způsobem (22 § 1). IZ rozeznává dva základní druhy řešení úpadku: sanační (oddlužení a reorganizace) a likvidační (konkurs). Insolvenční řízení lze zahájit na návrh dlužníka či na návrh věřitele a je zahájeno dnem, kdy insolvenční návrh dojde věcně příslušnému soudu (12) (22 § 97). Náležitosti insolvenčního návrhu jsou definovány ustanovením § 103 IZ (22). Základními pravidly pro přihlášení pohledávky do insolvenčního řízení je povinnost podat přihlášku prostřednictvím formuláře ve dvojnásobném vyhotovení a lhůta pro podání přihlášky činí 30-60 dnů od rozhodnutí o úpadku (12). Formulář pro podání přihlášky je veřejně dostupný na adrese: <https://isir.justice.cz/isir/common/stat.do?kodStranky=FORMULAR> (23). Insolvenční rejstřík je dostupný na adrese <https://isir.justice.cz> (12).

Dle IZ lze způsoby řešení úpadku rozdělit na: konkurs, reorganizaci, oddlužení a zvláštní způsoby řešení úpadku. Tyto způsoby jsou vymezeny v Druhé části IZ. V případě **konkursu** jsou všechny zjištěné pohledávky věřitelů dlužníka uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty. Pokud zůstanou nějaké pohledávky neuspokojeny, nezanikají, pokud soud nestanoví jinak (24 § 244).

Dle ustanovení § 316 (1) IZ je **reorganizace** definována jako postupné uspokojování pohledávek ze strany věřitelů, přičemž podniková činnost dlužníka není zastavena. Reorganizace nemůže být zahájena v případě, že se dlužník nachází v likvidaci (24 § 316 (1) (3)). Reorganizaci může navrhnout jak dlužník, tak přihlášený věřitel (24 § 317 (1)).

Návrh na **oddlužení** může insolvenčnímu soudu podat pouze dlužník, avšak musí být za dlužníka podán advokátem, notářem, soudním exekutorem, insolvenčním správcem nebo akreditovanou osobou (24 § 389 § 390a (1)). Způsobem oddlužení je „*zpeněžení majetkové podstaty nebo plnění splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty*“ (24 § 398 (1)). Jedná se především o dluhy, které nevyplynou z podnikatelské činnosti (12).

1.7 Pohledávky z ekonomického hlediska

Z ekonomického hlediska lze na pohledávky nahlédnout prostřednictvím finanční analýzy. Pomocí finanční analýzy lze vyhodnotit celkovou finanční situaci podniku. Přibližuje například jeho kapitálovou strukturu, využití aktiv, ziskovost nebo přílivy a

odlivy peněžních prostředků. Všechny tyto informace je možné analyzovat z výsledků jednotlivých ukazatelů. Na základě těchto informací se věřitel může ohlédnout zpět, jakým způsobem se chovaly položky ve výkazech v uplynulých obdobích. Povědomí o finanční situaci je nezbytné pro odhad, plánování a budoucího vývoje společnosti (25).

Ukazatele finanční analýzy se dělí na absolutní, rozdílové a poměrové (25). Z absolutních ukazatelů jsou vybrány horizontální analýza a vertikální analýza. Z poměrových ukazatelů jsou vybrány ukazatele aktivity, likvidity a zadluženosti. Důvodem výběru těchto ukazatelů je změna hodnot těchto ukazatelů v případě změny struktury pohledávek nebo jejich množství. Jinak řečeno, tyto ukazatele jsou závislé na množství a struktuře pohledávek v podniku (25).

1.7.1 Horizontální analýza pohledávek

Pomocí horizontální analýzy lze zjistit, jak se v mění jednotlivé položky finančních výkazů, v tomto případě rozvah, v čase (25). Vyjadřuje číselně (absolutní hodnotou) nebo procentuálně změnu jednotlivých položek rozvahy v čase. Tyto změny mohou být analyzovány jako meziroční přírůstky či úbytky (řetězový index) nebo mohou být srovnány s daným výchozím obdobím (bazický index) (26). Pro výpočet změn v jednotlivých obdobích slouží následující vzorec:

Vyjádření v absolutní hodnotě:

absolutní hodnota = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období

Vzorec č. 1: Absolutní změna – horizontální analýza

(Zdroj: 26)

Vyjádření procentuální:

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vzorec č. 2: Procentuální změna – horizontální analýza

(Zdroj: 26)

1.7.2 Vertikální analýza pohledávek

Pomocí vertikální analýzy pohledávek lze vyjádřit strukturu aktiv a pasiv v jednotlivých obdobích. Při výpočtu se postupuje tak, že se jednotlivé položky rozvahy vztahují k celkové bilanční sumě. Vzhledem k procentuálnímu vyjádření těchto podílů lze jednotlivé poměry položek srovnávat s oborovými průměry (26).

1.7.3 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita lze vysvětlit jako schopnost dané složky přeměnit se na peněžní hotovost. Čím rychleji se dá přeměnit na peněžní prostředky, tím je likvidnější (26). Likvidita tedy vyjadřuje schopnost věřitele hradit své krátkodobé závazky. Existují tři základní ukazatele likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Vzorce těchto tří ukazatelů je možno obecně popsat jako poměr toho, čím je možno platit (v čitateli), ku tomu, co je nutno zaplatit (ve jmenovateli) (25).

1.7.3.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita (likvidita III. stupně) ukazuje schopnost podniku hradit své právě splatné závazky v případě, že by svá veškerá oběžná aktiva přeměnil na peněžní prostředky (26). Problematickými položkami mezi oběžnými aktivy jsou pohledávky, které jsou po lhůtě splatnosti nebo jsou nedobytné. Tyto pohledávky by do výpočtu vstupovat neměly. Hodnota běžné likvidity by se v ideálním případě měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 (25).

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

Vzorec č. 3: Běžná likvidita

(Zdroj: 26)

1.7.3.2 Pohotová likvidita

U pohotové likvidity (likvidity II. stupně), jak již ze vzorce pro výpočet vyplývá, se od oběžných aktiv odečítá položka zásob. Znamená to, že pohotová likvidita ukazuje schopnost podniku hradit své závazky bez toho, aniž by musel prodat své zásoby. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1 – 1,5 (26).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kratkokodobe závazky}}$$

Vzorec . 4: Pohotová likvidita

(Zdroj: 26)

1.7.3.3 Okamžitá likvidita

Pro výpočet okamžite (peněžní) likvidity (likvidita I. stupně) se použijí pouze pohotove peněžní prostředky. Těmi se rozumí peníze na beznych bankovnich utech, peníze v pokladně nebo se muže jednat o obchodovatelné cenné papíry i šeky (26). Ukazatel ideálně nabývá hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5 (25).

$$\text{okamzita likvidita} = \frac{\text{kratkokodoby finanční majetek}}{\text{kratkokodobe závazky}}$$

Vzorec . 5: Okamžitá likvidita

(Zdroj: 25).

1.7.4 Ukazatele aktivity

Prostřednictvím ukazatelů aktivity lze zjistit, jak velké jsou jednotlivé druhy aktiv v rozvaze a zda je jejich velikost přiměřená k souasnym i budoucím hospodarskym aktivitám podniku (25). Pomocí techto ukazatelů lze vyjádřit počet obrátek jednotlivych aktiv (26). Mezi ukazatele aktivity patri obrat celkovych aktiv, doba obratu pohledávek, závazků a zásob (25). Analytická ast práce se věnuje pouze dvěma ukazatelům, a to dobe obratu pohledávek a dobe obratu závazků, protože právě pomocí techto dvou ukazatelů lze zaznamenat změnu ve struktuře pohledávek a závazků věřitele.

1.7.4.1 Doba obratu pohledávek

Pomocí doby obratu pohledávek lze zjistit, za jakou dobu jsou pohledávky věřitele prumerne splaceny. Pohledávky z obchodnich vztahů by měly být uhrazeny nejpozdeji v den splatnosti faktury. V takovém případě by hodnota doby obratu pohledávek byla rovna bezne době splatnosti pohledávek. Muže se ale stát, že jsou pohledávky podnikatele uhrazeny až po uplynutí doby splatnosti. To by znamenalo delsi dobu obratu pohledávek, která by mohla nekterych firmám způsobit nemalé problémy. V tomto případě je důležitá velikost daného podniku. Zatímco malym firmám by pozdní inkasa pohledávek mohly

způsobit například platební neschopnost, větší podnikatelé jsou schopni prodloužit úhradu v určité míře tolerovat (26).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 6: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: 25)

1.7.4.2 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků ukazuje, jak rychle splácí věřitel své závazky. Pro finanční stabilitu firmy je vhodné, když je doba obratu závazků větší než doba obratu pohledávek. Na druhou stranu by doba obratu závazků neměla být příliš dlouhá, jelikož je to užitečný ukazatel pro věřitele, kteří pomocí něj poznají, jak řádně podnik splácí své dluhy (26).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 7: Doba obratu závazků

(Zdroj: 25)

1.7.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k rozpoznání výše rizika, které se odvíjí od struktury a poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Určitá míra zadluženosti je pro podnik prospěšná, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál (25).

Celková zadluženost je poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Obecně daná doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 30 % do 60 %. Ve většině případů je tato hodnota často překračována, avšak musí se brát v potaz příslušnost k odvětví (25).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 8: Celková zadluženost

(Zdroj: 25)

1.8 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce byly vymezeny pojmy týkající se problematiky pohledávek jak z právního, tak ekonomického hlediska. V první řadě byla definována pohledávka, její příslušenství a způsoby vzniku a zániku. Dále byly vymezeny instrumenty zajištění a utvrzení pohledávek. Následně byly definovány způsoby předcházení vzniku pohledávek, jejich zajištění a vymáhání. V druhé řadě bylo na pohledávky nahlédnuto z ekonomického hlediska. Byla vymezena problematika finanční analýzy a jejich ukazatelů. Všechny informace, které jsou v teoretické části uvedeny, byly použity při zpracovávání následujících částí: analýzy současného stavu a vlastních návrhů řešení.

2 Analýza současného stavu z právního a ekonomického hlediska

Tato část práce se věnuje charakteristice podnikatele E S L, a.s., jeho předmětu podnikání a organizační struktuře. Dále je zde přiblížen současný způsob předcházení vzniku, zajištění a vymáhání pohledávek. Hlavním obsahem této části je analýza stavu pohledávek z obchodních vztahů (dále jen pohledávek) věřitele v letech 2017, 2018 a 2019. Jak je již uvedeno v úvodu práce, v analýze nejsou zahrnuty údaje z roku 2020, jelikož podklady z tohoto účetního období nebyly k dispozici včas pro jejich zpracování. Informace o věřiteli a zpracované údaje vychází z výpisu z obchodního rejstříku a z výročních zpráv podnikatele E S L, a.s. zveřejněných na veřejně dostupných stránkách www.justice.cz ve veřejném rejstříku. Další neveřejná potřebná data a informace pro zpracování této části práce byla získána přímo od zaměstnance věřitele, a to prostřednictvím rozhovorů a zpřístupněním potřebných interních dokumentů. Shrnutí a vyhodnocení analýzy pohledávek věřitele je obsaženo v závěru této části.

2.1 Vymezení problému

V každém účetním období věřitel eviduje vždy několik pohledávek po splatnosti. Tyto pohledávky jsou hrazené několik dní, týdnů nebo měsíců po splatnosti. To způsobuje, že je značná část aktiv držena v podobě pohledávek po delší dobu, než by tomu bylo v případě jejich řádného splácení. V takových případech může docházet k problémům například v oblasti likvidity věřitele. Dalšími možnými negativními dopady jsou nižší obratovost a nemožnost investování peněžních prostředků vázaných v neuhrazených pohledávkách. Mimo jiné se věřitel musí zabývat řešením těchto pohledávek, čímž mu vznikají náklady na jejich vymáhání. Právě pomocí analýzy pohledávek věřitele lze přesněji vymezit problémové oblasti a následně zpracovat návrhy na zlepšení systému vymáhání pohledávek.

2.2 Charakteristika podnikatele

Podnikatel E S L, a.s. působí na trhu od roku 1995 a zabývá se navrhováním, a hlavně realizováním systémů vybraných technických zařízení budov. Jedná se především o montážní práce v oboru ústředního vytápění, zdravotně-technických a plynovodních

instalací. Vedle realizace služeb provozuje obchodní činnosti, které zahrnují marketingové služby a maloobchodní a velkoobchodní prodej topenářského a instalatérského zboží (27).

2.2.1 Základní údaje a předmět podnikání

Název: E S L, a.s.

Sídlo: Dukelská třída 247/69, Husovice, 614 00 Brno

Datum vzniku a zápisu: 1. srpna 1995

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 9 000 000,- Kč

Akcie: 18 ks kmenové akcie, jmenovitá hodnota 500 000,- Kč

IČO: 63473780

DIČ: CZ63473780

DPH: Plátce DPH

Předmětem podnikání:

- vodoinstalatérství, topenářství
- projektová činnost ve výstavbě
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení, nádob na plyn
- provádění staveb, jejich změn odstraňování
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení (27) (28).

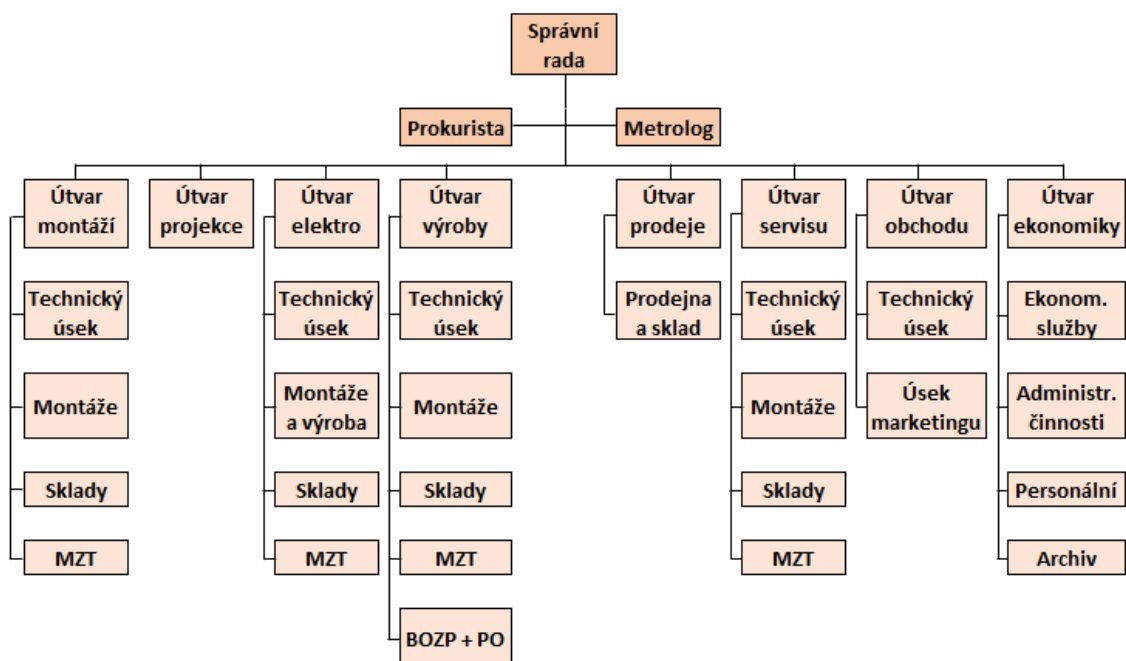


Obrázek č. 1: Logo podnikatele E S L, a.s.

(Zdroj: 27)

2.2.2 Organizační struktura

V případě podnikatele E S L, a.s. se jedná o organizační strukturu hierarchickou (29). Skládá se ze správní rady, metrologa a dále z jednotlivých útvarů, které se dělí na úseky. Správní radu tvoří předseda správní rady, kterým je zakladatel akciové společnosti, dále místopředseda správní rady a člen správní rady, který je zároveň prokuristou. Metrologem je vlastní vyškolený zaměstnanec podnikatele (8). Dále se subjekt skládá z jednotlivých útvarů. Některé z nich se dělí na další jednotlivé úseky. Podnikatel aktuálně zaměstnává 30 zaměstnanců. Kompletní organizační struktura podnikatele E S L, a.s. je vyobrazena na následujícím obrázku (8) (28).



Obrázek č. 2: Organizační struktura podnikatele E S L, a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8; 28; 30)

2.3 Způsob vzniku pohledávek

Věřitel se věnuje obchodní a výrobní činnosti a uzavírá dva typy smluv – kupní smlouvy a smlouvy o dílo. Ke vzniku kupní smlouvy mezi prodávajícím – věřitelem a kupujícím dochází jejím uzavřením, a to buď on-line, nebo písemně. K uzavření kupní smlouvy on-line dochází prostřednictvím e-shopu nebo e-mailovou komunikací. V případě e-shopu dochází k uzavření kupní smlouvy mezi prodávajícím a kupujícím v momentě, kdy prodávající zaeviduje příchozí platbu kupujícího za objednané zboží. Potvrzení úhrady ze

strany prodávajícího kupující obdrží formou e-mailu. Kupní smlouvy uzavřené on-line prostřednictvím e-mailové komunikace vznikají okamžikem, kdy prodávající prostřednictvím e-mailu sdělí kupujícímu, že přijímá jeho objednávku. Tomuto přijetí objednávky předchází poptávka ze strany kupujícího, následná nabídka ze strany prodávajícího a potvrzení nabídky kupujícím. V případě výroby na zakázku vzniká kupní smlouva písemnou formou. Kupní smlouvu navrhuje prodávající – věřitel a podmínky jsou stanoveny na základě dohody kupujícího a prodávajícího. Dalším druhem uzavírané smlouvy je smlouva o dílo. Smlouvu o dílo navrhuje zhotovitel – věřitel, má písemnou formu a její podmínky jsou stanoveny na základě dohody objednatele a zhotovitele. Nejčastějším typem uzavíraných smluv jsou kupní smlouvy uzavřené online (8).

2.4 Evidence pohledávek

Věřitel eviduje své pohledávky v podnikovém informačním systému Helios ORANGE. Neuhrazené pohledávky po splatnosti jsou v tomto systému vedeny jako neuhrazené faktury vydané s prodlením dlužníka s úhradou. Neuhrazené faktury vydané s prodlením dlužníka s úhradou 14 dní a více jsou systémem automaticky filtrovány a evidují se zvlášť pro lepší přehlednost. Tyto faktury jsou řazené dle délky doby prodlení po datu splatnosti. Po kontaktování konkrétního dlužníka se v systému tato skutečnost zaznačí urgencí u dané faktury, doplní se o datum posledního kontaktu dlužníka a popřípadě se evidují informace o odpovědi či jakékoliv zpětné vazbě od dotyčného dlužníka (30).

2.5 Stávající způsob předcházení vzniku pohledávek po splatnosti

Věřitel si prověřuje obchodní partnery, se kterými v minulosti neuzavřel žádnou smlouvu, tudíž s nimi nemá žádné zkušenosti. Věřitel prověření nového zákazníka provádí formou kontaktování dlouhodobých obchodních partnerů, kteří mají s daným subjektem již nějaké zkušenosti a jsou ochotni poskytnout věřiteli informace o vlastních zkušenostech s daným subjektem. Tím předchází vzniku uzavření smlouvy s rizikovým obchodním partnerem a tím i vzniku těžko vymahatelné pohledávky (31).

Dále věřitel v současnosti využívá placených služeb poskytujících informace o obchodním partnerovi. Jedná se o on-line databázi firem – merk, nástroj provozovaný společností Imper CZ s. r. o. na adrese www.imper.cz. Tento nástroj sumarizuje data z veřejně dostupných rejstříků a vyhodnocuje rizikovost hledaného subjektu v 5 základních bodech

formou semaforu a poskytuje náhled do finanční analýzy subjektu. Služba je omezena na počet hledaných subjektů a je zpoplatněna částkou 40 000,- Kč/rok. Tuto databázi k prověření zákazníků věřitel využívá v případě uzavírání kupních smluv on-line. Přístup k těmto informacím slouží věřiteli jako prostředek prevence vzniku pohledávek po splatnosti a zamezení uzavření obchodního vztahu s rizikovým obchodním partnerem (32) (33). Věřitel nemá v kupních smlouvách stanovené skonto jako prostředek k motivaci dlužníků hradit své závazky včas a tím předcházet vzniku pohledávek po splatnosti (8).

2.6 Stávající způsob zajištění pohledávek

V případě kupních smluv, které jsou uzavřeny on-line prostřednictvím e-shopu, využívá věřitel zálohových plateb, a to v plné výši kupní ceny. Tím zajistí, že kupující uhradí kupní cenu předem, a tedy nemůže dojít ke vzniku neuhrazené pohledávky (8). Kupující má možnost odstoupit od kupní smlouvy uzavřené prostřednictvím e-shopu, a to do 14 dnů od převzetí zboží (34). Dále věřitel požaduje zálohovou platbu v případech, kdy uzavírá kupní smlouvu s kupujícím, se kterým doposud nevstoupil do právního vztahu, a také s kupujícími, u kterých již někdy zaznamenal pozdní úhradu. Prodávající v těchto případech nerozlišuje výši kupní ceny a stanovuje zálohu vždy ve výši 100 % z kupní ceny. U ostatních kupních smluv uzavřených prostřednictvím e-mailové komunikace věřitel zálohové platby nevyužívá, a tím se vystavuje možnému riziku prodlení úhrady či úplnému neuhrazení kupní ceny ze strany kupujícího. Průměrná výše plnění z uzavíraných kupních smluv z obchodní činnosti činí 16 000,- Kč (8). V případě uzavírání kupní smlouvy písemnou formou je vždy součástí smlouvy smluvní úrok z prodlení, smluvní pokuta a možnost odstoupení od smlouvy. Součástí písemné smlouvy o dílo je smluvní úrok z prodlení, smluvní pokuta a také možnost odstoupení od smlouvy. Výše úroku z prodlení a smluvní pokuty jsou věřitelem stanoveny vždy ve stejné výši a při jejím stanovení vychází vždy z výše repo sazby ČNB. Věřitel ve svých smlouvách nesjednává doložku výhrady vlastnictví ani rozhodčí doložku (8).

V situaci, kdy dlužník není schopen uhradit svůj dluh v termínu splatnosti, je ze strany věřitele navrhnut splátkový kalendář se ztrátou výhody splátek. Výši splátek stanovuje věřitel na základě výše kupní ceny nebo ceny o dílo. Smluvní promlčecí lhůtu věřitel ve

svých smlouvách nesjednává. Pohledávkám po splatnosti se věřitel aktivně věnuje a tím tedy předchází promlčení dluhu, případně požaduje po dlužníkovi uznání dluhu (8) (35).

2.7 Stávající způsob vymáhání pohledávek

V současné době má věřitel následující postup při vymáhání pohledávek mimosoudní cestou. Při zjištění skutečnosti o neuhrazené pohledávce, se kterou je dlužník v prodlení 14 dní a déle, se v první řadě zasílá dlužníkovi e-mail, nebo se kontaktuje telefonicky. Existenci neuhrazené pohledávky po splatnosti věřitel zjistí díky automatickému filtrování neuhrazených faktur v podnikovém systému, jak již bylo uvedeno v kapitole 2.4. Telefonická komunikace se upřednostňuje v případě stálých kupujících, kteří jsou pro věřitele z hlediska dlouhodobé spolupráce velice důležití. E-mailová komunikace se pak používá pro všechny ostatní kupující. V upomínce zaslané prostřednictvím e-mailu se dlužníkovi zasílá faktura, kde je upozorněn, že věřitel eviduje neuhrazenou fakturu, a je vyzván k její kontrole a úhradě. V některých případech dochází ke zpětné vazbě od dlužníků prostřednictvím e-mailu či telefonu, kde zdůvodňují nezaplacení faktury a dávají na vědomí, že fakturu uhradí v nejbližší době. Pokud se ale od dlužníka, který byl kontaktovaný, nedostane věřiteli žádné odpovědi, opětovně se kontaktuje prostřednictvím e-mailů, které jsou zasílány vždy s 14denní prodlevou od posledního upomenutí. Pokud dlužník nekomunikuje, je následně kontaktován prostřednictvím telefonu. V případech, kdy je dlužník zákazníkem a zároveň i dodavatelem věřitele a mají vůči sobě s věřitelem pohledávky, může dojít ke vzájemnému započtení pohledávek v podobě dohody obou stran (8) (30). V rámci mimosoudního vymáhání pohledávek věřitel nevyužívá služeb žádné inkasní, faktoringové ani forfaitingové agentury. Věřitel se běžně nesetkává s případy, kdy by musel vymáhat pohledávky soudní cestou. Těmto případům se snaží v rámci možností vyhnout, a to hlavně z důvodu časové a finanční náročnosti. Věřitel sleduje insolvenční rejstřík, zda se v něm nenachází dlužníci, po kterých vymáhá své pohledávky (8) (35).

2.8 Analýza pohledávek v letech 2017-2019

Pomocí analýzy pohledávek věřitele je zjištěno, jaké množství pohledávek věřitel v jednotlivých účetních obdobích (dále letech) eviduje a jaké byly jejich meziroční

nárůsty či úbytky. Dále jsou pohledávky rozděleny na dvě části: pohledávky uhrazené do splatnosti a pohledávky uhrazené po splatnosti. Následně je graficky znázorněn jejich poměr k celkové hodnotě pohledávek v daných obdobích. Podrobněji se analýza věnuje pohledávkám uhrazeným po splatnosti. Ty jsou rozděleny na základě délky doby, která uplyne od data splatnosti do úhrady pohledávky dlužníkem. Sktruktura tímto způsobem rozdělených pohledávek je znázorněna graficky v jednotlivých účetních obdobích. Analýza pohledávek vychází z dat interních dokumentů věřitele a z knihy faktur, kde jsou evidovány všechny pohledávky věřitele za účetní období. Jedná se tedy o pohledávky jak z kupních smluv, tak smluv o dílo. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, vzhledem k účetnímu období věřitele nebyly k dispozici včas data z účetního období 2020, a proto nejsou v analýze zahrnuta. Prostřednictvím analýzy pohledávek byl získán celkový přehled o pohledávkách věřitele a změnách v jejich množství a struktuře během sledovaných období.

2.8.1 Dělení pohledávek dle splatnosti v letech 2017-2019

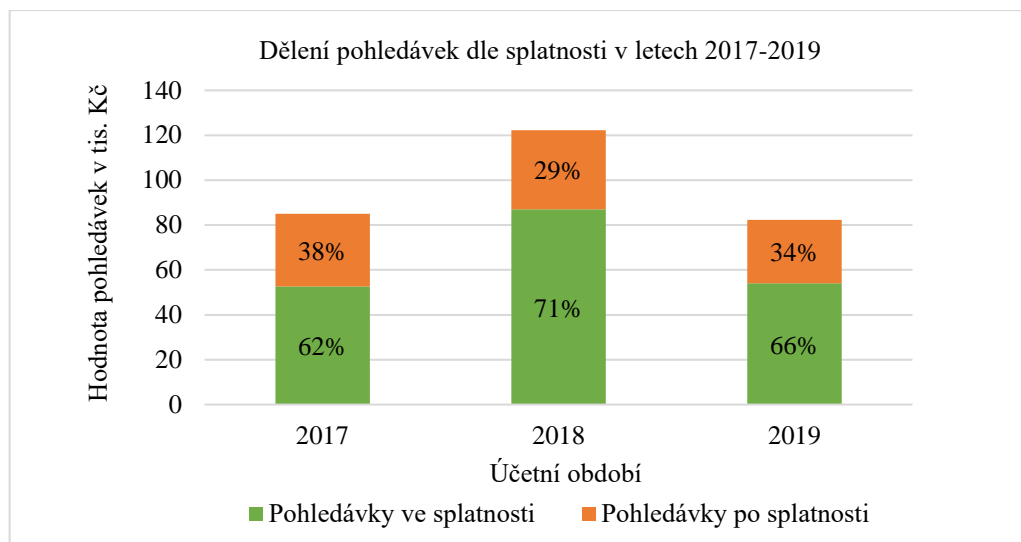
Následující analýza zobrazuje hodnotu pohledávek v jednotlivých účetních obdobích a rozděluje pohledávky na pohledávky uhrazené do splatnosti a pohledávky po splatnosti. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty pohledávek v jednotlivých letech a procentuální podíl pohledávek ve splatnosti a po splatnosti na celkových pohledávkách.

Tabulka č. 1: Dělení pohledávek dle splatnosti v letech 2017-2019

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč	2017		2018		2019	
Pohledávky ve splatnosti	52 683,-	62 %	86 976,-	71 %	53 988,-	66 %
Pohledávky po splatnosti	32 371,-	38 %	35 242,-	29 %	28 361,-	34 %
Pohledávky celkem	85 054,-	100 %	122 218,-	100 %	82 349,-	100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

V roce 2017 věřitel eviduje pohledávky po splatnosti v hodnotě 32 371,- Kč, tj. 38 % z celkové hodnoty pohledávek. Jedná se o největší podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách ve sledovaných obdobích. V roce 2018 věřitel eviduje nárůst pohledávek, kdy celková hodnota pohledávek činila 122 218 000,- Kč. Podíl pohledávek po splatnosti na celkových aktivech je v tomto roce nejnižší, tj. 29 %. V posledním sledovaném období je podíl pohledávek po splatnosti 34 % na celkových pohledávkách. Pro lepší představu o podílu pohledávek jsou hodnoty z tabulky č. 1 znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 1: Dělení pohledávek dle splatnosti v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách se ve sledovaných obdobích pohybuje mezi 29 % a 38 %, kdy největší podíl věřitel zaznamenává v roce 2017. Prodlení úhrad pohledávek v daném roce bylo způsobeno zvolením nevhodné doby splatnosti faktur ze strany věřitele. V těchto případech jsou kupující schopni hradit své závazky, avšak v delším časovém horizontu. Věřitel se v průběhu sledovaných období snažil přizpůsobit dobu splatnosti jednotlivým kupujícím tak, aby nedocházelo k pozdním úhradám (8). Přestože byly přizpůsobeny doby splatnosti některým kupujícím, věřitel stále eviduje přibližně 1/3 pohledávek hrazených po splatnosti. Zde je dán prostor ke zlepšení způsobů zajištění včasného uhrazení pohledávek a v předcházení vzniku pohledávek uhrazených po splatnosti.

2.8.2 Struktura pohledávek po splatnosti v letech 2017-2019

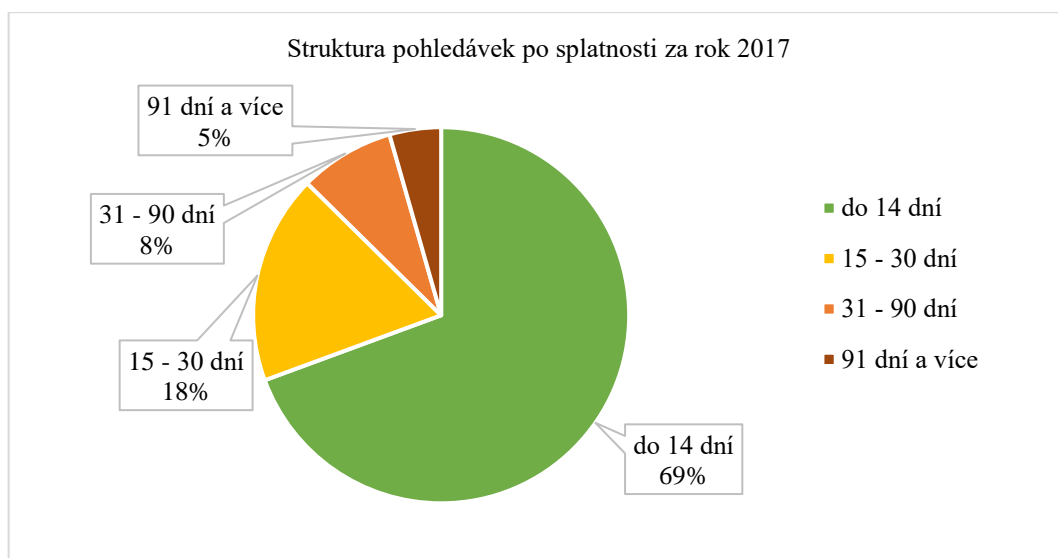
Při analýze pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech byly pohledávky rozděleny do čtyř skupin podle doby, která uplynula od data splatnosti do jejich uhrazení dlužníkem (dále jen prodlení úhrady): do 14 dní, od 15 do 30 dní, od 31 do 90 dní a 91 dní a více po splatnosti. Pohledávky byly rozděleny do těchto skupin vzhledem k nízkému počtu pohledávek s prodlením úhrady 180 dní a více, kdy v případě dělení na další části by hodnoty jednotlivých skupin byly desetiny procenta. V analýzách pohledávek po splatnosti v jednotlivých obdobích bylo vycházeno z hodnot uvedených v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Struktura pohledávek po splatnosti letech 2017-2019

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč a v %	2017		2018		2019	
Pohledávky po splatnosti	32 371,-	100 %	35 242,-	100 %	28 361,-	100 %
do 14 dní	22 460,-	69 %	19 727,-	56 %	11 142,-	39 %
15-30 dní	5 827,-	18 %	7 744,-	22 %	7 060,-	25 %
31-90 dní	2 649,-	8 %	5 908,-	17 %	7 538,-	27 %
91 dní a více	1 435,-	4 %	1 864,-	5 %	2 620,-	9 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Největší hodnotu pohledávek po splatnosti věřitel eviduje v roce 2018. Je to dáno celkovým nárůstem pohledávek v daném období. Naopak nejnižší hodnotu celkových pohledávek eviduje v období 2019. Procentuální vyjádření struktury pohledávek dle doby prodlení úhrady v jednotlivých letech zobrazují následující grafy.

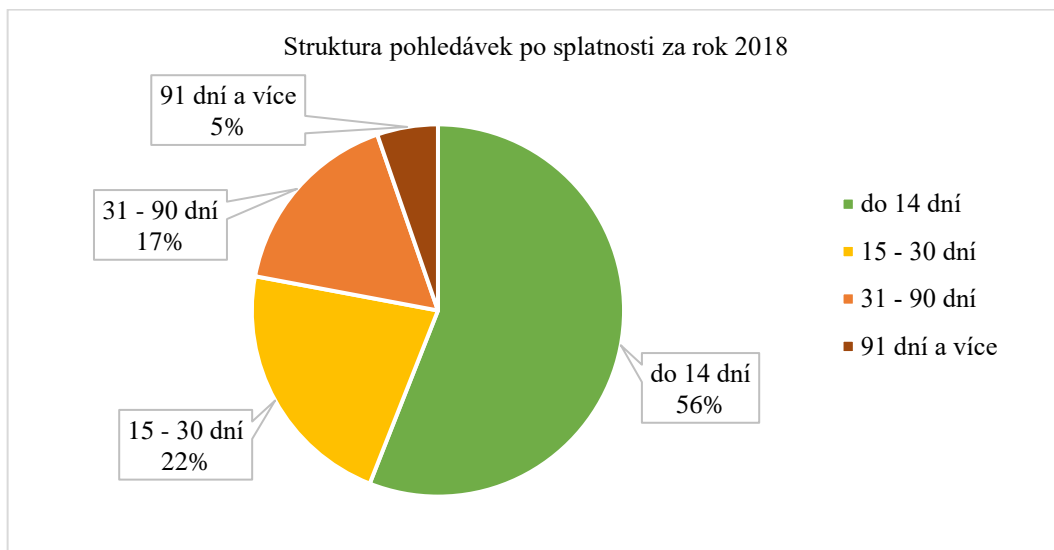


Graf č. 2: Struktura pohledávek po splatnosti za rok 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Největší část pohledávek po splatnosti v roce 2017 tvoří pohledávky s prodlením úhrady do 14 dní, tj. 69 %. Druhou největší část tvoří pohledávky s prodlením úhrady 15 až 30 dní, tj. 18 %. Dalších 8 % je tvořeno pohledávkami 31-91 dní po splatnosti a zbylých 5 % jsou pohledávky 91 dní a více po splatnosti. V tomto roce je podíl pohledávek po splatnosti největší v porovnání s následujícími obdobími, avšak téměř ze 70 % se jedná o prodlení do 14 dní od splatnosti. To je největší podíl pohledávek s prodlením úhrady do 14 dní na celkových pohledávkách po splatnosti ve sledovaných obdobích. V následujících letech pohledávky s prodlením do 14 dnů takového poměru

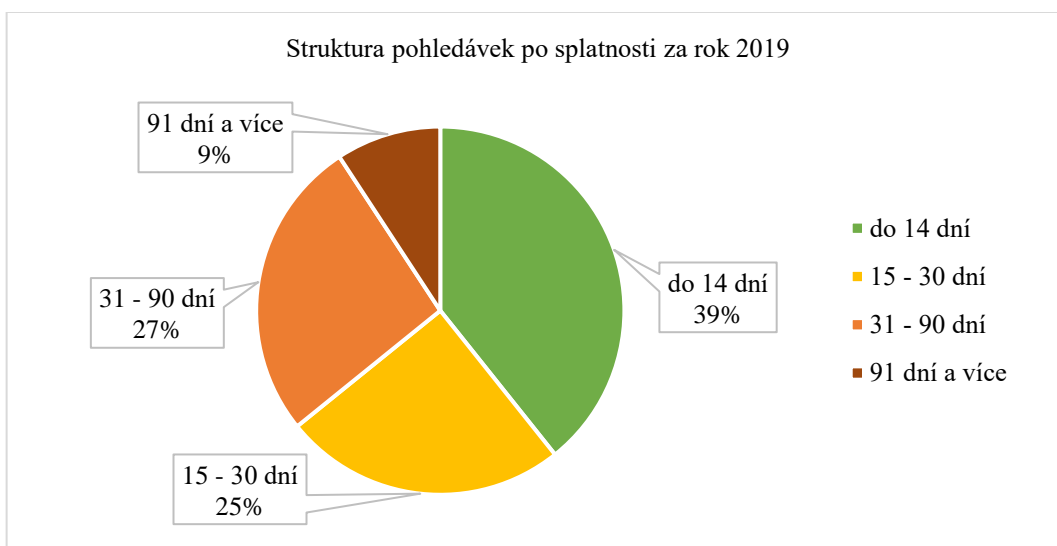
k celkovým pohledávkám nedosahují a narůstají podíly pohledávek s delší dobou prodlení.



Graf č. 3: Struktura pohledávek po splatnosti za rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

V roce 2018 tvoří pohledávky s prodlením úhrady do 14 dní přibližně polovinu pohledávek po splatnosti, tj. 56 %. Druhá největší část je tvořena pohledávkami s prodlením 15 až 30 dní, tj. 22 %. Ze 17 % se na pohledávkách po splatnosti podílí pohledávky s prodlením 31 až 90 dní a zbylou část 5 % tvoří pohledávky 91 dní a více po splatnosti.



Graf č. 4: Struktura pohledávek po splatnosti za rok 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

V posledním sledovaném období stále největší část pohledávek po splatnosti tvoří pohledávky s prodlením úhrady do 14 dní, tj. 39 %. Jedná se však o nejmenší podíl k celkovým pohledávkám ve sledovaných obdobích. Druhý největší podíl na pohledávkách mají pohledávky s prodlením úhrady 31 až 90 dní, tj. 27 %. Pohledávky 15 až 30 dní po splatnosti tvoří 25 % a pohledávky 91 dní a více tvoří zbylých 9 %. V případě pohledávek 91 dní a více po splatnosti věřitel eviduje nárůst o 4 % oproti předešlému období.

Na základě procentuálního vyjádření skupin pohledávek po splatnosti v jednotlivých účetních obdobích lze vypočítat postupný pokles hodnot pohledávek s prodlením úhrady do 14 dní. Oproti tomu podíly pohledávek s delší dobou prodlení úhrad v letech 2018 a 2019 rostou. Tento vývoj je z části způsoben zvýšením obratu ve výrobní činnosti podnikatele E S L, a.s.. Jedná se o případy, kdy po předání výrobku objednateli je prodloužena doba splatnosti o dobu, která je nezbytná pro případnou opravu výrobku zhotovitelem (věřitelem) v případě závady. Tato prodloužená doba splatnosti je s objednatel v případě nutnosti oprav sjednána ústně a není dodatečně upravena ve smlouvách. Proto dochází k nárůstu prodlení úhrad (8).

2.9 Pohledávky z ekonomického hlediska

V této kapitole je na pohledávky nahlédnuto z ekonomického hlediska pomocí finanční analýzy. V první řadě byla provedena finanční analýza pomocí absolutních ukazatelů. Jedná se o horizontální a vertikální analýzu, prostřednictvím kterých byly analyzovány pohledávky v jednotlivých letech. Dále byly pohledávky analyzovány pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. Jedná se o ukazatele likvidity, aktivity a zadluženosti, které jsou závislé na množství a struktuře pohledávek věřitele, anebo vyjadřují schopnost věřitele hradit včas své závazky (26). Z toho důvodu byly pro analýzu vybrány. Finanční analýza vychází z hodnot rozvahy a výkazu zisku a ztrát z účetních období (let) 2017, 2018 a 2019 a jedná se o hodnoty upravené o opravné položky, tedy o netto hodnoty z účetních výkazů. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou srovnávány buď s doporučenými hodnotami nebo s oborovým průměrem konkrétních odvětví, ve kterých podnikatel E S L, a.s. působí.

Pro porovnání byly vybrány průměrné hodnoty následujících dvou odvětví:

- Stavebnictví – specializované stavební činnosti a
- Maloobchod, kromě motorových vozidel (8).

Průměrné hodnoty uvedených odvětví byly získány z analytických materiálů Ministerstva průmyslu a obchodu (37).

2.9.1 Horizontální analýza pohledávek v letech 2017-2019

Prostřednictvím horizontální analýzy jsou vyjádřeny změny v hodnotě pohledávek z obchodních vztahů v jednotlivých letech (viz kapitola 1.7.1). V následující tabulce jsou uvedeny meziroční změny ve složení krátkodobých a dlouhodobých pohledávek.

Tabulka č. 3: Horizontální analýza dlouhodobých a krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů v letech 2017-2019

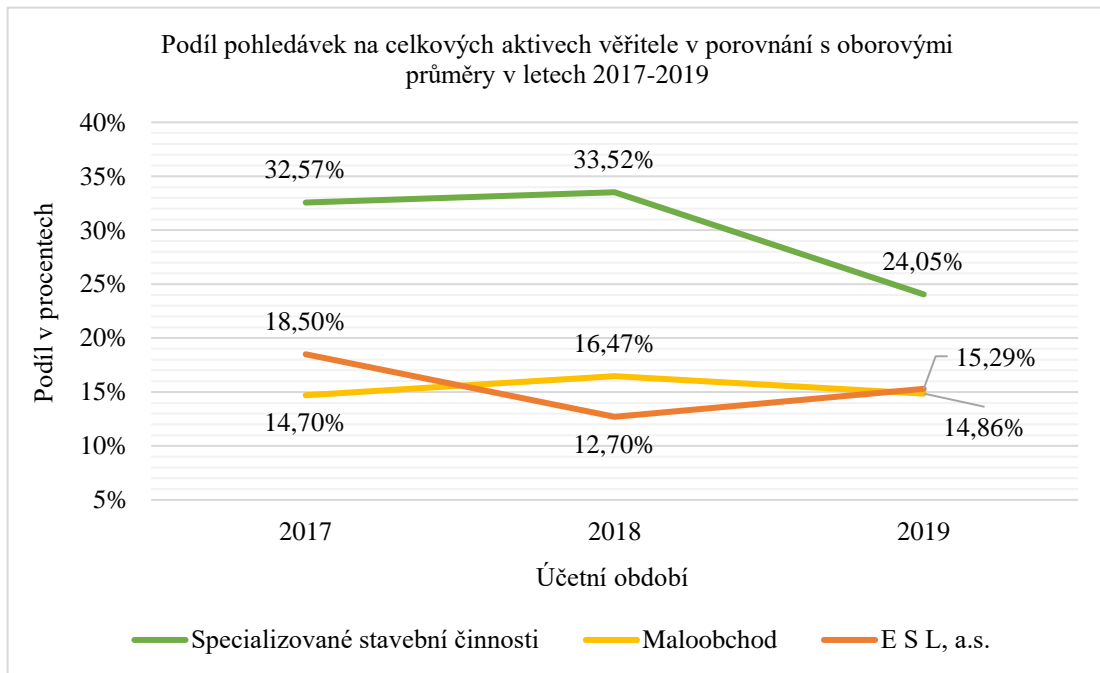
Údaje jsou uvedeny v tis. Kč a v %	2017	Změna	2018	Změna	2019
Dlouhodobé pohledávky z obch. vztahů	0,-	-	312,-	+ 9,6 %	342,-
Krátkodobé pohledávky z obch. vztahů	7 477,-	- 13,7 %	6 450,-	+ 18,7 %	7 659,-
Pohledávky z obchodních vztahů celkem	7 477,-	- 9,6 %	6 762,-	+ 18,3 %	8 001,-

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38; 39; 40)

V roce 2017 věřitel eviduje pohledávky v celkové hodnotě 7 477 000,- Kč. V roce 2018 hodnota pohledávek z obchodních vztahů klesla o 9,6 % (6 762 000,- Kč) oproti roku předešlému z důvodu opravných položek. Na rozdíl v roce 2019 věřitel eviduje nárůst pohledávek o 18,3 % (8 001 000,- Kč) oproti roku 2018. V posledních dvou sledovaných obdobích zaznamenává i nárůst dlouhodobých pohledávek. Tato skutečnost je dána tím, že ve sledovaných obdobích věřitel uzavíral smlouvy o dílo, jejichž součástí byly sjednané pozastávky (8).

2.9.2 Vertikální analýza pohledávek v letech 2017-2019

Pomocí vertikální analýzy bylo zjištěno, jaký procentuální podíl mají věřitelovy pohledávky z obchodních vztahů na celkových aktivech. Tyto hodnoty byly následně porovnány s oborovými průměry vybraných odvětví v následujícím grafu.



Graf č. 5: Podíl pohledávek na celkových aktivech věřitele v porovnání s oborovými průměry v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38; 39; 40)

Věřitel měl v pohledávkách vázáno nejvíce aktiv v roce 2017 (18,5 %). V následujícím roce pouze 12,7 % a v roce 2019 15,29 %. Podíl pohledávek na celkových aktivech věřitele se ve sledovaných obdobích přibližuje průměrným hodnotám oborového průměru odvětví maloobchodu. Naopak ve srovnání s odvětvím specializovaných stavebních činností je věřitelův podíl pohledávek na celkových aktivech značně menší. Z analýzy vyplývá, že pohledávky věřitele v porovnání s oborovými průměry nemají velký podíl na celkových aktivech.

2.9.3 Analýza likvidity v letech 2017-2019

Pomocí analýzy likvidity je zjištěno, zda je věřitel schopen hradit své závazky, jak je uvedeno v kapitole 1.7.3. Tato analýza byla provedena pomocí tří ukazatelů: běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Výchozí hodnoty byly porovnány

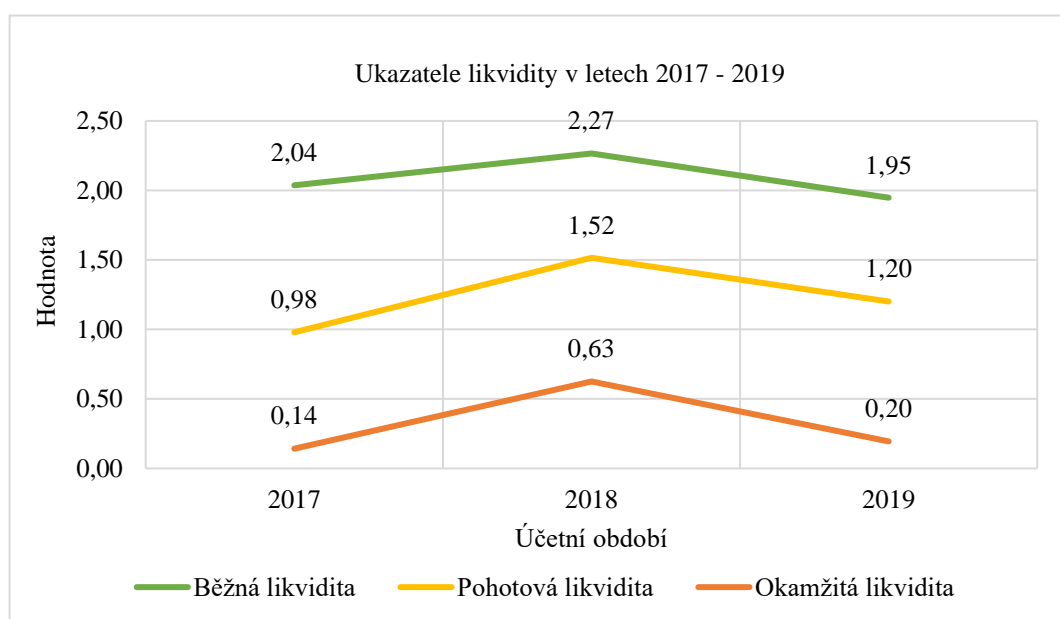
s doporučenými hodnotami (viz kapitola 1.7.3). V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty ukazatelů likvidity a potřebné hodnoty pro jejich výpočet.

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity v letech 2017-2019

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	22 870,-	35 527,-	33 728,-
Zásoby	11 876,-	11 762,-	12 931,-
Krátkodobý finanční majetek	1 595,-	9 808,-	3 379,-
Krátkodobé závazky	11 225,-	15 680,-	17 319,-
Běžná likvidita	2,04	2,27	1,95
Pohotová likvidita	0,98	1,52	1,20
Okamžitá likvidita	0,14	0,63	0,20

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30; 39; 40)

Výpočty ukazatelů byly provedeny pomocí vzorců, které jsou uvedeny v kapitole 1.7.3.



Graf č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30; 39; 40)

Pro **běžnou likviditu** se doporučené hodnoty pohybují v intervalu 1,5 – 2,5 (26). V roce 2017 dosahovala společnost hodnoty 2,04. V následujícím období sledujeme mírný nárůst na hodnotu 2,27. Oproti tomu v roce 2019 hodnota běžné likvidity klesla na nejnižší hodnotu ze všech tří sledovaných období. Všechny výsledné hodnoty spadají do intervalu doporučených hodnot. To znamená, že je věřitel schopen hradit své právě splatné závazky ve všech třech sledovaných obdobích.

U **pohotovému likvidity** se věřitel pohybuje v roce 2019 (1,20) v doporučených hodnotách (1,0 – 1,5). V roce 2018 je hodnota pohotovému likvidity mírně nad doporučenými hodnotami (1,52). Rozdíl je však nepatrný. Pokud by hodnota výrazněji překročila doporučené hodnoty, ukazovalo by to na neefektivní využití peněžních prostředků (26). V roce 2017 je hodnota tohoto ukazatele naopak mírně pod hranicí (0,98), avšak jedná se o tak nepatrný rozdíl, že lze společnost vyhodnotit i v tomto roce jako schopnou hradit své závazky. Pokud by však tato hodnota klesla více pod hranici doporučené hodnoty, znamenalo by to pro věřitele zhoršení likvidity a musel by spoléhat na případný prodej zásob (26).

Doporučené hodnoty **okamžité likvidity** (0,2 – 0,5) (26) společnost splňuje v roce 2019, tj. 0,20. V roce 2017 společnost eviduje nepatrný pokles pod hranici doporučených hodnot, tj. 0,14. To znamená, že věřitel v tomto sledovaném období nebyl schopen uhradit část svých závazků ze svých finančních prostředků na běžném bankovním účtu. Naopak mírný výkyv nad doporučené hodnoty, tj. 0,63, eviduje společnost v roce 2018. Vyšší hodnoty naopak poukazují na neefektivní využití finančních prostředků (26).

U všech třech ukazatelů likvidity byl zaznamenán nárůst na maximální hodnotu v roce 2018 ve srovnání s předchozím a následujícím obdobím. Důvodem tohoto výkyvu je nárůst peněžních prostředků a větší obratovost věřitele v účetním období 2018 (8).

2.9.4 Analýza aktivity v letech 2017-2019

Vybranými ukazateli, které jsou použity v analýze aktivity, jsou doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Potřebná data pro výpočet těchto ukazatelů a jejich výsledné hodnoty jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka č. 5: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2017-2019

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč a ve dnech	2017	2018	2019
Pohledávky z obchodních vztahů (dlouhodobé + krátkodobé)	7 477,-	6 762,-	8 001,-
Závazky z obchodních vztahů (dlouhodobé + krátkodobé)	7 212,-	4 024,-	5 498,-
Tržby z prodeje výrobků a služeb + tržby za prodej zboží	75 059,-	104 470,-	71 341,-
Doba obratu pohledávek	36 dní	23 dní	40 dní
Doba obratu závazků	35 dní	14 dní	28 dní

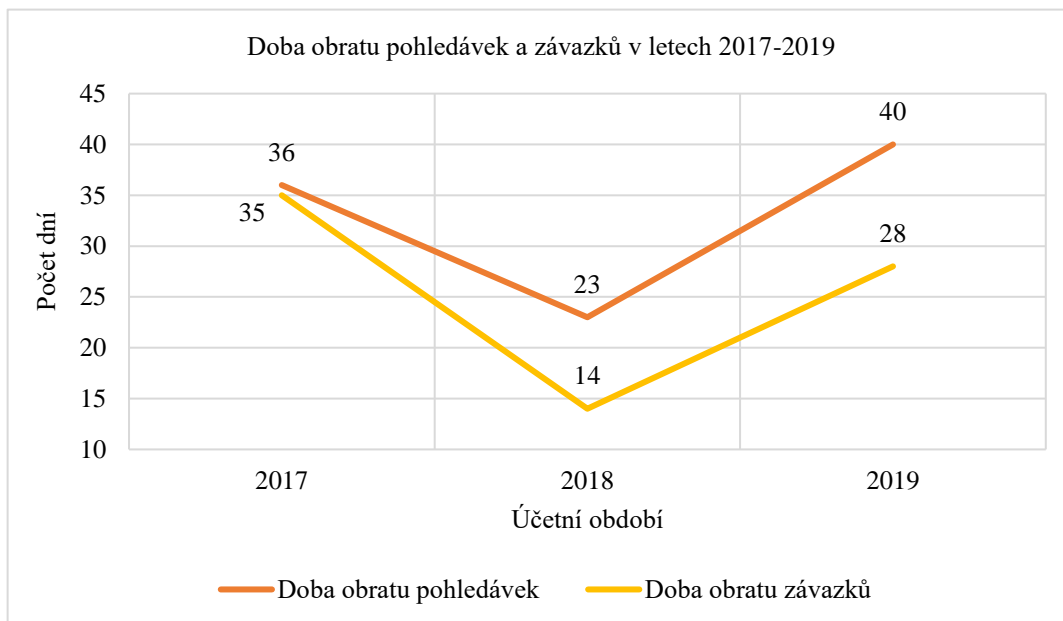
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38; 39; 40)

Průměrná doba splatnosti pohledávek věřitele je 21 dní (8) (30). Pro výpočet hodnot těchto ukazatelů byly použity vzorce, které jsou uvedeny v kapitole 1.7.4.

V roce 2017 byla **doba obratu pohledávek** 36 dní. V následujícím období tato doba klesla na 23 dní. Vzhledem k průměrné době splatnosti pohledávek věřitele se jedná o nejlepší hodnotu ze všech třech sledovaných období. Tento pokles hodnoty je pro věřitele pozitivní, jelikož se mu dostává úhrady pohledávek v kratším časovém rozmezí a nemá tak vázané tyto finanční prostředky v pohledávkách. V roce 2019 doba obratu pohledávek vzrostla na hodnotu 40 dní. To je téměř dvojnásobný nárůst oproti minulému období. Nárůst byl způsoben poklesem tržeb a zároveň zvýšením hodnoty pohledávek oproti předchozímu období (8). Doba obratu pohledávek by se měla pohybovat ideálně pod úrovní nebo na úrovni průměrné doby splatnosti věřitele (viz kapitola 1.7.4). Ani v jednom sledovaném období doba obratu pohledávek této úrovně nedosahovala. Tímto je dán prostor ke zlepšení věřitele ve způsobu zajištění včasného uhrazení svých pohledávek.

V roce 2017 věřitel eviduje **dobu obratu závazků** 35 dní. V následujícím roce zaznamenává prudký pokles této hodnoty, na 14 dní. V posledním sledovaném období dosahuje hodnota 28 dní. Ve všech třech sledovaných obdobích lze vyzorovat závislost doby obratu závazků na době obratu pohledávek. Jestliže dochází k nárůstu jednoho ukazatele, roste i ukazatel druhý a naopak. Je to dáno tím, že se věřiteli dostalo od dlužníka úhrady pohledávky v kratší době, disponoval dostatečným množstvím peněžních prostředků, které použil ke splacení svých závazků. Tím tedy dochází ke zkrácení doby obratu závazků (26).

Pro srovnání jsou doby obratu pohledávek a doby obratu závazků zobrazeny v následujícím grafu.



Graf č. 7: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30; 39; 40)

V roce 2017 byl rozdíl mezi hodnotami ukazatelů pouze 1 den. V následujícím roce věřitel eviduje značný pokles obou těchto hodnot. Naopak rozdíl mezi těmito hodnotami se zvýšil, doba obratu pohledávek je o 9 dní delší než doba obratu závazků. V roce 2019 dochází k nárůstu hodnot obou ukazatelů a rozdíl mezi těmito hodnotami dosahuje maxima v rámci sledovaných období, tj. 12 dnů.

Ve všech třech sledovaných obdobích věřitel dosahuje kratší doby u obratu závazků než u obratu pohledávek. To není z dlouhodobého hlediska pro věřitele ideální situace, neboť to může mít negativní dopad na finanční stabilitu podniku (26).

2.9.5 Analýza zadluženosti v letech 2017-2019

Pro analýzu zadluženosti byl vybrán ukazatel celkové zadluženosti. Vzorec pro výpočet je uveden v kapitole 1.7.5. Následující tabulka obsahuje data potřebná pro výpočet, hodnotu celkové zadluženosti věřitele a oborové průměry vybraných odvětví pro srovnání.

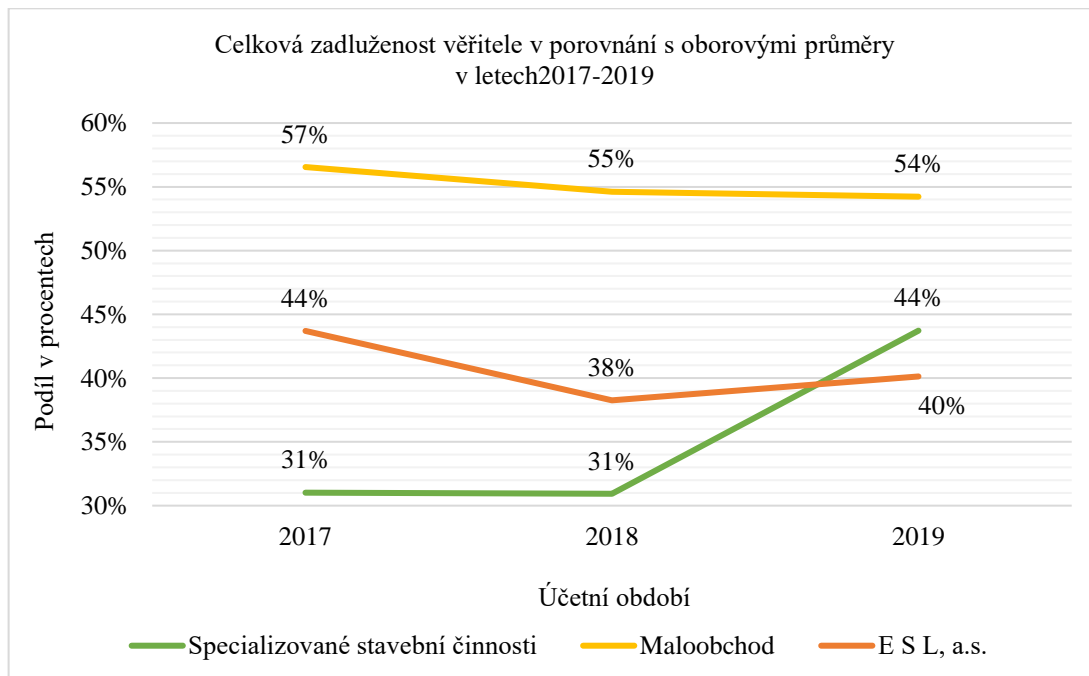
Tabulka č. 6: Celková zadluženost v letech 2017-2019 a oborové průměry

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč a v %	2017	2018	2019
Aktiva celkem	40 415,-	53 239,-	52 314,-
Cizí zdroje	17 661,-	20 367,-	20 988,-
Celková zadluženost věřitele E S L, a.s.	44 %	38 %	40 %
Celková zadluženost: specializované stavební činnosti	31 %	31 %	44 %
Celková zadluženost: maloobchod	57 %	55 %	54 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37; 38; 39; 40)

V doporučených hodnotách ukazatele celkové zadluženosti (30 % - 60 %) se věřitel pohybuje ve všech třech sledovaných obdobích. V roce 2017 činí celková zadluženost 44 %, téměř přesný střed doporučených hodnot. V následujícím roce byl zaznamenán pokles hodnoty ukazatele zadluženosti na 38 %. To znamená nižší zadluženost věřitele oproti roku předcházejícímu. V roce 2019 se hodnota ukazatele zadluženosti naopak nepatrně zvýšila oproti minulému období na 40 %.

Míra zadluženosti se liší odvětví od odvětví. Proto je důležité srovnávat tuto míru zadluženosti se společnostmi podnikajícími ve stejném nebo alespoň podobném odvětví (26). V následujícím grafu je srovnána hodnota celkové zadluženosti věřitele s oborovými průměry vybraných odvětví.



Graf č. 8: Celková zadluženost věřitele v porovnání s oborovými průměry v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37; 38; 39; 40)

V roce 2017 a 2018 se zadluženost věřitele pohybuje mezi vybranými oborovými průměry a v posledním roce je celková zadluženost věřitele dokonce nejnižší v porovnání s oborovými průměry.

2.10 Shrnutí analytické části

Na základě provedené analýzy pohledávek věřitele byly vymezeny prostory ke zlepšení v několika oblastech správy pohledávek. V první řadě se jedná o uzavírání kupních smluv prostřednictvím e-mailové komunikace, kdy krom zálohových plateb věřitel nevyužívá žádných zajišťovacích instrumentů. Dále bylo pomocí analýzy pohledávek zjištěno, že přibližně 1/3 pohledávek věřitele je hrazena po uplynutí doby splatnosti. Tato skutečnost způsobuje, že se věřitel musí opakovaně zabývat řešením neuhrazených pohledávek dlužníků. Pozdní úhrady pohledávek se také negativně odráží ve finanční analýze, konkrétně v hodnotách ukazatele aktivity. Na základě analýzy bylo zjištěno, že se věřitel nachází v situaci, kdy doba čekání na úhradu od odběratelů je delší než doba čerpání obchodního úvěru od dodavatelů. To znamená, že věřitel splácí své závazky dříve, než jsou mu uhrazeny pohledávky, a to není pro věřitele v delším časovém období ideální stav, neboť to může mít negativní dopad na finanční stabilitu podniku, jak již bylo uvedeno v kapitole 1.7.4.2 (26). V analýze likvidity bylo zjištěno, že se některé hodnoty ukazatelů pohybují mimo doporučené hodnoty, a to konkrétně u ukazatelů pohotové a okamžité likvidity. Výkyvy pod doporučené hodnoty mohou mít dopad na schopnost věřitele hradit své právě splatné závazky. Naopak výkyvy nad doporučené hodnoty mohou poukazovat na neefektivní využití peněžních prostředků (26). Co se předcházení vzniku pohledávek po splatnosti týče, věřitel využívá placených služeb k ověření nových i stávajících obchodních partnerů (8) (31) (32). Z hlediska celkové zadluženosti se věřitel nachází v doporučených hodnotách a nezaznamenává potíže s hrazením svých závazků (8).

Na základě výše uvedených problémů vyplývajících z analýzy pohledávek jsou věřiteli v následující části práce předloženy návrhy, jejichž zavedením může dojít k zabránění vzniku těchto problémů či jejich eliminaci.

3 Vlastní návrhy řešení a jejich ekonomické zhodnocení

Na základě výsledků analýzy pohledávek podnikatele E S L, a.s. jsou předloženy návrhy na zlepšení systému vymáhání pohledávek. Jak bylo uvedeno v úvodu práce, v rámci vymáhání pohledávek je důležité také dobře nastavit jejich zajištění. Právě z toho důvodu se návrhy věnují především problematice zajištění a utvrzení pohledávek. Dále jsou návrhy zaměřeny na předcházení vzniku pohledávek po splatnosti a vymáhání pohledávek. Uvedené návrhy taktéž obsahují jejich realizovatelnost a ekonomické zhodnocení. V první řadě se návrhy věnují předcházení vzniku pohledávek po splatnosti. Dále v oblasti zajištění a utvrzení pohledávek jsou navrženy vybrané instrumenty, kterými jsou zálohová platba, smluvní úrok z prodlení, smluvní pokuta, výhrada vlastnického práva, ručení, splátkový kalendář a uznání dluhu. V neposlední řadě jsou návrhy zaměřeny na vymáhání pohledávek mimosoudní cestou, konkrétně vymáhání pohledávek věřitelem a v rozhodčím řízení. Dále jsou navrženy možnosti využití služeb inkasních agentur a faktoringových a forfaitingových institucí. V poslední řadě jsou návrhy věnovány vymáhání pohledávek soudní cestou.

3.1 Předcházení vzniku pohledávek po splatnosti

Co se týče návrhu na předcházení vzniku pohledávek po splatnosti, uvedené způsoby ověřování kupujících, které jsou popsány v kapitole 2.5, jsou doporučeny věřiteli využívat nadále, neboť mu poskytují dostatečné informace o stávajících i nových kupujících a z ekonomického hlediska jsou pro věřitele přijatelné (31). Jak je již uvedeno v kapitole 2.5, věřitel nemá ve svých kupních smlouvách stanovené skonto, jako prostředek motivace kupujících hradit včas své závazky. Proto se návrh na předcházení vzniku pohledávek věnuje tomuto instrumentu.

3.1.1 Skonto

Skonto (bonus) není vhodné používat se všemi obchodními partnery. Proto je tento prostředek věřiteli doporučen pouze v případě uzavírání kupních smluv s obchodními partnery, kteří se věnují především obchodní činnosti, ne s obchodními partnery, kteří se věnují výrobní činnosti. A to z toho důvodu, že partneři zaměřeni na obchodní činnost budou spíše disponovat dostatečným množstvím peněžních prostředků k předčasnému

uhrazení svých závazků než partneři zaměřeni na výrobní činnost, kteří upřednostňují delší dobu splatnosti z důvodu delší doby realizace svých zakázek. Při stanovení výše skonta z kupní ceny se vycházelo z marže věřitele, která se pohybuje v rozmezí od 5 % do 20 % podle hodnoty zboží (8). V následující tabulce je uveden návrh výše skonta v závislosti na době, která uplyne od vystavení faktury do jejího uhrazení. Návrh je prezentován na pohledávce v hodnotě průměrné pohledávky z obchodní činnosti (viz kapitola 2.6).

Tabulka č. 7: Návrh výše skonta z kupní ceny v závislosti na uplynuté době od doručení faktury kupujícímu do úhrady faktury

Průměrná hodnota pohledávky	Doba od vystavení faktury do úhrady faktury	Výše skonta v %	Výše skonta v Kč	Marže od 5 % do 20 %
16 000,- Kč	10 dní	3 %	480,- Kč	od 800,- Kč do 3 200,- Kč
	14 dní	2 %	320,- Kč	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

Při úhradě pohledávky do 10 a 14 dní byl bonus stanoven na 3 % a 2 % z kupní ceny. Výše bonusu byly stanoveny především na základě marže věřitele (8). Dále byly také odvozeny od průměrných bonusů, které jsou věřiteli nabízeny ze strany některých obchodních partnerů (30). Marže věřitele se pohybuje mezi 5 % a 20 % a výši skonta by pokryla v obou uvedených případech. Kupujícímu se využívání skonta vyplatí, protože v delším časovém horizontu při opakovaných nákupech u věřitele ušetří značnou část z kupních cen. Stanovení skonta může věřiteli zaručit předčasné a včasné uhrazení pohledávek a tím zamezit vzniku pohledávek po splatnosti. Předčasné úhrady pohledávek zlepšují i likviditu věřitele, zkrátí dobu obratu pohledávek a umožní věřiteli nakládat s těmito finančními prostředky, které již nejsou vázány v podobě neuhrazené pohledávky. Výhodou tohoto prostředku je motivace dlužníka slevou jako formou odměny za včasnou úhradu faktury na rozdíl od některých zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů, kdy je dlužník motivován hrozbou sankce.

3.2 Zajišťovací a utvrzovací instrumenty

Množství pohledávek po splatnosti a výkyvy hodnot ukazatelů likvidity a aktivity finanční analýzy (okamžitá a pohotová likvidita a dlouhá doba obratu pohledávek) jsou hlavními problémy, které byly zjištěny analýzou pohledávek věřitele v kapitolách 2.8 a 2.9. K eliminaci těchto problémů je věřiteli navrženo použití vybraných zajišťovacích

a utvrzovacích instrumentů. Věřitel v současné době využívá k zajištění pohledávek jen některých ze zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů.

3.2.1 Zálohová platba

K zajištění částečné nebo úplné úhrady pohledávky slouží zálohová platba. Jak je uvedeno v kapitole 2.6, věřitel využívá zálohových plateb jen v některých případech. Zálohová platba je v případě nevěle dlužníka platit své závazky pro věřitele výhodou, jelikož umožňuje získání části pohledávky bez ohledu na případný budoucí vývoj vymáhání zbylé části pohledávky. Výši zálohové platby lze stanovit odlišně, a to v závislosti na tom, s jakým dlužníkem kupní smlouvu věřitel uzavírá, a v závislosti na výši pohledávky. Při stanovení výše zálohové platby byli kupující rozděleni do tří skupin na základě jejich platební morálky a délky doby od navázání prvního právního vztahu s věřitelem. První skupinou jsou stávající spolehliví kupující, kteří s věřitelem opakovaně navazují právní vztah déle než 1 rok a jejich platební morálka je dobrá. Druhou skupinou jsou noví kupující, kteří doposud s věřitelem nevstoupili do právního vztahu a věřitel nezná jejich platební morálku. Poslední skupinou jsou problematičtí kupující, kteří již v minulosti vstoupili do právního vztahu s věřitelem a s úhradou svého závazku se opozdili o více než 30 dní. V následující tabulce je uveden návrh výše zálohových plateb pro tyto skupiny kupujících, kterých by bylo využito v případě uzavírání kupních smluv on-line.

Tabulka č. 8: Návrh výše zálohových plateb v závislosti na typu kupujícího a výši hodnoty pohledávky

Typ kupujících	Výše zálohové platby u pohledávky v hodnotě 15 000,- Kč až 50 000,- Kč	Výše zálohové platby u pohledávky v hodnotě 50 001,- Kč a více
Stávající spolehliví kupující	-	30 %
Noví kupující	50 %	100 %
Problematičtí kupující	100 %	100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

Při stanovení výše pohledávek, u kterých by měl věřitel zavést odlišnou výši zálohových plateb, bylo vycházeno z průměrné výše pohledávek z obchodní činnosti věřitele, která činí 16 000,- Kč (viz kapitola 2.6). V první řadě se jedná o pohledávky v hodnotě 15 000,- Kč až 50 000,- Kč, v druhé řadě o pohledávky nad 50 000,- Kč. Čím vyšší je hodnota pohledávky, tím roste její důležitost pro věřitele. V případě nezaplacení by měla

pohledávka s vyšší hodnotou větší dopad na věřitele než pohledávka s hodnotou nižší. Proto jsou pro pohledávky nad 50 000,- Kč navrženy vyšší zálohy.

U stálých spolehlivých kupujících není důvod požadovat úhradu zálohy předem, a tak v případě těchto kupujících zálohová platba u nižší hodnoty pohledávky není doporučena. Mohla by mít ve výsledku negativní vliv na stávajícího kupujícího, který hradí své závazky řádně a včas. Avšak v případě pohledávky nad 50 000,- je doporučeno věřiteli zavést zálohovou ve výši 30 % z kupní ceny. Jedná se o nižší zálohovou platbu, která by neměla mít na stávajícího kupujícího negativní vliv a pro věřitele by tato částka přispěla ke zlepšení jeho likvidity. U nových kupujících je věřiteli doporučeno stanovit zálohovou platbu ve výši 50 % nebo 100 % z kupní ceny v závislosti na výši pohledávky, jak je uvedeno v tabulce č. 8. U této skupiny kupujících je navrhovaná výše zálohové platby nižší oproti stávající (100 %), a to z důvodu, aby výše zálohové platby neodradila nové kupující od navázání obchodního vztahu s věřitelem. V případě problematických kupujících je věřiteli doporučeno ponechat stanovení výše zálohových plateb na 100 % z kupní ceny, a to bez ohledu na výši kupní ceny. Přesto je věřiteli doporučeno si tyto problémové kupující ověřit, například pomocí nástroje, kterého již věřitel využívá (viz kapitola 2.5) a zvážit, zda s nimi vůbec vstupovat do právního vztahu.

3.2.2 Smluvní úrok z prodlení

Věřitel nemá stanovený ve svých kupních smlouvách uzavřených on-line smluvní úrok z prodlení (8) (30). V případě, kdy nemá ve svých smlouvách sjednaný smluvní úrok z prodlení, náleží věřiteli automaticky v zákonný úrok z prodlení v zákonné výši (viz kapitola 1.1). Avšak z důvodu motivace kupujících platit své závazky včas a předcházet tak pohledávkám po splatnosti je navrženo věřiteli zavedení smluvního úroku z prodlení v kupních smlouvách, které uzavírá prostřednictvím e-mailové komunikace. Při stanovení výše smluvního úroku se vycházelo z výše zákonného úroku z prodlení. Zákonný úrok z prodlení se v letech 2017-2019 pohyboval v intervalu od 8,05 % do 10,25 % ročně, tj. 0,022 % až 0,028 % denně (41). Výše navrhované smluvní úroky z prodlení mají sloužit k motivaci zákazníků hradit své závazky včas, nikoli je odrazovat od uzavření smlouvy. Proto byla zvolena přiměřená hodnota smluvního úroku a pohybuje se v intervalu zákonného úroku z prodlení ve sledovaných obdobích. Navrhovaná výše smluvní pokuty činí 10,8 % z dlužné částky ročně, tedy 0,03 % z dlužné částky za každý

započatý den prodlení. Je stanovena ve stejné výši nezávisle na hodnotě pohledávky a je předvedena na příkladě, kdy se vzala v úvahu průměrná výše plnění z uzavíraných kupních smluv z obchodní činnosti (viz kapitola 2.6). V případě, kdy by byla navržena nepřiměřená výše smluvního úroku, jednalo by se o neplatné právní jednání, které se přičí dobrým mravům (viz kapitola 1.1).

Tabulka č. 9: Návrh výše smluvního úroku z prodlení z dlužné částky

Průměrná hodnota pohledávky věřitele	Smluvní úrok z prodlení z dlužné částky				
	za každý započatý den prodlení v %	za každý započatý den prodlení v Kč	za 30 dní prodlení	za 180 dní prodlení	za 360 dní prodlení
16 000,- Kč	0,03 %	4,8 Kč	144,- Kč	864,- Kč	1 728,- Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 41)

Při stanovení smluvního úroku z prodlení 0,03 % za každý započatý den prodlení bude jeho výše činit 4,8 Kč/den v případě průměrné výše pohledávky. Pokud se dostane dlužník do prodlení 360 dní po splatnosti, smluvní úrok z prodlení bude činit 10,8 % z dlužné částky (1 728,- Kč z 16 000,- Kč).

Jak je uvedeno v kapitole 2.6, věřitel v kupních smlouvách a smlouvách o dílo uzavřených písemnou formou tohoto instrumentu již využívá a v případě kupních smluv uzavřených prostřednictvím e-shopu je věřiteli placeno předem formou zálohových plateb. Proto se návrh zavedení smluvního úroku z prodlení týká pouze kupních smluv uzavřených prostřednictvím e-mailové komunikace, ve kterých věřitel tento instrument doposud zavedený nemá.

3.2.3 Smluvní pokuta

Smluvní pokuty jako utvrzovacího instrumentu věřitel využívá v případě uzavírání kupních smluv a smluv o dílo v písemné formě. V případě kupních smluv uzavřených prostřednictvím e-shopu je věřiteli placeno předem (8), sjednání smluvní pokuty je tedy bezpředmětné. Smluvní pokutu však věřitel nevyužívá v případě kupních smluv uzavřených prostřednictvím e-mailové komunikace. Z toho důvodu je věřiteli navrženo zavedení smluvní pokuty právě v těchto kupních smlouvách. Při stanovení výše smluvní pokuty bylo vycházeno z výše zákonného úroku z prodlení, aby nedošlo k překročení přiměřené výše (viz kapitola 1.3.2.1). Avšak pro větší motivaci kupujícího je navrhovaná výše smluvní pokuty vyšší než navrhovaná výše smluvního úroku z prodlení (viz

kapitola 3.2.2). V následující tabulce je věřiteli navržena výše smluvní pokuty v procentech, neboť se její výše mění v závislosti na celkové výši dlužné částky.

Tabulka č. 10: Návrh výše smluvní pokuty v závislosti na výši dlužné částky

Hodnota pohledávky = výše dlužné částky	Výše smluvní pokuty z dlužné částky za každý započatý den prodlení
Do 25 000,- Kč (včetně)	0,03 %
Od 25 001,- do 50 000,- Kč (včetně)	0,05 %
Od 50 001,- do 100 000,- Kč (včetně)	0,10 %
Od 100 001,- Kč	0,20 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8; 41)

S navyšující se hodnotou pohledávky roste i její důležitost pro věřitele. Neuhrazená pohledávka do 25 000,- Kč nebude mít na věřitele takový dopad jako neuhrazená pohledávka nad 100 000,- Kč. Z toho důvodu se výše smluvních pokut s rostoucí hodnotou pohledávek zvyšuje. Tím motivuje zákazníky k jejich včasné úhradě. Výše smluvní pokuty v případě pohledávky do 25 000,- Kč je 0,03 % z dlužné částky a u pohledávky od 25 001,- Kč do 50 000,- Kč činí 0,05 % z dlužné částky. V dalších dvou kategoriích je výše smluvní pokuty dvojnásobná oproti předchozí kategorii. U pohledávek od 50 001,- Kč do 100 000,- Kč činí 0,10 % z dlužné částky a u pohledávek od 100 001,- Kč je nejvyšší, tj. 0,20 % z dlužné částky.

Obdobně jako u smluvního úroku z prodlení byla smluvní pokuta navržena v přiměřené výši. V případě, kdy by byla navržena nepřiměřeně vysoká výše smluvní pokuty, jednalo by se o neplatné právní jednání, které se příčí dobrým mravům, a soud by mohl na návrh dlužníka výši smluvní pokuty snížit (viz kapitola 1.3.2.1).

3.2.4 Výhrada vlastnického práva

Dalším způsobem, jakým si věřitel může zajistit svoji pohledávku, je sjednání doložky výhrady vlastnictví. Tuto doložku je možné sjednat pouze v případě kupní smlouvy, a to v písemné formě (viz kapitola 1.2.1.1). Návrhem pro věřitele je tedy zakotvení doložky výhrady vlastnictví v kupních smlouvách uzavřených písemnou formou. Výhoda této doložky spočívá v tom, že kupující nabývá vlastnického práva až v momentě úplného zaplacení kupní ceny. Tím si věřitel zajistí úhradu pohledávky ze strany kupujícího, neboť v případě, kdy kupující závazek neuhradí, předmět smlouvy zůstává ve vlastnictví věřitele.

3.2.5 Ručení

Věřitel nevyužívá ručení jako zajišťovacího instrumentu ve svých smlouvách (viz kapitola 2.6). V návaznosti na analýzu struktury pohledávek v jednotlivých letech, kdy v posledním sledovaném období narůstá podíl pohledávek hrazených 91 dní a více po splatnosti (viz kapitola 2.8.2), je věřiteli navrženo stanovit v kupních smlouvách a smlouvách o dílo v písemné formě podmínku, kdy v případě prodlení dlužníka s úhradou pohledávky 90 dní a více zajistí tuto pohledávku ručitel. Jednalo by se o smlouvy uzavírané s právnickou osobou jako kupujícím nebo objednatelem. Dlužníkem je tedy právnická osoba a listinu o ručení podepisuje jednatel (fyzická osoba). Tím pádem se ručitelem za uhrazení kupní ceny nebo ceny o dílo stává jednatel. Tento zajišťovací instrument zakotvený v kupních smlouvách a smlouvách o dílo může věřiteli zaručit úhradu pohledávky po uplynutí 90 dní od doby její splatnosti.

3.2.6 Splátkový kalendář

Ze strany věřitele je dlužníkovi nabízen splátkový kalendář (se ztrátou výhody splátek) v případě, kdy dlužník není schopen uhradit svůj dluh v termínu splatnosti, jak uvádí kapitola 2.6. Věřiteli je doporučeno nabízet splátkový kalendář nadále, neboť se jedná o způsob, kterým může domoci úhrady svých pohledávek od dlužníků.

3.2.7 Uznání dluhu

V případě, kdy dlužník nepřistoupí na splátkový kalendář a nejeví zájem o uhrazení svého dluhu, věřitel požaduje po dlužníkovi uznání dluhu, jak je uvedeno v kapitole 2.6. Věřiteli je doporučeno požadovat uznání dluhu po dlužníkovi nadále, a to v případech, kdy dlužník nepřistoupí na splátkový kalendář a je v prodlení s úhradou pohledávky. Uznáním dluhu ze strany dlužníka se prodlouží promlčecí lhůta ze zákona dané promlčecí lhůty tři let na dobu deseti let od uznání dluhu (viz kapitola 1.5.4). Tento utvrzovací prostředek slouží věřiteli pro usnadnění procesní situace v případě sporu, neboť věřitel nemusí prokazovat vznik dluhu (42).

3.3 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

Věřitel upřednostňuje vymáhání pohledávek mimosoudní cestou, jak je uvedeno v kapitole 2.7. V první řadě se jedná o vymáhání pohledávek samotným věřitelem. Tento

způsob vymáhání již věřitel praktikuje, jak je uvedeno v kapitole 2.7, a tak návrh na zlepšení spočívá v jeho úpravě. Další možnosti mimosoudního vymáhání pohledávek, kterých věřitel nevyužívá, jsou služby poskytované inkasními, faktoringovými a forfaitingovými agenturami.

3.3.1 Vymáhání pohledávek věřitelem

Stávající systém vymáhání pohledávek věřitelem je efektivní, ve většině případů dochází ke splnění dluhu od všech upomenutých dlužníků (8). Není tedy zapotřebí výrazně měnit tento způsob vymáhání. Návrh na zlepšení stávajícího způsobu spočívá ve změně počtu upomínek a formě posledního upomenutí dlužníka.

K prvnímu upomenutí dlužníka dochází 14 dnů od data splatnosti (viz kapitola 2.7). Způsob prvního upomenutí formou e-mailu je doporučeno věřiteli ponechat. Druhé a třetí upomenutí je doporučeno zasílat taktéž e-mailem, a to vždy po uplynutí dalších sedmi dnů od posledního upomenutí. Třetí upomenutí je tedy dlužníkovi zasláno 28. den od data splatnosti. Zkrácením doby mezi zasíláním upomínek je na dlužníka vyvíjen větší tlak ze strany věřitele a tím může dojít k rychlejší odpovědi nebo splnění dluhu od dlužníka. V případě e-mailové komunikace se jedná o snadný, časově nenáročný a hospodárný způsob. Hlavně se jedná o prokazatelnou formu upomínání (viz kapitola 1.6.1.1). Pokud se věřiteli stále nedostává žádné odpovědi od dlužníka, následuje kontaktování dlužníka prostřednictvím telefonu po uplynutí dalších sedmi dní, tj. 35. den od data splatnosti. Tím se věřitel ujistí, zda dlužník obdržel zasláné upomínky a znovu ho upozorní na neuhrazenou pohledávku. Ze strany věřitele může dojít k návrhu splátkového kalendáře či k žádosti o uznání dluhu, jak je doporučeno v kapitolách 3.2.6 a 3.2.7. Pokud se věřiteli nedaří dlužníka kontaktovat, dlužník odmítá přistoupit na splátkový kalendář či odmítá uznání dluhu, následuje poslední zaslání upomínky dlužníkovi, a to písemnou formou v podobě předžalobní výzvy, která by se dlužníkovi zaslala doporučeně. Zaslala by se 40. den od uplynutí doby splatnosti jako poslední možnost k úhradě závazku dlužníka. Výhodou zaslání předžalobní výzvy je náhrada nákladů řízení proti žalovanému (viz kapitola 1.6.1.1).

3.3.2 Vymáhání pohledávek inkasní agenturou

Pohledávky za dlužníky, kteří i přes opakované upomínání nejeví zájem o jejich uhrazení a odmítají přistoupit na podmínky stanovené věřitelem nebo s věřitelem nekomunikují, se dají označit za těžko vymahatelné (problematické) pohledávky. V rámci vymáhání pohledávek mimosoudní cestou je věřiteli navržena možnost využití služeb inkasních agentur. Jedná se o mimosoudní vymáhání, s nímž jsou spojeny náklady věřitele v podobě provizí, které musí uhradit inkasní agentuře. V České republice existuje několik inkasních agentur, které nabízí mimosoudní vymáhání pohledávek. V následujících návrzích je vybráno 5 inkasních agentur, jejichž služeb by mohl věřitel v případě těžko vymahatelných pohledávek využít. Byly vybrány inkasní agentury, které mají veřejně dostupný ceník služeb a bylo tedy možné porovnat výše provizí.

Expozitura pro mimosoudní vymáhání a dražby s. r. o. nabízí službu mimosoudního vymáhání pohledávek. Věnuje se pohledávkám v minimální výši 20 000,- Kč. Provize za služby požaduje až po ukončení vymáhání pohledávky, kdy dlužník zaplatí svůj dluh v plné výši. Výše této odměny se pohybuje v rozmezí 5 % až 50 % z dlužné částky a je závislá na výši jistiny pohledávky a na rizikovosti vymáhání, která je zhodnocena inkasní agenturou. Úspěšnost vymožení pohledávky touto institucí dosahuje až 90 % (43).

Další navrhovanou agenturou je **SAFIN INVEST s. r. o.**. Za služby si účtuje provize, které jsou splatné až po úspěšném inkasu dlužné částky od dlužníka. Výše provize se pohybuje mezi 6 % a 30 % z dlužné částky. Odvíjí se od hodnoty pohledávky a od doby, která uplynula od data splatnosti do data převzetí inkasní agenturou. Pohledávka musí mít hodnotu alespoň 10 000,- Kč. Následující tabulka představuje ceník služeb agentury, který je veřejně dostupný. Procentuální vyjádření hodnot odměn v tabulce je uvedeno bez DPH (44).

Tabulka č. 11: Ceník služeb inkasní agentury SAFIN INVEST s. r. o.

Výše pohledávky v Kč	Doba od data splatnosti pohledávky do data převzetí k inkasu v měsících				
	1–2 měsíce	3–6 měsíců	6–12 měsíců	12–24 měsíců	24 a více měsíců
do 50 000,-	10 %	17 %	20 %	23 %	30 %
50 000,- až 100 000,-	8,5 %	15 %	17 %	20 %	28 %
100 000,- až 150 000,-	7,5 %	12 %	15 %	18 %	25 %
150 000,- až 200 000,-	6 %	10 %	13 %	15 %	23 %
nad 200 000,-	Individuální dohoda				

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45)

Další inkasní agenturou je **Aval Financial, s. r. o.** Výše provize činí vždy 20 % z vymoženého plnění. Minimální výše provize může činit 16 %, a to jen v případě, kdy by se agentuře svěřil větší počet pohledávek. Agentura kromě vymáhání pohledávek věřitele bezplatně hlídá insolvenční rejstřík a nabízí možnost vypracování přihlášky za věřitele. V případě neúspěchu vymožení pohledávky si neúčtuje žádné poplatky (46).

Bierens Debt Recovery Lawyers Kancelář mezinárodního týmu je další inkasní agenturou, kterou může věřitel oslovit. Věnuje se především mezinárodnímu vymáhání pohledávek, ale poskytuje taktéž službu vymáhání pohledávek v tuzemsku. Výše provize se pohybuje mezi 5 % a 15 % z vymoženého plnění. Mimosoudní vymáhání provádí pomocí upomínkových dopisů a telefonátů, nabízením splátkových kalendářů a v poslední řadě oznámením dlužníkovi o nadcházející soudní fázi (47).

A06 Omega Servis, s. r. o. je inkasní agenturou nabízející mimosoudní vymáhání pohledávek. Výše provize se pohybuje od 2 % do 28 % z vymoženého plnění (v případě pohledávky do 100 000,- Kč od 4 % do 8 %) a náklady spojené s vymáháním pohledávek si neúčtuje. Úspěšnost vymáhání se pohybuje mezi 80 % a 90 % (48) (49).

Průměrná výše dlužné částky, kterou věřitel eviduje, je 23 000,- Kč (8) (30). Pro lepší představu o výši provizi jednotlivých inkasních agentur a jejich srovnání je v následující tabulce uveden příklad na pohledávce v hodnotě 25 000,- Kč, která byla předána inkasní agentuře po uplynutí 2 měsíců od uplynutí doby splatnosti. Při stanovení výše pohledávky bylo vycházeno právě z průměrné výše dlužné částky. Zda si agentury inkasují náklady spojené s vymáháním, je uvedeno v tabulce. Agentury, u nichž tato informace chybí, nemají tuto informaci veřejně dostupnou, z toho důvodu v tabulce není doplněna.

Tabulka č. 12: Srovnání výše provizí jednotlivých inkasních agentur v případě pohledávky v hodnotě 25 000,- Kč

Inkasní agentura	Výše dlužné částky	Výše provize v procentech		Výše provize v Kč		Náklady spojené s vym. pohl.
Expozitura pro mimosoudní vymáhání a dražby	25 000,- Kč	5 %	10 %	1 250,- Kč	2 500,- Kč	-
SAFIN INVEST	25 000,- Kč	10 %		2 500,- Kč		-
Aval Finacial	25 000,- Kč	20 %		5 000,- Kč		NE
Bierens	25 000,- Kč	5 %	15 %	1 250,- Kč	3 750,- Kč	-
A06 Omega Servis	25 000,- Kč	4 %	8 %	1 000,- Kč	2 000,- Kč	NE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 43; 45; 46; 47; 49)

Podnikateli E S L, a.s. je navrženo svěřit těžko vymahatelnou pohledávku inkasní agentuře po dvou měsících neúspěšného vymáhání pohledávky vlastními silami. Jelikož se jedná o přibližné výše provizí jednotlivých agentur, je doporučeno věřiteli získat doplňující informace od vybrané agentury prostřednictvím telefonické komunikace a následně porovnat nabízené možnosti.

3.3.3 Faktoring a forfaiting

Využití služby faktoringových a forfaitingových společností se od inkasních agentur liší v té věci, že při využití faktoringu a forfaitingu věřitel postoupí svoji ještě nesplatnou pohledávku faktoringové nebo forfaitingové společnosti, která okamžitě vyplatí věřiteli část dlužné částky z této pohledávky a v okamžiku její plné úhrady od dlužníka dopláci věřiteli zbývající částku (16). Věřitel eviduje především pohledávky krátkodobé, jak bylo na základě analýzy pohledávek zjištěno v kapitole 2.9.1. Službu odkoupení krátkodobých pohledávek poskytují specializované faktoringové společnosti. Avšak z důvodu větší věrohodnosti je věřiteli navrženo využít faktoringových služeb, které jsou poskytovány přímo bankami. Výhodou pro věřitele je také využití těchto služeb u bank, u kterých vede svůj účet nebo čerpá úvěr, a to z důvodu nižších poplatků. Věřitel vede své účty u UniCredit Bank a Komerční banky (8). Využití služeb faktoringu a forfaitingu je doporučeno věřiteli v případě, kdy již nemůže čekat do doby jejich splatnosti z důvodu nedostatku finančních prostředků k uhrazení jeho vlastních závazků. Věřitel nemá v současné době problém s hrazením svých právě splatných závazků (8). Přesto jsou věřiteli navrženy níže uvedené faktoringové služby poskytované bankami, kterých by mohl v případě nedostatku peněžních prostředků využít.

Factoring KB spadající pod Komerční banku nabízí tuzemský bezregresní faktoring. Výhodou je přenesení finančního rizika na Factoring KB v případě neschopnosti či nevěle dlužníka hradit závazky. Faktoringový poplatek se pohybuje ve výši 0,1 % až 0,8 % z hodnoty pohledávky. Dalším nákladem jsou úroky ze záloh za postoupené pohledávky, jejichž sazba se pohybuje na úrovni sazeb krátkodobých bankovních úvěrů (cca 5 %) (50). Věřitel může do 24 hodin od postoupení pohledávky čerpat finanční prostředky ve výši 70 % až 90 % její nominální hodnoty. Zbývající částka snižená o poplatek a úroky je připsána na účet věřitele ve chvíli, kdy dlužník zaplatí plnou výši pohledávky (51).

UniCredit Factoring nabízí taktéž službu bezregresního tuzemského faktoringu. Poskytnutí zálohy ve výši 85 % až 90 % nominální hodnoty pohledávky nabízí ihned po postoupení pohledávky (52). Výše faktoringového poplatku není na webových stránkách banky uvedena, avšak předpokládá se srovnatelná výše poplatku s ostatními bankami. Kromě poplatku je součástí nákladů věřitele úroková sazba pohybující se na úrovni sazeb krátkodobých bankovních úvěrů (52).

Factoring České spořitelny nabízí tuzemský regresní či bezregresní faktoring. Nejpozději do 48 hodin od postoupení pohledávky poskytuje zálohovou platbu ve výši 90 % hodnoty pohledávek. Náklady spojené s využitím této služby jsou v podobě faktoringového poplatku, který se pohybuje v rozmezí 0,3 % až 1,5 % z nominální hodnoty pohledávky a úrokové sazby na úrovni sazeb krátkodobých bankovních úvěrů (53).

Factoring ČSOB v případě bezregresního faktoringu nabízí klientovi čerpání zálohy až do výše 90 % z nominální hodnoty pohledávky. Doplatek do 100 % hodnoty pohledávky obdrží věřitel v den úhrady pohledávky dlužníkem faktoringové společnosti. Informaci o výši faktoringového poplatku nemá banka veřejně dostupnou. Vzhledem k tržnímu podílu ČSOB Faktoringu (20 %) a dlouholetému poskytování této služby lze předpokládat, že výše poplatku bude srovnatelná s poplatky ostatních uvedených bank. Výše úrokové sazby se pohybuje na úrovni krátkodobých bankovních úvěrů (54).

Raiffeisen BANK taktéž poskytuje služby regresního i bezregresního faktoringu. Výše vyplacené zálohy se pohybuje v rozmezí od 70 % do 90 % nominální hodnoty pohledávky. Doplatek banka poukazuje na účet věřitele po obdržení úhrady od dlužníka (55). Výše faktoringového poplatku není veřejně dostupnou informací, a tak se

předpokládá výše srovnatelná s výši poplatku ostatních zmíněných bank. Úroková sazba se pohybuje na úrovni krátkodobých bankovních úvěrů (55).

Výše uvedené banky byly vybrány na základě jejich velikosti v České republice. V následující tabulce jsou srovnány výše záloh, poplatků a možnost čerpání financí jednotlivých bank. Výše poplatků u ČSOB a UniCredit jsou odhadnuty na základě výše poplatků konkurenčních bank.

Tabulka č. 13: Srovnání faktoringových služeb vybraných bank

	Factoring KB	UniCredit Factoring	Factoring České spořitelny	ČSOB Factoring	Raiffeisen BANK Factoring
Výše zálohové platby	70 % - 90 %	85 % - 90 %	až 90 %	80 % - 90 %	70 % - 90 %
Možnost čerpání financí	do 24 hodin	do 24 hodin	do 48 hodin	do 24 hodin	do 24 hodin
Možnost čerpání financí v případě vedeného účtu u dané banky	ihned	ihned	ihned	ihned	ihned
Výše faktoringového poplatku	0,1 - 0,8 %	0,1 - 1,5 %	0,3 - 1,5 %	0,1 - 1,5 %	0,1 - 1,5 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 51; 52; 53; 54; 55)

Jelikož jsou nabízené služby jednotlivých bank srovnatelné, co se výše faktoringového poplatku týče, nelze jednoznačně určit, pro kterou z uvedených možností se rozhodnout. Lze však přihlédnout k lepším podmínkám v podobě nižších poplatků a termínu vyplacení v případě, kdy věřitel u dané banky vede svůj účet. Z toho důvodu bych věřiteli doporučila Factoring KB a UniCredit Faktoring, protože u těchto bank vede své účty. V případě potřeby odkupu dlouhodobých pohledávek výše zmíněné banky poskytují vedle faktoringových služeb i služby forfaitingové. Doporučuji tedy věřiteli využití forfaitingových služeb taktéž u bank, u kterých vede své účty.

3.3.4 Rozhodčí řízení – arbitráž

Aby mohl věřitel řešit spor prostřednictvím rozhodčího řízení, je zapotřebí, aby měl v daných smlouvách sjednanou rozhodčí doložku. Hlavní výhodou rozhodčího řízení je jednoinstančnost (viz kapitola 1.6.1.6). V České republice působí 3 rozhodčí soudy:

- Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky
- Mezinárodní rozhodčí soud při Českomoravské komoditní burze a
- Burzovní rozhodčí soud při Burze cenných papírů Praha.

Krom rozhodčích soudů může věřitel žalobu podat konkrétnímu rozhodci. Seznam rozhodců je dostupný na webových stránkách: rozhodci.justice.cz/seznam-rozhodcu (12). V níže uvedených návrzích jsou uvedeny rozhodčí soudy působící v České republice, neboť mají veřejně dostupné sazebníky nákladů, a je tedy možné porovnat náklady, které věřiteli vzniknou s podáním návrhu na rozhodčí řízení.

Prvním navrhaným rozhodčím soudem je **Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky** (dále jen Rozhodčí soud při HK ČR a AK ČR) (56). V následující tabulce jsou uvedeny poplatky za rozhodčí řízení.

Tabulka č. 14: Sazebník nákladů rozhodčího řízení Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR

Hodnota sporu	Poplatek	Paušál na správní náklady
do 50 000 000 Kč	5 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 11 000 Kč	0,- Kč
do 250 000 000 Kč	2 500 000 Kč a 1 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 50 000 000 Kč	0,- Kč
do 1 000 000 000 Kč	4 500 000 Kč a 0,5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 250 000 000 Kč	0,- Kč
nad 1 000 000 000 Kč	8 250 000 Kč a 0,25 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 1 000 000 000 Kč	0,- Kč

(Zdroj: 56)

Rozhodčí soud při HK ČR a AK ČR nabízí také rozhodčí řízení pro on-line spory

Dále v České republice působí **Mezinárodní rozhodčí soud při Českomoravské komoditní burze** (dále jen CMKKBK) (57). Sazebník nákladů rozhodčího řízení je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 15: Sazebník nákladů rozhodčího řízení CMKKBK

Hodnota sporu	Poplatek	Paušál na správní náklady
do 1 000 000,- Kč při rozhodování jedním rozhodcem	4 % z hodnoty sporu nejméně však 1 000,- Kč.	7 000,- Kč
do 1 000 000,- Kč při rozhodování sporu rozhodčím senátem	4 % z hodnoty sporu zvýšené o 60 % nejméně však 1 600,- Kč.	11 200,- Kč
nad 1 000 000,- Kč	4 % z hodnoty sporu, nejvýše však 1 000 000,- Kč	30 000,- Kč

(Zdroj: 57)

Posledním rozhodčím soudem působícím v České republice je **Burzovní rozhodčí soud** působící při společnosti Burza cenných papírů Praha, a.s.. Minimální výše poplatku za rozhodčí řízení činí 300 000,- Kč (58). Vzhledem k průměrné výši pohledávek věřitele (16 000,- Kč) a obvyklé výši dlužné částky (23 000,- Kč) není pro věřitele volba tohoto rozhodčího soudu vhodná (8).

V následující tabulce jsou srovnány výše poplatků za rozhodčí řízení Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR a CMKKBK při různých hodnotách pohledávek (hodnot sporu).

Tabulka č. 16: Srovnání nákladů rozhodčí řízení Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR a CMKKBK

Hodnota pohledávky (hodnota sporu)	HK ČR a AK ČR.R.	CMKKBK	
	Náklady rozhodčího řízení	Náklady v případě rozhodování sporu jedním rozhodcem	Náklady v případě rozhodování sporu rozhodčím senátem
10 000,- Kč	11 000,- Kč	8 000,- Kč	12 800,- Kč
20 000,- Kč	11 000,- Kč	8 000,- Kč	12 800,- Kč
50 000,- Kč	11 000,- Kč	9 000,- Kč	14 400,- Kč
100 000,- Kč	11 000,- Kč	11 000,- Kč	17 600,- Kč
250 000,- Kč	12 500,- Kč	17 000,- Kč	27 200,- Kč
500 000,- Kč	25 000,- Kč	27 000,- Kč	43 200,- Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 56; 57)

Z tabulky srovnávající výše nákladů rozhodčího řízení vyplývá, že u pohledávky do 100 000,- Kč je nejvýhodnější variantou podat návrh na rozhodčí řízení u CMKKBK v případě řešení sporu jedním rozhodcem. U pohledávky nad 100 000,- Kč jsou náklady rozhodčího řízení nejnižší u Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR.

Věřiteli je doporučeno sjednávat rozhodčí doložku v kupních smlouvách a smlouvách o dílo přesahující hodnotu 50 000,- Kč, a to z následujících důvodů. Při hodnotě pohledávky pod 11 000,- Kč poplatek za rozhodčí řízení vždy převyšuje hodnotu pohledávky, to je pro věřitele nevýhodné. V případě pohledávek do 50 000,- Kč jsou náklady spojené s rozhodčím řízením vysoké v porovnání s hodnotou peněžitého plnění.

Na základě rozhodčí doložky bude věřitel moci (v případě nevěle dlužníka uhradit svůj závazek) podat žalobu rozhodčímu soudu a zahájit tak rozhodčí řízení. Jak je již uvedeno v kapitole 1.6.1.6, hlavní výhodou rozhodčího řízení je nemožnost podání odvolání ze strany žalovaného.

3.4 Vymáhání pohledávek soudní cestou

Věřitel se již v minulosti setkal s případy vymáhání pohledávek soudní cestou. S jedním z nich se potýkal v roce 2019, kdy svoji pohledávku přihlásil do insolvenčního řízení. Následně obdržel usnesení, které obsahovalo rozhodnutí v insolvenční věci dlužníka o částečném rozvrhu zpeněžení majetkové podstaty. Pohledávka věřitele byla uspokojena v celkové výši 7,34 % z celkové pohledávky včetně zákonných úroků z prodlení. Věřitel nebyl s výslednou částkou spokojený vzhledem k její nízké hodnotě (8). Jednalo se však o poslední způsob uplatnění pohledávky, kterému se blíže věnuje kapitola 3.4.2. Věřiteli jsou navrženy níže uvedené způsoby vymáhání pohledávek soudní cestou pro případ, že by se v budoucnosti setkal s těžko vymahatelnou pohledávkou.

3.4.1 Nalézací a exekuční řízení

V případě vymáhání pohledávky věřitelem v **nalézacím řízení** postupuje věřitel tak, že jako žalobce podá u soudu žalobu na plnění povinnosti dlužníkem. Za žalobní návrh věřitel zaplatí soudní poplatek, jehož výše je uvedena v následující tabulce. Výše soudních poplatků za podání návrhu závisí na výši hodnoty peněžitého plnění.

Tabulka č. 17: Výše poplatků za zahájení občanského soudního řízení a vydání el. platebního rozkazu

Příklady hodnot částky peněžitého plnění	Návrh na zahájení občanského soudního řízení	Návrh na vydání el. platebního rozkazu
10 000 Kč	1 000 Kč	400 Kč
20 000 Kč	1 000 Kč	800 Kč
50 000 Kč	5 % z částky = 2 500 Kč	4 % z částky = 2 000 Kč
100 000 Kč	5 % z částky = 5 000 Kč	4 % z částky = 4 000 Kč
250 000 Kč	5 % z částky = 12 500 Kč	4 % z částky = 10 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Po srovnání výši poplatků z uvedené tabulky lze určit, že se věřiteli více vyplatí podat návrh na vydání elektronického platebního rozkazu. Způsoby podání žaloby a její náležitosti jsou uvedeny v kapitole 1.6.2.1.

Pokud nedojde k dobrovolnému plnění ze strany dlužníka žalovaného po ukončení nalézacího řízení, jehož výsledkem je vykonatelný rozsudek, přechází se k **řízení exekučnímu**. V exekučním řízení dochází k realizaci práva stanoveného soudem v nalézacím řízení. Exekuce může být provedena několika způsoby, které jsou popsány v teoretické části práce v kapitole 1.6.2.2.

3.4.2 Insolvenční řízení

Věřitel se může ocitnout v situaci, kdy byl podán na jeho dlužníka návrh na zahájení insolvenčního řízení, nebo již bylo insolvenční řízení zahájeno. Tuto skutečnost může věřitel zjistit nahlédnutím do veřejně dostupného insolvenčního rejstříku (viz kapitola 1.6.2.3). V tomto případě má věřitel možnost uplatnit svoji pohledávku jejím přihlášením do insolvenčního řízení formou přihlášky. Věřiteli je tedy doporučeno sledovat aktivně insolvenční rejstřík, zda se v něm nenachází právě jeho dlužník, protože na podání přihlášky plyne zákonná dvouměsíční lhůta od vydání usnesení o zjištění úpadku. Po přihlášení všech věřitelů dochází ke zpeněžení majetkové podstaty dlužníka a z tohoto výnosu k uspokojení věřitelů dlužníka (22).

Nedoporučuji, aby sám věřitel podával návrh na zahájení insolvenčního řízení, neboť ve většině případů nedojde k významnému uspokojení jeho pohledávky, protože dlužník má často více věřitelů a jeho dluhy převyšují jeho majetek.

3.5 Shrnutí vlastních návrhů na zlepšení způsobu vymáhání pohledávek

V rámci návrhů na předcházení vzniku pohledávek po splatnosti je věřiteli doporučeno nadále využívat prostředků k prověřování svých obchodních partnerů při navazování obchodních vztahů. Návrh je doplněn pouze o možnost stanovení skonta, jak je uvedeno v kapitole 3.1.1. Stěžejní částí jsou návrhy zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů, které byly navrženy na základě analýzy pohledávek věřitele. Jedná se o následující instrumenty: zálohová platba, smluvní úrok z prodlení, smluvní pokuta, výhrada vlastnického práva, ručení, splátkový kalendář a uznání dluhu, kterým je věnována kapitola 3.2. V oblasti mimosoudního vymáhání je věřiteli navrženo zefektivnění dosavadního způsobu vymáhání pohledávek vlastními silami. Dále jsou věřiteli navrženy možnosti vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasních agentur, faktoringových a forfaitingových služeb a rozhodčího řízení. Těmto návrhům se věnuje kapitola 3.3. V poslední řadě jsou návrhy zaměřeny na vymáhání pohledávek soudní cestou v kapitole 3.4, kde je věřiteli navrženo nalézací, exekuční a insolvenční řízení.

3.6 Vyjádření podnikatele k návrhům řešení

Po předložení návrhů předsedovi správní rady a vedoucí útvaru ekonomiky společnosti E S L, a.s. byly návrhy zhodnoceny jako použitelné. Návrh využití skonta jako motivaci zákazníků hodnotí kladně. Zajišťovacích instrumentů, které věřitel již používá, bude využívat nadále. Ostatní nabízené instrumenty hodnotí velmi pozitivně a zvažuje jejich zavedení. Jedná se například o využití smluvního úroku z prodlení a smluvní pokuty ve smlouvách, ve kterých těchto instrumentů doposud nevyužívá. Jelikož věřitel upřednostňuje vymáhání pohledávek mimosoudní cestou, návrh na vymáhání pohledávek prostřednictvím rozhodčího řízení hodnotí velmi kladně a také oceňuje srovnání nákladů řízení jednotlivých rozhodčích soudů. (8) (35).

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo předložení návrhů na přecházení vzniku, zajištění a vymáhání pohledávek. Na základě vymezení problému věřitele, kterým je velké množství pohledávek hrazených po splatnosti, byly vymezeny dílčí cíle práce: definice pojmů v teoretické části a analýza pohledávek v části analytické.

V teoretické části práce byly vymezeny a vysvětleny pojmy spjaté s problematikou pohledávek jak z právního, tak z ekonomického hlediska. Vymezeny byly pojmy jako pohledávka, její příslušenství, vznik a zánik pohledávky, způsoby jejího zajištění, utvrzení a vymáhání soudní i mimosoudní cestou. Dále zde byly definovány vybrané ukazatele finanční analýzy, které byly použity v části analytické.

Dalším dílčím cílem byla charakteristika věřitele a analýza pohledávek v letech 2017, 2018 a 2019. Dále zde byly uvedeny stávající způsoby předcházení vzniku, zajištění a vymáhání pohledávek věřitelem.

Na základě teoretické části práce a zhodnocení výsledků analýzy pohledávek byly zpracovány vlastní návrhy na zlepšení systému vymáhání pohledávek. Tyto návrhy byly předloženy věřiteli, jehož vyjádření je obsaženo v kapitole 3.6. Jelikož je hlavním problémem věřitele množství pohledávek hrazených po uplynutí doby splatnosti, byly návrhy věnovány především zajištění, utvrzení a předcházení vzniku pohledávek. V poslední řadě se návrhy věnovaly vymáhání pohledávek, a to cestou mimosoudní i soudní.

Jak již bylo uvedeno v úvodu práce, v rámci vymáhání pohledávek je důležité také dobře nastavit jejich zajištění. Z toho důvodu bylo věřiteli doporučeno zaměřit se především na zajištění a utvrzení pohledávek, a to zavedením některým z navržených zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů. V případě těžko vymahatelné pohledávky bylo věřiteli doporučeno využití rozhodčího řízení a dalších způsobů mimosoudního vymáhání, neboť věřitel preferuje mimosoudní vymáhání pohledávek před soudním vymáháním pohledávek (8).

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ŠIROKÝ, Jan. *Psaní a prezentace odborných textů*. Praha: Leges, 2019. ISBN 978-80-7502-340-7.
2. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012
3. Nařízení vlády č. 351/2013 Sb. ze dne 8. listopadu 2013
4. Nová právní úprava zákonných úroků z prodlení. *Epravo.cz*. [Online]. © EPRAVO.CZ, a.s., 2010. [cit. 2021-01-15]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nova-pravni-uprava-zakonnych-uroku-z-prodleni-64247.html>.
5. K nemravnosti úroků. *Epravo.cz*. [Online] © EPRAVO.CZ, a.s., 2015. [cit. 2021-01-15]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/k-nemravnosti-uroku-98914.html>.
6. Náklady mimosoudního vymáhání pohledávek a jejich placení. *Epravo.cz*. [Online]. © EPRAVO.CZ, a.s., 2016. [cit. 2021-01-15]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/naklady-mimosoudniho-vymahani-pohledavek-a-jejich-placeni-101827.html>.
7. NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. *Smluvní právo*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.
8. Rozhovor s VEDOUCÍ ÚTVARU EKONOMIKY, E S L, a.s.. Brno.
9. PELIKÁN, Martin. *Zajištění a utvrzení dluhu v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-192-7.
10. Smluvní pokuta a její moderace soudem. *Epravo.cz*. [Online] © EPRAVO.CZ, a.s., 2019 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/smluvni-pokuta-a-jeji-moderace-soudem-109251.html>. ISSN 1213-189X.
11. Placení ve splátkách a ztráta výhody splátek a určení splatnosti dluhu konkrétním dnem v měsíci. *Epravo.cz*. [Online] © EPRAVO.CZ, a.s., 2019 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/placeni-ve-splatkach-a-ztrata-vyhody->

splatek-a-urceni-splatnosti-dluhu-konkretnim-dnem-v-mesici-109544.html. ISSN 1213-189X.

12. ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK. *Základy obchodního práva pro ekonomy*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3171-8.

13. KINDL, Milan. *Zajištění a utvrzení dluhů*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-291-5.

14. Bonus a skonto – daňové a účetní hledisko. *Portal.pohoda.cz*. [Online] STORMWARE s.r.o., 2013 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/bonus-a-skonto-%E2%80%93-danove-a-ucetni-hledisko/>.

15. Promlčení z pohledu věřitele. *Epravo.cz*. [Online] © EPRAVO.CZ, a.s. 1999-2021, 2017 [cit. 2021-04-21]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/promlčení-z-pohledu-věřitele-106816.html>.

16. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

17. Zákon č. 216/1994 Sb., zákon o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů ze dne 30. listopadu 1994

18. Zkratky předpisů. *Aspi.cz*. [Online] [cit. 2021-05-11]. <https://www.aspi.cz/help/13>.

19. Zákon č. 549/1991 Sb. zákon České národní rady o soudních poplatcích ze dne 30. prosince 1991

20. Zákon č. 99/1963 Sb. občanský soudní řád ze dne 17. prosince 1963

21. Zákon č. 120/2001 Sb., zákon o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů ze dne 3. dubna 2001

22. Zákon č. 182/2006 Sb. zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) ze dne 9. května 2006

23. Formuláře. *Isir.justice.cz*. [Online] Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://isir.justice.cz/isir/common/stat.do?kodStranky=FORMULAR>.

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

25. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
26. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
27. O nás. *Esl.cz*. [Online] © 2021 ESL, a.s. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.esl.cz/o-nas>.
28. Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz*. [Online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=205723&typ=PLATNY>.
29. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
30. VLASTNÍ ZKUŠENOST. Zaměstnání u podnikatele E S L, a.s..
31. Rozhovor s VÝKONNÝM ŘEDITELEM, E S L, a.s.. Brno.
32. Rozhovor se ZAMĚSTNANCEM ÚTVARU PRODEJE, E S L, a.s.. Brno.
33. Databáze firem. *Merk.cz*. [Online]. © IMPER CZ s.r.o. [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.merk.cz/?_ga=2.7106738.105296910.1619732640-906222147.1615677975.
34. Obchodní podmínky. *Esl.cz*. [Online]. © 2021 ESL, a.s. [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.esl.cz/obchodni-podminky>.
35. Rozhovor se PŘEDSEDOU SPRÁVNÍ RADY, E S L, a.s.. Brno.
36. Interní dokumenty podnikatele. E S L, a.s..
37. Analytické materiály. *Mpo.cz*. [Online]. © Copyright 2005 - 2020 MPO, 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/?fbclid=IwAR2H29fipDzGGBL4alXGb-b6xIQWoCenXbKgoYrtLR-K8FFqKAAeox-oDE0>.
38. Výroční zpráva za rok 2017. E S L a.s.

39. Výroční zpráva za rok 2018. E S L a.s.
40. Výroční zpráva za rok 2019. E S L a.s.
41. Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?. *Cnb.cz*. [Online]. © ČNB 2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydeni-repo-sazba-CNB>.
42. Uznání dluhu v nové právní úpravě. *Epravo.cz*. [Online]. © EPRAVO.CZ, a.s., 2015 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/uznani-dluhu-v-nove-pravni-uprave-97115.html>. ISSN 1213-189X.
43. Úvod. *Mimosoudni.cz*. [Online]. Expozitura pro mimosoudní vymáhání a dražby s.r.o. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://mimosoudni.cz/>.
44. Vymáhání pohledávek. *safin-invest.cz*. [Online]. SAFIN INVEST s.r.o. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/sluzby/vymahani-pohledavek/>.
45. Ceník služeb. *Safin-invest.cz*. [Online]. SAFIN INVEST s.r.o. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/cenik-sluzeb/>.
46. Ceník. *Avalfinancial.cz*. [Online] Aval Financial, s.r.o. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.avalfinancial.cz/cenik>.
47. Vymáhání pohledávek v Česku. *Bierensgroup.com*. [Online] [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.bierensgroup.com/cz/vymahani-pohledavek-v-cesku/>.
48. Vymáhání pohledávek. *Omegapohledavky.cz*. [Online] © A06 Omega Servis, s.r.o. © Tvorba webu Clyde s.r.o. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.omegapohledavky.cz/cherry-services/vymahani-pohledavek/>.
49. Ceník. *Omegapohledavky.cz*. [Online] © A06 Omega Servis, s.r.o. © Tvorba webu Clyde s.r.o. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.omegapohledavky.cz/cenik/>.
50. Porovnání neúčelových půjček. *Banky.cz*. [Online] © 2021 Top-in.cz, a.s. [cit. 2021-04-21]. ISSN 2464-4579. Dostupné z: <https://www.banky.cz/prehled-a-porovnani-pujcka/neucelova-pujcka-na-cokoliv/>.
51. Tuzemský regresní factoring. *Factoringkb.cz*. [Online] © 2021 Factoring KB, a.s. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring>.

52. Tuzemsky bezregresni factoring. *Unicreditfactoring.cz*. [Online] UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia a.s. ©2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.unicreditfactoring.cz/cs/Nase-sluzby/Produkty/Tuzemsky-bezregresni-factoring>.
53. Tuzemský faktoring. *Factoringcs.cz*. [Online] © 2021 Factoring České spořitelny, a.s. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/home/tuzemsky-factoring>.
54. Co je factoring? *Csobfactoring.cz*. [Online] © ČSOB Factoring, a.s. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.csobfactoring.cz/co-je-factoring/>.
55. Tuzemskyfactoring. *Rb.cz*. [Online] © 2021 Raiffeisenbank [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/firmy/financovani/factoring/tuzemsky-factoring>.
56. Sazebníky nákladů rozhodčího řízení. *Soud.cz*. [Online] [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky>.
57. Řád rozhodčího soudu při CMKBBK. *cmkbbk.cz*. [Online] CMKBBK [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: https://www.cmkbbk.cz/wp-content/uploads/2018/02/Rad-RS_pri_CMKBBK.pdf.
58. Předpisy & dokumenty. *Pseac.org*. [Online] © 2021 Burzovní rozhodčí soud [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.pseac.org/predpisy-a-dokumenty>.

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Absolutní změna – horizontální analýza	26
Vzorec č. 2: Procentuální změna – horizontální analýza	26
Vzorec č. 3: Běžná likvidita.....	27
Vzorec č. 4: Pohotová likvidita.....	28
Vzorec č. 5: Okamžitá likvidita	28
Vzorec č. 6: Doba obratu pohledávek.....	29
Vzorec č. 7: Doba obratu závazků	29
Vzorec č. 8: Celková zadluženost.....	29

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logo podnikatele E S L, a.s.	32
Obrázek č. 2: Organizační struktura podnikatele E S L, a.s.	33

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Dělení pohledávek dle splatnosti v letech 2017-2019	37
Tabulka č. 2: Struktura pohledávek po splatnosti letech 2017-2019	39
Tabulka č. 3: Horizontální analýza dlouhodobých a krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů v letech 2017-2019	42
Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity v letech 2017-2019	44
Tabulka č. 5: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2017-2019	45
Tabulka č. 6: Celková zadluženost v letech 2017-2019 a oborové průměry	48
Tabulka č. 7: Návrh výše skonta z kupní ceny v závislosti na uplynuté době od doručení faktury kupujícímu do úhrady faktury	51
Tabulka č. 8: Návrh výše zálohových plateb v závislosti na typu kupujícího a výši hodnoty pohledávky.....	52
Tabulka č. 9: Návrh výše smluvního úroku z prodlení z dlužné částky	54
Tabulka č. 10: Návrh výše smluvní pokuty v závislosti na výši dlužné částky.....	55
Tabulka č. 11: Ceník služeb inkasní agentury SAFIN INVEST s. r. o.	59
Tabulka č. 12: Srovnání výše provizí jednotlivých inkasních agentur v případě pohledávky v hodnotě 25 000,- Kč.....	60
Tabulka č. 13: Srovnání faktoringových služeb vybraných bank.....	62
Tabulka č. 14: Sazebník nákladů rozhodčího řízení Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR.....	63
Tabulka č. 15: Sazebník nákladů rozhodčího řízení CMKBB	63
Tabulka č. 16: Srovnání nákladů rozhodčího řízení Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR a CMKBB.....	64
Tabulka č. 17: Výše poplatků za zahájení občanského soudního řízení a vydání el. platebního rozkazu.....	65

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Dělení pohledávek dle splatnosti v letech 2017-2019	38
Graf č. 2: Struktura pohledávek po splatnosti za rok 2017.....	39
Graf č. 3: Struktura pohledávek po splatnosti za rok 2018.....	40
Graf č. 4: Struktura pohledávek po splatnosti za rok 2019.....	40
Graf č. 5: Podíl pohledávek na celkových aktivech věřitele v porovnání s oborovými průměry v letech 2017-2019	43
Graf č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2017-2019	44
Graf č. 7: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2017-2019	47
Graf č. 8: Celková zadluženost věřitele v porovnání s oborovými průměry v letech 2017-2019	48