



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANČÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK U PODNIKATELE

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michal Nemeškal

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	<b>Michal Nemeškal</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Helena Musilová</b>
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:**

Student 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 student 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 student bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na profilové předměty studijního oboru. Student 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.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část charakterizuje pohledávky z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska. Analytická část se zaměřuje na analýzu pohledávek po splatnosti a současný systém jejich zajišťování, utvrzování a vymáhání. Poslední část je věnována návrhům na zlepšení tohoto systému a zhodnocením jeho realizovatelnosti.

## **Klíčová slova**

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

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the issue of securing, confirming and collection of debts. The work is divided into three parts. The theoretical part characterizes debts from a legal, accounting, tax and economic point of view. The analytical part focuses on the analysis of overdue debts and the current system of their securing, confirmation and collection. The last part is devoted to suggestions for improving of this system and to the evaluation of its feasibility.

## **Key words**

debt, commitment, creditor, debtor, debts securing, debt collection

### **Bibliografická citace**

NEMEŠKAL, Michal. Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135337>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Musilové za její cenné rady, odborné připomínky a čas, který mi v průběhu práce věnovala. Dále chci poděkovat Podnikateli KLM a.s. za čas a informace, které mi pro potřeby práce poskytl a v neposlední řadě i své rodině, která mě během celého studia a psaní bakalářské práce podporovala.

# Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	12
1 Teoretická východiska práce: zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska .....	14
1.1 Pohledávka a její příslušenství .....	14
1.2 Vznik pohledávky .....	14
1.2.1 Smlouva .....	15
1.2.2 Rámcová smlouva.....	15
1.2.3 Bezdůvodné obohacení .....	15
1.3 Zajišťovací prostředky ve smlouvě .....	16
1.3.1 Ručení .....	16
1.3.2 Finanční záruka.....	17
1.3.3 Zástavní právo.....	17
1.3.4 Zajišťovací převod práva .....	17
1.3.5 Zálohová platba.....	18
1.4 Utvrzovací prostředky ve smlouvě.....	18
1.4.1 Smluvní pokuta .....	18
1.4.2 Uznání dluhu.....	19
1.5 Zánik závazků .....	19
1.5.1 Obecné způsoby zániku závazku .....	19
1.5.2 Specifické způsoby zániku závazku .....	20
1.6 Vymáhání pohledávek.....	21
1.6.1 Mimosoudní vymáhání závazků .....	22
1.6.2 Soudní vymáhání závazků .....	24
1.7 Pohledávky z účetního a daňového hlediska.....	29
1.7.1 Členění pohledávek a jejich účtování .....	29
1.7.2 Oceňování pohledávek.....	30
1.7.3 Tvorba opravných položek k pohledávkám .....	30
1.7.4 Odpis pohledávek .....	32
1.8 Pohledávky z ekonomického hlediska .....	33
1.8.1 Ukazatelé aktivity .....	33
1.8.2 Ukazatelé likvidity .....	34



1.8.3	Ukazatelé zadluženosti .....	36
1.9	Shrnutí teoretické části .....	36
2	Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska .....	38
2.1	Charakteristika podnikatele.....	38
2.1.1	Organizační struktura.....	39
2.2	Vznik pohledávek a prevence vzniku problémových pohledávek.....	39
2.3	Způsob zajištění a utvrzení pohledávek podnikatele .....	40
2.4	Způsob vymáhání pohledávek podnikatele.....	40
2.4.1	Mimosoudní vymáhání .....	40
2.4.2	Soudní vymáhání pohledávek podnikatele .....	41
2.5	Pohledávky z účetního a daňového hlediska.....	41
2.5.1	Způsob vedení účetnictví .....	41
2.5.2	Opravné položky.....	42
2.5.3	Odpisy .....	42
2.6	Analýza pohledávek z obchodních vztahů v letech 2017 až 2020.....	42
2.6.1	Analýza pohledávek podnikatele za rok 2017 .....	43
2.6.2	Analýza pohledávek podnikatele za rok 2018 .....	44
2.6.3	Analýza pohledávek podnikatele za rok 2019 .....	45
2.6.4	Analýza pohledávek podnikatele za rok 2020 .....	46
2.6.5	Analýza trendu pohledávek v letech 2017 až 2020 .....	47
2.7	Analýza poměrových ukazatelů .....	50
2.7.1	Ukazatelé aktivity .....	50
2.7.2	Ukazatelé likvidity.....	52
2.7.3	Ukazatel celkové zadluženosti.....	53
2.8	Dopady pandemie nemoci COVID-19 na podnikatele KLM a.s. ....	54
2.9	Shrnutí analytické části .....	55
3	Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení.....	56
3.1	Zlepšení systému vyhledávání informací.....	56
3.1.1	Zjišťování informací o obchodních partnerech.....	56
3.1.2	Subjekty zabývající se ověřováním obchodních partnerů .....	57
3.1.3	Shrnutí návrhů na zlepšení systému vyhledávání informací .....	59
3.2	Zlepšení systému zajišťování a utrzování pohledávek.....	59
3.2.1	Zálohová platba.....	59

3.2.2	Smluvní pokuta .....	60
3.3	Návrh nového způsobu vymáhání pohledávek .....	61
3.3.1	Inkasní kanceláře .....	61
3.3.2	Faktoring .....	63
3.3.3	Nalézací a rozhodčí řízení.....	65
3.4	Optimalizace pohledávek z účetního a daňového hlediska.....	66
3.5	Optimalizace pohledávek z ekonomického hlediska .....	66
3.6	Shrnutí návrhů a posouzení realizovatelnosti v praxi .....	67
4	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury .....	70
	Seznam použitých zkratk .....	74
	Seznam tabulek .....	75
	Seznam grafů .....	76
	Seznam vzorců.....	78

## Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek, která je v tuzemském podnikatelském prostředí velmi aktuální. Podnikatelé obecně zvyšují riziko neuhrazení svých pohledávek tím, že je dostatečně nezabezpečují. Dlužníci tak nejsou motivováni k hrazení svých závazků v době splatnosti, a to proto, že v případě pozdní úhrady jim nehrozí žádná nebo zanedbatelná sankce. Díky komplikovanému řízení peněžních toků, z důvodu nevčasného hrazení pohledávek dlužníky, má pak mnoho věřitelů nedostatek peněžních prostředků, které potřebují k hrazení vlastních závazků.

Pro účely bakalářské práce byl vybrán podnikatel KLM a.s., který si z obchodních důvodů přeje zůstat v anonymitě. Za tímto účelem byl jeho název v celé práci upraven. Podnikatel nemá svoje pohledávky dostatečně zabezpečené a eviduje tak mnoho pohledávek neuhrazených v době splatnosti.

V teoretické části jsou pohledávky vymezeny ze čtyř hledisek. Z právního, účetního, daňového a ekonomického. Z právního vztahu jsou definovány způsoby vzniku a zániku pohledávek, včetně způsobů jejich zajištění, utvrzování a vymáhání. Z účetního a daňového jsou definovány způsoby účtování pohledávek a tvorba opravných položek a odpisů k problémovým pohledávkám. Ekonomické hledisko, které ukončuje tuto část, je zaměřeno na definici poměrových ukazatelů finanční analýzy, mezi které patří ukazatelé aktivity, likvidity a zadluženosti.

V analytické části je charakterizován podnikatel KLM a.s. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o podnikateli a způsoby zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek, které podnikatel využívá. Dále je provedena analýza pohledávek za období od roku 2017 do roku 2020. Analytická část je zakončena finanční analýzou poměrových ukazatelů.

V části s vlastními návrhy řešení jsou navrženy možné způsoby zlepšení systému zajištění, utvrzování a vymáhání pohledávek podnikatele KLM a.s. Návrhová část je zakončena zhodnocením realizovatelnosti návrhů podnikatelem KLM a.s.

## Cíle práce, metody a postupy zpracování

Jedním z problémů podnikatele KLM a.s. je nehrzení pohledávek dlužníky v době splatnosti. Absence finančních prostředků, plynoucí z neuhrazených pohledávek má negativní dopad na finanční situaci podnikatele a na jeho cash-flow. Nedostatek finančních prostředků, způsobený neuhrazenými pohledávkami podnikatelových dlužníků, může u podnikatele vést k druhotné platební neschopnosti. To znamená, že nebude schopen hradit závazky vůči svým věřitelům, čímž může do druhotné platební neschopnosti dostat věřitele, který má dluh vůči svým vlastním věřitelům.

Podnikatel získává finance, potřebné k placení vlastních závazků, zápůjčkou od ovládající osoby (akcionáře), z vratné dotace poskytnuté Vinařským fondem na výsadbu a obnovu vinic a z dlouhodobého úvěru na pořízení investic. Nevýhodou financování investic prostřednictvím úvěru a zápůjček je oproti financování vlastními zdroji platba příslušenství úvěru zapůjčitel. Čím více je pak podnikatel zadlužen cizími zdroji, tím je menší pravděpodobnost, že mu banka, jako rizikovému klientovi, poskytne další úvěr. Problémem podnikatele jsou také nedobytné pohledávky, tedy pohledávky, které mu již nebudou proplaceny. Tyto pohledávky je nutné odepsat do nákladů, což podnikateli sníží výsledek hospodaření (rozhovor s podnikatelem, 2020).

Hlavním cílem práce je návrh na zlepšení systému zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek. K dosažení tohoto cíle bude nutné zhodnotit dosavadní způsoby zajištění, utvrzování a vymáhání pohledávek u podnikatele. Tyto způsoby budou zjištěny z rozhovorů s podnikatelem a z interních dokumentů podnikatele.

Dílní cíle bakalářské práce jsou

- Vypracování teoretické části za pomoci odborné literatury, zaměřené především na definici základních pojmů souvisejících s problematikou pohledávek z ekonomického, daňového a účetního hlediska;
- Vypracování analytické části, ve které budou zjištěny stávající způsoby zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek u podnikatele a dále rozebrány pohledávky po splatnosti k rozvahovému dni v letech 2017 až 2020.
- Zpracování a následné předložení návrhů na zlepšení systému zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek podnikateli.

Metodami, využitými v této práci jsou analýza, syntéza, indukce a dedukce. Analýza je logická metoda, která rozděluje celek na jednotlivé části za účelem získání poznatků o těchto částech. Syntéza myšlenkově sjednocuje jednotlivé, při analýze analyzované části zpět v celek. Indukce je metodou, při které se ze zkoumání jednotlivých poznatků vyvozuje obecný závěr. Tento obecný závěr bývá často formulován jako hypotéza, tedy teoretický předpoklad výsledku řešení vědeckovýzkumného úkolu. Pravděpodobnost hypotézy je ověřena dedukcí. Dedukce je metodou, při níž za pomoci analýzy vyvozujeme úsudek z předem stanovených obecných závěrů a hypotéz (Jakl, 2015).

K vypracování bakalářské práce bylo nejdříve nutné kontaktovat podnikatele KLM a.s., který mě během rozhovorů seznámil s interními dokumenty a sdělil informace potřebné k vypracování analytické části práce. Dalším krokem bylo shromáždění a studium vhodné odborné literatury a závazných právních předpisů, na jejichž základě je zpracována teoretická část práce. Z informací uvedených v analytické části a z výsledků finanční analýzy stejné části jsou vyvozeny informace, které slouží k tvorbě návrhu na zlepšení systému zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek. Tento návrh byl dále prezentován podnikateli, který se vyjádřil k jeho realizovatelnosti.

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

V teoretické části jsou pohledávky rozebrány ze čtyř možných hledisek. Z právního vztahu jsou popsány pohledávky a jejich vznik a následně možnosti zajištění, utvrzení, zániku a vymáhání pohledávek. Z hlediska účetního a daňového je definován způsob účtování a tvorba odpisů a opravných položek. Ekonomické hledisko je zaměřeno na informace potřebné pro výpočet a vyhodnocení hodnot ekonomických ukazatelů.

## 1.1 Pohledávka a její příslušenství

Pod pojmem pohledávka rozumíme právo věřitele požadovat po dlužníku určité plnění z právního vztahu. Dlužník je povinen věřiteli toto plnění formou splnění dluhu poskytnout (Kindl, 2016).

Přesná definice pohledávky je ukotvena v zákoně č. 89/2012 Sb., v občanském zákoníku (dále NOZ), kde je definována pod pojmem závazek. Ustanovení § 496 odst. 2 NOZ popisuje pohledávky jako nehmotné věci a tudíž „*jsou práva, jejichž povaha to připouští, a jiné věci bez hmotné podstaty*“. V NOZ je dále v prvním odstavci ustanovení § 510 formulováno, že k pohledávkám náleží příslušenství, které je s nimi společně uplatňováno. Příslušenstvím pohledávky jsou dle ustanovení § 513 NOZ „*úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním*“.

**Úroky z prodlení** může, dle ustanovení § 1970 NOZ, věřitel po dlužníkovi požadovat v případě, kdy splnil své povinnosti vyplývající ze smlouvy a zároveň za předpokladu, že je dlužník v prodlení s úhradou dluhu a je za toto prodlení odpovědný. V případech, kdy si smluvní strany nesjednají výši úroku z prodlení, je používána výše stanovená v Nařízení vlády č. 315/2013 Sb., kde dle ustanovení § 2 „*odpovídá ročně výši repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů*“.

## 1.2 Vznik pohledávky

Dle ustanovení § 1723 odst. 1 NOZ pohledávka, tedy závazek „*vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu*

*způsobilá*“. V následujících podkapitolách budou definovány nejčastější způsoby, kterými pohledávka vzniká. Patří mezi ně uzavření smlouvy či bezdůvodné obohacení.

### **1.2.1 Smlouva**

Smlouva je právním aktem s minimálně dvoustranným zastoupením, tedy dohodou nejméně dvou účastníků ohledně jejich závazku. K uzavření smlouvy je potřeba, aby se smluvní strany shodly na jejím obsahu. Proces uzavření smlouvy sestává z návrhu na uzavření smlouvy (nabídka) a z přijetí nabídky (akceptace). Vystupují zde osoba, která dává nabídku, tedy nabízející (oferent) a osoba, která nabídku přijímá, a to adresát nabídky (akceptant). Dohoda musí být v mezích právního řádu, tedy nesmí být v rozporu se zákonem ani dobrými mravy (Novotný, 2017).

Smlouva je dle ustanovení § 1725 NOZ *„uzavřena, jakmile si strany ujednaly její obsah. V mezích právního řádu je stranám ponecháno na vůli svobodně si smlouvu ujednat a určit její obsah“*.

### **1.2.2 Rámcová smlouva**

Rámcová smlouva je speciální typ ujednání, které je využíváno především k řešení dlouhodobých odběratelsko-dodavatelských vztahů. V této dohodě jsou rámcově nastaveny pravidla pro smlouvy, které vzniknou v budoucnu, a to za účelem předjednání a pevného stanovení těchto pravidel, která budou v rámci budoucích smluvních vztahů uplatňována. Výhodou pro smluvní strany je pak to, že při každé nové kupní smlouvě nesjednávají, jaké budou přepravní, platební či reklamační podmínky, nýbrž jsou využity ujednání uvedené v rámcové smlouvě (Šilhán, 2015).

### **1.2.3 Bezdůvodné obohacení**

Bezdůvodné obohacení je definováno v ustanovení § 2991 NOZ, a to v prvním odstavci jako *„kdo se na úkor jiného bez spravedlivého důvodu obohatí, musí ochuzenému vydat, oč se obohatil“*. Ve druhém odstavci pak *„bezdůvodně se obohatí zvláště ten, kdo získá majetkový prospěch plněním bez právního důvodu, plněním z právního důvodu, který odpadl, protiprávním užitím cizí hodnoty nebo tím, že za něho bylo plněno, co měl po právu plnit sám“*.

### 1.3 Zajišťovací prostředky ve smlouvě

Smluvní strany jsou ve smlouvě zavázány k plnění. Nicméně vždy existuje riziko, že dlužník smlouvu nedodrží a plnění neposkytne. Za tímto účelem je pro věřitele vhodné si pohledávky zajistit, posílit tak svoji pozici a zvýšit pravděpodobnost, že bude jeho pohledávka uspokojena. Zajištění reaguje především na **riziko neschopnosti dlužníka plnit**, a to například z důvodu platební neschopnosti či insolvence. V takových případech hledá věřitel možnosti, které mu zabezpečí uspokojení pohledávky. Jsou jimi například ručení či finanční záruka, které přesouvají riziko na třetí osobu nebo zástava a zajišťovací převod práva, kde se riziko váže k přesně vymezené věci (Šilhán, 2015).

Zajištění pohledávky má funkci motivační, neboť motivuje dlužníka ke splnění dluhu, ale také funkci uhrazovací, díky které je věřiteli umožněno uspokojit se ze zajištění v případech, kdy to nejde jiným způsobem (Kindl, 2016).

V následujících podkapitolách budou specifikovány výše uvedené zajišťovací prostředky a dále také zálohová platba.

#### 1.3.1 Ručení

Ručení je obvyklým prostředkem k zajištění dluhu. Vzniká uzavřením smlouvy mezi věřitelem a ručitelem, tedy osobou odlišnou od dlužníka (Novotný, 2017).

Dle ustanovení § 2018 odst. 1 NOZ pak „*kdo věřiteli prohlásí, že ho uspokojí, jestliže dlužník věřiteli svůj dluh nesplní, stává se dlužníkovým ručitelem*“. Z ustanovení dále vyplývá, že pokud chce věřitel po ručiteli cokoli žádat, musí jej nejdříve přijmout jako ručitele. Prohlášení o ručení vyžaduje písemnou formu.

Závazek ručení má subsidiární povahu, což znamená, že v první řadě má plnit dluh dlužník a ručitel nastupuje s plněním až v případě, kdy dlužník selže. Dále má ručitelský závazek nejen zajišťovací funkci, ale i funkci uhrazovací, protože věřitel může svou pohledávku uspokojit z majetku ručitele. Výhodou pro věřitele je, že na ručiteli může požadovat plnění z celého jeho majetku. Závazek ručení je vůči hlavnímu dluhu akcesorickým závazkem, tedy spolu sdílí právní osud. Dokud nedojde k promlčení hlavního dluhu, nedojde ani k promlčení práva věřitele vůči ručiteli. Ručení zaniká zánikem zajištěného dluhu (Novotný, 2017).



### 1.3.2 Finanční záruka

Finanční záruka dle ustanovení § 2029 odst. 1 NOZ vzniká „*prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině*“.

V obchodních vztazích má význam především jako **bankovní záruka**, kdy jde o velmi účinný způsob zajištění využívaný především v mezinárodním obchodě a při významných dodavatelských vztazích. Podstatou je zaručení výstavce záruky, že v případě, kdy jeden ze smluvních partnerů neplní část svého závazku, vyplatí druhé straně předem dohodnutou částku, která kompenzuje nepříznivé následky nedodržení smlouvy. Za toto zaručení požaduje výstavce úplatu, jejíž výše se odvíjí od míry rizika, které na sebe přebírá (Šilhán, 2015).

Výstavcem bankovní záruky může být banka, zahraniční banka nebo spořitelni či úvěrové družstvo (Kindl, 2016).

### 1.3.3 Zástavní právo

Zajišťovací funkce zástavního práva se realizuje poskytnutím přednostního práva věřitele k uspokojení své pohledávky z určité vymezené věci. Zástavce, tedy dlužník, v tomto případě zůstává vlastníkem věci a věřiteli je pouze zřízeno právo k cizí věci. Věřitel je v případě neplnění dlužníka uspokojen zpeněžením zástavy zásadně ve veřejné dražbě (Šilhán, 2015).

Z ustanovení § 615 NOZ vyplývá, že v případě zajištění dluhu zástavním právem, se zástavní právo nepromlčí dříve než pohledávka, a že se zástavní věřitel může uspokojit ze zástavy i po promlčení pohledávky.

### 1.3.4 Zajišťovací převod práva

Zajišťovací funkce převodu práva je stejná jako ta u zástavního práva. Dlužník je však v tomto případě povinen převést vlastnické či jiné právo k věci na věřitele, který má tak silnější pozici (Šilhán, 2015).

Podstatou zajišťovacího převodu práva je, že v případě nesplnění dluhu si může věřitel převedené právo ponechat a využít ho k úhradě dluhu. V případě splnění dluhu dlužníkem přechází převedené právo zpět na dlužníka, který jej poskytl (Novotný, 2017).

### 1.3.5 Zálohová platba

Zálohová platba, tedy obdržení či uhrazení platby před uskutečněním plnění, je běžným nástrojem pro zajištění závazků a pohledávek, které teprve vzniknou. Výši této platby si mezi sebou sjednávají smluvní strany ústní dohodou nebo vystavením zálohové faktury (Stárová, 2017). Tato platba se používá především u nových kupujících nebo u těch, se kterými byly v minulosti problémy s platební morálkou (Mrkvička, 2014).

## 1.4 Utvrzovací prostředky ve smlouvě

Utvrzovací prostředky reagují především na **riziko neochoty či nedostatečné úsilí dlužníka řádně a včas plnit**. Jejich účelem je pak utvrzení a zdůraznění výchozího řešení formou zvýšení motivace dlužníka k dodržení smluveného termínu úhrady. Působí tak sankčně-motivačně, kdy dlužníka zatěžují preventivně působícími stimuly, které jej za hrozby dodatečné sankce motivují plnit včas a v požadované kvalitě (Šilhán, 2015).

Mezi utvrzovací prostředky, které budou popsány v následujících podkapitolách, řadíme dle ustanovení § 2010 odst. 1 NOZ smluvní pokutu a uznání dluhu.

### 1.4.1 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je utvrzovacím prostředkem posilujícím právní postavení věřitele, který lze sjednat pouze mezi dlužníkem a věřitelem, a který může nabývat podoby peněžitého i nepeněžitého plnění. Její podstatou je, že v případě porušení některé smluvní povinnosti je dlužník povinen poskytnout věřiteli kromě dluhu i něco navíc. Smluvní pokuta neusnadňuje vymáhání pohledávky ani ji nijak nezajišťuje, nýbrž funguje jako motivační faktor pro dlužníka, a to tak, že v případě, kdy splní svůj dluh řádně a včas, tak mu povinnost hradit tuto sankci nevznikne (Kindl, 2016).

Výše smluvní pokuty není zákonem omezena a je na domluvě smluvních stran. Soud může na návrh dlužníka v případě nepřiměřené výše smluvní pokuty pokutu snížit. Snížit

smluvní pokutu smí do výše škody, která dlužníkovi nepřiměřenou výší pokuty vznikla (Šilhán, 2015).

## 1.4.2 Uznání dluhu

Uznání dluhu je utvrzovacím prostředkem, který výrazně posiluje právní postavení věřitele, avšak neposkytuje věřiteli žádné plnění navíc, jako tomu bylo u smluvní pokuty (Kindl, 2016).

Uznání dluhu přináší vlastníku pohledávky dvě výhody. První výhodou je vylepšení důkazní pozice, a to proto, že uznáním dluhu dává dlužník věřiteli důkazní prostředek o tom, že o svém dluhu ví. Druhou je pak běh nové desetileté promlčecí lhůty, která začne běžet uznáním dluhu (Šilhán, 2015).

Uznání dluhu zákon vyžaduje písemně. Kromě písemné formy uznání připisuje zákon jako výslovné uznání dluhu i některé úkony, které dlužník během existence dluhu provedl. Mezi tyto úkony patří například placení úroků z dlužné částky, s tím, že se má za to, že dlužník uznává dluh z částky, za kterou platí úroky (Novotný, 2017).

## 1.5 Zánik závazků

K zániku závazku dochází v případě, že smluvní strany přestávají být, z hlediska právní skutečnosti, zavázány. Právních skutečností, způsobujících zánik závazků, existuje mnoho. Některé jsou povahově dvoustranným právním jednáním (např. dohoda stran), některé jednostranným (např. splnění, odstoupení, výpověď). Úplný výčet způsobů zániku závazku je však mnohem širší. Z hlediska právních institutů zahrnuje obecné způsoby zániku a specifické způsoby zániku (Šilhán, 2015).

### 1.5.1 Obecné způsoby zániku závazku

V podkapitole jsou uvedeny nejčastější obecné způsoby zániku závazků, které přicházejí v úvahu u jakéhokoliv závazku.

**Splnění** je základním způsobem zániku závazku. Dle ustanovení §1908 odst. 1 NOZ „*splněním dluhu závazek zaniká*“. Ve druhém odstavci stejného ustanovení je specifikováno, že dlužník musí splnit svůj dluh řádně a včas a především na svůj náklad a nebezpečí. Jedním z práv dlužníka, který plní svůj dluh je vydání kvitance. Kvitance je

potvrzení o tom, že byl dluh dlužníkem splněn. Ze zákona obsahuje kvitance jméno a příjmení dlužníka a věřitele, předmět plnění a dále místo a čas, kde a kdy byl dluh splněn (Novotný, 2017).

**Dohoda stran** o zániku závazku se využívá u závazků dvou stran, kde si strany mají plnit navzájem. Dohodou se mohou obě strany zprostit svých povinností k plnění závazků. K zániku dojde v okamžiku, který si strany sjednají nebo v okamžiku zrušení závazku (Novotný, 2017).

**Započtení** je současný zánik vzájemných pohledávek odpočtem. Zjednodušuje a zefektivňuje vzájemné vypořádání dluhů, a tedy uspokojuje obě smluvní strany. Hodnotou, kterou věřitelé dostanou započtením vzájemných pohledávek je zproštění vzájemného dluhu (Šilhán, 2015).

K zániku závazku **splynutím** může dojít splynutím práva a povinnosti v jedné osobě. Osoba je v jednu chvíli povinnou z dluhu a zároveň oprávněnou z pohledávky a tím zaniká právo i povinnost (Novotný, 2017).

**Odstoupení od smlouvy** patří mezi způsoby zániku u nesplněného závazku. Odstoupit od smlouvy smí strana pouze v zákonem nebo smluvně stanovených případech. Ve smlouvě mohou být zavedeny jakékoliv podmínky. Zákonem stanovených případů existuje nespočet, nejčastěji se však jedná o porušení smlouvy prodlením, vadným splněním nebo jinak, nejde-li o prodlení ani vadné splnění. Odstoupením se závazek zruší od samého počátku (Šilhán, 2015).

Zánik závazku v důsledku **následné nemožnosti plnění** se stává, když se dluh stane až po vzniku závazku. Dlužník je povinen dokázat, že plnění takto vzniklého dluhu je pro něj nemožné (Novotný, 2017).

### 1.5.2 Specifické způsoby zániku závazku

V podkapitole jsou uvedeny nejčastější specifické způsoby zániku závazků, které nastávají v případě závazků určitého druhu a specifického obsahu.

**Výpověď** je možnost vyvázat se ze závazků s trvajícím plněním. Výpovědí závazek nezaniká od samého počátku jako u odstoupení od smlouvy, nýbrž zaniká do budoucna. Výpovědní důvody jsou upraveny v závislosti na smluvním typu (Šilhán, 2015).

**Odstupné** přináší možnost vykoupení se ze závazku. Bývá sjednáno ve smlouvě. Odstupné ze zákona neexistuje (Šilhán, 2015).

V případě **smrti některé ze smluvních stran** zanikají pouze závazky, které jsou navázány na osobní vlastnosti dlužníka nebo věřitele. Mezi osobní povahy patří například umělecké a zdravotní úkony. V případě, že je závazek jiného charakteru, tak přechází na právního nástupce (Šilhán, 2015).

Věřitel je oprávněn **prominout dlužníkovi dluh** za podmínek, že dlužník s prominutím dluhu souhlasí. Zákon počítá s tím, že dlužník bude s prominutím dluhu souhlasit. Prominout může věřitel celý dluh nebo klidně jenom část dluhu (Novotný, 2017).

K pochopení **prekluze** je důležité znát námitku **promlčení**. Věřitel, který nenabádá dlužníka k plnění dluhu dostatečně dlouhou dobu, kdy za tu dobu uplynula zákonem daná promlčecí lhůta, může o pohledávku z důvodu promlčení přijít. Námitku musí dlužník předložit soudu po uplynutí promlčecí doby (Novotný, 2017).

Z ustanovení § 629 NOZ vyplývá, že „*promlčecí doba trvá tři roky*“ a že „*majetkové právo se promlčí nejpozději uplynutím deseti let ode dne, kdy dospělo, ledaže zákon zvlášť stanoví jinou promlčecí lhůtu*“.

Prekluzivní lhůta má stejná pravidla běhu jako promlčecí lhůta. Prekluzivní lhůta může být využita například pro uplatnění práv kupujícího z odpovědnosti prodávajícího za vady prodané věci. Neuplatní-li kupující reklamaci u prodávajícího ve smluvně dohodnuté době, jeho právo se prekluduje a soud mu ho nemůže přiznat. Uplynutím prekluzivní lhůty zanikne právo absolutně (Novotný, 2017).

## **1.6 Vymáhání pohledávek**

Pohledávky by měly být za ideálních podmínek přeměněny na likvidní prostředky v příslušné době splatnosti. V situacích, kdy dlužníci neplatí pohledávky včas, vznikají věřitelům transakční náklady na upomínání neplatiče či za kroky spojené s vymáháním dluhu (Veber, 2012). Právní řád České republiky poskytuje věřiteli mnoho možností vymáhání pohledávek, kterými se může domoci svého práva. Každá z těchto možností je vhodná v různých situacích. Podnikatel tak vždy musí zvážit veškerá pozitiva a negativa spojená s jejich využitím pro konkrétní pohledávku (Šilhán, 2015).

V následujících podkapitolách budou definovány způsoby vymáhání závazků mimosoudní a soudní cestou.

### **1.6.1 Mimosoudní vymáhání závazků**

U vymáhání pohledávek je důležité, aby věřitel zvážil, zda je nutné jej řešit rovnou soudní cestou. V zájmu zachování dlouhodobých obchodních vztahů je pro věřitele výhodnější zvolit přístup mimosoudní (Šilhán, 2015).

Mimosoudně lze vymáhání pohledávek řešit například vlastními silami, za pomoci inkasních kanceláří nebo postoupením pohledávky faktoringové či forfaitingové společnosti.

#### **1.6.1.1 Vymáhání vlastními silami**

U vymáhání vlastními silami je důležité proaktivní řízení pohledávek, které spočívá v systematické a důsledné součinnosti s kupujícím. Hlavním předpokladem dlouhodobé existence tohoto přístupu je dobrá finanční kondice věřitele. Principem tohoto pojetí je neustálá komunikace s kupujícím, kdy se ho například dotazujeme, zda obdržel fakturu. V případech, kdy je dlužník v prodlení s úhradou dluhu, mu věřitel posílá zdvořilou upomínku, ve které připomíná, že příslušná pohledávka již měla být uhrazena. Pokud dlužník na upomínku nereaguje, tak je mu zaslána upomínka důraznější, která jej upozorňuje například na to, že v případě neuhrazení pohledávky bude věřitel nucen využít některé z dalších forem vymáhání (Ježková, 2015).

#### **1.6.1.2 Vymáhání inkasní kanceláří**

Další formou mimosoudního vymáhání je využití služeb inkasních kanceláří. Ty mají oproti věřiteli výhodu v lepší technické vybavenosti, v dlouhodobé spolupráci s partnerskými subjekty poskytujícími detektivní služby a v dostatečném počtu zaměstnanců zkušených s hledáním informací k vymožení dluhu. Inkasní kancelář volí na základě nalezených informací způsob, kterým bude dále pohledávka věřitele vymáhána. Věřitel postupuje pohledávku k vymáhání touto formou v případě, kdy eviduje pohledávku s prošlou dobou splatností a není v jeho silách vymoci tuto pohledávku vlastními silami. Pro úspěšné vymožení pohledávek je vhodné, aby věřitel postupoval inkasním kancelářím pohledávky s krátkou dobou po splatnosti, protože

pravděpodobnost vymožení takové pohledávky je vyšší a zároveň provize za službu nižší (Vondráková, 2011).

### 1.6.1.3 Faktoring a Forfaiting

Faktoring a forfaiting jsou nástroje na bázi postoupení pohledávek externím subjektům. **Faktoring** představuje odkup krátkodobých pohledávek se splatností zpravidla do 180 dnů, jenž uskutečňuje faktor, tedy faktoringová společnost. Ta poskytuje služby pouze u pohledávek za subjekty s akceptovatelnou bonitou. Jedním z jeho významů pro věřitele je funkce předfinancování, kdy při postoupení pohledávky proplácí faktor podnikateli sjednanou výši odkupovaných pohledávek, a to ihned při jejich odkupu. Faktoring můžeme rozdělit na regresní a bezregresní. U prvního jmenovaného zůstává platební riziko na dodavateli, tedy na věřiteli. U bezregresního faktoringu přejímá platební riziko, plynoucí z platební neschopnosti nebo nevěle dlužníka, faktoringová společnost. S využitím těchto služeb vznikají dodavatelům náklady, které zahrnují úrok a faktoringovou provizi. Úrok odpovídá refinančním nákladům, které faktoringové společnosti vzniknou financováním smluvené části odkoupené pohledávky. Provize je tvořena rizikovou složkou, která závisí především na bonitě subjektu, a složkou pokrývající náklady spojené s poskytováním faktoringu, které se odvíjí od rozsahu činností s ním spojených (Čižinská, 2018). Mezi tyto náklady patří například náklady na správu, evidenci a inkaso. Podnikatel, který se rozhodne pro financování pohledávky postoupením u poskytovatele těchto služeb, musí počítat s vysokými náklady, kdy obětuje rentabilitu likviditě (Kalouda, 2019).

**Forfaiting** představuje úplatné postoupení dlouhodobých pohledávek, u kterých je vyžadováno zajištění. Význam pro věřitele je stejně jako u faktoringu rychlá úhrada pohledávky a přenesení rizika na třetí osobu. Je využíván především v zahraničních obchodních vztazích (Čižinská, 2018). V souvislosti s touto metodou postoupení pohledávky vznikají rizika úvěrových a kurzových změn, které jsou zapříčiněny dlouhodobým charakterem pohledávek a problematikou zahraničně-obchodních vztahů. Nutnost záruky třetí osoby, kterou bývá ve většině případech banka, vede k prodražení této služby. Forfaiter sráží z objemu pohledávky úrok, režijní náklady a rizikovou přírážku (Kalouda, 2019).

## 1.6.2 Soudní vymáhání závazků

Soudní vymáhání závazků probíhá v občanském soudním řízení, zvaném též civilní proces. Civilní soudnictví je upraveno zákonem č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád (dále OSŘ), který upravuje postup soudu a účastníků občanského soudního řízení a právní vztahy vznikající v důsledku tohoto řízení. Mezi další důležité předpisy patří například Ústava ČR, Listina základních práv a svobod a Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod. V Ústavě ČR se jedná především o hlavu čtvrtou, tedy Moc soudní a v Listině základních práv a svobod hlavu pátou, tedy Právo na soudní a jinou právní ochranu. Subjekty řízení civilního procesu jsou dvojího typu a jejich postavení procesně právních vztazích je rozdílné. Prvním typem jsou soudy, tedy státní orgány oprávněné rozhodovat o právech a povinnostech. Druhým typem jsou účastníci řízení, kteří jsou vůči soudu v podřízeném postavení (Spirit, 2014).

V rámci civilního procesu rozlišujeme řízení nalézací, vykonávací a insolvenční (Šilhán, 2015).

### 1.6.2.1 Nalézací řízení

Soud v nalézacím řízení zjišťuje co je právem a co povinností a vydává o tom rozhodnutí, které lze zpravidla vykonat pomocí řízení vykonávacího. Nalézací řízení se dělí na řízení sporné a nesporné. Ve sporném řízení jsou řešeny spory o existenci vzájemných práv a povinností mezi účastníky hmotně právních vztahů. Účastníci sporného řízení jsou označováni jako žalobce a žalovaný, kteří mají na jejich výsledku opačný zájem. Nesporné se zabývá právními vztahy ve veřejném zájmu, mezi které patří například řízení ve věcech péče o nezletilé dítě nebo o způsobilosti k právním úkonům. (Spirit, 2014).

Nalézací řízení v 1. stupni je zahájeno dnem, kdy soud obdrží žalobu, tedy návrh na zahájení řízení, nebo dnem, ve kterém bylo vydáno usnesení o zahájení řízení. **Žaloba** je právní úkon, při kterém žalobce žádá soud o zahájení právních kroků vůči žalovanému. Mezi náležitosti žaloby patří označení soudu, kterému je žaloba podána, označení účastníků řízení, které věci se týká, dále žalobní petit, tedy jak má být soudem ve věci rozhodnuto, podpis žalobce a datum (Šilhán, 2015). Podáním žaloby je žalobce povinen uhradit soudní poplatky za návrh na zahájení řízení. Tyto poplatky jsou určeny zákonem č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích (dále ZoSP).



**Tabulka 1: Výše soudního poplatku za návrh na zahájení civilního řízení (Zdroj: Vlastní zpracování dle ZoSP)**

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

Soudní řízení ve sporné věci probíhá ve většině případech při jednání. **Jednání** je připravováno tak, aby bylo o věci možné rozhodnout během jednoho konání, a to pokusem o smírné vyřešení případu. Účastníci mají před soudem povinnost uvést tvrzení, která budou natolik významná, že na jejich základě může soud vydat rozhodnutí v jejich prospěch. Tvrzení musí být podloženo důkazy, kterými se prokazuje jeho pravdivost. Při nesplnění povinnosti tvrzení přihlíží soud v neprospěch účastníka, který takto neplnil. Mezi důkazní prostředky patří například znalecký posudek nebo výslech svědka. **Rozhodnutí** je výrok soudu, u kterého je zákonem zaručena jeho vykonatelnost. Nejčastější forma rozhodnutí je rozsudek, tedy rozhodnutí soudu ve věci samé. Dalším je usnesení, které soud použije tam, kde není stanoveno jiné rozhodnutí (Šilhán, 2015).

Samostatnou formou rozhodnutí je dle OSŘ také **platební rozkaz**. Ten je soudem vydáván v tzv. zkráceném řízení, kdy mu stačí pouze tvrzení žalobce, které musí obsahovat všechny náležitosti stanovené zákonem a veškeré listinné důkazy osvědčující existenci nároku na peněžité plnění, které je předmětem této žaloby. Žalovaný má v takovém případě patnáct dnů na zaplacení uplatňované peněžní částky nebo na podání odporu proti žalobě. Pokud odpor nepodá, tak má platební rozkaz stejné účinky jako pravomocné rozhodnutí. Platební rozkaz může mít také formu elektronickou (elektronický platební rozkaz, dále EPR), kdy je podáván na elektronickém formuláři s elektronickým podpisem žalobce. Takto podaná žaloba nesmí přesahovat částku 1 milion Kč (Spirit, 2014).

**Tabulka 2: Výše soudního poplatku za vydání EPR (Zdroj: Vlastní zpracování dle ZoSP)**

Výše žalovaného peněžitého plnění	Výše soudního poplatku
Do částky 10 000 Kč	400 Kč
V částce vyšší než 10 000 Kč do 20 000 Kč	800 Kč
V částce vyšší než 20 000 Kč do 1 000 000 Kč	4% z této žalované částky

**Opravné prostředky** jsou prostředky, které slouží k odstranění nedostatků, které mohou vzniknout kvůli omylům, vadám či nesprávnostem během soudního rozhodnutí. Nedostatky vznikají při zjišťování skutkového stavu a při jeho právním hodnocení. Opravné prostředky dělíme na řádné a mimořádné. Jediný **řádný opravný prostředek** je dle OSŘ **odvolání**, kterým lze napadat rozhodnutí soudů prvního stupně, u kterých nedošlo k nabytí právní moci a u kterých to zákon umožňuje. Standardně se podává do 15 dnů od doručení soudního rozhodnutí. Odvolacím řízením se zabývá soud druhého stupně. Mezi **mimořádné opravné prostředky** patří dovolání, žaloba na obnovu řízení a žaloba pro zmatečnost. Tyto prostředky jsou přípustné proti již pravomocným rozhodnutím (Šilhán, 2015). **Dovolání** je využíváno za účelem přezkoumání správnosti závěrů rozhodnutí odvolacího soudu. Lze jej podat do dvou měsíců od doručení rozhodnutí odvolacího soudu, a to pouze Nejvyššímu soudu České republiky. Rozhodnutím je rozsudek, kdy se dovolání buď zamítá, nebo je na jeho základě zrušeno rozhodnutí odvolacího soudu. **Žaloba na obnovu řízení** zjednává nápravu skutkového stavu věci, který nemohl být zjištěn v původním řízení. Podává se především, naskytnou-li se nové skutečnosti nebo důkazy, které mohou přivodit příznivější rozhodnutí. Pro podání jsou stanoveny dvě zákonné lhůty. Jsou jimi subjektivní lhůta tři měsíce, která začíná běžet od doby, kdy se účastník dozvěděl o důvodu obnovy a tříletá objektivní, která běží ode dne právní moci napadeného rozhodnutí. Ve výjimečných případech lze podat žalobu i po uplynutí této lhůty. **Žaloba pro zmatečnost** je podávána, chce-li účastník zrušit pravomocné rozhodnutí soudu z důvodu výskytu vad na rozhodnutí, které porušují základní principy civilního soudního řízení. Žalobu je nutné podat do tří měsíců od doručení napadeného rozhodnutí. V řízení o této žalobě je uplatněn kasační systém, tedy systém, kdy soud žalobu zamítne nebo rozhodnutí, na které byla podána žaloba, zruší (Spirit, 2014).

### 1.6.2.2 Rozhodčí řízení

**Rozhodčí řízení** je civilním řízením, u kterého je projednávání a rozhodování sporů mezi podnikateli přenesené ze soudů na rozhodce. Rozhodci jsou fyzické osoby nebo stálé rozhodčí soudy. Výsledkem rozhodnutí řízení je rozhodčí náleze, který je vykonatelný v exekučním soudním řízení. Nálezací řízení je upraveno zákonem č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů (dále ZoRŘ) (Spirit, 2014).

Předpokladem rozhodčího řízení je existence platné dohody stran o podřízení řešení sporu rozhodčímu řízení, která umožňuje řešení pomocí rozhodčího řízení. Tato smlouva může mít podobu rozhodčí doložky, která se vztahuje na potenciální spor v budoucnu, nebo smlouvy o rozhodci, která se týká již vzniklého sporu. Výsledkem řízení je rozhodčí náleze, jenž má podobu soudního rozhodnutí a může být i exekučním titulem (Šilhán, 2015).

### 1.6.2.3 Vykonávací (exekuční) řízení

Řízení vykonávací je řízení, ke kterému dochází v případě, že nedošlo v konkrétním, v nálezacím řízení soudně stanoveném případě k dobrovolnému plnění povinností. Z výše uvedeného vyplývá, že v případě, kdy je povinnost stanovená v nálezacím řízení dobrovolně splněna, nemusí exekuční řízení následovat. Exekuční řízení je upraveno v OSŘ, ale také v zákoně č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů (dále EŘ). Předpokladem pro zahájení exekučního řízení je exekuční titul, nesplnění povinnosti uložené exekučním titulem dobrovolně a návrh na zahájení řízení o exekuci. **Exekuční titul** je listina, která ukládá povinné osobě povinnost plnit v určité době určitou věc, a která je opatřena doložkou vykonatelnosti. Mezi tyto listiny patří například rozsudek a usnesení soudu s povinností něco plnit, usnesení soudu o smíru mezi účastníky nebo platební rozkaz, proti kterému nebyly podány námitky. **Účastníky řízení** jsou oprávněný (věřitel) a povinný (dlužník). Řízení se zahajuje podáním návrhu oprávněného, ke kterému musí být přiložen exekuční titul. Výkon rozhodnutí nesmí přesáhnout hodnotu, která je potřeba k uspokojení oprávněného. Bývá proveden dvěma způsoby. Prvním je **výkon rozhodnutí ukládající zaplacení peněžité částky**, kde se jedná například o srážky ze mzdy a jiných příjmů povinného nebo o prodej movitých věcí či nemovitostí. Druhým je **výkon rozhodnutí**

**ukládající povinnost rozdílnou než peněžité plnění** a lze ho provést například odebráním věci nebo vyklizením (Spirit, 2014).

Odměny exekutorů za výkon jejich činnosti jsou uvedeny ve Vyhlášce č. 330/2001 Sb., vyhlášce Ministerstva spravedlnosti o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku a o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem.

#### **1.6.2.4 Insolvenční řízení**

Insolvenční řízení je upraveno v zákoně č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), dále IZ. Insolvenční řízení obsahuje znaky nalézacího i vykonávacího řízení s rozdílem v způsobu uspokojování, kde je kladen důraz na kolektivní uspokojení věřitelů stejného dlužníka. V IZ je definován **instit ut úpadku**, který nastává v případě, kdy má dlužník alespoň dva odlišné věřitele nebo dvě na sobě nezávislé neuhrazené pohledávky. Může dosahovat dvou podob, a to předlužení, kdy závazky dlužníka převyšují hodnotu jeho majetku, nebo platební neschopnosti. IZ rozeznává dvě podoby uspokojení věřitele, a to zákonem preferované sanační, kam patří oddlužení a reorganizace, a likvidační, kterou zastupuje konkurs (Šilhán, 2015).

V úpadku je dle ustanovení § 3 IZ dlužník, který má více věřitelů a peněžitých závazků po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a není schopen závazky plnit.

**Oddlužení** je způsob řešení úpadku, který se týká pouze fyzických osob nepodnikatelů (Šilhán, 2015). Principem oddlužení je rychlé zpeněžení dlužníkovy majetku a rozdělení výtěžku mezi přihlášené věřitele. Dlužník má však ještě možnost zavázat se věřitelům ke splácení dluhu po následujících 5let formou splátkového kalendáře, kde bude věřitelům ze svých příjmů splácet dohodnutou částku. Výhoda oddlužení pro dlužníka spočívá v tom, že není zbaven všech svých příjmů a že si plnění dluhů rozvrhne do splátek (Maršíková, 2014).

**Reorganizací** se řeší úpadek formou postupného uspokojování pohledávek věřitelů společně se zachováním dlužníkovy provozu. Tato forma musí být zajištěna insolvenčním soudem schválenými opatřeními, které vedou k ozdravení hospodaření dlužníkovy podniku. Podmínkou schválení reorganizace je dlužníkuv obrat za předchozí období ve výši alespoň 100 milionů Kč nebo povinnost zaměstnávat alespoň 100 zaměstnanců.

V případě, že reorganizační plán schválí více než polovina věřitelů, je tato podmínka eliminována (Šilhán, 2015).

**Konkurs** je likvidačním způsobem řešení úpadku, končící nejčastěji prodejem veškerého majetku dlužníka, či likvidací jeho podniku, jedná-li se o podnikatele. Rozhodnutím o konkursu jsou pohledávky přihlášených věřitelů uspokojeny poměrně z výnosů zpeněžení majetkové podstaty. Pokud IZ nestanoví jinak, tak neuspokojené pohledávky ani jejich části nezanikají. Dispoziční oprávnění k majetkové podstatě přechází u konkursu na insolvenčního správce (Šilhán, 2015).

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

Účetní hledisko pohledávek je upraveno v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále ZoÚ) a daňové hledisko pohledávek upravuje zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád (dále DŘ). Následující podkapitoly jsou zaměřeny na členění pohledávek, jejich zaúčtování a jejich oceňování. Kapitola je ukončena vymezením tvorby opravných prostředků a možností odpisu k pohledávkám.

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

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení ZoÚ ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví (dále Vyhláška č. 500/2002) specifikuje krátkodobé a dlouhodobé pohledávky tak, že krátkodobé pohledávky mají k datu sestavení účetní závěrky dobu splatnosti 1 rok nebo kratší než 1 rok a dlouhodobé pohledávky pak dobu splatnosti delší než 1 rok.

Krátkodobé a dlouhodobé pohledávky a krátkodobé dluhy jsou evidovány v rámci třetí účtové třídy, která se nazývá zúčtovací vztahy (Strouhal, 2020).

Pohledávky a závazky podniku jsou dle Müllerové vymezeny jako:

- Pohledávky a závazky z obchodních vztahů
- Pohledávky a závazky za zaměstnanci
- Pohledávky a závazky vůči institucím zdravotního a sociálního zabezpečení
- Pohledávky a závazky z titulu daně a dotací

- Pohledávky a závazky za společníky
- Jiné pohledávky

Nejčastějším druhem jsou pohledávky a závazky z obchodních vztahů, tedy pohledávky za odběrateli a závazky za dodavateli, směnečné pohledávky z přijatých směnek z titulu úhrady a dále pohledávky a závazky z titulu záloh poskytnutých dodavatelům a přijatých od odběratelů (Müllerová, 2016).

Pro potřeby účetnictví dělíme závazky do následujících účtových skupin – 31 (Pohledávky krátkodobé i dlouhodobé), 32 (závazky krátkodobé), 33 (zúčtování se zaměstnanci a institucemi), 34 (zúčtování daní a dotací), 35 (pohledávky za společníky), 36 (závazky ke společníkům), 37 (jiné pohledávky a závazky) a 38 (Přechodné účty aktiv a pasiv). Většinu objemu pohledávek v podniku představují krátkodobé pohledávky a závazky, které patří do skupin 31 a 32 (Müllerová, 2016).

### **1.7.2 Oceňování pohledávek**

Problematika oceňování pohledávek v účetnictví podnikatelů je řešena primárně ZoÚ a dále vyhláškou č. 500/2002. Pohledávky jsou v účetnictví oceňovány při svém vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplatu nebo také vkladem pořizovací cenou (Mařík, 2018). Krátkodobé a dlouhodobé pohledávky jsou obvykle oceňovány ve jmenovité hodnotě. V případě nabytí pohledávky koupí jsou oceňovány pořizovací cenou (Strouhal, 2020).

V případě vyjádření závazků v cizí měně se, dle ustanovení § 24 odst. 4 ZoÚ, závazky přepočítají kurzem devizového trhu vyhlášeného Českou národní bankou v okamžiku jejich ocenění, a to na českou měnu.

### **1.7.3 Tvorba opravných položek k pohledávkám**

Opravné položky jsou v účetnictví využívány jako nástroj zásady opatrnosti, tedy nenadhodnocují aktiva a výnosy a ani nepodhodnocují pasiva a náklady. Vyjadřuje se jimi přechodné snížení hodnoty majetku, které lze v určitých situacích zrušit za předpokladu návratu hodnoty majetku k původní pořizovací ceně (Skálová, 2017).

Tvorbu, použití a způsob účtování opravných položek upravuje Český účetní standard pro podnikatele č. 005 – Opravné položky. Účetní jednotka, podnikatel, vytváří opravné

prostředky kvůli dočasnému krytí pohledávek a v určitém okamžiku je povinen opravné položky zrušit. Opravné položky dělíme na účetní a daňové, označované také jako zákonné (Šebestíková, 2013).

### 1.7.3.1 Účetní opravné položky

Účetní opravná položka pohledávky představuje dočasné nepřímé snížení její hodnoty v případě, že se při inventarizaci ukáže, že její tržní cena je přechodně nižší, než její účetní hodnota. Opravná položka je vytvořena v okamžiku zjištění dočasného snížení hodnoty pohledávek. Postup tvorby je předepsán ve vyhlášce č. 500/2002. Účtuje se dle účtové osnovy na účtech ve skupině 55 s názvem Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů a ve skupině 39 s názvem Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zaúčtování (Šebestíková, 2013).

### 1.7.3.2 Daňové (zákonné) opravné položky

Daňové opravné položky jsou upraveny zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále ZoR). Ten vymezuje základní pravidla pro jejich tvorbu. Jsou jimi například povinnost tvořit opravné položky pouze k nepromlčeným pohledávkám, které byly při svém vzniku účtovány ve výnosech, a takto vzniklý příjem nebyl osvobozen od daně z příjmů nebo zákaz tvorby opravných položek k pohledávkám vzniklým z titulu cenných papírů, úvěrů, záloh či ze smluvních pokut a úroků z prodlení (Skálová, 2017).

Dle ZoR může věřitel tvořit například následující druhy daňových opravných položek:

**Opravné položky k pohledávkám s hodnotou nepřevyšující 30 000 Kč** se tvoří dle ustanovení § 8c ZOR tzv. rychlou tvorbou, kdy je nutné dodržet, že celková hodnota pohledávek vzniklých vůči témuž dlužníkovi nepřesáhne 30 000 Kč. U těchto pohledávek je poplatník povinen vést samostatnou evidenci. Opravné položky k těmto pohledávkám mohou být tvořeny v případě, kdy od doby splatnosti uplynulo více než 12 měsíců a zároveň nejsou promlčeny, a to až do výše 100 % jejich neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství (Skálová, 2017).

**Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, které jsou splatné po 31. prosinci 1994** mohou v období, za které se podává priznání k dani, vytvářet poplatníci ve dvou případech. V prvním za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než 18 měsíců, a to až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty

pohledávky. Ve druhém pak více než 30 měsíců, kde je možné tvořit opravné položky až do výše 100 % (Skálová, 2017).

**Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení** může poplatník tvořit v případě, kdy přihlásí svou pohledávku za dlužníkem do insolvenčního řízení, a to až do výše 100 % rozvahové hodnoty přihlášených pohledávek. Podmínkou je tvorba těchto opravných položek pouze v období, kdy byla pohledávka přihlášena (Skálová, 2017).

#### **1.7.4 Odpis pohledávek**

Odpis pohledávky má za důsledek přímé a trvalé snížení hodnoty pohledávky (Šebestíková, 2013). Při odpisování je využívána, stejně jako u opravných položek, zásada opatrnosti (Skálová, 2017).

Odpis pohledávek je účtován na vrub účtu 546 – Odpis pohledávky, kde je pro rozlišení daňového a nedaňového odpisu nutné zavést vlastní analytické členění (Müllerová, 2016).

**Účetní odpis pohledávky** není považován za výdaj k dosažení, zajištění a udržení příjmů. Je nákladem daňově neuznatelným a zvyšujícím výsledek hospodaření. Účetní odpisy se provádí podle vnitropodnikové směrnice. Odpis může účetní jednotka učinit například v případě, kdy je u pohledávky zřejmé, že náklady na její vymožení by byly vyšší než její výnos a za předpokladu, že nemůže být tato pohledávka odepsána daňově. Účetním odpisem nedochází k právnímu zániku pohledávky, účetní jednotka pohledávku nadále sleduje pro případ, že by byla v budoucnu uhrazena. V případě, že bude nedaňově odepsaná pohledávka v budoucnu uhrazena, tak pro účetní jednotku nebude zdanitelným příjmem (Šebestíková, 2013).

**Daňově účinný odpis pohledávky** je upraven v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále ZDP), konkrétně v ustanovení § 24 odst. 2 písm. y ZDP. Jednorázový daňově účinný odpis, tedy odpis 100% její jmenovité hodnoty, lze provést u pohledávky, jenž byla nabyta postoupením, vkladem nebo při přeměně společnosti, a to pod podmínkou, že při vzniku pohledávky byla pohledávka účtována ve výnosech, byla zahrnuta v základu daně a za předpokladu, že k ní lze tvořit opravné položky za dlužníkem dle ZoR. Příkladem je například pohledávka za dlužníkem, jenž je v úpadku, nebo jemuž na základě výsledku insolvenčního řízení úpadek hrozí (Müllerová, 2016).



## **1.8 Pohledávky z ekonomického hlediska**

Pohledávky z ekonomického hlediska jsou řešeny formou finanční analýzy, která představuje systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. Výsledky analýzy znázorňují firemní minulost, současnost a předpověď budoucích finančních podmínek. Podstatou analýzy je připravit podklady, které budou sloužit ke zkvalitnění rozhodování o fungování podniku (Růčková, 2019).

Rozlišujeme tři typy ukazatelů finanční analýzy, a to absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Absolutní jsou charakterizovány tím, že jsou přímo obsažené v účetních výkazech. Rozdílové získáme z rozdílů stavových ukazatelů, tedy ukazatelů vázaných k určitému okamžiku ukazatelů. Poměrové získáme vkládáním údajů z účetních výkazů do poměru s jiným údajem těchto výkazů. Mezi nejpoužívanější poměrové ukazatele patří například ukazatele aktivity, likvidity a zadluženosti (Knápková, 2017).

Pro potřeby bakalářské práce jsou následující podkapitoly zaměřeny na poměrové ukazatele, jejichž finanční analýza umožňuje podniku získat rychlou představu o jeho finanční situaci a zároveň přímo souvisí se schopností podnikatele splácet své závazky.

### **1.8.1 Ukazatelé aktivity**

Za pomoci ukazatelů aktivity zjišťujeme, zda jsou jednotlivá aktiva v rozvaze v poměru k současným a budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, teda zda podnik efektivně využívá prostředky vložené do podnikání. (Knápková, 2017).

V následujících podkapitolách jsou definovány doba obratu pohledávek a doba obratu závazků, které se vztahují k problematice řešené v bakalářské práci.

Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou vhodné pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího uhrazení odběratelem a od vzniku závazku do doby jeho úhrady podnikem (Knápková, 2017).

#### **1.8.1.1 Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jakou dobu je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy jak dlouho v průměru trvá odběratelům splatit své závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je ve výši běžné doby splatnosti faktur. Je obvyklé, že doba obratu pohledávek dosahuje hodnot nad doporučenou hodnotou. Ve

velkých firmách s dostatkem finančních prostředků nedělá delší doba obratu pohledávek takový problém, jako například u menších firem. Příliš dlouhá doba obratu pohledávek může vést k druhotné platební neschopnosti, tedy k nemožnosti platit své závazky, z důvodu nezaplacených pohledávek a následného nedostatku financí (Růčková, 2019).

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

**Vzorec 1: Doba obratu pohledávek** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalouda, 2019)

Ideálním výsledkem ukazatele je nulová hodnota, způsobená nulovou hodnotou pohledávek (Kalouda, 2019).

### 1.8.1.2 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, která uplynula od vzniku závazku do jeho úhrady. Ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnot ukazatele doba obratu pohledávek. Do výpočtu ukazatele lze zahrnout krátkodobé závazky z obchodních vztahů a ostatní krátkodobé závazky, kterými jsou závazky vůči zaměstnancům, institucím sociálního a zdravotního pojištění a vůči státu. Cílem tohoto vymezení závazků je, aby co nejpřesněji reprezentovalo pravidelně vznikající závazky podniku (Knápková, 2017).

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

**Vzorec 2: Doba obratu závazků** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalouda, 2019)

### 1.8.2 Ukazatelé likvidity

Za pomoci ukazatelů likvidity poměříme to, čím je možné platit, s tím co je nutné zaplatit. V čitateli jsou platební možnosti, ve jmenovateli pak krátkodobé závazky. Likvidita vyjadřuje, jakou má podnik schopnost hradit své krátkodobé závazky. K výpočtu používáme majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tedy přeměnitelnosti na peníze, vzhledem k tomu jaký výsledek od měření požadujeme (Knápková, 2017).

Výsledky porovnáváme s doporučenými hodnotami likvidit. Doporučenými hodnotami se ovšem ne vždy musíme řídit. Mají charakter „průměru průměrů“ a nejsou nijak vázány na poměry v konkrétních oborech či v konkrétním podniku (Kalouda, 2019).

V následujících podkapitolách je definována okamžitá, pohotová a běžná likvidita.

### 1.8.2.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita prvního stupně. Do likvidity prvního stupně vstupují pouze nejlikvidnější položky z rozvahy jako peníze na běžném účtu či v pokladně a volně obchodovatelné cenné papíry (Růčková, 2019).

Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5. Příliš vysoké hodnoty znamenají, že podnik využívá finanční prostředky neefektivně (Knápková, 2017).

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

**Vzorec 3: Okamžitá likvidita** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017)

### 1.8.2.2 Pohotová likvidita

**Pohotová likvidita** je označována jako likvidita druhého stupně nebo také jako acid test. Poměrový ukazatel pohotová likvidita, by měl mít čitatele a jmenovatele pokud možno se stejnou hodnotu, případně může být čítecitel o polovinu větší. Pokud mají čítecitel a jmenovatel podobnou hodnotu a jejich poměr je tedy blízký poměru 1:1, tak má podnik schopnost vyrovnání se se svými závazky bez nutnosti prodeje zásob. V případě, že by v číteciteli bylo číslo vyšší než ve jmenovateli, a to o více než o polovinu, jednalo by se o neproduktivní využití prostředků vložených do podnikání z důvodu malého nebo vůbec žádného úroku (Růčková, 2019).

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

**Vzorec 4: Pohotová likvidita** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017)

### 1.8.2.3 Běžná likvidita

Běžná likvidita je označována jako likvidita třetího stupně. Tento ukazatel říká, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jednotka krátkodobých závazků, nebo také jak by byl podnik schopný, za předpokladu proměny veškerých oběžných aktiv na hotovost, uspokojit své věřitele (Růčková, 2019).

Mezi oběžná aktiva patří zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Ze zásob, za účelem přesnějšího výpočtu běžné likvidity, by měly být odečteny neprodejně zásoby, protože nepřispívají k likviditě podniku. Z pohledávek by do výpočtu neměly vstupovat pohledávky nedobytné a po lhůtě splatnosti. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5-2,5. V případě, že je běžná likvidita rovna 1, tak

je podniková likvidita riziková. Příliš vysoká hodnota ukazatele zase svědčí o zbytečně drahém financování (Knápková, 2017).

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

**Vzorec 5: Běžná likvidita** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017)

### 1.8.3 Ukazatelé zadluženosti

Za pomoci ukazatelů zadluženosti zjišťujeme, jak podnik ve své činnosti využívá k financování aktiv cizí zdroje. Zákon nepřipouští financování pouze vlastními nebo pouze cizími zdroji. Kdyby podnik používal k financování pouze vlastní kapitál, vedlo by to k snížení výnosnosti vloženého kapitálu, a kdyby využíval pouze cizí kapitál, tak by měl problém s jeho získáváním. Podstatou analýzy zadluženosti je nalezení vhodné kapitálové struktury, tedy nalezení optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2019).

Z ukazatelů zadluženosti bude blíže popsána pouze celková zadluženost.

#### 1.8.3.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost je základní ukazatel zadluženosti. Vkládá mezi sebou do poměru cizí zdroje a celková aktiva. Doporučená hodnota ukazatele nabývá hodnot mezi 0,3-0,6. Je ovšem nutné posoudit odvětvovou příslušnost podniku a také jeho schopnost splácet úroky z dluhů (Knápková, 2017).

Riziko věřitelů je tím vyšší, čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti. Věřitelé preferují podniky s nižší zadlužeností. Vysoká zadluženost může být způsobena vyššími investicemi, na které je potřeba cizí kapitál a u finančně stabilního podniku nemusí být vyšší zadluženost na škodu (Růčková, 2019).

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

**Vzorec 6: Celková zadluženost** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017)

## 1.9 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou vymezeny pohledávky z právního hlediska, způsob jejich vzniku a zániku. Dále jsou vymezeny zajišťovací a utvrzovací prostředky, které slouží k lepší vymahatelnosti pohledávek. Dále je uvedeno vymáhání pohledávek, a to vymáhání

mimosoudní a soudní cestou. V další části jsou popsány účetní a daňové vlastnosti pohledávek. Poslední kapitolou je ekonomické hledisko pohledávek, zaměřené na finanční analýzu poměrových ukazatelů aktivity, likvidity a zadluženosti.

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

V analytické části je charakterizován podnikatel KLM a.s. Nejdříve jsou uvedeny základní údaje o podnikateli jako právní forma, předmět podnikání a organizační struktura. Dále je charakterizován současný systém zajišťování, utvrzování, vymáhání a správy pohledávek z účetního a daňového hlediska, včetně způsobu vedení účetnictví, následované přehledem a porovnáním pohledávek v letech 2017 až 2020. Analýza pohledávek je následována finanční analýzou vybraných ekonomických ukazatelů, kterými jsou ukazatele aktivity, likvidity a zadluženosti. Kapitola je ukončena zhodnocením dopadů pandemie COVID-19 na podnikatele. Ke zpracování analytické části byly využity účetní výkazy společnosti za sledované období, interní dokumenty podnikatele, smlouvy s dlužníky a osobní rozhovory s podnikatelem a jeho zaměstnanci.

### **2.1 Charakteristika podnikatele**

Podnikatel KLM a.s. vznikl zapsáním do obchodního rejstříku (dále OR) v prosinci roku 1997. Právní formou podnikatele je akciová společnost. Předmětem podnikání je hostinská a zemědělská činnost a dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č. 1 až 3 živnostenského zákona, kde se jedná především o výrobu a prodej vína (Justice, 2017).

Cílem podnikatele je nabízet kvalitní moravská vína vhodná ke všem příležitostem. Svoje výrobky nabízí podnikatel prostřednictvím prodejny, vlastního internetového obchodu a prostřednictvím obchodních zástupců. Podnikatel se zaměřuje především na český trh (rozhovor s podnikatelem, 2020).

Podnikatel začal po vstupu akcionáře do společnosti v roce 2017 s velkými investicemi využitými na nákup nové techniky a obnovu pozemků osázených vinnou révou, kde se cena obnovy 1 hektaru pohybuje ve výši 1 milionu Kč. Vzhledem k velké rozloze vinohradů budou investice do jejich revitalizace pokračovat i v následujících letech (rozhovor s podnikatelem, 2020).

### **2.1.1 Organizační struktura**

Podnikatel KLM a.s. má základní kapitál necelých 80 mil. Kč a akcionářem vlastním veškeré akcie je od roku 2017 podnikatel ABC s.r.o. (Justice, 2017).

Podnikatel je zastoupen statutárním orgánem, kterým je představenstvo. Dále je zaměstnán ředitel a zaměstnanci odpovědní za chod společnosti. Mezi tyto zaměstnance patří manažeři výroby a technologie, účetní, obchodní zástupci, vinohradníci a skladníci. IT poradenství a podporu poskytuje externí společnost. Právní poradenství pak právní oddělení akcionáře (rozhovor s účetní podnikatele, 2020).

### **2.2 Vznik pohledávek a prevence vzniku problémových pohledávek**

Naprostá většina pohledávek podnikatele vzniká na základě kupní smlouvy upravené podle NOZ. Standartní doba splatnosti pohledávek je 14 dní od uzavření kupní smlouvy. V případě prodlení dlužníka s peněžitou povinností je podnikatel oprávněn požadovat po dlužníkovi úrok z prodlení, a to v zákonné výši. Smluvní úrok z prodlení podnikatel s kupujícími nesjednává. Rámcové kupní smlouvy jsou využívány u pravidelných kupujících, a to za účelem usnadnění administrativy. V rámcových smlouvách bývá sjednána smluvní pokuta a případné úroky z prodlení v zákonné výši. Ve smluvních ujednáních podnikatele není ujednána rozhodčí doložka (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

Podnikatel se snaží předcházet vzniku problémových pohledávek, které v minulosti vznikaly například proto, že se obchodní zástupci nedostatečně informovali o kupujících. Obchodní zástupci jsou za smlouvy a jejich plnění odpovědní. Podnikatel ovšem zaměstnancům nestrhává, v případě prodlení kupujícího s úhradou, žádné provize. V mnoha případech, především při prodeji z prodejny v místě provozovny nebo prostřednictvím internetového obchodu je vyžadována platba předem v hotovosti, platební kartou nebo bankovním převodem, díky které mizí riziko nezaplacených pohledávek. Platba předem je dále vyžadována u subjektů, se kterými měl podnikatel v minulosti špatné zkušenosti z hlediska platební morálky (rozhovor s účetní podnikatele, 2020).

## **2.3 Způsob zajištění a utvrzení pohledávek podnikatele**

Způsoby, kterými lze pohledávku zajistit a utvrdit, jsou popsány v teoretické části. Ze zajišťovacích prostředků využívá podnikatel pouze zálohovou platbu, a to především u nových odběratelů. Standardně je výše zálohové platby, kterou podnikatel vyžaduje, na úrovni 50% z hodnoty pohledávky, ale v případech, kdy ještě nemá odběratele ověřeného, vyžaduje zálohovou platbu ve výši až 100% hodnoty pohledávky. Z utvrzovacích prostředků využívá podnikatel utvrzení dluhu, kde za pomoci daňového poradce vybírá při auditu pohledávky, u kterých považuje uznání dluhu za vhodné. Mezi tyto pohledávky patří ty s dobou po splatnosti delší než 90 dnů. V některých případech, především u pohledávek vzniklých na základě rámcové kupní smlouvy, využívá smluvní pokutu, a to v různé výši od 0,05% do 0,5% z dlužné částky za každý den prodlení dlužníka s úhradou pohledávky (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

## **2.4 Způsob vymáhání pohledávek podnikatele**

V situaci, kdy je kupující v prodlení s platbou pohledávky, začíná podnikatel s kroky vedoucími k vymození takové pohledávky. Nejdříve se snaží pohledávku vymoci mimosoudně, za pomoci zaměstnanců, kteří jsou za danou pohledávku odpovědní. Podnikatel dosud za účelem mimosoudního vymáhání nevyužil služeb inkasní agentury ani subjektů, které nabízejí faktoring a forfaiting. Ve smlouvách nemá sjednání rozhodčí doložku, a tedy se dosud neseťkal s rozhodčím řízením. V případech, kdy se zaměstnancům nedaří pohledávku vymoci je kontaktováno právní oddělení akcionáře, které vymáhání převezme (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

### **2.4.1 Mimosoudní vymáhání**

Mimosoudní vymáhání je prioritním prostředkem, který podnikatel využívá. Na této činnosti se podílí zaměstnanci podnikatele. Konkrétně pak obchodní zástupci a účetní, která má na starost kontrolu pohledávek po splatnosti a následné rozdělení úkolů obchodním zástupcům. Každý obchodní zástupce je zodpovědný za odběratele, se kterým uzavřel kupní smlouvu. Dlužníci jsou upomínáni celkem třikrát. První upomínku zasílají zaměstnanci v den splatnosti pohledávky na e-mail dlužníka a jejím účelem je zjištění důvodů prodlení platby pohledávky. Častým důvodem prodlení bývá opomenutí závazku



ze strany dlužníka nebo neobdržení faktury, a to ve většině případů z důvodu špatně zadaných údajů v systému. V takových případech je kupujícímu odeslána kopie faktury a prosba o co nejrychlejší úhradu. Druhá upomínka je odesílána opět na e-mail kupujícího, a to v situaci, kdy nereaguje na první upomínku. Dlužník je v ní seznámen se sankcemi, které mu hrozí v případě neuhrazení závazku. Třetí upomínku, známou jako předžalobní výzva, zasílá na základě udělené plné moci právní oddělení akcionáře. Tato upomínka je zasílána prostřednictvím doporučeného dopisu. U subjektů, které mají zřízenou datovou schránku je výzva odesílána do této schránky. Většina dlužníků na základě předžalobní výzvy svůj dluh podnikateli uhradí (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

#### **2.4.2 Soudní vymáhání pohledávek podnikatele**

K soudnímu vymáhání dochází, když dlužník nereaguje na předžalobní výzvu. Právní oddělení v takových případech shromáždí veškerou dokumentaci, která potvrzuje snahu o vymožení dluhu mimosoudní cestou a podává žalobu k zaplacení dluhu. Ve zkráceném soudním řízení tak oddělení podává návrh na vydání EPR. V případě, že dlužník nehodlá pohledávku, včetně nákladů řízení, uhradit a zároveň v 15 denní lhůtě od doručení neklade odpor, nabývá elektronický platební rozkaz právní moci a je zahájena exekuce (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

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

V následujících podkapitolách je definován způsob vedení účetnictví podnikatele. Následně jsou vymezeny pohledávky podnikatele z účetního a daňového hlediska. Konkrétně je popsána správa účetních i zákonných opravných položek a tvorba odpisů pohledávek.

#### **2.5.1 Způsob vedení účetnictví**

Podnikatel KLM a.s. zaměstnává účetní, která zpracovává účetnictví v účetním programu POHODA. Účetnictví je zpracováváno dle ZoÚ, vyhlášky č. 500/2002 Sb. a dle Českých účetních standardů. Je vedeno v plném rozsahu a účetním obdobím je kalendářní rok s rozvahovým dnem k 31. 12. kalendářního roku, který je sledován. Účetní závěrka je kontrolována auditem. Účtování je vedeno metodou A. Podnikatel je měsíčním plátcem

DPH. Při tvorbě daňového přiznání a u auditu vypomáhá externí daňový poradce a při některých účetních operacích vypomáhá účetní akcionáře (rozhovor s účetní podnikatele, 2020).

### **2.5.2 Opravné položky**

Podnikatel vychází při tvorbě **účetních opravných položek** z individuální analýzy jednotlivých pohledávek z hlediska ekonomického stavu dlužníka. **Daňové opravné položky** tvoří podnikatel v souladu se ZoR. S problematikou opravných položek podnikateli vypomáhá daňový poradce a auditor. Ke konci zdaňovacího období vybírají z evidence neuhrazených pohledávek pohledávky, ke kterým je, vzhledem k jejich době po splatnosti, vhodné vytvoření daňových opravných položek. Dále je určeno jaké procento při tvorbě opravné položky použijí. Podnikatel účtuje v souladu s právními předpisy. Daňové opravné položky jsou proto daňově uznatelným nákladem a snižují tak základ daně z příjmů právnických osob (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

### **2.5.3 Odpisy**

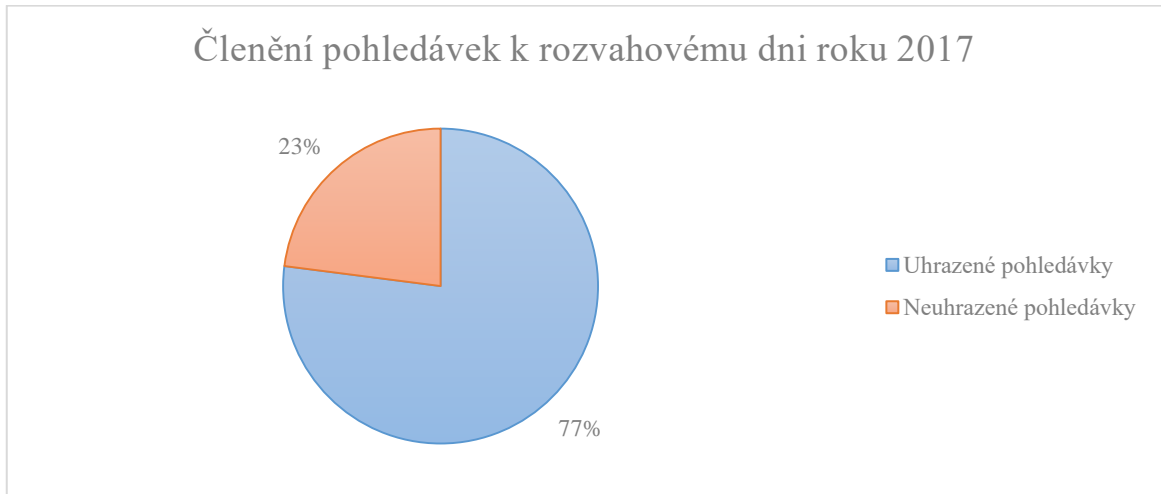
Ve sledovaném období přistoupil podnikatel ke dvěma odpisům pohledávky v celkové hodnotě 126 tisíc Kč. U těchto pohledávek podnikatel nepředpokládal jejich uhrazení z důvodu jejich nevymahatelnosti, a tak k nim vytvořil daňově uznatelnou zákonnou opravnou položku. Tato opravná položka byla zrušena a následně byl zaúčtován odpis neuhrazené pohledávky (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

## **2.6 Analýza pohledávek z obchodních vztahů v letech 2017 až 2020**

V následujících podkapitolách jsou analyzovány pohledávky z obchodních vztahů podnikatele KLM a.s. z let 2017 až 2020. Nejdříve je za každý sledovaný rok porovnáno, kolik pohledávek bylo a nebylo uhrazených. Dále jsou analyzovány neuhrazené pohledávky k rozvahovému dni daného roku, a to dle pohledávek do splatnosti a dále dle sledovaných dnů po splatnosti, které má podnikatel rozdělené v horizontech po splatnosti 0 až 30 dní, 31 až 90 dní, 91 až 180 dní, 181 až 360 dní a 361 a více dní. Kapitola je ukončena analýzou trendu pohledávek ve sledovaných letech.

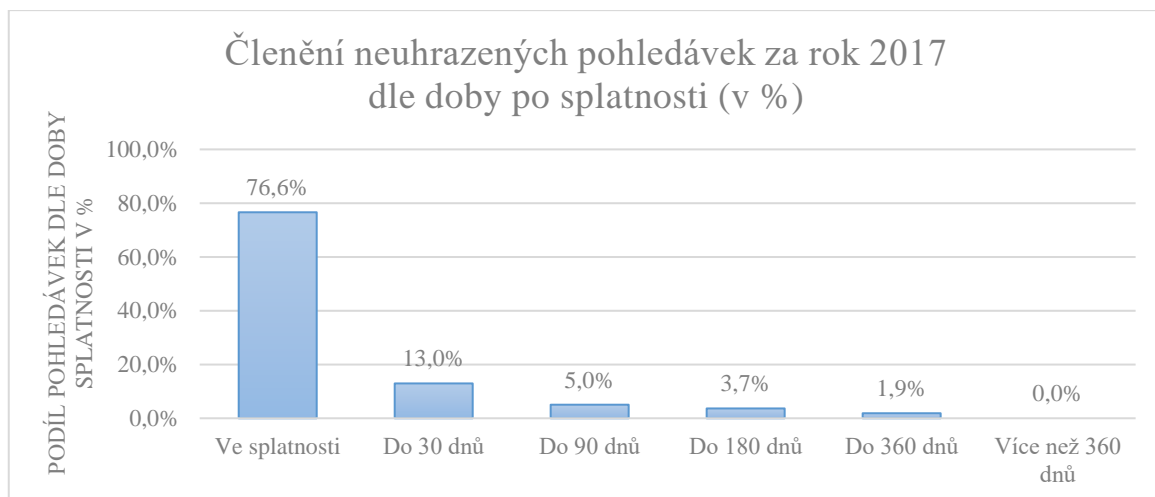
### 2.6.1 Analýza pohledávek podnikatele za rok 2017

Celkový objem pohledávek v prvním sledovaném roce dosáhl 10 013 tisíc Kč. K rozvahovému dni bylo uhrazeno 77% těchto pohledávek v hodnotě 7 713 tisíc Kč. Neuhrázeno bylo 23% v hodnotě 2 300 tisíc Kč (účetní výkazy podnikatele, 2017).



**Graf 1: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017)

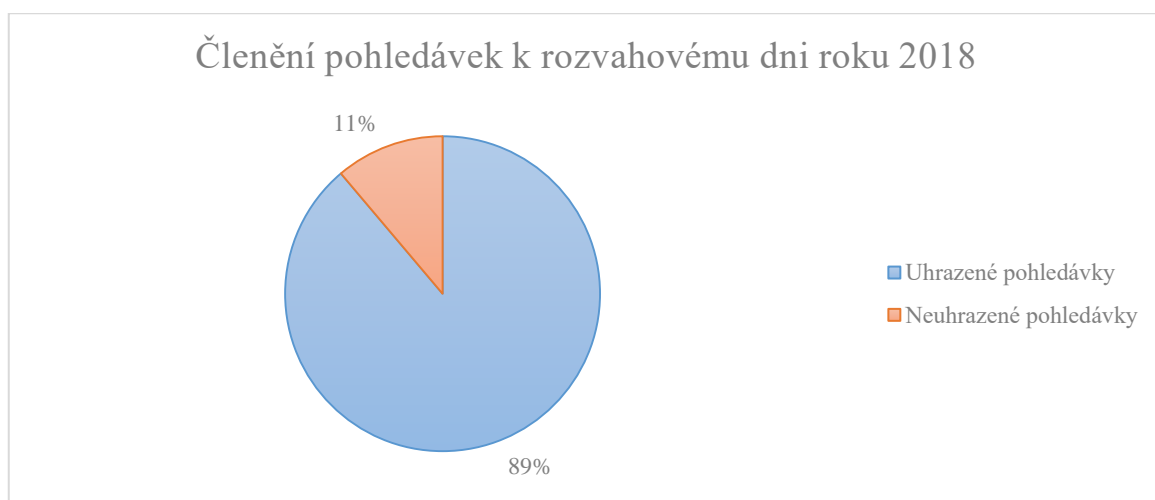
Z neuhraných pohledávek, které dosahovaly v roce 2017 hodnoty 2 300 tisíc Kč, je přibližně 77%, tedy 1 762 tisíc Kč stále ve splatnosti. Zbylé pohledávky v hodnotě 538 tisíc Kč jsou pohledávky, které dlužníci neuhradili v termínu splatnosti. Více než polovinu pohledávek po splatnosti tvoří pohledávky, jejichž splatnost je mezi 0 až 30 dny po splatnosti. Jejich hodnota dosahuje 295 tisíc Kč. Veškeré pohledávky k rozvahovému dni roku 2017 mají dobu splatnosti menší než 360 dnů (účetní výkazy podnikatele, 2017).



**Graf 2: Členění neuhrazených pohledávek za rok 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017)

### 2.6.2 Analýza pohledávek podnikatele za rok 2018

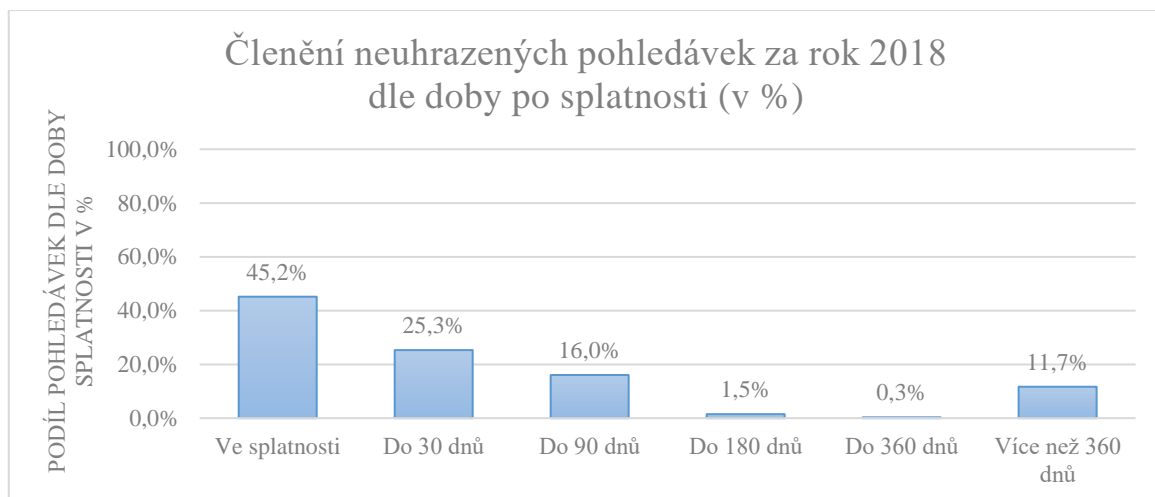
Celkový objem pohledávek v roce 2018 dosáhl 11 493 tisíc Kč. K rozvahovému dni bylo uhrazeno 89% těchto pohledávek v hodnotě 10 209 tisíc Kč. Neuhrazeno bylo 11% v hodnotě 1 284 tisíc Kč (účetní výkazy podnikatele, 2018).



**Graf 3: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2018** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2018)

Neuhrazené pohledávky dosáhly k rozvahovému dni roku 2018 hodnoty 1 284 tisíc Kč. Téměř polovinu, konkrétně 45,2% z neuhrazených pohledávek, tvořily pohledávky s dobou do splatnosti a jejich hodnota byla 580 tisíc Kč. Po splatnosti byly pohledávky ve výši 704 tisíc Kč. Čtvrtina neuhrazených pohledávek, tedy 325 tisíc Kč, byla s dobou

po splatnosti do 30 dnů. Necelých 18% představovaly pohledávky mezi 30 až 360 dny po splatnosti. Nezaplacené pohledávky s dobou po splatnosti více než 1 rok činily 150 tisíc Kč, tedy přibližně 12% z celkové sumy neuhrazených pohledávek za rok 2018 (účetní výkazy podnikatele, 2018).



**Graf 4: Členění neuhrazených pohledávek za rok 2018** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2018)

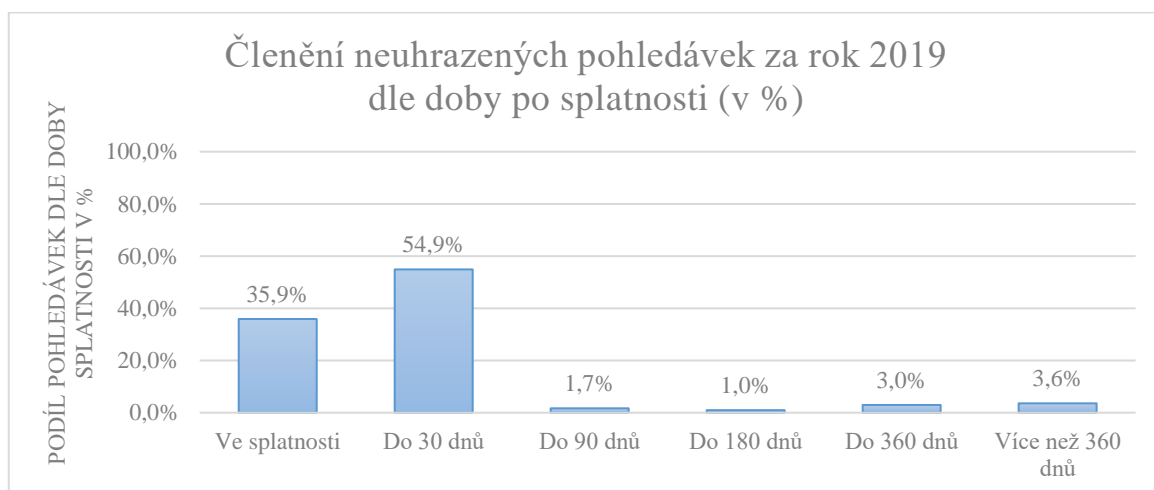
### 2.6.3 Analýza pohledávek podnikatele za rok 2019

Celkový objem pohledávek v roce 2019 dosáhl 13 467 tisíc Kč. K rozvahovému dni bylo uhrazeno 74% těchto pohledávek v hodnotě 9 957 tisíc Kč. Neuhrazené pohledávky evidoval podnikatel v hodnotě 3 510 tisíc Kč (účetní výkazy podnikatele, 2019).



**Graf 5: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2019)

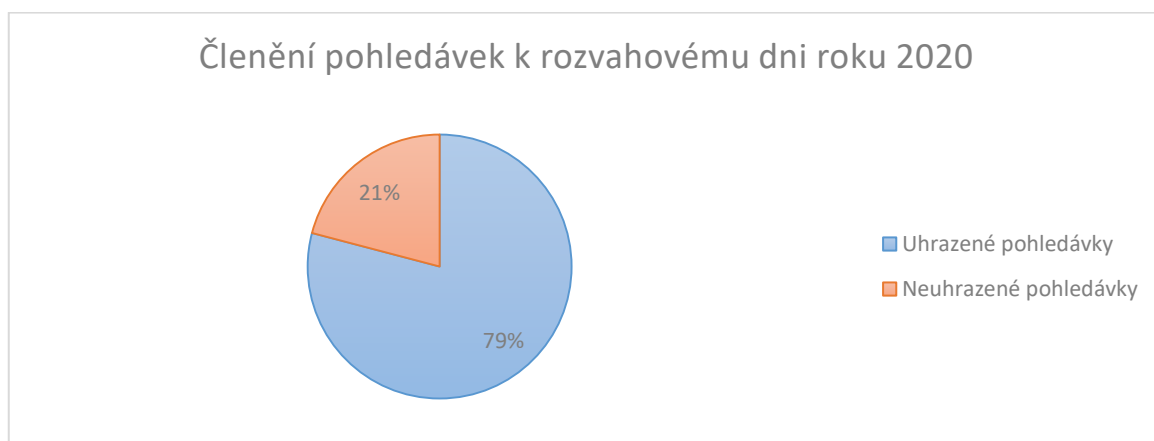
Z neuhraných pohledávek k rozvahovému dni roku 2019 v celkové hodnotě 3 510 tisíc Kč, tvoří cca z 36% pohledávky před splatností ve výši 1 260 tisíc Kč. Více než polovinu neuhraných pohledávek tvoří ty s dobou po splatnosti do 30 dnů, jejich hodnota činí 1 927 tisíc Kč. Mezi 30 a 360 dny po splatnosti je celkem 6% neuhraných pohledávek a s dobou po splatnosti delší než 1 rok je jich zhruba 3,6% v hodnotě 126 tisíc Kč (účetní výkazy podnikatele, 2019).



**Graf 6: Členění neuhraných pohledávek za rok 2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2019)

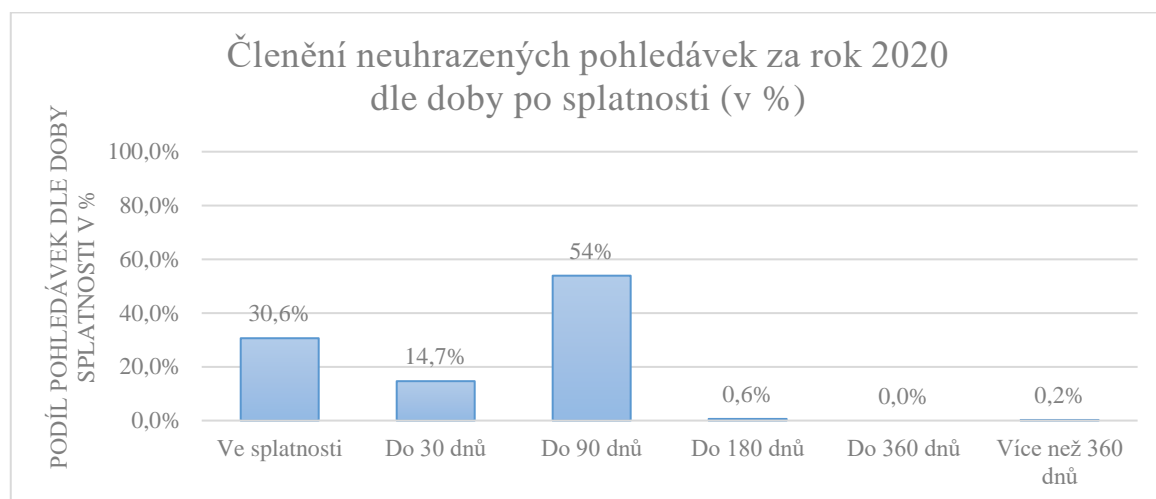
#### 2.6.4 Analýza pohledávek podnikatele za rok 2020

V posledním roce sledovaného období dosáhl objem pohledávek hodnoty 13 323 tisíc Kč. Téměř 79% těchto pohledávek, ve výši 10 537 tisíc Kč, bylo k rozvahovému dni roku 2020 uhrazeno. Zbýlých 21% uhrazeno nebylo (účetní výkazy podnikatele, 2020).



**Graf 7: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2020** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2020)

Celková hodnota neuhrazených pohledávek činila k rozvahovému dni posledního sledovaného roku 2 876 tisíc Kč. Téměř třetinu těchto pohledávek tvořily ty s dobou před splatností ve výši 853 tisíc Kč. Většina neuhrazených pohledávek v hodnotě 1 909 tisíc Kč, tedy cca 70%, se pohybovala v rozmezí 0 až 90 dní po splatnosti. Podnikatel evidoval také pohledávku s hodnotou cca 6 tisíc Kč s dobou po splatnosti delší než 360 dnů (účetní výkazy podnikatele, 2020).

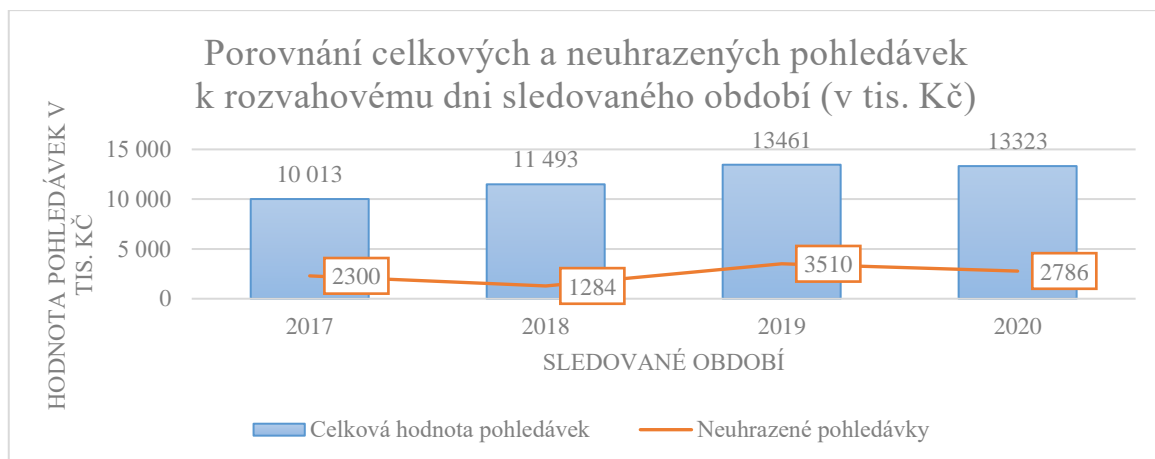


**Graf 8: Členění neuhrazených pohledávek za rok 2020** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2020)

### 2.6.5 Analýza trendu pohledávek v letech 2017 až 2020

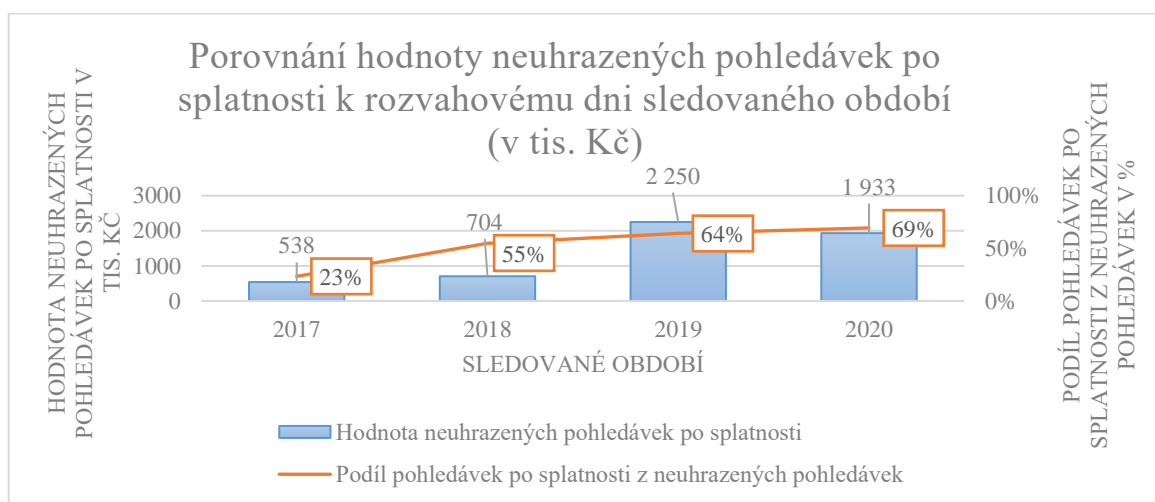
Od roku 2017 do roku 2020 došlo k nárůstu celkových pohledávek podnikatele. V letech, které předcházely sledovanému období, se celková hodnota pohledávek pohybovala vždy kolem 10 000 tisíc Kč. Jinak tomu nebylo i v roce 2017. Nárůst celkové hodnoty pohledávek ve sledovaném období, je způsoben zlepšeným marketingem společnosti a úpravou cenové politiky, kdy se výrobky staly dostupnější širší veřejnosti (rozhovor s podnikatelem, 2020). V roce 2018 vzrostly pohledávky oproti předchozímu roku o necelý 1 a půl milionu Kč. V roce 2019 vzrostla, v porovnání s rokem 2018, hodnota pohledávek o téměř dva miliony Kč. V roce 2020 podnikatel udržel trend z minulého roku a dosáhl podobné výše celkových pohledávek (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).

K rozvahovým dnům roků sledovaného období eviduje podnikatel velké množství neuhrazených pohledávek. Nejméně jich bylo v roce 2018, kdy tvořily 11% z celkových pohledávek a jejich hodnota dosahovala 1 284 tisíc Kč. Nejvíce pak v roce 2019, kdy tvořily 26% a jejich výše činila 3 510 tisíc Kč (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).



**Graf 9: Porovnání celkových a neuhrazených pohledávek k rozvahovému dni sledovaného období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020)

S nárůstem celkového objemu pohledávek roste k rozvahovým dnům sledovaných roků podíl neuhrazených pohledávek po splatnosti v neuhrazených pohledávkách. Hodnota neuhrazených pohledávek byla nejnižší v roce 2017, kdy tvořila pouhých 23% z neuhrazených pohledávek a jejich suma byla 538 tisíc Kč. Nejvyšší byla v roce 2019, kdy představovala 64% z neuhrazených pohledávek a jejich výše činila 2 250 tisíc Kč. Největší podíl neuhrazených pohledávek po splatnosti nastal v roce 2020, kdy činil 69%. Hodnota neuhrazených pohledávek po splatnosti v roce 2020 měla hodnotu 1 933 tisíc Kč (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).

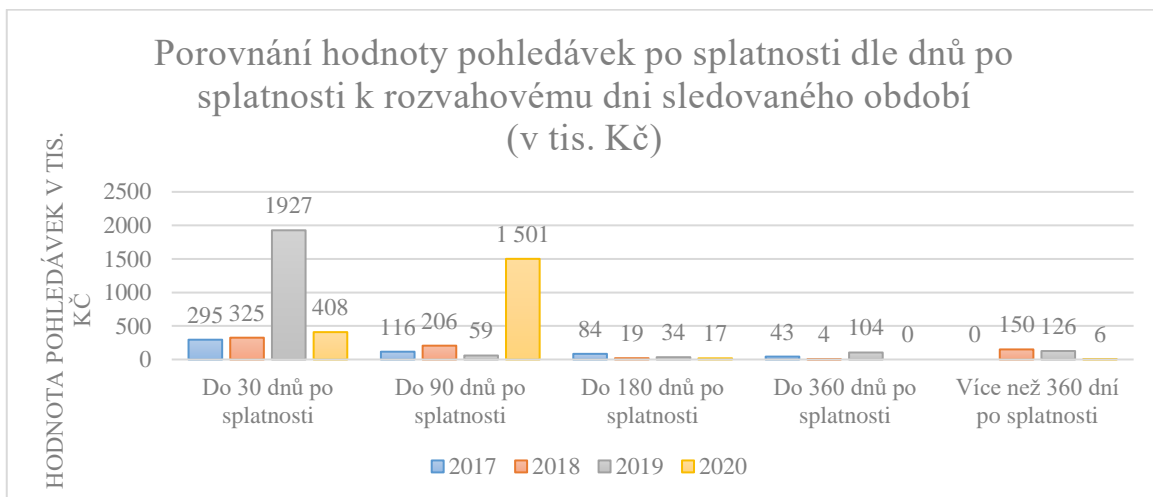


**Graf 10: Porovnání hodnoty neuhrazených pohledávek po splatnosti k rozvahovému dni sledovaného období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020)

Z grafu č. 11 vyplývá, že se podnikateli daří většinu pohledávek vymoci do 90 dnů po splatnosti. Rok 2017 byl dále jediným rokem, kdy podnikatel nevidoval žádné



pohledávky s dobou po splatnosti delší než 360 dní. Zvýšení hodnoty neuhrazených pohledávek po splatnosti do 30 dnů k rozvahovému dni roku 2019 bylo zapříčiněno vánoční marketingovou kampaní, díky které došlo k nárůstu pohledávek. Pohledávky byly nedostatečně zajištěné, což vedlo k nízké motivaci kupujících uhradit své dluhy v době splatnosti. Vysokou hodnotu pohledávek od 30 do 90 dnů po splatnosti v roce 2020 lze přičíst zhoršené ekonomické situaci kupujících z důvodu pandemie nemoci COVID – 19 (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).



**Graf 11: Porovnání hodnoty pohledávek po splatnosti dle dnů po splatnosti k rozvahovému dni sledovaného období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020)**

## 2.7 Analýza poměrových ukazatelů

V následujících podkapitolách jsou, na základě vzorců z kapitol teoretické části, vypočteny ukazatele aktivity, likvidity a zadluženosti podnikatele a následně porovnány za roky 2017 až 2020. Údaje potřebné k jejich výpočtu jsou uvedeny v rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát podnikatele KLM a.s.

### 2.7.1 Ukazatelé aktivity

Mezi ukazatele aktivity řadíme dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Tyto ukazatele jsou závislé na výši tržeb a na výši krátkodobých pohledávek a závazků z obchodních vztahů. Vzorce pro výpočet těchto ukazatelů lze nalézt v kapitole 1.8.1.

**Tabulka 3: Ukazatele aktivity ve sledovaném období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele 2017 - 2020)

Rok	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé pohledávky z obch. vztahů (tis. Kč)	2 309	1 218	3 384	2 786
Krátkodobé závazky z obch. vztahů (tis. Kč)	982	2 628	1 822	3 256
Tržby (tis. Kč)	10 013	11 493	13 467	13 323
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	<b>83,02</b>	<b>38,15</b>	<b>90,47</b>	<b>75,28</b>
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>35,31</b>	<b>82,32</b>	<b>48,7</b>	<b>87,98</b>

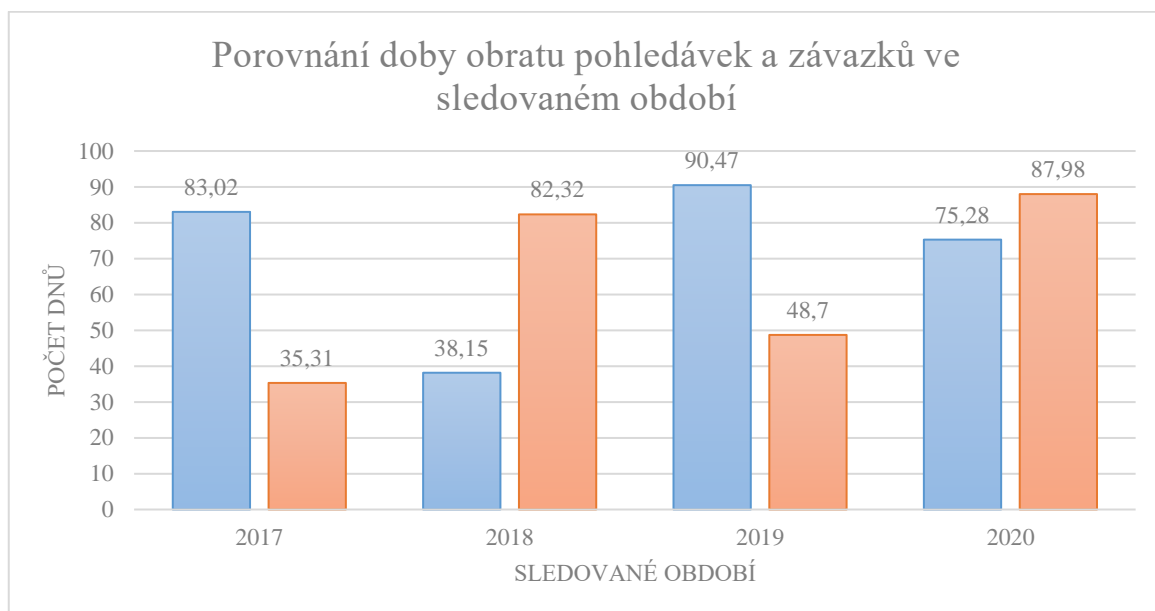
Ideální hodnota doby obratu pohledávek je ve výši 0. Tento stav by znamenal, že má podnikatel uhrazeny veškeré pohledávky a žádný z kupujících mu nedluží. V podnikání tato situace příliš často nenastává, a tak se za ideální dobu obratu pohledávek považuje hodnota splatnosti faktur. U podnikatele KLM a.s. je doba splatnosti faktur 14 dní ode dne uzavření kupní smlouvy.

Z pohledu na graf č. 12 je zřejmé, že nejbliže k ideální hodnotě se podnikatel ocitl v roce 2018, kdy mu kupující uhradily své závazky průměrně do 39 dnů. V letech 2017, 2019 a 2020 je hodnota doby obratu pohledávek na vyšší úrovni, kde je nebezpečí, že v případě příliš vysoké doby obratu pohledávek nebude mít podnikatel dostupné finanční prostředky na platbu svých závazků a může se tak dostat do druhotné platební neschopnosti. Za sledované období je doba obratu pohledávek nejnižší v roce 2018, kdy

dosahovala 39 dní a nejvyšší v roce 2019, kdy měla hodnotu 91 dní. Průměrná doba obratu pohledávek v sledovaném období činila 73 dní (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).

Dobu obratu závazků, by měl podnikatel KLM a.s. držet přibližně na úrovni doby obratu pohledávek. V letech 2017 a 2019 hradil podnikatel své závazky dříve, než mu byly hrazeny pohledávky. V roce 2018 a 2020 došlo k nárůstu závazků, které podnikatel platil pomaleji, než mu byly hrazeny pohledávky. Doba obratu závazků je ve sledovaném období nejnižší v roce 2017, kdy dosáhla hodnoty 36 dnů a nejvyšší v roce 2020, kdy měla hodnotu 88 dnů. Průměrně činila doba obratu závazků v sledovaném období hodnoty 64 dní (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).

Lze tedy, říci, že průměrně v letech 2017 až 2020, hradí podnikatel své závazky o 9 dní dříve, než mu jsou kupujícími hrazeny pohledávky.



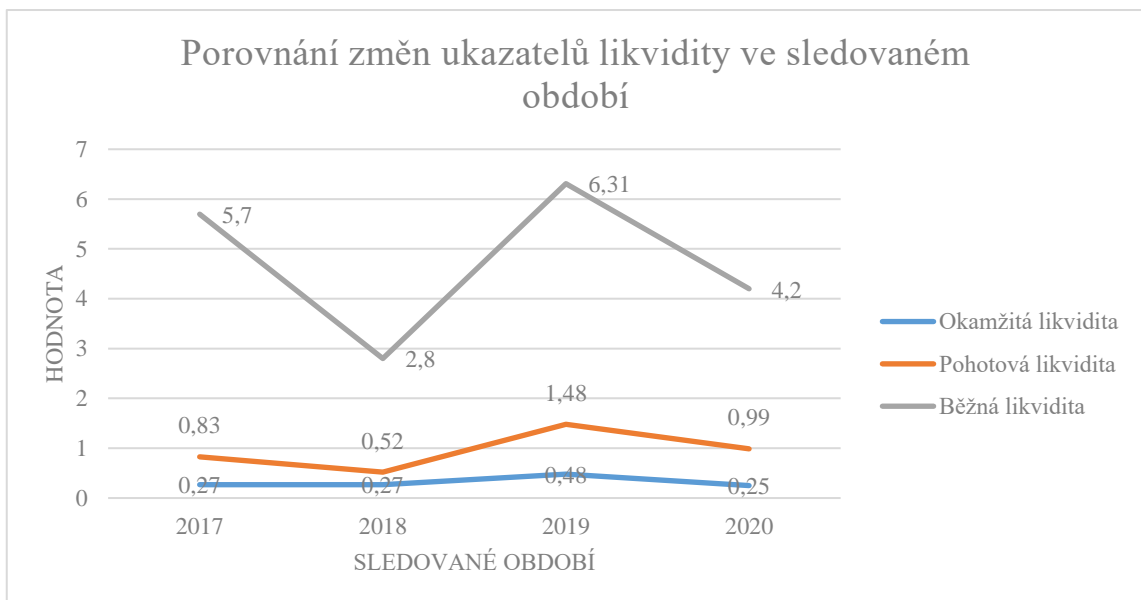
**Graf 12: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků ve sledovaném období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020)

## 2.7.2 Ukazatelé likvidity

Mezi ukazatele likvidity řadíme okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu. Vzorce potřebné k výpočtu likvidit nalezneme v kapitole 1.8.2.

**Tabulka 4: Ukazatele likvidity ve sledovaném období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele 2017 - 2020)

Rok	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva (tis. Kč)	24 447	23 863	22 703	22 103
Krátkodobé pohledávky (tis. Kč)	2 399	2 108	3 624	3 888
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	4 291	8 527	3 600	5 262
Krátkodobý finanční majetek (tis. Kč)	0	0	0	0
Peněžní prostředky	1 156	2 280	1 719	1 307
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>0,48</b>	<b>0,25</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,83</b>	<b>0,52</b>	<b>1,48</b>	<b>0,99</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>5,7</b>	<b>2,8</b>	<b>6,31</b>	<b>4,2</b>



**Graf 13: Porovnání změn ukazatelů likvidity ve sledovaném období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020)

Doporučená hodnota okamžité likvidity je mezi 0,2 až 0,5 (viz kapitola 1.8.2.1). Z grafu č. 13 je zřejmé, že podnikatel využívá finanční prostředky efektivně. Nejméně efektivně hospodaří s finančními prostředky v roce 2019, kdy dosáhla hodnota okamžité likvidity hodnoty 0,48. V ostatních letech sledovaného období drží podnikatel okamžitou likviditu mezi 0,25 až 0,27 (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).

Doporučená hodnota pohotové likvidity se nachází v rozmezí 1 až 1,5 (viz kapitola 1.8.2.2). V letech 2019 a 2020 se podnikatel této hodnotě přiblížil, což znamená, že v těchto letech je podnikatel schopný vyrovnat se se svými závazky bez nutnosti dalšího prodeje zásob. V letech 2017 a 2018 by podnikatel k úhradě závazků potřeboval prodat více zásob, tedy navýšit pohledávky (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).

Doporučená hodnota běžné likvidity se nachází v rozmezí 1,5 až 2,5 (viz kapitola 1.8.2.3). Z grafu č. 13 vyplývá, že podnikatel udržuje ve sledovaném období běžnou likviditu nad doporučeným rozmezím. Nejnižší běžnou likviditu evidoval podnikatel v roce 2018, kdy dosáhla hodnoty 2,8. (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020). V oboru, ve kterém podniká podnikatel KLM a.s., je obvyklé delší držení zásob před uvedením do prodeje, tedy je vhodné držet běžnou likviditu na vyšší hodnotě, než je obecně doporučovaná hodnota. Hlavním důvodem výkyvu běžné likvidity v roce 2018 je zvýšené množství krátkodobých závazků, ale také snížená hodnota zásob, zapříčiněná nižším výnosem vinic, který vedl k menšímu množství výrobků, tedy k nižším zásobám (rozhovor s podnikatelem, 2020).

### 2.7.3 Ukazatel celkové zadluženosti

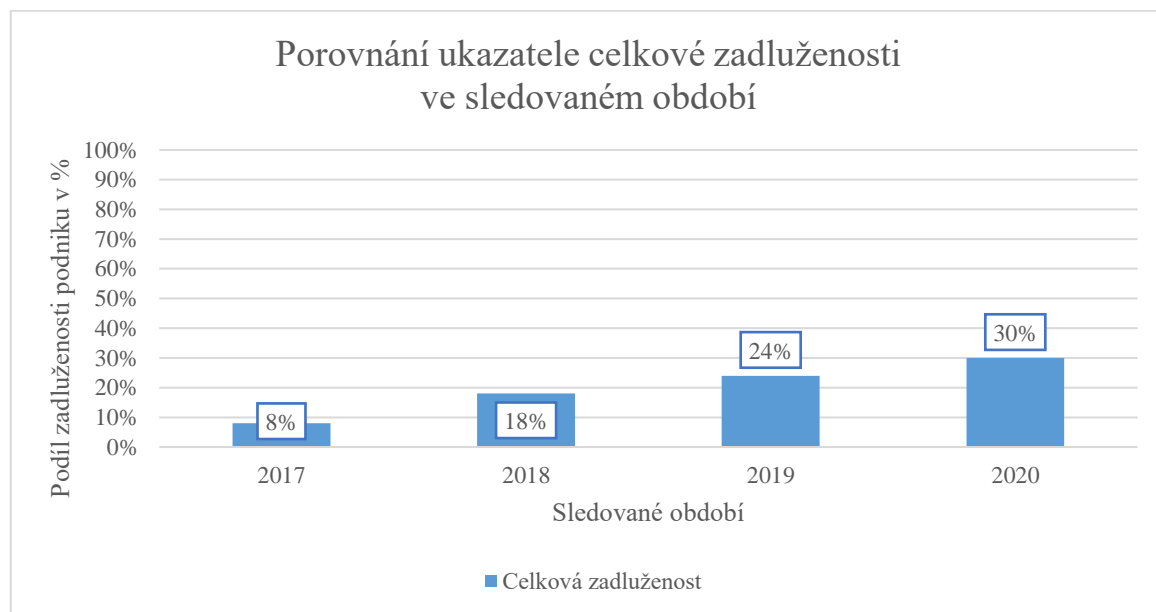
Celková zadluženost znázorňuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Doporučená hodnota celkové zadluženosti se nachází v rozmezí 30 až 60% (viz kapitola 1.8.3).

**Tabulka 5: Ukazatel celkové zadluženosti ve sledovaném období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele 2017 - 2020)

Rok	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva (tis. Kč)	62 162	69 501	68 964	69 969
Cizí zdroje (tis. Kč)	4 976	12 159	16 707	21 173
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,08</b>	<b>0,18</b>	<b>0,24</b>	<b>0,3</b>

Z grafu č. 14 je zřejmé, že celková zadluženost podnikatele KLM a.s. ve sledovaném období dosahuje hodnot nižších než doporučených. Nejnižší celkovou zadluženost evidoval podnikatel roku 2017, kdy dosahovala 8%. Nejvyšší pak v roce 2020, kdy činila 30%. Ve sledovaném období pak rostla průměrně o 7,3% za rok (účetní výkazy podnikatele, 2017-2020).

Celková zadluženost roste z důvodu plánovaných investic do technologie a obnovy vinogradů (rozhovor s podnikatelem, 2020).



**Graf 14: Porovnání ukazatele celkové zadluženosti ve sledovaném období** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020)

## 2.8 Dopady pandemie nemoci COVID-19 na podnikatele KLM a.s.

Rok 2020 byl z velké části poznamenán pandemií nemoci COVID-19, která negativně ovlivnila ekonomiku po celém světě. Jinak tomu nebylo ani v podnikatelském sektoru v České republice, kde mnoho podnikatelů muselo ukončit své podnikání nebo v nejistotě čekat, kdy budou moci podnikání obnovit.

Podnikatel KLM a.s. podniká v sektoru, který byl pandemií výrazně postihnut. Samotný provoz společnosti nebyl přímo omezen. Došlo však ke zvýšení hygienických standardů a zavedení povinnosti nosit ochranné prostředky úst při vstupu do provozovny. Tyto úpravy si vyžádaly nárůst nákladů spojených s pořízením dezinfekcí a ochranných prostředků (rozhovor s účetní podnikatele, 2021).

Dopady pandemie na podnikatele lze rozdělit na pozitivní a negativní. Mezi **pozitivní dopady**, kterých je méně, lze zařadit zvýšený prodej prostřednictvím internetového obchodu. Nárůst prodeje byl zvýšen také účastí v iniciativě, s názvem **To si vypijeme**, která sjednotila vinaře z Moravy a Čech a přiblížila jejich vína potenciálním zákazníkům prostřednictvím video prezentace a soutěže. Do soutěže se mohl přihlásit každý, kdo ve vinařství nakoupil alespoň 6 lahví. Mezi **negativní dopady** lze zařadit snížený objem odběrů z restaurací, hotelů a vinoték. Snížené prodeje zasáhly i prodejnu, která je součástí provozovny. V této prodejně byla omezena otevírací doba z celého týdne na pouhé tři dny v týdnu, ve které docházelo k největším tržbám, a to za účelem snížení mzdových nákladů za zaměstnance prodejny. Toto omezení ušetřilo podnikateli cca 60 tisíc Kč. Zaměstnavatel nebyl kvůli pandemii nucen propouštět žádné zaměstnance. Zvýšený prodej z internetového obchodu nedokázal nahradit prodeje, které obstarává sektor restaurací, hotelů a vinoték, a tak podnikatel odhaduje za rok 2020 nejméně 10% pokles celkových tržeb (rozhovor s podnikatelem, 2020).

## 2.9 Shrnutí analytické části

V analytické části jsou popsány způsoby, jakými podnikatel KLM a.s. vede účetnictví a způsoby, jaké využívá při zajišťování, utvrzování a vymáhání pohledávek. Dále jsou zde definovány pohledávky podnikatele z účetního, daňového a ekonomického hlediska. Podstatnou část analytické části zabírá analýza pohledávek za sledované období 2017 až 2020. Kapitola je zakončena zhodnocením dopadů pandemie nemoci COVID-19 na podnikatele. Informace zjištěné v analytické části slouží jako podklad pro vypracování návrhů na zlepšení systému zajišťování, utvrzování a vymáhání závazků.

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

V návrhové části jsou předloženy návrhy na změny a zlepšení systému správy pohledávek podnikatele KLM a.s. Návrhy jsou vypracovány na základě poznatků z teoretické a analytické části práce. Nejdříve je navržen způsob zjišťování informací o budoucích obchodních partnerech, který může sloužit jako prevence vzniku problémové pohledávky. Dále jsou navrženy nové smluvní zajišťovací prostředky a úprava stávajících zajišťovacích a utvrzovacích prostředků. V další části jsou nastíněny nové způsoby vymáhání pohledávek. Kapitola dále obsahuje návrh zmírnění účetních, daňových a ekonomických dopadů. Kapitola je ukončena zhodnocením realizovatelnosti návrhů v praxi.

#### **3.1 Zlepšení systému vyhledávání informací**

V následujících podkapitolách budou uvedeny návrhy na zlepšení systému vyhledávání informací o obchodních partnerech vedoucího k prevenci vzniku problémových pohledávek.

##### **3.1.1 Zjišťování informací o obchodních partnerech**

Na základě informací z analytické části bylo zjištěno, že zaměstnanci podnikatele, především pak obchodní zástupci, odpovídají za kupující a za plnění kupní smlouvy. V případě neplnění ze strany kupujícího nemá podnikatel sjednáno snížení provizí odpovědného zaměstnance.

Podnikateli navrhuji, aby zaměstnancům nařídil kontrolu všech nových kupujících, a to alespoň za pomoci veřejně dostupných informačních portálů, které obsahují informace o většině podnikatelských subjektech. Mezi hlavní výhody těchto portálů patří relativní aktuálnost informací, které jsou navíc poskytovány bez úplaty.

Jako hlavní informační zdroj navrhuji podnikateli **Administrativní registr ekonomických subjektů** (dále ARES), což je informační systém spravovaný Ministerstvem financí ČR, který souhrnně zpřístupňuje údaje přebrané z veřejných registrů, jako například obchodní nebo živnostenský rejstřík, a umožňuje uživateli přepnutí do těchto registrů. Informace zpřístupněné tímto systémem slouží pouze



k informačním účelům a nemohou být využity v soudním řízení jako průkazný podklad (Ministerstvo financí ČR, 2013).

K ověření obchodního partnera je vhodné vstoupit prostřednictvím systému ARES do aplikace veřejného rejstříku. V této aplikaci lze najít výpis z OR a dále pak sbírku listin. Do sbírky listin jsou podnikatelé povinni vkládat účetní výkazy, ze kterých lze získat mnoho informací potřebných k ověření obchodních partnerů, zejména těch, kteří mají povinnost zapsání do OR (Justice, ©2012-2015).

### 3.1.2 Subjekty zabývající se ověřováním obchodních partnerů

Za účelem zrychlení zjišťování informací o nových kupujících, ale i pro kontrolu stávajících obchodních partnerů, doporučuji podnikateli využívat služby společností, které se ověřováním zabývají. Níže popsané subjekty byly vybrány na základě náhodného výběru. Část z nich poskytuje službu zdarma a část za úplatu.

Z těch, co poskytují službu zdarma, doporučuji k zjišťování informací o obchodních partnerech **Platební instituci Roger a.s.** (dále Roger). Roger funguje na českém trhu více než 7 let. Ověření budoucího obchodního partnera lze provést přímo na webových stránkách Rogeru. Po zadání identifikačního čísla ověřovaného obchodního partnera a podnikatelova e-mailu se zobrazí stránka, na které lze nalézt základní údaje o obchodních partnerech jako název a sídlo společnosti, ale především údaje vyjadřující rizikovost odběratele či pravděpodobnost finanční tísně odběratele v následujících 12 měsících. Rizikovost odběratele vyjadřuje v deseti stupních, kde stupeň AAA značí minimální rizikovost odběratele a stupeň D značí rizikovost 100%. Mimo jiné uvádí systém i to, jestli je proti obchodnímu partnerovi vedena insolvence nebo je-li likvidaci (Platební instituce Roger a.s., 2021).

Druhým subjektem je **Credit Check, s.r.o.**, která prověřuje informace z 18 registrů a v neplacené verzi nabízí službu Semafor CreditCheck. Tato služba je výsledkem analýzy dat ze zpracovávaných informačních zdrojů. V těchto datech hledá společnost informace, které by mohly mít vliv na rizikovost obchodních vztahů mezi podnikatelem a odběratelem. V případě nalezení takové informace se barva semaforu změní ze zelené, která symbolizuje minimální rizikovost, na oranžovou, která upozorňuje na možné riziko a doporučuje další ověření obchodního partnera, nebo červenou, která upozorňuje, že systém zachytil informace, které je vhodné před vznikem obchodních vztahů prověřit.

Kromě bezplatných služeb nabízí subjekt také služby placené, které se cenově pohybují od 1 490 Kč/měsíc po 2490 Kč/měsíc bez DPH v závislosti na potřebě podnikatele. Levnější verze nabízí aktivní monitoring 300 subjektů, dražší pak desetkrát více. Obě možnosti pak nabízí neomezené množství hlášení o ověřovaných partnerech (Credit Check, s.r.o., ©2009-2020).

Třetím subjektem, který nabízí ověřování obchodních partnerů je **Imper CZ s.r.o.**, který provozuje aplikaci **Merk**. Aplikace Merk shromažďuje aktuální informace z více než 40 otevřených zdrojů státní správy, zejména pak z většiny veřejných rejstříků a registrů, ale také z veřejně dostupných webových stránek, ze kterých k subjektům přiřazuje články, ve kterých je o nich zmínka. Tyto informace přehledně zobrazuje a meziročně porovnává. Na základě informací vypracovává systém finanční analýzy, která obsahuje například analýzu poměrových ukazatelů, ale také výpočty různých predikčních modelů, které mohou vyjádřit míru rizika obchodování s kontrolovaným subjektem. Podnikatel má možnost si službu nezávazně a zdarma na 7 dní vyzkoušet. Cena za službu není veřejně dostupná. Subjekt ji podnikatelům sděluje při projevení zájmu o využívání služby. Odvíjí se však především od počtu záznamů, které by chtěl podnikatel čerpat. (Imper CZ s.r.o., 2021)

Posledním vybraným subjektem je **Sofis partner, s.r.o.**, který spravuje systém **Czech economic subjects rating** (dále CESR). Systém CESR je hodnotící systém, který v závislosti na stupni hodnocení vyjadřuje, v jakém stavu se subjekty nacházejí a dále míru rizika spolupráce s těmito subjekty. Ve svých výpočtech zohledňuje aktuální informace z více než 45 databází a rejstříků, včetně insolvenčního rejstříku a vlastního registru dlužníků. Součástí systému je funkce Hlídací pes, která kontroluje vybrané subjekty v dostupných rejstřících a v případě změn podnikatele informuje. Cena za službu se pohybuje v rámci zvoleného tarifu a v rámci zvolené platební periody a je uvedena bez DPH. V případě zvolení měsíčního platební periody se cena pohybuje od 2 500 Kč/měsíc, kde může podnikatel zobrazit maximálně 200 subjektů za měsíc, do 7 000 Kč/měsíc, kde není omezen množstvím zobrazení. Výhodnější je zvolit tři letou platební periodu, jejíž cena se pohybuje od 49 500 Kč (v přepočtu 1 375 Kč/měsíc) do 138 600 Kč (v přepočtu 3 850 Kč/měsíc) (CESR, ©2009-2021).

### **3.1.3 Shrnutí návrhů na zlepšení systému vyhledávání informací**

Z výše uvedených způsobů vyhledávání informací doporučuji podnikateli zaměřit se na ověřování klientů prostřednictvím systémů nabízených bez úplat, a to především proto, že nárůst obchodních partnerů není příliš vysoký.

Jako první krok k zjišťování informací doporučuji využití služeb Platební instituce Roger, a to především proto, že nabízí bez úplaty hodnocení rizikovosti odběratele ve více stupních, než semafor od Credit Checku. Jako druhý krok, potřebuje-li podnikatel podrobnější informace o obchodních partnerech zapsaných v OR, navrhuji využití aplikace Veřejný rejstřík a Sbírka listin spravované Ministerstvem spravedlnosti České republiky.

Placené služby subjektů, zaměřujících se na vyhledávání informací, doporučuji pouze v případě, kdy by došlo k tak vysokému nárůstu pohledávek, že by zaměstnanci kvůli zjišťování informací zanedbávali ostatní pracovní povinnosti. Tyto služby by administraci spojenou s ověřováním nových kupujících usnadnily. Z výše uvedených subjektů bych podnikateli doporučil služby Credit Checku, a to balíček za 1 490 Kč/měsíc bez DPH, který podnikateli nabízí aktivní monitoring 300 obchodních partnerů. Vzhledem k počtu obchodních zástupců a k trendu nárůstu kupujících nelze v nejbližší době očekávat, že by se podnikatel uchýlil k využití placených služeb.

## **3.2 Zlepšení systému zajišťování a utvrzování pohledávek**

V následujících podkapitolách bude uveden návrh zlepšení systému zajišťování a utvrzování pohledávek.

### **3.2.1 Zálohová platba**

Zálohová platba je v současnosti jediným zajišťovacím prostředkem podnikatele. Využívá ji v obchodních vztazích s novými odběrateli. Z analytické části je zřejmé, že zálohová platba dosahuje u podnikatele hodnot 50% až 100% a je využívána především u kupních smluv s dosud neověřenými kupujícími.

Navrhuji, aby podnikatel zavedl tento zajišťovací prostředek také do smluv s kupujícími, kteří byli v minulosti v prodlení s hrazením podnikatelových pohledávek, ale nebylo u nich potřebné vymáhat pohledávku soudně. Zálohovou platbu u těchto zákazníků

doporučuji ve výši 50% z hodnoty pohledávky. Dále pak u kupujících, se kterými bylo v minulosti vedeno soudní řízení, navrhuji při vzniku nové kupní smlouvy zálohovou platbu ve výši 100% hodnoty pohledávky. V souvislosti s tímto opatřením by bylo nutné vytvoření seznamu problémových kupujících za poslední dva roky a tento seznam s každým novým kupujícím aktualizovat. Dvouleté období je vybráno z důvodu, že většina kupujících z doby před těmito lety už u podnikatele nenakupuje. Takto nastavené podmínky sníží u problémových kupujících riziko nezaplacení celé pohledávky.

### 3.2.2 Smluvní pokuta

Smluvní pokutu má podnikatel zakotvenou pouze v rámcových smlouvách a její výše se pohybuje mezi 0,05% až 0,5% z dlužné částky za každý den prodlení dlužníka s úhradou pohledávky. Podnikateli doporučuji zavedení smluvní pokuty do všech kupních smluv. Výši smluvní pokuty navrhuji zvolit u pohledávek s hodnotou do 50 000 Kč formou jednorázové platby, díky které bude odběratel více motivován plnit svůj dluh v době splatnosti. U pohledávek s hodnotou vyšší než 50 000 Kč navrhuji procentuální výši smluvní pokuty počítanou z celkové hodnoty pohledávky za každý den prodlení dlužníka. Výši smluvní pokuty jsem stanovil na základě předpokladů, že podnikatel toleruje platbu do 10 dnů po splatnosti, vymáhá většinu pohledávek do 90 dnů po splatnosti a na základě toho, že většina problémových pohledávek podnikatele dosahuje hodnot do 50 000 Kč.

**Tabulka 6: Návrh výše smluvní pokuty v závislosti na výši pohledávky (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Hodnota pohledávky	Výše smluvní pokuty
do 20 000 Kč	1 000 Kč jednorázově
od 20 001 Kč do 50 000 Kč	2 500 Kč jednorázově
od 50 001 Kč do 150 000 Kč	0,1% z hodnoty pohledávky za každý den prodlení dlužníka
od 150 001 Kč a výše	0,15% z hodnoty pohledávky za každý den prodlení dlužníka

### **3.3 Návrh nového způsobu vymáhání pohledávek**

V analytické části práce bylo zjištěno, že podnikatel k vymáhání pohledávek využívá prioritně vlastní zaměstnance a v případech, kdy obchodní partner nereaguje nebo neuhradí pohledávku podnikatele ani po třetím upozornění využívá služeb právního oddělení akcionáře. Podnikateli budou v následujících podkapitolách navrženy nové způsoby vymáhání pohledávek, a to cestou mimosoudní, konkrétně využití inkasních kanceláří nebo subjektů nabízejících faktoring, a cestou soudní, kde budou zhodnoceny náklady na nalézací a rozhodčí řízení.

#### **3.3.1 Inkasní kanceláře**

Spolupráci s inkasní kanceláří bych podnikateli doporučil v případech, kdy chce pohledávku vymoci mimosoudně a zároveň ušetřit čas, který by zaměstnanci podnikatele vymáháním pohledávky strávili. Náklady spojené se službou těchto subjektů bývají často vyšší, než náklady vymáhání vlastními silami. Inkasní agentury mají však s vymáháním pohledávek po splatnosti větší zkušenosti a je pravděpodobné, že pohledávku vymohou rychleji a efektivněji, než zaměstnanci podnikatele, kteří se tak mohou věnovat dalším činnostem. Poplatkem za tuto službu bývá provize, která je u různých inkasních agentur rozdílná. Podnikateli doporučuji kontaktování inkasní kanceláře co nejdříve po splatnosti pohledávky, protože s delší dobou po splatnosti klesá úspěšnost vymožení a u většiny inkasních kanceláří stoupá výše provize za služby.

Na trhu existuje velké množství inkasních kanceláří s různými výškami provize. Velká část inkasních kanceláří nesděluje cenu svých služeb nepodnikatelům, a proto jsou níže zobrazené pouze inkasní kanceláře, které byly vybrány zcela náhodně a u kterých se mi podařilo nalézt ceníky na webových stránkách. Vybrané inkasní kanceláře si nárokují provizi pouze v případech úspěšného vymožení pohledávek.

**Tabulka 7: SAFIN INVEST s.r.o. výše provize** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (SAFIN INVEST s.r.o., ©2001-2018))

SAFIN INVEST s.r.o.	Doba od data splatnosti do data převzetí k inkasu v měsících				
	1 – 2	3 – 6	6 – 12	12 – 24	24+
Výše pohledávky v Kč	Výše provize z vymožené částky (bez 21% DPH)				
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%
200 000 +	Individuální dohoda				

**Tabulka 8: Bezpohledavek s.r.o. výše provize** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bezpohledavek s.r.o., 2020))

Bezpohledavek s.r.o.	
Výše pohledávky v Kč	Výše provize
do 10 000	40% z vymožené částky
10 000 až 100 000	30% z vymožené částky
100 000 +	20% z vymožené částky

**Tabulka 9: Pavel Krbec výše provize** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pavel Krbec))

Pavel Krbec (pohledavky.com)	
Výše pohledávky v Kč	Orientační výše provize
do 50 000	15 až 40% z vymožené částky
50 000 až 300 000	10 až 25% z vymožené částky
300 000 až 1 000 000	10 až 20% z vymožené částky
1 000 000 +	6 až 10% z vymožené částky

Z vybraných inkasních kanceláří a konkrétně z výše jejich provize, vypočtené z hodnoty vymožené pohledávky, lze usoudit, že nejvýhodnější inkasní kanceláří je SAFIN INVEST s.r.o., která vypočítává výši provize v závislosti na výši pohledávky a době od doby splatnosti pohledávky do doby převzetí pohledávky k inkasu (SAFIN INVEST s.r.o., ©2001-2018).

Podnikatel KLM a.s. momentálně vymáhá většinu pohledávek do 90 dnů po splatnosti a nemá žádnou pohledávku s dobou po splatnosti delší než 24 měsíců. Za tohoto předpokladu a v případě využití služeb SAFIN INVEST s.r.o. by tak ve většině případů neplatil provizi vyšší než 23% z vymožené částky (viz tabulka č. 7).

Vymáhání pomocí inkasních kanceláří doporučuji podnikateli upřednostnit před vymáháním vlastními silami u pohledávek s problémovými kupujícími s dobou po splatnosti do 60 dnů. V takovém případě si subjekt žádá nejnižší provizi z vymožené částky.

Dále podnikateli navrhuji poptat se po cenové nabídce i u dalších inkasních kanceláří, které své cenové podmínky sdělují pouze podnikatelům, a je tedy nutné u nich učinit nabídku. Mezi takové patří například Agentura Česká inkasní, s.r.o. nebo B4B INKASSO s.r.o., které byly vybrány náhodným způsobem ze seznamu členů asociace inkasních agentur (Asociace inkasních agentur, 2021). V případě zájmu o služby inkasních kanceláří může podnikatel porovnat jejich nabídku s tou od SAFIN INVEST s.r.o. a zvážit, kterou využije.

### **3.3.2 Faktoring**

Na základě výsledků analýzy aktivity, provedené v analytické části, je zřejmé, že podnikatel hradí svoje závazky o 9 dní dříve, než mu jsou kupujícími hrazeny pohledávky. V případě dlouhodobého trvání tohoto trendu, se může podnikatel dostat do situace, kdy bude potřebovat disponovat peněžními prostředky ihned, ale z důvodu zpožděných plateb kupujících je nebude mít k dispozici.

Ve výše uvedené situaci je vhodné využít služeb faktoringu. Podnikatel v takovém případě postoupí krátkodobou pohledávku smluvenému faktorovi, který ihned podnikateli uhradí smluvenou část z hodnoty pohledávky. Jakmile bude faktorovi

uhrazena postoupená pohledávka, tak podnikateli vrátí doplatek z částky pohledávky snížený o odměnu za služby.

Službu faktoringu nabízí na trhu mnoho poskytovatelů. Pro účely bakalářské práce byla vybrána Česká spořitelna, u které má podnikatel vedený účet. Jako další byla vybrána konkurenční bankovní instituce, a to Komerční banka. Z nebankovních institucí byla pro porovnání nákladů vybrána služba Roger platba od Roger a.s.

**Česká spořitelna** nabízí v rámci schváleného limitu profinancování pohledávek za tuzemskými odběrateli. V případě, že má podnikatel bankovní účet u České spořitelny, tak je mu připsána sjednaná část, ve výši až 90% postoupené pohledávky, na bankovní účet ihned. V jiných případech se tyto finance převedou do 48 hodin od postoupení pohledávky. Zbývající částka z postoupené pohledávky je podnikateli vyplacena po přijetí platby od dlužníka. Česká spořitelna přebírá riziko nezaplacení postoupené pohledávky na sebe. Smluvní poplatky jsou závislé na rozsahu služeb a jsou individuální. Skládají se ze dvou složek, a to z faktoringového poplatku ve výši 0,3 až 1,5% z nominální hodnoty pohledávky a z úrokové sazby (Factoring ČS, 2021).

**Komerční banka** nabízí možnost profinancování pohledávek za tuzemskými odběrateli prostřednictvím regresního a bezregresního faktoringu. Podnikateli doporučují zvolit bezregresní formu, protože v ní banka přebírá riziko nezaplacení pohledávky na sebe. Sjednaná část pohledávky, smluvená ve výši 85 až 90%, se zpravidla připíše podnikateli do 24 hodin od obdržení dokumentů k pohledávce. V případě, že má podnikatel bankovní účet u Komerční banky tak zpravidla tentýž den. Zbývající částka je podnikateli uhrazena po přijetí platby od dlužníka. Smluvní poplatky se dělí na úrok a faktoringový poplatek ve výši 0,1 až 0,8% z hodnoty pohledávky, který může být u bezregresního faktoringu navýšen o pojistné (Factoring KB, 2021).

**Roger a.s.** nabízí službu Roger platba, která funguje na základě licence udělené Českou národní bankou. Prostřednictvím vlastní investiční platformy zde investoři soutěží formou aukce o profinancování pohledávek podnikatelů. Roger garantuje zaslání 75% z profinancované pohledávky do tří dnů. Zbýlých 25% zasílají po zaplacení pohledávky odběratelem. Výše smluvních poplatků se pohybuje průměrně ve výši 1,57% z profinancované pohledávky, kde 1% z profinancované pohledávky tvoří správní poplatek a zbytek úrok (Platební instituce Roger a.s., 2021).



Rozdíly mezi jednotlivými institucemi nabízejícími faktoring nejsou příliš výrazné, a tak je velmi těžké určit, který subjekt nabízí nejvýhodnější nabídku. Podnikateli v případě uvažování o faktoringu doporučuji využití služeb České spořitelny, a to z důvodu vlastnictví běžného účtu v této instituci. V případě spolupráce bude mít pak podnikatel finance k dispozici ihned po postoupení pohledávky.

### 3.3.3 Nálezací a rozhodčí řízení

Podnikatel využívá v soudním řízení služeb právního oddělení akcionáře. Ten se snaží řešit problémové pohledávky prostřednictvím návrhu EPR, tedy zkráceného soudního řízení. Další variantou řešení problémových pohledávek je rozhodčí řízení, u kterého je nutné zavést do smluvních ujednání rozhodčí doložku. V níže uvedené tabulce jsou porovnány náklady za soudní poplatky za návrh zahájení řízení, vydání EPR a zahájení rozhodčího řízení u Rozhodčího soudu při Hospodářské a Agrární komoře ČR. Výše peněžitého plnění, pro které budou zobrazeny náklady potenciálního sporu, je vybrána ilustrativně.

**Tabulka 10: Porovnání nákladů za návrh na zahájení nálezacího a rozhodčího řízení u Rozhodčího soudu při Hospodářské a Agrární komoře ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle ZoSP a dle (Rozhodčí soud, 2021))**

Poplatek	Výše peněžitého plnění			
	10 000 Kč	20 000 Kč	50 000 Kč	220 000 Kč
za návrh na zahájení řízení	1 000 Kč	1 000 Kč	2 500 Kč (5% z částky)	11 000 Kč (5% z částky)
za návrh na vydání EPR	400 Kč	800 Kč	2 000 Kč (4% z částky)	8 800 Kč (4% z částky)
za rozhodčí řízení	11 000 Kč	11 000 Kč	11 000 Kč	11 000 Kč (5% z částky)

Z tabulky č. 10 je zřejmé, že hodnota poplatku za rozhodčí řízení u Rozhodčího soudu při Hospodářské a Agrární komoře ČR je u vybraných výší peněžitého plnění stejná. Pro tento poplatek totiž platí, že jeho výše je 5% z žalované částky, nejméně však 11 000 Kč. Částka 220 000 Kč je zvolena za účelem vymezení hranice, od které se rozhodčí řízení

podnikateli vyplatí. Pro pohledávky nepřesahující tuto částku je řízení nepraktické. V případě, že by podnikatel v budoucnu evidoval pohledávku s vyšší hodnotou než 220 000 Kč, tak by bylo vhodné rozhodčí doložku do smluvního ujednání sepsat. Většina pohledávek podnikatele dosahuje hodnot nižších a je tedy vhodné využívat EPR.

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

Z účetního a daňového hlediska mohou podnikateli doporučit pokračování v současném způsobu účtování pohledávek a tvorby opravných položek a odpisů k pohledávkám. V analytické části práce bylo zmíněno, že podnikatel zpracovává účetnictví na základě platných právních předpisů a za pomoci daňového poradce, auditora a účetní akcionáře. Daňový poradce konzultuje především tvorbu daňového přiznání. Při určování pohledávek, ke kterým budou tvořeny opravné položky, vypomáhá poradci auditor.

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

V analytické části byla provedena analýza poměrových ukazatelů. Na základě výsledků analýzy aktivity, tedy doby obratu pohledávek a závazků, vyplývá, že podnikatel hradí svoje závazky dříve, než mu jsou kupujícími hrazeny pohledávky. V takovém případě nemusí mít dostatek financí k placení vlastních závazků a může se ocitnout v platební neschopnosti. Hlavním důvodem je nedisciplinovanost kupujících vzhledem k placení závazků před splatností. Většina kupujících hradí své závazky až po splatnosti, a to z důvodu, že nejsou mnohdy dostatečně motivováni k včasné úhradě.

Podnikateli tak doporučuji zvýšit snahu o zajištění pohledávek výše nabídnutými způsoby jako smluvní pokuta a zálohová platba. K snížení ukazatele doby obratu pohledávek by přispělo i zrychlení, či zefektivnění vymáhání pohledávek. Za tímto účelem jsou výše nabídnuty služby inkasních kanceláří a institucí nabízejících faktoring.

Z výsledků analýzy ukazatelů likvidity vyplývá, že podnikatel využívá vlastní finanční prostředky vzhledem k oboru podnikání efektivně.

Ukazatel celkové zadluženosti se každoročně zvyšuje, děje se to především z důvodu plánovaných investic, a proto není třeba podnikateli v tomto směru navrhnout optimalizaci.

V případě, že podnikatel zvolí k zjišťování informací nebo k vymáhání pohledávek služeb externích subjektů, tak musí počítat s růstem nákladů, které s využitím těchto služeb vzniknou. Při výběru je pak, vzhledem k požadavkům podnikatele, vhodné zvolit nejvýhodnější nabídku.

### **3.6 Shrnutí návrhů a posouzení realizovatelnosti v praxi**

Návrhy, uvedené v návrhové části práce, byly zástupci podnikatele představeny v rámci osobního rozhovoru.

Zástupce podnikatele se vyjádřil kladně k návrhu zlepšení systému vyhledávání informací o obchodních partnerech. Obchodním zástupcům doporučí využívat při lustraci nových kupujících bezplatný systém Roger a aplikaci Veřejný rejstřík a Sbírka listin. V Rogeru se zástupci zamlouvá ukazatel míry rizikovosti odběratele, který lze velmi rychle zjistit na webových stránkách subjektu. Placené služby nemá v současnosti zástupce podnikatele v plánu využít, a to především z důvodu vysokých vstupních nákladů k zavedení této služby a také proto, že neočekává razantní nárůst odběratelů (rozhovor se zástupcem podnikatele, 2021).

U návrhu zlepšení systému zajištění a utvrzování pohledávek se podnikatel vyjádřil souhlasně k zavedení smluvní pokuty do smluvních vztahů. Smluvní pokutu dosud u menších pohledávek zavedenou nemá a domnívá se, že jejím zavedením by se mohl objem pohledávek uhrazených po splatnosti snížit. Navrhovaná výše přijde podnikateli přiměřeně vysoká a pro dlužníka dostatečně motivující k úhradě v době splatnosti. O změnách v oblasti zálohové platby zástupce podnikatele neuvažuje (rozhovor se zástupcem podnikatele, 2021).

K návrhu využití inkasních kanceláří a subjektů nabízejících služby faktoringu v mimosoudním vymáhání pohledávek zaujal zástupce podnikatele spíše zamítavý postoj. Vymáhání inkasními kancelářemi považuje za účinnou metodu vymáhání a za určitých situací, kdy by podnikateli nezáleželo na rozvíjení obchodního vztahu, by s tímto vymáháním souhlasil. Služby faktoringu by si dovedl představit v případě špatné finanční situace podnikatele způsobené nedostatkem financí, a to za účelem zlepšení výkazu peněžního toku podniku profinancováním pohledávky faktorem. V současnosti tak podnikatel hodlá pokračovat v mimosoudním vymáhání vlastními zaměstnanci, a to

v zájmu zachování přátelských obchodních vztahů (rozhovor se zástupcem podnikatele, 2021).

Návrh zanesení rozhodčí doložky do smluvních vztahů u pohledávek s hodnotou nad 220 000 Kč přijde zástupci jako rozumný a bude o něm uvažovat. Většina pohledávek podnikatele má ovšem mnohem nižší hodnotu a tak spíše zůstane u současného systému soudního vymáhání, tedy u využívání EPR za pomoci právního oddělení akcionáře (rozhovor se zástupcem podnikatele, 2021).

Při optimalizaci pohledávek z ekonomického hlediska bude hodně záležet, jaké mnou navržené způsoby podnikatel využije. Zástupce doufá, že se některé návrhy podaří zakomponovat do systému zajišťování, utvrzování a vymáhání pohledávek podnikatele KLM a.s. a že návrhy tomuto systému prospějí (rozhovor se zástupcem podnikatele, 2021).

## 4 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navržení zlepšení systému zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek podnikatel KLM a.s. Mezi dílčí cíle patřilo definování pojmů souvisejících s problematikou pohledávek, a to z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska. Dalším dílčím cílem bylo analyzování pohledávek podnikatele v letech 2017 až 2020 a zjištění stávajícího způsobu zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek. Posledním dílčím cílem bylo zpracování a předložení návrhu na zlepšení systému zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek podnikateli.

V teoretické části byl uskutečněn první dílčí cíl. Z právního hlediska byl definován vznik a zánik pohledávek, včetně způsobu zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek podnikatele KLM a.s. Z účetního a daňového hlediska byla definována tvorba opravných položek a odpisů problémových pohledávek. Z ekonomického hlediska byly definovány poměrové ukazatele finanční analýzy, a to ukazatelé aktivity, likvidity a zadluženosti.

V analytické části byl charakterizován podnikatel KLM a.s. a jeho předmět podnikání. Z dílčích cílů zde byl splněn cíl druhý, tedy analýza pohledávek po splatnosti v letech 2017 až 2020. Dále byly zjištěny způsoby, kterými podnikatel KLM a.s. v současnosti zajišťuje, utvrzuje a vymáhá pohledávky. Analytická část byla ukončena finanční analýzou poměrových ukazatelů aktivity, likvidity a zadluženosti, jejíž výsledky byly porovnány s doporučenými hodnotami. Na závěr kapitoly byly ještě definovány dopady pandemie koronaviru na sledovaného podnikatele.

Hlavní cíl bakalářské práce byl naplněn v části s vlastními návrhy řešení. Na základě informací, získaných při tvorbě teoretické a analytické části, byl vytvořen návrh na zlepšení systému zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek podnikatele KLM a.s. Podnikateli bylo navrženo klást vyšší důraz na zjišťování informací o obchodních partnerech, zavést do kupních smluv smluvní pokutu a upravit užívání zálohové platby. Dále byly navrženy nové způsoby vymáhání pohledávek a na základě vypočtených ukazatelů aktivity efektivnější způsoby zajištění pohledávek. Návrhy byly předány zástupci podnikatele, který se vyjádřil k jejich realizovatelnosti.

## Seznam použité literatury

- Asociace inkasních agentur* [online], 2021. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://aiacz.cz/seznam-clenu/>
- Bezpohledavek s.r.o.* [online], 2020. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.bezpohledavek.cz/cenik/>
- CESR* [online], ©2009-2021. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.cesr.cz/>
- Credit Check, s.r.o.* [online], ©2009-2020. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.creditcheck.cz/Default.aspx>
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.
- Factoring ČS* [online], 2021. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/>
- Factoring KB* [online], 2021. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/>
- Imper CZ s.r.o.* [online], 2021. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: [https://www.merk.cz/?\\_ga=2.219090457.1444723326.1613857401-743616534.1613857401](https://www.merk.cz/?_ga=2.219090457.1444723326.1613857401-743616534.1613857401)
- JAKL, Ladislav, 2015. *Metodologie vědy a výzkumu se zaměřením na oblast práv k průmyslovému a jinému duševnímu vlastnictví*. První vydání. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-24-3.
- JEŽKOVÁ, Renáta, David KRÁL, Karel MAREK, Lukáš TRČKA, Ivan VÁGNER a Eva VINCENCOVÁ, 2015. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. 1. Brno: Akademie Sting, o.p.s. ISBN 978-80-87482-30-8.
- Justice* [online], ©2012-2015. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=41441>
- Justice* [online], 2017. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-756-6.
- KINDL, Milan, 2016. *Zajištění a utvrzení dluhů*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-291-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MARŠÍKOVÁ, Jolana, 2014. *Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele: příručka zejména pro neprávnický*. 3. aktual. vyd. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-939-7.

MARŠÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. 4. Praha: EKOPRESS. ISBN 978-80-87865-38-5.

Ministerstvo financí ČR: ARES [online], 2013. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: [https://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2014. *Manažerské finance*. 3. Praha: Institut certifikace účetních. ISBN 978-80-86716-92-3.

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

Narizení vlády č. 351/2013 Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, určuje odměna likvidátora, likvidačního správce a člena orgánu právnické osoby jmenovaného soudem a upravují některé otázky Obchodního věstníku, veřejných rejstříků právnických a fyzických osob a evidence svěreneckých fondů a evidence údajů o skutečných majitelích

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

Pavel Krbec [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <http://pohledavky.com/sluzby.htm#1>

Platební instituce Roger a.s. [online], 2021. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.roger.cz/>

Podnikatel KLM a.s. Rozhovory s podnikatelem 2020

Podnikatel KLM a.s. Rozhovory s účetní podnikatele 2020 - 2021

Podnikatel KLM a.s. Rozhovory se zástupcem podnikatele 2021

Podnikatel KLM a.s. Účetní výkazy podnikatele 2017 - 2020

*Rozhodčí soud* [online], 2021. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SAFIN INVEST s.r.o. [online], ©2001-2018. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/cenik-sluzeb/>

SKÁLOVÁ, Jana, 2017. *Daně v účetnictví*. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-832-2.

SPIRIT, Michal, 2014. *Úvod do studia práva*. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-5280-8.

STÁROVÁ, Marta, 2017. *Účetnictví pro podnikatele*. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN ISBN 978-80-213-2740-5.

STROUHAL, Jiří, 2020. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN isbn978-80-7598-642-9.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola, 2013. *Účetnictví podnikatelských subjektů II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3141-1.

ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK, 2015. *Základy obchodního práva pro ekonomy*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3171-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VONDRÁKOVÁ, Alena, 2011. *Vymáhání pohledávek*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR a.s. Meritum. ISBN 978-80-7357-686-8.

Vyhláška č. 330/2001 Sb., o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku a o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů



Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

## Seznam použitých zkratk

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
CESR	Czech economic subjects rating
DPH	Daň z přidané hodnoty
DŘ	zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
EPR	Elektronický platební rozkaz
EŘ	zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád
IZ	zákon č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon
NOZ	zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník
OR	Obchodní rejstřík
OSŘ	zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
Roger	Platební instituce Roger a.s.
ZDP	zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
ZoR	zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů
ZoRŘ	zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení
ZoSP	zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích
ZoÚ	zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výše soudního poplatku za návrh na zahájení civilního řízení (Zdroj: Vlastní zpracování dle ZoSP) .....	25
Tabulka 2: Výše soudního poplatku za vydání EPR (Zdroj: Vlastní zpracování dle ZoSP) .....	26
Tabulka 3: Ukazatele aktivity ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele 2017 - 2020).....	50
Tabulka 4: Ukazatele likvidity ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele 2017 - 2020).....	52
Tabulka 5: Ukazatel celkové zadluženosti ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele 2017 - 2020) .....	53
Tabulka 6: Návrh výše smluvní pokuty v závislosti na výši pohledávky (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 7: SAFIN INVEST s.r.o. výše provize (Zdroj: Vlastní zpracování dle (SAFIN INVEST s.r.o., ©2001-2018)).....	62
Tabulka 8: Bezpohledavek s.r.o. výše provize (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bezpohledavek s.r.o., 2020)).....	62
Tabulka 9: Pavel Krbec výše provize (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pavel Krbec)) ...	62
Tabulka 10: Porovnání nákladů za návrh na zahájení nalézacího a rozhodčího řízení u Rozhodčího soudu při Hospodářské a Agrární komoře ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle ZoSP a dle (Rozhodčí soud, 2021)).....	65

## Seznam grafů

Graf 1: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017) .....	43
Graf 2: Členění neuhrazených pohledávek za rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017) .....	44
Graf 3: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2018) .....	44
Graf 4: Členění neuhrazených pohledávek za rok 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2018) .....	45
Graf 5: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2019) .....	45
Graf 6: Členění neuhrazených pohledávek za rok 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2019) .....	46
Graf 7: Členění pohledávek k rozvahovému dni roku 2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2020) .....	46
Graf 8: Členění neuhrazených pohledávek za rok 2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2020) .....	47
Graf 9: Porovnání celkových a neuhrazených pohledávek k rozvahovému dni sledovaného období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020) .....	48
Graf 10: Porovnání hodnoty neuhrazených pohledávek po splatnosti k rozvahovému dni sledovaného období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020) .....	48
Graf 11: Porovnání hodnoty pohledávek po splatnosti dle dnů po splatnosti k rozvahovému dni sledovaného období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020) .....	49
Graf 12: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020).....	51

Graf 13: Porovnání změn ukazatelů likvidity ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020) .....	52
Graf 14: Porovnání ukazatele celkové zadluženosti ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podnikatele, 2017 - 2020) .....	54

## **Seznam vzorců**

Vzorec 1: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalouda, 2019) .....	34
Vzorec 2: Doba obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalouda, 2019).....	34
Vzorec 3: Okamžitá likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017).....	35
Vzorec 4: Pohotová likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017) .....	35
Vzorec 5: Běžná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017) .....	36
Vzorec 6: Celková zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017).....	36