



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK U PODNIKATELE

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adam Blažek

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Adam Blažek</b>
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
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.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou zajištění a vymáhání pohledávek. Práce je rozdělena na tři části. V teoretické části jsou představeny důležité právní pojmy a pohledávky z ekonomického hlediska a slouží jako podklad pro zpracování analytické části. Analytická část obsahuje analýzu pohledávek vybraného podnikatelského subjektu a charakteristiku současných strategií subjektu při vymáhání a zajištění pohledávek. V poslední části jsou předloženy návrhy na zlepšení systému vymáhání a zajištění pohledávek.

## **Klíčová slova**

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

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the issue of securing and debt collection. The work is divided into three parts. The theoretical part introduces important juridical terms and receivables from an economic point of view and serves as a basis for processing the analytical part. The analytical part contains an analysis of receivables of a selected business entity and a description of the current strategies of the entity in the recovery and securing of receivables. The last part presents proposals for improving the system of recovery and securing of receivables.

## **Key words**

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

### **Bibliografická citace**

BLAŽEK, Adam. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135402> Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a 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

.....

Adam Blažek

### **Poděkování**

Tímto bych chtěl velmi poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Mgr. Heleně Musilové za odborné vedení mé bakalářské práce, trpělivost a cenné rady. Dále bych rád poděkoval podnikateli za ochotu a poskytnutí dat pro zpracování práce.

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>5</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....</b>	<b>14</b>
1.1 Pohledávka a její příslušenství .....	14
1.2 Vznik pohledávek.....	14
1.2.1 Smlouva .....	14
1.2.2 Protiprávní čin.....	15
1.2.3 Jiná právní skutečnost .....	15
1.3 Způsoby zajištění pohledávky .....	15
1.3.1 Ručení .....	15
1.3.2 Finanční záruka.....	16
1.3.3 Zajišťovací převod práva .....	16
1.3.4 Zástavní právo.....	16
1.4 Způsoby utvrzení dluhu.....	16
1.4.1 Smluvní pokuta .....	17
1.4.2 Uznání dluhu.....	17
1.5 Zánik pohledávky .....	17
1.5.1 Prekluze .....	18
1.5.2 Dohoda.....	18
1.5.3 Započtení .....	18
1.5.4 Odstupné .....	19
1.5.5 Splynutí.....	19
1.5.6 Prominutí dluhu .....	19



1.5.7	Výpověď .....	19
1.5.8	Odstoupení od smlouvy .....	19
1.5.9	Dodatečná nemožnost plnění .....	20
1.5.10	Smrt dlužníka nebo věřitele .....	20
1.6	Předcházení vzniku problematické pohledávky .....	20
1.6.1	Informace o smluvním partnerovi .....	20
1.6.2	Právní ošetření vztahu s obchodním partnerem .....	21
1.6.3	Správa pohledávek .....	21
1.7	Vymáhání pohledávek po splatnosti .....	22
1.7.1	Mimosoudní vymáhání pohledávek .....	22
1.7.2	Soudní vymáhání pohledávek .....	24
1.8	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	28
1.8.1	Ukazatelé likvidity .....	28
1.8.2	Analýza zadluženosti .....	29
1.9	Shrnutí teoretické část .....	30
<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....</b>	<b>31</b>
2.1	Charakteristika subjektu .....	31
2.1.1	Základní údaje o společnosti .....	31
2.1.2	Činnost společnosti .....	31
2.1.3	Organizační struktura .....	32
2.2	Vznik pohledávek u společnosti .....	32
2.3	Předcházení vzniku problematických pohledávek .....	33
2.4	Způsoby zajištění pohledávek u společnosti .....	33
2.5	Způsoby utvrzení dluhu .....	34
2.6	Vymáhání pohledávek po splatnosti .....	34

2.7	Analýza pohledávek .....	35
2.7.1	Analýza pohledávek 2017.....	35
2.7.2	Analýza pohledávek 2018.....	36
2.7.3	Analýza pohledávek 2019.....	37
2.7.4	Analýza pohledávek 2020.....	39
2.7.5	Srovnání splatnosti pohledávek dle objednavatelů.....	41
2.8	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	43
2.8.1	Ukazatelé likvidity .....	43
2.8.2	Analýza zadluženosti .....	45
2.9	Shrnutí analytické části .....	47
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ.....</b>	<b>48</b>
3.1	Předcházení vzniku problematických pohledávek .....	48
3.1.1	CESR .....	48
3.1.2	Roger.....	49
3.1.3	Doporučení.....	49
3.2	Způsoby zajištění pohledávek .....	49
3.2.1	Zástavní právo.....	50
3.3	Způsoby utvrzení dluhu u společnosti.....	50
3.3.1	Smluvní pokuta .....	50
3.4	Mimosoudní vymáhání pohledávek po splatnosti.....	51
3.4.1	Vymáhání pohledávek inkasní kanceláři .....	51
3.4.2	Faktoring .....	52
3.5	Soudní vymáhání pohledávek po splatnosti.....	54
3.5.1	Vymáhání pohledávky ve zkráceném civilním řízení.....	54
3.5.2	Vymáhání pohledávek v rozhodčím řízení .....	55

3.6	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	56
3.6.1	Ukazatelé likvidity a analýza zadluženosti .....	56
3.6.2	Doporučení pro společnost .....	57
3.7	Zhodnocení návrhů a jejich realizovatelnost v praxi .....	57
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	.....	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK</b>	.....	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ</b>	.....	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	.....	<b>67</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou vymáhání a zajištění pohledávek. S problémy s hrazením pohledávek po splatnosti, či s úplným neuhrazením pohledávky ze strany dlužníka se setkává mnoho podnikatelů. Tyto situace dostávají podnikatele do rizika. Značná část podnikatelů se kvůli těmto skutečnostem dostane do finanční tísně.

Při psaní této bakalářské práce se mnou spolupracoval podnikatelský subjekt, který si přál zůstat anonymní. Proto je v této práci označován jako subjekt XYZ s.r.o. Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části.

Teoretická část nejdříve vymezuje pojem pohledávka a její příslušenství. Dále vymezuje způsoby vzniku a zániku pohledávky. V další části definuje způsoby zajištění a utvrzení pohledávky. V závěrečné části uvádí možnosti soudního a mimosoudního vymáhání a charakterizuje pohledávky z ekonomického hlediska.

Analytická část bakalářské práce se věnuje situaci ve společnosti XYZ s.r.o. Na začátku jsou uvedeny základní údaje o sledovaném subjektu. V následných kapitolách je nejdříve popsán způsob, jakým podnikateli vznikají pohledávky. Dále je popsán postup, kterým se podnikatel snaží předcházet problematickým pohledávkám. Následně je analyzována současná strategie podnikatele v rámci zajištění a utvrzení pohledávek a také popsány způsoby, které společnost využívá při vymáhání pohledávek po splatnosti. V závěru analytické části je provedena analýza pohledávek po splatnosti společnosti XYZ s.r.o. a jsou zde zkoumány pohledávky z ekonomického hlediska.

Návrhová část představuje řešení pro zlepšení zajištění a utvrzení pohledávek, vymáhání pohledávek po splatnosti a také návrhy pro zefektivnění práce s finančními prostředky a pro zefektivnění financování společnosti.

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

Bakalářská práce se zabývá zajištěním a vymáháním pohledávek ve společnosti s ručením omezeným, jejíž ekonomická činnost je v odvětví pozemního stavebnictví. Podnikatel nemá pohledávky dostatečně zajištěné. Tato skutečnost zhoršuje podnikatelovo postavení při vymáhání pohledávek. Dlužníci věřitele často hradí své závazky po splatnosti. Toto jednání narušuje cash flow subjektu a nutí podnikatele držet zvýšené množství rezervních finančních prostředků, aby vlivem pozdního uhrazení ze strany dlužníka nedošlo k platební neschopnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat postupy a návrhy, díky kterým by podnikatel mohl daným problémům předejít, či minimalizovat jejich negativní dopady. Dílčím cílem bude zpracování teoretické části bakalářské práce, s využitím informací získaných z odborné literatury a platné legislativy České republiky. Dalším dílčím cílem bude zpracování analytické části, která bude obsahovat analýzu pohledávek sledovaného subjektu. Tato analýza bude důležitá pro následné vyhodnocení možných postupů a předložení návrhů ke zlepšení současné situace.

Ke zpracování bakalářské práce byly využity rozhovory s jednatelem sledovaného subjektu a interní dokumenty subjektu. Dále byly využity metody literární rešerše, analýzy, indukce a dedukce. Analýza je metoda, která rozkládá zkoumaný jev na nižší prvky. Dedukce je logická metoda, která z jednotlivých tvrzení vyvozuje jeden závěr. Indukce je metoda, která provádí zobecnění na základě zkoumání jednotlivého tvrzení (Ochrana, 2009).

Nejprve na základě odborné literatury a platné legislativy České republiky byla zpracována teoretická část. Následně na základě interních dokumentů společnosti XYZ s.r.o. poskytnutých podnikatelem a rozhovorů s podnikatelem byla vypracována analytická část. Na základě těchto dvou částí byla zhotovena závěrečná část, která obsahuje návrhy na zlepšení současné situace vymáhání a zajištění pohledávek ve společnosti XYZ s.r.o.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA

Teoretická část bakalářské práce nejprve definuje pojem pohledávka a její příslušenství. Dále popisuje způsoby vzniku a zániku pohledávky a předkládá možnosti zajištění a utvrzení dluhu. V další kapitole se práce věnuje předcházení vzniku problematických pohledávek a následně vymáhání pohledávek po splatnosti. V závěru jsou vymezeny pohledávky z ekonomického hlediska.

## 1.1 Pohledávka a její příslušenství

Pohledávka je právem chápána jako nárok vyžadovat přesně vymezené plnění jedním účastníkem po druhém účastníkovi. Účastníky nazýváme **věřitel** a **dlužník** (Drbohlav, 2011, s. 17).

Dle § 1721 občanského zákoníku je věřitelem ten, kterému plyne ze závazku právo na určité plnění a dlužník je tím účastníkem, jenž má ze závazku povinnost uskutečnit toto plnění (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### Příslušenství pohledávky

Občanský zákoník vymezuje příslušenství pohledávky následovně: „*Příslušenstvím pohledávky jsou úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., § 513).

## 1.2 Vznik pohledávek

Pohledávky vznikají z právního jednání (nejčastěji ze smlouvy), z protiprávního činu či z jiné právní skutečnosti (Janků, 2014, s. 131). Uvedené způsoby jsou představeny níže.

### 1.2.1 Smlouva

Smlouva je dohodou nejméně dvou účastníků o závazku. Smlouvou se zavazují účastníci zřídit mezi sebou závazek a konat dle obsahu smlouvy. Smlouvy mohou být

synallagmatické (strany mají vzájemné závazky), nebo asyntagmatické (závazek má jen jedna strana) (Novotný, 2017, s. 45).

### **1.2.2 Protiprávní čin**

Protiprávním činem je bezdůvodné obohacení a dle § 2991 občanského zákoníku je definováno následovně: „*Kdo se na úkor jiného bez spravedlivého důvodu obohatí, musí ochuzenému vydat, oč se obohatil*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### **1.2.3 Jiná právní skutečnost**

Jinou právní skutečností je například rozhodnutí státního orgánu, závazek vznikající nálezci nalezením věci ztracené, nebo závazek z tzv. nepřikázaného jednatelství (závazek v němž jednající neměl právo jednat, a přesto tak činil (Janků, 2014, s. 132).

## **1.3 Způsoby zajištění pohledávky**

Zajištění pohledávky je způsob krytí pro věřitele. Pokud se věřiteli nedostane plnění od dlužníka, jeho pohledávka se uspokojí jiným způsobem (Novotný, 2017, s.101). V této podkapitole jsou popsány jednotlivé způsoby zajištění pohledávky.

### **1.3.1 Ručení**

Ručení je častým zajišťovacím prostředkem. Vzniká smlouvou mezi věřitelem a osobou odlišnou od dlužníka (ručitelem). Ručitel se zavazuje splnit dlužníkům závazek, pokud sám dlužník tak neučiní (Novotný, 2017, s. 102).

Dle § 2018 občanského zákoníku: „*Kdo věřiteli prohlásí, že ho uspokojí, jestliže dlužník věřiteli svůj dluh nesplní, stává se dlužníkovým ručitelem. Nepřijme-li věřitel ručitele, nemůže po něm nic žádat*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Ručení musí být vždy uzavřeno písemnou smlouvou, lze ručit pouze za platný dluh. Ručitel se však dle zákona může zaručit i za dluh budoucí či podmíněný. Ručení se vztahuje buď na celý závazek, nebo jeho část. Při ručení více ručitelů každý z nich ručí za celý dluh. Ručení je zpravidla časově neomezené, ručitel však může v ručitelském prohlášení omezit dobu na určitou. Při zániku zajištěného dluhu zaniká i ručení. Jestliže příčinou zániku závazku je nemožnost plnění dlužníka nebo zánik dlužníka

(právnícké osoby), má věřitel právo po ručiteli dluh nadále vyžadovat (Novotný, 2017, s. 102–103).

### **1.3.2 Finanční záruka**

Při finanční záruce se výstavce zaváže písemným prohlášením, při neplnění dlužníka, nebo při jiných splněných podmínkách stanovených v záruční listině, uspokojit věřitele určitou peněžní částkou (Pelikán, 2017, s. 118).

Je nutná písemná forma. Věřitel nemusí vyzývat prvně dlužníka k úhradě, nýbrž se může po splnění podmínek finanční záruky s písemnou výzvou k plnění obrátit rovnou na výstavce (Pelikán, 2017, s. 118). Pokud výstavce plnil za dlužníka, je dlužník povinen plnění nahradit (Novotný, 2017, s. 103–104).

### **1.3.3 Zajišťovací převod práva**

Zajišťovací převod práva je právo vlastnické, případně jiné právo (například pohledávka). Princip zajišťovacího práva spočívá v tom, že při splacení dluhu se právo převede zpět na dlužníka a pokud dlužník svůj dluh nesplní, právo zůstane věřiteli, který tak uspokojí svoji pohledávku. Pokud se jedná o převedení práva k věci zapsané ve veřejném seznamu, musí být v seznamu jeho dočasnost zaznamenána. V případě, že věc převedená na věřitele je hodnotnější než dluh, je věřitel povinen případný rozdíl uhradit. Může si však odečíst účelně vynaložené náklady s výkonem zajišťovacího převodu práva spojené (Novotný, 2017, s. 104–105).

### **1.3.4 Zástavní právo**

Zástavní právo dává možnost věřiteli případný nesplněný závazek uspokojit ze zastavené věci (Janků, 2014 s. 83). Dle § 1312 občanského zákoníku se zástavní právo zřizuje zástavní smlouvou, ve které je určen předmět zástavy a dluh, o který se jedná. Je zde zaznamenána i maximální výše, do jaké se zajištění poskytuje (Zákon č. 89/2012 Sb.).

## **1.4 Způsoby utvrzení dluhu**

Cílem utvrzení dluhu není dluh zajistit, jako v předchozí kapitole u zajištění dluhu, nýbrž jiným způsobem zvýhodnit postavení věřitele vůči dlužníkovi (Janků, 2014 s. 152).



V této podkapitole jsou definovány způsoby utvrzení dluhu, kterými jsou smluvní pokuta a utvrzení dluhu.

### **1.4.1 Smluvní pokuta**

Smluvní pokuta je nejčastější způsob utvrzení dluhu. Ujednají-li si strany pro případ porušení smluvené povinnosti smluvní pokutu v určité výši nebo způsob, jak se výše smluvní pokuty určí, může věřitel požadovat smluvní pokutu bez ohledu na to, zda mu porušením utvrzené povinnosti vznikla škoda. Smluvní pokuta může být ujednána i v jiném plnění než v peněžitém (Pelikán, 2017, s. 289–290). Smluvní pokuta je snadněji uplatnitelná než náhrada škody. Po uhrazení smluvní pokuty nezaniká povinnost splacení dluhu. Věřitel nemůže po uhrazení smluvní pokuty dlužníkem, vyžadovat po dlužníkovi současně za stejné porušení náhradu škody. Výše smluvní pokuty se určuje dohodou obou stran. Soud může výši smluvní pokuty snížit, je-li sjednána jako nepřiměřeně vysoká, nesmí však být menší než výše škody, která vznikla při porušení dané povinnosti (Novotný, 2017, s. 105–106).

### **1.4.2 Uznání dluhu**

Uznání dluhu je jeden ze dvou institutů, které jsou definovány občanským zákoníkem jako nástroj k utvrzení dluhu (Kindl, 2016, s. 469). Pokud dlužník uzná dluh, usnadňuje tak věřiteli procesní situaci při vymáhání dluhu soudně. Pro uznání dluhu je vyžadována písemná forma. Dlužník však může dluh uznat i jiným způsobem, jako například hradí-li dlužník úroky z dlužné částky, nebo plní-li dlužník z části svůj dluh. Dojde-li k promlčení dluhu, na tyto aspekty se jako na způsob uznání dluhu nepohlíží (Novotný, 2017, s. 106).

## **1.5 Zánik pohledávky**

Typickým způsobem zániku závazku je splnění. Závazky však nezanikají pouze splněním, ale i několika dalšími způsoby (Novotný, 2017, s. 95). V následujících podkapitolách jsou tyto způsoby jmenovány a popsány.

### 1.5.1 Prekluze

Dle § 654 občanského zákoníku: „*Nebylo-li právo vykonáno ve stanovené lhůtě, zanikne jen v případech stanovených zákonem výslovně. K zániku práva soud přihlédne, i když to dlužník nenamítne*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.). Z tohoto vyplývá, že pokud by dlužník i po uplynutí lhůty plnil, je jeho jednání protiprávní a má nárok na vrácení plnění. Věřitel by se dopustil bezdůvodného obohacení (Drbohlav, 2011, s.33).

Kromě prekluzivní lhůty podléhá právo také promlčecí lhůtě. Při **promlčení** však nedochází k zániku práva, ale pouze k jeho oslabení. Pokud věřitel neuplatní své právo v promlčecí lhůtě, může dlužník vznést námitku na promlčení a právo se promlčí. Pokud dlužník námitku nevznes, soud k promlčení nepřihlíží. Z toho plyne, že pokud dlužník plní po promlčení a nevznes námitku, nemůže požadovat vrácení plnění. Promlčecí lhůta trvá tři roky (Novotný, 2017, s. 31–40).

### 1.5.2 Dohoda

Dohodou o zrušení závazku se obě strany navzájem zproští svých závazků. Zánik je trvalý, nelze jej obnovit. Zánik nastane v čase, který si strany v dohodě sjednaly. Pokud tak neučily, zánik nastane v čase uzavření dohody. U dohody není zákonem vyžadována písemná forma (Novotný, 2017, s. 95).

### 1.5.3 Započtení

Dle občanského zákoníku § 1982: „*Dluží-li si strany vzájemně plnění stejného druhu, může každá z nich prohlásit vůči druhé straně, že svoji pohledávku započítává proti pohledávce druhé strany*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Pohledávky musí být uplatnitelné před soudem. K započtení může dojít dohodou, nebo jedna strana může podat kompenzační projev (projev směřující k započtení). Nesmí však obsahovat podmínku, či počítat s účinky, které nastanou později. Pro započtení není stanovena písemná forma (Novotný, 2017, s. 95–96).

### **1.5.4 Odstupné**

Dle § 1992 občanského zákoníku se strany mohou domluvit, že jedna ze stran může závazek zrušit zaplacením odstupného. Právo zaplatit odstupné straně zaniká, pokud jakoukoli část plnění přijala či druhé straně poskytla (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### **1.5.5 Splynutí**

Dle § 1993 občanského zákoníku „*Splyne-li jakýmkoli způsobem právo s povinností v jedné osobě, zaniknou právo i povinnost, nestanoví-li zákon jinak*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.). Typickým příkladem je dědění, kdy se dlužník stane dědicem věřitele. Pohledávka následně zaniká splynutím (Novotný, 2017, s. 97).

### **1.5.6 Prominutí dluhu**

Věřitel může dlužníkovi dluh prominout, předpokládá se dlužníkuv souhlas. Pokud dlužník bez prodlení projeví svůj nesouhlas, nebo dluh uhradí, k prominutí nedojde (Novotný, 2017, s. 97).

### **1.5.7 Výpověď**

Dle § 1998 občanského zákoníku lze vypovědět závazek, pokud se tak strany domluví, nebo pokud tak určí zákon. Po vypovězení běží výpovědní doba a až po jejím ukončení závazek zaniká. Pokud je sjednána možnost vypovězení bez výpovědní doby, závazek zaniká účinností výpovědi (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### **1.5.8 Odstoupení od smlouvy**

Dle § 2001 a 2002 občanského zákoníku může dojít k odstoupení od smlouvy více způsoby. Pokud si to strany ujednají, nebo pokud tak stanoví zákon, nebo také poruší-li jedna strana smlouvu závažným způsobem, druhá strana může bez odkladu odstoupit (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### **1.5.9 Dodatečná nemožnost plnění**

Závazek zaniká v důsledku dodatečné nemožnosti plnění, pokud se stane nesplnitelným po vzniku závazku. Pokud se jedná pouze o ztížení podmínek splnění závazku (například zvýšení nákladů), dle zákona se o nemožnost plnění nejedná. Povinnost prokazovat nemožnosti plnění je na dlužníkovi (Novotný, 2017, s. 99–100).

### **1.5.10 Smrt dlužníka nebo věřitele**

Smrtí dlužníka či věřitele zanikají práva a povinnosti, které jsou obsahem výlučně vázány na jejich osoby (například závazek na uměleckou činnost) (Novotný, 2017, s. 100).

## **1.6 Předcházení vzniku problematické pohledávky**

Problematická pohledávka je taková pohledávka, která je shledávána za nestandardní, pochybnou či ztrátovou. Z toho vyplývá, že podnikatel by se takovým pohledávkám měl vyhnout (Perthen, 2015, s. 9). V následující podkapitole jsou uvedeny způsoby předcházení vzniku problematickým pohledávkám.

### **1.6.1 Informace o smluvním partnerovi**

Základní obrana před vznikem problematické pohledávky je dostatečná informovanost o hospodářské situaci možného smluvního partnera před uzavřením smlouvy. Informace jsou klíčové pro analýzu rizik, která poslouží ke správnému rozhodnutí, zda s daným subjektem smlouvu uzavřít či nikoli. Informace lze získávat z **vnitřních a vnějších informačních zdrojů** (Vondráková, 2011, s. 126–128).

#### **Vnitřní informační zdroje**

U vnitřních informačních zdrojů se jedná o reálné zkušenosti, které jsou získány z minulých obchodních vztahů s tímto partnerem. Pokud víme, že subjekt neplní závazky jiným stranám, můžeme předpokládat, že nebude plněno ani nám. Jedná se zde však pouze o předpoklady nikoli záruky (Vondráková, 2011, s.127).

#### **Vnější informační zdroje**

Informace o smluvním partnerovi lze získat z veřejných rejstříků jako je například obchodní rejstřík *„kam mají v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví,*

*a zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, obchodní společnosti povinnost každoročně zakládat účetní závěrku a ve stanovených případech i výroční zprávu“* (Perthen, 2015, s. 10). Uvedené doklady lze nalézt i volně dostupné na adrese [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Dále lze informace najít na Administrativním registru ekonomických subjektů (ARES). Tento registr obsahuje informace z obchodního rejstříku, údaje o plátcovství DPH, informace o poskytnutých dotacích a státní podpoře, nebo informace o vydaných živnostenských oprávněních. Důležité je přesvědčit se o stavu subjektu pomocí Centrální evidence exekucí. Zde se nachází informace o vyrozumění a zahájení exekucí. Dále můžeme v insolvenčním rejstříku (ISIR) bezplatně zjistit, zda subjekt na sebe podal, nebo na něj byl podán insolvenční návrh (Perthen, 2015, s. 10–11).

### **1.6.2 Právní ošetření vztahu s obchodním partnerem**

Jedna ze základních možností prevence problematických pohledávek je kvalitní smlouva. Díky smluvní volnosti, kterou poskytuje občanský zákoník se mohou smluvní strany odchýlit od ustanovení předmětných zákonů a upravit svá práva a povinnosti. Nezbytnou součástí smlouvy by měl být způsob placení za poskytnuté plnění. Věřitel by se měl snažit nastavit způsob placení tak, aby měl co největší možnou záruku uhrazení pohledávky (Vondráková, 2011, s. 130–131).

### **1.6.3 Správa pohledávek**

*„Správu pohledávek lze charakterizovat jako soubor pravidel a postupů k minimalizaci vzniku problematických pohledávek“* (Vondráková, 2011, s. 138). Pravidla správy pohledávek si věřitel stanovuje zpravidla sám. Nachází se v nich například lhůty splatnosti pohledávek, úvěrové limity, způsoby zajištění pohledávek a jiné. Další možností je předání správy pohledávek odborné agentuře. Tato možnost se doporučuje zejména společnostem, které mají velké množství vystavených faktur (Vondráková, 2011, s. 137–138).

## **1.7 Vymáhání pohledávek po splatnosti**

Pokud po lhůtě splatnosti pohledávky není stále zrealizované plnění ze strany dlužníka, věřitel (nebo pověřený subjekt) se snaží nalézat a využívat způsoby řešení pohledávky s cílem dosáhnout uhrazení dluhu. Toto jednání nazýváme **mimosoudní vymáhání pohledávek** (Vondráková, 2011, s. 142).

Pokud tohoto nelze dosáhnout, měl by věřitel využít jiné prostředky, dle zákonných norem, aby nedošlo k případné ztrátě, nebo se ztrátu pokusil minimalizovat. Toto jednání nazýváme soudní vymáhání pohledávek (Vondráková, 2011, s. 142).

### **1.7.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

V následující podkapitole jsou uvedeny a popsány způsoby mimosoudního vymáhání pohledávek.

#### **1.7.1.1 Vymáhání pohledávky věřitelem**

Pokud pohledávka není uhrazena ve lhůtě splatnosti, věřitel má začít okamžitě jednat. Věřitel by si měl ověřit, zda se faktura dostala k dlužníkovi. Pokud tomu tak není, věřitel dlužníkovi zašle kopii faktury. Při stálém neplnění je dalším krokem upomínka ze strany věřitele (zpravidla telefonická či prostřednictvím elektronické pošty). Následuje upomínka písemná (formou doporučené pošty). Upomínku může věřitel zaslat ještě jednou. Tentokrát by však měla jasně definovat, že se jedná o poslední možnost vyřešení smírnou cestou. Všechny upomínky by měly obsahovat čas, který věřitel dává dlužníkovi na splnění závazku. Věřitel by měl na dlužníka tlačit všemi dostupnými prostředky, jako například upozornění na uplatnění smluvní pokuty, úroků z prodlení, odstoupení od smlouvy, zveřejnění dlužníka a jeho pohledávky v databázi dlužníků. Pokud následně dlužník uhradí dlužnou částku, upomínací řízení bylo úspěšné. Pokud ne, může být dlužník ve finančních problémech a věřitel by měl sepsat s dlužníkem uznání dluhu (dle § 558 občanského zákoníku). Díky tomu bude mít věřitel výhodnější postavení při případném soudním řízení (Vondráková, 2011, s. 143–144).

### 1.7.1.2 Vymáhání pohledávky inkasní kanceláří

Věřitel může vymáháním splatné pohledávky pověřit inkasní kancelář (například kvůli svým časovým možnostem). Obecně se doporučuje v případě pověření inkasní kanceláře jednat rychle. Pravděpodobnost úspěchu totiž se stářím pohledávky klesá a cena za služby inkasní kanceláře se stářím pohledávky naopak roste. Inkasní kancelář může například jednat za věřitele s dlužníkem o úhradě pohledávky, sepisovat uznání závazků a sjednávat splátkové kalendáře (Vondráková, 2011, s. 151–153).

### 1.7.1.3 Postoupení pohledávky

*„Postoupení pohledávky je změna v osobě věřitele. Postoupení pohledávky se uskutečňuje na základě písemné smlouvy, kterou postupitel (cedent) postupuje pohledávky, jež má vůči dlužníkovi, jinému subjektu – postupníkovi (cesionáři). K postoupení pohledávky není nutný souhlas dlužníka“* (Vondráková, 2011, s. 159).

Postoupením pohledávky se věřitel může zbavit problematicky doboyté pohledávky. Věřitel většinou postupuje pohledávku za nižší nominální hodnotu. Zprostí se však starostí s vymáháním a jeho uspokojení je rychlé a jisté. Do postoupení pohledávky se řadí **faktoring** a **forfaiting** (Vondráková, 2011, s. 159–160).

#### **Faktoring**

Jedná se o způsob financování krátkodobých pohledávek. Věřitel postoupí pohledávku faktoringové společnosti a získá plnění dříve než od dlužníka. Faktoringová společnost svému klientovi po postoupení poskytne zálohu ve výši 60 až 90 procent z nominální hodnoty pohledávky. Po uhrazení pohledávky dlužníkem faktoringová společnost zaplatí klientovi zbytek nominální hodnoty, od které si však odečte odměnu a případné úroky (Vondráková, 2011, s. 176–177).

Existují dva typy faktoringu. Je to bezregresní faktoring a regresní faktoring. Rozdíl mezi typy faktoringu je v tom, že u bezregresního faktoringu nese riziko nesplacení postoupené pohledávky společnost poskytující faktoring. Naopak u regresního faktoringu nese riziko původní věřitel a pokud dlužník neuhradí dlužnou částku do určitého časového limitu je pohledávka faktoringovou společností zpětně postoupena postupiteli (Factoring KB, a.s., ©2021).

## **Forfaiting**

Jedná se o způsob financování dlouhodobých pohledávek prostřednictvím odkupu bankou nebo forfaitingovou společností. Díky tomuto způsobu se věřitel dostane dříve k finančnímu plnění. Na rozdíl od faktoringu dostane bývalý věřitel plnění snížené o odměnu forfaitingové společnosti hned a nenese žádná rizika s možným nezaplacením ze strany dlužníka. Jedná se o pohledávky za zahraničním subjektem a většinou se jedná o pohledávky značné výše (Vondráková, 2011, s. 181–182).

### **1.7.2 Soudní vymáhání pohledávek**

V této podkapitole jsou uvedeny a popsány způsoby soudního vymáhání pohledávek.

#### **1.7.2.1 Nalézací řízení soudní**

Pokud věřitel nedisponuje sjednanou rozhodčí doložkou a dlužník neplní, věřitel je pro získání exekučního titulu nucen zahájit soudní řízení. Věřitel zahajuje soudní řízení podáním návrhu a stává se žalobcem (nese břemeno tvrzení a důkazní břemeno). Věřitel musí zaplatit soudní poplatek, jehož výše je odvozená od žalovaného nároku (Perthen, 2015, s. 36–38). Soudní vymáhání pohledávek se řídí zákonem č. 99/1963, občanský soudní řád.

#### **Zkrácené civilní řízení**

V některých případech zákon umožňuje, místo vymáhání pohledávky v klasickém soudním řízení, využít tzv. zkrácené řízení. V tomto řízení lze dosáhnout pravomocné rozhodnutí rychleji a bez ústního jednání před soudem. Pravomocné rozhodnutí je vydáno **platebním rozkazem** (Vondráková, 2011, s. 221).

Další možností realizace vymáhání pohledávek ve zkráceném civilním řízení je prostřednictvím **elektronického platebního rozkazu** (Vondráková, 2011, s. 229).

#### **Platební rozkaz**

Jedná se o způsob vyřízení žaloby na zaplacení peněžité částky, který se využívá ve zkráceném řízení a probíhá bez slyšení žalovaného. Soud ve vydaném platebním rozkazu uloží žalovanému, aby zaplatil žalobci uplatněnou pohledávku a náklady řízení do 15 dnů od doručení tohoto platebního rozkazu. V téže lhůtě může podat žalovaný odpor u soudu, který platební rozkaz vydal (Vondráková, 2011, s. 221).



## **Elektronický platební rozkaz**

Jedná se rovněž o způsob vyřízení žaloby na zaplacení peněžité částky, který se využívá ve zkráceném řízení a probíhá bez slyšení žalovaného. Soud zde na základě žalobcem podaného návrhu, který je podán elektronickou formou na stanoveném formuláři a je opatřený zaručeným elektronickým podpisem, rozhodne o vydání elektronického platebního rozkazu. Nejprve však musí žalobce zaplatit soudní poplatek (Vondráková, 2011, s. 229).

### **1.7.2.2 Mediace**

Mediaci definuje § 2 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci. Jedná se o prostředek, kdy pomocí **mediátora** dochází ke komunikaci mezi oběma stranami (dlužníkem a věřitelem) za účelem smírného řešení konfliktu (uzavřením mediační dohody).

Mediace vzniká dohodou dvou stran. K mediaci dochází v případě, že si strany tento postup stanoví v mediační smlouvě, nebo nařízením předsedy senátu, který stranám sporu nařídí povinné setkání s mediátorem. V případě, že mediační dohodu schválí soud, dohoda tím nabývá účinku soudního smíru. Odměna pro mediátora je zpravidla uvedená v mediační smlouvě. Mediaci můžou obě strany kdykoli ukončit (Perthen, 2015, s. 38–39).

#### **Mediátor**

Mediátor je fyzická osoba, která je zapsána do seznamu vedeného Ministerstvem spravedlnosti. Tato osoba musí splňovat podmínky pro zápis a jejím úkolem je vést zúčastněné strany k dosažení smírného řešení a tím dosáhnout vyřešení konfliktu prostřednictvím uzavření mediační dohody (Perthen, 2015, s. 39).

### **1.7.2.3 Rozhodčí řízení**

Rozhodčí řízení je upraveno Zákonem č. 216/1994 Sb. O rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů. „*Rozhodčí řízení je definováno jako rozhodování sporů soukromými osobami, nebo nestátními rozhodčími institucemi, které jsou oprávněny na základě právních předpisů takový spor projednat a rozhodnout*“ (Vondráková, 2011, s. 289).

Řízení je ústní a neveřejné, strany se však mohou dohodnout na rozhodování pouze na základě listin. V rozhodčí smlouvě bývá zahrnuta výše poplatku a také pravidla

uhrazení nákladů rozhodčího řízení a náhrady nákladů stran. Výsledkem rozhodčího řízení je rozhodčí nález. Rozhodčí nález se stává dnem doručení exekučním titulem v případě, že není možné nález přezkoumat a není stanovena možnost přezkumu (Perthen, 2015, s. 40).

#### **1.7.2.4 Vykonávací řízení**

Vykonávací řízení se řídí dle zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, dále dle zákona č. 120/2001 Sb., exekuční řád. Pokud není ze strany dlužníka plněna povinnost poté, co již došlo k nabytí právní moci rozhodnutí, je zahájeno vykonávací řízení. Vykonávací řízení má za cíl vynucení nebo vymožení plnění dlužníka. Účastníky vykonávacího řízení označuje zákon jako oprávněného a povinného (Zákon č. 99/1963 Sb., § 255) (Zákon č. 120/2001 Sb., § 36).

#### **Soudní výkon rozhodnutí**

K nařízení soudního výkonu dochází pouze na základě návrhu oprávněného. Součástí návrhu je jasná identifikace oprávněného i povinného, označení soudu, jež bude návrh posuzovat. Další taxativně vymezenou náležitostí je datum, podpis a způsob provedení výkonu, stejnopis rozhodnutí s potvrzením o jeho vykonatelnosti v případě, že se návrh nepodává soudu (Zákon č. 99/1963 Sb., § 261).

Soud zároveň s nařízením výkonu rozhodnutí určí i povinnost k náhradě nákladů za výkon rozhodnutí. Avšak lhůta k uhrazení zde není pevně stanovena (Zákon č. 99/1963 Sb., § 270).

Rozhodnutí je vykonáváno pouze způsobem stanoveným dle § 258 zákona č. 99/1963 Sb.: *„Výkon rozhodnutí ukládajícího zaplacení peněžité částky lze provést srážkami ze mzdy, příkázáním pohledávky, správou nemovité věci, prodejem movitých věcí a nemovitých věcí, postižením závodu a zřízením soudcovského zástavního práva k nemovitým věcem.“*

#### **Exekuce**

Jedná se o nucený výkon práva. Exekuce je prostředek, jehož cílem je zajistit oprávněnému splnění jeho práva proti dlužníkovi, který nesplnil to, co mu bylo uloženo pravomocným a vykonatelným rozhodnutím (Vondráková, 2011, s. 439).

Pokud dlužník neplní závazky, měl by věřitel ihned po získání vykonatelného exekučního titulu podat návrh na zahájení exekuce (návrh musí podat sám věřitel). Exekutora si vybírá věřitel předáním exekučního titulu vybranému exekutorovi. Při výběru není omezen působností, neboť exekutoři mají celorepublikovou působnost (Perthen, 2015, 41–43).

Způsoby provedení výkonu rozhodnutí se liší na základě formy plnění. Pokud se jedná o peněžité částky, formy jsou následující:

- Srážky ze mzdy a jiných příjmů,
- příkazání pohledávky,
- prodej movitých věcí a nemovitostí,
- příkazání pohledávky z účtu u peněžního ústavu,
- příkazání jiných peněžitých plnění,
- postižení jiných peněžitých plnění,
- postižení jiných majetkových práv,
- příkaz k výplatě z účtu u peněžního ústavu.

V případě nepeněžitého plnění:

- Vyklizením bez náhrady,
- vyklizením se zajištěním bytové náhrady nebo přístřeší,
- odebrání společné věci,
- rozdělením věci,
- provedením prací a výkonů.

(Vondráková, 2011, s. 429-431)

### 1.7.2.5 Insolvency

*„Insolvenční řízení je řízení vedené podle zákona č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon, v platném znění, před insolvenčním soudem, jehož předmětem je úpadek nebo hrozící úpadek dlužníka a způsob jeho řešení“* (Vondráková, 2011, s. 359).

Při úpadku dlužníka může věřitel vymáhat pohledávku pomocí insolvenčního řízení. Uspokojování probíhá poměrně vůči všem přihlášeným věřitelům. Výhodu má věřitel zajištěné pohledávky. Věřitel musí sám hlídat případný úpadek svých dlužníků, aby neopomněl přihlášení své pohledávky. Zmeškání lhůty pro přihlášení pohledávky často znamená úplnou ztrátu pohledávky (Perthen, 2015, s. 44).

Insolvenční návrh může podat jak dlužník, tak věřitel disponující důkazy o dlužníkovu úpadku. K úpadku dochází, pokud má dlužník více věřitelů (tj. alespoň dva),

nebo peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti, nebo v případě platební neschopnosti (Vondráková, 2011, s. 359–365).

## **1.8 Pohledávky z ekonomického hlediska**

Následující podkapitola se zabývá ukazateli **finanční analýzy**, které souvisí s problematikou pohledávek a závazků.

### **Finanční analýza**

Finanční analýza se užívá pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Je to nedílná součást finančního řízení a výsledky těchto analýz mohou poskytnout důležité informace pro dosažení optimální budoucnosti podniku (Knápková, 2017, s. 17).

#### **1.8.1 Ukazatelé likvidity**

*„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky“* (Knápková, 2017, s. 93). Likvidita je klíčová pro každý podnikatelský subjekt, neboť pouze likvidní subjekt je schopen hradit své závazky. Je však důležité si uvědomit, že i příliš vysoká likvidita nemusí být pozitivní jev, protože velké množství oběžných aktiv nepracujících ve prospěch zhodnocení finančních prostředků, omezuje podnik v prosperitě (Růčková, 2010, s. 48–49).

##### **1.8.1.1 Běžná likvidita**

*„Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku“* (Knápková, 2017, s. 94).

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

Výsledek tedy vypovídá o schopnosti podniku uspokojit své věřitele, pokud by proměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota je 1,5-2,5 (Růčková, 2010, s. 50).

### 1.8.1.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita narozdíl od běžné likvidity od oběžných aktiv v čitateli odčítá zásoby, neboť se jedná o nejméně likvidní složku oběžného majetku (Hrdý, 2009, s. 114).

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

Doporučená hodnota je 1 až 1,5. Při hodnotě menší než 1 musí podnik spoléhat na prodej zásob (Knapková, 2017, s. 95). Pokud je hodnota vyšší, znamená to velké množství oběžných aktiv, které jak již jsme zmínili vede k neefektivitě (Růčková, 2010, s. 50).

### 1.8.1.3 Okamžitá likvidita

Jedná se o nejužší vymezení likvidity, protože pracuje pouze s nejlikvidnějšími složkami aktiv (Hrdý, 2009, s. 114).

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

Doporučené hodnoty jsou 0,2 až 0,5. Vyšší hodnoty znamenají, že se neefektivně nakládá s finančními prostředky (Knapková, 2017, s. 95).

## 1.8.2 Analýza zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti informují o poměru mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Jejich sledování je důležité, protože při vysokém poměru cizích zdrojů (zadluženosti) je vysoké i riziko platební neschopnosti. Je však klíčové si uvědomit, že mírné zadlužení může mít pozitivní efekt, a to z důvodu nižší ceny cizího kapitálu oproti ceně vlastního kapitálu (Knapková, 2017, s. 87).

### 1.8.2.1 Celková zadluženost

Je základní ukazatel zadluženosti (Knapková, 2017, s. 88).

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

Doporučená hodnota je 30 až 60 %. Pro posuzování je však důležité přihlížet k tomu, v jakém odvětví podnikatel působí a k jeho schopnosti splácet úroky (Knápková, 2017, s. 88). Obecně však můžeme říct, že s růstem hodnoty tohoto ukazatele roste zadluženost podniku a z toho vyplývá vyšší riziko pro věřitele (Hrdý, 2009, s. 129).

### **1.8.2.2 Koeficient samofinancování**

Jedná se o ukazatel doplňující ukazatel celkové zadluženosti (Růčková, 2010, s. 58).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování vyjadřuje část aktiv, která je financována vlastníky společnosti. Součet koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti by měl být přibližně 1 (Růčková, 2010, s. 58).

## **1.9 Shrnutí teoretické část**

Teoretická část popisuje vznik a zánik pohledávky, následně se zabývá zajištěním a utvrzením dluhu. Poté se věnuje problematické pohledávce, předcházení jejímu vzniku a následnému vymáhání pohledávek jak soudní, tak mimosoudní cestou. Na závěr se zabývá pohledávkou z ekonomického hlediska.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

Tato část bakalářské práce se zabývá situací ve společnosti XYZ s.r.o. Na začátku je společnost obecně charakterizována a jsou zde uvedeny základní údaje o sledovaném subjektu. V následných kapitolách je nejdříve popsán způsob, jakým podnikateli vznikají pohledávky. Dále jsou uvedeny prostředky, kterými se podnikatel snaží předcházet problematickým pohledávkám. Následně je analyzována současná strategie podnikatele v rámci zajištění a utvrzení pohledávek. V dalších kapitolách jsou popsány způsoby, které společnost využívá při vymáhání pohledávek po splatnosti. V této části je také provedena analýza pohledávek za období 2017–2020. V závěru analytické části jsou zkoumány pohledávky z ekonomického hlediska. V této podkapitole jsou použity ukazatele likvidity a analýza zadluženosti.

### **2.1 Charakteristika subjektu**

V následující podkapitole jsou uvedeny obecné informace o obchodní korporaci, které se týká bakalářská práce. Tato obchodní korporace si nepřála být jmenována, proto se o ní hovoří jako o XYZ s.r.o.

#### **2.1.1 Základní údaje o společnosti**

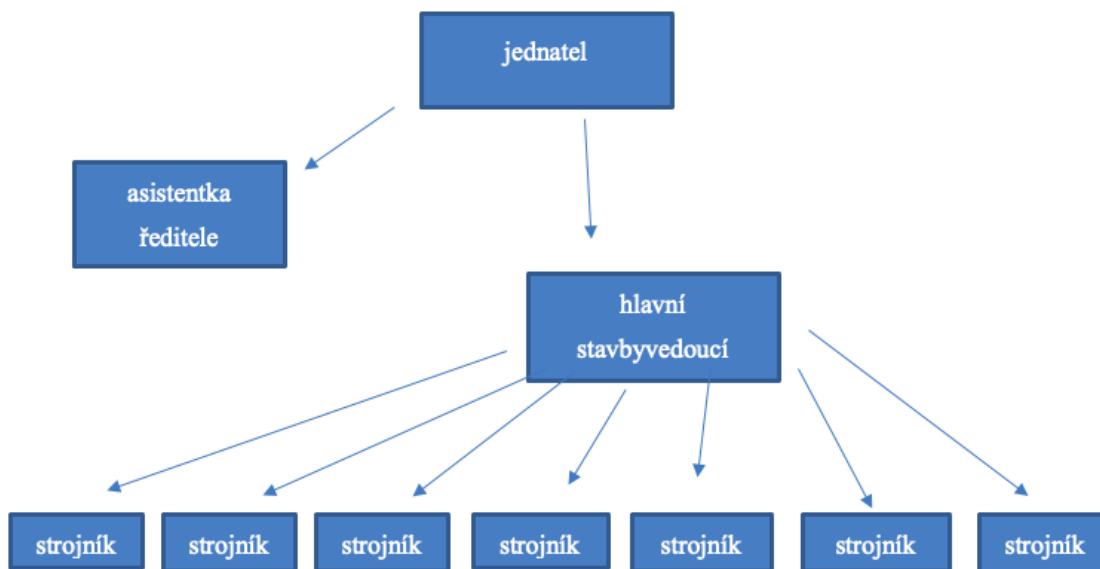
XYZ s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku v roce 2007. Jedná se o společnost s ručením omezeným, jejíž základní kapitál ke dni zápisu do obchodního rejstříku činil 200 000 Kč. Předmět podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a provádění staveb, jejich změn a odstraňování (Veřejný rejstřík a sbírka listin, ©2012–2015).

#### **2.1.2 Činnost společnosti**

Hlavní ekonomickou činností jsou zemní práce prováděné těžkou stavební mechanizací. Jedná se o zemní práce pro dopravní stavby, vodohospodářské stavby, lesotechnické a ekologické stavby, železniční stavby a pozemní stavby (Podnikatel, 2020).

### 2.1.3 Organizační struktura

V XYZ s.r.o. je jediný společník zároveň i jednatelem a plní funkci výkonného ředitele. Jemu je podřízená asistentka ředitele a hlavní stavbyvedoucí. Hlavnímu stavbyvedoucímu se zodpovídá sedm strojníků. (Podnikatel, 2020)



Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti XYZ s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Podnikatel,2020)

## 2.2 Vznik pohledávek u společnosti

Obchodní vztahy společnosti XYZ s.r.o. vznikají uzavřením smlouvy o dílo. Tyto smlouvy podnikatel uzavírá s podnikateli, nebo s vyhlášovatelem **veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku**. Nabídky jsou hodnoceny dle jejich ekonomické výhodnosti. V současné době je ekonomická výhodnost většinou hodnocena podle jediného hodnotícího kritéria, a to je nejnižší nabídková cena (Podnikatel, 2020).

### Veřejná soutěž o nejvhodnější nabídku

Dle § 1773 občanského zákoníku: „*Vyhlašovatel soutěže vymezí v písemné formě alespoň obecným způsobem předmět plnění a zásady ostatního obsahu zamýšlené smlouvy, na němž trvá, a určí způsob podávání nabídek a lhůtu, do které lze nabídky podat, jakož i lhůtu pro oznámení vybrané nabídky. Obsah podmínek soutěže vhodným způsobem uveřejní.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.) Podle podmínek soutěže vyhlášovatel vybere



nejvhodnější nabídku a dle určených podmínek oznámí ve stanovené lhůtě její přijetí. Soutěž může mít stanovena přesná kritéria výběru nejvhodnější nabídky. Pokud tato kritéria stanovena nejsou, vyhlášovatel je oprávněn si nejvhodnější nabídku vybrat dle svého uvážení a potřeby. Vyhlášovatel nemá povinnost vybrat nabídku, není-li spokojen s předloženými nabídkami a je-li to předem vyhrazeno v podmínkách soutěže. Povinností vyhláivatele je bez zbytečného odkladu vyrozumět všechny zúčastněné navrhovatele o výsledku soutěže o nejvhodnější nabídku (Zákon č. 89/2012 Sb., § 1777 a § 1779).

### **2.3 Předcházení vzniku problematických pohledávek**

Podnikatel při předcházení vzniku problematických pohledávek využívá znalostí trhu, které nabyt za dlouholeté působení v tomto odvětví. Potenciální dlužníky však také kontroluje pomocí volně dostupných veřejných zdrojů. S objednateli, s nimiž doposud nespolečně pracoval a není si vědom jejich finanční stability, si sjednává měsíční zálohové platby. Součet těchto zálohových plateb pokrývá celkovou cenu, jenž je obsažena ve smlouvě o dílo (Podnikatel, 2021).

### **2.4 Způsoby zajištění pohledávek u společnosti**

V roce 2018 poprvé podnikatel uzavřel smlouvu s vyhlášovatelem veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku. Od roku 2018 z takto vzniklých obchodních vztahů vzniká 34,5 % veškerých podnikatelových pohledávek. Z toho důvodu v následujících kapitolách bakalářská práce rozděluje přístup podnikatele dle objednavatele (Hlavní účetní kniha za období 2018, Hlavní účetní kniha za období 2019, Hlavní účetní kniha za období 2020).

Společnost aktivně nevyužívá žádný ze zajišťovacích instrumentů, ačkoliv ve vztazích s objednavateli ze soukromého sektoru, by v případech, kdy objednavatel silně stojí o spolupráci se společností XYZ s.r.o., jejich využívání bylo možné (Podnikatel, 2021).

V případě veřejných zakázek, společnost XYZ s.r.o. nemá možnost využívat žádný ze zajišťovacích instrumentů. Tato skutečnost je dána smluvními podmínkami objednavatele. Do těchto podmínek podnikatel, coby zhotovitel, nemůže zasahovat (Podnikatel, 2021).

## **2.5 Způsoby utvrzení dluhu**

Nejčastěji využívaný způsob utvrzení dluhu u společnosti XYZ s.r.o., z pozice věřitele, je smluvní pokuta. Výše smluvní pokuty je 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení. V případech, kdy dlužník neuhradí pohledávku do 30 dní od splatnosti, podnikatel začíná usilovat o uznání dluhu, aby upevnil své postavení v případném procesním vymáhání. Uznání dluhu je zpravidla doprovázeno splátkovým kalendářem. Tento postup společnost využívá ve smluvních vztazích se subjekty ze soukromého sektoru (Podnikatel, 2021).

Pokud se jedná o smluvní vztahy z veřejných nabídek, nemá možnost do smluvních podmínek zasahovat. Tudiž je výše smluvní pokuty stanovena objednavatelem i pro případ, kdy je podnikatel v pozici věřitele. Tato smluvní pokuta zpravidla bývá ve výši 0,05 % z dlužné částky za jeden den prodlení. Uznání dluhu v takovéto situaci podnikatel nevyužívá, neboť se nikdy nesetkal se situací, kdy by dlužník pohledávku, vzniklou na základě veřejné nabídky, neuhradil (Podnikatel, 2021).

## **2.6 Vymáhání pohledávek po splatnosti**

Většinu dluhů se snaží vymáhat sám věřitel. Věřitel, do pěti dnů po uplynutí splatnosti pohledávky, kontaktuje neformálně (telefonicky) dlužníka a upozorňuje ho na nedodržení smluvního termínu a zároveň mu připomíná smluvenou smluvní pokutu. Pokud dlužník neplní do 30 dnů po splatnosti pohledávky, podnikatel začíná usilovat o uznání dluhu. Uznání dluhu je zpravidla doprovázeno splátkovým kalendářem. Pokud dlužník neplní dle domluveného splátkového kalendáře, podnikatel přistupuje k soudnímu vymáhání (Podnikatel, 2021).

K procesnímu vymáhání došlo v letech 2014 a 2017, v obou případech prostřednictvím insolvenčního řízení. S jinými případy se věřitel dosud nesetkal (Podnikatel, 2021).

Podnikatel nevyužívá služeb inkasních kanceláří či faktoringových a forfaitingových společností. Podnikatel nepostupuje své pohledávky. Ve smlouvách uzavřených s vyhlášovatelem veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku je zpravidla smluven zákaz postoupení pohledávky (Podnikatel, 2021).

## 2.7 Analýza pohledávek

V této kapitole je provedena analýza pohledávek za období 2017 až 2020. Analýza pohledávek je provedena na základě interních dokumentů společnosti. Pohledávky za daný rok jsou rozděleny do dvou skupin dle objednavatelů na pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku a na pohledávky k podnikatelům. Pro každou skupinu jsou vyčísleny pohledávky uhrazené ve splatnosti a po splatnosti. Pohledávky uhrazené po splatnosti jsou dále rozděleny do skupin dle délky prodlení.

### 2.7.1 Analýza pohledávek 2017

V roce 2017 nebyly žádné pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku. V tabulce č. 1 jsou znázorněny pohledávky vůči podnikatelům uhrazené ve splatnosti a pohledávky uhrazené po splatnosti. Pohledávky uhrazené po splatnosti jsou děleny do skupin dle délky prodlení. Tyto skupiny jsou stanoveny na 1 až 10 dnů, 11 až 20 dnů a 21 až 30 dnů, neboť všechny pohledávky byly uhrazeny nejpozději do třiceti dnů po splatnosti.

Tabulka č. 1: Analýza pohledávek 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní knihy za období 2017)

<b>Pohledávky z obchodního vztahu</b>	<b>Objem pohledávek v Kč</b>	<b>Objem pohledávek v %</b>
<b>Uhrazeno ve splatnosti</b>	<b>2 826 970</b>	<b>10,24</b>
<b>Uhrazeno po splatnosti</b>	<b>24 773 591</b>	<b>89,76</b>
- 0-10 dní po	6 714 834	27,10
- 11-20 dní po	10 832 631	43,73
- 21-30 dní po	7 226 126	29,17
<b>Celkové pohledávky</b>	<b>27 600 561</b>	<b>100,00</b>

Z tabulky č. 1 lze vyčíst, že téměř 90 % veškerých pohledávek společnosti XYZ s.r.o. bylo uhrazeno po splatnosti a pouze 10 % pohledávek bylo uhrazeno ve splatnosti. Nejvíce pohledávek uhrazených po splatnosti bylo v rozmezí 11 až 20 dní po splatnosti. Pohledávky uhrazené v této lhůtě byly ve výši 10 832 631 Kč (tedy 44 % z veškerých pohledávek uhrazených po splatnosti) (Tabulka č. 1 Analýza pohledávek 2017).

Tento výsledek je znepokojivý. Mohl by být zapříčiněn nízkými smluvními pokutami, které nedostatečně motivují dlužníka k včasnému uhrazení. Smluvní pokuty zjevně neodrazují dlužníky od uhrazení pohledávky po splatnosti. Tato situace by mohla vést k finanční nestabilitě společnosti XYZ s.r.o.

### 2.7.2 Analýza pohledávek 2018

V roce 2018 měla společnost XYZ s.r.o. pohledávky k podnikatelům i k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku. Pohledávky k podnikatelům tvořily 29 % veškerých pohledávek a pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku tvořily 71 % pohledávek. V následujících tabulkách jsou rozděleny pohledávky dle objednavatelů. V jednotlivých tabulkách jsou uvedeny pohledávky uhrazené ve splatnosti a po splatnosti. Pohledávky uhrazené po splatnosti jsou následně rozdělené do úseků vyjadřujících velikost prodlení úhrady.

**Tabulka č. 2: Analýza pohledávek k podnikatelům 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2018)

<b>Pohledávky z obchodního vztahu</b>	<b>Objem pohledávek v Kč</b>	<b>Objem pohledávek v %</b>
<b>Uhrazeno ve splatnosti</b>	<b>2 771 519</b>	<b>44,12</b>
<b>Uhrazeno po splatnosti</b>	<b>3 509 649</b>	<b>55,88</b>
- 0-10 dní po	2 653 444	75,60
- 10-20 dní po	408 000	11,63
- 20-30 dní po	448 205	12,77
<b>Celkové pohledávky</b>	<b>6 281 168</b>	<b>100,00</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že 44 % pohledávek ze vztahů s podnikateli v roce 2018 bylo uhrazeno ve splatnosti a 56 % pohledávek bylo uhrazeno po splatnosti. Nejvíce pohledávek po splatnosti bylo uhrazeno do 10 dnů od uplynutí splatnosti (Tabulka č. 2 Analýza pohledávek k podnikatelům 2018). Oproti předešlému roku zde došlo ke zlepšení. Poměr pohledávek uhrazených po splatnosti vůči pohledávkám uhrazených ve splatnosti klesl. Většina pohledávek uhrazených po splatnosti byla hrazena do 10 dnů od splatnosti. Toto zlepšení bylo pravděpodobně zapříčiněno změnou objednavatelů vůči předchozímu roku. Výsledek stále není optimální a opět bychom mohli usuzovat, že příčinou je výše smluvních pokut (Tabulka č. 2 Analýza pohledávek k podnikatelům 2018) (Podnikatel, 2021).

**Tabulka č. 3: Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2018)

<b>Pohledávky z obchodního vztahu</b>	<b>Objem v Kč</b>	<b>Objem v %</b>
Uhrazeno ve splatnosti	15 253 819	100
Uhrazeno po splatnosti	0	0
<b>Celkové pohledávky</b>	<b>15 253 819</b>	<b>100</b>

Z této tabulky můžeme vyčíst, že všechny pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku byly uhrazeny ve splatnosti a jedná se tedy o ideální stav. V tomto roce tedy můžeme vidět výrazný rozdíl vůči pohledávkám k podnikatelům.

### **2.7.3 Analýza pohledávek 2019**

V roce 2019 měla společnost XYZ s.r.o. pohledávky k podnikatelům ve výši 30 846 941 Kč. Jednalo se o 78 % pohledávek za daný rok. Pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku tvořily 22 % pohledávek a byly ve výši 8 631 618 Kč.

**Tabulka č. 4: Analýza pohledávek k podnikatelům 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2019)

<b>Pohledávky z obchodního vztahu</b>	<b>Objem v Kč</b>	<b>Objem v %</b>
<b>Uhrazeno ve splatnosti</b>	<b>19 814 043</b>	<b>64,23</b>
<b>Uhrazeno po splatnosti</b>	<b>11 032 898</b>	<b>35,77</b>
- 0-10 dní po	6 988 684	63,35
- 10-20 dní po	2 460 842	22,30
- 20-30 dní po	1 583 372	14,35
<b>Celkové pohledávky</b>	<b>30 846 941</b>	<b>100</b>

Z tabulky č. 4 lze vyčíst, že v tomto roce bylo 64 % pohledávek uhrazeno ve splatnosti a 36 % pohledávek uhrazeno po splatnosti. Nejvíce pohledávek uhrazených po splatnosti bylo opět uhrazeno do 10 dnů od termínu splatnosti (Tabulka č. 4 Analýza pohledávek k podnikatelům 2019).

V rámci meziročního srovnání došlo ke zlepšení. V roce 2019 společnost XYZ s.r.o. spolupracovala opakovaně s některými obchodními partnery, tudíž můžeme říct, že je pravděpodobné, že v rámci zachování dobrých vztahů a možnosti budoucí spolupráce objednatelé hradili včas. Poměr hrazení pohledávek ve splatnosti a po splatnosti však stále není ideální (Hlavní účetní kniha za období 2019).

**Tabulka č. 5: Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejhodnější nabídku 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2019)

<b>Pohledávky z obchodního vztahu</b>	<b>Objem v Kč</b>	<b>Objem v %</b>
<b>Uhrazeno ve splatnosti</b>	<b>3 801 223</b>	<b>44,04</b>
<b>Uhrazeno po splatnosti</b>	<b>4 830 395</b>	<b>55,96</b>
- 0-10 dní po	4 275 769	88,52
- 10-20 dní po	554 626	11,48
- 20-30 dní po	0	0
<b>Celkové pohledávky</b>	<b>8 631 618</b>	<b>100</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že 44 % pohledávek bylo uhrazeno ve splatnosti a 56 % po splatnosti. 88 % pohledávek uhrazených po splatnosti bylo uhrazeno do 10 dnů po splatnosti (Tabulka č. 5 Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejhodnější nabídku 2019).

Tato situace byla způsobena převážně prodlením úhrady jedné velké pohledávky ze strany dlužníka. Prodlení této pohledávky bylo 3 dny a výrazně ovlivnilo výsledek analýzy.

**2.7.4 Analýza pohledávek 2020**

V roce 2020 měla společnost XYZ s.r.o. pohledávky k podnikatelům ve výši 28 468 843 Kč. Jednalo se o 73 % pohledávek za daný rok. Pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejhodnější nabídku tvořily 27 % pohledávek a byly ve výši 10 700 793 Kč.

**Tabulka č. 6: Analýza pohledávek k podnikatelům 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2020)

<b>Pohledávky z obchodního vztahu</b>	<b>Objem v Kč</b>	<b>Objem v %</b>
<b>Uhrazeno ve splatnosti</b>	<b>17 051 989</b>	<b>59,90</b>
<b>Uhrazeno po splatnosti</b>	<b>11 416 854</b>	<b>40,10</b>
- 0-10 dní po	7 991 606	70
- 10-20 dní po	1 578 757	13,83
- 20-30 dní po	1 846 491	16,17
<b>Celkové pohledávky</b>	<b>28 468 843</b>	<b>100</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že 60 % pohledávek bylo uhrazeno ve splatnosti a 40 % pohledávek po splatnosti. 70 % všech pohledávek uhrazených po splatnosti bylo uhrazeno do 10 dnů od splatnosti (Tabulka č. 6 Analýza pohledávek k podnikatelům 2020).

Počet pohledávek uhrazených ve splatnosti mírně klesl. Výsledek je však velice podobný minulému roku a dochází tedy ke stagnaci, neboť v tomto roce nedošlo k žádným výrazným změnám.

**Tabulka č. 7: Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2020)

<b>Pohledávky z obchodního vztahu</b>	<b>Objem v Kč</b>	<b>Objem v %</b>
Uhrazeno ve splatnosti	10 700 793	100
Uhrazeno po splatnosti	0	0
<b>Celkové pohledávky</b>	<b>10 700 793</b>	<b>100</b>

Ve výše uvedené tabulce můžeme vidět, že veškeré pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku byly opět uhrazeny ve splatnosti jako v roce 2018. Z toho



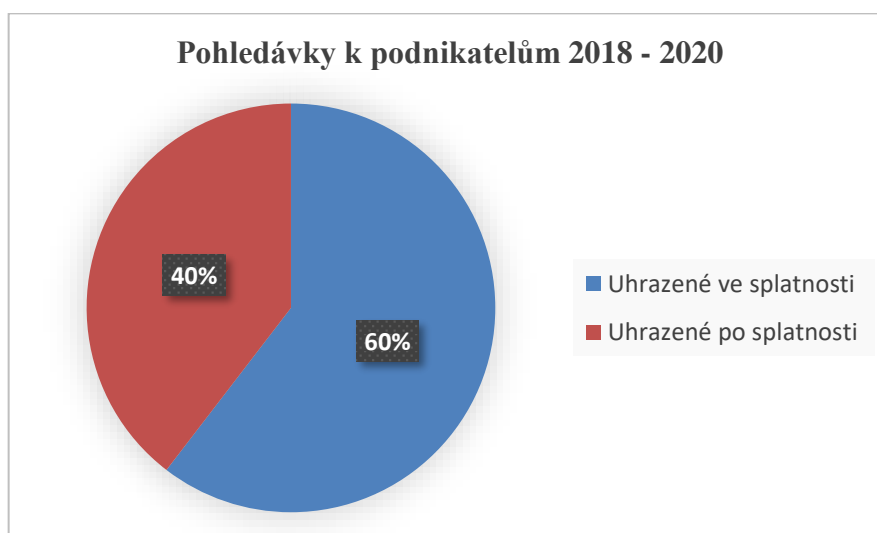
můžeme soudit že rok 2019 byl výjimkou a v tomto roce se opět jedná o ideální stav (Tabulka č. 7 Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku).

### 2.7.5 Srovnání splatnosti pohledávek dle objednavatelů

V následující podkapitole je srovnáno hrazení podnikatelových pohledávek k podnikatelům s hrazením podnikatelových pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku. Pro komparaci je vybrán časový úsek od roku 2018 do roku 2020 a to proto, že 2018 je první rok, kdy měl podnikatel pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku.

#### Pohledávky k podnikatelům 2018-2020

V níže uvedeném grafu, můžeme vidět procentuální rozdělení veškerých pohledávek k podnikatelům za období roku 2018 až 2020 na uhrazené po splatnosti a ve splatnosti.



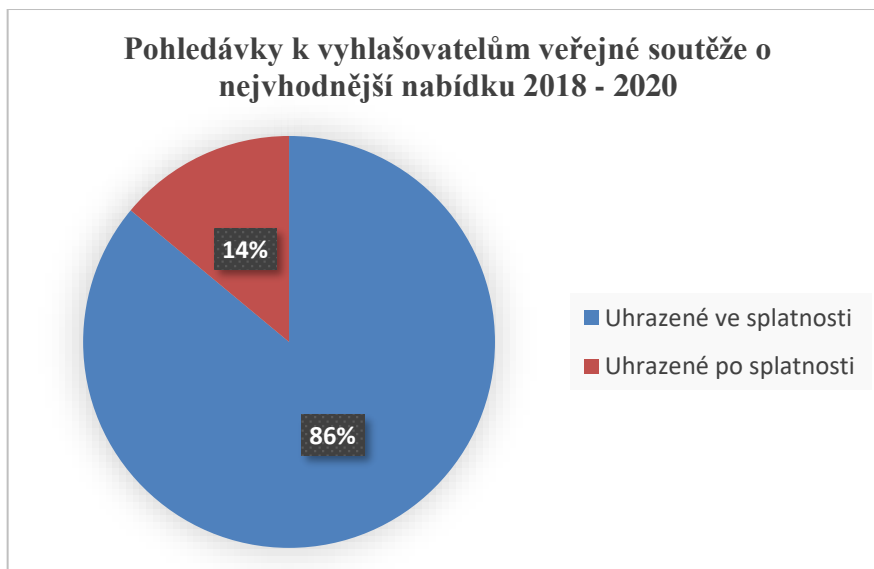
Graf č. 1: Pohledávky k podnikatelům 2018-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2018, Hlavní účetní kniha za období 2019, Hlavní účetní kniha za období 2020)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 60 % veškerých pohledávek k podnikatelům za období roku 2018-2020 bylo uhrazeno ve splatnosti a 40 % po splatnosti.

## Pohledávky k vyhlásovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2018-2020

V níže uvedeném grafu, můžeme vidět procentuální rozdělení veškerých pohledávek k vyhlásovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku za období od roku 2018 do roku 2020 na uhrazené po splatnosti a ve splatnosti.



**Graf č. 2 Pohledávky k vyhlásovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2018-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hlavní účetní kniha za období 2018, Hlavní účetní kniha za období 2019, Hlavní účetní kniha za období 2020)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 86 % veškerých pohledávek k vyhlásovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku v letech 2018-2020 bylo uhrazeno ve splatnosti a pouze 14 % po splatnosti.

### Srovnání délky prodloužení úhrady pohledávek dle objednavatelů

Z výše uvedených grafů můžeme jednoznačně usuzovat, že pro podnikatele je výhodnější uzavírat smluvní vztahy s vyhlásovateli veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku, neboť z analýzy jasně vyplývá, že jsou mnohem méně problémové z hlediska délky prodloužení úhrady. Opakované pozdní hrazení pohledávek ze strany objednavatelů by společnost XYZ s.r.o. mohlo dovést k finanční nestabilitě, či platební neschopnosti. Pohledávky k vyhlásovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku by měl tedy podnikatel upřednostnit před pohledávkami k podnikatelům.

## 2.8 Pohledávky z ekonomického hlediska

Pohledávky z ekonomického hlediska jsou analyzovány pomocí ukazatelů likvidity a analýzy zadluženosti ve sledovaných letech 2017, 2018 a 2019. Do ekonomické analýzy není zahrnut rok 2020, neboť dosud nebyly společností zpracovány potřebné podklady. Tyto ukazatele byly zvoleny kvůli možné spojitosti výsledků analýz s tématem bakalářské práce.

### 2.8.1 Ukazatelé likvidity

V následující podkapitole jsou vypočteny běžné, pohotové a okamžité likvidity pro roky 2017, 2018 a 2019. V jednotlivých tabulkách jsou uvedeny informace potřebné pro výpočet likvidity a výsledné hodnoty likvidity. Jednotlivé výpočty jsou provedeny dle postupů uvedených v teoretické části (teoretická východiska 1.8.1.1) (teoretická východiska 1.8.1.2) (teoretická východiska 1.8.1.3).

#### 2.8.1.1 Běžná likvidita

Tabulka č. 8: Běžná likvidita 2017–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2017, Účetní závěrka 2018, Účetní závěrka 2019)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	22 408	17 338	22 650
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3 794	1 054	422
<b>Běžná likvidita</b>	<b>5,91</b>	<b>16,45</b>	<b>53,67</b>

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou v rozmezí 1,5 až 2,5. Z tabulky vyplývá, že společnost XYZ s.r.o. nespadá do doporučených hodnot, neboť oběžná aktiva mnohonásobně převyšují krátkodobé závazky. Dále můžeme z tabulky vyčíst, že výsledné hodnoty se každým rokem zvyšují, což znamená vzdalování

se od doporučených hodnot. Tato situace je dána každoročním snižováním krátkodobých závazků společnosti. Tyto výsledky hovoří o neoptimálním zacházení s finančními prostředky, protože velké množství oběžných aktiv, nepracujících ve prospěch zhodnocení finančních prostředků, omezuje podnik v prosperitě (viz 1.8.1 teoretická východiska) (Tabulka č. 8 Běžná likvidita 2017-2019).

### 2.8.1.2 Pohotová likvidita

**Tabulka č. 9: Pohotová likvidita 2017–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2017, Účetní závěrka 2018, Účetní závěrka 2019)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	22 408	17 338	22 650
Zásoby (v tis. Kč)	0	0	0
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3 794	1 054	422
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>5,91</b>	<b>16,45</b>	<b>53,67</b>

Výsledky pohotové likvidity jsou shodné s výsledky běžné likvidity. Je to způsobeno absencí zásob ve společnosti XYZ s.r.o. XYZ s.r.o. nedisponuje zásobami, neboť nejsou vzhledem k její činnosti potřebné. Doporučené hodnoty jsou 1 až 1,5, proto jsou výsledky více znepokojivé než u likvidity běžné (jsou více vzdáleny doporučeným hodnotám). Výsledky pohotové likvidity tedy potvrzují, že společnost neoptimálně zachází s finančními prostředky (teoretická východiska 1.8.1.2) (Tabulka č. 9 Pohotová likvidita 2017-2019).

### 2.8.1.3 Okamžitá likvidita

Tabulka č. 10: Okamžitá likvidita 2017–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2017, Účetní závěrka 2018, Účetní závěrka 2019)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Krátkodobý fin. majetek (v tis. Kč)	0	0	0
Peněžní prostředky (v tis. Kč)	19 176	15 825	19 688
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3 794	1 054	422
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>5,04</b>	<b>15,01</b>	<b>46,65</b>

Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou 0,2 – 0,5. Mnohonásobné převýšení doporučených hodnot potvrzuje neefektivní nakládání s finančními prostředky ze strany společnosti. Tyto výsledky jsou způsobeny velkým množstvím peněžních prostředků oproti malému množství krátkodobých závazků společnosti. A meziroční růst je opět způsoben poklesem krátkodobých závazků v čase (Tabulka č. 10 Okamžitá likvidita 2017-2019) (teoretická východiska 1.8.1.3).

### 2.8.2 Analýza zadluženosti

V následující podkapitole je proveden výpočet celkové zadluženosti a výpočet koeficientu samofinancování dle postupů uvedených v teoretické části (teoretická východiska 1.8.2.1) (teoretická východiska 1.8.2.2). V jednotlivých tabulkách jsou uvedeny výsledky a informace potřebné pro výpočet.

### 2.8.2.1 Celková zadluženost a koeficient samofinancování

Tabulka č. 11: Celková zadluženost 2017–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2017, Účetní závěrka 2018, Účetní závěrka 2019)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cizí zdroje (v tis. Kč)	5 546	1 733	548
Aktiva celkem (v tis. Kč)	24 214	26 115	33 208
<b>Celková zadluženost (v %)</b>	<b>22,90</b>	<b>6,64</b>	<b>1,65</b>

Tabulka č. 12: Koeficient samofinancování 2017–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2017, Účetní závěrka 2018, Účetní závěrka 2019)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	18 668	24 382	32 660
Celková aktiva (v tis. Kč)	24 214	26 115	33 208
<b>Koeficient samofinancování (v %)</b>	<b>77,10</b>	<b>93,36</b>	<b>98,35</b>

Doporučená hodnota pro celkovou zadluženost je 30 až 60 %. Koeficient samofinancování doplňuje ukazatel zadluženosti. Součet těchto ukazatelů by měl být přibližně 1 (neboli 100 %). Z předcházejících tabulek můžeme vidět, že celková zadluženost podniku se s přibývajícími lety snižuje a koeficient samofinancování naopak roste. Je to způsobeno růstem celkových aktiv a poklesem cizích zdrojů. Tato skutečnost svědčí o finanční stabilitě podniku a také o jeho progresivitě. Dále je však z této analýzy

zjevné, že podnik využívá převážně vlastní zdroje financování a vzhledem k nižší ceně cizího kapitálu oproti ceně vlastního kapitálu, vypovídá tato skutečnost o neefektivním financování (viz 1.8.2 teoretický východiska) (Tabulka č. 11 Celková zadluženost 2017-2019) (Tabulka č. 12 Koeficient samofinancování 2017-2019).

## **2.9 Shrnutí analytické části**

Podnikatel při předcházení vzniku problematických pohledávek využívá volně dostupné veřejné zdroje pro prověření potenciálního dlužníka a s některými objednateli si sjednává zálohové platby. Společnost XYZ s.r.o. nevyužívá zajišťovací instrumenty. Podnikatel využívá pro utvrzení dluhu smluvní pokuty a uznání dluhu. Většinu dluhů se snaží vymáhat sám věřitel. Velký objem pohledávek k podnikatelům je hrazen po splatnosti pohledávek. Pohledávky vůči vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku jsou zpravidla hrazeny ve splatnosti. Společnost XYZ s.r.o. nezachází optimálně s finančními prostředky a dochází u ní k neefektivnímu financování.

## **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ**

Tato část bakalářské práce se zabývá návrhy na zlepšení. Na začátku jsou uvedeny návrhy na zlepšení a zefektivnění postupů při předcházení problematických pohledávek (teoretická část 1.6). Následně jsou podnikateli předloženy optimální zajišťovací instrumenty, které dosud nevyužívá. Dále jsou v práci nastíněny návrhy pro vylepšení aktuálních způsobů utvrzení dluhu a uvedeny možnosti pro efektivnější mimosoudní a soudní vymáhání pohledávek. V závěru této části jsou podnikateli představeny možnosti zefektivnění financování společnosti a také předloženy návrhy pro zefektivnění práce s finančními prostředky.

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

Podnikatel při předcházení vzniku problematickým pohledávkám využívá volně dostupné veřejné zdroje. Pro získání potřebných informací musí tedy potencionální dlužníky prověřit pomocí více zdrojů. V rámci zrychlení a zefektivnění tohoto procesu podnikateli doporučují komplexní zdroje, které jsou schopné potřebné informace sjednotit na jednom místě a zároveň odborně vyhodnotit stav potenciálního dlužníka.

#### **3.1.1 CESR**

System CESR zpracuje z více zdrojů informace o potenciálním dlužníkovi a na základě těchto informací sestaví rating potenciálního dlužníka. Rating indukuje stav potenciálního dlužníka a značí velikost rizika spolupráce s tímto subjektem. Doprovodná služba tohoto systému je tzv. Hlídací pes. Hlídací pes kontroluje vybrané subjekty v dostupných rejstřících a zasílá zákazníkovi informace o provedených změnách prostřednictvím e-mailu. Tyto služby lze aplikovat pouze na české ekonomické subjekty. Cena této služby v základním tarifu, který by byl dle mého názoru pro podnikatele dostačující, činí v základu daně 2 500 Kč za měsíc. Při spokojenosti by mohl podnikatel navázat delší spolupráci, při které poskytovatel služby nabízí nižší ceny (CESR, ©2009–2021).



### **3.1.2 Roger**

System Roger nabízí zdarma report obsahující základní údaje a důležitá data o finančním zdraví potenciálního dlužníka. Popisuje míru rizika finanční tísně u potenciálního dlužníka v následujících 12 měsících a zjišťuje, zdali není společnost v insolvenční nebo likvidační (Roger, ©2021).

### **3.1.3 Doporučení**

Společnosti doporučuji při kontrole jednoho potenciálního dlužníka systém Roger, který je bezplatný a poskytuje širokou škálu informací. Pokud by se podnikatel rozhodl mezi více potenciálními objednateli, nebo by se jednalo o pohledávku převyšující částku 500 000 Kč, doporučuji zvolit systém CESR. Systém CESR je schopný sledovat více subjektů současně, navíc podává informace o změnách v čase. Tudiž informace poskytnuté tímto systémem jsou relevantnější. Cena 2 500 Kč za měsíc, dle mého názoru není vysoká, protože může ušetřit podnikateli částku mnohonásobně vyšší.

## **3.2 Způsoby zajištění pohledávek**

Jak již bylo zmíněno v analytické části 2.1, podnikateli vznikají pohledávky ze smluv se soukromými subjekty a ze smluv s vyhlášovatelí veřejné soutěže. Postavení podnikatele v těchto obchodních vztazích je rozdílné. Proto musí být i veškeré návrhy podnikateli rozděleny do dvou kategorií.

Při zakázkách z veřejných nabídek podnikatel nemá možnost aktivně využívat žádný ze zajišťovacích instrumentů (viz analytická část 2.4). Z analýzy pohledávek (analytická část 2.7) navíc můžeme usoudit, že podnikatel tyto pohledávky zajišťovat nemusí, neboť jsou zpravidla hrazeny včas, případně v brzkých dnech následujících po splatnosti. Z analytické části dále víme, že podnikatel nevyužívá žádný ze zajišťovacích instrumentů ani ve smlouvách se soukromými subjekty. Zde však podnikatel tímto jednáním podstupuje velké riziko. Proto podnikateli jistou formu zajištění doporučuji (viz analytická část 2.4).

### **3.2.1 Zástavní právo**

Jedná se o jeden z nejpropracovanějších a nejužívanějších zajišťovacích institutů (Pelikán, 2017, s. 185). Tento zajišťovací instrument společnosti doporučuji při obchodních vztazích s objednateli, kteří spadají do kategorie malého či mikro podniku. Tyto smluvní vztahy jsou pro podnikatele nejrizikovější, neboť takovéto subjekty obvykle nemají velké množství finančních prostředků. Zpravidla se jedná o stavební společnosti, proto by předmětem zástavy mohly být stavební stroje, jejichž hodnota by pravděpodobně pokryla cenu pohledávky (Podnikatel, 2021). Podnikatel by musel s dlužníkem uzavřít zástavní smlouvu. U věcí movitých, které nebudou předány při uzavření zástavní smlouvy do držení věřitele, je nutná forma notářského zápisu (Notářská komora České republiky, ©2021). Odměna notářů se řídí dle Vyhlášky č. 196/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva spravedlnosti o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky (notářský tarif). Za sepsání notářského zápisu o zástavní smlouvě připadá notáři odměna dle sazebníku. Za sepsání notářského zápisu o zástavní smlouvě k výše uvedené movité věci při předpokládané ceně 800 000 Kč by odměna notáři činila částku ve výši 3 200 Kč. Vzhledem k tomu, že podnikateli odpadne případné řešení problémové pohledávky, je tato cena akceptovatelná (Vyhláška č. 196/2001 Sb.).

### **3.3 Způsoby utvrzení dluhu u společnosti**

Podnikatel využívá instrumenty utvrzení dluhu ve formě smluvních pokut a uznání dluhu.

#### **3.3.1 Smluvní pokuta**

Z analýzy pohledávek v analytické části (viz analytická část 2.7) můžeme usuzovat, že výše smluvních pokut pro soukromé subjekty není dostatečně odrazující od uhrazení pohledávek po splatnosti. Za roky 2017–2020 bylo z veškerých pohledávek k podnikatelům uhrazeno 54 % po splatnosti. Tento stav není pro podnikatele příznivý, neboť může zapříčinit nedostatek finančních prostředků ve společnosti XYZ s.r.o. Následující návrh zvýšení smluvních pokut by měl přinutit dlužníky ke hrazení pohledávek ve splatnosti.

### Tabulka č. 13: Navýšené smluvní pokuty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Podnikatel, 2021)

Objem pohledávky (v Kč)	Výše smluvní pokuty
Do 500 000	<b>0,1 %</b> z celkové pohledávky za každý den prodlení.
500 000 – 1 000 000	<b>0,075 %</b> z celkové pohledávky za každý den prodlení.
1 000 000 a víc	<b>0,05 %</b> z celkové pohledávky za každý den prodlení.

Navýšení smluvních pokut je rozdělené pro pohledávky dle jejich objemu. U pohledávek do 500 000 Kč je smluvní pokuta v procentech za den prodlení nejvyšší, aby výsledná částka smluvní pokuty dostatečně motivovala dlužníka k uhrazení ve splatnosti. S růstem objemu pohledávky výše procentuální smluvní pokuty klesá, aby smluvní pokuta nebyla nepřiměřeně vysoká a neodrazovala objednavatele od uzavření smlouvy.

### 3.4 Mimosoudní vymáhání pohledávek po splatnosti

V následující kapitole se budu zabývat efektivními způsoby mimosoudního vymáhání pohledávek po splatnosti, které by mohla společnost XYZ s.r.o. v budoucnu využít. Doposud veškeré mimosoudní vymáhání obstarává sám věřitel (viz analytická část 2.6). Veškeré návrhy na mimosoudní vymáhání jsou pro vztahy s podnikateli, neboť smlouvy s vyhlášovatelí veřejných soutěží tyto způsoby zakazují.

#### 3.4.1 Vymáhání pohledávek inkasní kanceláří

Při vymáhání pohledávek po splatnosti by podnikatel mohl využít služeb inkasních kanceláří. Využití inkasních kanceláří má hned několik výhod. Inkasní kanceláře mají zpravidla dlouholeté zkušenosti s vymáháním pohledávek. Náklady na služby inkasní kanceláře jsou daňově uznatelné. Dále využitím inkasních kanceláří podnikateli šetří čas, který by musel věnovat vymáhání on sám.

Bohužel většina inkasních kanceláří veřejně nesdělují cenu svých služeb. V níže uvedené tabulce jsou pro představu uvedené požadované odměny za služby inkasních kanceláří, které tyto informace poskytují.

**Tabulka č. 14: Ceny služeb inkasních kanceláří**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle SAFIN INVEST, s.r.o., ©2001-2018, AVAL FINANCIAL, s.r.o., ©2009, AZ LEGAL, advokátní kancelář, s.r.o., ©2021)

Inkasní kancelář	Cena
SAFIN INVEST	6 % až 30 % z dlužné částky v závislosti na výši a délce pohledávky
Aval financial	20 % z vymožené částky
AZlegal	15–25 % z vymožené částky

Odměna za služby společnosti SAFIN INVEST činí 6 % - 30 % z dlužné částky. Tato výše se liší dle velikosti a stáří pohledávky. Jedná se o odměnu bez DPH (SAFIN INVEST, s.r.o., ©2001-2018). Společnost Aval financial si účtuje 20 % z vymožené částky a poskytuje soudní i mimosoudní vymáhání (AVAL FINANCIAL, s.r.o., ©2009). Společnost AZlegal si účtuje 15–25 % z vymožené částky a také poskytuje soudní i mimosoudní vymáhání (AZ LEGAL, advokátní kancelář, s.r.o., ©2021).

Pokud se podnikatel rozhodne využít služeb inkasních kanceláří, doporučuji mu poptat více kanceláří, neboť většina z nich poskytuje informace o ceně až pro konkrétní poptávku. Dále by měl podnikatel při využití inkasních kanceláří jednat co nejdříve, protože pravděpodobnost vymožení s růstem stáří pohledávky klesá a u většiny inkasních kanceláří s růstem stáří pohledávky roste i cena za poskytované služby (viz teoretická část 1.7.1.2).

### 3.4.2 Faktoring

Další možností, kterou by podnikatel mohl zvážit je faktoring. Tuto možnost by podnikatel mohl využít při nedostatku finančních prostředků. V případech, kdy kvůli vážnosti finanční situace, nemůže vyčkávat na uhrazení pohledávky dlužníkem.

Factoring poskytují zejména banky. Bankovní instituce podnikatelského subjektu XYZ s.r.o. nemá informace o ceně této služby veřejně dostupné. Pro porovnání cenové hladiny jsem zvolil tři velké bankovní instituce. Tyto banky jsem vybral kvůli jejich velké důvěryhodnosti a dlouholeté působnosti na trhu. Zvolené banky jsou UniCredit, Komerční banka a Česká spořitelna. Všechny tyto společnosti nabízejí regresní i bezregresní factoring (viz teoretická část 1.7.1.3) a všechny nabízejí zálohu až 90 % z nesplacené pohledávky (Unicredit factoring a.s., ©2020) (Factoring KB, a.s., ©2021) (FACTORING České spořitelny, a.s., ©2021).

**Tabulka č. 15: Ceny za factoring**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Unicredit factoring a.s., ©2020, Factoring KB, a.s., ©2021, FACTORING České spořitelny, a.s., ©2021)

<b>Banka</b>	<b>Factoringový poplatek</b>	<b>Úrok</b>
Česká spořitelna	0,3 – 1,5 % z nominální hodnoty pohledávek	Pohybuje se na úrovni bankovních sazeb komerčních bank, při poskytování krátkodobých úvěrů.
Komerční banka	0,1 – 0,8 % z nominální hodnoty pohledávek	Sazba na úrovni sazeb poskytovaných při krátkodobých bankovních úvěrech.
Unicredit bank	Obvykle ve výši desetin procenta z hodnoty pohledávky.	Tvořen pohyblivou mezibankovní sazbou a pevně stanovenou marží.

Z výše uvedené tabulky č. 15 je zřejmé, že nabízené ceny se příliš neliší. Ceny jsou však konkretizovány až na základě předložené pohledávky. Většina bank poskytuje svým klientům jisté zvýhodnění, proto by se měl podnikatel nejdříve obrátit na své banky a porovnat si nabízené podmínky. Hlavní výhodou faktoringu je rychlost peněžního plnění, které se podnikateli dostane. Nevýhodou je cena za toto plnění. Podnikateli

doporučuji faktoring využívat pouze v situacích, kdy akutně potřebuje finanční prostředky (Unicredit factoring a.s., ©2020) (Factoring KB, a.s., ©2021) (FACTORING České spořitelny, a.s., ©2021).

### 3.5 Soudní vymáhání pohledávek po splatnosti

V této kapitole navrhnu způsoby, kterými by mohl podnikatel soudně vymáhat pohledávky.

#### 3.5.1 Vymáhání pohledávky ve zkráceném civilním řízení

Při zkráceném civilním řízení může podnikatel, bez ústního jednání před soudem, poměrně rychle získat pravomocným rozhodnutím platební rozkaz (Vondráková, 2011, s. 221). Tento postup bych podnikateli doporučoval, neboť se jedná o zrychlení a zjednodušení procesu vymáhání. Tuto možnost však nelze využít ve všech případech. Poplatky za zkrácené civilní řízení jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 16: Poplatky za zkrácené civilní řízení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy k zákonu č. 549/1991 Sb.)

Hodnota pohledávky	Poplatek
20 000 Kč	1000 Kč
Od 20 000 Kč do 40 000 000 Kč	5 % z této částky
Vyšší než 40 000 000 Kč	2 000 000 Kč a 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč, částka nad 250 000 000 se nezapočítává

Pokud se jedná o vymáhání pohledávky jejíž výše s příslušenstvím nepřevyšuje částku 1 000 000 Kč, mohl by podnikatel využít elektronický platební rozkaz ve zkráceném civilním řízení. Tento způsob je časově méně náročný a náklady s ním spojené jsou menší, rovněž by díky němu podnikatel mohl průběh řízení sledovat online (Vondráková, 2011, s. 229).

**Tabulka č. 17: Poplatky ve zkráceném civilní řízení při použití elektronického platebního rozkazu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy k zákonu č. 549/1991 Sb.)

<b>Hodnota pohledávky</b>	<b>Poplatek</b>
Do výše 10 000 Kč včetně	400 Kč
Hodnota vyšší než 10 000 Kč a nižší než 20 000 Kč včetně	800 Kč
Hodnota vyšší než 20 000 Kč	4 % z této částky

V případě, kdy podnikatel bude moci využít ve zkráceném civilním řízení elektronický platební rozkaz, doporučil bych mu tuto možnost využít.

**3.5.2 Vymáhání pohledávek v rozhodčím řízení**

Další alternativní možností pro podnikatele je rozhodčí řízení. Rozhodčí řízení má řadu výhod, kvůli kterým je podnikateli doporučeno. Je to rychlost řízení a výše nákladů. Náklady na rozhodčí řízení jsou nižší než v klasickém řízení. Další výhodou je, že rozhodčí nález je v případě nesplnění titulem k exekuci. Nevýhodou je nutnost sjednané rozhodčí doložky (Vondráková, 2011, s. 300). Pro srovnání cen byly vybrány subjekty, které zveřejňují své ceníky.

### Tabulka č. 18: Poplatky za rozhodčí řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle SDRUŽENÍ ROZHODCŮ, ©2017, ROZHODČÍ ŘÍZENÍ ČR, ROZHODČÍ SOUD PŘI IAL SE, ©2021, ROZHODČÍ SOUD)

Hodnota pohledávky	Poplatek
Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky	5 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 11 000 Kč (platí do 50 000 000 Kč)
Rozhodčí řízení v ČR	4 % z hodnoty sporu, nejméně však 4 500 Kč
IAL SE	4 % z hodnoty sporu, nejméně však 7 000 Kč
Sdružení rozhodců, a.s,	3 % z hodnoty sporu, nejméně však 3 000 Kč

Pokud se podnikatel rozhodne využít rozhodčího řízení, nejvhodnější se jeví Sdružení rozhodců, a.s., protože cena jejich služeb je nejnižší.

## 3.6 Pohledávky z ekonomického hlediska

Následující kapitola se zabývá výsledky ekonomických analýz z analytické části a předkládá návrhy pro zlepšení současné situace ve společnosti.

### 3.6.1 Ukazatelé likvidity a analýza zadluženosti

Společnost ve výsledcích ukazatelů likvidity vykazuje nadměrnou likviditu, což se na první pohled nemusí jevit jako problém. Přesto to vypovídá o neideálním nakládání s finančními prostředky (analytická část 2.8.1).

Koeficient zadluženosti je naopak velice nízký, což značí na jednu stranu velkou finanční stabilitu, avšak můžeme zde hovořit o neefektivním financování. Tyto výsledky tedy nehovoří o možných problémech vzhledem k solventnosti či likviditě, ale vypovídají o nevyužitém maximálním potenciálu společnosti (analytická část 2.8.2).



### **3.6.2 Doporučení pro společnost**

Společnost pracuje v prostředí, kde často vznikají neočekávané náklady spojené s poruchami těžké stavební mechanizace a takto vzniklé náklady dosahují až statisíce korun českých. Proto společnosti doporučuji, aby zůstala v mírně vyšších hodnotách likvidity a v menších hodnotách zadluženosti, neboť pohybovat se na hraně doporučených hodnot by pro společnost mohlo být rizikové. Společnost by i přesto měla s naměřenými hodnotami pracovat a rozvinout tak svůj plný potenciál. Například by mohla přebytné finanční prostředky investovat do rozvoje společnosti, protože peněžní prostředky vlivem inflace v čase ztrácejí na hodnotě. Dále je vhodné využívat financování pomocí cizích zdrojů, například při nákupu nové stavební mechanizace.

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

Veškeré návrhy na zlepšení a zefektivnění postupů společnosti byly předloženy podnikateli. V této kapitole je uvedeno podnikatelovo vyjádření k vypracovaným návrhům.

Pro předcházení vzniku problematických pohledávek bylo podnikateli navrženo využívání systémů Roger a CESR. Podnikateli se systémy jeví jako užitečné a hodlá je do budoucna používat, protože sjednocují informace z více zdrojů a šetří tak podnikateli čas (Podnikatel, 2021).

V rámci zajištění pohledávek bylo podnikateli doporučeno využívat zástavní právo v obchodních vztazích s malými podniky ze soukromého sektoru, neboť tyto vztahy jsou pro podnikatele nejrizikovější, jelikož tyto subjekty mají zpravidla malé množství finančních prostředků. Podnikatel preferuje zajištění pohledávky pomocí zálohových plateb. V případě, kdy obchodní partner nepřistoupí na systém zálohových plateb, podnikatel ukotví ve smlouvě s potenciálním dlužníkem zástavní právo (Podnikatel, 2021).

Podnikateli bylo dále navrženo zvýšení smluvních pokut s podnikateli, neboť velká část dlužníků hradí své pohledávky po splatnosti (viz analýza pohledávek). Předložený návrh zvyšuje smluvní pokuty dle objemu pohledávek od 0,05 do 0,1 % za každý jeden den prodlení. Tento návrh se podnikateli jeví vhodný a hodlá ho využít (Podnikatel, 2021).

Dále je podnikateli doporučeno mimosoudní vymáhání prostřednictvím inkasních kanceláří a faktoringových společností. Podnikatel nehodlá využívat služeb inkasních kanceláří, neboť se mu náklady za jejich služby pohybující se kolem 20-30 % hodnoty pohledávky jeví jako nepřiměřené. V případech, kdy kvůli nedostatku finančních prostředků podnikatel nemůže čekat na uhrazení pohledávky dlužníkem bylo navrženo využívání faktoringu. Tento postup se podnikateli jeví jako logický a bude ho praktikovat (Podnikatel, 2021).

V oblasti soudního vymáhání podnikateli bylo doporučeno vymáhání ve zkráceném civilním řízení a vymáhání v rozhodčím řízení. Podnikatel považuje vymáhání ve zkráceném civilním řízení za praktičtější variantu, neboť usuzuje, že není reálné smluvně sjednat rozhodčí doložku se všemi obchodními partnery. Využití rozhodčího řízení však nezavrhuje (Podnikatel, 2021).

Podnikateli bylo dále doporučeno využívat financování pomocí cizích zdrojů a volné finanční prostředky investovat do rozvoje společnosti. S doporučeními vyplývajícími z ekonomických analýz podnikatel souhlasí, neboť po předložení výsledků analýz sám došel k názoru, že využívání finančních prostředků a financování společnosti není optimální. Do budoucna hodlá investovat část finančních prostředků do rozvoje společnosti a budoucí nákup stavební mechanizace financovat pomocí cizích zdrojů (Podnikatel, 2021).

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek u společnosti XYZ s.r.o. Dílčími cíli bylo zpracovat teoretickou a analytickou část bakalářské práce.

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována v návaznosti na odbornou literaturu a platnou legislativu České republiky. Nejdříve byl vymezen pojem pohledávka a její příslušenství. Dále byly popsány způsoby vzniku a zániku pohledávky a definovány způsoby zajištění a utvrzení pohledávky. V závěrečné části byly uvedeny možnosti soudního a mimosoudního vymáhání. Na konci teoretické části se práce zabývá pohledávkami z ekonomického hlediska.

Analytická část byla zpracována na základě interních dokumentů společnosti XYZ s.r.o. a rozhovorů s podnikatelem. Na začátku byly uvedeny základní údaje o sledovaném subjektu. V následných kapitolách byl nejdříve popsán způsob, jakým podnikateli vznikají pohledávky. Dále byl definován postup, kterým se podnikatel snaží předcházet problematikám pohledávkám. Následně byla analyzována současná strategie podnikatele v rámci zajištění a utvrzení pohledávek a také charakterizovány způsoby, které společnost využívá při vymáhání pohledávek po splatnosti. V závěru analytické části byla provedena analýza pohledávek po splatnosti společnosti XYZ s.r.o. a zkoumány pohledávky z ekonomického hlediska.

V návrhové části bakalářské práce jsou podnikateli doporučeny nové způsoby prověření potenciálních dlužníků. Dále byl předložen návrh na zajištění pohledávek společnosti a úpravu výše smluvních pokut. Podnikateli byly doporučeny optimální způsoby mimosoudního a soudního vymáhání a také byl předložen návrh pro efektivnější financování společnosti a nakládání s finančními prostředky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

*AVAL FINANCIAL, s.r.o.:* *Ceník* [online], ©2009. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.avalfinancial.cz/cenik>

*AZ LEGAL, advokátní kancelář, s.r.o.:* *Vymáhání pohledávek a dluhů* [online], ©2021. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://azlegal.cz/pravni-sluzby-kategorie/vymahani-pohledavek-a-dluhu/>

*CESR* [online], ©2009-2021. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.cesr.cz/>

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

*FACTORING České spořitelny, a.s.:* *Tuzemský factoring* [online], ©2021. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/home/tuzemsky-factoring>

*Factoring KB, a.s.:* *Tuzemský factoring* [online], ©2021. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring>

Hlavní účetní kniha za období 2017. Brno: XYZ s.r.o., 2017.

Hlavní účetní kniha za období 2018. Brno: XYZ s.r.o., 2018.

Hlavní účetní kniha za období 2019. Brno: XYZ s.r.o., 2019.

Hlavní účetní kniha za období 2020. Brno: XYZ s.r.o., 2020

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN ISBN 978-80-7357-492-5.

JANKŮ, Martin, 2014. *Nové občanské právo v kostce: stručný úvod*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-516-9.

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

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

KINDL, Milan, 2016. *Zajištění a utvrzení dluhů*. 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.

*Notářská komora České republiky* [online]. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.nkcr.cz/>

*Notářská komora České republiky: Zástavní smlouva* [online]. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.nkcr.cz/sluzby/rodina-majetek-a-ochrana-prav/zastavni-smlouva>

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. ISBN 978-80-271-0609-7.

OCHRANA, František, 2009. *Metodologie vědy: úvod do problému*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1609-4.

PELIKÁN, Martin, 2017. *Zajištění a utvrzení dluhu v praxi*. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-192-7.

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

PODNIKATEL. [ústní sdělení]. 16.3. 2021. XYZ s.r.o.

PODNIKATEL. [ústní sdělení]. 18.11. 2020. XYZ s.r.o.

*Roger* [online], ©2021. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.roger.cz/>

*ROZHODČÍ ŘÍZENÍ ČR: Poplatky za rozhodčí řízení* [online]. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://rrcr.cz/poplatky-rozhodciho-rizeni>

*ROZHODČÍ SOUD PŘI IAL SE: Ceny služeb* [online], ©2021. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <http://www.rozhodcisoud.net/cz/sekce/ceny-sluzeb-274/>

*ROZHODČÍ SOUD: Sazebníky nákladů rozhodčího řízení* [online]. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky>

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

*SAFIN INVEST, s.r.o.,: Ceník služeb* [online], ©2001-2018. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/cenik-sluzeb/>

Sbírka listin: Účetní závěrka 2017 [online]. [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Sbírka listin: Účetní závěrka 2018 [online]. [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Sbírka listin: Účetní závěrka 2019 [online]. [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

*SDRUŽENÍ ROZHODCŮ: Rozhodčí řízení* [online], ©2017. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.sdruzenirozhodcu.cz/>

*Unicredit factoring a.s.,: Naše služby* [online], ©2020. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.unicreditfactoring.cz/cs/Nase-sluzby>

*Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online], ©2012-2015. [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

VONDRÁKOVÁ, Alena, 2011. *Vymáhání pohledávek*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-686-8.

Vyhláška č. 196/2001 Sb., o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky (notářský tarif).

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů ze dne 28. února 2001.

Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 5. prosince 1991.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 4. prosince 1963.

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

<b>Tabulka č. 1: Analýza pohledávek 2017</b> .....	35
<b>Tabulka č. 2: Analýza pohledávek k podnikatelům 2018</b> .....	36
<b>Tabulka č. 3: Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2018</b> .....	37
<b>Tabulka č. 4: Analýza pohledávek k podnikatelům 2019</b> .....	38
<b>Tabulka č. 5: Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2019</b> .....	39
<b>Tabulka č. 6: Analýza pohledávek k podnikatelům 2020</b> .....	40
<b>Tabulka č. 7: Analýza pohledávek k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2020</b> .....	40
<b>Tabulka č. 8: Běžná likvidita 2017–2019</b> .....	43
<b>Tabulka č. 9: Pohotová likvidita 2017–2019</b> .....	44
<b>Tabulka č. 10: Okamžitá likvidita 2017–2019</b> .....	45
<b>Tabulka č. 11: Celková zadluženost 2017–2019</b> .....	46
<b>Tabulka č. 12: Koeficient samofinancování 2017–2019</b> .....	46
<b>Tabulka č. 13: Navýšené smluvní pokuty</b> .....	51
<b>Tabulka č. 14: Ceny služeb inkasních kanceláří</b> .....	52
<b>Tabulka č. 15: Ceny za faktoring</b> .....	53
<b>Tabulka č. 16: Poplatky za zkrácené civilní řízení</b> .....	54
<b>Tabulka č. 17: Poplatky ve zkráceném civilní řízení při použití elektronického platebním rozkazu</b> .....	55
<b>Tabulka č. 18: Poplatky za rozhodčí řízení</b> .....	56



## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

<b>Graf č. 1: Pohledávky k podnikatelům 2018-2020</b> .....	41
<b>Graf č. 2 Pohledávky k vyhlášovatelům veřejné soutěže o nejvhodnější nabídku 2018-2020</b> .....	42

## **SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ**

**Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti XYZ s.r.o. .... 32**

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
CESR	Rating českých ekonomických subjektů
DPH	Daň z přidané hodnoty
ISIR	Insolvenční rejstřík
Kč	Česká koruna
s.r.o.	společnost s ručením omezeným