



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK U PODNIKATELE

INDEMNITY AND DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavλίna Konečná

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2020

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Pavλίna Konečná</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Helena Musilová</b>
Akademický rok:	2019/20

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:

## Zajištění a vymáhání pohledávek u podnikatele

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

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

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

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

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

**Základní literární prameny:**

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

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

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na zajištění a vymáhání pohledávek a je rozdělena na tři části. Teoretická část, která slouží jako podklad pro vypracování analytické části, vymezuje pohledávky z právního, daňového, účetního a ekonomického hlediska. Analytická část práce je zaměřena na analyzování pohledávek po splatnosti a na finanční situaci konkrétního podnikatele. Ze získaných informací z analytické části jsou podnikateli navrženy způsoby efektivnějšího zajištění pohledávek a jejich vymáhání.

## **Klíčová slova**

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

## **Abstract**

This bachelor thesis is focusing on securing claims and debt collections. It is divided into three parts. The theoretical part defines claims from legal, tax, accounting and economic perspective. It also serves as a basis for the elaboration of the second part. The analytical part is focused on analyzing overdue claims and the financial situation of a particular entrepreneur. Based on the obtained information from the analytical part, entrepreneurs are proposed ways of more effective securing claims and their enforcement.

## **Key words**

debt, commitment, debtor, creditor, securing claims, debt collection

### **Bibliografická citace**

KONEČNÁ, Pavlína. Zajištění a vymáhání pohledávek u podnikatele. Brno, 2020. 75 s. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127669>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne

.....  
Pavlína Konečná

### **Poděkování**

Tímto bych chtěla velmi poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Mgr. Heleně Musilové, za cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v průběhu psaní mé práce a za její ochotu a čas, který strávila při jejím vedení. Poděkování patří i podnikateli za veškeré informace, které mi byly podkladem pro vypracování bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	12
1 Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska .....	15
1.1 Pohledávka a její příslušenství .....	15
1.2 Vznik pohledávky .....	16
1.2.1 Smlouva .....	16
1.2.2 Bezdůvodné obohacení .....	17
1.3 Způsoby zajištění pohledávky.....	17
1.3.1 Pojištění pohledávky.....	17
1.3.2 Ručení .....	18
1.3.3 Bankovní (finanční) záruka .....	18
1.3.4 Zajišťovací převod práva .....	18
1.3.5 Zástavní právo.....	18
1.3.6 Dohoda o srážkách ze mzdy či jiných příjmů.....	19
1.4 Způsoby utvrzení dluhu.....	19
1.4.1 Smluvní pokuta .....	19
1.4.2 Uznání dluhu.....	19
1.4.3 Ostatní způsoby utvrzení dluhu .....	20
1.5 Zánik pohledávky (závazku).....	21
1.5.1 Promlčení .....	21
1.5.2 Prekluze .....	22
1.5.3 Splnění .....	22
1.5.4 Dohoda.....	22
1.5.5 Započtení .....	22
1.6 Prevence vzniku problémových pohledávek.....	22



1.7	Způsoby vymáhání pohledávek.....	23
1.7.1	Nalézací řízení dle OSŘ.....	23
1.7.2	Výkon rozhodnutí dle OSŘ.....	25
1.7.3	Exekuční řízení dle EŘ .....	26
1.7.4	Rozhodčí řízení .....	28
1.7.5	Insolvenční řízení.....	28
1.7.6	Postoupení pohledávky .....	30
1.7.7	Inkasní kanceláře .....	30
1.7.8	Faktoring .....	31
1.7.9	Forfaiting .....	31
1.8	Pohledávky z daňového a účetního hlediska.....	31
1.8.1	Opravné položky k pohledávkám a jejich účtování.....	32
1.8.2	Jednorázový odpis pohledávky .....	33
1.9	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	33
1.9.1	Ukazatel aktivity .....	33
1.9.2	Ukazatel zadluženosti .....	34
1.10	Shrnutí teoretické části .....	35
2	Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska .....	36
2.1	Charakteristika podnikatele.....	36
2.1.1	Hlavní činnost podnikatele .....	36
2.1.2	Základní údaje o podnikateli.....	36
2.1.3	Organizační struktura.....	37
2.2	Proces vzniku smluvního vztahu a prevence vzniku problémové pohledávky	37
2.3	Zajištění a utvrzení pohledávek .....	39
2.4	Způsoby vymáhání pohledávek.....	40

2.5	Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů.....	41
2.5.1	Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů v roce 2017 ..	41
2.5.2	Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů v roce 2018 ..	42
2.5.3	Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů v roce 2019 ..	43
2.5.4	Porovnání objemu pohledávek za roky 2017 – 2019.....	44
2.5.5	Porovnání sumy pohledávek uhrazených po splatnosti .....	45
2.6	Analýza poměrových ukazatelů .....	46
2.6.1	Ukazatel aktivity .....	46
2.6.2	Ukazatel zadluženosti .....	47
2.7	Pohledávky z účetního a daňového hlediska.....	47
2.7.1	Opravné položky tvořené u podnikatele .....	48
2.7.2	Odpis pohledávky .....	49
2.8	Shrnutí současného stavu .....	49
3	Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení.....	51
3.1	Prevence vzniku problémové pohledávky .....	51
3.2	Využití zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů u pohledávek .....	52
3.2.1	Smluvní úrok z prodlení .....	52
3.2.2	Smluvní pokuta .....	53
3.2.3	Pojištění pohledávky.....	54
3.2.4	Zálohová platba při podpisu smlouvy.....	55
3.2.5	Sepis notářského zápisu se svolením k přímé vykonatelnosti .....	55
3.3	Soudní a mimosoudní řešení pohledávek.....	56
3.3.1	Nalézací a rozhodčí řízení.....	56
3.3.2	Monitoring insolvenčního rejstříku a insolvenční řízení .....	58
3.3.3	Inkasní kanceláře .....	59
3.3.4	Faktoring a forfaiting .....	59

3.4	Daňová, účetní a ekonomická hlediska pohledávek .....	60
3.5	Shrnutí návrhů a posouzení realizovatelnosti v praxi .....	61
	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam použitých zkratk .....	70
	Seznam tabulek .....	71
	Seznam obrázků .....	73
	Seznam grafů .....	74
	Seznam vzorců .....	75

## Úvod

Pohledávky po splatnosti jsou problémem, se kterým se řada podnikatelských subjektů potýká v současné době čím dál častěji. Každý podnikatelský subjekt by měl mít zavedená určitá opatření, pokud eviduje v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů pohledávky po splatnosti.

Na základě respektování přání podnikatele nebude v bakalářské práci uváděn jeho název, nýbrž bude označován jako „podnikatel“. Předmětem podnikání podnikatele je zprostředkovávání získání financí z dotací a grantů. Jako každý jiný podnikatel se může i on dostat vlivem pozdních plateb od dlužníků do prodlení s úhradou vlastních závazků.

Teoretická část bakalářské práce se nejdříve zaměřuje na vymezení pojmu pohledávka a příslušenství pohledávky, dále pak na způsoby vzniku pohledávky. Následně budou definovány nejčastější způsoby zajištění a utvrzení dluhu a možnosti vymáhání pohledávky v různých stupních řízení před soudem i mimo něj a budou uvedeny způsoby zániku pohledávky. V závěru této části budou zmíněny pohledávky z daňového, účetního a ekonomického hlediska, konkrétně vybrané ukazatelé finanční analýzy.

V analytické části budou vymezeny stávající způsoby zajištění a utvrzení pohledávek u podnikatele a způsoby vymáhání, které podnikatel využívá. Nejdříve bude zmíněn celý proces vzniku vzájemné spolupráce mezi podnikatelem a potenciálním klientem. Dále bude definováno, jak podnikatel budoucího klienta prověřuje před tím, než je s ním spolupráce zahájena. Bude provedena analýza pohledávek z obchodních vztahů v jednotlivých letech a zjištěná data budou porovnána tak, aby byl patrný meziroční vývoj objemu pohledávek. Z ekonomických ukazatelů budou vypočteny ukazatelé aktivity a zadluženosti. Závěr analytické části bude věnován pohledávkám z účetního a daňového pojetí.

V závěru bakalářské práce budou představeny návrhy řešení, které budou zaměřeny především na reálně aplikovatelné způsoby zajištění pohledávek a jejich efektivnější vymáhání.

## **Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Nedostatečné zajištění pohledávky v době jejího vzniku je problémem, který má později, v případě neuhrazení pohledávky v době splatnosti, negativní vliv na její vymáhání a podnikatel tak musí řešit, jaké způsoby vymáhání zvolí. Špatná finanční situace u podnikatele měla v minulosti za následek změnu jeho sídla z důvodu narůstajících závazků po splatnosti. Dalším opatřením, které musel podnikatel provést, byla redukce počtu zaměstnanců, čímž se snížily jak mzdové náklady, tak náklady za prostory užívané podnikatelem k podnikatelské činnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení vhodného způsobu zajištění a vymáhání pohledávek. K dosažení cíle bude analyzována doba prodlení splatnosti pohledávek a objem pohledávek po splatnosti, vyjádřený v peněžních jednotkách v uplynulých třech letech, resp. za roky 2017, 2018 a 2019. Rok 2020 nebyl do analýzy zařazen, a to z důvodu absence potřebných dokumentů. Následně budou získaná data porovnána v jednotlivých letech. Uvedené roky byly vybrány s odkazem na tříletou subjektivní promlčecí lhůtu. Aby bylo dosaženo hlavního cíle, budou zhodnoceny stávající způsoby zajištění a utvrzení pohledávek s pomocí interních dokumentů podnikatele. Z uzavíraných typů smluv budou použity především smlouva o dílo, dále pak smlouva příkazní. Teoretická část bakalářské práce bude zaměřena na různé způsoby zajištění a utvrzení pohledávky, vymáhání a na následné odepsání pohledávky. Dílčím cílem bude navržení vhodnější formulace smluvních podmínek s podrobným vymezením sankcí při nedodržení smluvních ujednání, zejména při nehrazení závazku v termínu splatnosti.

Na základě osobních konzultací se zaměstnanci podnikatele a studia interních dokumentů podnikatele budou vymezeny problémy, které podnikatele tíží v oblasti zajištění a vymáhání pohledávek. Stěžejním problémem je nedostatečné zajištění pohledávky v době jejího vzniku. Podnikatel se tak ocitne v situaci, kdy je jeho pohledávka za dlužníkem hůře vymahatelná, a to právě z důvodu jejího nedostatečného zajištění. Postupně také bude zjišťováno, jakým způsobem jsou u podnikatele vymáhány pohledávky a zda jsou tyto způsoby vymáhání účinné.

Po prostudování odborné literatury a účinných právních předpisů bude zpracována teoretická část, která se bude věnovat způsobům zajištění a utvrzení pohledávky

a jejímu následnému vymáhání. Analytická část bude zpracována na základě získaných interních dokumentů a veřejně dostupných dokumentů podnikatele, dále pak z velké části na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci podnikatele. Nakonec budou předloženy návrhy řešení v oblasti zajištění pohledávky a jejího vymáhání, a to jak cestou mimosoudní, tak soudní. Navržena budou i efektivnější smluvní ujednání týkající se vymezení sankcí při nedodržení smluvních podmínek.

Do metod zpracování bakalářské práce jsou zahrnuty převážně osobní rozhovory se zaměstnanci podnikatele. Dále je třeba se seznámit s doposud aplikovanými postupy při vymáhání pohledávek. Za pomoci shromážděných dokumentů bude v analytické části provedena analýza řešeného problému v oblasti pohledávek. Hlavními metodami při zpracování bakalářské práce budou metody analýzy interních dokumentů podnikatele a syntézy, dále pak indukce a dedukce.

Analýza je takový postup, kdy je celek rozebrán na jednotlivé části, kdežto syntéza je postupem opačným oproti analýze. Dedukce je pak logickou metodou, kdy z jednotlivých získaných informací je vyvozeno nové tvrzení. Indukce je postupem opačným oproti dedukci (Ochrana, 2009).

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

Následující kapitola je zaměřena na pohledávky z právního hlediska. Pohledávka jako taková vzniká z různých příčin, přičemž budou vymezeny ty nejčastější. Budou popsány a vymezeny možnosti zajištění pohledávky a následky nehrzení pohledávky v době její splatnosti, tedy vymezení způsobů vymáhání pohledávky. Vymezeny budou i pohledávky z pohledu účetního a daňového. V závěru této části budou pohledávky vymezeny z pohledu ekonomických ukazatelů, které povahově souvisí s problematikou pohledávek a závazků.

## 1.1 Pohledávka a její příslušenství

Pod pojmem pohledávka se obecně rozumí právo věřitele na určité plnění, které je dlužník povinen věřiteli poskytnout (Perthen, 2015).

Pohledávka (závazek) vzniká dle ustanovení § 1723 odst. 1 OZ „ze smlouvy, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá“. S pohledávkou úzce souvisí také její příslušenství. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v účinném znění (dále jen „OZ“), ustanovením § 513 označuje za příslušenství pohledávky „úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním“. Náklady spojené s uplatněním pohledávky mohou být např. náklady vzniklé právním zastupováním, tedy náklady soudního řízení (Vondráková, 2011).

Úroky z prodlení plní donucovací funkci, protože mají dlužníka přinutit k včasnému uhrazení jeho peněžitého závazku. Dlužník je v prodlení ode dne, kdy marně uplynula lhůta pro splnění dlužníkovu závazku (Vondráková, 2011). Českou národní bankou (dále jen „ČNB“) je vyhlášována dvoutýdenní REPO sazba. S účinností od 1. 1. 2014 došlo ke změně stanovení úroku z prodlení dle nařízení vlády: „Výše úroku z prodlení odpovídá ročně vyšší repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů“ (Výpočet úroků z prodlení, ČNB, 2020).

## 1.2 Vznik pohledávky

Tato podkapitola pojednává o nejčastějších způsobech, jakými může pohledávka vzniknout, a to smlouvou či bezdůvodným obohacím.

### 1.2.1 Smlouva

*„Smlouvou projevují strany vůli zřídit mezi sebou závazek a řídit se obsahem smlouvy“*, jak je uvedeno v ustanovení § 1724 OZ. Jedná se o právní akt, který má závazný charakter. Závazek (pohledávka) vznikne v okamžiku uzavření smlouvy (Raban, 2019).

Dle ustanovení § 1746 OZ mají smluvní strany také právo uzavřít mezi sebou i takový druh smlouvy, který není typově jinak zvláštně upraven.

*„Proces uzavření smlouvy se skládá ze dvou kroků – tím prvním je návrh na uzavření smlouvy (nabídka), druhým přijetí nabídky (akceptace)“* (Novotný, 2017, s. 46).

Dále je stručně definována smlouva o dílo, a také smlouva příkazní, jelikož se typově jedná o smlouvy, které jsou s klienty podnikatele nejčastěji uzavírány. Dále je též zmíněna i smlouva, kterou také definuje OZ, a to smlouva licenční.

#### **Smlouva o dílo a smlouva příkazní**

Ustanovení § 2586 OZ definuje smlouvu o dílo následovně: *„Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu“*.

Typickým druhem smlouvy, kterou mezi sebou smluvní strany uzavřou, pokud se věřitel zaváže dlužníkovi obstarat určitou záležitost, je příkazní smlouva dle ustanovení § 2430 OZ; zúčastněné strany jsou v případě příkazní smlouvy označovány jako příkazník a příkazce.

#### **Ostatní druhy smluv**

Smluvními stranami může být uzavřena prakticky jakákoli blíže nedefinovaná smlouva, jak to vyplývá z ustanovení § 1746 odst. 2 OZ. V OZ je, mj., upravena ustanovením § 2358 odst. 1 např. smlouva licenční, která musí být uzavřena písemně a kterou *„poskytuje poskytovatel nabyvateli oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví (licenci) v ujednaném omezeném nebo neomezeném rozsahu a nabyvatel se zavazuje, není-li ujednáno jinak, poskytnout poskytovateli odměnu“*.



## 1.2.2 Bezdůvodné obohacení

Bezdůvodné obohacení je dalším ze způsobů, jakým lze pohledávka vzniknout a je specifikováno v OZ. OZ ustanovením § 2992 odst. 1 definuje bezdůvodné obohacení následovně: „*Kdo se na úkor jiného bez spravedlivého důvodu obohatí, musí ochuzenému vydat, oč se obohatil.*“. Dle ustanovení § 638 OZ je věřitelovo právo na vydání bezdůvodného obohacení promlčeno za deset let ode dne, kdy k bezdůvodnému obohacení došlo.

## 1.3 Způsoby zajištění pohledávky

Dle OZ rozlišujeme zajištění dluhu od jeho utvrzení. Je tak na místě sjednání např. smluvní pokuty či jiných prostředků, které slouží jako motivace dlužníka uhradit svůj závazek (Kindl, 2016).

Dle ustanovení § 2010 OZ lze zajistit dluh, jestliže se třetí osoba zaváže věřiteli uhradit peněžité plnění v případě dlužníkovy neplnění; nebo pokud někdo obstará ve prospěch věřitele majetkovou jistotu, že bude dlužníkem dluh splněn. Tím, že věřitel svou pohledávku zajistí, existuje větší pravděpodobnost, že bude uspokojena právě z tohoto zajištění (Kindl, 2016).

Níže jsou specifikovány způsoby, jakými lze pohledávku zajistit, jde např. o pojištění pohledávky, ručení, bankovní záruku, zajišťovací převod práva, zástavní právo nebo dohodu o srážkách ze mzdy či jiných příjmů.

### 1.3.1 Pojištění pohledávky

Pojištění vzniká pojistnou smlouvou, kterou se dle OZ ustanovením § 2758 „*pojistitel zavazuje vůči pojistníkovi poskytnout jemu nebo třetí osobě pojistné plnění, nastane-li nahodilá událost krytá pojištěním (pojistná událost), a pojistník se zavazuje zaplatit pojistiteli pojistné*“. Podle ustanovení § 2758 OZ je vyžadována pojistná smlouva v písemné formě, avšak pouze v případě, je-li pojištění sjednáno na dobu delší než jeden rok.

Staněk uvádí v Konkurzních novinách (09/2018, s. 28 – 29), že cena pojištění pohledávky (pojistné) je hrazena procentně z obrátu s pojištěnými odběrateli a standardní sazba se pohybuje v rozmezí 0,1 – 0,4 %, tj. 1.000 Kč – 4.000 Kč za milion pojištěného obrátu.

### 1.3.2 Ručení

Dle ustanovení § 2018 odst. 1 OZ se dlužníkovým ručitelem stává ten, „*kdo věřiteli prohlásí, že ho uspokojí, jestliže dlužník věřiteli svůj dluh nesplní*“. Z ustanovení § 2018 odst. 2 OZ však také vyplývá, že ručitelské prohlášení musí být vždy v písemné formě.

V případě ručení se jedná o druh trojstranného vztahu, který vychází z principu akcesority a subsidiarity. Princip akcesority lze chápat jako určitou závislost na existenci dluhu, který se ručením zajišťuje. Když není dluh, neplynou ručiteli povinnosti z ručitelského závazku. Druhým principem je subsidiarita, která je založena na skutečnosti, kdy věřitel může po ručiteli plnění požadovat pouze v případě, kdy dlužník svůj dluh nesplnil ve stanovené lhůtě a věřitel ho ke splnění písemnou formou vyzval (Pelikán, 2017).

### 1.3.3 Bankovní (finanční) záruka

Zajištění tímto způsobem (finanční záruka) vznikne tehdy, pokud výstavce v záruční listině prohlásí, že nesplní-li dlužník co do výše svůj závazek, anebo nastanou jiné podmínky uvedené v záruční listině, uspokojí ho právě uvedený výstavce. V případě, že výstavcem záruky je banka či spořitelna, případně úvěrové družstvo, jedná se o tzv. bankovní záruku, a to dle ustanovení § 2029 OZ.

### 1.3.4 Zajišťovací převod práva

Pokud se závazek (pohledávka) zajistí, dojde k převodu dlužníkového práva na věřitele (nabyvatele), ale pouze za účelem zajištění té pohledávky, kterou si tímto způsobem věřitel zajišťuje. Jedinou podmínkou tohoto způsobu zajištění může být to, že musí jít o převoditelné právo (Kindl, 2016). Zajišťovací převod práva vzniká smlouvou, kterou si dlužník zajišťuje svůj dluh tak, že věřiteli převede na dobu neurčitou své právo, jak to vyplývá z ustanovení § 2040 OZ. Avšak dle ustanovení § 2044 OZ „*není-li zajištěný dluh splněn, stane se převod práva nepodmíněným a dlužník předá věřiteli vše, co je nutné k plnému výkonu převedeného práva*“.

### 1.3.5 Zástavní právo

Jestliže je pohledávka zajištěna zástavním právem (plynoucí ze smlouvy), nepromlčí se toto právo dříve než pohledávka. Zástavní věřitel je tak oprávněn se uspokojit ze zástavy i v případě promlčení pohledávky, a to dle ustanovení § 615 OZ. Podle

ustanovení § 1310 a násl. OZ, může být zástavou jakákoli věc, se kterou lze obchodovat. Zástavní právo vzniká zástavní smlouvou dle ustanovení § 1312 OZ.

### **1.3.6 Dohoda o srážkách ze mzdy či jiných příjmů**

Dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů je specifikovaná v OZ ustanovením § 2045, kdy lze dohodou zajistit dlužníkům závazek vůči věřiteli. Pro všechny dohody o srážkách ze mzdy platí ustanovení dle OZ, dle kterých jsou uzavírány (Šubrt, 2018).

## **1.4 Způsoby utvrzení dluhu**

OZ vymezuje dva způsoby utvrzení dluhu, a to smluvní pokutu a uznání dluhu. Podstatou utvrzení dluhu je posílit věřitelovu jistotu, aby účastníka s vyšším postavením (oproti dlužníkovi) jiným ze způsobů, než tomu je u zajištění, jak z hlediska hmotněprávního, tak z procesněprávního. Obecně lze o utvrzení dluhu tvrdit, že plní funkci prevenční. U smluvní pokuty se objevuje i funkce sankční a reparační. V případě uznání dluhu pak plní i funkci uhrazovací, avšak ne v pravém slova smyslu jak tomu je u zajištění (Raban, 2019).

Následující podkapitoly vymezují smluvní pokutu a uznání dluhu a definují i jiné způsoby utvrzení dluhu.

### **1.4.1 Smluvní pokuta**

Jedním ze způsobů utvrzení dluhu je smluvní pokuta, kterou upravuje OZ ustanovením § 2048 a násl. V případě porušení smluvního ujednání mezi smluvními stranami může dle ustanovení § 2048 OZ „*věřitel požadovat smluvní pokutu bez zřetele k tomu, zda mu porušením utvrzené povinnosti vznikla škoda*“. Jak vyplývá z ustanovení § 2048 OZ, může být smluvní pokuta jak v peněžité podobě, tak v podobě naturální.

Je důležité od sebe oddělit příslušenství pohledávky a smluvní pokutu, jelikož smluvní pokuta nesleduje osud pohledávky (závazku). Sleduje ji jedině v případě, kdy je to smluvními stranami zvlášť dohodnuto. Smluvní pokuta je tudíž samostatným nárokem, jež má samostatný skutkový základ (Kindl, 2016).

### **1.4.2 Uznání dluhu**

Uznání dluhu slouží věřiteli k posílení právního vztahu mezi ním a dlužníkem, jelikož uznáním je věřitel zvýhodněn v oblasti promlčení. Dlužník totiž potvrzuje existenci

dluhu v době jeho uznání (Kindl, 2016). Z ustanovení § 2053 OZ vyplývá, že: „*Uzná-li někdo svůj dluh co do důvodu i výše prohlášením učiněným v písemné formě, má se za to, že dluh v rozsahu uznání v době uznání trvá*“.

Aby byla dodržena forma uznání dluhu, vyžaduje OZ v případě jednostranného prohlášení dlužníka toto uznání v písemné podobě, ze kterého musí být jasné, který z účastníků je v roli věřitele a kdo v roli dlužníka, co a z jakého důvodu se uznává a do jaké výše (Raban, 2019). Uznání dluhu může nastat i dlužníkovým jednáním, jakým může být např. úhrada úroků z té částky, ze které se předepsané úroky hradí a které tak dlužník svým jednáním splácí. Dále pak tímto jednáním je i částečná úhrada dluhu (pohledávky) dlužníkem, jenž tímto úkonem svůj dluh uznává i co do výše neuhrazené částky. Takové jednání je nazýváno jako konkludentní (Raban, 2019). Je dobré mít na paměti, že uznání dluhu je považováno za formu dlužního úpisu. Pokud tedy dojde k uznání dluhu dlužníkem, jedná se o dlužní úpis, a to v souladu s ustanovením § 2053 OZ (Pelikán, 2017).

### **1.4.3 Ostatní způsoby utvrzení dluhu**

Závazek lze utvrdit také dlužním úpisem, směnkou, notářským zápisem se svolením k přímé vykonatelnosti, rozhodčí doložkou či dohodou o narovnání.

**Dlužní úpis** je dlužníkově potvrzení věřiteli o tom, že pohledávka (závazek) existuje. Existuje-li takové potvrzení a dlužníkem dojde ke splnění povinnosti, resp. k úhradě dluhu, je věřitel povinen dlužníkovi dlužní úpis vrátit. V případě, že dojde ze strany dlužníka pouze k částečné úhradě jeho závazku, pak by měl věřitel na dlužním úpise zaznamenat rozsah plnění co do výše uhrazené částky (Pelikán, 2017).

**Směnka vlastní** je zvláštním typem dlužního úpisu. Tímto utvrzovacím prostředkem se přímo výstavce (dlužník) zavazuje uhradit určitou částku věřiteli. Před tím, než si věřitel zvolí typ utvrzení své pohledávky, měl by si prověřit bonitu dlužníka, neboť je směnka stále závislá na dlužníkově ochotě a schopnosti uhradit své závazky (Pelikán, 2017).

Směnku vlastní, kdy je výstavcem dlužník, i směnku cizí, kdy je naopak výstavcem věřitel, blíže upravuje zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, v účinném znění.

**Notářský zápis se svolením k přímé vykonatelnosti** je velmi praktický způsob, jak utvrdit dluh. Hlavní výhodou je to, že v případě uznání dluhu formou notářského zápisu

lze uzavřít dohodu o tom, že tento notářský zápis bude sloužit již jako exekuční titul (Pelikán, 2017).

**Rozhodčí doložkou** lze dosáhnout vykonatelného právního titulu. Lze sjednat také **rozhodčí smlouvu**. Ta musí splňovat podmínky dané zákonem, např., že bude rozhodčí smlouva v písemné formě (Pelikán, 2017). Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, v účinném znění (dále jen „ZoŘ“), určuje ustanovením § 14 odst. 1, že „*rozhodčí řízení se zahajuje žalobou a je zahájeno dnem, kdy žaloba došla stálému rozhodčímu soudu nebo rozhodci...*“. Dle ustanovení § 2 odst. 1 ZoŘ si smluvní strany mezi sebou mohou dohodnout, že případné majetkové spory budou rozhodovány jedním nebo více rozhodci anebo rozhodčím soudem. Jak vyplývá z ustanovení § 3 odst. 2 ZoŘ, může rozhodčí doložka tvořit část smluvního ujednání.

**Dohodu o narovnání** mezi sebou uzavírají dlužník a věřitel, avšak tento způsob nepředstavuje sám o sobě exekuční titul – jak tomu bylo např. u notářského zápisu (Pelikán, 2017).

## 1.5 Zánik pohledávky (závazku)

Následující podkapitola vymezuje základní způsoby, jakými může zaniknout pohledávka (závazek), dle OZ.

### 1.5.1 Promlčení

Námitku promlčení může vznést dlužník u pohledávky věřitele, a oprostít se od své povinnosti dluh zaplatit v případě, že uplynula promlčecí lhůta. Právo věřitele na uplatnění nároku z pohledávky vůči dlužníku se promlčí, pokud věřitel tohoto práva nevyužije v promlčecí lhůtě (Novotný, 2017).

Promlčecí lhůta je zákonem stanovena na tři roky. Desetiletá promlčecí lhůta se pak vztahuje na majetkové právo a počíná běžet dnem splatnosti neboli dospělosti, jak vyplývá z ustanovení § 629 OZ. Smluvními stranami může být sjednána kratší nebo delší promlčecí lhůta, a to v souladu s § 630 OZ. Až na výjimky, které jsou stanoveny zákonem, se má obecně za to, že se promlčují všechna práva majetková, jak vyplývá z ustanovení § 611 OZ.

### **1.5.2 Prekluze**

Pojem prekluze znamená absolutní zánik práva (na rozdíl od promlčení). Prekluzi tak soud zohlední, i když ji nikdo nenamítne. Zákon dále stanoví běh promlčecí lhůty, kdy se stejný běh lhůty použije i pro prekluzivní lhůtu (Novotný, 2017).

### **1.5.3 Splnění**

Dalším způsobem zániku pohledávky (závazku) je splnění. Dle ustanovení § 1908 odst.1 OZ „*splněním dluhu závazek zaniká*“. Vydává-li dlužník věřiteli plnění, je dlužník oprávněn si vyžádat od věřitele potvrzení o splnění dluhu, tzv. kvitanci. V kvitanci je třeba označit jméno a příjmení dlužníka i věřitele, co je předmětem plnění, a dále pak místo a čas splnění dluhu, jak to vyplývá z ustanovení § 1949 OZ.

### **1.5.4 Dohoda**

Dle ustanovení § 1981 OZ mají dlužník a věřitel právo si sjednat zánik závazku (pohledávky) dohodou i v případě, že nebude ujednáno nové.

### **1.5.5 Započtení**

Započtení definuje ustanovení § 1982 odst. 1 OZ, kde „*dlužili-li si strany vzájemně plnění stejného druhu, může každá z nich prohlásit vůči druhé straně, že svoji pohledávku započítává proti pohledávce druhé strany*“.

## **1.6 Prevence vzniku problémových pohledávek**

Pod pojem problémová pohledávka lze řadit takové pohledávky, které jsou nestandardní, pochybné a ztrátové. Uhrazení pohledávek označovaných jako nestandardní, je nejisté. Za pochybné pohledávky jsou označovány ty pohledávky, u kterých je jejich splacení vysoce nepravděpodobné a které vykazují znaky nestandardních pohledávek. Ztrátové pohledávky jsou pohledávky, které jsou pochybné a splacení věřitelovi pohledávky dlužníkem je prakticky nemožné. Od odběratele, potenciálního dlužníka, lze získat informace o jeho příjmech a výsledku hospodaření v předchozích letech. Tyto informace je také možné zjistit i z obchodního rejstříku (dále jen „OR“), do kterého mají podnikatelé zapsaní v OR, zejména obchodní společnosti a družstva, povinnost vkládat účetní závěrku, případně i výroční zprávu (Perthen, 2015).

Údaje o nespolehlivém plátcí daně z přidané hodnoty lze zjistit na veřejně dostupném rejstříku, kterým je Administrativní registr ekonomických subjektů (dále jen „ARES“), a který je spravován Ministerstvem financí České republiky. Z dostupných údajů v rejstříku se věřitel dále dozví např. informace o poskytnutých dotacích a o živnostenských oprávněních vydaných dlužníkovi. Veřejně dostupným rejstříkem je také rejstřík insolvenční, zkráceně ISIR. Jsou v něm evidovány jak právnické, tak fyzické osoby, na které je vedeno insolvenční řízení. Tento rejstřík je přístupný bezplatně. Rejstřík trestů právnických osob je též veřejně dostupný rejstřík, který obsahuje informace pouze o právnických osobách, jelikož byla v České republice v roce 2012 nově zavedena trestní odpovědnost osob právnických. V rejstříku jsou evidovány právnické osoby, které byly pravomocně v trestním řízení odsouzeny. Informace o fyzických osobách nejsou, na rozdíl od informací o právnických osobách, veřejné (Perthen, 2015).

## **1.7 Způsoby vymáhání pohledávek**

Věřitel přistoupí k vymáhání pohledávek u dlužníka tehdy, nebyl-li dlužníkem dobrovolně uhrazen jeho závazek. Vymáhání pohledávek soudní cestou je řazeno do procesní fáze vymáhání pohledávek (Perthen, 2015). Tato podkapitola definuje způsoby vymáhání pohledávek soudní i mimosoudní cestou. Při jejich vymezení bude přihlédnuto k míře rozsahu činností a pravomocí jednotlivých orgánů – ať už se jedná o soudy, rozhodce, exekutory či insolvenční správce. Do prvního stupně řízení se řadí nalézací řízení dle zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, v účinném znění (dále jen „OSŘ“). Dalším krokem je nařízení výkonu rozhodnutí za předpokladu, že dlužník dobrovolně nesplnil to, co mu ukládá vykonatelné rozhodnutí, a to dle OSŘ nebo dle zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů, v účinném znění (dále jen „EŘ“). Dalším typem řízení je řízení rozhodčí, které se stejně jako všechna výše definovaná řízení zahajuje na návrh žalobce. Zmíněno bude i insolvenční řízení.

### **1.7.1 Nalézací řízení dle OSŘ**

Nalézací řízení bude níže vymezeno pouze u případů, u kterých se řízení zahajuje žalobou, tedy u sporných řízení.

V rámci nalézacího řízení je soudem zjišťováno, co je po právu. Za pomoci dokazování se zjišťuje skutkový stav věci a prostřednictvím užití příslušných právních norem je závazně rozhodnuto o právech a povinnostech zúčastněných stran (Svoboda, 2014). Věřitel (dále jen „žalobce“) může k získání exekučního titulu zahájit na návrh soudní řízení, resp. nalézací řízení soudní, v situaci, kdy nemá s dlužníkem (dále jen „žalovaný“), který včas neuhradil svůj závazek, sjednanou rozhodčí doložku (Perthen, 2015).

Dle ustanovení § 79 odst. 1 OSŘ se řízení zahajuje na návrh (dále také „žaloba“), který musí obsahovat kromě náležitostí uvedených v ustanovení § 42 odst. 4 OSŘ také jméno a příjmení účastníků, dále pak musí obsahovat bydliště a případně rodná či identifikační čísla zúčastněných osob a také je nutné „*vyličení rozhodujících skutečností, označení důkazů, jichž se navrhovatel dovolává, a musí být z něj patrno, čeho se navrhovatel domáhá*“. Dle ustanovení § 79 odst. 2 OSŘ musí žalobce k žalobě přiložit i důkazy, kterých se dovolává. Samotné řízení se zahajuje dnem, kdy je soudu doručen návrh na zahájení řízení, jak je uvedeno v ustanovení § 82 odst. 1 OSŘ. Žaloba musí být dle ustanovení § 84 OSŘ doručena soudu, který je místně příslušný subjektu, proti němuž je návrh na zahájení řízení směřován.

Podanou žalobou vzniká žalobci povinnost uhradit soudní poplatek, a to dle zákona č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, v účinném znění (dále jen „ZoSP“).

**Tabulka 1: Výše soudního poplatku na zahájení občanského soudního řízení** (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP, položka 1, 2020)

Výše peněžitého plnění	Výše soudního poplatku
do 20.000,- Kč	1.000,- Kč
od 20.000,- Kč do 40.000.000,- Kč	5 % z výše plnění
od 40.000.000,- Kč	2.000.000,- Kč a 1 % z částky přesahující 40.000.000,- Kč; částka nad 250.000.000,- Kč se nezapočítává

Dle ustanovení § 100 odst. 1 OSŘ postupuje po zahájení řízení soud tak, aby byl návrh projednán a rozhodnut co nejrychleji, nejlépe smírně; řízení tak mohou účastníci skončit soudním smírem.



Ve zkráceném řízení a v zákonem definovaných případech může soud rozhodnout i platebním rozkazem. Rozdíl mezi rozsudkem a platebním rozkazem je ten, že u platebního rozkazu vychází soud pouze z obsahu tvrzení v žalobě, tedy z návrhu na vydání platebního rozkazu. Neprobíhá tudíž žádné projednávání, ani provádění navržených důkazů zúčastněných stran. Podle toho, o jaký druh zjednodušeného řízení se jedná, se rozlišuje forma platebního rozkazu na elektronický platební rozkaz (dále jen „EPR“), směnečný a šekový platební rozkaz a evropský platební rozkaz. Návrh na vydání EPR je možné provést pouze prostřednictvím ePodatelny, kterou spravuje Ministerstvo spravedlnosti, a je nutné ho opatřit uznávaným elektronickým podpisem (Svoboda, 2014). EPR se vydává dle ustanovení § 174a odst. 1 OSŘ mj. pouze na základě návrhu žalobce a u peněžitého plnění požadovaného žalobcem nepřevyšující částku 1.000.000,- Kč. Proti platebnímu rozkazu může žalovaný podat odpor, a to na elektronickém formuláři dle ustanovení § 174a odst. 4 OSŘ.

**Tabulka 2: Výše soudního poplatku za vydání EPR** (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP, položka 2, 2020)

Výše žalované částky	Výše soudního poplatku
do 10.000,- Kč	400,- Kč
od 10.000,- do 20.000,- Kč	800,- Kč
více než 20.000,- Kč	4 % z celkové žalované částky

### 1.7.2 Výkon rozhodnutí dle OSŘ

Dle ustanovení § 251 OSŘ se zahajuje výkon rozhodnutí na návrh v případě, kdy není dlužníkem, coby povinným, splněna povinnost, kterou mu ukládá vykonatelné rozhodnutí. Na rozdíl od nalézacího řízení se zúčastněné strany označují jako povinný a oprávněný (Svoboda, 2014).

Ustanovení § 263 odst. 1 OSŘ uvádí, že „výkon rozhodnutí lze nařídit jen v takovém rozsahu, jaký oprávněný navrhl a jaký podle rozhodnutí stačí k jeho uspokojení“. Výkon rozhodnutí proti povinnému se nařizuje dle ustanovení § 251 odst. 1 OSŘ návrhem na výkon rozhodnutí, který může podat pouze oprávněný. K provedení výkonu

rozhodnutí je příslušný soud povinného, jak je uvedeno v ustanovení § 252 odst. 1 OSŘ. Z ustanovení § 265 OSŘ vyplývá, že po nařízení výkonu rozhodnutí je soudem zajištěno jeho provedení. S nařízením výkonu rozhodnutí soud uloží povinnému povinnost uhradit náklady výkonu rozhodnutí dle ustanovení § 270 odst. 1 OSŘ. Výkon rozhodnutí lze dle OSŘ nařídit např. pro srážky ze mzdy, příkázáním pohledávky, správu nemovité věci či prodejem movitých věcí a nemovitých věcí.

S návrhem na zahájení výkonu rozhodnutí se pojí i uhrazení soudního poplatku, který se odvíjí od výše vymáhaného plnění dle níže vytvořené tabulky.

**Tabulka 3: Výše soudního poplatku za podání návrhu na zahájení výkonu rozhodnutí** (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP, položka 21, 2020)

Výše plnění či jiný druh rozhodnutí	Výše soudního poplatku
peněžitě plnění do 20.000,- Kč	1.000,- Kč
peněžitě plnění od 20.000,- Kč do 40.000.000,- Kč	5 % z této částky
od 40.000.000,- Kč	2.000.000,- Kč a 1 % z částky, která přesahuje 40.000.000,- Kč; částka nad 250.000.000 Kč se nezapočítává
výkon rozhodnutí vyklizením	3.000,- Kč
v ostatních případech	2.000,- Kč

### 1.7.3 Exekuční řízení dle EŘ

Když nejsou dlužníkem splněny povinnosti, které mu ukládá odpovídající právní instrument, je nařízeno exekuční řízení, které vynucuje splnění práva. Jeho charakteristikou je tudíž donucení, které je prováděno v souladu se zákonem (Svoboda, 2014). Exekuční řízení je prováděno pověřeným soudním exekutorem a dle ustanovení § 3 EŘ je uskutečňováno za úplaty. Na rozdíl od výkonu rozhodnutí dle OSŘ je exekuční řízení dle ustanovení § 1 EŘ vykonáváno soudním exekutorem, který byl

pověřen exekutorským úřadem. Nad činností soudních exekutorů vykonává dohled stát, konkrétně Ministerstvo spravedlnosti, jak je uvedeno v ustanovení § 7 EŘ.

Exekuční řízení je zahájeno na návrh dnem, kdy tento návrh došel soudnímu exekutorovi, dle ustanovení § 35 odst. 1 – 2 EŘ. Exekuci lze provést pouze dle taxativního výčtu uvedeného v ustanovení § 59 EŘ, a to pro peněžité pohledávky „srážkami ze mzdy a jiných příjmů, příkázáním pohledávky, prodejem movitých věcí a nemovitých věcí, postižením závodu, správou nemovité věci, pozastavením řidičského oprávnění“. Ukládá-li exekuce jinou povinnost, než je zaplacení peněžitého plnění, lze exekuci provést v souladu s ustanovením § 59 odst. 2 EŘ vzhledem k povaze uložené povinnosti „vyklizením, odebráním věci, rozdělením společné věci, provedením prací a výkonů“.

Soudnímu exekutorovi plyne mj. odměna za exekuci dle níže uvedené tabulky. Tuto odměnu hradí dle ustanovení § 89 povinný, avšak v případě zastavení exekuce pro nemajetnost hradí náklady oprávněný.

**Tabulka 4: Výše odměny soudního exekutora** (zdroj: Vyhláška č. 330/2001 Sb., § 6, 2020)

Výše peněžité částky	Odměna za exekuci
do 3.000.000,-, Kč základu	15 %
z přebývajících částky až do 40.000.000,- Kč základu	10 %
z přebývajících částky až do 50.000.000,- Kč základu	5 %
z přebývajících částky až do 250.000.000,- Kč základu	1%

Na rozdíl od soudního výkonu rozhodnutí plyne u exekučního řízení soudnímu exekutorovi za vykonanou exekuční činnost dle ustanovení § 90 EŘ výše shora uvedené odměny, náhrada hotových výdajů, náhrada za ztrátu času a náhrada za doručení písemností; je-li soudní exekutor plátcem daně z přidané hodnoty (dále jen „DPH“), přísluší mu i DPH. U soudního výkonu rozhodnutí je naopak oprávněným uhrazen jen soudní poplatek, který je uveden v kapitole 1.7.2. Výhodou provedení výkonu rozhodnutí soudním exekutorem je, že věřitel nemusí označovat způsob provedení exekuce; o tuto činnost se postará exekutorský úřad, respektive soudní exekutor (Exekutorská komora ČR, c2009 – 2020).

#### 1.7.4 Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení je též označováno jako arbitráž a považuje se za mimosoudní způsob při řešení sporů (Holá, 2017). Rozhodčí řízení je totiž prováděno rozhodci dle ZoŘŘ. Ve srovnání s předešlými druhy řízení není rozhodčí řízení veřejné, a to dle ustanovení § 19 odst. 3 ZoŘŘ. Jak bylo uvedeno v kapitole 1.4.3, je-li smluvními stranami sjednána rozhodčí doložka, jsou případné spory rozhodovány rozhodci či rozhodčím soudem.

Řízení se zahajuje dle ustanovení § 14 odst. 1 ZoŘŘ žalobou a to dnem, kdy žaloba došla rozhodčímu soudu. Jestliže však žaloba není podána u rozhodčího soudu, podává se rozhodci, a to dle ustanovení § 14 odst. 2 ZoŘŘ. Poplatek za rozhodčí řízení před rozhodcem činí 4 % z žalované částky, minimálně však 4.500,- Kč (Poplatky za rozhodčí řízení, b. r.). Dle ustanovení § 18 ZoŘŘ mají v rozhodčím řízení zúčastněné strany stejné postavení a mají též plnou příležitost k uplatnění svých práv. Na žádost zúčastněných stran je řízení skončeno smírem ve formě rozhodčího nálezu, a to dle ustanovení § 24 ZoŘŘ. Rozhodčí řízení končí dle ustanovení § 23 ZoŘŘ pravomocným rozhodčím nálezem, nebo doručením usnesení v případě, kdy se nevydává rozhodčí nález.

#### 1.7.5 Insolvenční řízení

Insolvenční řízení upravuje zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, v účinném znění, zkráceně insolvenční zákon (dále jen „IZ“). Jedná se o atypický druh řízení, jelikož v porovnání s ostatními druhy řízení věřitel nehradí žádný soudní poplatek; výjimkou je návrh na prohlášení konkursu podaný věřitelem.

Dlužník je v úpadku, v platební neschopnosti tehdy, má-li více než jednoho věřitele, zároveň má peněžité závazky, které jsou více než třicet dnů po splatnosti a tyto závazky není schopen plnit, v souladu s ustanovením § 3 odst. 1 IZ. Dle ustanovení § 3 odst. 4 IZ je také úpadek možné u právnické osoby či u osoby fyzické – podnikatele – definovat předlužeností. O předlužení jde v případě, *„má-li dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku“*.

*„Insolvenční řízení lze zahájit jen na návrh; zahajuje se dnem, kdy insolvenční návrh dojde věcně příslušnému soudu“* (IZ, 2019, § 97 odst. 1). Insolvenční návrh může podat jak dlužník, tak jeho věřitel. Ovšem v případě, kdy se jedná o hrozící úpadek, je

insolvenční návrh oprávněn podat pouze dlužník (IZ, 2019, § 97). Insolvenčním soudem je nejpozději v den rozhodnutí o úpadku ustanoven insolvenční správce ze seznamu insolvenčních správců, který je veden Ministerstvem spravedlnosti (IZ, 2019, § 21; § 27).

IZ upravuje tři základní způsoby řešení úpadku uvedené v ustanovení § 4, a to povolení oddlužení, reorganizaci a prohlášení konkursu. Dále se způsobem řešení úpadku rozumí zvláštní způsoby, které IZ stanoví pro konkrétní subjekty nebo pro určité typy případů (IZ, 2019, § 4).

Dle ustanovení § 165 IZ uplatňují věřitelé své pohledávky podáním přihlášky u insolvenčního soudu a jsou uspokojováni v závislosti na způsobu řešení dlužníkovra úpadku, konkrétně *„rozvrhem při konkursu, plněním reorganizačního plánu při reorganizaci nebo plněním při oddlužení, nestanoví-li zákon jinak“*.

**Konkurs** je prvním ze způsobů řešení dlužníkovra úpadku, který definuje IZ počínaje ustanovením § 244 a násl. Jedná se o způsob řešení, jehož charakteristikou je poměrné uspokojení pohledávek věřitelů, kteří své pohledávky přihlásili do insolvenčního řízení. Tito věřitelé jsou uspokojeni z výtěžku zpeněžení majetkové podstaty dlužníka s tím, že neuspokojené části těchto pohledávek po skončení řízení nezanikají, pokud nestanoví zákon jinak (IZ, 2019, § 244). Jedním z rozdílů u konkursu oproti jiným způsobům řešení dlužníkovra úpadku je skutečnost, že v případě, že je insolvenční návrh podán věřitelem proti podnikající právnické osobě, je věřitel (navrhovatel) povinen složit zálohu na náklady insolvenčního řízení ve výši 50.000,- Kč; v případě fyzické osoby nebo právnické osoby, která není podnikatelem, je záloha stanovena částkou ve výši 10.000,- Kč, jak vyplývá z ustanovení § 108 odst. 1 IZ.

**Reorganizace** je jiným ze způsobů řešení úpadku podnikatelů. Návrh na povolení reorganizace je oprávněn podat dle ustanovení § 317 IZ dlužník nebo jeho věřitel. Insolvenční soud návrh na povolení reorganizace povolí, pokud nenastane situace, ve které by došlo ke zpětvzetí návrhu, anebo k jeho zamítnutí či odmítnutí (IZ, 2019, § 328). Právo sestavit reorganizační plán má primárně dlužník, i když byl návrh na povolení reorganizace podán věřitelem (IZ, 2019, § 339). Reorganizační plán se předkládá insolvenčnímu soudu (IZ, 2019, § 338). Reorganizační plán musí obsahovat např. určení způsobu reorganizace, údaje o tom, jestli bude i nadále pokračovat chod

dlužníkovu podniku a za jakých podmínek (IZ, 2019, § 340). Řízení je skončeno vydáním rozhodnutí o vzetí na vědomí splnění reorganizačního plánu. Rozhodnutí vydává dle ustanovení § 364 IZ insolvenční soud.

**Oddlužení** je dalším ze způsobů řešení dlužníkovu úpadku. Pouze dlužník může navrhnout insolvenčnímu soudu, aby byl jeho úpadek (nebo hrozící úpadek) řešen oddlužením, avšak pouze v případě, pokud se jedná o nepodnikající právnickou osobu, která nemá dluhy z podnikání, nebo o osobu fyzickou, která nemá dluhy z podnikatelské činnosti. Dluh z podnikání ovšem není překážkou v tom, aby byl úpadek dlužníka řešen oddlužením za podmínek daných zákonem v souladu s ustanovením § 389 IZ. Jak vyplývá z ustanovení § 398 IZ, je oddlužení možné nově od 1. června 2019 realizovat pouze formou „*zpeněžením majetkové podstaty nebo plněním splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty*“. Insolvenční řízení je skončeno rozhodnutím insolvenčního soudu o splnění oddlužení; v opačném případě rozhodne o jeho nesplnění, dle ustanovení § 413 IZ. Z ustanovení § 414 odst. 1 IZ vyplývá, že v případě, kdy dlužník splní všechny povinnosti podle schváleného způsobu oddlužení, rozhodne soud o splnění oddlužení dlužníka usnesením, které spojí spolu s rozhodnutím o osvobození dlužníka od placení pohledávek, které byly do insolvenčního řízení zahrnuty, ale nebyly uspokojeny.

### **1.7.6 Postoupení pohledávky**

Věřitel (postupitel) může i bez předchozího souhlasu dlužníka postoupit pohledávku nebo její část novému věřiteli (postupníkovi), a to dle ustanovení § 1879 OZ. Úkonem spočívajícím v postoupení pohledávky přechází na nového věřitele i příslušenství pohledávky, jakož i práva a zajištění s ní spojené dle ustanovení § 1880 OZ.

### **1.7.7 Inkasní kanceláře**

Věřitel může kdykoli v době prodlení s úhradou dlužníkovu závazku využít služeb inkasních kanceláří. Pro snazší a rychlejší vymožení pohledávky po splatnosti je důležité, aby věřitel těchto služeb využil co nejdříve. Čím dříve totiž věřitel začne pohledávku řešit, tím větší je úspěšnost jejího vymožení a provize inkasní kanceláře je nižší, než kdyby se jednalo o pohledávku starší. Výhodou vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasních kanceláří je jejich lepší technická vybavenost. Tou se rozumí dostatečný počet zkušených zaměstnanců, kteří jsou schopni zjistit aktuální platební

informace za pomoci dostupných informačních zdrojů, z vlastních zdrojů kanceláře nebo za využití partnerských detektivních služeb, ke kterým věřitel sám nemá přístup. Ze zjištěných informací o dlužníkovi se zvolí způsob, kterým bude pohledávka věřitele vymáhána (Vondráková, 2011).

### **1.7.8 Faktoring**

Mezi způsoby financování pohledávek se řadí faktoring. Je to způsob, kterým se financují pohledávky, které mají běžně lhůtu splatnosti do devadesáti dnů. Jedná se o odkup krátkodobých pohledávek před uplynutím doby jejich splatnosti, a to faktoringovou společností. Faktoring je zaměřen především na odkup většího množství krátkodobých pohledávek. Výhodou je, že věřitel získá plnění z pohledávky mnohem dříve, než by ho získal uhrazením od dlužníka. Faktoringová společnost odkoupí od věřitele pohledávku na základě písemné smlouvy. Další úkony spojené s uhrazením pohledávky pak zajišťuje sama faktoringová společnost, která se následně stane věřitelem z těchto odkoupených pohledávek, včetně jejich příslušenství. Nevýhodou faktoringu je to, že je pro věřitele podstatně dražší než financování úvěrem od banky – proto se nedoporučuje pro dlouhodobé financování (Vondráková, 2011).

### **1.7.9 Forfaiting**

Dalším způsobem financování pohledávek je forfaiting. Tento způsob spočítá ve financování pohledávek zpravidla s delší lhůtou splatnosti, než tomu bylo u faktoringu. Zpravidla se jedná o pohledávky s lhůtou splatnosti přesahující devadesát dní. Pohledávky v tomto případě odkupuje banka nebo forfaitingová společnost. Plnění je v případě forfaitingu obdobné jako u faktoringu – věřitel získá plnění dříve než od dlužníka. Forfaiting je stejně jako faktoring považován za alternativní způsob, jakým lze financovat pohledávky. V případě forfaitingu odkupují forfaitingové společnosti jednotlivé dlouhodobé pohledávky, které bývají zpravidla značné výše (Vondráková, 2011).

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

Pohledávky zachycuje vedle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v účinném znění (dále jen „ZOÚ“), také vyhláška č. 500/2002 Sb. (dále též jako „vyhláška“), kterou se některá ustanovení výše uvedeného zákona provádějí. Tato vyhláška rozděluje

pohledávky na dlouhodobé a krátkodobé podle doby jejich splatnosti, kdy dlouhodobé pohledávky mají standardně splatnost delší než jeden rok, zatímco krátkodobé mají splatnost kratší, než je jeden rok (Drbohlav, 2011).

K pohledávkám lze tvořit opravné položky a taky je lze jednorázově odepsat, a to v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v účinném znění (dále jen „ZoDP“), a tak, jak je uvedeno v podkapitolách níže.

### **1.8.1 Opravné položky k pohledávkám a jejich účtování**

Opravné položky se v souladu s ustanovením § 55 vyhlášky vytváří pouze v případě snížení hodnoty majetku v účetnictví, a to na majetkových účtech. Opravné položky jsou v účtové osnově zachyceny pod účtovou skupinou č. 39 – *Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování*. Účetní jednotka v této skupině účtuje o tvorbě, o snížení nebo o zrušení opravné položky. Syntetický účet se dále rozlišuje na analytické, kde se opravné položky člení na daňově uznatelné opravné položky k pohledávkám, tedy na ty, které jsou tvořeny v souladu se zákonem, a na ostatní opravné položky k pohledávkám, tedy na takové, které nejsou daňově uznatelné. Tvorba zákonné opravné položky se pak souvztačně účtuje na nákladový účet 558 – *Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti*, zatímco ostatní opravné položky, tedy ty účetní, se účtují na účet 559 – *Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti* (Meritum účetnictví podnikatelů, 2019).

Za zákonné opravné položky, resp. za daňově uznatelné výdaje, se považují takové opravné položky, které jsou tvořeny v souladu se zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZOR“) (Pilátová, 2019). ZOR se tvoří k pohledávkám za dlužníky v úpadku, k nepromlčeným pohledávkám a k pohledávkám, u kterých uplynula splatnost nejméně 12 měsíců a zároveň celková výše takové pohledávky za jedním dlužníkem nepřesáhla za jedno zdaňovací období částku ve výši 30.000,- Kč (Štohl, 2016).

ZoDP za náklady, které snižují základ daně z příjmů, neuznává tvorbu účetních opravných položek. V případě, kdy se tato účetní opravná položka vytvoří na vrub nákladů, se na konci účetního období hospodářský výsledek pro účely výpočtu základu daně z příjmů zvýší o částku vytvořené opravné položky (Drbohlav, 2011).



## **1.8.2 Jednorázový odpis pohledávky**

„*Odpis pohledávek je nevratným procesem snížení hodnoty pohledávek*“ (Meritum účetnictví podnikatelů, 2019, s. 389). Jednorázový odpis pohledávky je možné provést pouze dle taxativního výčtu případů uvedených v ustanovení § 24 odst. 2 písm. y) ZoDP. Odepsat pohledávku může věřitel v případě, kdy se objektivně nemůže domoci uhrazení pohledávky od dlužníka. Odpis pohledávky je daňově účinným nákladem a snižuje tedy základ daně z příjmu (Meritum účetnictví podnikatelů, 2019).

## **1.9 Pohledávky z ekonomického hlediska**

Tato podkapitola pojednává o vybraných finančních ukazatelích, kteří souvisí s problematikou pohledávek a závazků a schopnosti splácet.

Rozlišují se tři typy ukazatelů, a to absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Absolutní ukazatele charakterizuje přímé použití údajů obsažených v účetních výkazech. V případě rozdílu z vypočtených stavových ukazatelů, za použití údajů z rozvahy, lze získat rozdílové ukazatele. Poměrové ukazatele lze získat v okamžiku, kdy jsou údaje z účetních výkazů dávány do poměru s jinými údaji (Knápková, 2017).

Poměroví ukazatelé jsou oblíbenou metodou právě proto, že z nich lze velice rychle získat povědomí o finančním zdraví podnikatele. Do poměru se dávají sumy údajů z rozvahy, výsledovky, nebo také z výkazu cash-flow. Do poměrových ukazatelů se řadí např. ukazatele aktivity a zadluženosti, ale i ukazatele likvidity a rentability (Knápková, 2017).

V následujících podkapitolách jsou blíže charakterizovány pouze poměrové ukazatele, které slouží jako podklad pro analytickou část této práce a které přímo souvisí se schopností splácet závazky (pohledávky).

### **1.9.1 Ukazatel aktivity**

Ukazatelé aktivity zkoumají schopnost využít finanční prostředky subjektu a dále vázanost složek kapitálu v rozvaze – v různých složkách aktiv a pasiv. Nejčastěji tyto ukazatele znázorňují počet obrátek zdrojů aktiv a pasiv, nebo také dobu obratu. Jednoduše se dá jejich rozbor charakterizovat jako podklad pro otázky typu: „Jak podnikatel hospodaří se složkami aktiv a jak má takové hospodaření vliv na výnosnost

a likviditu?“ (Růčková, 2011). Ideální stav doby obratu pohledávek by byl v případě nulové hodnoty, která by tak značila nulovou existenci pohledávek (Knápková, 2017).

Z ukazatelů aktivity jsou blíže definovány doba obratu pohledávek, která se vztahuje k problematice pohledávek a dále pak doba obratu závazků, která závisí na schopnosti splácet závazky.

### **Doba obratu pohledávek**

Z vypočtených hodnot je možné zjistit, za jak dlouho jsou pohledávky z obchodních vztahů v průměrné výši pohledávek splaceny, tedy jak dlouho jsou pohledávky v majetku evidovány. Vyšší vypočtené hodnoty značí dlouhou prodlevu ve splácení pohledávek dlužníky. Obratovost pohledávek je definována jako poměr pohledávek k tržbám (Růčková, 2011).

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

**Vzorec 1: Obecný vzorec doby obratu pohledávek** (zdroj: vlastní zpracování dle Kalouda, 2011)

### **Doba obratu závazků**

Do výpočtu doby obratu závazků lze zahrnout krátkodobé závazky z obchodních vztahů a závazky vůči zaměstnancům, institucím sociálního a zdravotního pojištění a vůči státu. Cílem je přesné vymezení položek závazků podniku, které pravidelně vznikají a jsou pravidelně hrazeny. Tento ukazatel je stěžejní pro zhodnocení časového nesouladu od samotného vzniku závazku do doby jeho uhrazení (Knápková, 2017).

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

**Vzorec 2: Obecný vzorec doby obratu závazků** (zdroj: vlastní zpracování dle Kalouda, 2011)

## **1.9.2 Ukazatel zadluženosti**

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, kdy podnikatel ke svému fungování využívá cizích zdrojů k financování aktiv zařazených do obchodního majetku (Růčková, 2011). Podnik ovšem nemůže financovat aktiva pouze za použití cizích zdrojů, neboť právní předpisy tuto skutečnost nepřipouští. Hlavním předpokladem k provedení analýzy zadluženosti je zkoumání ideálního vztahu mezi položkami vlastního a cizího kapitálu (Růčková, 2011).

## **Celková zadluženost**

Tento ukazatel je základním ukazatelem zadluženosti a dává do poměru veškeré cizí zdroje k celkovým aktivům, které podnikatel eviduje v obchodním majetku. Obecně se má za to, že čím vyšší hodnotu ukazatel vykazuje, tím vyšší je riziko pro věřitele, kteří preferují hodnoty nižší (Růčková, 2011).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 3: Obecný vzorec pro celkovou zadluženost** (zdroj: Růčková, 2011, s. 58)

## **Koeficient samofinancování**

Pro zjištění financování celkových aktiv vlastními zdroji se využívá ukazatel koeficientu samofinancování. Tento ukazatel je přídatným ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti a oba tyto ukazatele by měly vykazovat hodnotu kolem čísla 1. Důvodem, že ukazatelé nebudou vykazovat hodnotu 1, může být např. nezapočtení některých položek pasiv do jednotlivých ukazatelů (Růčková, 2011).

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

**Vzorec 4: Obecný vzorec koeficientu samofinancování** (zdroj: Růčková, 2011, s. 59)

## **1.10 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na vymezení pojmů pohledávka a příslušenství pohledávky. Dále byly definovány důvody vzniku pohledávky, způsoby zajištění a utvrzení pohledávky, způsoby vymáhání pohledávek soudní a mimosoudní cestou a možnosti, kterými může pohledávka zaniknout dle OZ. Pohledávky byly probrány z účetního a daňového pohledu a byly zmíněny opravné položky k pohledávkám a odpis pohledávek. V poslední části teoretické části byly pohledávky rozebrány z ekonomického hlediska za pomoci ukazatelů finanční analýzy.

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

Analytická část bakalářské práce charakterizuje podnikatele a jeho podnikatelskou činnost. Následně jsou uvedeny důvody vzniku pohledávky, způsoby zajištění pohledávek a postup při neuhrazení pohledávky v době její splatnosti. Budou zanalyzovány pohledávky po splatnosti za roky 2017, 2018 a 2019 a zjištěná data budou následně porovnána v jednotlivých letech. Zároveň bude provedena analýza poměrových ukazatelů a výsledky zhodnoceny z ekonomického hlediska. Do výpočtů nebyl zařazen rok 2020 z důvodu absence potřebných dokumentů. Z hlediska účetního a daňového bude zjišťováno, zda podnikatel účtuje v souladu s platnými právními předpisy. Za tímto účelem bude zmíněno účtování opravných položek k pohledávkám a jejich následný odpis.

### **2.1 Charakteristika podnikatele**

Obchodní korporace vznikla zápisem do obchodního rejstříku v roce 2006. Jelikož se jedná o akciovou společnost, tvoří její základní kapitál akcie v zaknihované podobě. K 1. 1. 2020 zaměstnává podnikatel 10 zaměstnanců (rozhovor s podnikatelem, 2020).

#### **2.1.1 Hlavní činnost podnikatele**

Podnikatel je zaměřen na evropské a jiné dotace, výběrová řízení a inženýring. Mezi hlavní činnosti patří zejména dotační poradenství, veřejné zakázky, nebo příprava na kontroly dotací (Propagační materiál podnikatele, 2019).

#### **2.1.2 Základní údaje o podnikateli**

Obchodní firma: XXX, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Datum vzniku a zápisu: 2006

Sídlo: Brno

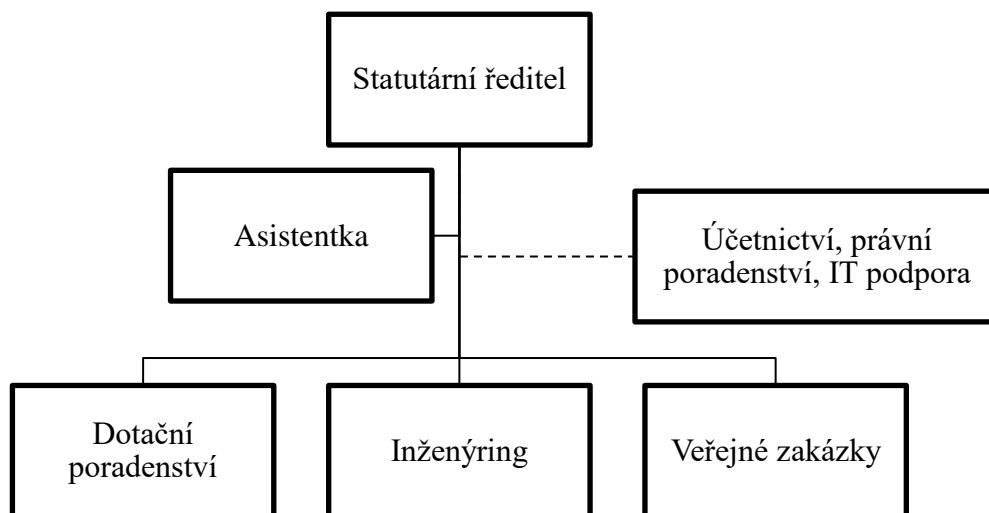
Předmětem podnikání je: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, projektová činnost ve výstavbě a poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Základní kapitál: 2.000.000,- Kč

Akcie: 20 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100.000,- Kč (Justice, 2019)

### 2.1.3 Organizační struktura

Podnikatele zastupuje samostatně statutární ředitel, který je statutárním orgánem. Podnikatel zaměstnává jednu asistentku a dále několik zaměstnanců pro oddělení dotačního poradenství, inženýringu a veřejných zakázek. Účetnictví je zpracovávané externí účetní společností, právní poradenství je zajišťováno advokátní kanceláří a IT podporu obstarává IT společnost. Všechny zmíněné služby jsou poskytovány na základě ústní dohody mezi podnikatelem a zprostředkovatelem služeb, kdy jsou podnikateli zasílány pouze faktury za služby provedené těmito společnostmi. Advokátní kancelář disponuje plnou mocí od podnikatele k zastupování v případě soudního řízení (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).



Obrázek 1: Organizační struktura podnikatele XXX, a.s. (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

## 2.2 Proces vzniku smluvního vztahu a prevence vzniku problémové pohledávky

Klientem podnikatele bývá subjekt, který má zájem o získání dotace nebo který již dotaci získal a potřebuje vybrat vhodného dodavatele. Kontaktuje proto podnikatele a tímto okamžikem vznikne mezi podnikatelem a klientem spolupráce. Podnikatelem je tak vyhlášeno výběrové řízení pro daného klienta. Podnikatel svým klientům, žadatelům

o dotaci, nabízí služby, které pokrývají celý projektový cyklus, tj. samotná definice projektu až po administraci v době udržitelnosti projektu, protože dotace jsou přísně účelové a jejich účelnost musí být kontrolována (propagační materiál podnikatele, 2019).

Než je mezi smluvními stranami uzavřena smlouva, provede podnikatel lustraci svého budoucího klienta, kterým bývá právnická osoba (podnikatel) či subjekt veřejného sektoru, jako např. obec či kraj. Podnikatel pro lustraci využívá informace z dostupných zdrojů, zejména z veřejně dostupných rejstříků, jakými jsou např. insolvenční rejstřík či registr ekonomických subjektů. Pokud se jedná o instituci veřejného sektoru, nejdříve se zjišťuje bonita dle tabulky IROP, tj. Integrovaného regionálního operačního programu, kde řídicím orgánem programu je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Pokud se však jedná o právnickou osobu (podnikatele), využije podnikatel dotazník dostupný na Informačním portálu o dotacích pro podnikatele, tj. OPPIK, kde se vyhodnotí, zda potenciální odběratel, žadatel o dotaci, splňuje podmínky pro obdržení dotace. Žadatel o dotaci musí podnikateli, jakožto zprostředkovateli dotace, doložit podklady, které jsou nutné pro vyplnění údajů do žádosti o dotaci. Tyto podklady zahrnují mimo jiné předložení materiálů, které prokazují, že klient disponuje určitou výší peněžních prostředků, která závisí na výši požadované dotace. Pokud tomu tak není, musí žadatel podnikateli dodat příslib úvěru (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

Klient musí splňovat přísné podmínky, které jsou dány konkrétním operačním programem, aby mohl o dotaci žádat. S výběrem vhodného operačního programu klientovi podnikatel poradí v rámci začínající spolupráce (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019). *„Operační program je základním strategickým dokumentem finanční a technické povahy pro konkrétní tematickou oblast, nebo konkrétní region soudržnosti“* (Operační program, Ministerstvo vnitra České republiky, c2010).

S klientem, žadatelem o dotaci, který splňuje podmínky konkrétního operačního programu, je uzavřena smlouva o dílo (dále též „smlouva“), jejímž předmětem je vypracování žádosti o dotaci. S klientem, který však má zájem o výběr vhodného dodavatele pro již získanou dotaci, je uzavřena příkazní smlouva, jejímž předmětem je zajištění organizace zadávacího řízení, tedy administrace veřejné zakázky (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

Vzory smluv, které jsou smluvními stranami uzavírány, jsou sepsány advokátní kanceláří, kterou podnikatel osloví. Podnikatelem jsou následně do smlouvy doplněny údaje o klientovi (dále jen „objednatel“) a na základě pravděpodobné výše požadované dotace jsou stanoveny platební podmínky a cena díla, která sestává z odměny za práci na žádosti o dotaci a jejím odeslání na příslušné ministerstvo, dále pak z provize, která je vyjádřena procentně z ceny schválené částky dotace. Odměna za práci na žádosti o dotaci je vyjádřena paušální částkou ve výši 50.000,- Kč. U každého operačního programu jsou stanoveny jiné podmínky a jiná smluvní ujednání (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

Každá smlouva je sjednána individuálně a liší se dobou provedení díla v řádech několika měsíců nebo i let. Obvykle je ve smlouvě sjednán počet splátek ceny díla, který se dále odvíjí od počtu poskytnutých služeb podnikatelem (dále též „zhotovitel“). V průběhu zpracovávání žádosti o poskytnutí dotace je zhotovitelem vystaveno několik faktur za provedené služby, které jsou uvedeny ve smlouvě a které mají standardně splatnost čtrnáct dnů ode dne vystavení dokladu. Vystavením dokladu (v těchto případech se jedná o fakturu) vzniká zhotoviteli pohledávka za objednatel (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

S ohledem na doporučení podnikatele a na zaměření mého studijního oboru bude bakalářská práce řešit smlouvy uzavírané podnikatelem jen se subjekty podnikatelskými.

### **2.3 Zajištění a utvrzení pohledávek**

Ve smlouvách je sjednána smluvní pokuta ve výši 5.000,- Kč při porušení smluvního ujednání, kterou je objednatel povinen uradit zhotoviteli. Porušením smluvního ujednání se rozumí zejména neohlášení skutečnosti, že objednateli vznikl nárok na dotaci, tedy že byla žádost o dotaci schválena. V případě prodlení s úhradou vydané faktury za provedené služby je ve smlouvách stanovena smluvní pokuta ve výši 0,05 % z dlužné částky, a to za každý den prodlení (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

Dohodu o uznání dluhu podnikatel využívá v případě, kdy se s objednatel (dále též „dlužník“) zkontaktuje za účelem vyřešení situace, kdy není pohledávka uhrazena v termínu splatnosti. U podnikatele se v tomto případě jedná o nejčastější formu

utvrzení dluhu spolu se smluvní pokutou (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

Podnikatel nevyužívá žádné zajišťovací instrumenty, ani další jiné formy uznání dluhu než ty, které byly zmíněny. Ve smlouvách uzavíraných s klienty nemá podnikatel sjednanou promlčecí lhůtu (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

## **2.4 Způsoby vymáhání pohledávek**

Pohledávka je po splatnosti, když dlužníkem není uhrazena v termínu splatnosti. Podnikatelem (dále též „věřitel“) je dlužník nejdříve telefonicky či e-mailem kontaktován, aby se zjistilo, z jakého důvodu je dlužník v prodlení s úhradou svého závazku. Následně je dlužníkovi zaslána e-mailem upomínka, která je ve většině případů první a poslední. Pokud však dlužník nereaguje na první upomínku, je mu zaslána druhá, a to prostřednictvím poštovních služeb (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

V případě, že je dlužník s úhradou svého závazku v prodlení i přes zaslání upomínek, je zkontakována spolupracující advokátní kancelář, která jedná za věřitele na základě udělené plné moci (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019). Advokáti zašlou dlužníkovi předžalobní upomínku, kterou je dlužník již přinucen kontaktovat advokátní kancelář nebo přímo podnikatele. V případě, kdy by byl dlužník stále nekontaktní, došlo by k vymožení dlužné částky soudní cestou. Kromě insolvenčního řízení se podnikatel doposud s jiným způsobem soudního řízení nesetkal (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

Podnikatel tedy již využil způsob vymožení pohledávky prostřednictvím insolvenčního řízení, a ne jednou. Nejnovější případ dlužníka je z roku 2018, kdy byla advokátní kancelář za podnikatele podána přihláška pohledávky do probíhajícího insolvenčního řízení u dlužníka, na kterého byl prohlášen konkurs. V tomto případě nebylo doposud vydáno rozvrhové usnesení, kterým by byla určena částka připadající na neuhrazenou pohledávku podnikatele (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).

Podnikatel doposud také nevyužil za účelem mimosoudního řešení pohledávky služeb inkasní agentury. Převážně se vždy jednalo o vyjednávání mezi podnikatelem a dlužníkem (rozhovor se zaměstnancem podnikatele, 2019).



## 2.5 Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu doby splatnosti pohledávek u podnikatele v letech 2017 až 2019. Vypočtené hodnoty jsou v tabulkách uváděny v tisících Kč a tyto jsou dále uvedeny i v procentním vyjádření. Procentní vyjádření znázorňuje podíl pohledávek uhrazených v době jejich splatnosti a v době po splatnosti. Jelikož velkou část pohledávek tvoří pohledávky uhrazené v době jejich splatnosti, byly pohledávky, které byly uhrazeny po splatnosti, rozděleny pouze na dvě skupiny, a to na uhrazené do třicet dnů po splatnosti a na více než třicet dnů po lhůtě jejich splatnosti. Ačkoliv se mi nepodařilo zjistit, jaký objem pohledávek nebyl uhrazen vůbec, vycházím z informací, které mi poskytl podnikatel a proto pohledávky, které nebyly v daném kalendářním roce uhrazeny, byly uhrazeny v roce následujícím, jelikož dle vyjádření podnikatele se nestává, až na výjimečné případy, které tvoří nepatrnou část pohledávek, že by pohledávka nebyla uhrazena vůbec (rozhovor s podnikatelem, 2019).

### 2.5.1 Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů v roce 2017

Níže vytvořená tabulka vyjadřuje pohledávky po splatnosti za rok 2017 z obchodních vztahů s rozlišením pohledávek uhrazených po splatnosti a do splatnosti.

**Tabulka 5: Analýza pohledávek za rok 2017** (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

<b>Pohledávky z odběratelsko-dodavatelských vztahů</b>	<b>v tis. Kč</b>	<b>% podíl</b>
<b>celkem po splatnosti</b>	<b>7 883,41</b>	<b>33,79</b>
- do 30 dnů včetně	5 878,74	25,20
- více než 30 dnů (vč. neuhrazených)	2 004,27	8,59
<b>celkem do splatnosti</b>	<b>15 444,59</b>	<b>66,21</b>
- v den splatnosti	734,67	3,15
<b>celkem pohledávky</b>	<b>23 328,00</b>	<b>100,00</b>

Z uvedených hodnot je patrné, že podnikatel za rok 2017 evidoval pohledávky ve výši 23 328 tis. Kč, kdy z této částky tvořil podíl pohledávek uhrazených po splatnosti 33,79 %, tedy 7 883 tis. Kč. Ze zjištěných dat pohledávek uhrazených v době jejich

splatnosti tvoří určitou část i pohledávky, které byly uhrazeny v den jejich splatnosti, a to 3,15 % z celkové sumy pohledávek. Z pohledávek, které byly uhrazeny po splatnosti, tvoří podstatnou část hlavně ty, které dlužníci uhradily do třiceti dnů po uplynuté lhůtě splatnosti, a to celkem 25,20 %, tedy částku 5 878,74 tis. Kč z celkových 23 328 tis. Kč. Stále však má největší zastoupení ta část pohledávek, která byla uhrazena ve lhůtě splatnosti, a to více než 66 % z celkového objemu pohledávek (interní dokumenty podnikatele k 31.12.2017).

## 2.5.2 Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů v roce 2018

Další tabulkou je vyjádřena doba splatnosti pohledávek za rok 2018.

**Tabulka 6: Analýza pohledávek za rok 2018** (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

<b>Pohledávky z odběratelsko-dodavatelských vztahů</b>	<b>v tis. Kč</b>	<b>% podíl</b>
<b>celkem po splatnosti</b>	<b>3 915,21</b>	<b>17,74</b>
- do 30 dnů včetně	543,59	2,46
- více než 30 dnů (vč. neuhrazených)	3 371,62	15,28
<b>celkem do splatnosti</b>	<b>18 150,66</b>	<b>82,26</b>
- v den splatnosti	659,96	3,00
<b>celkem pohledávky</b>	<b>22 065,87</b>	<b>100,00</b>

V roce 2018 tvořil objem pohledávek částku ve výši 22 065,87 tis. Kč. Podíl pohledávek uhrazených po splatnosti činil 17,74 %, což značí pokles o více než 15 procentních bodů oproti roku předešlému. Narostl však počet pohledávek uhrazených v době jejich splatnosti. Podíl pohledávek uhrazených v den jejich splatnosti činil 3 % z celkové sumy. Vzrostl také obnos pohledávek uhrazených více než třicet dnů po splatnosti, a to na 15,28 %. Došlo tak ve srovnání s rokem 2017 k zásadnímu nárůstu, neboť v roce předchozím činily pohledávky uhrazené více než třicet dní po lhůtě splatnosti podíl 8,59 % z celkového součtu (interní dokumenty podnikatele k 31.12.2018).

### 2.5.3 Analýza doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů v roce 2019

Následující tabulka představuje dobu splatnosti pohledávek za rok 2019.

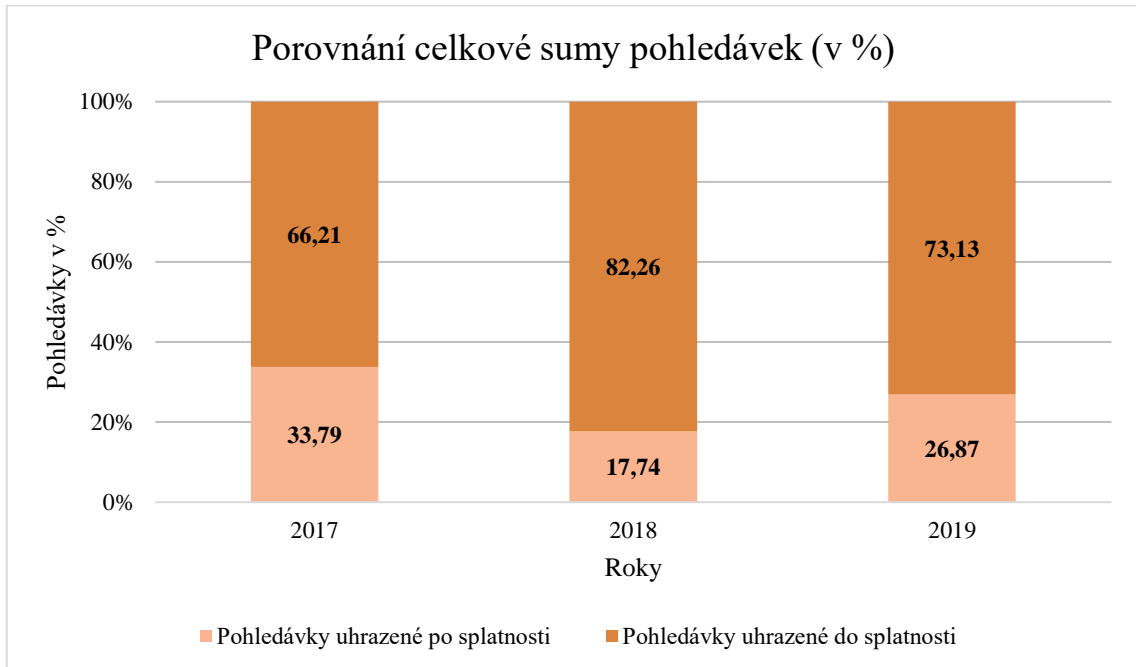
**Tabulka 7: Analýza pohledávek za rok 2019** (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

<b>Pohledávky z odběratelsko-dodavatelských vztahů</b>	<b>v tis. Kč</b>	<b>% podíl</b>
<b>celkem po splatnosti</b>	<b>3 897,32</b>	<b>26,87</b>
- do 30 dnů včetně	2 873,21	19,81
- více než 30 dnů (vč. neuhrazených)	1 024,11	7,06
<b>celkem do splatnosti</b>	<b>10 608,99</b>	<b>73,13</b>
- v den splatnosti	1 343,80	9,26
<b>celkem pohledávky</b>	<b>14 506,31</b>	<b>100,00</b>

Souhrn pohledávek z vydaných faktur činil za rok 2019 částku ve výši 14 506,31 tis. Kč. Pohledávky po splatnosti činily 26,87 % z celkového součtu pohledávek a v porovnání s rokem 2018 se jedná o téměř 10% nárůst. Narostla také suma pohledávek uhrazených v den jejich splatnosti, a to na částku 1 343,80 tis. Kč, což činí podíl 9,26 % z celkového objemu pohledávek. Ve sledovaném roce byl obnos pohledávek uhrazených po splatnosti nižší než v roce 2018, avšak nepatrný počet pohledávek uhrazených po splatnosti byly pro podnikatele v tomto roce podstatné, neboť se jednalo i o takové, jejichž nominální hodnota přesahovala výši 300.000,- Kč. Poklesl také podíl pohledávek uhrazených v době splatnosti, a to na 73,13 % z celkového souhrnu, a procentní podíl pohledávek, které byly uhrazeny více než třicet dnů po splatnosti poklesl a tvoří tak část 7,06 % z celkového objemu pohledávek (interní dokumenty podnikatele, k 31.12.2019).

## 2.5.4 Porovnání objemu pohledávek za roky 2017 – 2019

Z vytvořeného grafu je patrné, jaká procentní suma pohledávek byla uhrazena v době splatnosti a jaká po době splatnosti pohledávek.

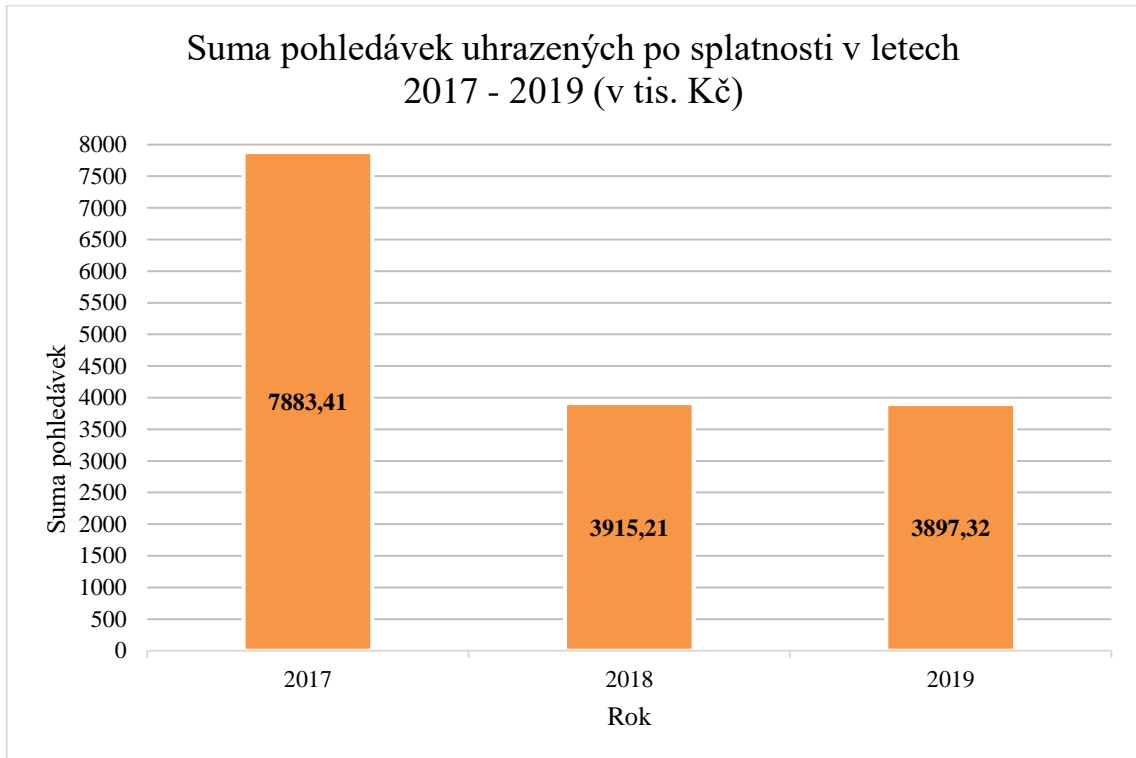


**Graf 1: Porovnání celkové sumy pohledávek v % za roky 2017 – 2019** (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

V roce 2017 bylo po splatnosti uhrazených celkem 33,79 % objemu pohledávek. V roce 2018 klesl podíl pohledávek uhrazených po splatnosti, a to na 17,74 %, což je pro podnikatele pozitivní situace, neboť mu bylo umožněno disponovat prostředky již v době splatnosti pohledávek, které byly uhrazeny včas. V roce 2019 pak výše pohledávek uhrazených po splatnosti vzrostla, a to na 26,87 %, v porovnání s rokem 2018 (interní dokumenty podnikatele, 2019).

## 2.5.5 Porovnání sumy pohledávek uhrazených po splatnosti

Na níže vytvořeném grafu je vidět, jak se podstatně změnila výše pohledávek uhrazených po splatnosti mezi léty 2017 až 2019.



**Graf 2: Suma pohledávek v tis. Kč uhrazených po splatnosti za roky 2017 – 2019** (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

Suma pohledávek uhrazených po splatnosti za rok 2017 činila částku 7 883,41 tis. Kč, v roce 2018 objem pohledávek uhrazených po splatnosti činil 3 915,21 tis. Kč a v roce 2019 tvořily pohledávky uhrazené po splatnosti částku ve výši 3 897,32 tis. Kč. Výrazný pokles v objemu pohledávek uhrazených po splatnosti mezi roky 2017 a 2018 souvisí s počtem pohledávek, kterých bylo v roce 2018 mnohem méně než v roce 2017. Postupně se také snižoval počet zakázek od klientů. V roce 2017 tvořily část pohledávek uhrazených po splatnosti pohledávky v průměrné výši 53.000,- Kč, avšak nejvyšší částka uhrazená po splatnosti činila v roce 2017 částku ve výši 797.500,- Kč. V roce 2019 se suma pohledávek uhrazených po splatnosti v Kč výrazně nezměnila oproti roku 2018, a vykazuje tak obdobné hodnoty, které se liší pouze v řádech několika desetitisíců korun (interní dokumenty podnikatele, 2019).

## 2.6 Analýza poměrových ukazatelů

V následující podkapitole bude provedena analýza poměrových ukazatelů. Z poměrových ukazatelů byly zvoleny ukazatele, které se věnují problematice v oblasti pohledávek (závazků). Z ukazatelů aktivity byly vybrány doba obratu pohledávek a závazků. Analýzy doby obratu pohledávek a doby obratu závazků byly zvoleny vzhledem k tématu bakalářské práce. Z ukazatelů zadluženosti pak byly zvoleny celková zadluženost a koeficient samofinancování.

### 2.6.1 Ukazatel aktivity

Tabulka obsahuje hodnoty vybraných ukazatelů aktivity, konkrétně se jedná o dobu obratu závazků a dobu obratu pohledávek ve dnech. Oba ukazatele jsou závislé na výši závazků, pohledávek a objemu tržeb.

**Tabulka 8: Ukazatel aktivity v letech 2017 – 2019** (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

Ukazatel	Rok		
	2017	2018	2019
Doba obratu závazků (ve dnech)	110,94	171,69	243,18
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	101,01	245,38	303,96

Z vypočtených hodnot doby obratu závazků je patrné, jak velké jsou mezi sledovanými lety rozdíly. Obdobná situace platí i pro dobu obratu pohledávek. Ve všech sledovaných letech, s výjimkou roku 2017, pak ukazatele rostou, což značí, že podnikatel splácí své závazky mnohem dříve, než mu jsou uhrazeny krátkodobé pohledávky. Vypočtené hodnoty roku 2019 vykazují nárůst obou ukazatelů v porovnání s předchozími lety. S každým rokem se totiž dle interních dokumentů podnikatele tržby snižovaly. Mezi rokem 2017 a 2018 zaznamenal podnikatel také přírůstek krátkodobých pohledávek i závazků, avšak v roce 2019 obě tyto položky opět mírně klesly, což bylo zapříčiněno nižším počtem zakázek u podnikatele (interní dokumenty podnikatele, 2019).

## 2.6.2 Ukazatel zadluženosti

Další tabulka vyjadřuje hodnoty ukazatelů zadluženosti. Vypočtená data ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování jsou závislá na hodnotách vlastního a cizího kapitálu a také na objemu celkových aktiv v obchodním majetku podnikatele.

**Tabulka 9: Ukazatel zadluženosti v letech 2017 – 2019** (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019)

Ukazatel	Rok		
	2017	2018	2019
Celková zadluženost (v %)	35,05	44,07	40,58
Koeficient samofinancování (v %)	64,14	55,63	59,07

Z vypočtených hodnot je zřejmé, že zadluženost v roce 2018 je vyšší v porovnání s hodnotami roku 2017, a to o devět procentních bodů. Důvodem růstu je rapidní nárůst cizích zdrojů v roce 2018, konkrétně krátkodobých závazků, krátkodobých přijatých záloh a závazků z obchodních vztahů. Zvýšením cizích zdrojů mezi léty 2017 a 2019 byla navýšena i celková aktiva podnikatele, a to z důvodu schválení dlouhodobého bankovního úvěru (interní dokumenty podnikatele, 2019).

Ukazatel koeficientu samofinancování vykazuje v roce 2017 hodnotu 64,14 %. Naproti tomu v roce 2018 je hodnota téměř o deset procentních bodů nižší. V roce 2019 se hodnota koeficientu samofinancování opět navýšila, a to z důvodu zvýšení hodnoty položky vlastního kapitálu. Z hodnot uvedených v tabulce je očividné, že celková zadluženost se mění v závislosti na změně koeficientu samofinancování. Vlastní kapitál byl v letech 2017 a 2018 téměř neměnný, ale v roce 2019 došlo ke zvýšení této položky, a to z důvodu zvýšení hospodářského výsledku minulých let (interní dokumenty podnikatele, 2019).

## 2.7 Pohledávky z účetního a daňového hlediska

Následující podkapitola vymezuje pohledávky z daňového a účetního pohledu u podnikatele. Konkrétně se jedná o tvorbu a zrušení opravných položek (dále jen „ZOP“ pro zákonné opravné položky a „OP“ pro opravné položky) a o odpis pohledávek.

### 2.7.1 Opravné položky tvořené u podnikatele

Podnikatel účtuje ZOP v souladu se zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, v účinném znění (dále jen „ZoR“). Podnikatel využívá služeb daňového poradce a auditora. Daňovým poradcem jsou ke konci každého zdaňovacího období z knihy neuhrazených faktur vyznačeny faktury po splatnosti a je určeno, jakým procentem a v jaké výši se k dané pohledávce vytvoří ZOP. Jelikož podnikatel účtuje v souladu se zákonem, jsou vytvořené OP daňově uznatelným nákladem a na konci zdaňovacího období snižují základ daně z příjmů právnických osob. Podnikatel netvoří daňově neuznatelné OP (rozhovor s účetní podnikatele, 2019).

**Tabulka 10: Vzorový příklad účtování OP u podnikatele** (zdroj: rozhovor s účetní podnikatele, 2019)

Účetní případ	Má dáti	Dal
Faktura vystavená	311.100	601
DPH	311.100	343
Tvorba ZOP 31.12.xx - xx %	558.100	391.100
Tvorba ZOP - 100 % neuhrazené části	558.100	391.100
Uhrazena pohledávka dle rozvrhového usnesení	221	311.100
Zrušena ZOP – 100 %	391.100	558.100
Vytvořena ZOP v neuspokojené části – 100 %	558.100	391.100

V průběhu zdaňovacího období je jednou do měsíce kontrolován insolvenční rejstřík, aby byla pohledávka po splatnosti v případě prohlášení dlužníkovu úpadku včas uplatněna v insolvenčním řízení. Pokud je zjištěn dlužníkuv úpadek a podnikatelem je pohledávka uplatněna v insolvenčním řízení, je oprávněn vytvořit OP ve výši 100 % neuhrazené pohledávky. V případě, že insolvenční soud vydá rozhodnutí o schválení rozvrhového usnesení, je podnikateli vyplacena část neuhrazené pohledávky a je následně zrušena ZOP ve výši 100 % a poté je zaúčtována pouze ta část, která nebyla v insolvenčním řízení uspokojena, též ve výši 100 % neuhrazené části. Tato situace má vliv na výsledek hospodaření na konci zdaňovacího období, kdy je zvýšen základ daně z příjmů o rozdíl mezi zrušeným nákladem a vytvořeným nákladem v jednom zdaňovacím období (rozhovor s účetní podnikatele, 2019).



## 2.7.2 Odpis pohledávky

Níže vytvořená tabulka uvádí vzorový příklad na základě rozhovorů s účetní podnikatele, jakým způsobem je účtován odpis pohledávky.

**Tabulka 11: Vzorový příklad účtování odpisu pohledávky u podnikatele** (zdroj: rozhovor s účetní podnikatele, 2019)

Účetní případ	Má dáti	Dal
Faktura vystavená	311.100	601
DPH	311.100	343
Tvorba ZOP v předchozích letech	558.100	391.100
Zrušena ZOP – 100 % neuhrazené části	391.100	558.100
Odpis neuhrazené pohledávky – 100 % neuhrazené části	546.100	311.100

Když podnikatel eviduje na konci zdaňovacího období v knize neuhrazených faktur pohledávku u dlužníka, u kterého již nepředpokládá, že by byla uhrazena, a v uplynulých zdaňovacích obdobích jím byla vytvořena ZOP, daňově uznatelná, je OP zrušena v celé výši a následně je zaúčtován odpis pohledávky ve výši neuhrazené části. Podnikatel účtuje pod analytickými účty a v souladu s platnými právními předpisy (rozhovor s účetní podnikatele, 2019).

## 2.8 Shrnutí současného stavu

Pohledávky u podnikatele nejsou při jejich vzniku dostatečně zajištěné. Nevyužívání zajišťovacích instrumentů má za následek horší vymahatelnost následných pohledávek po uplynutí lhůty jejich splatnosti. Podnikatel je pak nucen řešit pohledávky u dlužníků, kteří jsou nekontaktní a uhrazení podnikatelových pohledávek je ohroženo. Podnikatel nemá vlastní právní oddělení, které by podobné situace řešilo intenzivně, a tak řadu pohledávek po splatnosti neřeší tak, jak by bylo potřebné pro jejich řádné uhrazení.

Dále podnikatel v uzavíraných smlouvách nemá zajištěné dostatečné utvrzovací a zajišťovací prostředky, jelikož není sjednán např. úrok z prodlení v jiné než zákonné výši (která je stanovena dle aktuální REPO sazby ČNB). Pohledávky za dlužníky jsou uhrazeny obvykle v dlouhém časovém horizontu několika týdnů či měsíců po uplynutí lhůty jejich splatnosti; nakonec jsou však téměř vždy uhrazeny. Výše zmíněné lze

konstatovat i z provedené analýzy doby obratu pohledávek a závazků, kdy se meziročně zvyšují rozdíly v době uhrazení pohledávek od dlužníků a vlastních závazků vůči dodavatelům, kdy oba tyto ukazatele rapidně narůstají.

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

V další části bakalářské práce podnikateli navrhu řešení v oblasti zajištění a utvrzení pohledávek a jejich vymáhání na základě zpracované analytické části a zhodnotím ekonomickou náročnost zvažovaných návrhů.

#### **3.1 Prevence vzniku problémové pohledávky**

V analytické části bylo zjištěno, že podnikatel využívá k ověření bonity klienta pouze veřejně dostupné rejstříky. V případě nového klienta tak podnikatel nevěnuje zvýšenou pozornost při správě pohledávky v době jejího vzniku. Podnikateli tak doporučuji využít služeb společností, které poskytují ověření budoucích klientů, a které byly vybrány k posouzení zcela náhodným způsobem.

Prověření klientů provádí zdarma systém „**Roger**“ (resp. Platební instituce Roger a.s.), která působí na českém trhu již od roku 2013. Výhodou využití tohoto způsobu prověření je především rychlost. Na internetových stránkách poskytovatele vyplní podnikatel identifikační číslo potenciálního klienta a poté zadá e-mailovou adresu, na kterou žádá zaslat zjištěná data. Po vyplnění výše uvedených údajů se zobrazí důležité informace o klientovi, jakými jsou např. rizikovost klienta (zda a jak je schopen dostát svým závazkům), informace o insolvenční, pravděpodobnost finanční tísně klienta v budoucích měsících apod. (roger.cz, c2018).

Dalším zdrojem, který poskytuje informace o bonitě budoucího klienta, je společnost **Credit Check, s.r.o.** Služby má společnost rozděleny do několika balíčků, z nichž ten základní je poskytován, na rozdíl od ostatních balíčků, bezplatně. Základní balíček prověřuje klienta v osmnácti registrech a poskytne tak podnikateli informace na základě zjištěných skutečností. Ke zjištění žádaných dat využívá společnost např. insolvenční rejstřík, informace ze zdravotních pojišťoven, centrální evidenci exekucí nebo portál dražeb. Podnikatel může využít také placené služby, které zahrnují určité výhody, jakými jsou např. vyšší počet reportů, možnost monitoringu slovenských firem apod. (creditcheck.cz, c2020). Dle mého názoru by podnikateli stačil bezplatný balíček, neboť zatím spolupracuje pouze s českými klienty a jejich bonitu lze ověřit

i bezplatnými systémy. Uplatnění placených služeb, resp. balíčků, navrhuji podnikateli za situace zvyšujícího se množství zahraničních klientů.

Placeným informačním systémem je také **CESR**, neboli **Czech Economic Subjects Rating**. Jedná se o rating, tedy hodnocení, českých společností a je poskytován na základě Smlouvy o poskytování služby CESR. Mimo jiné nabízí také funkci hlídacího psa, který monitoruje ekonomické subjekty a poskytuje o nich podnikateli informace. Nabízí však také službu monitoringu rejstříků, která je propojena s funkcí hlídacího psa (cesr.cz, c2009–2020). Tento systém bych podnikateli doporučila v případě rapidního nárůstu počtu nových klientů.

Podnikateli doporučuji se více zaměřit na vlastní prověřování potenciálních klientů, a to v souladu s jeho předmětem podnikání a navrhuji využívat také CEDR (centrální registr dotací). Dále navrhuji využít služeb, které poskytuje systém Roger, neboť se jedná o velice rychlý prostředek a ušetří tak podnikateli čas při prověřování nového klienta, a navíc je poskytován zcela zdarma, takže se vyplatí i z finančního hlediska.

## **3.2 Využití zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů u pohledávek**

V následující kapitole podnikateli navrhuji způsoby lepšího zajištění pohledávky, které lze implementovat do smlouvy s potenciálním smluvním partnerem.

### **3.2.1 Smluvní úrok z prodlení**

Ve smlouvách, které podnikatel s klienty uzavírá, není sjednána výše úroku z prodlení, jak bylo zmíněno v analytické části. Aby byl dlužník hlavně motivován svůj závazek uhradit v době splatnosti, doporučuji podnikateli ukotvit ve smluvním ujednání s klientem sankci při porušení povinností ve formě smluveného úroku z prodlení, který by se odvíjel od počtu dní po splatnosti pohledávky. Ke stanovení procentní výše smluveného úroku z prodlení je přihlédnuto k výši zákonného úroku z prodlení, a to dle dvoutýdenní REPO sazby vyhlášené ČNB, která činí k 27. 3. 2020 1 % s připočtením osmi procentních bodů (cnb.cz, c2020). Po konzultaci s podnikatelem jsem navrhla hodnoty smluvního úroku z prodlení dle níže uvedené tabulky se zohledněním počtu dní po splatnosti pohledávky, kdy by se hodnota úroku z prodlení zvyšovala vždy dvojnásobně. Tabulku s výší úroků z prodlení doporučuji zakomponovat do smlouvy,

aby byly klientovi zřejmé sankce při neuhrazení splatného závazku. Jde tedy primárně o motivační prostředek pro dlužníky.

**Tabulka 12: Návrh smluvního úroku z prodlení v závislosti na počtu dní po splatnosti** (zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s podnikatelem, 2020)

Počet dnů po splatnosti	Výše úroku z prodlení (z dlužné částky)
do 15 dnů (včetně)	0,05 % za každý den prodlení
od 16 dnů do 30 dnů (včetně)	0,1 % za každý den prodlení
od 31 dnů	0,2 % za každý den prodlení

### 3.2.2 Smluvní pokuta

Smluvní pokutu má podnikatel stanovenou ve smlouvách ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení v případě prodlení dlužníka s úhradou závazku. Navrhuji podnikateli zvolit následující rozdělení výše smluvní pokuty v závislosti na výši vzniklé pohledávky a vložit je do smluvního ujednání. Jednotlivé smluvní pokuty jsem zvolila dle konzultací s podnikatelem tak, aby jejich navrhovaná výše motivovala dlužníka řádně a včas uhradit svůj závazek a zároveň tak, aby na první pohled dlužníka neodradila od zrodu spolupráce s podnikatelem. Zároveň jsem přihlédla ke skutečnosti z provedené analýzy doby splatnosti pohledávek, že většina pohledávek, které jsou po splatnosti, jsou uhrazeny do třiceti dnů po uplynutí lhůty pro jejich uhrazení.

**Tabulka 13: Výše smluvní pokuty v závislosti na výši pohledávky** (zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s podnikatelem, 2020)

Výše pohledávky	Výše smluvní pokuty
do 10 000,- Kč	1 000,- Kč jednorázově
od 10 000,- Kč do 50 000,- Kč	3 000,- Kč jednorázově
od 50 001,- Kč do 100 000,- Kč	0,15 % z celkové částky za každý den prodlení
od 100 001,- Kč	0,3 % z celkové částky za každý den prodlení

### 3.2.3 Pojištění pohledávky

Podnikatel by měl také zvážit pojištění si rizika v případě prodlení dlužníků s úhradou svých závazků. Pojištění na míru doporučuji sjednat u klientů, se kterými podnikatel dříve nespolečně pracoval nebo u pohledávky, která překračuje výši, jež by podnikatele dostala do existenčních problémů v případě dlužníkovy prodlení s úhradou závazku. Takovou částku nelze blíže určit, neboť se neustále mění dle aktuální finanční situace podnikatele. Lze si pojistit i jednotlivé pohledávky.

V níže vytvořené tabulce jsou uvedeny tři společnosti, které byly vybrány náhodně, a které nabízí pojištění pohledávky, případně souboru pohledávek.

**Tabulka 14: Výše pojistného za pojištění pohledávek** (zdroj: vlastní zpracování dle veřejně dostupných informací na Superfaktura.cz, pojistenafaktura.insia.com, smartcredit.cz, 2020)

Název společnosti	Výše pojistného
Superfaktura.cz	mezi 1 – 2 % hodnoty pojišťované pohledávky
INSIA	cca 1 % z hodnoty pojišťované pohledávky (+ se cena odvíjí od počtu dní, které zbývají do splatnosti pohledávky)
SMart Credit	1.000,- + 0,15 - 0,35 % z pojištěného obrátu na pojištěného odběratele (v případě více pojištěných pohledávek)

V případě, že se podnikatel rozhodne pohledávku pojistit z výše uvedených důvodů navrhuji např. společnost Superfaktura.cz, s.r.o. Ve výši pojistného je zahrnuto i riziko nezaplacení dlužníkem, činnost aktivního sledování každé faktury Call centrem a také průběžné upomínání dlužníka (superfaktura.cz, c2011-2020).

Další možnou variantou je společnost INSIA a.s., která nabízí pojištění samostatných pohledávek a výši pojistného si lze vypočítat na jejich webových stránkách, kde lze okamžitě zjistit, na kolik by pojištění konkrétní pohledávky vyšlo. Společnost INSIA je plně podporovaná pojišťovnou ČSOB a garantuje úhradu 85 % faktury do devadesáti dnů od uplynutí lhůty splatnosti pohledávky v případě, kdy dlužník pojištěnou pohledávku věřiteli neuhradí (pojistenafaktura.insia.com, c2017).

Třetí vybranou společností je SMart Credit, která za pojistné poskytuje klientům mj. službu převzetí rizika platební neschopnosti dlužníků, nebo prověření bonity dlužníků a její průběžný monitoring (smartcredit.cz, c2006–2017).

Podnikateli doporučuji si pojistit pohledávky, jejichž nominální hodnota přesahuje částku 50.000,- Kč a kterým zbývá ke dni pojištění do splatnosti právě čtrnáct dní. Faktury, jejichž hodnota nepřesáhne 50.000,- Kč, bych vzhledem k nákladům vynaloženým na pojištění pohledávky pojistit nedoporučovala, neboť by se podnikateli finančně, ani časově nevyplatilo se jimi zabývat. Z výše navrhovaných společností doporučuji z finančního hlediska společnost Superfaktura.cz, která nabízí nižší pojistné v porovnání se společností INSIA. Nezáleží u ní tedy na počtu dnů, které zbývají do splatnosti pohledávky a je hrazen pouze jednorázový poplatek ve formě procenta z pojištěné pohledávky.

### **3.2.4 Zálohová platba při podpisu smlouvy**

Ve stávajících smlouvách, které podnikatel uzavírá s klienty, zálohové platby nefigurují. U právnických osob – podnikatelů – podnikateli navrhuji využít možnosti zálohy a zakomponovat ji do smluvního ujednání. Výši zálohy doporučuji stanovit pro nové klienty fixní částkou ve výši 25.000,- Kč, tj. polovina paušální částky uvedené ve smlouvě za provedení činností na žádosti o dotaci. U stávajících, a již ověřených, obchodních partnerů bych zvolila částku nižší, a to ve výši 10.000,- Kč. V případě, že by se jednalo o klienta, který hradí své závazky vždy včas, podnikateli doporučuji zálohu nevyužívat, a to v rámci zachování spolupráce s klientem.

### **3.2.5 Sepis notářského zápisu se svolením k přímé vykonatelnosti**

Další již nákladnější možností, jakou by měl podnikatel zvážit, je notářský zápis se svolením k přímé vykonatelnosti. Dohodu o přímé vykonatelnosti doporučuji aplikovat u větších zakázek přesahujících 100.000,- a u neověřeného klienta. Odměna notáře za sepsání notářského zápisu se řídí vyhláškou č. 196/2001 Sb., o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky (notářský tarif), ve znění pozdějších vyhlášek. Náklady za služby notáře by hradil podnikatel.

**Tabulka 15: Výše odměny notáře za sepsání notářského zápisu o právním jednání** (zdroj: vlastní zpracování dle vyhlášky č. 196/2001 Sb., o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky, 2020)

<b>Tarifní hodnota</b>	<b>Výše odměny notáře</b>
z prvních 100.000,- Kč	2 %
z přebývající částky do 500.000,- Kč	1,2 %
z přebývající částky do 1.000.000,- Kč	0,6 %
z přebývající částky do 3.000.000,- Kč	0,3 %
z přebývající částky do 20.000.000,- Kč	0,2 %
z přebývající částky do 30.000.000,- Kč	0,1 %
z přebývající částky do 100.000.000,- Kč	0,05 %

Odměna notáře za sepsání notářského zápisu o dohodě se svolením k přímé vykonatelnosti notářského zápisu činí dvě třetiny z částky z výše uvedené tabulky (vyhláška č. 196/2001 Sb., položka A).

### **3.3 Soudní a mimosoudní řešení pohledávek**

Následující podkapitola je zaměřena na navržení možných a efektivních způsobů vymožení pohledávky za dlužníkem, která je již po splatnosti. Níže navrhuji způsoby řešení pohledávky soudní cestou, konkrétně zhodnocení nákladů nalézacího a rozhodčího řízení. Co se týče mimosoudního řešení pohledávek jsou níže zmíněny specializované společnosti, jakými jsou např. banky nebo faktoringové a forfaitingové společnosti.

#### **3.3.1 Nalézací a rozhodčí řízení**

U nalézacího řízení může dojít také ke zjednodušenému řízení, a tím je vydání elektronického platebního rozkazu. V níže vytvořené tabulce jsou porovnány soudní poplatky za návrh na zahájení řízení, náklady na vydání elektronického platebního



rozkazu a náklady na zahájení rozhodčího řízení (za předpokladu, že by měl podnikatel sjednanou rozhodčí doložku) u konkrétních částek.

**Tabulka 16: Porovnání výše nákladů za jednotlivé úkony v nalézacím a rozhodčím řízení** (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP a soud.cz, 2020)

<b>Výše částky u peněžitého plnění u potenciálního sporu</b>	<b>Náklady za návrh na zahájení řízení</b>	<b>Náklady na vydání elektronického platebního rozkazu</b>	<b>Náklady na zahájení rozhodčího řízení</b>
10.000,- Kč	1.000,- Kč	400,- Kč	11.000,- Kč
20.000,- Kč	5 % z této částky, tj. 1.000,- Kč	800,- Kč	11.000,- Kč
40.000,- Kč	5 % z této částky, tj. 2.000,- Kč	4 % z této částky, tj. 1.600,- Kč	11.000,- Kč
80.000,- Kč	5 % z této částky, tj. 4.000,- Kč	4 % z této částky, tj. 3.200,- Kč	11.000,- Kč

Z uvedených výpočtů v tabulce je patrné, že výše poplatku na zahájení rozhodčího řízení činí u všech uvedených částek 11.000,- Kč, a to z důvodu, že výše poplatku u všech uvedených částek je 5 % z žalované částky, nejméně však 11.000,- Kč. Sjednání rozhodčí doložky ve smluvním ujednání je tak nepraktické u částek nepřesahujících částku 220.000,- Kč (5 % z této částky je rovno 11.000,- Kč). Podnikatel v současné době neviduje pohledávky, které by přesahovaly zmíněných 220.000,- Kč. Pokud by však evidoval v budoucnu pohledávku, která by svou nominální hodnotou přesahovala částku 220.000,- Kč, bylo by vhodné aplikovat do smlouvy s klientem i ustanovení o rozhodčí doložce. Podnikateli se vyplatí z finančního hlediska upřednostnit návrh na vydání elektronického platebního rozkazu a to i u částek vyšších, neboť u žalované částky, která přesahuje částku 20.000,- Kč je výše soudního poplatku určena stále 4 % z žalované částky. Náklady za podání návrhu na zahájení řízení jsou sice nepatrně vyšší, avšak u pohledávek, u kterých by žalovaná výše nepřesahovala

částku 10.000,- Kč se podnikateli z finančního i časového hlediska vyplatí návrh na vydání elektronického platebního rozkazu aplikovat také.

### 3.3.2 Monitoring insolvenčního rejstříku a insolvenční řízení

Podnikatel již povědomí o insolvenčním řízení má. V minulosti řešil s dlužníky jejich platební neschopnost, kdy někteří z nich skončili v insolvenčním řízení. Jelikož podnikatel nemá zaměstnance, který by se staral pouze o tuto agendu, bylo by vhodné zvážit variantu automatického monitoringu insolvenčního rejstříku. Ten spočívá v pravidelné kontrole insolvenčního rejstříku u dodavatelů, odběratelů nebo také zaměstnanců subjektu.

**Tabulka 17: Nabídka služeb monitoringu insolvenčního rejstříku** (zdroj: vlastní zpracování dle monitoringrejstříku.cz, insolvenčni-alarm.cz, zoid.cz, 2020)

	<b>INSOLVENCE 2008</b>	<b>INSOLVENČNÍ ALARM</b>	<b>ZOID</b>
<b>Cena za službu</b>	300,- Kč za měsíc, tj. 3.600,- Kč za rok (bez DPH)	2.600,- Kč za rok pro sledování až 999 subjektů (bez DPH)	6.000,- Kč za rok (bez DPH)
<b>Výhody</b>	Až pro tři sledované subjekty je monitoring zdarma; možnost sledování neomezeného počtu subjektů za jednotnou cenu	První měsíc užívání zdarma; cena se odvíjí od počtu sledovaných subjektů	Dva měsíce užívání zdarma; prodloužení na každý další rok za 3.000,- Kč

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny náhodně vybrané společnosti, které nabízí monitoring insolvenčního rejstříku. Cena za služby se u společnosti INSOLVENČNÍ ALARM na rozdíl od INSOLVENCE 2008 a ZOID odvíjí od počtu sledovaných subjektů. Jelikož podnikatel eviduje přes sto klientů, za službu by hradil ročně částku ve výši 2.600,- Kč (insolvenčni-alarm.cz, c2020). Navrhují proto tuto společnost, a to i za

předpokladu, že by se počet klientů podnikatele rapidně zvýšil. Monitoring rejstříku považují za vhodné preventivní opatření, jakým si podnikatel může pohlídat své odběratele a včas podat přihlášku pohledávky k insolvenčního soudu před uplynutím stanovené lhůty pro její podání.

### **3.3.3 Inkasní kanceláře**

Jednou z možností pro podnikatele je obrátit se na inkasní kancelář (agenturu), pokud eviduje pohledávku po splatnosti. Je ovšem důležité dbát na výběr té nejvhodnější inkasní kanceláře. V České republice nabízí kvalitní inkaso pohledávek několik agentur. Jednou z nich je společnost B4B INKASSO. Jejich služby zahrnují i inkaso pohledávek, a to i v případě, že se jedná pouze o jednu pohledávku. Pohledávky nejdříve řeší mimosoudně, následně může dojít k vymožení pohledávky soudní cestou nebo v rozhodčím řízení (b4b-inkasso.com, c2020). Podobné služby nabízí i Agentura Česká inkasní, která na rozdíl od předchozí společnosti poskytuje jen služby mimosoudního řešení pohledávek (aczi.cz, c2016). Další společností je MEMFIS.cz, která nabízí obdobné služby jako společnosti uvedené výše (memfis.cz, c2020). Liší se pouze ceny provize za poskytnuté služby. Poskytovatele těchto služeb jsem vybrala náhodně a oslovila je e-mailem za účelem součinnosti při zjišťování výše jejich provize za služby. Neobdržela jsem zpět bohužel žádné informace, a proto mi výše provize uvedených společností nejsou známy. Kdyby se podnikatel v budoucnu rozhodl řešit pohledávky prostřednictvím inkasních kanceláří, doporučuji mu prostudování obchodních podmínek uvedených společností, které jsou certifikovanými agenturami a jsou členy Asociace inkasních agentur. Agentury zde zmíněné jsou ověřené a nejedná se o podvodné společnosti.

### **3.3.4 Faktoring a forfaiting**

Další možností mimosoudního vymáhání pohledávek je faktoring, kde platí klient poskytovateli těchto služeb poplatek a úrok za poskytnutí. Několik společností nabízí nejen odkup pohledávky, ale také její správu. Využití služeb faktoringu, nebo forfaitingu navrhuji podnikateli v případě, kdy potřebuje disponovat peněžními prostředky dříve, než by je inkasoval od dlužníka. Zmíněné služby nabízí z řad bankovních institucí např. Raiffeisenbank, a.s. (rb.cz), Komerční banka, a.s. (factoringkb.cz), nebo také Československá obchodní banka, a. s., neboli ČSOB (csobfactoring.cz). Tyto zmíněné

bankovní instituce zpravidla poskytují klientovi okamžitě mezi 70 až 90 % z výše pohledávky a zbylá část je klientovi poukázána na účet až po uhrazení pohledávky dlužníkem. Jelikož podnikatelem vystavované faktury nepřesahují lhůtu splatnosti delší, než je šedesát dní, je pro něj vhodné využít v případě potřeby služeb faktoringové společnosti nebo bankovní instituce poskytující inkaso krátkodobých pohledávek. Rozdíly mezi jednotlivými bankami či specializovanými společnostmi nabízejícími faktoring, případně forfaiting, nejsou příliš výrazné, a z tohoto důvodu nelze jednoznačně určit, která společnost je svými nabídkami výhodnější. Doporučuji však využít služeb bankovních institucí, jelikož působí věrohodněji, a i s ohledem na skutečnost, že má podnikatel zřízen běžný účet u ČSOB a u Komerční banky, u které má také sjednaný úvěr, doporučuji využít faktoringu právě u těchto bankovních institucí, jelikož podnikateli mohou nabídnout výhodnější platební podmínky a v případě spolupráce by mu byly částky z pohledávek připisovány okamžitě po odeslání bankou.

### **3.4 Daňová, účetní a ekonomická hlediska pohledávek**

Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, účtuje podnikatel v souladu s platnými právními předpisy a tvoří pouze daňové opravné položky, kterými si na konci zdaňovacího období sníží základ daně z příjmu. V tomto směru podnikateli nemohu navrhnout efektivnější způsob co se týče účtování pohledávek či jejich odepisování. Co se týče určité daňové optimalizace, neshledala jsem žádné nedostatky, které bych mohla vylepšit a snížit tak podnikateli daňový základ. Pohledávky jsou tak odepisovány dle pokynů daňového poradce a v případě dlužníkovu úpadku se provede jednorázový odpis pohledávky tak, jak vymezuje ZoDP.

Z provedené analýzy ekonomických ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků byla zjištěna data, která vykazují stav, kdy podnikatel splácí své závazky mnohem dříve než inkasuje pohledávky od svých dlužníků, ač správný stav by měl být opačný. Je tomu tak proto, že dlužníci hradí své vyšší závazky výrazně po lhůtě splatnosti. Jedná se zpravidla o takové dlužníky, u kterých má podnikatel pohledávku převyšující částku 100.000,- Kč a pro samotného dlužníka je splacení takového závazku velkým problémem. Podnikateli tak doporučuji zaměřit se na vymezení sankcí, které by postihly dlužníka v případě prodlení s úhradou faktury, a to dle doporučených návrhů.

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

Největším problémem podnikatele v oblasti pohledávek bylo nedostatečné prověření budoucího klienta a zajištění pohledávky. Podnikateli bylo doporučeno, aby zvážil možnost intenzivnějšího prověření svých obchodních partnerů prostřednictvím systémů, které jsou poskytovány bezplatně. Nevzniknou mu tak další náklady spojené s placenými verzemi obdobných systémů. Jako nejvhodnější byl navržen systém Roger, který své služby poskytuje bezplatně a požadované informace podnikatel obdrží okamžitě. K prověřování potenciálních klientů doporučuji i nadále využívat dostupných veřejných rejstříků, jak tomu bylo doposud, především údajů ze systému ARES, který navíc obsahuje informace i o centrálním registru dotací. Podnikatel byl seznámen s návrhy na zlepšení v oblasti ověřování budoucích klientů a systém Roger se mu jeví jako praktický a velmi užitečný (rozhovor s podnikatelem, 2020).

Dále byly navrženy prostředky, které by bylo vhodné zvážit jako zajišťovací instrumenty pro případ neuhrazení pohledávky v době její splatnosti. Bylo tak doporučeno podnikateli, aby do smluv s klienty ukotvil úrok z prodlení jiný než v zákonné výši a také vyšší smluvní pokutu, která by dlužníka motivovala, aby svůj závazek uhradil včas a podnikatel tak nepřicházel o finanční prostředky za dobu, kdy není dlužníkem dluh řádně uhrazen. Podnikatel souhlasí se zakomponováním smluvního úroku z prodlení do smluvního ujednání, avšak navržené vyšší smluvní pokuty nepovažuje za vhodné u klientů, se kterými spolupracuje dlouhodobě. U nových klientů však podnikatel akceptuje navrhované výše smluvních pokut pro případ prodlení dlužníka. Jako další byla navržena zálohová platba při podpisu smlouvy, která se podnikateli zdá jako velmi praktická a zakomponoval by ji do všech uzavíraných smluv, a to pro případ, kdy by se dlužník ocitl v platební neschopnosti a neuhradil by tak sjednanou částku včas. Dále bylo navrženo pojistit si pohledávky přesahující nominální hodnotu 50.000,- Kč. S ohledem na fakt, že podnikatel evidoval také pohledávky po splatnosti převyšující i částku 100.000,- Kč, návrh pojištění pohledávek akceptuje a pro pohledávky nad 50.000,- Kč u neověřených klientů je pro něj pojištění přijatelné. Pro pohledávky překračující částku 100.000,- Kč a u nových klientů byl podnikateli navržen sepis notářského zápisu se svolením k přímé vykonatelnosti. Jelikož podnikatel tento způsob dosud neaplikoval, nemůže zhodnotit jeho praktické účinky. Po seznámení se

s tímto právním institutem by zvažil reálné zařazení do zajišťovacích prostředků (rozhovor s podnikatelem, 2020).

Z navržených způsobů vymáhání pohledávek bylo podnikateli doporučeno zvážit zakomponování rozhodčí doložky do smlouvy u pohledávek, které by přesahovaly částku 220.000,- Kč. U nižších částek je pro něj vhodné podat návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jelikož náklady jsou nižší, než by tomu bylo u návrhu na zahájení řízení. Nákladově se podnikali jeví elektronický platební rozkaz jako nejpraktičtější instrument, co se týče vymáhání pohledávky. Služeb monitoringu insolvenčního rejstříku podnikatel zatím nechystá využít, neboť aktuálně neviduje výrazný počet dlužníků v úpadku. Jejich počet se pohybuje v řádech jednotek. Ze způsobů mimosoudního vymáhání pohledávek podnikatele nejvíc zaujaly služby faktoringu, a to z toho důvodu, že řeší platební neschopnost dlužníka ihned a podnikatel tak nemusí čekat, až pohledávku od dlužníka vymůže vlastními silami. Jelikož podnikateli hodně záleží na výkazu casf-flow, je pro něj tento způsob vymožení pohledávky nejvhodnější variantou. Mimosoudní řešení pohledávky tak podnikatele může vyjít méně nákladně, než kdyby pohledávku vymáhal soudní cestou. Mimosoudním řešením by se vyvaroval soudních poplatků a ostatních souvisejících nákladů s vymožením pohledávky. Samozřejmě záleží na konkrétním případě a na zhodnocení aktuální finanční náročnosti případného sporu (rozhovor s podnikatelem, 2020).

## Závěr

Bakalářská práce měla za cíl zlepšení způsobu zajištění a systému vymáhání pohledávek u podnikatele. Byl vymezen hlavní problém podnikatele. Dále byly určeny postupy a metody zpracování bakalářské práce. K dosažení hlavního cíle byla provedena analýza doby splatnosti pohledávek u podnikatele a vypočtené hodnoty byly zhodnoceny a porovnány v letech 2017, 2018 a 2019. Dílčím cílem bylo navrzení vhodnějšího smluvního ujednání, zejména pak sankcí, v případě prodlení s úhradou pohledávky.

V teoretické části byly definovány základní pojmy v oblasti zajištění a vymáhání pohledávek, zejména z právního hlediska. Z účetního a daňového hlediska byly zmíněny opravné položky a jednorázový odpis pohledávky, kdy bylo dále nutné vymežit zákonné opravné položky, které jsou daňově uznatelným výdajem, a ostatní opravné položky, které naopak daňově uznatelným výdajem nejsou. Z pohledu ekonomického byly definovány základní finanční ukazatele, týkající se problematiky v oblasti pohledávek, které sloužily jako podklad pro zpracování analýzy v analytické části.

V analytické části byl na základě rozhovorů s podnikatelem rozebrán vznik pohledávky a jaké využívá způsoby lustrace svého budoucího klienta. Dále bylo zjišťováno, jaké způsoby zajištění a utvrzení pohledávky podnikatel využívá a které zajišťovací prostředky jsou ve smlouvách ukotveny. Dalším krokem bylo určení současných způsobů vymáhání pohledávek u podnikatele. Z ekonomického hlediska byla provedena analýza doby splatnosti pohledávek s rozlišením, které pohledávky byly uhrazeny v době splatnosti a které po splatnosti, s rozdělením na pohledávky uhrazené třicet dnů po splatnosti, více než třicet dnů po splatnosti a na ty pohledávky, které byly uhrazeny v den splatnosti. Finanční analýzou doby obratu pohledávek a doby obratu závazků bylo zjištěno, že podnikatel své závazky hradí dříve, než mu dlužníci splácí pohledávky, a to ve všech sledovaných letech, kdy se hodnoty obou ukazatelů každým rokem zvyšují. Z vypočtených ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že podnikatel disponuje ve svém kapitálu převážně prostředky z vlastních zdrojů, a to opět ve všech sledovaných letech.

V návrhové části byly podnikateli doporučeny systémy, které nabízí jak lustraci budoucího klienta, tak informace o hospodaření a o záznamech v rejstřících, ve kterých se klient objevuje. Podnikateli byly navrženy vhodné zajišťovací a utvrzovací

instrumenty, které je možné zakomponovat přímo do smlouvy, či je sjednat až po podpisu smlouvy s klientem. Na podnikateli je zvaženo, kterých zajišťovacích instrumentů využije pro stávající klienty a které aplikuje u nových, neověřených, klientů. Byla posouzena také finanční náročnost jednotlivých zajištění. Dále byly vymezeny způsoby řešení problémových pohledávek s přihlédnutím k finanční a časové náročnosti a doporučeny takové metody, které by pro podnikatele byly nejvhodnější. Jako poslední byly zhodnoceny daňové, účetní a ekonomické aspekty, kdy bylo podnikateli doporučeno na základě provedené analýzy ukazatelů aktivity, aby se zaměřil na vymezení sankcí v případě prodlení dlužníka s úhradou jeho závazku.

Z důvodu krize, kterou zapříčinilo šíření nemoci COVID-19 na počátku roku 2020, vznikají větší prodlevy mezi splatností pohledávky a její úhradou od dlužníků. Dlužníci tudíž opatrněji zvažují, co uhradit a co ještě může s úhradou počkat. V případě této kritické situace je to samozřejmě i otázka morálních hodnot a vstřícnosti podnikatele. Podnikatelovo postižení v rámci krize je tedy sekundární a spočívá především ve schopnosti dlužníků splácet své závazky. Podnikatel prozatím neprovedl zvláštní opatření a ani se k tomu nechystá (rozhovor s podnikatelem, 2020).



## Seznam použité literatury

Cashbot, c2020 [online]. Praha [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/>

Ceník, 2019. Insolvenční alarm [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.insolvencni-alarm.cz/cenik/>

CESR, c2009-2020. [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.cesr.cz/>

CREDITCZECH. Credit Czech, c2020 [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.creditzech.cz/>

ČSOB Factoring, c2020. ČSOB Factoring [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.csobfactoring.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, c2020. Komerční banka [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/firmy-a-institute/produkty/uvery-a-financovani/financovani-pohledavek/factoring>

FACTORING, c2020. Raiffeisenbank [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/firmy/financovani/factoring>

HOLÁ, Lenka a Miluše HRNČIŘÍKOVÁ, 2017. Mimosoudní metody řešení sporů: vysokoškolská učebnice. Praha: Leges. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-246-2.

KALOUDA, František, 2011. Finanční řízení podniku. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-315-5.

KINDL, Milan, 2016. Zajištění a utvrzení dluhů. Praha: C.H. Beck. Právní praxe. 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.

Meritum účetnictví podnikatelů 2019: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2019, 2019. 16. vydání. Praha: ASPI. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-271-1.

Monitoring rejstříku, 2020. Insolvence 2008 [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://monitoringrejstriku.cz/>

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

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

Operační program, Ministerstvo vnitra České republiky, c2010. [online]. [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/slovník/operacni-program/>

Opravdu jednoduché licencování, c2019. ZOID [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://zoid.cz/>

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.

PILÁTOVÁ, Jana, Jana SVATOŠOVÁ a Jana TRÁVNÍČKOVÁ, 2019. Účtová osnova, české účetní standardy, postupy účtování pro podnikatele. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-199-4.

Pojištěná faktura. INSIA, c2017 [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://pojistenafaktura.insia.com/>

Pojištění a profinancování faktury, c2011-2020. SuperFaktura [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.superfaktura.cz/pojisteni-a-profinancovani-faktury/>

Pojištění pohledávek, 2017. SMart Credit [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.smartcredit.cz/factoring/pojisteni-pohledavek?gclid=Cj0KCQjw->

\_j1BRDkARIsAJcfmTF1c6yjYQOpbrhw6T4ZrS\_LLkQV-  
IEA9fuYj6OkDxB1eHGZ6IL24NEaAmQuEALw\_wcB

Poplatky za rozhodčí řízení, Rozhodčí řízení ČR [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://rrcr.cz/poplatky-rozhodciho-rizeni>

RABAN, P. a kol., 2019. Závazkové právo. Brno: VK. ISBN 978-80-87713-18-1.

ROGER, [2018] [online] [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://roger.cz/>

Rozdíl mezi exekucí a soudním výkonem rozhodnutí, c2009-2020. Exekutorská komora ČR [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: [https://www.ekcr.cz/1/exekutori-radi/838-28-rozdil-mezi-exekuci-a-soudnim-vykonem-rozhodnuti?w=&fbclid=IwAR3ncjWzGWyMkaQ34N08R9bfHatnMKEMvx2hB-g21AHygf\\_U-LX90yjupLM](https://www.ekcr.cz/1/exekutori-radi/838-28-rozdil-mezi-exekuci-a-soudnim-vykonem-rozhodnuti?w=&fbclid=IwAR3ncjWzGWyMkaQ34N08R9bfHatnMKEMvx2hB-g21AHygf_U-LX90yjupLM)

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

Sazebníky nákladů rozhodčího řízení, c2020. Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky>

STANĚK, JUDr. Pavel, 2018. Kreditní management, Pojištění pohledávek - XII. Konkurzní noviny. 2018(09), s. 28 - 29. ISSN 1213-4023.

SVOBODA, Karel, Renáta ŠÍNOVÁ a Klára HAMULÁKOVÁ, 2014. Civilní proces: obecná část a sporné řízení. V Praze: C.H. Beck. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-279-3.

ŠTOHL, Pavel a Vladislav KLIČKA, 2016. Maturitní okruhy z účetnictví: 2016. 9. upravené vydání. Znojmo: Pavel Štohl. ISBN 978-80-87237-90-8.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-138-3.

TUZEMSKÝ FACTORING, c2019. Factoring KB [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>

VONDRÁKOVÁ, Alena, 2011. Vymáhání pohledávek. 2., aktualiz. vyd. 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), ve znění pozdějších vyhlášek

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

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

Výpočet úroků z prodlení, 2020. Česká národní banka [online]. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Vypocet-uroku-z-prodleni/>

XXX, a.s. Interní dokumenty podnikatele. 2017

XXX, a.s. Interní dokumenty podnikatele. 2018

XXX, a.s. Interní dokumenty podnikatele. 2019

XXX, a.s. Propagační materiál podnikatele. 2019

XXX, a.s. Rozhovor s podnikatelem. 2019

XXX, a.s. Rozhovor s podnikatelem. 2020

XXX, a.s. Rozhovor s účetní. 2019

XXX, a.s. Rozhovor se zaměstnancem. 2019

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti a o změně dalších zákonů, v účinném znění

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, v účinném znění

Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, v účinném znění

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

Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, v účinném znění

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v účinném znění

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

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

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v účinném znění

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, v účinném znění

## Seznam použitých zkratek

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
ČNB	Česká národní banka
EPR	Elektronický platební rozkaz
EŘ	Exekuční řád
IZ	Insolvenční zákon
OP	Opravná položka
OR	Obchodní rejstřík
OSŘ	Občanský soudní řád
OZ	Občanský zákoník
ZoDP	Zákon o daních z příjmů
ZoR	Zákon o rezervách
ZOR	Zákonná opravná položky
ZoRŘ	Zákon o rozhodčím řízení
ZoSP	Zákon o soudních poplatcích
ZOÚ	Zákon o účetnictví

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výše soudního poplatku na zahájení občanského soudního řízení (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP, položka 1, 2020) .....	24
Tabulka 2: Výše soudního poplatku za vydání EPR (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP, položka 2, 2020) .....	25
Tabulka 3: Výše soudního poplatku za podání návrhu na zahájení výkonu rozhodnutí (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP, položka 21, 2020).....	26
Tabulka 4: Výše odměny soudního exekutora (zdroj: Vyhláška č. 330/2001 Sb., § 6, 2020) .....	27
Tabulka 5: Analýza pohledávek za rok 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019) .....	41
Tabulka 6: Analýza pohledávek za rok 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019) .....	42
Tabulka 7: Analýza pohledávek za rok 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019) .....	43
Tabulka 8: Ukazatel aktivity v letech 2017 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019) .....	46
Tabulka 9: Ukazatel zadluženosti v letech 2017 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019) .....	47
Tabulka 10: Vzorový příklad účtování OP u podnikatele (zdroj: rozhovor s účetní podnikatele, 2019) .....	48
Tabulka 11: Vzorový příklad účtování odpisu pohledávky u podnikatele (zdroj: rozhovor s účetní podnikatele, 2019).....	49
Tabulka 12: Návrh smluvního úroku z prodlení v závislosti na počtu dní po splatnosti (zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s podnikatelem, 2020) .....	53
Tabulka 13: Výše smluvní pokuty v závislosti na výši pohledávky (zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s podnikatelem, 2020).....	53
Tabulka 14: Výše pojistného za pojištění pohledávek (zdroj: vlastní zpracování dle veřejně dostupných informací na Superfaktura.cz, pojistenafaktura.insia.com, smartcredit.cz, 2020).....	54

Tabulka 15: Výše odměny notáře za sepsání notářského zápisu o právním jednání (zdroj: vlastní zpracování dle vyhlášky č. 196/2001 Sb., o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky, 2020).....	56
Tabulka 16: Porovnání výše nákladů za jednotlivé úkony v nalézacím a rozhodčím řízení (zdroj: vlastní zpracování dle ZoSP a soud.cz, 2020) .....	57
Tabulka 17: Nabídka služeb monitoringu insolvenčního rejstříku (zdroj: vlastní zpracování dle monitoringrejstriku.cz, insolvencni-alarm.cz, zoid.cz, 2020) .....	58



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura podnikatele XXX, a.s. (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019) .....	37
--	----

## **Seznam grafů**

Graf 1: Porovnání celkové sumy pohledávek v % za roky 2017 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019).....	44
Graf 2: Suma pohledávek v tis. Kč uhrazených po splatnosti za roky 2017 – 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podnikatele, 2019) .....	45

## Seznam vzorců

Vzorec 1: Obecný vzorec doby obratu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování dle Kalouda, 2011).....	34
Vzorec 2: Obecný vzorec doby obratu závazků (zdroj: vlastní zpracování dle Kalouda, 2011).....	34
Vzorec 3: Obecný vzorec pro celkovou zadluženost (zdroj: Růčková, 2011, s. 58).....	35
Vzorec 4: Obecný vzorec koeficientu samofinancování (zdroj: Růčková, 2011, s. 59).	35