

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení pohledávek ve vybraném podnikatelském subjektu

Jakub Medved'

**Bakalářská práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Medved'**
Osobní číslo: **E12749**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Řízení pohledávek ve vybraném podnikatelském subjektu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je ve vybraném podnikatelském subjektu vymezit problematiku stávajícího systému zajišťování, sledování a vymáhání pohledávek z obchodního styku a navrhnout opatření ke zvýšení efektivity řízení pohledávek tohoto subjektu.

Osnova:

- Charakteristika základních pojmů v oblasti řízení pohledávek.
- Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.
- Analýza stávajícího stavu řízení pohledávek.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. Olomouc: ANAG, 2009. 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

ŠANTRŮČEK, J., ŠTĚDRA, D. Pohledávky, jejich cese a hodnota. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.

VALACH, J. Finanční řízení podniku. 2.vyd. Praha: Ekopress, 1999. 321 s. ISBN 80-861-21-1.

VOZŇÁKOVÁ, I. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Matějová
Ing. Mgr. Pavlína Matějová

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**

Myšková
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

Kožená
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Jakub Medved'

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Pavlíně Matějové za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohli při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval celé své rodině, která mi poskytla potřebný klid a zázemí k vypracování této bakalářské práce a především také společnosti UNITECH Trading s. r. o., která poskytla nezbytné informace pro její tvorbu, jmenovitě paní Ing. Haně Teplé za její věnovaný čas.

ANOTACE

Tématem mé bakalářské práce je „Řízení pohledávek ve vybraném podnikatelském subjektu“. Tato práce by měla sloužit k pochopení souvislostí a vztahů ohledně řízení a manipulace s pohledávkami. V teoretické části jsou nejprve představeny všechny důležité pojmy, vztahy a vzorce pro plné pochopení problematiky řízení pohledávek a následně jsou tyto informace použity na konkrétním případu ve vybraném podniku v praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pohledávky, závazkově právní vztah, dlužník, věřitel, vymáhání

TITLE

Management of receivables in selected business entity

ANNOTATION

The topic of my bachelor thesis is „Debt management in selected business entity“. This work should manage for understanding context and relationships for the management and handling of claims. The theoretical part first introduced all the important concepts, relationships and formulas for understanding the problems of controlling debt and then uses information on the case in a selected company in practice.

KEYWORDS

Receivables, contractual legal relationship, debtor, creditor, enforcement

OBSAH

ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	12
1.1 DEFINICE POHLEDÁVEK	12
1.2 ÚČEL VZNIKU POHLEDÁVEK.....	13
1.3 OBECNÉ ROZDĚLENÍ POHLEDÁVEK	13
1.4 VZNIK ZÁVAZKOVĚ PRÁVNÍHO VZTAHU (POHLEDÁVKY).....	15
1.5 UKONČENÍ ZÁVAZKOVĚ PRÁVNÍHO VZTAHU	16
1.5.1 Ze strany dlužníka (zánik pohledávky).....	16
1.5.2 Ze strany věřitele (prodej pohledávky).....	19
1.6 ZÁKONNÁ LEGISLATIVA POHLEDÁVEK.....	19
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	20
2.1 KALKULACE V OBLASTI ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	21
2.1.1 Příklad návrhu ukazatelů	21
2.1.2 Nástroje řízení pohledávek	23
2.1.3 Vzorce pro ukazatele pohledávek	23
2.2 OPATŘENÍ PREVENTIVNÍHO CHARAKTERU	26
2.2.1 Záloha	26
2.2.2 Pojištění pohledávek.....	26
2.2.3 Směnka	27
2.2.4 Ručení.....	28
2.2.5 Bankovní záruka	28
2.2.6 Akreditiv (dokumentární)	28
2.2.7 Faktoring, Forfaiting.....	30
2.2.8 Smluvní pokuta.....	31
2.2.9 Zástavní právo	32
2.2.10 Zajištění pohledávek převodem práv	32
2.2.11 Ostatní způsoby zajištění	33
3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	35
3.1 MIMOSOUDNÍ VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	36
3.2 SOUDNÍ VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	37
3.3 SOUDNÍ VÝKON ROZHODNUTÍ, EXEKUCE.....	38
3.4 KONKURZ	38
3.5 INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ.....	39
4 VYBRANÝ PODNIKATELSKÝ SUBJEKT	40
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	40
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
4.3 PRÁVNÍ FORMA SPOLEČNOSTI	42
4.4 ANALÝZA POHLEDÁVEK VE VYBRANÉM PODNIKU	43
4.4.1 Analýza dat v roce 2011	43
4.4.2 Analýza dat v roce 2012	45
4.4.3 Analýza dat v roce 2013	46
4.4.4 Analýza dat v roce 2014	48
4.4.5 Analýza dat v roce 2015	49
4.4.6 Porovnání dat v jednotlivých letech.....	51
4.5 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE VYBRANÉM PODNIKU	53
4.5.1 Ověření důvěryhodnosti a bonity klienta.....	53
4.5.2 Uzavření závazku (pohledávky)	53
4.5.3 Pojištění pohledávek.....	54
4.5.4 Řešení nezaplacených pohledávek.....	54
4.6 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EFEKTIVNOSTI ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	56
ZÁVĚR.....	59
POUŽITÁ LITERATURA	61
SEZNAM PŘÍLOH	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společnosti.....	36
Tabulka 2: Evidence obchodního rejstříku	43
Tabulka 3: Struktura pohledávek v roce 2011	44
Tabulka 4: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2011	44
Tabulka 5: Struktura pohledávek v roce 2012.....	45
Tabulka 6: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2012.....	45
Tabulka 7: Struktura pohledávek v roce 2013.....	46
Tabulka 8: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2013.....	47
Tabulka 9: Struktura pohledávek v roce 2014.....	48
Tabulka 10: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2014.....	48
Tabulka 11: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2014.....	49
Tabulka 12: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2014.....	50
Tabulka 13: Porovnání dat v letech 2011-2015.....	51

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Dvě dimenze řízení pohledávek	21
Obrázek 2: Dokumentární akreditiv	29
Obrázek 3: Základní vztahy faktoringu	30
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti.....	42
Obrázek 5: Graf procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2011	44
Obrázek 6: Graf procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2012	46
Obrázek 7: Graf procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2013	47
Obrázek 8: Graf procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2014	49
Obrázek 9: Graf procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2015	50
Obrázek 10: Graf vývoje pohledávek v letech 2011 – 2015	52
Obrázek 11: Ukázka informačního systému	58

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ADJ	Opravné položky k pohledávkám (Adjustments)
AR	Nominální hodnota pohledávky (Account Receivable)
CF	Peněžní tok (Cash flow)
CGS	Náklady prodaného zboží (Cost of Good Sold)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
d	Počet dní splatnosti
DOP	Doba obratu pohledávek
DPH	Daň z přidané hodnoty
i	Úroková sazba z dluhu v % p. a.
I_n	Index změn tržeb
I_{nq}	Index změn nákladů
Kč	Koruna česká
N_q	Celkový objem nákladů
OZ	Občanský zákoník
PL	Hospodářský výsledek (Profit/Loss)
t	Efektivní sazba daně v %
ZDPH	Zákon o dani z přidané hodnoty

ÚVOD

Úspěch chodu určitého podniku, vnímaného jako podnikatelský subjekt, zpravidla bývá podmíněn prodejem zboží či služeb daného podniku, ale neméně důležitá je potřeba za toto zboží nebo služby dostávat od svých klientů, potažmo zákazníků, řádně zaplacen. V případě potřeby poté může vzniknout pohledávka či pohledávky, které se vytváří v momentě vystavením faktury či smlouvy. Pohledávky jsou pak nedomyšlitelně spjaté s podnikatelským prostředím a jsou nutnou složkou aktiv firmy, a to z důvodu praktických i ekonomických a technických.

Typy pohledávek vznikajících ve spojení s podnikáním by se daly rozdělit do tří základních kategorií a to pohledávky z obchodního styku (činnosti), pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů a pohledávky ostatní. Jejich struktura se u každého podniku liší v souvislosti s druhem činnosti, jež daný podnik vykonává.

Pohledávky z obchodní činnosti (nebo také styku), tvoří u převážné většiny podnikatelských subjektů zhruba 75% z celkového počtu jednotlivých pohledávek. Tyto pohledávky vznikají, jak již bylo napsáno, při prodeji zboží či služeb s odloženou lhůtou splatnosti. To znamená, že zákazník neplatí za zboží nebo službu neprodleně, ale až po uplynutí lhůty splatnosti. Délku lhůty splatnosti si určuje samotný podnik, nejčastěji se pohybuje v rozmezí 14 – 30 kalendářních dní. Termíny splatnosti by měly být podloženy několika faktory jako například reálnými možnostmi dodavatele, otázkou konkurence, délkou vztahu spolupráce s odběrateli, finanční objem obchodů, ale také zvážení finanční situace obchodního partnera.

Řízením pohledávek je myšlena činnost podniku směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek a je také důležitou součástí obchodní strategie firmy. Každá firma by měla mít stanovená určitá pravidla a postupy, jež povedou k minimalizaci rizika nesplacených pohledávek způsobené odběratelem. Tato činnost je pro podnik existenčně důležitá, jelikož se může dostat do situace, kdy nebude schopen splácet své závazky, protože nedostává za své výkony zaplacen, což může vést jednak k ukončení spolupráce firmy s dodavatelem nebo v horším případě zániku podniku.

Celkové řízení pohledávek je proces složený z několika sub-procesů, což jsou například sledování objemů pohledávek a jejich vývoj, strukturu pohledávek podle různých hledisek, rentabilita (neboli výnosnost), rovnoměrnost či nerovnoměrnost vzniku pohledávek, doba splatnosti, likvidnost (schopnost přeměnit pohledávku rychle a bez větších ztrát v peněžní

prostředky) a neposlední řadě kontrolovat rizika spojená s pohledávkami (pokles odbytu, platební neschopnost či podvody).

Cílem práce je nejprve definovat základní i související pojmy, které se vztahují k řízení pohledávek, zaměřit se na jednotlivé kroky při řízení a také věnovat pozornost jejich vymáhání. Tyto teoretické znalosti poté využít v praxi k analýze pohledávek ve vybraném podnikatelském subjektu a podat návrh na případná opatření.

1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ

POHLEDÁVEK

Pro vhodné pochopení pojmů v oblasti řízení pohledávek, ale také jejich řízení, je podstatné nejprve definovat některé pojmy a vztahy, které se tohoto řízení, týkají. Pochopení základních souvislostí mezi těmito pojmy je neodmyslitelnou činností k úplnému porozumění dané tematiky. Základní a zároveň stavebním slovem je zde pohledávka, kterou můžeme označit za nárok na zaplacení.

1.1 Definice pohledávek

Každý z jednotlivých autorů zabývající se problematikou pohledávek, má svou vlastní definici. Základy těchto definic se vždy více či méně od sebe liší, ale obecně platí, že podstata všech těchto definic je stejná. Pohledávkou shledáváme určité právo ať už fyzické či právnické osoby (věřitel¹) požadovat po druhé osobě (dlužník²) plnění, které vznikl z určitého závazku.

Pohledávkou se obecně nazývá oprávnění věřitele – nárok na prospěch z plnění. Závazkem (dluhem) je nazývána povinnost dlužníka ze závazkového právního vztahu, jehož účastníci (strany) vystupují navzájem jako nositelé práv a povinností, přičemž povinnost jedné strany odpovídá právu druhé a naopak. Platí, že věřitel je oprávněn vyžadovat od dlužníka splnění povinnosti, má-li dlužník povinnosti vůči věřitelům (Šatrůček, Štědra, 2012, str. 11).

Pohledávka vyjadřuje právo věřitele požadovat po druhé osobě – dlužníkovi – plnění určitého závazku. Věřitel má právo toto plnění vymáhat, dlužník má povinnost pohledávku splatit. Pohledávka zaniká uspokojením věřitele, tj. vyrovnáním závazku dlužníkem (Mrkosová, 2005, str. 157).

Pohledávka je v právu chápána jako právo vznikající jednomu účastníkovi (věřiteli), požadovat určité plnění na druhém účastníku (dlužníkovi), a to z určitého závazkového vztahu (Pohl, 2002, str. 13).

¹ Věřitel - subjekt, který poskytuje úvěr, vlastník pohledávky.

² Dlužník – účastník závazkového právního vztahu, který je povinen k plnění vůči věřiteli (plnění dluhu).

1.2 Účel vzniku pohledávek

Pro samotné podniky, jak by se mohlo zdát, by bylo nejlepší, kdyby pohledávky nevytvářel a vyhnul se tedy riziku nesplacených závazků ze strany odběratelů. Je zřejmé, že v praxi to není možné, a proto vzhledem k ekonomické povaze hospodářství, pohledávky nutně vznikají. Například Kislingerová (2010, s. 463) se domnívá, že nelze tvrdit, že nejlepší je nemít žádné pohledávky. Při rozhodování o tom, zda zboží prodat na fakturu, je třeba zvážit všechny argumenty pro i proti, které se vztahují k danému případu (Kislingerová, 2010, str. 463):

a) Pozitiva využívání pohledávek

- Platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky. Obecně lze čekat vyšší prodeje při poskytování dodavatelských úvěrů než při prodeji výhradně za hotové.
- Délka odkladu splatnosti se může stát konkurenční výhodou v boji o podíl na trhu.
- Dodavatelské úvěr je zdrojem financování pro odběratele, čímž mu dodavatel umožní rozvoj a sobě odbyt výrobků.

b) Negativa využívání pohledávek

- Vždy existuje riziko nezaplacení. Ztráta z nezaplacení přitom není pouze v hodnotě výrobků, ale i v DPH, které se musí odvést státu,³ ušlé marži a zaplacené dani z příjmu. Na druhou stranu, o hodnotu nedobytných⁴ pohledávek lze při splnění určitých podmínek snížit základ daně z příjmů. Kromě nedobytných pohledávek existuje ještě varianta pohledávek hrazených se zpožděním, což je další varianta negativní pohledávky.

1.3 Obecné rozdělení pohledávek

Je zřejmé, že pohledávky jsou velmi různorodé, proto je účelné je podle různých hledisek třídit. Možné způsoby dělení podle: *subjektů* (plátcí, neplátcí), *místa dlužníka* (tuzemské a zahraniční), *času* (krátkodobé a dlouhodobé), podle míry rizikovosti, rozlišovat pravidelné či

³ Dopad aktuálních pravidel pro odvádění DPH je potřeba vždy zvážit. Do roku 2002 se například na Slovensku DPH odvádělo jen ze zaplacených faktur. DPH nehraje roli při vývozu (Kislingerová, 2010, str. 463).

⁴ Pohledávka je označována jako nedobytná pokud jsme ztratili naději, že dojde k jejímu zaplacení, po neúspěšných pokusech o její vymožení nebo v situacích, kdy by náklady její vymáhání byly vyšší než vymožená částka (Finslovník.cz, 2011).

náhodné pohledávky apod. Souhrnně lze označit pohledávky jako žádoucí a nežádoucí (Valach, 1999, s. 135).

Výše zmíněné dělení je bráno jako obecné rozdělení a v účetnictví často vedení jako členění dle *analytické evidence*⁵, pro příklad si můžeme ukázat další velmi podobně dělení, dle Kalouda (2009, str. 103), je to:

a) Tuzemské a zahraniční

- **Tuzemské** – vznikají v místě (zemi), kde se daný podnik nachází a provádí transakce v měně, která je pro danou zemi, měnou hlavní. V případě České republiky to bude v korunách českých (Kč).
- **Zahraníční** – vznikají v případě uskutečnění obchodu se zahraniční institucí. V tom případě se provádí přepočet:
 - a. **Aktuálním kursem** – ke dni uskutečnění účetního případu.
 - Vydaná faktura – den jejího vystavení – kurs devizy nákup
 - U faktury od dodavatele – den jejího přijetí – kurs devizy prodej.
 - b. **Pevným kursem** – denní směnný kurs ČNB pro určité období.

b) Krátkodobé a dlouhodobé

- **Krátkodobé** – jsou splatné do 1 roku.
- **Dlouhodobé** – jsou splatné nad 1 rok.

c) Dle subjektu na subjekty pohledávky platící a neplatí (někdy také dle jednotlivých odběratelů nebo za odběrateli)

Pohledávky za odběrateli vznikají dodáním zboží, výrobku nebo služby odběrateli na fakturu. Současně se vznikem pohledávky (zásada okamžiku realizace) vznikají pro dodavatele výnosy – tržby z realizace účtované v závislosti na charakteru výkonu jako tržby za vlastní výrobky, tržby z prodeje služeb nebo tržby za zboží. Doba splatnosti pohledávky musí být dohodnuta v obchodní smlouvě, neboť obecně platná právní úprava neexistuje. Účetním dokladem pro zaúčtování pohledávky je faktura vydaná (Paseková, 2004, str. 147).

⁵ Analytická evidence - pojem se vztahuje k rozlišení na syntetickou a analytickou evidenci. Analytická evidence obsahuje podrobnější informace pro rozhodování, kontrolu atd. na základě potřeb účetní jednotky a požadavků právních předpisů. Musí platit, že součty zůstatků a obrátů na analytických účtech se rovnají zůstatku a obrátu účtu syntetického.

d) Pohledávky z obchodních styků a jiných důvodů (např. nároky na dotace, odpočti z daní, ze zákona, úhrada zrát společnosti).

Vzhledem k tomu, že pohledávky patří mezi aktiva, mají v účetnictví trochu jiné členění a to (kolektiv autorů, 2008, str. 112):

- 1) pohledávky z obchodního styku,
- 2) pohledávky za zaměstnance,
- 3) pohledávky ze vztahů k institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,
- 4) pohledávky z titulů daňových,
- 5) pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení,
- 6) jiné pohledávky
- 7) pohledávky očekávané.

1.4 Vznik závazkově právního vztahu (pohledávky)

Pohledávka vznikne v okamžiku, kdy odběratel nebo osoba, která si například půjčila, nezaplatí určitou částku do splatného termínu, který si buď věřitel a dlužník dohodnuli, nebo je tento termín sepsán písemnou formou. Od tohoto okamžiku se stává pohledávka dlužnou a věřitel je oprávněný vymáhat tuto pohledávku všemi zákonnými prostředky.

Rozhodující předpoklad pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy. Pro případné vymáhání pohledávky je důležité, jaký je obsah smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky. Při sestavování smlouvy je potřeba volit jednoznačné výrazy. Jakékoli změny je nutné řešit písemným dodatkem se souhlasem všech stran. (Bařinová, Vozňaková, 2003, str. 10).

Dle vzniku lze pohledávky rozdělit na základní tři skupiny (Šatruček, Štědra, 2012, str. 11):

- a) **Pohledávky z obchodních styků**, jsou nejběžnější (nejčetnější) a vznikají vždy od vystavení platebního dokladu dodavatelem (strana věřitele) vůči odběrateli (strana dlužníka) a zanikají úhradou částky uvedené na platebním dokladu odběratelem na účet dodavatele. Kromě platebního dokladu existuje zpravidla i dodací list na předmět plnění (kterým je dodávka zboží, materiálu či služeb), nemusí ale vždy existovat písemná forma smluvního vztahu (ústně dohodnuté kontrakty). Lze do této skupiny

zahrnout i pohledávky leasingových smluv. Zajišťovací instrumenty⁶ jsou vytvářeny jen ojediněle (v praxi nejčastěji jen jednorázové velké kontrakty).

- b) **Pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů**, z finančních meziodnikových půjček a výpomocí, z půjček mezi fyzickými osobami. Do této skupiny lze dále zahrnout i pohledávky z dluhopisů (obligace, směnky atd.) Mají zpravidla písemnou smluvní formu, která řeší termín a způsob úhrady pohledávek i příslušenství (způsob úročení a sankce z prodlení úhrady pohledávky i příslušenství (způsob úročení a sankce z prodlení úhrady)), doklad o převzetí finanční hotovosti dlužníkem a často jsou tyto pohledávky zajištěny některým ze zákonných zajišťovacích instrumentů.
- c) **Pohledávkami ostatními**, tj. pohledávkami z pracovně právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění, pohledávkami státu z daňových povinností. Zpravidla mají drobnější jmenovitou hodnotu a nebývají opatřeny zajišťovacími instrumenty.

1.5 Ukončení závazkově právního vztahu

Vzhledem k povaze tohoto právního vztahu, kde vystupují dva subjekty, věřitel a dlužník, logicky vyplývá, že i k ukončení dochází z jedné či druhé strany. Ve velmi výjimečných a specifických případech, pak může dojít ze strany třetí (např. soudní proces). V běžné praxi ovšem nastávají dvě možnosti. První v případě ukončení vztahu (pohledávky) ze strany dlužníka neboli zánik pohledávky, v případě druhém, ze strany věřitele, kdy je nejčastějším způsobem její prodej.

1.5.1 Ze strany dlužníka (zánik pohledávky)

Vzhledem k právnímu charakteru pohledávek, zaniká pohledávka ukončením právního vztahu a její následné vyřazení z účetní evidence. Způsobů zániku pohledávky je hned několik (Doleček, 2014):

- a) **Splnění dluhu**, což je nejčastější způsob zániku pohledávky, tedy splnění závazku, čímž tento závazek zaniká. Při částečné úhradě zanikne odpovídající část dluhu. Při splnění peněžitého závazku se samotná transakce uskutečňuje hotovostním nebo bezhotovostním převodem. Věřitel není proti své vůli povinen a nemůže být nucen, aby přijal něco jiného, než co má dlužník skutečně plnit. Obdobně pak dlužník nemůže být nucen plnit něco jiného, než co je dlužen. Totéž platí o místě a čase.

⁶ Zajišťovací instrumenty – prostředky, jež napomáhají plnění závazku. V praxi nejčastěji zástavní právo, složení zálohy, smluvní pokuty, úrok z prodlení, ručení apod.

b) Částečný splnění závazku a placení úroků, z kterého plynou určité důsledky pro dlužníka. Toto plnění je dále upraveno v občanském zákoníku (§ 2054 odst. 2), který považuje za určitých podmínek částečné plnění závazku dlužníkem a také placení úroku (§ 2054 odst. 1) za uznání závazku.

- **Placení úroku** - za uznanou se považuje část závazku (peněžní částka), z níž se úroky platí (§ 2054 odst. 1 OZ).
- **Částečné plnění závazku dlužníkem** - Částečné plnění závazku dlužníkem – za uznání zbytku dluhu je tento projev vůle považován pouze za podmínky, že lze z okolností usuzovat na dlužníkovu uznání zbytku dluhu. Pokud by dlužník sice částečné plnění poskytl, ale současně by výslovně prohlásil, že zbytek dluhu neuznává, nemůže takový účinek nastat. Jestliže dlužník poskytne částečné plnění a z okolností bude možno usoudit, že uznává celý dluh, jedná se o rozšíření právních následků splnění, neboť splnění nebude mít za následek jenom zánik části dluhu, ale bude také uznáním jeho zbytku.

c) Započtení pohledávky, vzniká v případě, že věřitel s dlužníkem mají vzájemné pohledávky stejného druhu, zaniknou tyto pohledávky započtením, a to do té výše, do které se vzájemně kryjí. Jestliže některý z účastníků učiní vůči druhému projev směřující k započtení, zánik pohledávek nastane již okamžikem, kdy se obě pohledávky staly způsobilými k započtení, nikoliv až ke dni, kdy byl učiněn kompenzační projev. Podmínkou pro uskutečnění započtení je existence vzájemných pohledávek mezi účastníky, které jsou k tomu způsobilé a lze je uplatnit před soudem.

V praxi se setkáváme s jednostrannými a dvoustrannými zápočty. Souhlas druhého účastníka v případě jednostranného započtení se nevyžaduje. K započtení pohledávek dojde na základě projevu vůle jedné strany, tj. oznámením adresovaným a doručeným druhé smluvní straně. V případech, kdy dochází k započtení na základě dohody účastníků, lze započítat jakékoli vzájemné pohledávky (nestanoví-li zákon jinak), tzn. i pohledávky, které nejsou způsobilé k započtení či nejsou stejného druhu.

d) Promlčení, kde se nejedná se o zánik práva, pohledávka neustále existuje, avšak promlčení vyjadřuje oslabení práva soudně vymáhat pohledávky. V případě, že promlčecí doba skutečně uplynula a povinný vznese námitku promlčení, je toto právo soudní cestou nevymahatelné, soud je nemůže přiznat. Jestliže dlužník promlčenou pohledávku zaplatí, má se za to, že platil existující dluh a nemůže se domáhat vrácení

zaplacené částky. S promlčením souvisí také promlčecí lhůta pohledávek, kde strany nemohou uzavřít s kratší nebo delší promlčecí lhůtou, než je lhůta stanová zákonem, a to v OZ, § 397 určující promlčecí dobu na 4 roky (Řešení pohledávek, © 2011).

- e) **Prekluze**, vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, a tato doba marně uplynula. Pokud by dlužník prekludovaný dluh uhradil, byla by tato skutečnost posuzována jako plnění bez právního důvodu a jednalo by se ze strany věřitele o bezdůvodné obohacení. Dlužník by se mohl domáhat vrácení plnění. Prekludované právo nelze uplatnit u soudu (Doleček, 2014).
- f) **Postoupení**, respektive prodej pohledávek upravuje zejména OZ, kde v ustanovení § 524 – 530 je upraveno postoupení pohledávky (cese) na základě písemné smlouvy – cesto voluntaria. Jde v podstatě o změnu v osobě věřitele. K cesi dochází na základě smlouvy uzavřené mezi původním věřitelem – v terminologii: postupitel, též cedent – a jiným subjektem novým věřitelem – terminologii: postupník, též cesionář, který nastupuje na místo původního věřitele. Jde o dvoustranný právní úkon bez účasti dlužníka, není potřeba jeho souhlasu ani vyrozumění předem (Šatrůček, Štědra, 2012, str. 22).
- g) **Další způsoby zániku** (Doleček, 2014):
- dohodu (z principu smluvní volnosti plyne, že smluvní strany se mohou kdykoliv dohodnout o zániku pohledávky),
 - prominutím dluhu a vzdáním se práva (ze strany věřitele),
 - výpovědí (ze strany věřitele),
 - novací (dochází k nahrazení dosavadního závazku závazkem novým, původní závazek zaniká),
 - narovnáním (účastníci uzavřením dohody o narovnání upravují práva, která jsou mezi nimi sporná či pochybná),
 - smrtí dlužníka nebo věřitele,
 - splnutím (v případě, že věřitel a dlužník splnou v jeden subjekt).

1.5.2 Ze strany věřitele (prodej pohledávky)

Nastane – li situace, kdy finanční subjekt vystupující v tomto vztahu jako věřitel, potřebuje neprodleně své finanční prostředky zpět, může zvolit metodu prodeje pohledávky, tu lze stejně jako každý jiný majetek také prodat.

Na internetu je možno nalézt řadu poptávek i nabídek na odkup pohledávek. Je však třeba počítat s tím, že pohledávku lze postoupit často pouze s vysokým diskontem v řádu až desítek procent. Pokud jde o nedobytnou pohledávku, pravděpodobně o ní nebude mít nikdo zájem. Prodej pohledávky je tak řešením spíše pro společnosti, které urgentně potřebují hotovost a nemohou čekat do doby její uhrazení (Kislingerová, 2010, s. 463).

1.6 Zákonná legislativa pohledávek

K pojmům spojeným s pohledávkami, jejich řešení či operace s nimi, neodmyslitelně patří také zákonná legislativa, která tyto jednotlivé kroky právně ošetřuje. Je proto důležité si při práci s pohledávkou osvojit alespoň základy některých jednotlivých zákonů. Mezi tyto zákony patří především:

- Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 99/ 1963 Sb. občanským soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Řízením pohledávek lze chápat činnosti podniků směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek. Jeho předmětem jsou objemy pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek podle různých kritérií, rentabilita (jejich výnosnost posuzovaná jako přínos k čistému zisku), rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek, doba jejich splácení (inkasní lhůta pohledávek) likvidnost pohledávek (běžné, s prošlou lhůtou splatnosti, sporné, pochybné, nedobytné). Subjekt pohledávek (výběr odběratelů, resp. Dlužníků), rizika spojená s pohledávkami (pokles odbytu, resp. Poptávky, platební neschopnost, či nevěle odběratelů, spekulace, resp. Podvody) apod. Patří sem proto i činnost k vymáhání pohledávek (Valach, 1999, str. 136).

Smyslem řízení pohledávek je (Kislingerová, 2010, s. 474):

- ochránit společnost před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním,
- minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, které nejsou vůbec vymoženy nebo jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů.

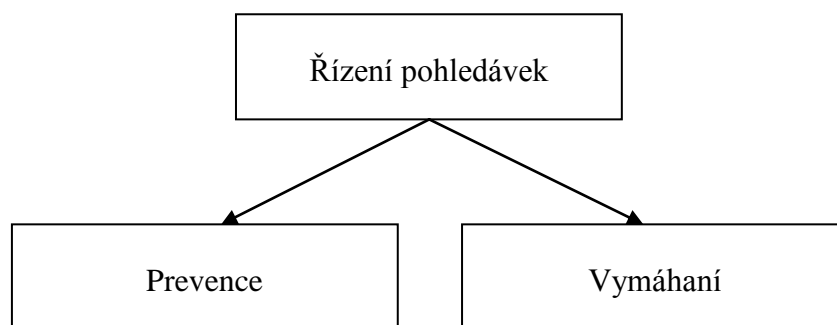
Velmi tvrdá politika řízení pohledávek (nebo také úvěrová politika) bude mít za následek minimální počet pozdě platících zákazníků a nedobytné pohledávky budou spíše výjimečné. Je nutno však počítat s tím, že nebude snadné dosáhnout výrazně vysokých prodejů. Na druhou stranu příliš benevolentní úvěrová politika přinese relativně vysoký objem prodeje, avšak bude znamenat vysoký podíl nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek. Optimální stav bude tudíž někde uprostřed (Kislingerová, 2010, 474).

Širší cíl řízení pohledávek by proto mohl být zformulován spíše jako umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow (Kislingerová, 2010, 474).

Dle Kislingerové (2010, str. 474) má řízení pohledávek dvě dimenze:

1. *prevence,*
2. *vymáhání.*

Někteří autoři, jako například Vozňáková, 2004, vkládají mezi tyto dvě dimenze ještě třetí, a to monitorování pohledávek, což je sledování vývoje pohledávek a jejich aktivity zaměřené především na evidenci a kontrolu pohledávek, vztahy pohledávek a prodejů a lhůty splatnosti pohledávek.



Obrázek 1: Dvě dimenze řízení pohledávek

Zdroj: Kislingerová, 2010, str. 475

Základními úkoly finančního managementu v oblasti řízení pohledávek s cílem zajištění adekvátní likvidity podniku je proto (Nývtová, Marinič, 2010, str. 147):

- analýza důvěryhodnosti klienta,
- nastavení platebních podmínek, které může být pro každého klienta individuální,
- rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek,
- regulace výše a struktury pohledávek,
- volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek.

2.1 Kalkulace v oblasti řízení pohledávek

Řízení pohledávek je, stejně jako řízení všech součástí pracovního kapitálu, pro společnost velmi důležité. Pohledávky v podstatě představují úvěr poskytnutý zákazníkům, ze kterého nemá společnost žádný úrok (Jáčová, 2013, str. 136).

Stejně jako s ostatními matematickými veličinami uvnitř podniku jako jsou zásoby, náklady, výnosy nebo zisk, můžeme tak kalkulovat s výší pohledávek pro lepší přehled a následnou možnost rozhodnutí se, jak s nimi dále operovat.

2.1.1 Příklad návrhu ukazatelů

Výpočet položek nákladů související s řízením nákladů může být velmi rozsáhlý a pak je třeba mít na paměti, že metodika finančních měření nesmí být nesmyslně náročná. Proto by v případě neúnosně velkého počtu položek mohl být uplatněn Paretův princip (20 na 80), tj. zásada garantující, že 80% výsledků plyne z 20 % příčin, v našem případě 20% druhů nákladů, které s velkou pravděpodobností zachytí asi 80% objemu všech nákladů vztahujících se k řízení pohledávek (Vozňáková, 2004, str. 24)

Bude-li firma sledovat náklady vztahující se k řízení pohledávek, může pak analyzovat jak jednotlivé podskupiny nákladů. Tak i jejich vývoj v čase. Smyslem analýz by mělo být poznání trendů vývoje jednotlivých podskupin pohledávek a s nimi souvisejících nákladů (Nenadál, 2001, str. 91)

Počet navržených a využívaných ukazatelů není podstatný. V první řadě musí být zvolený tak, aby měly maximální vypovídací hodnotu pro pracovníky, kteří je budou používat k rozhodování. Neměly by být zbytečně složité a náročné. Samostatnou pozornost si zasluhuje poznání toho, jak se ve firmě vyvíjí vnitřní struktura nákladů vztahujících se k řízení pohledávek, tj. procentní podíl jednotlivých podskupin (Nenadál, 2001, str. 91)

Příklad návrhu ukazatelů souvisejících s řízením pohledávek je detailně popsán v knize Efektivní řízení pohledávek od autorky Vozňákové (2004, str. 25). Výchozím absolutním ukazatelem může být celkový objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek N_q .

$$N_q = N_1 + N_2 + N_3 \quad (1)$$

kde: N_1 náklady na prevenci;

N_2 náklady na monitorování;

N_3 náklady na vymáhání.

Poměrovým ukazatel může být ukazatel, který definuje změny celkových výdajů vztahujících se k řízení pohledávek v čase. Můžeme jej označit jako index změn nákladů vztahujících se k řízení pohledávek:

$$I_{nq} = \frac{Nq1}{Nq0} \quad (2)$$

kde: $Nq1$ – objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v běžném období;

$Nq0$ – objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v minulém období.

Tento poměr tak umožní sledování nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v meziročním, resp. jiném vhodně stanoveném období (může jít i o kratší období). Vztah však nereflektuje možné změny výkonů dané firmy ve sledovaném období, proto by měl být index změn nákladů vztahujících se k řízení pohledávek doplněn výpočtem indexu změn tržeb:

$$I_n = \frac{No1}{No0} \quad (3)$$

kde: $No1$ – objem výkonů dané firmy v běžném období ve vhodných jednotkách (Kč, tuny, atd.);

No0 – objem výkonů firmy v předcházejícím období ve stejných jednotkách.

Pozitivním trendem bude, když hodnota I_{nq} bude ve srovnatelném období nižší než hodnota I_n .

Příklady dalších poměrových ukazatelů (Vozňáková, 2004, str. 26):

- Poměr celkových nákladů vztahujících se k řízení pohledávek k celkovým nákladům firmy,
- Poměr nákladů na prevenci k celkovým nákladům vztahujícím se k řízení pohledávek (jde patrně o jediný poměrový ukazatel, který by mohl vykazovat neustále se zvyšující hodnotu),
- Poměr celkových nákladů vztahujících se k řízení pohledávek k tržbám (rovněž by měl klesat).

2.1.2 Nástroje řízení pohledávek

Účelovou funkcí je optimalizace, zde ovšem velmi sporná. Zřejmě v tomto případě je více na místě minimalizace (ne ale za každou cenu, až na nulovou hodnotu).

Základními nástroji pro řízení pohledávek jsou (Kalouda, 2009, str. 103):

- podmínky prodeje (slevy, zvýhodnění, bonita partnera),
- zajištění pohledávek (směnky, akreditivy, bankovní akceptace),
- informace o partnerech,
- skonta (slevy při promptní platbě),
- využití ukazatelů pohledávek.

2.1.3 Vzorce pro ukazatele pohledávek

a) Doba obratu pohledávek (někdy také doba inkasa)

Výpočet doby obratu pohledávek dle Kaloudy (2009, str. 103):

$$\begin{aligned} \text{Doba obratu pohledávek (DOP)} &= \text{inkasní lhůta pohledávek} = \\ &= \frac{\text{průměrný stav pohledávek} \cdot \text{dny v období}}{\text{obrat pohledávek (tržby)}} \end{aligned} \quad (4)$$

Další způsob výpočtu stejného ukazatele dle Kuběňky (2012, str. 104):

$$\text{DOP} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} \div 360} \quad (5)$$

Vzorce (4) a (5) vypočítávají totožnou věc a to dobu obratu pohledávek nebo také dobu splatnosti pohledávek, jež informuje podnik o tom, za jak dlouho (bráno průměrně) zákazníci zaplatí za jednotlivé pohledávky. Jinak řečeno jedná se o délku doby, v níž má podnik vázány jejich finance.

b) Celková bilanční rovnice

Dle Jáčové (2013, str. 136) je výpočet následující:

$$\text{Průměrná výše (stav) pohledávek} = \text{průměrná denní výše} \cdot \text{průměrná doba splácení} \\ (\text{vázanosti})$$

$$\text{Počet obrátek pohledávek} = \frac{\text{tržby (obrat) za dané období}}{\text{průměrný stav pohledávek za dané období}} \quad (6)$$

$$\text{DOP} = \frac{\text{počet dní daného období}}{\text{počet obrátek v období}} \quad (7)$$

$$\text{Bilanční rovnice} = \frac{\text{Počáteční stav pohledávek} + \text{dodávky na obchodní úvery}}{\text{Suma}} = \frac{\text{Konečný stav pohledávek} + \text{uhrazené pohledávky}}{\text{Suma}} \quad (8)$$

Podobně jako ve vzorcích (4) a (5) zde autorka Jáčová (2013) ukazuje další možnost výpočtu doby obratu pohledávek (DOP) a to pomocí počtu obrátek pohledávek, jak je ukázáno ve vzorci (6). Celková bilanční rovnice je poté brána z účetnického pohledu, tzn. stejně jako v účetnictví se zde aktiva, musí rovnat pasivům.

c) Nedobytné pohledávky

Dodavatel ztrácí přímo náklady vynaložené na pořízení (výrobní náklady, nakoupené zboží apod.) a navíc ještě odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmu. Zároveň přichází o marži, která měla pokrýt režijní náklady a zisk. Na druhou stranu daňové zákony umožňují při existenci nedobytných pohledávek úsporu na dani z příjmů ve formě opravných položek. Musí být samozřejmě splněno několik předpokladů.⁷ Dopad do hospodářského

⁷ Pravidla pro zahrnutí opravných položek k pohledávkám mezi daňově uznatelné náklady lze nalézt v zákoně č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, a samozřejmě v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

výsledku a do cash flow je různý, což je způsobeno především daněmi (Kislingerová, 2007, str. 464).

Hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky (Kislingerová, 2007, str. 465):

$$PL_{UR} = R - CGS - ADJ \quad (9)$$

Cash flow neuhrazené pohledávky (Kislingerová, 2007, str. 465):

$$CF_{UR} = -CGS - (R \cdot t_{DPH}) - (R - CGS - ADJ) \cdot t_{DPP0} \quad (10)$$

kde: PL_{UR} – hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky (*Profit/Loss of Unpaid Receivable*);

CF_{UR} – cash flow neuhrazené pohledávky (*Cash Flow of Unpaid Receivable*);

CGS – náklady prodaného zboží (*Cost of Good Sold*) nebo výrobní náklady;

ADJ – opravné položky k pohledávkám (*Adjustments*);

t_{DPH} – efektivní sazba daně z přidané hodnoty v %;

t_{DPP0} – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %.

d) Pozdě hrazené pohledávky

Společnosti poskytují odklad splatnosti svých faktur na určitou dobu. Poté očekávají, že odběratel svůj závazek uhradí. Pokud se tak nestane, dodavatel musí potřebu hotovosti financovat u jiných zdrojů. Nejčastěji se jedná o krátkodobé úvěry nebo kontokorent.⁸ Za využití těchto zdrojů dodavatel platí bance úroky. Negativní efekt částečně snižuje daňový štít. Složitější situace může nastat, pokud dodavatel nemá jednoduchý přístup k úvěrovým zdrojům, kterými by financoval pozdě hrazené pohledávky. V takovém okamžiku se dostává do druhotné platební neschopnosti, která může napáchat škody ve vztazích s jeho dodavateli, se zaměstnanci, se státním úřadem a dalšími partnery. Vyčíslení těchto škod je mnohem obtížnější. Náklad pozdě uhrazené pohledávky má dopad nejen do výkazu zisků a ztrát, ale i do cash flow, protože jde o skutečně hrazené úroky (Kislingerová, 2007, str. 465):

$$CF_{LPR} = AR \cdot i \cdot \frac{d}{360} \cdot (1 - t_{DPP0}) \quad (11)$$

⁸ Kontokorent - služba v bankovní sféře, umožňující klientovi čerpat z účtu peníze i pokud nemá na daném účtu potřebnou hotovost. Tento účet se označuje jako kontokorentní účet. Banka dává tedy svému klientovi možnost půjčit si hotovost a lze jít na takovém účtu i do záporných hodnot (Kontokorent, 2016).

kde: CF_{LPR} - čisté cash flow pozdě hrazené pohledávky (Cash Flow of Lately Paid Receivable);

AR – nominální hodnota pohledávky (Account Receivable) odpovídající objemu potřebného financování;

i – úroková sazba z dluhu, který byl pro financování použit (v % p. a.);

d - počet dní splatnosti;

t_{DPP0} -efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %.

2.2 Opatření preventivního charakteru

Preventivní opatření v oblasti řízení pohledávek jsou součástí systémem hmotné zainteresovanosti vedoucích pracovníků z odbytového oddělení, tedy lidí, jež udržují přímý kontakt s odběratelem. Toto oddělení se snaží o maximální prodeje podniku, často i bez ohledu na solventnost zákazníků, čemuž by měl právě tento systém, zabránit. Tato opatření se často zaměřují:

- Poskytování úvěrů (obchodních, dodavatelských),
- **zajišťovací prostředky (zajištění pohledávek).**

Zajištění pohledávek probíhá formou zajišťovací prostředků (někdy také instrumentů). Jejich účelem je především snížit riziko neuhrazení pohledávky, ne – li celé, tak v některých případech zajišťovacích prostředků, alespoň její část.

2.2.1 Záloha

V současnosti je používání zálohových plateb velmi rozšířeno. Formou zálohy bývá placena část nebo i celá hodnota smluvené ceny dodávky. Výše zálohy není dána žádným předpisem a závisí tedy jen na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem. Zálohy jsou oblíbeny v návaznosti na DPH, protože podle § 9 odst. 5 ZDPH⁹ se zaplacení zálohy nepovažuje za uskutečnění zdanitelného plnění (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 14).

2.2.2 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je pojištění rizika nezaplacení pohledávek za tuzemskými nebo zahraničními odběrateli v důsledku jejich platební neschopnosti nebo nevěle (komerční rizika), nebo v důsledku teritoriálních rizik (politická rizika) na straně zahraničního

⁹ ZDPH – zákon o dani z přidané hodnoty.

odběratele. Jedná se o možnost, která nejen chrání podnikání před ztrátami z neuhrazených pohledávek, ale zároveň poskytuje přehled o aktuální rizikovosti odběratelů, a tím umožňuje efektivněji směřovat obchodní aktivity (Pojištění pohledávek, 2011).

V současné době již existují společnosti v ČR, které se zabývají pojištěním plateb. Nejznámější jsou společnosti EGAP, ČESCOB a Gerling. Uvedení pojistitelé zpravidla disponují rozsáhlými databázemi, takže dokážou posoudit bonitu odběratele (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 15).

- EGAP - jedná se o státní podnik, který v případě pojistné události vyplatí pojistné plnění, převezme pohledávky a zabezpečí jejich vymáhání. Produkty jsou velmi podobné a kvalitně obdobné jako u zahraničních pojišťoven.
- ČESCOB – první specializovaná soukromá úvěrová pojišťovna v ČR. Tato společnost nabízí pojištění komerčních rizik platební nevůle a platební neschopnosti krátkodobých dodavatelských úvěrů a inkaso pohledávek.

2.2.3 Směnka

Je jedním z nástrojů platebního styku, který se při opatrném použití osvědčuje i jako v celku spolehlivý zajišťovací prostředek.

Podrobná úprava směnky, pravidel jejího použití a vymáhání směnečných práv je provedena v zákoně č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů. Zákon chápe směnku jako převoditelný cenný papír (Pilátová, Richter, 2011, str. 23).

Směnka jako zajišťovací institut v mezinárodním měřítku pohledávek je pouze jedním z jejího praktického využití, ke kterým dále patří užití směnky jako úvěrového platebního prostředku, jako možnost získání peněz v hotovosti, získání likvidních prostředků (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 28).

Směnky rozlišujeme (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 29):

- a. **Směnky vlastní** – výstavce, kterým je dlužník, se zavazuje věřiteli, že zaplatí věřiteli nebo oprávněné osobě stanovenou sumu v určitý den.
- b. **Směnky cizí** – výstavce dává příkaz dlužníku, aby zaplatil výstavci nebo jiné oprávněné osobě stanovenou sumu v určitý den a na určitém místě.

2.2.4 Ručení

Ručení lze charakterizovat jako právní vztah mezi ručitelem, (což je osoba odlišná od dlužníka) a věřitelem. Podle §546 OZ vzniká tento právní vztah v první řadě smlouvou, Občanský zákoník smlouvu o ručení jako zvláštní typ neupravuje (Pohl, 2002, str. 45).

Ručení je zajišťovací vztah, který na rozdíl od práva zástavního nevzniká mezi věřitelem a dlužníkem, ale mezi věřitelem a třetí osobou odlišnou od dlužníka (ručitel). Ručením se zabezpečuje uspokojit pohledávku věřitele, který může uspokojení své pohledávky dosáhnout z majetku třetí osoby odlišné od dlužníka, tj. ručitele. Tím se zmenšuje riziko věřitele spojení s návratností jeho pohledávky. Ručením lze zajistit i pohledávku, která vznikne v budoucnu nebo jejíž vznik je závislý na splnění podmínek (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 18).

2.2.5 Bankovní záruka

Bankovní záruka je univerzální zajišťovací instrument, jenž umožňuje zajištění jak peněžitých, tak nepeněžitých závazků, vyplývajících jak z tuzemských, tak zahraničních kontraktů uzavřených právníckými nebo fyzickými osobami coby zhotoviteli či objednateli (Právo, ekonomika, 2007).

Nejčastější typy záruk v praxi jsou záruky za nabídku, záruky za splnění smlouvy, záruky za akontaci, záruky na opravy v záruční lhůtě a záruky za zádržné, vesměs tedy záruky zajišťující závazky neplatebního charakteru vystavené bankou z příkazu zhotovitele jako zajištění jeho závazků (Právo, ekonomika, 2007).

Tento závazek je ze strany banky neodvolatelný. Plnění banka poskytuje vždy v peněžní formě. Příkaz k vytavení záruky dává osoba, jejíž závazek má být bankou zajištěn. Podle charakteru zajišťovaného závazku lze rozlišit záruky na (Bařinová, Vozňáková, str. 21):

- a. **Platební** (zajišťují splacení finančních závazků) tzn., že bankovní zárukou lze zasytit zaplacení hladké platby, dokumentárního inkasa, úvěru, leasingu atd.);
- b. **Neplatební** (zajišťují plnění jiných povinností) – např. akontační záruka, kauční záruka, záruka za zádržné, záruka za ztracené dokumenty atd.

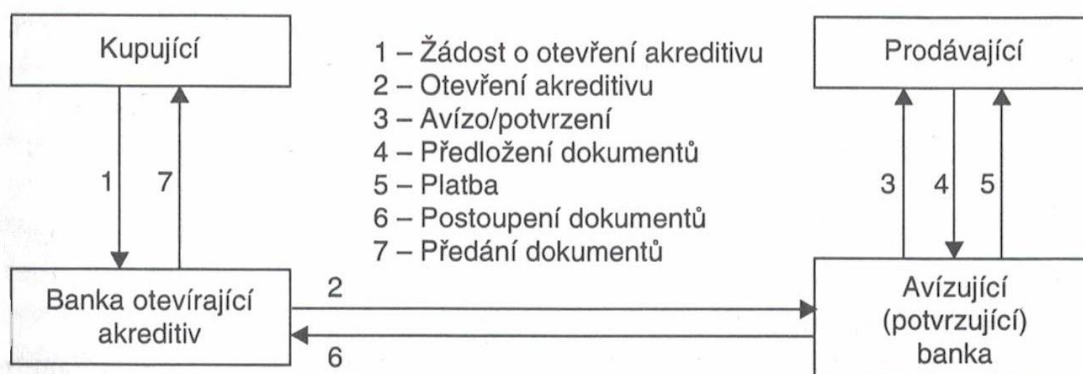
2.2.6 Akreditiv (dokumentární)

Prvním druhem akreditivu byl pověřovací list, kterým jeho vystavitel (obvykle banka v místě vystavení) žádala jiného (obvykle banku v místě určení), aby doručiteli listiny vyplatila po splnění určitých podmínek (obvykle prokázání totožnosti) najednou nebo postupně určitý objem finančních prostředků (Smejkal, Rais, 2003, str. 113).

Akreditiv je písemný závazek banky, která se podmíněně zavazuje na základě žádosti klienta (kupujícího – odběratele, v tomto případě je nazýván příkazcem) a na jeho účet zaplatit oprávněné osobě (prodávajícímu - dodavateli, v tomto případě beneficiantovi), jestliže tato osoba splní určité doby stanovené podmínky. Těmito podmínkami je u dokumentárního akreditivu předání přesně stanovených dokumentů (proto akreditiv dokumentární). Beneficiant musí splnit všechny podmínky, aby mohl akreditiv čerpat. Požadovaný dokument může být např. certifikát o jakosti, předací dokumenty v místě určení, faktura, doklad o přepravě zboží, pojistné dokumenty, námořní konosament, říční konosament (říční náložní list), skladištní list, silniční nákladní list CRM, železniční nákladní list CIM, letecký nákladní list (AWB) atd (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 22)

Akreditivy rozlišujeme (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 22-23):

- a. **Nepotvrzené** (avizované) – závazek vůči prodávajícímu má banka, která vystavila akreditiv (banka kupující – příkazce)
- b. **Potvrzené** – potvrzením akreditivu vstupuje další banka do vztahu vůči prodávajícímu (beneficiantovi) společně s bankou, která akreditiv otevřela.
- c. **Odvolatelné** – akreditiv může být kdykoli odvolán nebo změněn a to bez souhlasu prodávajícího, jen z iniciativy kupujícího.
- d. **Neodvolatelný** – zrušení nebo změna akreditivu může být provedena jen se souhlasem všech stran (beneficianta, banky a příkazce).
- e. **Odběratelský** – importní (dovozní) – používá se při dovozu zboží (popř. služeb) do ČR nebo při koupi zboží (služeb) v ČR.
- f. **Dodavatelský** – exportní (vývozní) - používá se při vývozu zboží (popř. služeb) do ČR nebo při koupi zboží (služeb) v ČR.



Obrázek 2: Dokumentární akreditiv

Zdroj: Smejkal, Rais, 2003, str. 115

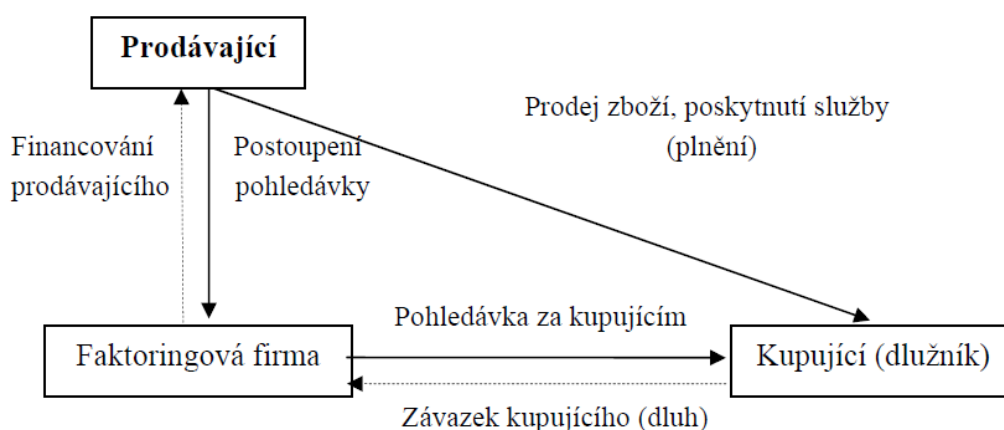
2.2.7 Faktoring, Forfaiting

a) Faktoring

Faktoring je prodej pohledávky před její splatností bance nebo specializované společnosti (faktorovi). Jde o téměř okamžité získání prostředků, které by jinak byly vázány v pohledávkách delší dobu. Faktoring tedy můžeme definovat jako odprodej pohledávek před dobou splatnosti. Pro podnik to znamená vyřešení přechodného nedostatku peněz, tzn., vylepšení CF. Obvykle jde o pohledávky s dobou splatnosti 15-90 dnů (Kuběnka, 2012, str. 83).

Dodavatel zboží (věřitel) uzavře s faktorem předem faktoringovou smlouvu. Po dodání zboží zákazníkovi (dlužníkovi) věřitel odevzdá vystavené faktury za odeslané zboží faktorovi, který mu zaplatí větší část příslušné částky. Faktor se potom stará o inkaso, eventuelně také vymáhání pohledávky (Buchta, 2008, str. 131).

Faktoring lze znázornit následujícím schématem:



Obrázek 3: Základní vztahy faktoringu

Zdroj: Smejkal, Rais, 2003, str. 109

Druhy faktoringu (Kuběnka, 2012, str. 85):

- **Tuzemský regresivní faktoring** – vyplácení po určitou dobu v tzv. regresní lhůtě provádí správu pohledávky, upomínkování, popř. vymáhání.
- **Tuzemský bezregresivní faktoring** – přináší výhodu financování, správy pohledávky a eliminace rizika nevěle nebo nemožnosti splácet. Určuje finanční limity pro jednotlivé dlužníky či celkový limit (do výše 80% hodnoty).
- **Exportní faktoring** – zahrnuje proplacení pohledávek tuzemské firmy za zahraničními odběrateli, správu, upomínkování a vymáhání.

- **Importní faktoring** – proplacení pohledávek zahraničního dodavatele za tuzemskými firmami, obvykle bezregresní.

b) Forfaiting

Při forfaitingu jde o dokoupení dlouhodobých a střednědobých pohledávek, spojených převážně s prodejem strojů, zařízení a investičních celků, dodávaných na dlouhodobý dodavatelský úvěr (Buchta, 2008, str. 132).

Liší se od faktoringu tím, že se odkupují pohledávky se splatností minimálně 90 dní a provádějí odkupy i s několikaletou splatností (4 a více let). Dalším významným rozdílem je, že postupované pohledávky musí být nějakým způsobem jištěny (např. dokumentární akreditiv, bankovní záruka, popř. avalovanou směnkou). Jestliže odběratel forfaitingové společnosti nezaplatí, může tato společnost vymáhat na těch osobách, která se za kontrakt některý z instrumentů zaručila, často se jedná o banky (Bařinová, Vozňáková, 2007, str. 37)

Obdobně jako při faktoringu dodavatel dostane zaplacenou větší část z hodnoty pohledávky ihned a o inkaso se stará forfaiter¹⁰. Forfaiter přebírá za věřitele všechna rizika, pokud by dlužník projevil nevělu či neschopnost platit, dále riziko kurzového vývoje a změny úrokových sazeb (Buchta, 2008, str. 132).

Forfaiting se využívá zejména při dodávkách investičních celků do zahraničí a je proto považován za jednu z možností podpory vývozu (Bařinová, Vozňáková, 2007, str. 38).

2.2.8 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je vymezena v § 544 a 545 OZ. Podle § 544 odst. 1 OZ lze sjednat mezi stranami, pro případ porušení smluvní povinnosti, smluvní pokutu. Ustanovení o smluvní pokutě se však používají na pokutu stanovenou porušením smluvní povinnosti právním předpisem (penále), jak je uvedeno v § 544 odst. 3 OZ (Pohl, 2002, str. 43).

Dohoda o smluvní pokutě musí být uzavřena písemně, a to i tehdy, kdy smlouva, k níž se pokuta váže, písemná není. Podstatnou náležitostí této písemné dohody je určení výše smluvní pokuty nebo alespoň způsobu, kterým má být určena. Při této formě zajištění se věřiteli dostává výhody, že nemusí prokazovat vznik škody ani její výši, neboť svůj nárok na náhradu škody pokrývá smluvní pokutou (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 27).

¹⁰ Forfaiter - banka nebo finanční instituce poskytující služby forfaitingu.

Dlužník je totiž povinen smluvní pokutu zaplatit i v tom případě, kdy je smluvená výše úroků ve zjevném nepoměru k vzniklé škodě. Sjednáním smluvní pokuty tak lze předem vyloučit případné spory o náhradu škody (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 27).

2.2.9 Zástavní právo

Dalším způsobem zajištění závazku je zástavní smlouva. Podle §522 OZ lze pohledávku zajistit i zástavní smlouvou. Jak se zajišťuje pohledávka zástavou věci nebo práva, je stanoveno v části o věcných právech (Pohl, 2002, str. 52).

Účastníky právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Dalším účastníkem může být zástavce, tj. osoba, která zastavila věc k zajištění dlužníkovy závazku. Zástavce může být totožný s osobou dlužníka, může však jít o osoby odlišně. Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky tím, že v případě jejich řádného a včasného nesplnění je zástavní věřitel oprávněn domáhat se uspokojení z věci zastavené (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 16)

Zástavní právo pak plní dvojí funkci (Bařinová, Vozňáková, 2003, str. 16):

- **zajišťovací** – vede dlužníka ke splnění povinnosti splatit dluh,
- **nahrazovací** – pro případ, že dlužník závazek nesplní, dává věřiteli možnost uspokojit svou pohledávku z předmětu zástavy.

Zástavní právo vzniká na základě:

- písemné smlouvy,
- soudem schválené dědické smlouvy nebo ze zákona.

2.2.10 Zajištění pohledávek převodem práv

Jedním z nástrojů předcházení problémů při splácení je institut využívající zajištění převodem práv. V praxi velmi často využito. Smlouva musí mít ze zákona písemnou formu. Upravuje se dle občanského zákoníku dle § 553. Obsahem je převod práv ze závazkového vztahu patřící dlužníkovi na dobu trvání závazku dlužníka vůči věřiteli.

Jestliže je pohledávka věřitele dlužníkem uspokojena je možné postupovat dle následujících dvou řešení. Prvním řešením je dohoda o rozvazovacím právu dlužníka převedeném na věřitele s uspokojením pohledávky se automaticky obnovuje). V druhém možném řešení smlouva obsahuje dohodu o zpětném převodu práva po splnění závazku.

Dlužník má vůči věřiteli vymahatelný nárok z převodu práv zpět a to pomocí smlouvy o vnitřním převodu práv (Drbohlav, 2006, str. 172).

Způsobů jak pohledávku převést je dle zákonné legislativy ČR několik (pro úplné pochopení je potřeba podrobné nastudování zákona) a jsou to (Pohl, 2002, str. 62-66):

- a. *Smlouva o postoupení pohledávky,*
- b. *Smlouva o převzetí dluhu,*
- c. *Smlouva o přistoupení k peněžitému závazku,*
- d. *Smlouva o splnění závazku vůči věřiteli bez dohody s dlužníkem,*
- e. *Zajišťovací převod práva,*
- f. *Smlouva o zajištění postoupení pohledávky.*

2.2.11 Ostatní způsoby zajištění

- **Akontace** - Částečné placení předem, většinou jako první splátka kupní ceny. Vyjadřuje se obvykle v procentech z celkové ceny plnění (Smejkal, Rais, 2003, str. 119),
- **převzetí dluhu** - Kdo ujedná s dlužníkem, že přebírá jeho dluh, nastoupí jako dlužník na jeho místo, dá-li k tomu věřitel souhlas původnímu dlužníku, nebo příjemci dluhu (Eliáš, Svatoš, 2012, str. 183),
- **dohoda o srážkách ze mzdy** - Dluh lze zajistit dohodou věřitele a dlužníka o srážkách ze mzdy nebo platu, z odměny ze smlouvy o výkonu závislé práce zakládající mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem obdobný závazek nebo z náhrady mzdy nebo platu ve výši nepřesahující jejich polovinu. Nejde-li o srážky podle věty první k uspokojení práva zaměstnavatele, je třeba k uzavření dohody předchozího souhlasu zaměstnavatele (Eliáš, Svatoš, 2012, str. 196),
- **jistota** (dle občanského zákoníku dva způsoby, zřízení zástavního práva a způsobilými ručiteli),
- **smluvní záloha,**
- **výhrada vlastnictví** - vyhradí-li si prodávající k věci vlastnické právo, má se za to, že se kupující stane vlastníkem teprve úplným zaplacením kupní ceny. Nejbezpečnější škody na věci však kupujícího předchází již jejím převzetím (Eliáš, Svatoš, 2012, str. 203),

- **inkaso** - zvláštní případ mandantní smlouvy, liší se však především tím, že mandatářem může být jen banka, případně jiný k tomu oprávněný subjekt (Pilátová, Richter, 2011, str. 23).

3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

Snahou společností je přimět své zákazníky, aby zaplatili včas. Pokud preventivní opatření nezabrání vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, musí se společnost soustředit na jejich vymáhání. Dříve, než zvolí vhodné metody, které budou vůči svým dlužníkům uplatňovat, měly by se zamyslet nad tím, co vede jejich zákazníky k neplnění závazků. Zákazníci buď zaplatit – včas nebo vůbec – nemohou, nebo nechtějí (Kislingerová, 2010, str. 492):

- **Nemohou** – mají nedostatek kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu nebo celého podnikání, jsou velmi podkapitalizovaní, nemají přístup k externím zdrojům financování od bank nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků.
- **Nechtějí** – znají slabší pozici věřitele z důvodu vysoké konkurence nebo nedostatečného ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky, čekají na poslední chvíli, než „pohár trpělivosti přeteče,“ financují jiné aktivity, třeba i soukromé.

Pro snazší vymahatelnost svých pohledávek může vytvořit předpoklady také sám dodavatel na své straně. Aby předešel nejruznějším „reklamacím“ ze strany dlužníka. Musí zajistit, aby faktury byly bezchybné. Někdy se objevuje nepřesné označení dlužníka, který v souladu s údaji obchodního rejstříku, nebo neodpovídají objednané, dodané a vyfakturované počty a jednotky ceny. Kvalita faktur bývá velmi častou „výmluvou“ odběratelů pro neuhrazené faktury (Kislingerová, 2010, str. 492).

Jednotlivé podniky v praxi monitorují své pohledávky pomocí určitého informačního systému. Mezi tyto pohledávky spadají všechny jednotlivé druhy, ať už jsou to neuhrazené pohledávky či vznik pohledávek nedobytných. Při vymáhání je třeba dbát především na dobu splatnosti a podle toho posléze zvolit vhodný způsob vymáhání.

Možností, jak vymáhat pohledávky, je více. Řádně vedená evidence pohledávek věřitele je základním předpokladem úspěšného vymáhání pohledávek. Je nutné stanovit nejen výši pohledávky, ale především doložit, jak daná pohledávka vznikla. Z tohoto důvodu je důležité, aby věřitel vedl evidenci nejen účetních dokladů, ale také ostatních dokumentů dokládajících oprávněnost pohledávky. Mezi takové dokumenty patří zejména dodací listy a smlouvy, příp. obchodní korespondence ve věci (Doleček, 2014).

Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společnosti

Doba	Úkon	komentář
Splatnost - 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur se vyplatí před splatností ověřit, zda odběratel fakturu má a zda se jí chystá uhradit.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení reálného splátkového kalendáře.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

Zdroj: Zpracováno dle Kislingerová, 2010, str. 494

3.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek

V případě splatných pohledávek se v praxi nejčastěji postupuje tak, že nejprve věřitel sám zkouší kontaktovat (telefonicky, písemnou formou) dlužníka a upomíná ho o úhradu, zjišťuje důvody opoždění platby, případně nabízí splátkový kalendář, zjišťuje možnosti úhrady pohledávky ze strany dlužníka formou postoupení jeho vlastní pohledávky, započtením, atd (Doleček, 2014).

a) Telefonický kontakt

Telefonický kontakt je efektivní u společnosti, které mají větší množství zákazníků s relativně menšími objemy pohledávek. Tento způsob je málo nákladný a rychle pomůže odhalit nebo nejlépe vyřešit mnoho problémů. Pochopitelně nestačí na složitější případy, pro které je vhodnější osobní jednání. Pracovníci, kteří telefonují dlužníkům, se často setkávají s velmi kreativními důvody, proč zákazník nezaplatil včas (Kislingerová, 2010, str. 494 – 495).

b) Osobní kontakt

Osobní kontakt mívá lepší výsledky než telefonické upomínání, protože lidé mají obecně větší respekt před dáním slibu osobě, kterou znají, než „telefonistovi bez tváře“. Na druhou stranu je mnohem nákladnější ve smyslu času a cestovních nákladů. Používá se tedy více u pohledávek většího objemu. Veškeré dohody by měli být při osobním jednání

potvrzené písemnou formou uznání dluhu. Písemná dohoda má psychologicky mnohem větší vážnost a při pádném soudním jednání je dokazování existence pohledávky jednodušší (Kislingerová, 2010, str. 496).

c) Písemné upomínky

Písemné upomínky tisknuté automaticky z účetního systému bez podpisu postupem času degradoval tento způsob urgency. Proto mají spíše dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání. Pokud však mají vhodnou formu, v textu jsou navrhovaný způsoby řešení a naznačují případný další postup při neuhrazení, mohou efektivně přispět k inkasu nebo alespoň k jednání dlužníka o uhrazení závazku. Vhodné je uvést v upomínce úrok z prodlení. Poslední upomínka před předáním k vymáhání soudu musí mít charakter pokusu o smír a musí být poslána doporučenou poštou (Kislingerová, 2010, str. 496).

V případě, že selžou snahy o domluvu s dlužníkem o splacení jeho závazku, v praxi se velmi často podniky spoléhají na pomoc tzv. **vymáhacích agentur**. Tyto firmy se specializují na mimosoudní vymáhání inkas pohledávek. Za určitou provizi vymáhají pohledávku za daný podnik, což snižují profit firmy, na druhou stranu je to podstatně rychlejší než vymáhat pohledávku soudně.

3.2 Soudní vymáhání pohledávek

Než se věřitel rozhodne k soudnímu vymáhání pohledávek, měl by mít alespoň základní představu, jak toto soudní vymáhání probíhá. Samotné soudní vymáhání pohledávek se dá rozdělit do dvou stádií. Prvním stádiem je samotné soudní řízení či řízení u rozhodce, v němž bude pohledávka přiznána (nalézací řízení). Druhým stádiem je samotné vykonávací neboli exekuční řízení (Pohl, 2002, str. 77).

Soudní řízení je poměrně složitý proces, kdy se věřitel, který nemá sám právnické vzdělání, neobejde bez právní rady či ještě lépe bez právního zastoupení. Soudní řízení se řídí zákonem č. 99/ 1963 Sb. Občanským soudním řádem, ve znění pozdějších předpisů (Pohl, 2002, str. 77).

V případě soudního vymáhání se musí počítat se soudním poplatkem ve výši 4 % z žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a s 2 % pro výkon rozhodnutí. Další náklady jsou spojené s právním zastoupením. Protože toto řešení přichází v úvahu až po neúspěšném vymáhání předchozími způsoby, obvykle soudní vymáhání nepřináší skutečné uspokojení nároků věřitele (Kislingerová, 2010, str. 497).

3.3 Soudní výkon rozhodnutí, exekuce

Od 1. Zář 2001 je možné, aby věřitelé při vymáhání svých pohledávek využili institut soudních exekutorů. Právní úprava soudních exekutorů je obsažena v zákoně č. 120/2001 Sb. O soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád). Exekutor je osoba, která je do funkce jmenování ministrem spravedlnosti (Pohl, 2002, str. 210).

Získání platebního rozkazu jako rozhodnutí soudu ve věci neuhrazené pohledávky obvykle není složité. Komplikovanější a mnohem méně úspěšná bývá vymahatelnost takového rozhodnutí. K prosazení vůle soudu napomáhají exekutorské řády. Exekutoři mohou na základě exekučního titulu za pevně stanovenou odměnu zpeněžit majetkem dlužníka a ze získaných prostředků uspokojit věřitelovu pohledávku. Exekučním titulem se rozumí například vykonatelné rozhodnutí soudu, notářský zápis s doložkou o vykonatelnosti nebo exekutorský zápis (dohoda, při níž obě strany souhlasí, že bude provedena exekuce, pokud jedna ze stran nebude plnit své závazky), (Kislingerová, 2010, str. 497).

Exekuční řízení je zahájeno dnem, kdy návrh na nařízení exekuce došel exekutorovi nebo soudu, který je příslušný k prověření exekutora. Pokud návrh na nařízení exekuce dojde jinému než exekučnímu soudu, soud jej neprodleně postoupí exekučnímu soudu s tím, že účinky zahájení řízení zůstávají zachovány. Dokud exekutor není soudem k výkonu funkce konkrétní exekuce pověřen, nesmí začít provádět exekuce (Pohl, 2002, str. 212).

3.4 Konkurz

Věřitel, který má vůči určitému dlužníkovi splatnou pohledávku, se může domáhat jejího uspokojení i prostřednictvím konkurzního nebo vyrovnávacího řízení. Toto řízení může využít jako zvláštní druh soudního řízení jednak tím, že podá návrh na prohlášení konkurzu a pokud jej nepodá, prostřednictvím přihlášky pohledávky do prohlášeného konkurzu (Pohl, 2002, str. 182).

Do konkurzního řízení se většinou dostávají společnost, které již nemají žádný majetek. Běžní dodavatelé se tak v podstatě nedostanou ke svým nárokům. Zákon o konkurzu a vyrovnání stanoví: „Dlužník v úpadku, jestliže má více věřitelů a není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky.“¹¹ Konkurz lze vyhlásit také tehdy, pokud je podnikatel předlužen a nelze očekávat, že pokračováním jeho činnosti by se jeho finanční situace vylepšila (Kislingerová, 2010, str. 498).

¹¹ Zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů (§ 1 odst. 2).

Ze zpeněženého majetku se v první řadě uspokojují nároky správce konkurzního řízení podstaty a pohledávky vzniklé po prohlášení konkurzu. Mimo konkurz stojí pohledávky zajištěné zástavami majetku, což je většinou případ bankovních úvěrů, které jsou zajištěné nemovitostmi. Pokud dále zbude nějaký majetek, jsou uspokojovány pohledávky zaměstnanců. Následující nároky států z titulu daní, cla, sociálního a zdravotního pojištění a až nakonec přicházejí na řadu pohledávky dalších věřitelů (Kislingerová, 2010, str. 498).

3.5 Insolvenční řízení

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), upravuje postupy při uplatňování pohledávek v insolvenčním řízení.

Insolvenční řízení lze zahájit jen na návrh a zahajuje se dnem, kdy insolvenční návrh (podepsán úředně ověřeným podpisem či zaručeným elektronickým podpisem) dojde věcně příslušnému soudu. Zahájení insolvenčního řízení oznámí insolvenční soud vyhláškou, kterou zveřejní nejpozději do 2 hodin poté, kdy mu došel insolvenční návrh. Jestliže insolvenční návrh dojde insolvenčnímu soudu mimo dobu úředních hodin, zveřejní insolvenční soud tuto vyhlášku nejpozději do 2 hodin po zahájení úředních hodin nejbližšího pracovního dne (Ministerstvo spravedlnosti ČR).

Nerozhodne-li insolvenční soud jinak, je dlužník povinen zdržet se od okamžiku, kdy nastaly účinky spojené se zahájením insolvenčního řízení, nakládání s majetkovou podstatou a s majetkem, který do ní může náležet, pokud by mělo jít o podstatné změny ve skladbě, využití nebo určení tohoto majetku anebo o jeho nikoli zanedbatelné zmenšení. Peněžité závazky vzniklé před zahájením insolvenčního řízení je dlužník oprávněn plnit jen v rozsahu a za podmínek stanovených insolvenčním zákonem (Ministerstvo spravedlnosti ČR).

Jedním z klíčových momentů insolvenčního řízení je přihlášení pohledávky. Teprve přihláškou pohledávky ji totiž věřitel uplatnil v insolvenčním řízení. Spolu s insolvenčním návrhem podává věřitel současně přihlášku své pohledávky za dlužníkem (Doleček, 2014).

Přihláška pohledávky musí být podána i v případě, že se o této pohledávce současně vede soudní řízení, či pokud byla tato pohledávka přiznána v nalézacím řízení, nebo probíhá exekuční řízení. Přihlášku pohledávky může uskutečnit každý, kdo tvrdí, že je věřitelem, respektive, že má za úpadcem pohledávku (Doleček, 2014).

4 VYBRANÝ PODNIKATELSKÝ SUBJEKT

Pro názornou ukázkou, jak se s pohledávkami praxi zachází, je nezbytně nutné navštívit reálný podnik a zanalyzovat stav pohledávek. Při této činnosti je potřeba si uvědomit, že každý podnik přistupuje k pohledávkám odlišným způsobem, což souvisí s několika faktory jako např. množství pohledávek a jejich velikostí, různorodostí odběratelů, podnikatelskou činností, jež se podnik zabývá atd.

4.1 Základní informace o podniku

Firma UNITECH Trading s. r. o. založena v roce 1996, se sídlem v Pardubicích je společnost s ručením omezeným, která má širší spektrum podnikání. Do toho spektra se řadí hned činností, které spolu více či méně souvisí, a jsou to:

- Provádění ochranných a renovačních nátěrů, zejména technologických a obdobných zařízení,
- zámečnictví,
- izolatérství,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- kovoobráběčství,
- podlahářství,
- dokončovací stavební práce - malířské, natěračské a lakýrnické práce.

Jedná se o menší „rodinnou“ firmu s malým počtem zaměstnanců (proměnlivě zhruba 12). Vzhledem ke stáří firmy, lze hovořit o stabilním a historicky prověřeném podniku, který je známý nejen ve východočeském kraji, ale dá se říci, že po celé republice. Ve svých počátcích se zabývala širokou škálou činností, z nichž se v posledních zhruba 5 – ti letech, zaměřila firma především na dvě:

a) Realizace zakázek

- **Údržba a opravy budov** - Hydroizolace plochých a tvarovaných střeš; Opravy, ochrana a hydroizolace betonových konstrukcí; Opravy a renovace průmyslových a provozních podlah; Nátěry vnitřních stěn a stropů do potravinářství a hygienických provozů; Ochrana proti chemikáliím; Ochrana skla.

- **Povrchové úpravy** – Mobilní tryskání (pískem, struskou nebo ocelovou drtí); Metalizace (ochrana ocelové konstrukce proti korozi); Průmyslové a antikoroziční nátěry; Vnitřní a vnější protichemické nátěry, Obnova povrchů vystavených suchému otěru nebo proudícím kapalinám (vnitřní plochy čerpadel, turbíny, sila, kontejnery, násypky aj.).
- **Opravy kovových a pryžových součástí** – Opravy opotřebených kovových součástí (např. části strojů); Opravy opotřebených pryžových součástí.

b) Prodej

- Antikoroziční a protichemické nátěry,
- barvy a laky,
- elastomery,
- keramické povlaky,
- syntetické kovy,
- střešní hydroizolace,
- nátěry na stěny a sklo,
- průmyslové podlahy,
- stěrky a přísady na zušlechťování betonů,
- nářadí, pomůcky a technika pro povrchové úpravy.

4.2 Organizační struktura

Vzhledem k povaze a velikosti společnosti je zde poměrně jednoduchá organizační struktura a čítá 6 hlavní složek. Bereme zde v potaz pouze kmenové zaměstnance, kteří řídí hlavní činnosti podniku. Podnik má i další zaměstnance, kteří již ovšem nezasahují do manažerských činností, ale provádějí některé z prací. (Prodavač zboží, technik aj.)

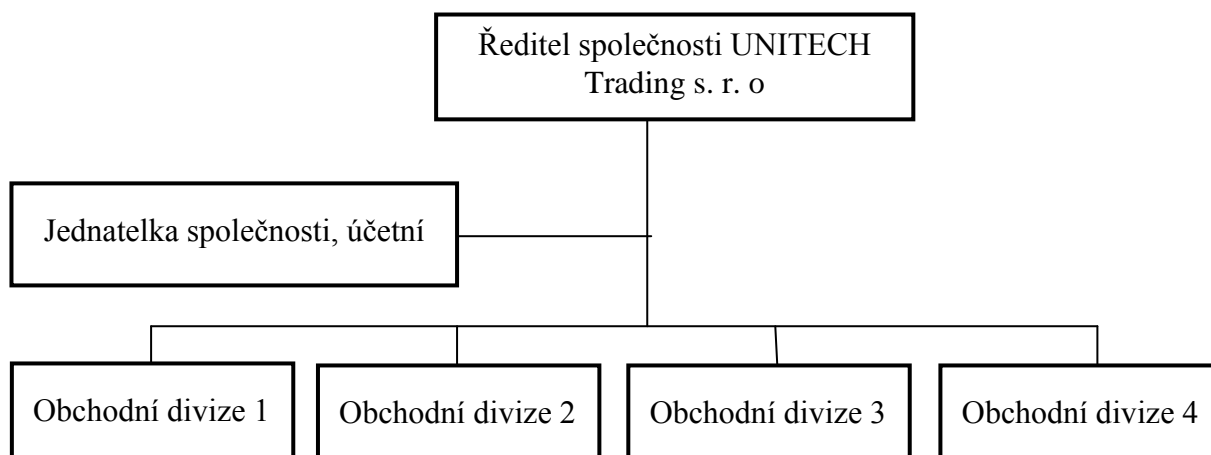
a) Ředitel společnosti – Ing. Milan Golka,

b) jednatelka společnosti, účetní – Ing. Hana Teplá,

c) jednotlivé obchodní divize

- Středočeský kraj, severní Čechy – Ing. Jiří Vacek
- Vysočina, jižní Čechy – Martin Pavlíček,

- západní Čechy – Lubomír Pivec,
- Pardubický kraj – Ing Vladimír Lavický.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Právní forma společnosti

Jak je patrné z názvu, UNITECH Trading s. r. o., jedná se o společnost s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. Společnost může mít od jednoho do padesáti společníků (Businesscenter.cz, 2016).

Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází především z obchodního zákoníku. Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. (Businesscenter.cz, 2016).

Obchodní firma společnosti s ručením omezeným musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o." (§ 132 O obchodních korporacích). Obchodní firma společnosti musí samozřejmě splňovat i obecné požadavky, zejména nesmí být zaměnitelná s firmou jiného podnikatele a nesmí působit klamavě. (Businesscenter.cz, 2016).

Na vzniku společnosti se podíleli 4 společníci, kteří ručili nepatrně rozdílnými částkami (okolo 30 000 Kč). Základní vstupní kapitál poté činil 103 000 Kč a později byl jednotlivými společníky navýšen až na částku 309 000 Kč. Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou ze dne 8. 7. 1996 podle zák. č. 513/91 Sb.

Základní kapitál byl složen takto:

- Ing. Hana Teplá – 53 000 Kč,
- Bc. Jakub Teplý – 20 000 Kč,
- Jiří Šmejkal – 30 000 Kč.

Tabulka 2: Evidence obchodního rejstříku

Obchodní firma:	UNITECH Trading s.r.o.
Datum zápisu:	12. srpna 1996
Sídlo:	Pardubice, Kostnická 611, PSČ 53006
Identifikační číslo:	25255134
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: vlastní zpracování dle obchodního rejstříku

4.4 Analýza pohledávek ve vybraném podniku

Pro názornou představu o chodu podniku je důležité zpracovat data ohledně počtu pohledávek v podniku. Pokud má být výsledek zkoumání validní a má mít určitou vypovídající hodnotu, je nutné vytvořit tuto analýzu alespoň z 5 – ti let fungování podniku. Díky této délce časového období poté lze určit některé závěry vycházející z těchto dat. Např. určení trendu vývoje pohledávek, zhodnocení řízení apod. Potřebné informace vychází ze tří hlavních zdrojů, jež jsou, účetní uzávěrky podniku, účetnictví podniku a evidence pohledávek podniku. Tyto materiály budou v práci dále souhrnně označovány jako vnitropodnikové materiály.

4.4.1 Analýza dat v roce 2011

Pohledávky byly v celkové hodnotě 12 686 tis. Kč

Pohledávky hrazené se zpožděním byly v celkové hodnotě 201 530 Kč

Struktura pohledávka je rozdělena do 4 kategorií. První jsou pohledávky, jež jsou hrazeny v hotovosti (faktury placené ihned), druhou jsou pohledávky kratšího data, a to se splatností na 14 dní. Třetí, střednědobé a nejvíce zastoupené pohledávky se splatností na 30 dní. Čtvrtou jsou zpravidla pohledávky větším objemů, které bývají od větších firem se splatností na 60 dní.

Tabulka 3: Struktura pohledávek v roce 2011

Hrazeno v hotovosti (ihned placeno)	445	<u>Z toho:</u>	
Splatnost do 14 dnů	128	Pozdě hrazených (do 180 dnů po lhůtě)	85
Splatnost do 30 dnů	496	Předány k právnímu řízení (nad 180 dnů)	12
Splatnost do 60 dnů	184	Neuhrazeny (odpis)	4
Celkový počet pohledávek	1253	Celková hodnota pozdě hrazených nad 180 dnů	201 530 Kč
Celková hodnota pohledávek	12 686 tis. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

Tabulka 4: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2011

Splatnost	Název společnosti	Procentuální vyjádření
Ihned placeno	Běžní zákazníci - kamenný obchod	35,5 %
do 14 dnů	Drobní živnostníci, běžní zákazníci	10,2 %
do 30 dnů	Paramo a. s., MEGATEC, VAK Náchod a. s.	39,6 %
do 60 dnů	Velké společnosti - ČEZ a. s., RWE a. s., teplárny Liberec	14,7 %

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů



Obrázek 5: Graf procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných informací a daných výpočtů lze vyvodit závěr, že vymáhání pohledávek v podniku funguje na dobré úrovni, jelikož z celkového počtu 1253, byly neuhrazeny, a tím pádem odepsány, pouze 4 pohledávky. Nejvyšší procenta v počtu pohledávek mají středně velké společnosti a to 40 %, druhé pořadí pak mají běžní zákazníci, kteří zpravidla nakupují zboží na prodejně. Je důležité ovšem vědět, že pro tento podnik jsou nejdůležitější pohledávky se splatností do 60 dnů, ve výši 15 %, jelikož se jedná o velké zakázky, které přináší velké množství kapitálu do společnosti a zároveň se řadí mezi nejstabilnější.

4.4.2 Analýza dat v roce 2012

Pohledávky byly v celkové hodnotě 7 977 tis. Kč

Pohledávky hrazené se zpožděním byly v celkové hodnotě 160 595 Kč

Tabulka 5: Struktura pohledávek v roce 2012

Hrazeno v hotovosti (ihned placeno)	372	Z toho:	
Splatnost do 14 dnů	184	Pozdě hrazených (do 180 dnů po lhůtě)	103
Splatnost do 30 dnů	338	Předány k právnímu řízení (nad 180 dnů)	11
Splatnost do 60 dnů	127	Neuhrazeny (odpis)	3
Celkový počet pohledávek	1021	Celková hodnota pozdě hrazených nad 180 dnů	160 595 Kč
Celková hodnota pohledávek	7 977 tis. Kč		

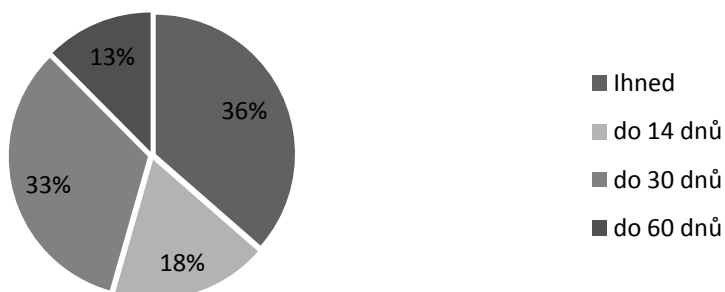
Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

Tabulka 6: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2011

Splatnost	Název společnosti	Procentuální vyjádření
Ihned placeno	Běžní zákazníci - kamenný obchod	36,4 %
Do 14 dnů	Drobní živnostníci, běžní zákazníci, maloobchodníci	18 %
Do 30 dnů	MEGATEC, EOP, VAK Trutnov a. s.	33,1 %
Do 60 dnů	Velké společnosti - ČEZ a. s., RWE a. s., teplárny Kladno	12,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2012



Obrázek 6: Graf procentuálního vyjádření struktury pohledávek v roce 2012 *Zdroj: Vlastní zpracování*

Oproti předchozímu období, lze sledovat patrný pokles v počtu pohledávek, ale také jejich výši. Vymáhání pohledávek bylo opět velmi efektivní, když z 11- ti pohledávek, jež se předávaly do právního řízení, pouze tři zůstaly neuhrazeny. Dá se říci, že struktura pohledávek zůstala stejná, opět s nejvyšším zastoupením středně velkých podniků s běžnými zákazníky. Nepatrný nárůst lze sledovat u pozdě hrazených pohledávek, což svědčí o zhoršení platební morálky některých odběratelů. Celkový počet pohledávek klesl na 1021.

4.4.3 Analýza dat v roce 2013

Pohledávky byly v celkové hodnotě 9 799 tis. Kč

Pohledávky hrazené se zpožděním byly v celkové hodnotě 140 355 Kč

Tabulka 7: Struktura pohledávek v roce 2013

Hrazeno v hotovosti (ihned placeno)	498	<u>Z toho:</u>	
Splatnost do 14 dnů	96	Pozdě hrazených (do 180 dnů po lhůtě)	96
Splatnost do 30 dnů	422	Předány k právnímu řízení (nad 180 dnů)	8
Splatnost do 60 dnů	105		

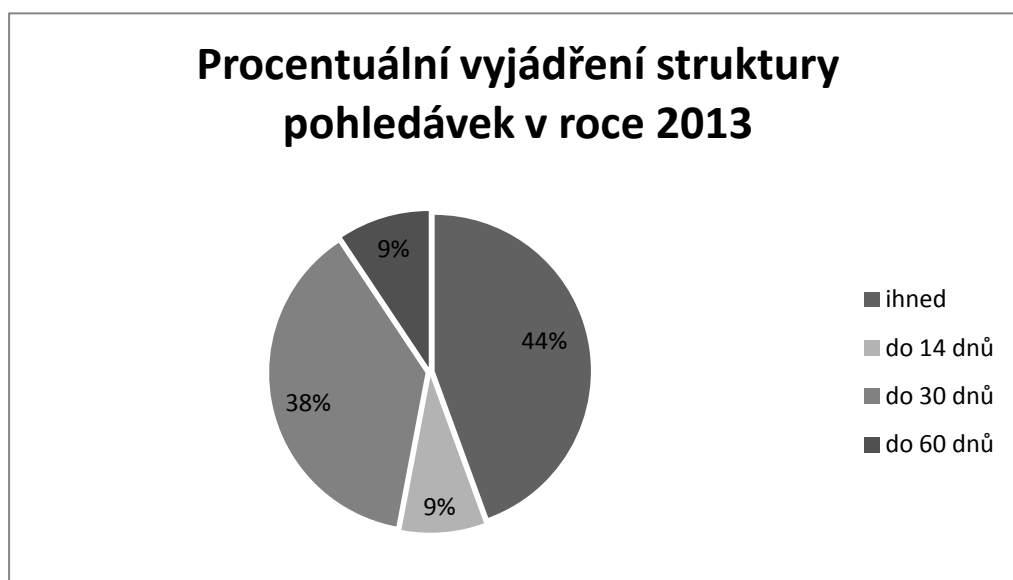
Celkový počet pohledávek	1121	Neuhrazeny (odpis)	4
Celková hodnota pohledávek	9 799 tis. Kč	Celková hodnota pozdě hrazených nad 180 dnů	140 355 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

Tabulka 8: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2013

Splatnost	Název společnosti	Procentuální vyjádření
Ihned placeno	Běžní zákazníci - kamenný obchod	44,4 %
Do 14 dnů	Drobní živnostníci, běžní zákazníci, maloobchodníci	8,6 %
Do 30 dnů	MEGATEC, EOP, VAK Trutnov a. s.	37,7 %
Do 60 dnů	Velké společnosti - ČEZ a. s., RWE a. s.,	9,3 %

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů



Obrázek 7: Graf procentuálního vyjádření struktury pohledávek v roce 2013 *Zdroj: vlastní zpracování*

Celková hodnota pohledávek se rok 2013 mírně zvýšila oproti minulému roku a to na hodnotu 1121. Nárůst lze sledovat také sledovat v oblasti pohledávek se splatností ihned, jež měli ze všech sledovaných období nejvyšší počet a to 498, což tvořilo 44 % všech pohledávek. Ohledně vymáhání pohledávek došlo k udržení trendu, když se podařilo z 8 případů předaných k právnímu řízení, vymoci přesnou polovinu a pouze 4 pohledávky zůstaly neuhrazeny, což vzhledem k celkovému počtu pohledávek, dokazuje kvalitní práci podniku v oblasti prověřování bonity a jejich platební schopnosti. Pohledávky od větších společností klesly pod 10 %, což lze označovat jako kritickou hodnotu, jelikož podnik z toho důvodu

přišel o větší množství kapitálu, ale je potřeba dodat, že to bylo vynahrazeno větším počtem pohledávek placených ihned a pohledávek od středně velkých firem.

4.4.4 Analýza dat v roce 2014

Pohledávky byly v celkové hodnotě 11 230 tis. Kč

Pohledávky hrazené se zpožděním byly v celkové hodnotě 180 152 Kč

Tabulka 9: Struktura pohledávek v roce 2014

Hrazeno v hotovosti (ihned placeno)	431	Z toho:	
Splatnost do 14 dnů	141	Pozdě hrazených (do 180 dnů po lhůtě)	129
Splatnost do 30 dnů	482	Předány k právnímu řízení (nad 180 dnů)	13
Splatnost do 60 dnů	267	Neuhrazeny (odpis)	6
Celkový počet pohledávek	1321	Celková hodnota pozdě hrazených nad 180 dnů	180 152 Kč
Celková hodnota pohledávek	11 230 tis. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

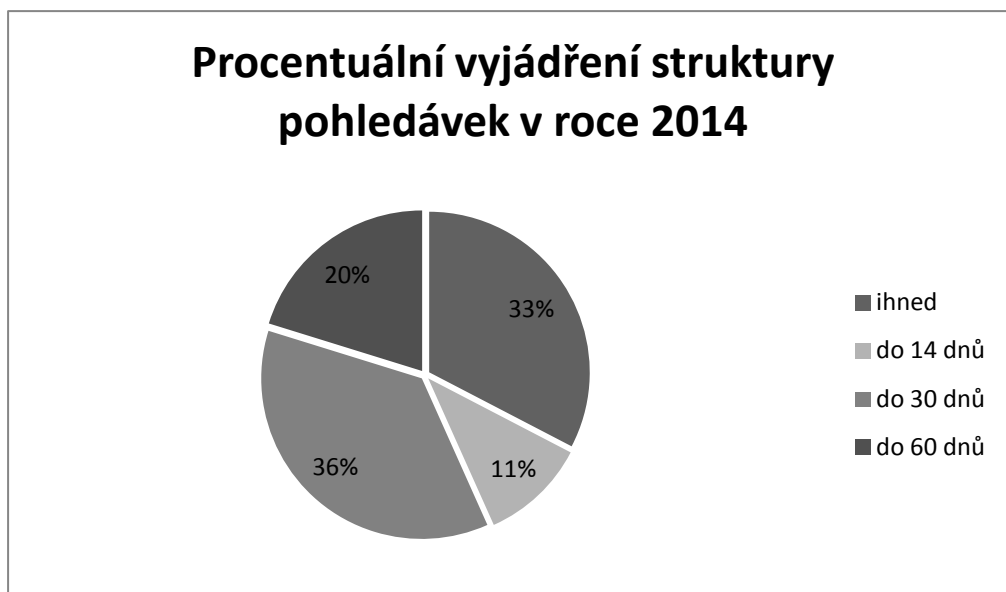
Tabulka 10: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2014

Splatnost	název společnosti	Procentuální vyjádření
Ihned placeno	Běžní zákazníci - kamenný obchod	32,6 %
Do 14 dnů	Drobní živnostníci, běžní zákazníci, maloobchodníci	10,7 %
Do 30 dnů	VAK České Budějovice a. s., VAK Náchod a.s., Paramo a.s.	36,5 %
Do 60 dnů	Velké společnosti - ČES a. s., RWE a. s., teplárny Kladno, Liberec	20,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

Pohledávky v tomto roce zaznamenaly značný nárůst oproti minulému období na to 1321, v roce 2013 činily 1121. Pozdě hrazené pohledávky činily opět cca 10 % z celkového počtu, což lze považovat za uspokojující. Oproti minulému období můžeme sledovat nárůst v počtu pohledávek, jež byly předány k právnímu řízení, počet těchto pohledávek byl 13. Z tohoto počtu se podařilo soudně vymoci 7 pohledávek, tudíž 6 zůstalo neuhrazeno a byly odepsány. Celková struktura doznala změny především v počtu pohledávek od středně velkých firem, jež se staly hlavní složkou s celkovým počtem 36,5 %. Pozitivního nárůstu si lze také všimnout u

zakázek pro velké podniky, které oproti minulému období stouply o více než 10 %, konkrétně na 20, 2 %.



Obrázek 8: Graf procentuálního struktury vyjádření pohledávek v roce 2014 Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Analýza dat v roce 2015

Pohledávky byly v celkové hodnotě 9 780 tis. Kč

Pohledávky hrazené se zpožděním byly v celkové hodnotě 190 530 Kč

Tabulka 11: Struktura pohledávek v roce 2015

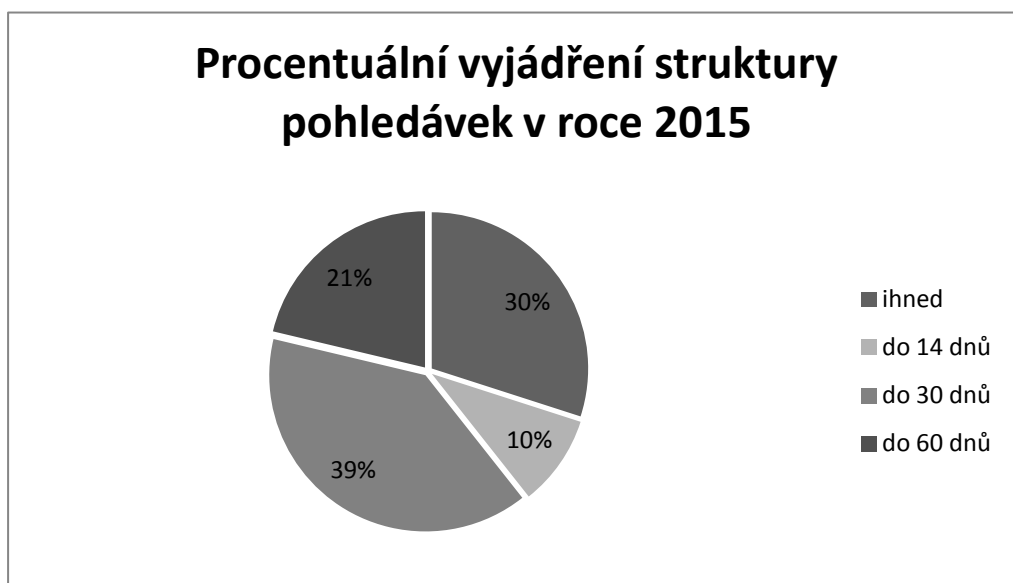
Hrazeno v hotovosti (ihned placeno)	290	<u>Z toho:</u>	
Splatnost do 14 dnů	91	Pozdě hrazených (do 180 dnů po lhůtě)	101
Splatnost do 30 dnů	381	Předány k právnímu řízení (nad 180 dnů)	10
Splatnost do 60 dnů	206	Neuhrazeny (odpis)	3
Celkový počet pohledávek	968	Celková hodnota pozdě hrazených nad 180 dnů	190 530 Kč
Celková hodnota pohledávek	9 780 tis. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

Tabulka 12: Procentuální vyjádření struktury pohledávek v roce 2015

Splatnost	název společnosti	Procentuální vyjádření
ihned placeno	Běžní zákazníci - kamenný obchod	30 %
do 14 dnů	Drobní živnostníci, běžní zákazníci, maloobchodníci	9,4 %
do 30 dnů	Paramo a. s., MEGATEC, EOP, VAK Náchod a. s., VAK Trutnov a. s.	39,4 %
do 60 dnů	Velké společnosti - ČEZ a. s., RWE a. s., teplárny Kladno, Liberec	21,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů



Obrázek 9: Graf procentuálního struktury vyjádření pohledávek v roce 2015 *Zdroj: vlastní zpracování*

Oproti minulému období lze sledovat značný pokles počtu pohledávek, který byl 968. I přes tento značný pokles ovšem celková hodnota těchto pohledávek zůstala v poměrně vysoké výši, celkově 9 780 tis. Kč. Tento rok byl ze sledovaných jedním z nejúspěšnějších, co se týče vymáhání pohledávek, jelikož z 10 - ti pohledávek, které museli být soudně řešeny, pouze tři zůstaly neuhrazeny. Toto svědčí o velmi dobrém přístupu k vymáhání pohledávek v podniku. Vzhledem k předchozímu období se dá říci, že struktura pohledávek zůstala stejná. Běžní zákazníci ve výši 30 %, Drobní živnostníci 10 %, středně velké podniky 40% a velké společnosti 20 %. Pro budoucí stabilní vývoj podniku by se struktura pohledávek od jednotlivých odběratelů měla pohybovat zhruba takový výši, jako to bylo v tomto roce.

4.4.6 Porovnání dat v jednotlivých letech

Po analýze dat v jednotlivých letech lze přistoupit k porovnání dat a následnému vyhodnocení stavu pohledávek v tomto časovém období. Díky těmto údajům bude možné zhodnotit nejen stav, ale především základní číselné údaje (např. doba obratu pohledávek), ze kterých by měla vycházet poté strategie řízení pohledávek v budoucnu.

Tabulka 13: Porovnání dat v letech 2011 – 2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Počet pohledávek	1253	1021	1121	1321	968
Celková hodnota pohledávek (v tis. Kč)	12 686	7 977	9 799	11 230	9 780
Celková hodnota tržeb (v tis. Kč)	17 253	11 520	14 981	19 853	16 780
Doba obratu pohledávek	26,15	31,91	26,94	23,95	20,77
Obrat pohledávek	1,36	1,44	1,53	1,77	1,72

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů

Na základě všech provedených výpočtů můžeme vyvodit některé závěry:

- Nejvyšší počet pohledávek byl v roce 2014.
- Nejnižší počet pohledávek byl v následujícím roce 2015.
- Nejvyšší hodnota pohledávek byla v roce 2011.
- Nejnižší hodnota pohledávek byla v následujícím roce 2012.

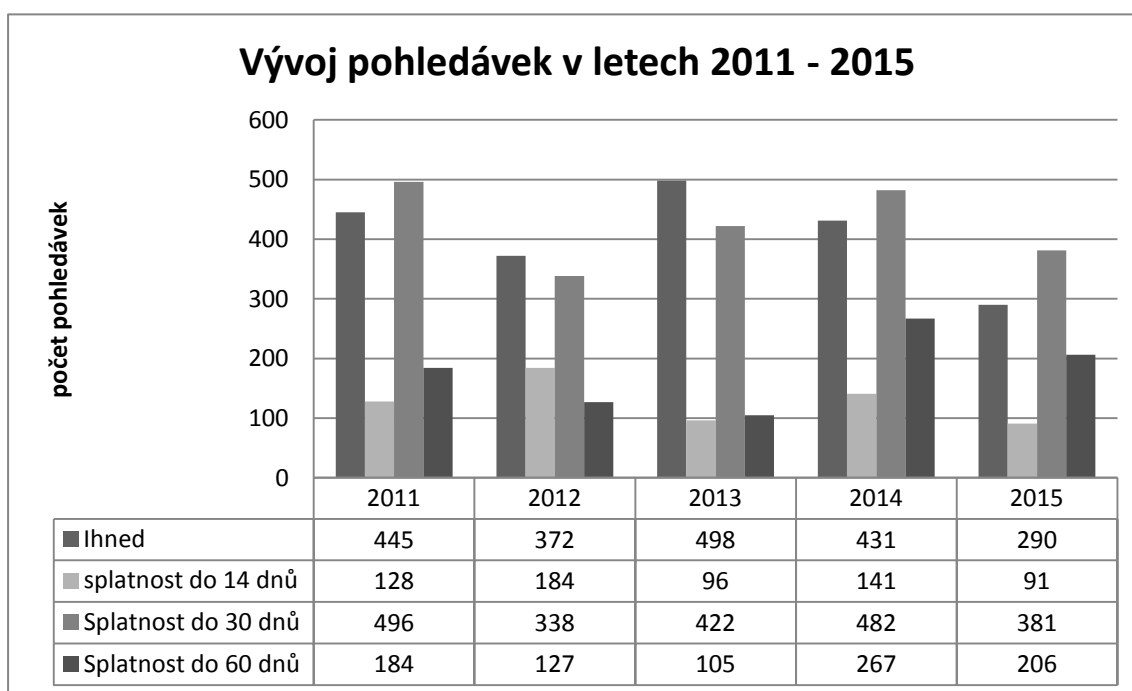
Z tabulky a následného porovnání lze vyčíst, že nejvyšší počet pohledávek nemusí nutně souviset s největšími objemy, totéž pak lze říci i o tržbách. Počty pohledávek v letech nemají stoupající ani klesající tendenci, ale dalo by se říci, že se s větší odchylkou pohybují ve stejné výši. Vzhledem k tomu, že podnik nekládá příliš mnoho financí do marketingu, potažmo propagace, můžeme usoudit, že ustálené počty pohledávek v jednotlivých letech jsou způsobeny stabilní klientelou a dobrým jménem společnosti. Dalším faktorem může být i obor podnikání, jelikož jak již bylo uvedeno, jedná se o podnik zabývající se renovacemi a prodejem k tomu nezbytných potřeb, a protože opotřebení jakýchkoli budov či součástí strojů je průběžnou činností času, nevidíme zde určité „narázové“ vlny v pohledávkách (např. vyšší počet pohledávek v některých letech).

Pro možnosti dalšího zkoumání je velice důležité vypočítat dva nejdůležitější ukazatele. Těmi jsou **doba obratu pohledávek** a **obrat pohledávek** (nebo také počet obrátek pohledávek), (viz kapitola 2. 1. 3).

Jak již bylo uvedeno, doba obratu pohledávek udává, jak dlouho (počet dnů) má podnik vázány finance v pohledávkách. Jinými slovy udává počet dnů mezi jejím vystavením a následným a uhrazením. Jestliže tento ukazatel klesne, značí to rychlejší úhradu pohledávek od zákazníků. V případě obratu pohledávek je měřen počet obrátek během uvažovaného období (v tomto případě rok). Rostoucí tendence tohoto ukazatele nasvědčuje o zlepšení o v oblasti řízení pohledávek.

Výpočty doby obratu pohledávek ukazují, že jediný nárůst této hodnoty byl v roce 2012, kde měl podnik průměrně vázány finance v pohledávkách delší dobu, ale od tohoto roku je vidět klesající tendence ukazatele, což poukazuje na zlepšení platební morálky jednotlivých odběratelů. Co se týče obratu pohledávek, je zde vidět jasně rostoucí tendence skrze všechna sledovaná období až do roku 2015. Z toho lze vyvodit, že zde probíhá ke zlepšení řízení pohledávek každým rokem.

Neméně důležitý je ovšem taky vývoj pohledávek v jednotlivých letech, respektive vývoj jejich struktury a složení v daném roce k roku následujícím.



Obrázek 10: Graf vývoje pohledávek v letech 2011 – 2015

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu je patrné, že v jednotlivých letech docházelo k poměrně výrazným změnám ve struktuře jednotlivých pohledávek. Největší zastoupení mají vždy pohledávky placené ihned s pohledávkami do splatnosti 30 dnů. Nejdůležitější jsou pro tento podnik pohledávky se splatností do 60 dnů, jelikož se jedná o pohledávky velkých stabilních společností, jež jsou tvořeny velkými finančními objemy a zajišťují pro podnik významné finanční toky. Jak je

patrné z obrázku 10, množství těchto pohledávek oproti minulým obdobím výrazně stoupl, což je pro podnik velice důležité, jelikož tak má jistotu přítoku kapitálu do podniku.

4.5 Řízení pohledávek ve vybraném podniku

Řízení pohledávek se v každém podniku provádí trochu jinými postupy, a proto je důležité se seznámit s řízením v tomto vybraném podniku, UNITECH Trading s. r. o. Tuto činnost zde provádí jednatelka firmy a zároveň účetní, paní Ing. Hana Teplá, a tak je možnost bez větších problémů měnit či formovat jednotlivé kroky řízení. Podobně jako v jiných podnicích, také zde probíhá řízení pohledávek v několika krocích.

4.5.1 Ověření důvěryhodnosti a bonity klienta

Podobně jako ve všech podnikatelských subjektech i zde se snaží firma předejít pohledávkám, jež nebudou zaplacený a stanou se tak pro podnik neziskovou. Vzhledem k historii tohoto podniku má již některé své stále zákazníky, u kterých se již důvěryhodnost řešit nemusí. Jsou to především velké podniky z oblasti energetiky nebo chemického průmyslu (např. PARAMO a. s., ČEZ a. s., RWE). Tyto pohledávky se řadí ke stabilním a zpravidla bývají i větších finančních objemů, se splatností na 60 dní.

V případě menších firem se již postupuje dle přesného schématu. Jestliže podnik kontaktuje nová firma, je nutné ověřit podstatné informace:

- 1) Zjištění stability a doby existence na trhu,
- 2) prověření zákazníka (firmy) v insolvenčním rejstříku,
- 3) nahlédnutí do povinně zveřejněných účetních uzávěrek.

4.5.2 Uzavření závazku (pohledávky)

Jestliže jsou všechny zjištěné informace v normě, může být pohledávka schválena a uskutečněna. Názorný příklad se stal v nedávné době, kdy firmu kontaktoval jistý podnik, který byl na trhu pouze 8 měsíců a předložil vybranému podniku návrh na pohledávku ve výši 750 000 Kč, připojenou přímo se splátkovým kalendářem. Vzhledem ke všem okolnostem byla pohledávka samozřejmě zamítnuta.

U osobních prodejů v kamenné prodejně se samozřejmě důvěryhodnost ani bonita zákazníka neověřuje a dochází k přímému prodeji na základě výdejového pokladního dokladu, klasicky probíhá dvěma způsoby, a to platba kartou či hotově.

Jednou z výjimek jsou poté pohledávky, jež mají směřovat za hranici naší republiky. Prověření zákazníka probíhá podobným způsobem jako v ČR, pokud je to možné, ale navíc zde nastává další krok, jímž je tzv. předfaktura (záloha vydaná před fakturou). V praxi je snaha vyhnout se vzniku takovým pohledávkám, jelikož právo, je v takových případech, velice těžce vymahatelné. Pro představu již ze sousední Slovenské republiky je minimální šance domoci se jakéhokoli práva. Počet pohledávek ze zahraničí je minimální a spíše výjimečný, ale pokud k nim dochází, jedná se především o východní země, ze západních zemí se zboží spíše dováží.

4.5.3 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek jako takových ve společnosti neprobíhá. Toto pojištění by tvořilo další náklady, a proto se zde neprovozuje. Podnik si to může dovolit, aniž by riskoval větší ztráty, jelikož jak již bylo zmíněno, jejími hlavními odběrateli, jež tvoří pohledávky, jsou velké energetické či teplárenské společnosti, u kterých je vysoká pravděpodobnost jejich zaplacení. Není to potřebné z důvodu dobré vymahatelnosti práva v ČR. Možnosti pojištění by poté měla být užívána v souvislosti s vývozem zboží, ovšem pokud k nim dochází, firma chce vždy předem zálohu, a proto není potřeba ani zde praktikovat pojištění. Díky předem dané záloze by ztráta společnosti v případě neuhrazené pohledávky byla minimální.

4.5.4 Řešení nezaplacených pohledávek

V případě zaplacení pohledávky v řádném termínu, považujeme ji za uzavřenou a není třeba se jí dále zabývat, zpravidla 85 % ze všech pohledávek. Problém nastává v momentě, kdy odběratel svůj závazek neřeší. Prvním krokem je zjistit v účetnictví saldo na faktury vydané (podnik disponuje účetním systémem POHODA), když zákazník nezaplatí v rámci 7 dnů, dostává případ na starosti vedoucí obchodní divize, který je v přímém kontaktu s odběratelem.

a) Mimosoudní vymáhání pohledávky

Provádí se telefonický kontakt a upozornění na nezaplacení daného závazku. V praxi se často stává, že je faktura přehlédnuta. Ta je odesílána většinou jedním či dvěma způsoby. Prvním způsobem je forma e-mailu, kde se často zákazníkům stává, že se „ztratí“ mezi ostatními e-maily, a proto není zaplacená. Druhým výjimečnějším případem je forma tištěná, tedy posílána poštou, která ve většině případu dorazí k adresátovi (ovšem není poslána „doporučeně“), proto poté může být používána „výmluva“, že faktura nedorazila. V 90 % případu telefonický kontakt stačí k vyřešení (zaplacení) dané pohledávky, obvykle do konce týdne.

Nastává další období 14 – 21 dnů, kdy se posílá **první upomínka**, což je snaha o znovu kontaktování zákazníka. V tento moment již ve většině případů nezvedají telefony, nekomunikují s dodavatelem. Pohledávku již neřeší vedoucí divize, ale přímo ředitel společnosti. Poslední datovaný případ se ve společnosti udál v září minulého roku (skončil až u soudního vymáhání).

Pokud se opět nepodaří vymoci pohledávku tímto způsobem, přichází na řadu **druhá upomínka**. Řádově v časovém období 60 dnů. Po druhé upomínce se čeká dalších 30 dnů, zda odběratel svůj dluh vůči společnosti splatí. Je důležité vědět, že každá jednotlivá upomínka je soudně vymahatelná, ale v praxi se toto nepoužívá, vždy je snaha se se zákazníkem „domluvit“.

Jestliže neuspěje ani další upomínka, podnik použije tzv. **uznání pohledávky** (viz příloha A). To je posíláno formou dopisu (uznání dluhu a přiložený splátkový kalendář). Zákazník prohlašuje, že uznává pohledávku a splatí dluh vůči společnosti (včetně splátek). Když není zapláceno včas, myšleno každou jednotlivou splátku, je okamžitě splatná částka celá. V praxi to poté funguje většinou tak, že se sice termíny nedodrží, ale nakonec se zaplatí celá částka. V minimálním počtu případů nedojde k zaplacení dlužné částky, a tak nastává vymáhání soudní.

b) Soudní vymáhání pohledávky

V případě, že odběratel částku nezaplatí ani po všech předešlých krocích, je nutné celý případ řádně zdokumentovat. Je třeba zajistit 4 základní dokumenty:

- Dodací list,
- faktura,
- předávací protokol,
- uznání pohledávky.

Z těchto dokumentů se vytvoří jednotný spis, který je poté předán právníkovi (vzhledem k velikosti společnosti je právní zástupce najímán samostatně a není proto součástí podniku – lze mluvit o outsourcingu). Právník celý případ podrobně zdokumentuje a předá dál k soudu. Ten vydává zpravidla okamžitě platební rozkaz na zaplacení pohledávky, a poté je platba uhrazena.

Může nastat situace, že pohledávka nemá být z čeho uhrazena, odběratel nemá finanční prostředky na zaplacení dluhu, v tomto případě nastává vyhlášení konkurzu. Postup konkurzního řízení je již popsán v kapitole 3.4 Konkurz na straně 38. Poté dochází k odpisu pohledávky z účetnictví.

4.6 Návrh na zlepšení efektivnosti řízení pohledávek

Vzhledem k historii a vývoji společnosti jsou obchodní vztahy se stabilními odběrateli na velice dobré úrovni, a proto zde není potřeba věnovat větší pozornost na zlepšení efektivnosti řízení, což dokazují i výpočty doby obratu pohledávek a obrat pohledávek. Faktury jsou jasně dány, včasně placené a vzniká zde tedy minimální riziko pozdě hrazené nebo dokonce nezaplacené faktury. Jak je popsáno výše, v souvislosti s postupem řízení pohledávek vzniká, také minimálním riziko ze strany nových odběratelů. S ohledem na analýzu pohledávek ve společnosti UNITECH Trading s. r. o., lze říci, že systém řízení pohledávek společnosti funguje poměrně dobře, a proto dle mého názoru není potřeba větších zásahů či opatření do tohoto roky prověřeného systému.

Ověřování důvěryhodnosti a bonity klienta funguje na vysoké úrovni a je pečlivě ověřování, kdo může se společností závazek uzavřít. Pro řazení zákazníků (odběratelů) do skupin potažmo podskupin bych radil užít tzv. Paretův princip, nebo také princip 80/20, a to aby 80 % příjmů podniku pocházelo od 20 % zákazníků. Jak již bylo zmíněno, vzhledem ke stabilním obchodním vztahům s odběrateli, jejich dobré pověsti a dodržování termínů plateb, by neměl být problém tento princip dodržet. V tomto případě se jedná udržení stabilního množství pohledávek pro velké odběratele, se splatností do 60 dnů.

Rezervu a místo pro zlepšení má podnik v oblasti evidence pohledávek. Podnik sice disponuje účetním systémem POHODA, ovšem tento systém eviduje pouze pohledávky a závazky v určitém účetním období. Evidenci jako takovou podnik postrádá. S ohledem na to, že jsou pohledávky v podniku řízení a zároveň „evidovány“ (faktury založeny do šanonů) pouze jednou osobou, může se snadno stát, že dojde k přehlednutí či zapomenutí na danou fakturu. Podstatou věci není jen předcházení těmto omylům, ale v případě vhodně zvoleného způsobu evidence, zjednodušení analýzy pohledávky, nejen kratších obdobích (týdnech či měsících), ale hlavně celoroční zhodnocení stavu pohledávek, který v současnosti podniku chybí. Z tohoto důvodu bych doporučil zaměřit se na kvalitnější a efektivnější evidenci pohledávek, což bude vést nejen ke zlepšení přehledu o stavech pohledávek, ale především k včasným platbám za ně. Pro podnik bych navrhl dvě varianty.

a) Outsourcingová společnost

Zde se může jednat o společnost, která se zabývá ekonomickým poradenstvím, nebo přímo systémem v řízení pohledávek. Takové společnosti se často nezabývají pouze evidencí pohledávek, ale i dalšími úkony v oblasti řízení pohledávek. Pro názorný příklad jsem vybral společnost CAV s. r. o., která se právě touto tematikou zabývá. Společnost CAV s.r.o. na základě několikaleté zkušenosti vybudovala komplexní systém pro řízení pohledávek. Jedná se o vzájemné propojení zcela nově vyvinutého informačního systému s lidským potenciálem, který zabezpečuje jednotlivé procesy řízení pohledávek. Tato společnost zajišťuje komplexní služby:

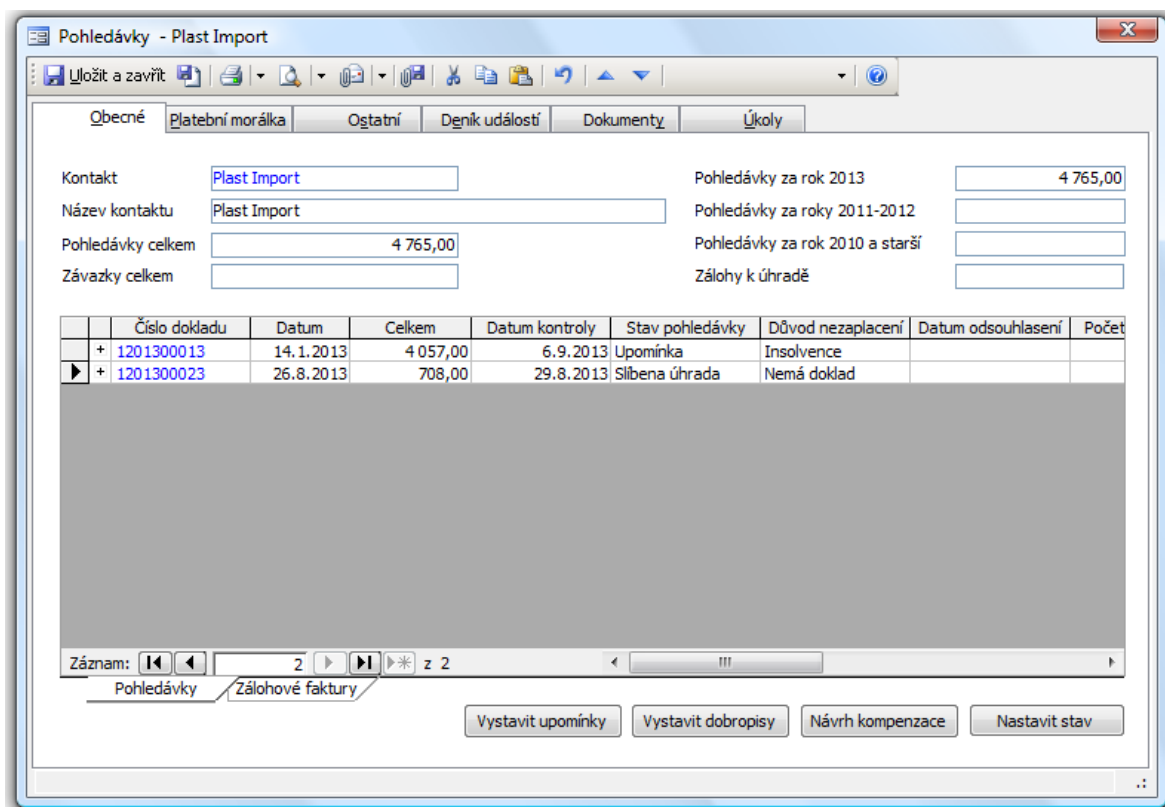
- Call centrum,
- mimosoudní vymáhání pohledávek,
- soudní vymáhání pohledávek,
- výkony soudních rozhodnutí,
- přihlášky do konkursních, vyrovnávacích a likvidačních řízení.

Vezmeme – li v potaz velikost firmy a množství pohledávek nebude tato variant optimální možností především z důvodu velkých nákladů a složitosti začlenění outsourcingu do chodu společnosti, ale na druhou stranu lze říci, že půjde o práci profesionálů, a proto lze očekávat také precizní výsledky.

b) Informační systém pro efektivní správu pohledávek

Pro tento podnik bych doporučil a bude jistě optimální variantou pořízení informačního systému, který bude všechny pohledávky spravovat. Cenově přijatelnější varianta, která je podstatně jednodušší než zavádění outsourcingu, avšak menším negativem by mohla být nutnost úpravy systému ke konkrétnímu formátu pohledávek a zaškolení pracovníka k používání systému. Přes tato menší negativa je to dle mého názoru tato možnost nejvhodnějším řešením pohledávek a měla by vést k jejich efektivnějšímu řízení.

Tyto informační systémy jsou komplexními aplikacemi, jež řeší podniku všechny úkony spojené s evidencí a vymáháním pohledávek. Často se jedná o modulární systémy, kde jednotlivé moduly řeší samostatné okruhy problémů v rámci celé aplikace. Tyto moduly jsou vzájemně datově propojeny. Takovými moduly mohou být např. Smlouvy, spisy, platby, účetnictví, pošta, elektronické podání či insolvence.



Obrázek 11: Ukázka informačního systému

Zdroj: Altus Vario, 2013

Podobný systém jako je na obrázku č. 5 by měl dokonale předcházet nesrovnalostem nebo nedodržení termínu v evidenci pohledávek. Jak lze vidět jsou zde vedeny všechny potřebné informace k jednotlivým fakturám a tudíž lze rychle a s přehledem zjistit, zda byla daná pohledávka zaplácena, popřípadě jaký je její aktuální stav.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na řízení pohledávek ve vybraném podniku. Pohledávky jsou nedílnou součástí chodu každého podniku a patří mezi hlavní faktory, jež mají vliv na majetkovou a finanční strukturu podniku. Lze je také označit jako hlavní výnosovou složku pro většinu podniků, a proto je důležité věnovat jejich řízení náležitou pozornost, jelikož zanedbávání řízení by mohlo vést ke katastrofickým následkům na chod firmy, nebo dokonce její uzavření. Pokud je pohledávka placena se zpožděním, můžeme ji označit jako neuhrazenou a má poté vliv na finanční tok v podniku. V případě nedobytné pohledávky, kterou je nutno odepsat z účetnictví, se jedná o ztrátu, která může mít více či méně efekt na fungování celé společnosti.

Cílem práce bylo ve vybraném podnikatelském subjektu vymezit problematické oblasti stávajícího systému zajišťování, sledování a vymáhání pohledávek z obchodního styku a navrhnout opatření ke zvýšení efektivnosti řízení pohledávek tohoto subjektu. Navrhnuté opatření vychází z analýzy současného stavu podniku a v případě, že by se podnik rozhodl pro užití tohoto doporučení, výsledkem by mělo být jednoznačné zefektivnění řízení a podstatně větší přehled o stavu pohledávek.

Práce je rozdělena do čtyř částí, z nichž v první části je představení všech pojmů, které souvisí s řízením pohledávek, řízení pohledávek a vymáhání. Tyto informace jsou nezbytné pro pochopení celého tématu. Dále práce pokračuje představením vybraného subjektu, jeho historie, vývoje a organizační strukturu a přechází k nejdůležitějším a nejpodstatnější části, řízení pohledávek ve vybraném podniku a analýzu dat v jednotlivých letech. Vzhledem k jednoduché evidenci pohledávek v tomto podniku bylo velice těžké dané analýzy sestavit. Největším problémem byla časová náročnost získání jednotlivých dat, jelikož firma nemá celkovou evidenci pohledávek, ale pouze klasickou evidenci s pomocí šanonů. Toto lze shledávat jako jednu z největších slabín celého podniku, a proto se také závěrečné doporučení a opatření ubírá tímto směrem.

Osnova práce, byla dodržena v plném rozsahu, a tudíž byly poskytnuty veškeré informace, které jsou potřebné k pochopení daného tématu. Zároveň lze říci, že i přes omezený rozsah práce, zde můžeme vidět poměrně detailní rozbor jednotlivých kapitol, což při správném pochopení povede k obohacení znalostí daného tématu. Taktéž byl splněn i předem stanovený cíl této bakalářské práce.

Závěrem lze říci, že je velice pozitivní, jak vybraný podnikatelský subjekt na českém trhu funguje. Firma UNITECH Trading s. r. o. je jasným důkazem, že se dá úspěšně vést malý „rodinný podnik“, který začínal s minimálním kapitálem a vypracovat ho do stabilní společnosti, jež má svém dobré jméno nejen v Pardubickém kraji, po celé republice, ale především u svých stabilních odběratelů. Největší sílu lze shledávat především v osobním přístupu zaměstnanců podniku, kteří vzhledem k vloženému kapitálu pracují na 100 %. Podobný přístup by měl být příkladem pro všechny fungující či nově začínající podnikatele.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 128 s. Finanční řízení. ISBN 80-247-0581-8.
- [3] BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 4., (přepřac.). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 168 s. ISBN 978-80-7395-072-9.
- [4] DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 219 s. Daňová řada. ISBN 80-7357-162-5.
- [5] ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ. *Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012*. Ostrava: Sagit, 2012. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [6] JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 152 s. ISBN 978-80-7478-001-1.
- [7] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [9] KOLEKTIV AUTORŮ. *Účetní souvztažnosti: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2008*, Praha: ASPI, [2008]-9, ^^sv. Meritum (ASPI). Vychází nepravidelně.
- [10] KUBĚNKA, Michal. *Financování podniku: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 109 s. ISBN 978-80-7395-481-9.
- [11] MRKOSOVÁ, Jitka. *Účetnictví 2005: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 277 s. Daně a účetnictví (CP Books). ISBN 80-251-0513-x.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [13] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

- [14] PASEKOVÁ, Marie. *Finanční účetnictví*. Vyd. 2. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 297 s. ISBN 80-7318-197-5.
- [15] PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 119 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- [16] POHL, Tomáš. *Vymáhání pohledávek*. Praha: IFEC, 2002, 275 s. Justis. ISBN 80-86412-16-4.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- [18] ŠANTRŮČEK, Jaroslav a ŠTĚDRA, David. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.
- [19] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 1999, 321 s. ISBN 80-861-21-1.
- [20] VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [21] Altus Vario: Moduly a funkce. *Řízení pohledávek: Galerie* [online]. 2013 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.vario.cz/modules/pohledavky/>
- [22] Businesscenter.cz: Právo. *Společnost s ručením omezeným* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>
- [23] DOLEČEK, Marek. Právní průvodce: pohledávky. *Bussinesinfo.cz* [online]. CzechTrade, 2014 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-ppbi-51112.html#>
- [24] Finslovník.cz: *Nedobytná pohledávka* [online]. 2011 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.finslovník.cz/nedobytna-pohledavka/>
- [25] Kontokorent. *Kontokoretní úvěr* [online]. 2016 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://kontokorent.eu/>
- [26] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Insolvenční zákon: Zahájení insolvenčního řízení* [online]. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/dluznik/zahajeni-insolvencniho-rizeni.html>

- [27] Pojištění pohledávek: Co je to pojištění pohledávek? *KUPEG: Produkty a služby* [online]. Praha: AceIT s.r.o. / SEO Optimalizace, 2011 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.kupeg.cz/produkty-a-sluzby/pojisteni-pohledavek>
- [28] Právo, Ekonomika: Bankovní záruky a další formy zajištění velkých výstavbových projektů. *Časopis Stavebnictví* [online]. 2007 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/bankovni-zaruky-a-dalsi-formy-zajisteni-velkych-vystavbovych-projektu_N5265
- [29] Řešení pohledávek. *O pohledávkách* [online]. 2011 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://pomocspohledavkami.webnode.cz/o-pohledavkach/>
- [30] Vznik pohledávek. *Pohledávky* [online]. 2009 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www.pohledavky.info/vznik-pohledavky/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Uznání dluhu a dohoda o splátkovém kalendáři

Příloha A

UZNÁNÍ DLUHU A DOHODA O SPLÁTKOVÉM KALENDÁŘI

Petra Havránková
bytem Pražská 123, 547 01 Náchod
r.č.: 890811/4589
(dále jen „věřitel“)

a

Petr Jedlička
r.č.: 800707/7707, bytem Václavské náměstí 2, Praha 1, 110 00
(dále jen „dlužník“)

uzavřeli dne 20. 9. 2010 tuto smlouvu o uznání dluhu co do důvodu a výše dle občanského zákoníku a dohodu o splátkovém kalendáři:

I. Uznání závazku co do důvodu a výše

Dlužník Petra Havránková uznává svůj dluh ve výši 200 000 Kč (dvě stě tisíc korun českých) ze dne 1.1.2008, který byl půjčkou na koupi automobilu, od pana Petra Jedličky a uznává, že tento dluh zaplatí a uznává, že tato dlužná částka dosud nebyla ani z části splacena a dluh trvá v plné výši. Kopie této smlouvy o půjčce ze dne 1. 1. 2008 je přílohou této smlouvy.

II. Splátkový kalendář

Dlužník se zavazuje, že svůj dluh věřiteli splní, a to v následujících termínech:

1. splátka dne 1. 11. 2010 ve výši 80.000 Kč
2. splátka dne 1. 12. 2010 ve výši 60.000 Kč
3. splátka dne 1. 1. 2011 ve výši 60.000 Kč

Splátky závazku budou poukazovány na účet vedený u Komerční Banky a.s. č.ú. 2304-230485/0100 nebo proti podpisu v hotovosti.

III. Smluvní pokuta

V případě, že se dlužník dostane do prodlení, je povinen zaplatit věřiteli smluvní pokutu ve výši 0,5 % denně z dlužné částky ode dne prodlení až do zaplacení. Smluvní pokuta je splatná následujícího dne po jejím vzniku.

IV. Strany si smlouvu přečetly a potvrzují podpisy, že jí porozuměly a že s ní souhlasí. Tato smlouva má 2 vyhotovení, každá ze stran obdrží po jednom.

V Praze dne 20. 9. 2010

.....
Dlužník

.....
Věřitel