



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Řízení pohledávek ve firmě METAL TRADE COMAX, a. s.

Management Receivables in METAL TRADE COMAX, a. s.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

VACKOVÁ

ANDREA

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Vacková Jméno: Andrea Osobní číslo: 475177  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Řízení pohledávek ve firmě METAL TRADE COMAX, A. S.

Název bakalářské práce anglicky:  
Management Receivables In Firm METAL TRADE COMAX, A. S.

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: analyzovat stav pohledávek ve vybrané společnosti za účelem nalézt možná zlepšení v řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů v této oblasti  
PRÍNOS: analýza současného stavu a návrh možných zlepšení v oblasti řízení pohledávek v konkrétním podniku  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - charakteristika pohledávek, jejich vznik a zánik, tvorba opravných položek k pohledávkám a jejich dopad na výsledek hospodaření, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza pohledávek ve společnosti, návrh možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
Drbohlav, J., Pohl, T. Pohledávky z účetního, právního a daňového hlediska. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.  
Píátová, J., Richter, J. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vydání. Olomouc: ANAG, 2011.  
Scholleová, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017.  
Schönfeld, J. Moderní pohled na oceňování pohledávek - problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení. Praha: C. H. Beck, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 30. 11. 2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2021

*Myšková* Podpis vedoucí(ho) práce  
*SI* Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
*Jucim* Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 03. 2020 Datum převzetí zadání  
*Vacková* Podpis studenta(ky)

VACKOVÁ, Andrea. *Řízení pohledávek ve firmě METAL TRADE COMAX, a. s.* Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/200 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 5. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce doc. Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její cenné rady, odbornou pomoc a připomínky, které mi pomohly k vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmě METAL TRADE COMAX, a. s. za poskytnutí a možnost zveřejnění nezbytných firemních údajů pro vytvoření bakalářské práce. A obrovské díky patří mé rodině, která byla mou oporou po celou dobu studií a při mé bakalářské práci.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce je věnovaná řízení pohledávek ve firmě METAL TRADE COMAX, a. s. V teoretické části popisuji, jak může pohledávka vzniknout a zaniknout, jak efektivně řídit pohledávky, jak tvořit opravné položky k pohledávkám a jaký mají pohledávky dopad na výsledek hospodaření a cash flow. Dále posuzuji, jak lze pohledávky zajistit a jakým způsobem se dají pohledávky vymáhat. V praktické části se zabývám řízením pohledávek ve vybrané společnosti. Dále posuzuji objem pohledávek a závazků společnosti, splatnosti pohledávek, neuhrazené pohledávky a tvorbu opravných položek ve společnosti.

## **Klíčová slova**

Pohledávky, zajištění, vymáhání, řízení pohledávek, dlužník, věřitel

# **Abstract**

Bachelor thesis is devoted to the management of receivables in the company METAL TRADE COMAX, a. s. I describe in the theoretical part how the claim can arise and disappear, how to effectively manage receivables, how to form provisions for receivables and how receivables have an impact on the profit or loss and cash flow. I also assess how receivables can be secured and how receivables can be recovered. In the practical part I deal with the management of receivables in a selected company. I also assess the volume of receivables and payables of the company, the maturity of receivables, outstanding receivables, and the creation of provisions in the company.

## **Key Words**

Receivables, collateral, enforcement, receivables management, debtor, creditor

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Charakteristika pohledávek .....</b>	<b>7</b>
1.1 Členění pohledávek a jejich evidence v účetnictví .....	7
1.2 Vznik pohledávek.....	8
1.3 Zánik pohledávek.....	9
1.3.1 Splnění dluhu.....	9
1.3.2 Započtení pohledávky.....	9
1.3.3 Promlčení .....	10
1.3.4 Prekluze.....	10
1.3.5 Další druhy zániku pohledávek.....	10
1.4 Řízení pohledávek a jeho efektivnost.....	11
1.5 Tvorba opravných položek k pohledávkám .....	14
1.6 Dopad opravných položek k pohledávkám na výsledek hospodaření, základ daně z příjmů a cash flow .....	16
<b>2 Zajištění pohledávek.....</b>	<b>17</b>
2.1 Zástavní právo.....	17
2.2 Zadržovací právo.....	17
2.3 Ručení.....	18
2.4 Finanční záruka.....	19
2.5 Zajišťovací převod práva.....	19
2.6 Smluvní pokuta.....	20
2.7 Směnka .....	20
2.8 Faktoring .....	22
2.9 Forfaiting .....	23
<b>3 Vymáhání pohledávek .....</b>	<b>24</b>
3.1 Mimosoudní vymáhání .....	25
3.2 Soudní vymáhání .....	26



3.3	Soudní výkon rozhodnutí, exekuce.....	26
3.3.1	Exekuční titul.....	26
3.3.2	Způsoby výkonu rozhodnutí.....	27
3.3.3	Exekutor.....	27
3.4	Insolvenční řízení.....	27
3.5	Konkurz.....	28
<b>4</b>	<b>Představení společnosti .....</b>	<b>31</b>
4.1	Základní informace o společnosti.....	31
4.2	Organizační struktura.....	32
4.3	Právní forma společnosti.....	33
4.4	Předmět podnikání.....	34
4.5	Vývoj pohledávek a závazků.....	35
4.6	Splatnosti pohledávek.....	36
4.7	Řízení pohledávek.....	38
4.7.1	Pojištění pohledávek.....	39
4.7.2	Řešení neuhrazených pohledávek.....	39
4.7.3	Tvorba opravných položek.....	44
4.8	Návrhy pro možná zlepšení.....	46
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>53</b>

# ÚVOD

Pro úspěšný chod podniku, jako podnikatelského subjektu, je důležité prodávat své zboží či služby na trhu. Stejně tak důležité je za toto zboží nebo službu dostávat od svých zákazníků zaplacení. V momentě vystavení faktury či smlouvy pak vznikají pohledávky a ve většině případů vznikají pohledávky za odběratelem. Jak již bylo zmíněno, tyto pohledávky vznikají při prodeji zboží nebo služby, kdy společnost nevyžaduje úhradu po zákazníkovi za domluvené plnění v hotovosti, ale například na fakturu či smlouvu. Délku splatnosti faktury si každá společnost určuje sama a nejčastěji se pohybuje v rozmezí 14–35 kalendářních dní.

Řízení pohledávek je soubor pravidel, která by si měla každá společnost stanovit a která slouží k co největší minimalizaci možných ztrát z důvodu nesplacení pohledávek. Příkladem může být pojištění pohledávek, které kryje rizika nezaplacení faktur za zboží.

S rostoucím množstvím faktur pak roste riziko vzniku pohledávek po splatnosti, a to tedy může vést ke komplikacím při financování výroby podniku nebo také k neschopnosti splácet své závazky kvůli nedostatku finančních prostředků z důvodu neuhrazených pohledávek.

Cílem práce je analyzovat stav pohledávek ve vybrané společnosti za účelem nalézt možná zlepšení v řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů v této oblasti. Ve třech kapitolách teoretické části se budeme věnovat charakteristice pohledávek, zajištění a vymáhání pohledávek. V praktické části se pak zaměříme na vývoj pohledávek a závazků ve vybrané společnosti a navrhneme možná zlepšení.

V teoretické části bakalářské práce jsou nejprve vysvětleny základní pojmy, které se týkají řízení pohledávek. Dále je podrobněji charakterizováno zajištění a vymáhání pohledávek. V praktické části je posouzen vývoj pohledávek a závazků ve vybrané společnosti. Hodnocena tvorba opravných položek k pohledávkám a navržena možná zlepšení v oblasti řízení pohledávek.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Charakteristika pohledávek

Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splnění dluhu uspokojit podle § 1721 zákona č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník (dále jen NOZ).

Obecně lze uvést, že pohledávka je právo, které vzniká mezi dvěma stranami v rámci závazkového vztahu. Na jedné straně je věřitel, který vůči dlužníkovi (druhé straně) vyžaduje splacení pohledávky za vykonanou činnost peněžitým nebo nepeněžitým způsobem, a to podle podmínek uvedených ve smlouvě.

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 povinnost vůči věřiteli. (Šantrůček, Štědra, 2012)

## 1.1 Členění pohledávek a jejich evidence v účetnictví

Prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb. kterou se upravují některá ustanovení v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o účetnictví) rozděluje pohledávky na krátkodobé a dlouhodobé. Obecně můžeme říct, že mezi krátkodobé pohledávky řadíme ty, jejichž doba splatnosti v okamžiku sestavování účetní uzávěrky je kratší než jeden rok a mezi dlouhodobé pohledávky delší než jeden rok. Pohledávky jsou také členěny dle jejich obsahu, tj. podle skupin, vůči komu jsou vytvořeny. (Wenclová, Wencel, 2019)

Pohledávky z obchodních vztahů se nacházejí v účtové skupině 31. Jde především o pohledávky za odběrateli (311), pohledávky z titulu poskytnutých záloh dodavatelům před splněním smlouvy ze strany dodavatele (314). Pohledávky vůči zaměstnancům například z titulu nevyúčtovaných služebních cest sledujeme na účtu 335. Ostatní pohledávky například náhrady škody či manka nalezneme na účtu 378. Významná položka je pohledávka z titulu nároku na dotaci a tu nalezneme na účtu 346. (Wenclová, Wencel, 2019)

## 1.2 Vznik pohledávek

Pohledávky vznikají po dodání zboží, kdy odběratel převezme zboží, ale na základě smlouvy je mu dovoleno ho bez jakýchkoli sankcí zaplatit s určitým dokladem (dobou splatnosti). Nabízí se myšlenka, že by podnik ve snaze minimalizovat pohledávky, mohl požadovat placení v okamžiku dodání nebo ve velmi krátké lhůtě. Podnik ale musí uvažovat nad ztrátou odběratele, který by mohl upřednostnit jiného dodavatele s lepšími platebními podmínkami. Podnikové pohledávky mohou vzniknout i jinou cestou, kdy si podnik objedná u svého dodavatele zakázku a dodavatel požaduje zálohu předem. (Scholleová, 2017)

Podle vzniku lze pohledávky rozdělit do tří základních skupin (Šantrůček, Štědra, 2012).

- Pohledávky z obchodního styku – tyto pohledávky vznikají vždy po vystavení platebního dokladu dodavatelem vůči odběrateli za dodání materiálu, zboží nebo služby a zanikají úhradou částky uvedené na platebním dokladu odběratelem na účet dodavatele. Kromě platebního dokladu existuje ještě dodací list na předmět plnění, nemusí ale vždy existovat písemná forma smluvního vztahu. Do této skupiny lze zahrnout i pohledávky z leasingových smluv (smlouva o nájmu investičního majetku s právem následné koupě najaté věci).
- Pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů – z finančních mezipodnikových půjček a výpomocí, z půjček mezi fyzickými osobami. Do této skupiny lze zahrnout i pohledávky z dluhopisů (obligace, směnky atd.). Mají zpravidla písemnou formu, která řeší termín a způsob 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.
- Pohledávky ostatní – tedy pohledávky z pracovně právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění, pohledávky státu z daňových povinností. Zpravidla mají tyto tituly za fyzickými osobami drobnější jmenovitou hodnotu a nebývají opatřeny zajišťovacími instrumenty.

## **1.3 Zánik pohledávek**

Pohledávky mohou zaniknout několika způsoby: obvykle splněním dluhu, započtením pohledávky, promlčením a prekluzí, ale existují i další možnosti, uvedené v této kapitole.

### **1.3.1 Splnění dluhu**

Nejčastějším způsobem zániku pohledávky je splacení závazku, kterým závazek bez dalšího zaniká. Při částečné úhradě zanikne pouze 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. Stejně tak nemůže být dlužník nucen plnit něco jiného, než co je dlužen. Pokud si strany mají plnit navzájem, může se splnění dožadovat pouze ta strana, která již plnila, nebo je ochotna a schopna plnit dluh současně s druhou stranou. Strana, která je připravena plnit, může své plnění také odepřít do té doby, kdy mu bude vzájemné plnění poskytnuto nebo zajištěno. (Doleček, 2019)

Částečné splnění závazku a placení úroků pokládá zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, (§ 2054 odst. 1 a 2) za určitých podmínek za částečné plnění závazků a placení úroků za uznání závazku.

### **1.3.2 Započtení pohledávky**

Započtení je upraveno v § 1982 a násl. NOZ. V případě, že věřitel s dlužníkem mají vzájemné pohledávky stejného druhu, zaniknou tyto 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. (Doleček, 2019)

Podle § 1988 odst. 1. a 2. NOZ se zakazuje započtení proti pohledávce výživného pro nezletilého, který není plně svéprávný a také se zakazuje započtení proti pohledávce na náhradu újmy způsobené na zdraví, ledaže se jedná o vzájemnou pohledávku na náhradu téhož druhu.

### **1.3.3 Promlčení**

U promlčení právo nezaniká, ale dochází k jeho oslabení, a na rozdíl od prekluze lze toto právo uplatnit u soudu. Podle § 629 NOZ platí tříletá promlčecí lhůta. Věřitel a dlužník si mohou sjednat kratší nebo delší promlčecí dobu. Pokud stanovená lhůta uplynula a věřitel vznese námitku promlčení, povinnost dlužníka zanikne. Jestliže však dlužník tuto částku zaplatí, nemůže se domáhat vrácení zaplacené částky, protože byla určena jako existující dluh.

### **1.3.4 Prekluze**

Po uplynutí určitého časového úseku uvedeného v NOZ dochází k zániku práva. Pokud by se dlužník rozhodl prekludovaný dluh uhradit, bylo by to posuzováno jako plnění bez právního důvodu a ze strany věřitele by se tak jednalo o bezdůvodné obohacení. Poté by se dlužník mohl domáhat vrácení plnění.

### **1.3.5 Další druhy zániku pohledávek**

Pohledávky mohou zaniknout i jinými způsoby, a to (Doleček, 2019):

- dohodou – z principu smluvní volnosti plyne, že smluvní strany se mohou kdykoliv dohodnout o zániku pohledávky,
- prominutím dluhu a vzdáním se práva,
- výpovědí,
- 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,
- splynutím – pohledávka zaniká, jestliže věřitel a dlužník splynou v jeden subjekt.

## 1.4 Řízení pohledávek a jeho efektivnost

Smyslem řízení pohledávek je: (Kislingerová, 2010)

- 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.

Se zvyšující se produkcí a snahou maximalizovat prodeje rostou často i pohledávky podniku v důsledku poskytování výhodné delší doby splatnosti. Je třeba mít růst pod kontrolou a přílišná benevolence v oblasti inkasa vede ke zbytečnému zvyšování potřebného pracovního kapitálu a důsledkem tedy může být i vyšší podíl nedobytných pohledávek. (Scholleová, 2017)

Jedním z vhodných nástrojů, jak lze motivovat odběratele k včasnému zaplacení, je tzv. poskytnutí skonta. U skonta jde o pobídku odběratele k rychlejší platbě, kdy je mu odměnou určitá sleva. Skonto funguje tak, že na faktuře je uvedena platební podmínka, například ve tvaru 10/50 netto 50, což znamená, že při úhradě do 15 dnů získá podnikatel slevu 10 %, přičemž normální doba úhrady (bez slevy) je 50 dní. (Scholleová, 2017)

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

Řízení pohledávek má dvě dimenze, podle Kislingerové (2010):

1. prevence,
2. vymáhání.



Obrázek 1: Dvě dimenze řízení pohledávek



*Zdroj: Kislingerová, 2010, s.475*

Účelem prevence je, aby nevznikaly nedobytné pohledávky nebo pozdě hrazené. Vymáhání nastupuje v okamžiku, kdy se nepodařilo zajistit, aby byla pohledávka uhrazená včas. Preventivní opatření je nutno zakomponovat už do prodejních procesů, aby se nemuselo příliš často přistupovat k vymáhání, které znamená nejen pozdě uhrazené pohledávky, ale také náklady spojené se samostatným vymáháním. (Kislingerová, 2010)

### **Efektivnost řízení pohledávek**

V procesu řízení pohledávek je důležité sledování jeho efektivnosti. Pohledávky se sledují podle různých kritérií, například podle oboru podnikání, skupin odběratelů či jejich podílu na tržbách, a to podle produktů, teritorií, lhůt splatnosti, sezónnosti a podobně. Nejvýznamnějším ukazatelem finanční analýzy je pak průměrná doba inkasa pohledávek, kterou je zajímavé porovnávat s průměrnou dobou splatnosti závazků. Doba obratu pohledávek se vypočte jako podíl průměrné výše pohledávek a průměrných denních tržeb na úvěr. (Čižinská, 2018)

Doba inkasa pohledávek by měla být vůči době splatnosti závazků delší. Pohledávky jsou vázány na peněžní prostředky, a proto podnik nechce, aby doba inkasa byla dlouhá, oproti tomu díky delší době splatnosti závazků je podnik schopný udržet peněžní prostředky delší dobu. Pokud je doba splatnosti pohledávek delší, než doba splatnosti závazků musí firma použít další zdroje financování na financování úvěru vůči odběratelům. Ukazatele doby splatnosti pohledávek a závazků je dobré porovnat oboustranně za stejné časové období a hodnotit vývoj jejich hodnot v časové posloupnosti.

Obratový cyklus peněz odpovídá na otázku, kolik a na jak dlouho je třeba investovat do výroby, aby bylo možné realizovat zakázku. Čím delší je obratový cyklus, tím větší je potřeba peněz na hrazení výdajů po jeho dobu, snahou je tedy zkrátit obratový cyklus, abychom mohli snížit používané prostředky. (Scholleová, 2017)

$$\begin{aligned} \text{Obratový cyklus peněz} &= \text{Doba obratu zásob} + \text{Doba inkasa pohledávek} \\ &\quad - \text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} \end{aligned} \quad (1)$$

Doba obratu pohledávek je označována jako průměrná doba inkasa pohledávek, ukazuje, kolik dnů byly tržby vázány v podobě pohledávek nebo také jinými slovy kolik dnů v průměru trvalo vyinkasovat pohledávky a přeměnit je na peněžní prostředky. Ukazatel aktivity, kterým je doba obratu pohledávek můžeme znázornit takto: (Čížinská, 2018)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Celkové tržby}}{365}} \quad (2)$$

Obrat pohledávek ukazuje, kolikrát je během sledovaného období jednotka pohledávek přeměněna na peněžní prostředky. Vzoreček vypadá takto: (Čížinská, 2018)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (3)$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává počet dnů, po které firma od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr a znázornit to můžeme pomocí vzorečku podle: (Scholleová, 2017)

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (4)$$

Doba inkasa pohledávek i doba splatnosti závazků jsou závislé na smlouvách s dodavateli a odběrateli. Čím větší má jedna strana vyjednávací schopnost, tím lepší si pro sebe může diktovat podmínky jak z hlediska cen, tak i z hlediska doby splatnosti. (Scholleová, 2017)

## 1.5 Tvorba opravných položek k pohledávkám

Opravné položky se vytvářejí pouze k účtům majetku v případech snížení ocenění majetku v účetnictví prokázaném na základě inventarizace majetku. Opravné položky se tvoří jen v případech, kdy snížení ocenění majetku v účetnictví není trvalého charakteru nebo není snížení ocenění vyjádřeno jiným způsobem, například reálnou hodnotou. (Pilátová, Richter, 2011)

Z účetního hlediska mají opravné položky vyjadřovat reálnou hodnotu aktiv, a tím prodávat věrný a poctivý obraz o předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky, jak to požaduje § 7 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Postup tvorby a použití opravných položek upravuje § 55 vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Tvorba účetních opravných položek se účtuje na vrub nákladů a opravná položka se sníží, popřípadě zruší vyúčtováním ve prospěch nákladů, pokud inventarizace neprokáže opodstatněnost její výše. (Drbohlav, Pohl, 2011)

Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, které jsou výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů mohou vytvořit poplatníci daně z příjmu, kteří vedou účetnictví, až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek přihlášených u soudu od zahájení insolvenčního řízení do konce lhůty stanovené v rozhodnutí soudu o úpadku nebo do konce lhůty podle zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, spojí-li soud s rozhodnutím o úpadku rozhodnutí o povolení oddlužení, a to v období, za které se podává daňové přiznání a v němž byly přihlášeny podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, ve znění rezervách § 8.

Podle § 8a odst. 1 zákona o rezervách se opravné položky tvoří za podmínek, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávek uplynulo více než:

- a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 30 měsíců, až do výše 100% neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

V § 8c zákona o rezervách je uvedeno, že pokud poplatník nepostupuje u nepromlčených pohledávek podle § 5, 5a, 6, 8, 8a a 8b zákona o rezervách, může v období, za které se podává daňové přiznání, vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství pouze v případě, že:

- a) se nejedná o pohledávku vymezenou v § 8a odst. 3,
- b) rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč,
- c) do konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců,
- d) celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi, u nichž uplatňuje postup podle tohoto ustanovení, nepřesáhne za období, za které se podává daňové přiznání, částku 30 000 Kč.

Rozlišujeme, zda se jedná o tvorbu nebo čerpání pohledávek tzv. zákonných, vytvářených podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, nebo zda se jedná o opravné položky pouze účetního charakteru. Podle § 8a § 8c zákona o rezervách tvoříme zákonné opravné položky, které dělíme dle rozvahové hodnoty.

### **Tvorba opravných položek podle rozvahové hodnoty**

#### 1. Pohledávky do 30 000 Kč

K těmto pohledávkám lze tvořit opravné položky až do výše 100 % neuhrazené hodnoty bez soudního vymáhání podle § 8c, zákon o rezervách.

#### 2. Pohledávky do 200 000 Kč

Platí u pohledávek, kdy jejich rozvahová hodnota byla v okamžiku vzniku v hodnotě do 200 000 Kč. Tvorbu opravných položek je možné tvořit do výše 20 % neuhrazené hodnoty bez soudního řízení a pokud by byly opravné položky vyšší tak lze pomocí soudního řízení dle § 8a, zákon o rezervách.

#### 3. Pohledávky nad 200 000 Kč

Pohledávky, u kterých přesáhla rozvahová hodnota v okamžiku vzniku 200 000 Kč. Tvorba opravných položek u takových pohledávek není možná bez soudního řízení a poplatník se tohoto řízení musí zúčastnit.

Účetní opravné položky jsou daňově neuznatelné, to znamená že takové pohledávky se nezahrnují do daňového základu. Tvorba účetních opravných položek se dodržuje podle vnitropodnikových pravidel a tyto pravidla jsou ukotvena ve vnitřní (interní) účetní směrnici účetní jednotky. Tvorbu opravných položek k pohledávkám by měla mít účetní jednotka zahrnutou ve své vnitřní směrnici, aby pak nemusela u každé pohledávky po splatnosti individuálně řešit výši opravné položky.

## **1.6 Dopad opravných položek k pohledávkám na výsledek hospodaření, základ daně z příjmů a cash flow**

Pokud dojde v rozvaze ke zvýšení pohledávek, znamená to, že prodej výrobků, zboží nebo služeb je vyfakturován, zaúčtován do výnosů, což zvýší výsledek hospodaření, který však není doprovázen peněžním příjmem. Z hlediska cash flow je tedy zvýšení pohledávek od výsledku hospodaření odečíst, pokud počítáme cash flow nepřímou metodou. Naopak pokud pohledávky klesnou, je nutné tyto pohledávky k výsledku hospodaření přičíst. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

U pohledávek po splatnosti se vytvářejí opravné položky viz kapitola 1.5 na vrub nákladů a v důsledku toho se snižuje hodnota pohledávky a současně klesá výsledek hospodaření. V okamžiku, kdy se opravné položky ruší, zvyšuje se hodnota pohledávek a současně hospodářský výsledek.

Účetní opravné položky jsou podle § 25 odst. 1 písm. v) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů, daňově neuznatelným výdajem. V případě tvorby účetních (tzv. „nedaňových“) opravných položek na vrub nákladů se hospodářský výsledek pro účely základu daně z příjmů zvyšuje o tyto částky na základě § 23 odst. 3 písm. a) bodu 2. Naproti tomu lze podle § 23 odst. 3 písm. c) bodu 3 hospodářský výsledek pro daňové účely snížit o částky související s rozpouštěním rezerv a opravných položek, jejichž tvorba nebyla výdajem na dosažení, zajištění a udržení příjmů, pokud jsou zaúčtovány ve prospěch nákladů nebo výnosů. (Drbohlav, Pohl, 2011)

## 2 Zajištění pohledávek

Pohledávky lze zajistit několika způsoby, v této kapitole jsou uvedeny například způsoby osobního zajištění, majetkového zajištění nebo také utvrzení dluhu.

### 2.1 Zástavní právo

Podstatou zástavního práva je zajištění pohledávky věřitele pro případ, že závazek dlužníka nebude včas splněn s tím, že v takovém případě lze dosáhnout uspokojení výtěžku zpeněžením konkrétní zástavy.

Zástavní právo vzniká na základě písemné smlouvy, na základě rozhodnutí soudu o schválení dohody o vypořádání dědictví, na základě rozhodnutí soudu nebo správního úřadu a dále vzniká i na základě legislativních předpisů. (Drbohlav, Pohl, 2011)

Zastavovat se mohou věci movité i nemovité, dále pak soubor věcí, byt nebo také cenné papíry. Podle § 1319 NOZ, vzniká zástavní právo k movité věci zápisem do rejstříku zástav určí-li tak zástavní smlouva. Zástavní právo k nemovité věci nezapisované do veřejného seznamu, k závodu a movité věci hromadné vznikne zápisem do rejstříku zástav podle § 1913 odst. 2 NOZ.

### 2.2 Zadržovací právo

Toto právo se používá až tehdy, kdy věřitel nemá žádné jiné zajišťovací prostředky nebo již další prostředky vyčerpal.

Podmínky, za kterých lze zadržovací právo uplatnit (Pilátová, Richter, 2011):

- zadržovaná věc je věcí movitou (nemovitost nemůže být předmětem zadržovacího práva),
- měřitel má tuto věc ve svém držení,
- vymáhaná pohledávka je v peněžní formě,
- vymáhaná pohledávka je splatná (nelze zadržet věc před lhůtou splatnosti),
- zadržovaná věc byla věřitelem nabyta z právního titulu (tzn. že věc, která je předmětem zadržení, nebyla dlužníkovi odňata svémocně, nebo vylákána lstí od dlužníka uvedením nepravdivé záminky).

Výhodou zadržovacího práva je, že věřiteli, který má pohledávku zajištěnou zadržovacím právem, náleží z výtěžku zpeněžení zadržené věci přednostní uspokojení před jinými věřiteli, a to včetně věřitele zástavního. Samotné zpeněžení se má provést při obdobném použití § 1359 občanského zákoníku. To znamená možnost uspokojit se ze zadržené věci způsobem dohodnutým s dlužníkem, a to v písemné formě. (Pelikán, 2017)

## 2.3 Ručení

Ručení vzniká mezi věřitelem a třetí osobou, kterou nazýváme ručitel. Tento vztah vzniká na základě smlouvy písemnou formou, nebo formou jednostranného prohlášení, že ručitel se zavazuje povinností uhrazení pohledávky, jestliže ji neuhradí dlužník sám. Ručení je časově neomezené, ale lze tento způsob zajištění pohledávky omezit na určitou dobu, pokud bude uvedeno v ručitelském prohlášení. Za jednu pohledávku smí ručit i více osob.

Ručením lze zajistit jak peněžitý, tak i nepeněžitý závazek. V případě, že je zajišťován závazek nepeněžité povahy, lze u smluvního ručení doporučit, aby se strany dohodly na tom, co nastane při realizaci ručitelského závazku namísto dlužníka. V úvahu přichází buď osobní splnění nepeněžitého závazku ručitele, nebo splnění odpovídající peněžité pohledávce. (Pelikán, 2017)

*Obrázek 2: Prohlášení ručitele podle § 2018 NOZ*

*Já, podepsaný František Novák, podnikatel s místem podnikání Praha 9, Vápenná 11, IČ 24152719, prohlašuji, že uspokojím pohledávku věřitele Karla Velebného, podnikatele s místem podnikání Vratimov, Papírenská 19, IČ 14151617, ve výši 150.000 Kč s úrokem z prodlení ve výši 10 % počínaje 6. listopadem 2018 do zaplacení vůči dlužníkovi Hubertu Pleskánkovi, podnikateli s místem podnikání Lužec 124, okres Mělník, IČ 25192720, a to v případě, kdy dlužník nezaplatí věřiteli tuto pohledávku do 31. prosince 2018. Prohlašuji, že pohledávka věřitele vůči dlužníkovi je mi známa a vím, že titulem této pohledávky je smlouva o půjčce ze dne 19. května 2018 se sjednaným úrokem z prodlení ve výši 10 %.*

*Podpis ručitele*

*Zdroj: Drbohlav, Pohl, 2011*

## 2.4 Finanční záruka

Finanční záruka je vymezena v novém občanském zákoníku v § 2029 - § 2039. V případě zajištění pohledávek bankovní zárukou je ručitelem banka. Ta vzniká pomocí písemného prohlášení, které musí být uvedeno v záruční listině. Banka se tak zavazuje, že zaplatí věřiteli určitou částku, kterou nebyl dlužník schopen splnit. Finanční záruka umožňuje zajištění pohledávek peněžitým i nepeněžitým způsobem.

Podstata finanční záruky spočívá na obdobném principu, jakým je (zjednodušeně řečeno) ručení. Určitá osoba (výstavce) svým písemným prohlášením přijímá povinnost uspokojit věřitele do výše určité peněžní částky v případě, kdy dlužník nesplní svůj dluh nebo nastanou jiné v záruční listině stanovené okolnosti. (Pelikán, 2017)

Finanční záruka může být podmíněná, stejně jako nepodmíněná. Judikatura připouštěla v minulosti postoupení práv pouze z nepodmíněné finanční (bankovní) záruky. Tuto otázku dnes upravuje § 2036 NOZ, podle kterého může právo plnění z finanční záruky postoupit, a vyplývá-li to z obsahu záruční listiny, lze postoupit i právo záruku uplatnit. Tím se pak současně převádí právo na plnění ze záruky. (Pelikán, 2017)

## 2.5 Zajišťovací převod práva

Zajišťovací převod práva je upraven v novém občanském zákoníku, v § 2040 - § 2044. Zajišťovací převod práva se netýká žádné třetí osoby, tento vztah je pouze mezi dlužníkem a věřitelem a spolu tedy uzavírají smlouvu. V této smlouvě převede dlužník své majetkové právo na věřitele. Tedy pokud dlužník nesplní dluh vůči věřiteli, bude dlužníkovo právo převedeno na věřitele. Dlužník má ale nárok na převedení práva zpět, tedy pokud uhradí svou pohledávku věřiteli. Na tento úkon je potřeba sepsat a uzavřít další smlouvu.

Z § 28 zákona o účetnictví vyplývá, že v případech smlouvy o výpůjčce po dobu zajištění závazků převodem práva, o dlouhodobém majetku účtují a odpisují jej účetní jednotky, které jej používají, tzv. ekonomický vlastník. To znamená, že majetek zůstane u dlužníka nadále zaevidován v účtové třídě 0. Pokud se týká evidence u věřitele, převládá názor, že v případě odpisování majetku dlužníkem by neměl být majetek zachycován v rozvaze věřitele, ale pouze v podrozvahové evidenci. (Drbohlav, Pohl, 2011)



## 2.6 Smluvní pokuta

Právní úprava smluvní pokuty je vymezena v novém občanském zákoníku a v zákonu č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Smluvní pokutu je možné sjednat pouze písemnou formou a musí a být stanovena výše pokuty nebo způsob jejího určení. Běžně má tato forma zajištění pohledávek peněžitou formu, ale může mít i nepeněžitou formu, a to v případě kdy se jedná o obchodní vztahy. Je tedy možné, že pokud dojde ze strany dlužníka k prodlení nebo dodání zboží se špatnou kvalitou, může věřitel požadovat místo peněz požadovat další zboží, a to je dlužník povinen splnit.

Smluvní pokutu nelze vymáhat, pokud závazek druhé smluvní strany zanikne uplynutím času, tedy zanikne prekluzí. Pokud je závazek promlčený, nemá to vliv na zánik právem a smluvní pokutou. Odstoupení od smlouvy se nedotýká práva na zaplacení smluvní pokuty nebo úroku z prodlení, pokud již dospěl, práva na náhradu škody vzniklé z porušení smluvní pokuty povinnosti ani ujednání, které má vzhledem ke své povaze zavazovat strany i po odstoupení od smlouvy, zejména ujednání o způsobu řešení sporů. Byl-li dluh zajištěn, nedotýká se odstoupení od smlouvy ani zajištění podle § 2005 NOZ.

Pokud není splněn peněžitý závazek ze strany dlužníka, pak dochází k úrokům z prodlení a ty je povinen zaplatit. Z účetního hlediska se smluvní pokuty a úroky z prodlení účtují ze strany věřitele do výnosů.

## 2.7 Směnka

Směnka je prostředek, kterým pak bývá uhrazena pohledávka. K využití směnky může dojít tehdy, kdy se dlužník dostane do prodlení s plněním zajištěného mimo směnečného vztahu, a věřitel tak může směnku využít k uhrazení své pohledávky. Výstavce směnky vystaví směnku v určité výši spolu s potenciálními náklady na vymáhání pohledávek, a proto bude směnka ve větší výši, než bude pohledávka. Směnka je platná, pokud obsahuje náležitosti uvedené dle zákona č. 191/ 1950 Sb., směnečného a šekového.

Směnku můžeme považovat jako převoditelný cenný papír, který obsahuje zákonem stanovené náležitosti. Tedy, že majitel směnky má právo požadovat po určité osobě uhrazení částky ve stanoveném čase tak, jak je uvedeno na směnce.

### **Druhy směnky:** (Pilátová, Richter, 2011)

- směnka cizí – dlužník nařizuje třetí osobě, aby věřiteli splatila sjednanou peněžní částku, a to v určitý den a na určitém místě. Směnka musí obsahovat jména tří osob a tyto osoby mohou být buď právnické nebo fyzické. Jako první být zmíněn výstavce směnky (trasant), který nařizuje trasátovi (směnárníkovi), aby uhradil remitentovi (věřiteli) dluh. Směnka se potvrzuje podpisem a trasát se tak stává dlužníkem.
- směnka vlastní – ten kdo tuto směnku vystaví je tedy dlužník (trasant) a on sám se zavazuje, že zaplatí věřiteli (remitentovi) domluvenou částku, a to v určitý den a na určitém místě. Tato směnka tedy obsahuje jen dvě jména.

### **Náležitosti směnky:** (Pilátová, Richter, 2011)

1. označení, že jde o směnku – slovo směnka se musí objevit v souvislém textu listiny,
2. bezpodmínečný příkaz směnečnému dlužníkovi zaplatit určenou částku,
3. údaj o splatnosti směnky,
4. jméno osoby, na jejíž řád, nebo jíž má být zaplaceno,
5. označení místa, kde má dojít k placení,
6. datum a místo vystavení směnky,
7. podpis výstavce.

### **Výhody směnky:** (Pelikán, 2017)

- a) přenesení důkazní povinnosti o neexistenci právního důvodu k placení ze směnky z věřitele na dlužníka,
- b) z toho vyplývající hrozba pro dlužníka, že bude vymáhána pohledávka dvojitou cestou – ze směnky a z kauzálních důvodů (tj. dluh jako takový),
- c) celkové oproštění od prokázání okolností vzniku dluhu a jeho trvání,
- d) možnost snadného prodeje směnky jejich indosací nebo u tzv. rekta směnek postoupením pohledávky,
- e) právo majitele směnky požadovat vedle jistiny (směnečného peníze) i některá další práva uvedená v ustanovení zajištění nebo utvrzení, části první § 48 zákona směnečného a šekového,
- f) možnost využití návrhu na vydání směnečného platebního rozkazu ve smyslu § 175 o. s. ř. usnadňujícího postavení věřitele.

Alikvotní úrok neboli poměrnou část řadíme do výnosů postupně a ve chvíli kdy odběratel uhradí směnku můžeme doúčtovat úrok do výnosů v plné výši. Je to tedy částka, která je přičtena k jmenovité hodnotě směnky, aby věřitel dostal v následujícím výplatním období celý výnos. Dlužník platí dohodnutou částku směnky spolu s úrokem.

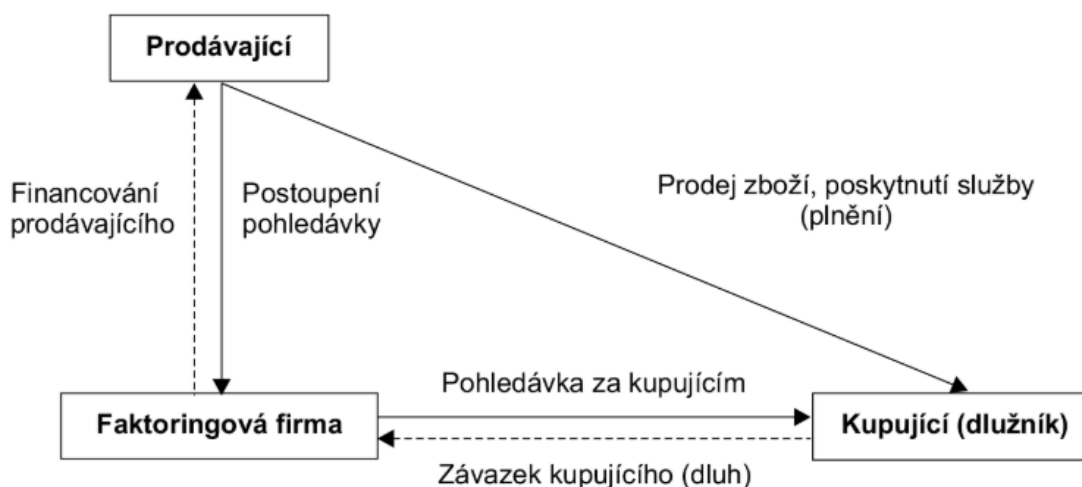
Podle směnečného a šekového zákona v § 5 je třeba, aby byla úroková míra uvedena ve směnce, pokud tento údaj chybí, platí úroková doložka za nenapsanou. Úrok tedy běží od data vystavení směnky, pokud není určen jiný den.

## 2.8 Faktoring

Faktoring představuje krátkodobé financování, což znamená odkup krátkodobých pohledávek před splatností, a to buď bance nebo specializované společnosti (faktorovi). Podnikatel prodejem této pohledávky tak získá peníze hned a nemusí brát v potaz riziko, které mu hrozí, jestliže dlužník nezaplatí nebo nebude schopen zaplatit pohledávku. Odkoupení těchto pohledávek vzniká na základě písemné smlouvy o postoupení pohledávek. Splatnost těchto pohledávek je v rozmezí od 30 do 90 dnů.

Ve smlouvě se klient zavazuje, že pohledávky vznikající za odběrateli bude postupovat faktoringové společnosti. Ta naopak potvrzuje, že na postoupené pohledávky poskytne klientovi zálohy v dojednané výši, tzv. přefinancování, které může být 60 % až 90 % z hodnoty pohledávky, podle celkové kvality a možných rizik ve vztahu k odběrateli bezprostředně po převzetí odpovídajících faktur, a současně se postará o jejich inkaso. (Drbohlav, Pohl, 2011)

Obrázek 3: Základní vztahy faktoringu



Zdroj: Smejkal, Rais, 2013

## 2.9 Forfaiting

Forfaiting představuje odkup krátkodobých, popřípadě dlouhodobých pohledávek pomocí forfaitingové společnosti (forfaiterem). Splatnost těchto pohledávek je obvykle delší než 90 dnů. Tyto pohledávky jsou zajištěny zpravidla bankovní zárukou nebo směnkou. Stejně jako u faktoringu se ujímá všelijakých rizik nesplacení odběratelem nebo ručitelem forfaitingová společnost.

Forfaiting je vhodný především pro firmy, které dodávají zahraničním odběratelům zboží či služby větších hodnot, zejména investiční celky. Pomocí této služby jednak omezí, respektive vyloučí, rizika spojená s odběratelem, jeho teritoriem a riziko změny měnového kursu. V případě forfaitingových operací se vyvinul sekundární trh například v Londýně. Forfaiter tedy může odkoupenou pohledávku dále prodat. (Drbohlav, Pohl, 2011)

Obecně se náklady forfaitingu liší podle forfaiterova vnímání rizika jednotlivých transakcí a podle délky úvěru. Náklady lze vyjádřit takto:

$$\text{Náklady forfaitingu} = \text{diskont} + \text{riziková přírážka} + \text{poplatek za zpracování obchodu} \quad (5)$$

Hlavní součástí nákladů je sjednaný diskont, jehož výše je určena úrokovými sazbami. Riziková přírážka závisí na zemi dlužníka (její důvěryhodnosti neboli bonitě). Výše poplatku za zpracování obchodu je dána složitostí obchodu. (Smejkal, Rais, 2013)

### 3 Vymáhání pohledávek

Věřitel neboli firma musí tento proces podstoupit, pokud chce získat úhradu včas od dlužníka za pohledávku, kterou dlužník nesplnil nebo splnil jen částečně. Pokud tedy firma nezamezí vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, musí přistoupit na jejich vymáhání, a to zprvu cestou mimosoudní a poté cestou soudní. Nejdříve by si ale měla firma uvědomit, proč dochází k tomu, že zákazník nesplňuje své dluhy. Zákazníci buď chtějí nebo nemohou (Kislingerová, 2010).

- Nechtějí – znají slabší pozici věřitele z důvodu vysoké konkurence nebo nedostatečného ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky, čekají na poslední chvíli, než „přeteče pohár trpělivost,“ financují jiné aktivity, třeba i soukromé.
- Nemohou – nemají dostatek 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.

Pro snazší vymahatelnost svých pohledávek může vytvořit předpoklady také sám dodavatel na své straně. Aby předešel nejružnějším „reklamacím“ ze strany dlužníka, musí zajistit, aby faktury byly bezchybné. Někdy se objevuje nepřesné označení dlužníka, které není v souladu s údaji v obchodním rejstříku, nebo neodpovídají objednané, dodané a vyfakturované počty a jednotkové ceny. (Kislingerová, 2010)

V tabulce č. 1 je popsáno, jak postupovat při vymáhání pohledávek po splatnosti. Možností, jak tyto pohledávky vymáhat je více, a proto lepší přehlednost jsou vypsány do tabulky.

Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti

<b>Doba</b>	<b>Úkon</b>	<b>Komentář</b>
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	
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 nesplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

Zdroj: Kislingerová, 2010 str. 494

### 3.1 Mimosoudní vymáhání

Společnost pověří na vymáhání pohledávek mimosoudní cestou agenturu. Než tak ale učiní, nejprve zkouší dlužníka kontaktovat sama například telefonicky nebo písemnou formou. Dlužníka upomíná o úhradě a zjišťuje důvody opoždění platby, popřípadě nabízí splátkový kalendář a zjišťuje možnosti úhrady pohledávky ze strany dlužníka formou postoupení jeho vlastní pohledávky, započtením atd. Pokud tento způsob selže, následuje zaslání upomínky a dochází k vyčíslení úroků z prodlení, smluvní pokuty atd. (Doleček, 2019)

Pokud to nepůjde ani jednou cestou z výše uvedených, přichází na řadu specializovaná firma nebo advokátní kancelář zabývající se vymáháním pohledávek. Vymáhání pohledávek se většinou uskutečňuje na základě příkazní smlouvy, v níž příkazce zplnomocňuje příkazníka k vymáhání pohledávky, nebo na základě smlouvy o právním zastoupení, ve kterém jsou dohodnuty konkrétní smluvní podmínky při vymáhání například výše zálohy, provizní odměny z vymožené částky, úhrada nákladů na vymáhání pohledávek atd. (Doleček, 2019)

## **3.2 Soudní vymáhání**

Pohledávky, které se nevymohly mimosoudně, musí společnost vymáhat soudní cestou. S tím souvisejí i soudní poplatky ve výši 4 % z žalované pohledávky pro vydání platebního příkazu a s 2 % pro výkon rozhodnutí. Aby k vymožení pohledávky došlo v co nejkratším možném čase, měla by si společnost najmout spolehlivého právního zástupce, se kterým jsou spojeny další náklady.

## **3.3 Soudní výkon rozhodnutí, exekuce**

Podle zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů (§ 130 odst. 1 a 2), se soudním výkonem rozhodnutí rozumí nařízení a provádění exekuce a dále jsou-li exekucemi prováděnými podle tohoto zákona i výkonem rozhodnutí prováděným podle občanského soudního řádu postiženy tytéž věci, práva nebo jiné majetkové hodnoty, postupuje se podle zákona č. 119/2001 Sb., kterým se stanoví pravidla pro případy souběžně probíhajících výkonů rozhodnutí, ve znění pozdějších předpisů.

### **3.3.1 Exekuční titul**

Exekuční titul je podmínkou pro podání návrhu na exekuci nebo pro podání soudního výkonu rozhodnutí. Rozumí se jím listina vydaná oprávněným orgánem, která má zákonem č. 120/2001 Sb., exekuční řád, předepsanou formu, a ve které ukládá určité osobě nějakou povinnost (vykonatelné rozhodnutí soudu a jiného orgánu činného v trestním řízení, vykonatelný rozhodčí nález a smír, notářský zápis se svolením k vykonatelnosti, rozhodnutí orgánů státní správy a územní samosprávy, včetně platebních výměrů, výkazů nedoplatků ve věcech daní a poplatků, vykonatelné rozhodnutí a výkaz nedoplatků ve věcech nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení, jiná vykonatelná rozhodnutí a schválené smíry a listiny). (Doleček, 2019)

Není-li exekučním titulem stanovena lhůta, za kterou se má splnit povinnost, pak je nutné povinnost splnit do 3 dnů podle zákona č. 120/2001 Sb., exekuční řád (§ 40 odst. 2).

Předběžně vykonatelné jsou rozsudky odsuzující za pracovní odměny za poslední tři měsíce před vyhlášením rozsudku. Na návrh může soud předběžnou vykonatelnost vyslovit, jestliže by jinak účastníku hrozilo nebezpečí těžko nahraditelné nebo značné újmy. V tomto případě se může věřitel obrátit na soud nebo exekutora s návrhem na výkon soudního rozhodnutí neboli exekuci.

Zákon pak uvádí různé způsoby výkonu rozhodnutí ukládající zaplacení peněžité částky, a to například srážkami ze mzdy dlužníka nebo prodejem movitých a nemovitých věcí atd. (Doleček, 2019)

### **3.3.2 Způsoby výkonu rozhodnutí**

Věřitel může pohledávku vymáhat pomocí podání návrhu na soudní výkon rozhodnutí podle občanského soudního řádu nebo podáním exekuce podle zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád). Věřitel musí sám určit jakým způsobem chce pohledávku vymáhat a soud se tímto rozhodnutím musí řídit.

Pokud se bude dále postupovat dle exekučního řádu, je tato exekuce předána zvolenému exekutorovi a ten vybírá majetek podle svého uvážení, tak aby exekuce byla co nejadekvátnější. Poté předá exekutor návrh na vykonání exekuce s žádostí o pověření k soudu a ten je nucen rozhodnou do 15 dnů.

### **3.3.3 Exekutor**

Exekutor je fyzická osoba splňující zákonem č. 120/2001 Sb., exekuční řád, stanovené předpoklady, kterou stát pověřil exekutorským úřadem. Svou činnost vykonává nezávisle, avšak za úplatu. Exekutor má postavení veřejného činitele při výkonu exekuční činnosti, sepisovány exekutorských zápisů a při činnostech vykonávaných z pověření soudu. Může zaměstnávat zaměstnance, kteří na základně jeho písemného zmocnění vykonávají jednotlivé úkony. Orgánem samosprávy exekutorů je Exekutorská komora ČR, která spolu s Ministerstvem spravedlnosti vykonává státní dohled nad exekuční činností. (Doleček, 2019)

## **3.4 Insolvenční řízení**

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, upravuje postupy při uplatňování pohledávek k insolvenčnímu řízení.



Insolvence nastane tehdy, kdy dlužník není schopen plnit své splatné závazky, a to z toho důvodu, že nemá dostatek peněžních prostředků. Dlužník je předlužen v případě, že má více věřitelů a závazky mají vyšší hodnotu než majetek.

V insolvenčním řízení se mohou vymáhat pouze pohledávky peněžité, ale nemusejí být vykonatelné. Věřitel může pohledávku vůči dlužníkovi podat k soudu, a to tím způsobem, že podá přihlášku. Dlužník, který má více než jednoho věřitele a peněžité závazky delší než třicet dnů po splatnosti a není způsobilý tyto závazky realizovat, může být v úpadku, a proto má věřitel právo podat návrh na insolvenční řízení. V tomto případě si ale věřitel musí zjistit jaké další věřitele dlužník má a v návrhu tyto věřitele označit.

Prvním krokem bude příprava podání insolvenčního návrhu, která zpravidla spočívá ve shromáždění podkladů, jež prokazují existenci pohledávky. Společně s přípravou insolvenčního návrhu je vhodné zpracovat i formulář pro přihlášení pohledávky, neboť ani věřitel podávající návrh není zbaven povinnosti svou pohledávku při zahájení insolvenčního řízení spolu s podaným návrhem v tomto řízení řádně přihlásit. (Dörfl, 2009)

Druhým krokem počíná rozhodnutím soudu o úpadku dlužníka. Následuje rozhodnutí o způsobu řešení tohoto úpadku, které mají v principu ve svých rukou věřitelé. V drtivé většině je výsledkem rozhodování věřitelů konkurz. A posledním krokem začíná rozhodnutím o způsobu řešení úpadku dlužníka. V případě konkursu je založena na zpeněžení majetku dlužníka a následné distribuci získaných prostředků mezi věřitele, v případě reorganizace na uskutečněné schváleného reorganizačního plánu. (Schönfeld, 2011)

Věřitel tedy musí brát v potaz, že bude evidentně muset zaplatit zálohu na náklady insolvenčního řízení až do výše padesáti tisíc korun uloženou soudem.

### **3.5 Konkurz**

Další ze způsobů řešení u nedobytných pohledávek je konkurz. Do tohoto řízení se dostanou především společnosti, které už nemají skoro žádný majetek, a tak se dodavatelé nemají, jak dostat ke svým nároků. Zákon č. 238/1996 Sb., o konkurzu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů stanoví: „Dlužník je v úpadku, jestliže má více věřitelů a není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky.“

Konkurz je součástí insolvenčního řízení a je to poslední možnost, která je spojena s úpadkem dlužníka. Při tomto způsobu vymáhání pohledávek dochází ke zpeněžení majtkové podstaty dlužníka a výnos se pak rozdělí mezi jeho věřitele.

Ze zpeněženého majetku se v první řadě uspokojí nároky správce konkurzní 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 zaměstnancům. Následují nároky státu z titulu daní, cla, sociálního a zdravotního pojištění a až nakonec přicházejí na řadu pohledávky dalších věřitelů. (Kislingerová, 2010)

Pro věřitele je podstatné, že pohledávky nebo jejich části, které jsou uspokojeny, po ukončení konkurzu zanikají. Neuspokojené pohledávky nebo části pohledávek, které uspokojeny nebyly, stejně tak pohledávky za dlužníkem, které nebyly včas a řádně přihlášeny, sice nezanikají, existují dále, ale nebude je již „na kom“ vymáhat. V případě právnické osoby podnikatele totiž konkurz v principu vede k likvidaci firmy a dále k výmazu firmy z obchodního rejstříku. (Schönfeld, 2011)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Představení společnosti

Pro ukázkou řízení pohledávek jsem si vybrala obchodní společnost METAL TRADE COMAX, a. s. Ve společnosti budu brát zřetel na objem a řízení pohledávek, splatnost pohledávek, tvorbu opravných položek a popřípadě poskytnu návrh možných zlepšení.

### 4.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma METAL TRADE COMAX, a.s., byla založena 12. října roku 1993 jako firma s názvem VSŽ METAL TRADE BOHEMIA, spol. s r. o. Až v roce 2007 byla zapsána jako METAL TRADE COMAX, s. r. o., se sídlem ve Velvarech. Od svého začátku je známá jako zprostředkovatel činnosti v oblasti obchodu, poradenská činnost v oblasti těžkého průmyslu, jako firma, které nakupuje zboží za účelem jeho dalšího prodeje a mnoho dalšího.

METAL TRADE COMAX, a.s., je jedním z prvních představitelů kontinuálního lakování v Evropě a jediným výrobcem kontinuálně lakovaného plechu v České republice. Společnost je členem asociace ECCA se sídlem v Bruselu sdružující nejvýznamnější evropské zpracovatele lakovaného plechu. Společnost je také výrobcem slévárenských slitin a předslitin hliníku a mědi, jakož i tvářených slitin, a jako jediná huť v ČR poskytuje mimo dodávek ingotů i dodávky tekutého hliníku. Dále je zpracovatelem hliníkových a pozinkovaných svitků na pásy a tabule a výrobcem tenkostěnných otevřených, uzavřených a svařovaných profilů z pozinkované pásky, s možností přesného lasového řezání a děrování. V místě sídla ve Velvarech provozuje společnost ještě moderní výrobu plechových střešních krytin a střešních doplňků.

Každý rok investuje společnost do rozvoje a nových technologií. Ročně prodá přes 220 tisíc tun svých výrobků, z toho přes 55 % do zahraničí – výrobky společnosti nacházejí odbyt na trzích 28 zemí světa.

Společnost METAL TRADE COMAX, a. s., má čtyři nosné výrobní programy:

- hutní provoz – tento program se věnuje výrobě a prodeji slévárenských slitin a předslitin neželezných kovů na bázi hliníku a mědi,
- lakovací linku – provádí se povrchová úprava plechů a pásů (ocel, žárově pozinkovaná ocel, hliník, hliníkové slitiny) nátěrovými hmotami, které se aplikují buď jednostranně či oboustranně, případně jsou opatřovány snímatelnou fólií,

- dělicí centrum – zpracovává ocelové a pozinkované plechy ve svitcích a na moderních dělicích linkách vyrábí plechy a přístřihy a pásy. Dělicí centra jsou umístěna v Kolíně a ve Velvarech,
- profilovací centra – zabývá se výrobou výztužných profilů z pozinkované oceli z pásků, uplatňujících se zejména ve stavebnictví. Profilovací centra jsou umístěna v Litovli a ve Velvarech.

## **4.2 Organizační struktura**

Předseda představenstva: Ing. Marián Manda, CSc.

Člen představenstva: Ing. Lukáš Hanus

Člen představenstva: Ing. Jaromír Hron

Předseda dozorčí rady: Ing. Helena Malečková

Člen dozorčí rady: Václav Kutílek

Člen dozorčí rady: JUDr. Blanka Vaigeltovej

Statutárním orgánem společnosti METAL TRADE COMAX, a. s., je předseda představenstva Ing. Marián Manda, CSc., kterému přísluší obchodní vedení společnosti a který rozhoduje o všech záležitostech. Nejvyšší orgánem je valná hromada, která rozhoduje většinou hlasů všech akcionářů přítomných na valné hromadě (podrobněji viz ustanovení zákona o obchodních korporacích)

## 4.3 Právní forma společnosti

Firma METAL TRADE COMAX, a. s. je akciová společnost. Akciová společnost je kapitálová společnost s nejrozšířenější právní formou podnikání. Obchodní jméno musí obsahovat označení „akciová společ.“ nebo zkratku akc. spol. nebo a. s.

Tabulka 2: Výpis obchodního rejstříku

Název obchodní firmy:	METAL TRADE COMAX, a. s.
Právní forma:	Akciová společnost
Den vzniku a zápis:	12. října 1993
Sídlo společnosti:	Sídlíště 420, 273 24 Velvary
Identifikační číslo:	496 84 442

Zdroj: Vlastní zpracování podle obchodního rejstříku

Základní kapitál společnosti METAL TRADE COMAX, a. s., činí 233 116 500 Kč, který se skládá z 2 001 ks kmenových akcií na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 116 500 Kč.

Společnost je mateřskou společností, která ovládá dceřiné společnosti a v následující tabulce jsou uvedeny také podíly dceřiných společností.

Tabulka 3: Podíly v ovládaných a řízených společnostech

Název společnosti	Podíl v %	Právní forma	Sídlo
KVARTA LITOVEL, a. s.	100%	akciová společnost	Víska 36, 783 21 Litovel, Česká republika
MTC Kolín, s. r. o.	100%	společnost s ručením omezeným	Velvary 420, 273 24, Česká republika
METAL TRADE COMAX (UK) LIMITED, Velká Británie	100%	akciová společnost	27 Berkeley road, BA 14 9DX Trowbridge, Velká Británie
MT Comax, s. r. o., Slovensko	100%	společnost s ručením omezeným	Bellova 3, 040 01 Košice, Slovensko

Zdroj: Účetní závěrka společnosti

## 4.4 Předmět podnikání

Předmět podnikání obchodní firmy METAL TRADE COMAX, a.s., můžeme rozdělit na hlavní předměty činnosti a na ostatní předměty činnosti.

Hlavní předmět činnosti:

- zámečnictví, nástrojářství,
- slévárnictví, modelářství,
- malířství, lakýrnictví a natěračství.

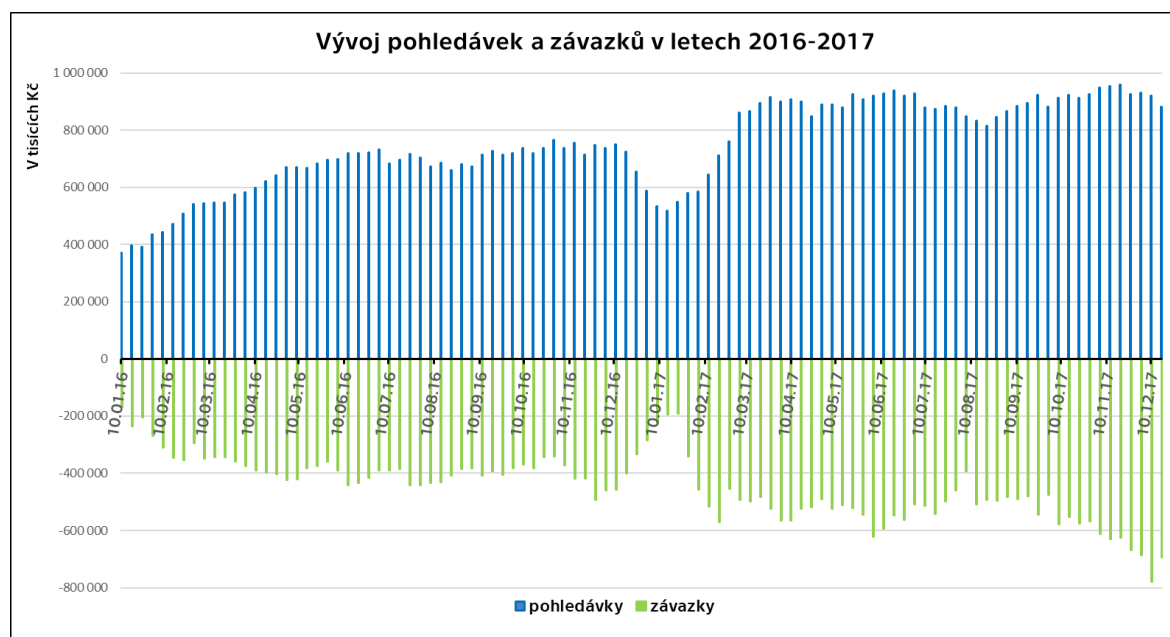
Ostatní předmět činnosti:

- hostinská činnost,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určena k přepravě zvířat nebo věcí.

## 4.5 Vývoj pohledávek a závazků

Společnost preferuje pohledávky a závazky na stejné úrovni s odůvodněním, že potom není nutné si brát bankovní úvěr a závazky je možné splatit na základě úhrady pohledávek.

Graf 1: Vývoj pohledávek a závazků v letech 2016-2017

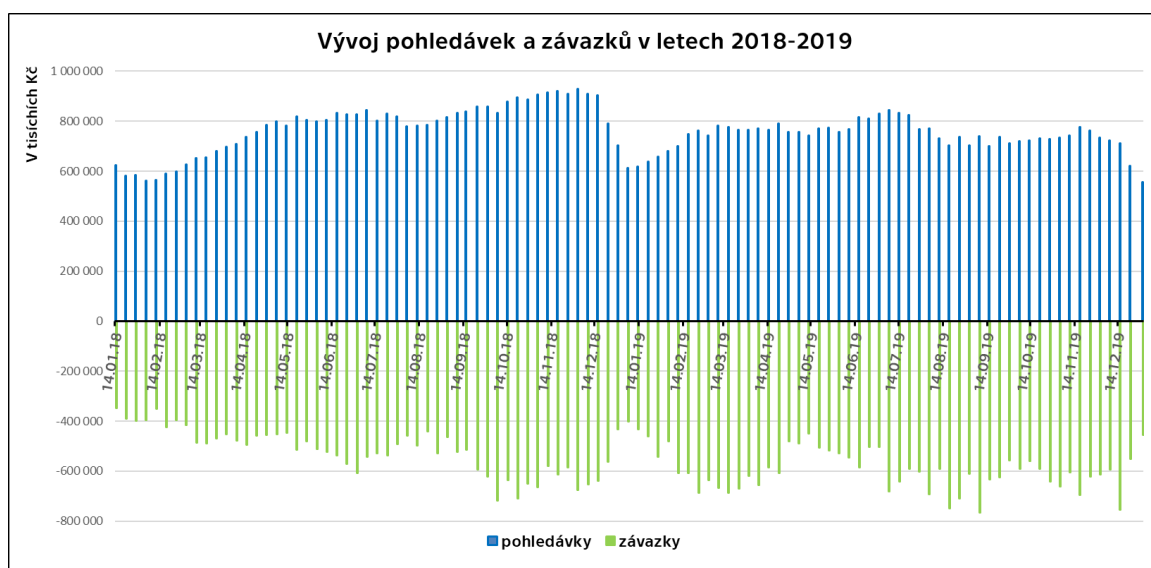


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

V letech 2016-2017 můžeme pozorovat, že vývoj pohledávek a závazků není na stejné úrovni. Pohledávky jsou tak o 50 % vyšší než závazky, takže si společnost musela brát úvěry bance, aby své závazky splatila, protože pouze část závazku byla schopná splatit z finančních prostředků, které měla k dispozici. Největší závazky měla v prosinci roku 2017, kdy hodnoty dosahovaly skoro 800 000 Kč, a nejnižší závazky měla mezi lednem a únorem roku 2017. Od března do prosince roku 2017 se pohybovaly pohledávky nad hodnotou 800 000 Kč. Pokud by většina pohledávek byla splacená včas, pak by pokryly veškeré závazky firmy. Závazky ze sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění a závazky k Finančním úřadům byly k 31.12.2017 do splatnosti a závazky po splatnosti nebyly žádné.



Graf 2: Vývoj pohledávek a závazků v letech 2018-2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

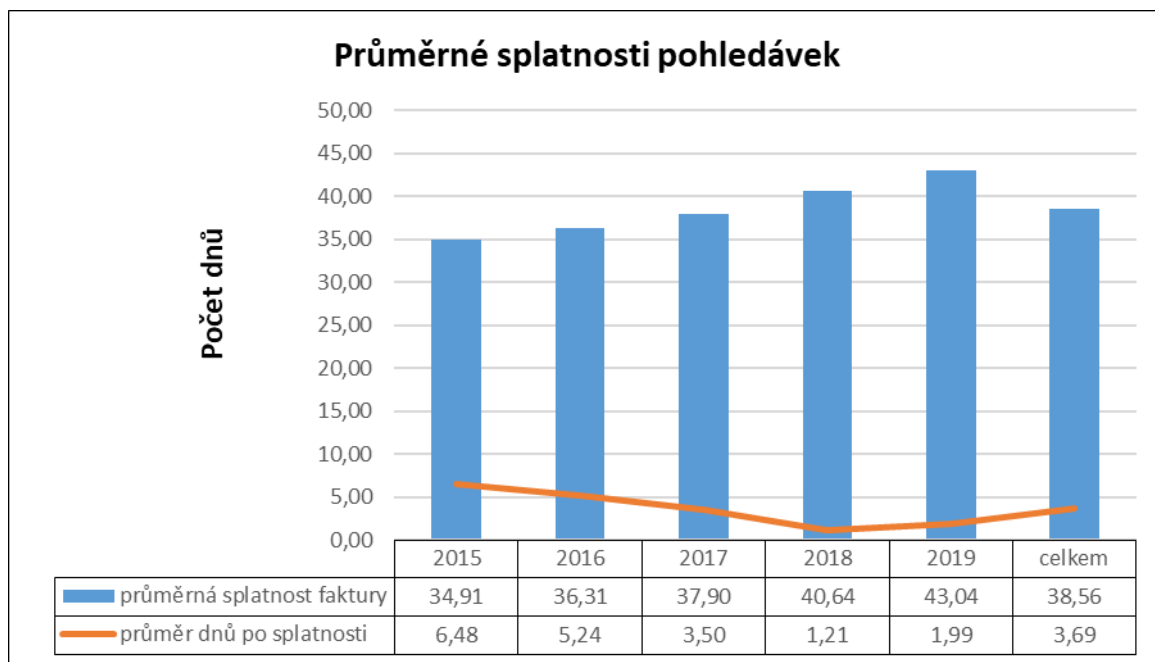
V letech 2018-2019 už to není tak jednoznačné. V tomto případě už to nebude 50 % na 50 %. V roce 2018 by se firma pohybovala kolem 70 % a v roce 2019 kolem 80 % v poměru celkových závazků a celkových pohledávek za jednotlivé období. Od roku 2018 využívá společnost k vylepšení provozního cash flow formu bezregresního faktoringu. Pohledávky jsou tak jištěny pojištěním. Aktuálně společnost spolupracuje s jednou faktoringovou společností. K 31.8.2018 společnost eviduje 40 milionů kusů dluhopisů v celkové hodnotě 40 milionů Kč. Stejně jako v roce 2017 tak i k 31.12.2018 byly všechny závazky splacené včas.

## 4.6 Splatnosti pohledávek

Společnost nabízí svým odběratelům různé doby splatnosti pohledávek, a to od 14 dnů do 90 dnů. Při sjednávání obchodu s novým zákazníkem se společnost vždy ověřuje historii a platební důvěryhodnost tohoto potencionálního odběratele. Firma využívá veřejně dostupných informací například u tuzemských odběratelů si z portálu justice ověřuje, zda odběratel plní svou povinnost zveřejňovat hospodářské výsledky. Dále si ověřuje, zda je odběratel spolehlivým plátcem DPH a podobně. Firma navíc využívá též placených informačních zdrojů o podnikatelských subjektech v České a Slovenské republice.

Co se týká zahraničních subjektů je získávání těchto informací trochu dražší záležitostí. Ve většině evropských zemí nejsou tyto informace veřejně dostupné, a proto i zde firma využívá placených informačních zdrojů. Takto získané informace umožňují firmě získat ucelený pohled na nového potenciálního zákazníka.

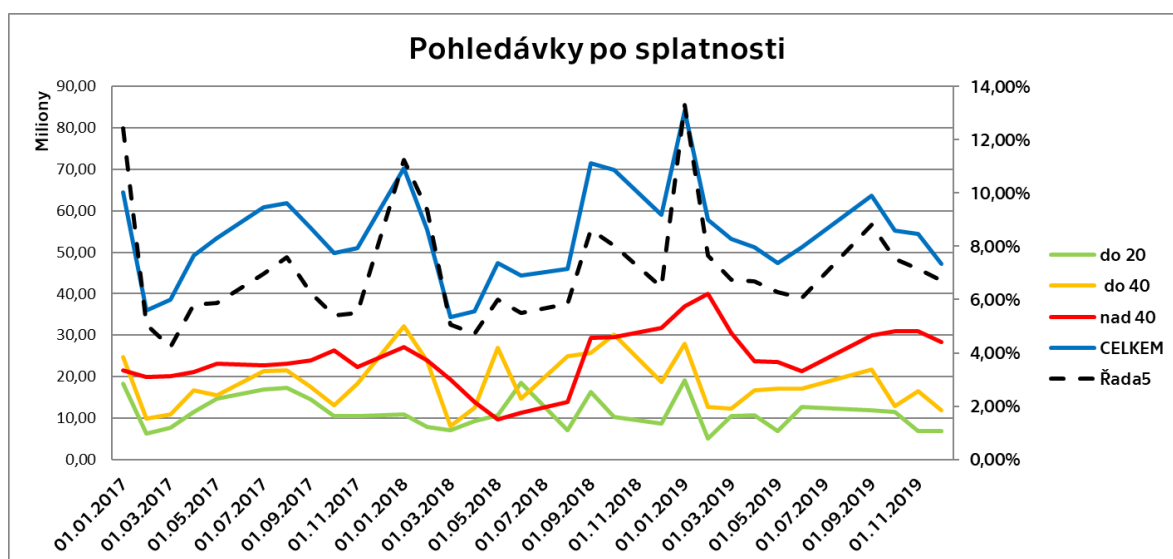
Graf 3: Průměrné splatnosti pohledávek



*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů*

Firma METAL TRADE COMAX, a. s. dává dobu splatnosti průměrně 38,56 dní, jak můžeme vidět v grafu č. 3. V roce 2015 byla průměrná doba splatnosti činila přibližně 35 dnů a z toho dnů po splatnosti bylo necelých 6,5 dnů. Nejméně dnů, kdy firmy platily po splatnosti bylo v roce 2018, to v zaplatily v průměru jeden den po splatnosti. V roce 2019 poskytla firma splatnost v průměru až 43 dní a v průměru zaplatili dlužníci jen přibližně dva dny po splatnosti. Z grafu č. 3 je patrné, že nejlepší řešení by mohlo být takové, kdy firma nabídne průměrnou splatnost 40 dní a dlužníci se v průměru opozdí pouze o jeden den.

Graf 4: Pohledávky po splatnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

V grafu č. 4 můžeme sledovat vývoj pohledávek po splatnosti po měsících. Jednotlivé křivky znázorňují výši pohledávek po splatnosti, a to v rozdělení do 20 dnů po splatnosti, do 40 dnů po splatnosti a nad 40 dnů po splatnosti. Modrá křivka znázorňuje celkovou výši otevřených pohledávek. Černá přerušovaná křivka znázorňuje procentuální poměr mezi celkovými a neuhrazenými pohledávkami. Z grafu je také patrné, že z celkových pohledávek společnosti je jen nízké procento pohledávek neuhrazených. Například k datu 12. 12. 2019 byly pohledávky v celkové hodnotě 702 180 691 Kč a z toho jen 47 169 001 Kč těch nezaplacených, což je pouze 6,72 %. Firma se snaží, aby byly pohledávky splaceny mezi 20 až 60 dny, což se jim daří a je to také vidět z grafu. Největší nárůst pohledávek po splatnosti můžeme sledovat vždy v období ledna a února, což je způsobeno ve většině případů přerušením provozů z důvodu dovolených v období vánočních a novoročních svátků. Výrobní firma pak rozjíždí svůj provoz až v průběhu měsíce ledna.

## 4.7 Řízení pohledávek

Společnost METAL TRADE COMAX, a. s. věnuje velkou pozornost řízení pohledávek a své úsilí zaměřuje na co největší minimalizaci možných ztrát z důvodu nesplacení pohledávek. Této problematice se věnují zaměstnanci finančního oddělení ve spolupráci s obchodním oddělením společnosti.

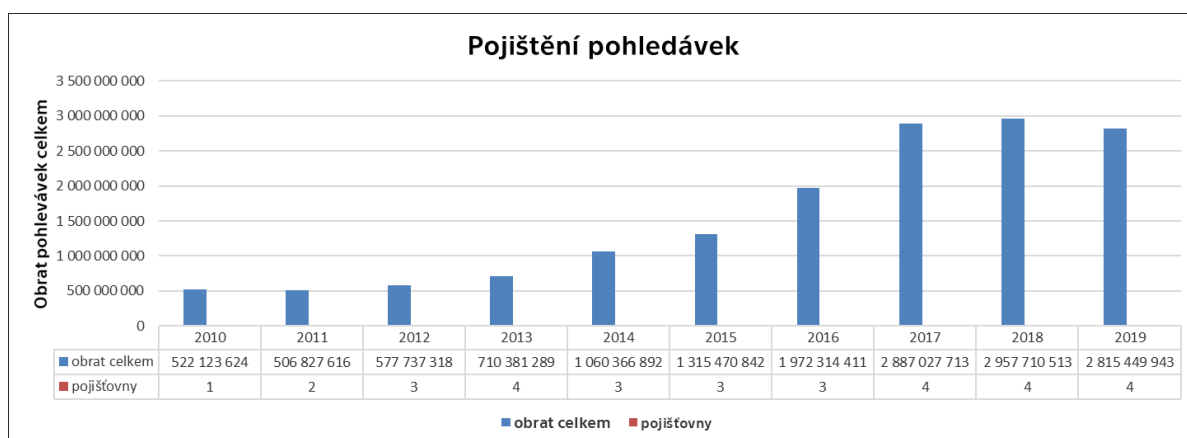
## 4.7.1 Pojištění pohledávek

Jedním z nástrojů, které kryjí rizika nezaplacení faktur za zboží z důvodu insolvence, platební neschopnosti či platební nevěle odběratele je pojištění pohledávek. Společnost METAL TRADE COMAX, a. s. využívá služeb všech čtyř pojišťoven, které toto pojištění na českém trhu nabízí.

Objem pojištěných pohledávek je vidět v grafu č. 5. Zde můžeme vidět razantní nárůst objemu pojištěných pohledávek v průběhu posledních tří až čtyř let.

V roce 2010 využívala firma pouze jednu pojišťovnu a celkový obrat činil 522 123 624 Kč. V roce 2011 využívala firma služeb dvou pojišťoven a celkový obrat činil 506 827 616 Kč. V letech 2017 až 2019, kdy firma využívala čtyři pojišťovny je patrné, že obrat pojištění pohledávek nabývalo nejvyšších hodnot, kdy úplně nejvyšší hodnoty, byly v roce 2018.

Graf 5: Pojištění pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

## 4.7.2 Řešení neuhrazených pohledávek

Společnost METAL TRADE COMAX, a. s. řeší stav neuhrazených pohledávek průběžně během celého roku. Finanční oddělení pravidelně informuje obchodníky o stavu neuhrazených pohledávek. Jednou za měsíc zasedá takzvaná pohledávková komise, která řeší všechny neuhrazené pohledávky, které jsou po splatnosti více jak 14 dnů. Ke každé pohledávce se přistupuje individuálně a vždy se navrhuje konkrétní způsob vymáhání. Ve valné většině funguje na dlužníky opakované upomínání, případně zaslání písemné upomínky. Velmi efektivním nástrojem je také postavení nových dodávek do doby úhrady. Pokud dlužník i přes veškeré urgencye svůj dluh neuhradí

nebo se nedomluví se společnostmi jinak například na splátkovém kalendáři, zasílá následně smluvní advokátní kancelář společnosti takzvanou předžalobní upomínku, na kterou poté navazuje žaloba a následná exekuce.

Důležitým nástrojem je také správné nastavení interního informačního systému společnosti. Již při zadávání nového odběratele do informačního systému je nutné na kartě zákazníka vždy nastavit výši interního limitu, tedy maximální částku, do které může mít zákazník otevřené saldo. Pokud je tento limit překročen, systém automaticky zablokuje jakékoliv další vložení nové kupní smlouvy. To samé platí také v případě, má-li odběratel pohledávku po splatnosti 40 dnů a více. Tyto případy pak musí obchodník aktivně řešit přímo s finančním oddělením společnosti. Oba tyto nástroje se firmě velice osvědčily, a proto je považuje za velmi efektivní.

#### **4.7.2.1 Neuhrazené pohledávky v roce 2017**

Pohledávky neuhrazené k 31. 11. 2017 byly v celkové výši 54 783 147 Kč. Pohledávky neuhrazené od 31 zákazníků byly vymáhány soudně a jednalo se o pohledávky v celkové hodnotě 9 985 594 Kč. U těchto pohledávek probíhá převážně exekuce a insolvence. Dále je pak možnost že je třeba dlužná firma před rozhodnutím o úpadku. Z té větší části si firma METAL TRADE COMAX, a. s. neuhrazené pohledávky řeší sama pomocí například zaslání upomínek nebo svou platbu urguje jiným způsobem. Neuhrazené pohledávky, které si firma řeší sama jsou v celkové hodnotě 44 797 552 Kč. Jako příklad neuhrazených faktur vymáhaných soudně si uvedeme pár příkladů.

Firma „A“ měla neuhrazenou fakturu z roku 2013 ve výši 100 080 Kč a přes veškerou snahu řešit tento problém mimosoudně došlo k soudnímu vymáhání za pomoci pověřené pojišťovny, kdy 15.12.2015 přistoupila firma METAL TRADE COMAX, a. s. k trestnímu řízení na bývalé jednatele a s touto firmou probíhaly incidenční spory. Firma „B“ měla neuhrazené tři faktury z roku 2015 v celkové hodnotě 405 015 Kč. O tyto neuhrazené faktury se starala pojišťovna a 25.09.2015 byla firma prohlášena do insolvence a dále pak probíhalo zpeněžování majetku. Dalším příkladem je firma „C“, která neuhradila dvě faktury splatné v roce 2017 v celkové hodnotě 1 189 491 Kč, tyto faktury nebyly ještě ani rok po splatnosti, ale firma zvolila soudní vymáhání, při kterém byly pověřeny dvě pojišťovny. Dlužná firma ale neměla žádné prostředky na uhrazení, a to ani v dalších letech. Firma „D“ měla neuhrazené faktury z roku 2012 v celkové hodnotě 166 828 Kč, tato firma nebyla ochotna tuto částku splatit včas a vše bylo svěřeno pojišťovně. Dne 7.4.2016 došlo k oznámení o částečném popření pohledávky.

Z protokolu o přezkumném jednání vyšlo, že pohledávka byla zařazena na zvláštní přezkumné jednání, aby soud mohl rozhodnout o podaných námitkách proti usnesení o přeřazení pohledávky se zajištěných pohledávek do nezajištěných pohledávek. Poslední firma „E“ měla čtyři neuhrazené faktury v celkové hodnotě jen 68 812 Kč. Tato firma byla v insolvenční a dne 14.1.2015 byla doplněna o přihlášku o úroky.

Tabulka 4: Neuhrazené faktury k 31.11.2017

<b>Datum splatnosti</b>	<b>Číslo faktury</b>	<b>Název dlužné firmy</b>	<b>Dlužná částka v Kč</b>
10.12.2013	131013274	Firma "A"	100 080
07.05.2015	151005595	Firma "B"	333 227,00
14.05.2015	151006007		20 997,00
20.05.2015	151006171		50 791,00
30.01.2017	161018158	Firma "C"	932 063
20.05.2017	171005301		257 428
25.08.2012	121007198	Firma "D"	21 219,00
25.08.2012	121007199		65 500,00
25.08.2012	121007200		38 130,00
25.08.2012	121007202		21 927,00
25.08.2012	121007204		20 052,00
22.08.2013	131007279	Firma "E"	40 656,00
08.09.2013	131008587		37,00
08.09.2013	131008588		27 153,00
11.12.2013	131012256		966,00
<b>Celkem</b>			<b>1 930 226</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.7.2.2 Neuhrazené pohledávky v roce 2018

Neuhrazené pohledávky k 31. 12. 2018 byly v celkové hodnotě 61 691 797 Kč. Pohledávky neuhrazené od 28 zákazníků byly vymáhány soudně a jednalo se o pohledávky v celkové výši 7 484 319 Kč. U těchto pohledávek probíhá konkurz, exekuce, insolvence nebo se neuhrazenou fakturu snaží vymáhat pojišťovna anebo byl prohlášen úpadek. U některých případů se postupuje jinak a tyto případy si rozebereme trošku více. Ve většině případů si firma řeší své pohledávky mimosoudně a tyto pohledávky jsou v celkové hodnotě 54 207 477 Kč.

Firma „O“ neuhradila fakturu splatnou v roce 2018 ve výši 259 335 Kč, a i přes veškerou snahu se s firmou domluvit, muselo dojít k soudnímu vymáhání, o které se stará pověřená pojišťovna. Další takovou firmou, kdy se nebylo možné domluvit a muselo tedy dojít k soudnímu vymáhání je firma „P“, která neuhradila dvě faktury v celkové hodnotě 308 016 Kč, proto firma METAL TRADE COMAX, a. s. přistoupila pomocí pojišťovny k podání žaloby. U firmy „Q“ byla 7/2018 zaslána přihláška do insolvence, jelikož nebyla schopna platit své závazky u více věřitelů a firmě METAL TRADE COMAX, a. s. neuhradila fakturu splatnou v roce 2018 ve výši 317 601 Kč. Jako další příklad je firma „R“, která měla svou fakturu splatit už v roce 2014 a to v hodnotě pouze 48 930 Kč, tato firma nebyla schopna tuto částku splatit v čas, a proto se neuhrazená faktura řeší soudně. Pojišťovna se tedy domluvila s dlužnou firmou na postupném splácení pohledávky, a to po dobu 10 let. Jako poslední bych uvedla firmu „S“, která měla svou fakturu splatnou také v roce 2014 v hodnotě 433 249 Kč. V roce 2015 byl zaslán souhlas s reorganizací a dlužná firma splatí 50 % pohledávky během 5 let a zbytek nesplatí nikdy, s tímto postupem souhlasila pověřená pojišťovna. A vše ještě záleží na rozhodnutí věřitelského výboru.

Tabulka 5: Neuhrazené faktury k 31.12.2018

Datum splatnosti	Číslo faktury	Název dlužné firmy	Dlužná částka v Kč
25.04.2018	181200933	Firma "O"	259 335
16.05.2018	181201225	Firma "P"	156 386
19.05.2018	181201297		151 630
14.05.2018	181201642	Firma "Q"	317 601
05.09.2014	141201549	Firma "R"	48 930
09.09.2014	141201592	Firma "S"	433 429
<b>Celkem</b>			<b>1 367 311</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.7.2.3 Neuhrazené pohledávky v roce 2019**

Neuhrazené pohledávky k 31. 12. 2019 byly ve výši 49 534 318 Kč. Pohledávky neuhrazené od 32 zákazníků byly vymáhány soudně a jednalo se o pohledávky v celkové hodnotě 13 146 113 Kč. U některých těchto pohledávek vymáhaných soudně tedy probíhá konkurz, insolvence, exekuce nebo byla firemní advokátní kancelář zaslána upomínka. Dále jsou tu také případy, kdy neuhrazené pohledávky vymáhá jedna z pojišťoven nebo je na zákazníka podaná žaloba. Zbytek neuhrazených pohledávek v celkové výši 34 022 887 Kč firma zatím řeší mimosoudně. Pro ukázkou jsem vybrala 5 firem, u kterých popíšu průběh neuhrazených pohledávek.

Firma „V“, u které byla faktura v hodnotě 353 678 Kč a tato částka byla vymáhána soudně vyplatila 90 % pohledávek pojišťovna. Firma „W“ měla nezaplacené čtyři faktury z roku 2016 a 2017 v celkové hodnotě 278 507 Kč a u této firmy probíhá konkurz, protože měla tyto nezaplacené faktury po splatnosti více jak 1 000 dnů. Další nezaplacenou fakturu ve výši 52 704 Kč má firma „X“ z roku 2010, je tedy po splatnosti 9 let, a u této firmy probíhá exekuce. Firma „Y“ má jednu neuhrazenou fakturu v hodnotě 745 525 Kč a tato faktura je z roku 2012, tímto případem se zaobírala pojišťovna. Na dlužnou firmu bylo vypsáno insolvenční řízení a firmě METAL TRADE COMAX, a. s. už část neuhrazené pohledávky z tohoto řízení vyplatila a insolvenční řízení dále pokračuje. Jako poslední příklad bych uvedla firmu „Z“, která má nezaplacené čtyři faktury z roku 2015 a 2016 v celkové hodnotě 2 111 916 Kč. Dlužník je v ochranné lhůtě před věřiteli, proto pojišťovna podala firmu k soudu pomocí přihlášky, kterou zaslala do 15.1.2016, tentýž rok v květnu bylo potvrzeno emailem od právníků dlužníka, že neuhrazené pohledávky evidují a firma METAL TRADE COMAX, a. s. čekala na dokumenty o zahájení insolvence. K poslednímu dni roku 2019 je tedy firma v insolvenci.



Tabulka 6: Neuhrazené faktury k 31.12.2019

<b>Datum splatnosti</b>	<b>Číslo faktury</b>	<b>Název dlužné firmy</b>	<b>Dlužná částka v Kč</b>
09.11.2018	181203943	Firma "V"	353 678
05.12.2016	161014716	Firma "W"	26 732
26.12.2016	161015882		70 315
20.01.2017	161017109		104 362
05.03.2017	171000735		77 098
16.07.2010	101005131		Firma "X"
18.12.2012	121201661	Firma "Y"	745 525
13.12.2015	151202314	Firma "Z"	717 170
29.12.2015	151202490		745 342
11.01.2016	151202634		509 291
04.02.2016	151202927		140 113
<b>Celkem</b>			<b>3 542 330</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.7.3 Tvorba opravných položek

Tvorbu opravných položek firma METAL TRADE COMAX, a. s. řeší zákonně (daňově) a účetně. Při tvorbě zákonných opravných položek se firma řídí podle zákona o rezervách. Účetní opravné položky řeší podle vnitřní směrnice a to tak, že nejdříve musí danou pohledávku ocenit na její reálnou hodnotu. Reálnou hodnotu nalezneme v rozvaze firmy ve sloupci netto, kdy sloupec korekce znamená opravnou položku k pohledávkám. Osoba pověřená tvorbou opravných položek tedy musí dostat pohledávku na hodnotu, které reprezentuje skutečné ocenění pohledávky. Pokud je pohledávka 7 až 12 měsíců po splatnosti, vytvoří účetní opravnou položku ve výši 20 %, a pokud bude pohledávka po splatnosti déle jak rok, pak vytvoří opravnou položku ve výši 100 %, protože si myslí, že zákazník už svou pohledávku nezaplatí.

Zákonné opravné položky podle zákona o rezervách se vytvářejí takto. Pokud uplynulo více než 18 měsíců, tvoří se zákonné opravné položky ve výši 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky a pokud uplynulo více než 30 měsíců tvoří se opravné položky ve výši 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Pokud je pohledávka splatná déle jak 18 měsíců pak se tvoří zákonná opravná položka ve výši 50 % a na zbylou částku se vytvoří účetní opravná položka ve výši 100 %. Pokud je pohledávka splatná déle než 30 měsíců pak se daňová opravná položka řeší podle zákona o rezervách ve výši 100 % a účetní opravná položka bude 0.

Podmínkou pro tvoření opravných položek je, že se tvoří jen k těm položkám, které jsou na 6xx účtech tedy na tržbách, dále se pak opravné položky se tvoří pouze k pohledávkám, které jsou starší než rok nebo které jsou v insolventci nebo v konkurzu. Opravné položky se nesmí tvořit ke „kamarádským“ firmám nebo k zaměstnancům

Tvorbu účetních opravných položek rozděluje společnost takto:

- 0–6 měsíců 0 %
- 7-12 měsíců 20 %
- 13-18 měsíců 100 %
- 19-30 měsíců 100 %
- více jak 30 měsíců 100 %

K 31.12.2019 se vytvořily zákonné opravné položky v celkové hodnotě 8 952 853 Kč, kdy 2 597 837 Kč byly vytvořeny podle § 8a zákona o rezervách a zákonné opravné položky pohledávek v insolventci 6 355 017 Kč bylo vytvořeno podle § 8 zákona o rezervách a účetní opravné položky ve výši 6 355 017 Kč.

U pohledávek, které byly splatné v rozmezí 7 až 12 měsíců se vytvořily účetní opravné položky do 20 % v celkové hodnotě 414 040 Kč. Například firma R „XX“, která měla dvě neuhrazené faktury v celkové hodnotě 592 599 Kč vytvořila společnost METAL TRADE COMAX, a. s. účetní opravné položky ve výši 20 %. Další firma A „XX“, u které vytvořila společnost účetní opravné položky ve výši 20 % měla firma také dvě nezaplacené faktury.

Jako další jsou pohledávky, které byly splatné v rozmezí 13 až 18 měsíců. U těchto pohledávek se vytvořili účetní opravné položky do 100 % ve výši 103 362 Kč a opravné položky podle § 8 zákona o rezervách, kdy firmy byli v insolventci také do 100 %. Firma A „XY“ měla dvě neuhrazené faktury splatné v roce 2018 v celkové hodnotě 2 025 216 Kč a byla v insolventci, proto společnost METAL TRADE COMAX, a. s. vytvořila opravné položky ve výši 100 %. Firma D „XY“ měla šest neuhrazených faktur v celkové hodnotě 79 671 Kč a na tuto částku byly vytvořené účetní opravné položky na 100 %.

Pohledávky po splatnosti 19 až 30 měsíců se vytvořily zákonné opravné položky do výše 50 % v hodnotě 383 039 Kč a účetní opravné položky do 100 % také ve výši 383 039 Kč. U firmy S „XYZ“, u které byla neuhrazená jedna faktura ve výši 300 650 Kč byly vytvořené zákonné opravné položky ve výši 50 % tedy a zbytek byly účetní opravné položky ve výši 100 %. Stejně tak byly vytvořeny opravné položky u firmy B „XZY“, která měla nehrazenou také jednu fakturu ve výši 110 422 Kč

A jako poslední skupinou jsou faktury po splatnosti déle jak 30 měsíců, kdy se ve většině případů tvořily opravné položky do 100 % a jednalo se o firmy v insolventi nebo konkurzu. Jako příklad si uvedeme firmu S „X“, která neuhradila dvě faktury splatné v roce 2017 v celkové hodnotě 1 189 491 Kč, a proto se na tuto částku vytvořily opravné položky ve výši 100 % a to podle § 8 zákona o rezervách. Firma P „X“ neuhradila čtyři faktury splatné v roce 2015 a 2016 v celkové hodnotě 2 086 056 Kč a na tuto částku se vytvořily zákonné opravné položky ve výši 100 %.

## **4.8 Návrhy pro možná zlepšení**

Obchodní společnost METAL TRADE COMAX, a. s. věnuje velkou pozornost v oblasti řízení pohledávek, a to konkrétně na pojištění pohledávek, kdy využívá služby všech pojišťoven, které se tomuto tématu věnují a řešení neuhrazených pohledávek, kdy finanční oddělení pravidelně informuje obchodníky o stavu neuhrazených pohledávek a dále se pak každý měsíc koná pohledávková komise, která řeší neuhrazené pohledávky, které jsou po splatnosti 14 dnů a více. V tomto směru je společnost velice úspěšná.

K zajištění rizika neuhrazených pohledávek společnost využívá bezregresní faktoring. Společnost tedy postupuje krátkodobé pohledávky, které se pohybují od 14 do 90 dnů faktoringové společnosti před datem splatnosti, která vyplatí obratem určitý podíl pohledávek v jejich jmenovité hodnotě. Faktoringová společnost doplatí firmě zbývající částku do 100 % nominální hodnoty postoupené pohledávky až po uhrazení od odběratele. Společnosti METAL TRADE COMAX, a. s. bych doporučila, aby zvýšila faktoring například o další dvě faktoringové společnosti a předešla tak riziku nezaplacených pohledávek. Společnost si tak zajistí dostatečné provozní cash flow a bude mít finanční prostředky na zaplacení svých závazků.

Forfaiting funguje podobně jako faktoring, s tím rozdílem, že forfaiting postupuje pohledávky střednědobé až dlouhodobé, což jsou pohledávky se splatností 90 a více dnů. Forfaiting by se společnosti mohl vyplatit z toho důvodu, že je dodavatelem zboží nebo služeb do zahraničí ve větších hodnotách, ale musela by počítat s tím, že tyto pohledávky jsou zajištěny bankovní zárukou nebo směnkou. Pomocí forfaitingové společnosti se tak vyloučí rizika spojená z nesplacení odběratelem a rizika měnového kurzu.

Nejlepším možným řešením by bylo, kdyby společnost měla větší objem závazků než pohledávek. Protože pokud bude mít společnost menší objem pohledávek, pak nebude muset svým zákazníkům poskytovat bezúročný úvěr, a naopak pokud bude mít větší objem závazků, bude společnosti METAL TRADE COMAX, a. s. poskytován bezúročný úvěr ze strany zákazníků

Průměrnou dobu splatnosti firma nabízí 38,56 dní. Já bych doporučila zkusit tuto dobu zkrátit na 30 dní s menším rizikem, že dlužníci budou platit se zpožděním. Pak je tu také možnost, že by firma nabídla průměrnou dobu splatnosti 40 dní, pak by se dlužníci opozdili s platbou pouze o jeden den, jak vyšlo z grafu č. 3.

# ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat stav pohledávek ve vybrané společnosti a na základě analýzy navrhnout možná zlepšení v řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Pohledávky patří mezi hlavní faktory, které ovlivňují chod podniku a mají vliv na finanční a majetkovou strukturu podniku. Firmy by jim měly věnovat pozornost, protože pokud není pohledávka uhrazena ve sjednaném termínu splatnosti, mají neuhrazené pohledávky vliv na cash flow společnosti. Větší vliv na ekonomickou a finanční situaci firmy má pohledávka nedobytná. V řízení pohledávek je tedy nejdůležitější prevence a vymáhání pohledávek.

Práce byla rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická je pak dále strukturována do tří kapitol.

V teoretické části byla vysvětlena problematika pohledávek, zejména jejich vznik, zánik a způsoby zajištění. Obecně tedy můžeme říct, že pohledávka je právo věřitele na určité plnění od dlužníka. Pohledávky společnosti rozdělují do 3 základních skupin, a to pohledávky z obchodního styku, pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů a ostatní pohledávky. Dále pak bylo objasněno efektivní řízení pohledávek, tvorba opravných položek k pohledávkám a v neposlední řadě také dopad opravných položek na výsledek hospodaření, základ daně a cash flow. V poslední části bylo popsáno mimosoudní a soudní vymáhání pohledávek.

V praktické části bylo poukázáno na vývoj pohledávek a závazků ve společnosti METAL TRADE COMAX, a. s., která je jediným výrobcem kontinuálně lakovaného plechu, a která jako jediná huť v ČR poskytuje dodávky ingotů a tekutého hliníku. V této části bylo dále poukázáno na splatnosti pohledávek, kdy se společnost pohybuje v rozmezí od 14 do 90 dnů a před samotným sjednáním obchodu s novým zákazníkem si ověřuje potřebné informace.

V neposlední řadě byla práce zaměřena na řízení pohledávek, a to konkrétně na pojištění pohledávek v letech 2010 až 2019 a řešení neuhrazených pohledávek ve sledovaném období od roku 2017 do roku 2019. A jako poslední byla práce věnována tvorbě opravných položek k pohledávkám.

Na závěr celé této bakalářské práce byl podán návrh na možná zlepšení, jak by mohla obchodní společnost předcházet neuhrazeným pohledávkám.

## Seznam použité literatury

- [1] ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- [2] DRBOHLAV, Josef a POHL, Tomáš, 2011. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 244 s. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- [3] KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [4] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [5] PELIKÁN, Martin, 2017. *Zajištění a utvrzení dluhu v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 416 s. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-192-7.
- [6] PILÁTOVÁ, Jana a RICHTER, Jaroslav, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 119 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- [7] SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- [8] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 466 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [9] ŠANTRŮČEK, Jaroslav a ŠTĚDRA, David, 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 167 s. ISBN 978-80-245-1920-3.
- [10] WENCLOVÁ, Jana, WENCEL, Tomáš, KRIEGSMAN, Pavel, 2019. *Ekonomika a účetnictví veřejných výzkumných institucí*. 2., upravené vydání. Praha: Academia, 129 s. ISBN 978-80-200-2905-8.
- [11] SCHÖNFELD, Jaroslav, 2011. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Praha: C.H. Beck, 169 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-302-8.

## Elektronické zdroje

- [12] *BusinessInfo.cz*, Forfaiting [online]. Praha: CzechTrade, 2014 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/presun-rizika-na-jine-podnikatelske-subjekty-transfer-rizika/3/>
- [13] *BusinessInfo.cz*, Zánik pohledávek [online]. Praha: CzechTrade, 2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/4/>
- [14] *BusinessInfo.cz*, Forfaiting [online]. Praha: CzechTrade, 2014 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/presun-rizika-na-jine-podnikatelske-subjekty-transfer-rizika/3/>
- [15] *BusinessInfo.cz*, DOLEČEK, Marek. Způsoby a postup při vymáhání pohledávek [online]. Praha: CzechTrade, 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/5/>
- [16] *BusinessInfo.cz*, DOLEČEK, Marek. Zánik pohledávek [online]. Praha: CzechTrade, 2019 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/4/>
- [17] *Pravniradce.ihned.cz*, DÖRFL, Luboš. Insolvenční řízení [online]. Praha: Economia, a.s., 2009 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://pravniradce.ihned.cz/c1-36435440-k-vymahani-pohledavek-vykonem-rozhodnuti-exekuci-nebo-v-insolvencnim-rizeni>

## Právní předpisy

- [18] Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/89-2012-obcansky-zakonik/>
- [19] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- [20] Zákon č. 593/1992 Sb., České národní rady o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-593>
- [21] Zákon č. 238/1996 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1996-238>
- [22] Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-120>
- [23] Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182>
- [24] Zákon č. 119/2001 Sb., kterým se stanoví pravidla pro případy souběžně probíhajících výkonů rozhodnutí, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-119f>



- [25] Zákon č. 191/ 1950 Sb., směnečný a šekový. Dostupné z:  
<https://www.kurzy.cz/zakony/191-1950-zakon-smenecny-a-sekovy/>
- [26] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Dostupné z:  
<https://www.kurzy.cz/zakony/90-2012-zakon-o-obchodnich-korporacich/paragraf-577/>
- [27] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
- [28] Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Dvě dimenze řízení pohledávek.....	12
Obrázek 2: Prohlášení ručitele podle § 2018 NOZ .....	18
Obrázek 3: Základní vztahy faktoringu.....	22

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Postup vymáhání pohledávek po splatnosti.....	25
Tabulka 2: Výpis z obchodního rejstříku .....	33
Tabulka 3: Podíly v ovládaných a řízených společnostech.....	33
Tabulka 4: Neuhrazené faktury k 31.11.2017 .....	41
Tabulka 5: Neuhrazené faktury k 31.12.2018 .....	42
Tabulka 6: Neuhrazené faktury k 31.12.2019 .....	44

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj pohledávek a závazků v letech 2016-2017 .....	35
Graf 2: Vývoj pohledávek a závazků v letech 2018-2019 .....	36
Graf 3: Průměrné splatnosti pohledávek.....	37
Graf 4: Pohledávky po splatnosti .....	38
Graf 5: Pojištění pohledávek.....	39

