



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK U PODNIKATELE

INDEMNITY AND DEBT DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Aleš Zlámal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Aleš Zlámal
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Helena Musilová
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Zajištění a vymáhání pohledávek u podnikatele

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

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

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

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

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

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

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

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na hodnocení vývoje pohledávek vybraného podnikatele od roku 2015 do 2019. Teoretická část je zaměřena na důležité právní pojmy a na pohledávky z ekonomického hlediska. Analytická část práce se zabývá vývojem pohledávek konkrétního subjektu a způsoby, kterými je subjekt zajišťuje a vymáhá. Na základě analytické části práce jsou předloženy návrhy na zlepšení současného stavu zajišťování a vymáhání pohledávek.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on the evaluation of the debts of chosen business entity from 2015 to 2019. The theoretical part of the thesis is focused on important juridical terms and debts from an economic point of view. The analytical part of the thesis deals with the development of debts of specific entity and methods of securing and collecting debts which this entity uses. Based on the analytical part of the thesis, suggestions are made for the improvement of the current situation of securing and collecting debts.

Klíčová slova

pohledávka, závazek, zajištění a vymáhání pohledávky, věřitel, dlužník

Key words

debt, engagement, debt securing and collecting, creditor, debtor

Bibliografická citace

ZLÁMAL, Aleš. *Zajištění a vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127677>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Helena Musilová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 17. Května 2020

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl velmi poděkovat paní Mgr. Heleně Musilové za její ochotnou pomoc, rady a trpělivost po celou dobu psaní této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1 Právní úprava pohledávek v České republice	13
1.2 Pojmy dlužník a věřitel	13
1.2.1 Věřitel	13
1.2.2 Dlužník.....	13
1.3 Závazek, pohledávka a dluh.....	14
1.4 Příslušenství pohledávky.....	14
1.5 Vznik závazku.....	14
1.6 Zajištění dluhu.....	15
1.6.1 Ručení	15
1.6.2 Finanční záruka.....	16
1.6.3 Zajišťovací převod práva	16
1.7 Utvrzení dluhu.....	17
1.7.1 Smluvní pokuta.....	17
1.7.2 Uznání dluhu.....	17
1.8 Výhrada vlastnického práva	18
1.9 Pojištění pohledávky	18
1.10 Postoupení pohledávky	19
1.11 Skonto	19
1.12 Platba předem.....	19
1.13 Inkasní platba	20
1.14 Zánik závazku	20
1.14.1 Splnění	20
1.14.2 Jiné způsoby zániku závazku.....	21
1.15 Promlčení	22
1.16 Prekluze.....	23
1.17 Problematická pohledávka a předcházení jejímu vzniku	23
1.17.1 Informace o obchodním partnerovi.....	23
1.17.2 Právní ošetření vztahu s obchodním partnerem.....	24
1.17.3 Správa pohledávek	24
1.18 Vymáhání pohledávek mimosoudně	25
1.18.1 Vymáhání pohledávky věřitelem	25
1.18.2 Vymáhání pohledávky inkasní kanceláří.....	25
1.19 Vymáhání pohledávek soudně	26
1.19.1 Nalézací řízení dle občanského soudního řádu.....	26
1.19.2 Vymáhání pohledávky v rozhodčím řízení.....	27
1.19.3 Vykonávací řízení dle občanského soudního řádu	27
1.19.4 Exekuční řízení	28
1.20 Pohledávky z ekonomického hlediska	28
1.20.1 Platební neschopnost.....	28
1.20.2 Ukazatele likvidity	29

1.20.3	Analýza zadluženosti	31
1.20.4	Doba obratu pohledávek	32
1.20.5	Doba obratu závazků	32
1.21	Shrnutí teoretické části	32
2	ANALYTICKÁ ČÁST	33
2.1	Představení podnikatele	33
2.2	Analýza v právní oblasti.....	34
2.2.1	Rámcová kupní smlouva.....	35
2.2.2	Všeobecné obchodní podmínky.....	36
2.2.3	Prevence vzniku pohledávky	36
2.2.4	Zajištění pohledávek	38
2.2.5	Vymáhání pohledávek	40
2.3	Analýza pohledávek	41
2.3.1	Analýza pohledávek za rok 2015.....	42
2.3.2	Analýza pohledávek za rok 2016.....	44
2.3.3	Analýza pohledávek za rok 2017.....	46
2.3.4	Analýza pohledávek za rok 2018.....	48
2.3.5	Analýza pohledávek za rok 2019.....	50
2.4	Analýza v ekonomické oblasti	52
2.4.1	Doba obratu pohledávek	52
2.4.2	Doba obratu závazků	53
2.4.3	Porovnání doby obratu pohledávek a závazků	54
2.4.4	Analýza likvidity.....	55
2.4.5	Analýza celkové zadluženosti.....	56
2.5	Možné dopady koronavirové krize.....	57
2.6	Shrnutí analytické části	58
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	59
3.1	Prevence vzniku problematické pohledávky.....	59
3.1.1	Zjištění více informací o nových obchodních partnerech.....	59
3.1.2	Vytvoření všeobecných obchodních podmínek	61
3.1.3	Komunikace s kupujícím	62
3.2	Zajištění pohledávek	63
3.2.1	Bankovní záruka	63
3.3	Vymáhání pohledávek.....	64
3.3.1	Inkasní agentura.....	64
3.3.2	Vymáhání soudní cestou	66
3.4	Vyrovnaní doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.....	66
3.5	Doporučení spojená s aktuální koronavirovou krizí	67
3.6	Zhodnocení návrhů a jejich realizovatelnost v praxi	67
4	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	70
	SEZNAM GRAFŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Podnikání je velmi náročná činnost, která vyžaduje spoustu času a energie a je neustále spojená s poměrně velkým množstvím rizik. Jedním z nich je to, že podnikateli jeho obchodní partneři neplatí řádně a včas, nebo dokonce vůbec. Takové jednání bohužel není ojedinělé a leckterého podnikatele může přivést do velkých finančních problémů. Podnikatel musí hradit nejrůznější výdaje, jako jsou například mzdy zaměstnanců nebo materiál, a pokud mu jeho kupující neplatí, může se velmi rychle dostat do druhotné platební neschopnosti. Téma jsem si pro svou práci vybral především kvůli tomu, že je tato problematika velmi zajímavá a v praxi se s ní může člověk běžně setkat.

Při psaní této práce se mnou velmi vstřícně spolupracoval podnikatelský subjekt, který si však přál zůstat v anonymitě, proto bude ve zbytku práce označován jen jako společnost XYZ s.r.o.

Práce je rozdělena na tři hlavní dílčí celky. První z nich tvoří teoretická východiska. Jsou zde uvedeny důležité právní pojmy spojené s pohledávkami, vznik a zánik pohledávky, jak lze předcházet vzniku problematické pohledávky a jejich vymáhání soudní i mimosoudní cestou.

Druhá část je zaměřena na analýzu současného stavu zajišťování a vymáhání pohledávek u podnikatele XYZ s.r.o. Analytická část obsahuje také pohled na pohledávky podnikatele z ekonomického hlediska.

V závěrečné části práce jsou popsány návrhy, jak by dle mého názoru mohl sledovaný podnikatelský subjekt zlepšit nejen prevenci vzniku problematických pohledávek, ale také jejich zajištění a případné vymáhání.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Problémem, kterým se podnikatel zabývá, je neplacení pohledávek ze strany jeho odběratelů včas, tedy v termínu splatnosti, a rizika z toho plynoucí.

Zmíněný problém má přímý dopad na cash flow, kdy vzniká nutnost profinancovat provoz z provozních bankovních úvěrů a zápůjček. Především z tohoto důvodu se podnikatel snaží eliminovat výše uvedený problém. Tato snaha mimo jiné výrazně přispívá k dobrým obchodním vazbám a seriózním obchodním vztahům.

Negativních dopadů uvedeného problému na sledovaný subjekt lze najít hned několik. V první řadě musí podnikatel chybějící peněžní prostředky nahrazovat bankovními úvěry a zápůjčkami. Tyto cizí zdroje jsou samozřejmě dražší o úroky oproti vlastním peněžním prostředkům.

Další problém navazuje hned na první zmíněný, protože čím více úvěrů je podnikatel nucen si vzít, tím více převažují cizí zdroje nad vlastním kapitálem, a čím více dluhů podnikatel má, tím je více rizikový pro banky, které mu již nebudou chtít poskytnout další úvěry.

Dále vzniká podnikateli potřeba tyto neuhrazené pohledávky neustále monitorovat, což ho stojí čas i peníze. Existuje také riziko, že pohledávka nebude vymožena, nebo jen částečně. Eventuální negativní dopady mohou být takové, že věřitel upadne do druhotné platební neschopnosti, tedy že nebude schopen hradit závazky, které má vůči svým věřitelům, právě kvůli neuhrazeným pohledávkám od svých dlužníků.

Následně je zde také nutnost tvorby opravných položek s dopadem na snižování hospodářského výsledku podnikatele, problematika daňové uznatelnosti opravných položek a potřeba průběžného monitoringu dlužících subjektů, což může věřiteli vytvářet dodatečné náklady.

V ojedinělých případech přicházejí na řadu odpisy pohledávek a vytvoření nenahrazené ztráty finančních prostředků, což negativně ovlivňuje hospodářský výsledek věřitele.

Subjekt tuto problematiku řeší hned několika způsoby, které využívá podle životní fáze konkrétní pohledávky a také podle toho, zda se jedná o pohledávku vůči dlužníkovi se sídlem v České republice, nebo v zahraničí.

V ideálním případě se podnikatel snaží předejít vzniku pohledávky, a to například pomocí předplatby nebo inkasa. (35)

V počátečních fázích vymáhání pohledávky po splatnosti využívá sledovaný subjekt přímého zainteresování svých zaměstnanců. Nejčastěji se jedná o obchodní zástupce, kteří jsou zodpovědní za komunikaci a řízení obchodních vztahů s daným kupujícím, včetně případného vymáhání pohledávek po splatnosti. (35)

Následně využívá předžalobní upomínky. (35)

Dále podnikatel spolupracuje s pojišťovnou a velké množství pohledávek si nechává pojistit. V některých případech využívá spolupráce s inkasní společností. (35)

Další variantou postupu je postoupení pohledávky, samozřejmě s určitou finanční ztrátou. Nicméně tato varianta je spíše ojedinělá. (35)

Ve výjimečných případech se sledovaný podnikatelský subjekt uchyluje k podání žaloby. (35)

Hlavním cílem práce je analýza problému, se kterým se sledovaný subjekt potýká, konkrétně se jedná o neplacení pohledávek ze strany jeho odběratelů v termínu splatnosti. Dále bude společnost XYZ s.r.o. analyzována v právní oblasti, včetně nástrojů využívaných na zajištění a vymáhání pohledávek. Následně budou analyzovány pohledávky podnikatele a také jeho ekonomický stav na základě vybraných ekonomických ukazatelů.

K dosažení hlavního cíle práce bude potřeba naplnit dílčí cíle, které jsou následující:

- zpracování teoretické části práce.
- Představení společnosti XYZ s. r. o.
- Analýza vývoje a dodržování splatnosti pohledávek společnosti XYZ s. r. o. v letech 2015 až 2019, a to na základě údajů poskytnutých sledovaným subjektem.
- Představení nástrojů pro zajištění a vymáhání pohledávek.
- Zhodnocení efektivity používaných nástrojů a návrhy na případné zlepšení.

Prvním krokem pro naplnění cílů je oslovení podnikatele, který je ochotný spolupracovat a zároveň má dostatečně velké zkušenosti v řešené oblasti, tedy neplacení pohledávek včas ze strany jeho odběratelů.

Následuje získání potřebných dat a informací od společnosti XYZ s. r. o., včetně informací od podnikatelů, kteří poskytují služby v oblasti zajišťování a vymáhání pohledávek.

Na základě poskytnutých dat bude vytvořena analýza pohledávek a vyhodnocení současné situace a postupů podnikatele v oblasti zajišťování a vymáhání pohledávek, které podnikatel využívá.

Na závěr budou předloženy návrhy na zlepšení a současně bude zpracována teoretická část práce zaměřená na nástroje využívané k zajišťování, a vymáhání pohledávek.

Pro tuto práci budou využity rozhovory především s finančním ředitelem společnosti XYZ s. r. o., a také se zástupci podnikatelů, se kterými spolupracuje v oblasti zajišťování a vymáhání pohledávek. Dále bude také využita sekundární analýza poskytnutých dat a syntéza informací.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce představí důležité pojmy spojené se zajištěním a vymáháním pohledávek. Dále se bude zabývat vznikem a zánikem závazku, způsoby, kterými lze pohledávku zajistit a vymáhat. Následně bude popsáno, jak lze předcházet problematické pohledávce a způsoby soudního i mimosoudního vymáhání pohledávek. V závěrečné části budou popsány ekonomické aspekty pohledávek.

1.1 Právní úprava pohledávek v České republice

První den roku 2014 byl pro oblast soukromého práva v České republice značně významný. Právě prvního ledna roku 2014 nabyly účinnosti nový občanský zákoník, který byl přijat v roce 2012. Ve sbírce zákonů byl tento občanský zákoník vyhlášen pod číslem 89/2012 Sb. a nahradil do té doby platný občanský zákoník z roku 1964. Právě občanský zákoník je ve spojení s pohledávkami patrně nejdůležitějším právním dokumentem, ale zdaleka ne jediným. (1)

1.2 Pojmy dlužník a věřitel

Občanský zákoník používá v relativním majetkovém právu pro označení dvou stran závazku ustálené pojmy věřitel a dlužník. Vzájemné postavení těchto dvou stran závazku je dáno právy a povinnostmi, které jim ze závazku vzájemně vznikají v souvislosti s plněním charakterizujícím daný závazek. (2)

1.2.1 Věřitel

Věřitelem je taková právnická či fyzická osoba, která má určité právo na konkrétní plnění, přičemž druhá strana závazku má zároveň povinnost takové plnění poskytnout. (2)

1.2.2 Dlužník

Pojem dlužník je opakem, respektive protistranou, věřitele. Osoba dlužníka má povinnost vůči věřiteli něco konkrétního plnit a zároveň má věřitel právo toto plnění požadovat. (2)

1.3 Závazek, pohledávka a dluh

„Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.“ (3)

Pojem závazek z právního hlediska lze chápat jako společenský vztah, z něhož má osoba věřitele právo na konkrétní plnění ze strany dlužníka. (1)

Pohledávkou je pak možné rozumět právo jedné smluvní strany (věřitel) vůči druhé smluvní straně (dlužník). (4)

Třetím důležitým pojmem spojeným s problematikou závazků je pojem dluh. Dluh je plnění, které je dlužník povinen vůči věřiteli uspokojit. (1)

Z výše uvedených informací je patrné, že na závazek je tedy možné pohlížet hned ze dvou stran. Ze strany věřitele představuje závazek jeho pohledávku neboli právo vůči dlužníkovi. Z druhého pohledu, tedy z pohledu dlužníka, představuje závazek jeho dluh vůči věřiteli, respektive jeho povinnost uspokojit právo tohoto věřitele. (2)

1.4 Příslušenství pohledávky

„Příslušenstvím pohledávky jsou úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním.“ Z této citace z občanského zákoníku je patrné, že výčet položek, které tvoří příslušenství pohledávky, je uveden taxativně, tedy tyto a žádné jiné. (3)

Příslušenstvím pohledávky lze rozumět práva, která přináleží k pohledávce věřitele a může je společně s ní uplatňovat. (2)

1.5 Vznik závazku

„Závazek vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá.“ (3)

Z tohoto ustanovení občanského zákoníku vyplývá, že závazky mohou vzniknout z protiprávního jednání, zde se jedná o takzvané deliktní závazky. Dále pak z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá. Pod touto formulací je možné si představit například rozhodnutí státního orgánu. (2)

Nejčastějším způsobem vzniku závazku však je závazek na základě smlouvy. Smlouva může být dvoustranným, ale i vícestranným právním jednáním. Na základě smlouvy má věřitel právo požadovat od dlužníka konkrétní plnění a zároveň má dlužník vůči věřiteli povinnost mu toto plnění poskytnout. Takové plnění může být peněžité i nepeněžité. Ve většině smluvních případů je obsaženo více závazků, a to na stranách všech smluvních stran. Tím pádem je každá ze smluvních stran jak v pozici věřitele, tak v pozici dlužníka. (4)

1.6 Zajištění dluhu

Důvodem, proč jsou zajišťovací instrumenty používány, je možnost věřitele, jehož pohledávka vůči dlužníkovi nebyla splněna, uspokojit takovou pohledávku nějakým jiným způsobem. Proto věřitelé, kteří nechtějí riskovat, že na svou pohledávku nedosáhnou, nebo že se náhrady dočkají až v exekučním řízení, mají možnost si ve smlouvě sjednat některý ze zajišťovacích nástrojů, které následně mohou uplatnit, jestliže dlužník svůj dluh nesplní. (11)

O zajišťovací funkci je možné mluvit v případě, že je nástroj schopen nahradit věřiteli splnění dluhu, tedy dává mu jistotu, že skutečně obdrží alespoň nějaké plnění. (11)

1.6.1 Ručení

V případě ručení vzniká osobě ručitele povinnost, kdy pokud dlužník nesplní svůj závazek, který má vůči věřiteli, splní tento závazek právě ručitel, a to přímo věřiteli. (5)

Ručením vzniká k již existujícímu vztahu věřitele a dlužníka také nový právní vztah, a to mezi věřitelem a ručitelem. Samotné ručení vzniká písemným prohlášením ručitele, že věřitele uspokojí v případě, že dlužník nesplní svůj dluh. Příslíb toho, že ručitel za dlužníka uhradí jeho závazek, nemusí věřitel nijak potvrzovat, stačí, pokud tuto skutečnost vezme na vědomí. Zároveň k ručení není potřeba souhlasu dlužníka. (5)

Ručením lze zajistit dluhy peněžité i nepeněžité. Může vzniknout jen k pohledávce, která platně vznikla, a je platné pouze v souvislosti s platnou pohledávkou. To znamená, že ručení nelze využít u promlčené pohledávky, nebo u pohledávky, která je z jiného důvodu nevymahatelná. (5)

Závazek z ručení zaniká zároveň se zánikem dluhu, který zajišťuje. Ručení je tedy vázáno na samotnou pohledávku, nikoliv na osoby dlužníka či věřitele. (5)

1.6.2 Finanční záruka

Podle občanského zákoníku vzniká finanční záruka tehdy, prohlásí-li výstavce v záruční listině, že věřitele uspokojí podle záruční listiny, a to do výše určité peněžní částky, v případě, že dlužník nesplní věřiteli určitý dluh, nebo nastanou-li jiné podmínky určené v záruční listině. (3)

Princip finanční záruky se může zdát podobný principu ručení. Spočívá v povinnosti osoby výstavce platit záruku za stanovených podmínek. Nástroj finanční záruky se z pravidla poskytuje za úplatu. (6)

Specifickým případem finanční záruky je záruka bankovní. V případě bankovní záruky se v roli výstavce ocitá banka, zahraniční banka nebo spořitelní a úvěrní družstvo. Výstavcem logicky může být i jiná osoba než banka, ale právě bankovní instituce jsou nejčastějším poskytovatelem tohoto druhu zajištění. Stejně jako v případě ručení, také finanční záruka musí mít nezbytně písemnou formu. (6)

1.6.3 Zajišťovací převod práva

Prostřednictvím zajišťovacího převodu práva zajišťuje dlužník, popřípadě třetí strana, dluh tak, že věřiteli dočasně převede své právo. (3) (6) Díky tomuto převedení tak značně posiluje právní postavení věřitele, protože se stává vlastníkem nějakého konkrétního práva dlužníka, potažmo třetí osoby, a to buď na určitou dobu, nebo do splnění konkrétní smluvené podmínky. Zajišťovací převod práva se může týkat jak vlastnického práva, tak libovolného jiného práva, pokud to umožňuje jeho povaha. (6)

Ačkoliv nový občanský zákoník v případě zajišťovacího převodu práva netrvá na písemné formě této dohody, je pro všechny strany jistější a bezpečnější si tento převod práva sjednat smluvně. (6)

1.7 Utvrzení dluhu

Nástroje na utvrzení dluhu se používají především jakožto prostředek preventivní a sloužící k ulehčení procesní pozice věřitele. Občanský zákoník uvádí konkrétně dva způsoby, kterými se může dluh utvrdit, a to smluvní pokutu a uznání dluhu. (1)

1.7.1 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je právo věřitele na sankční plnění ze strany dlužníka, na které má nárok, jestliže dojde ze strany dlužníka k porušení smlouvené povinnosti. Občanský zákoník sice nevyžaduje písemnou formu tohoto utvrzujícího instrumentu, ale pokud je tato skutečnost ošetřena písemnou smlouvou, je to vždy pro věřitele lepší a bezpečnější. Jak vysoká smluvní pokuta bude, záleží na smluvních stranách. Ve většině případů se setkáváme s peněžním plněním smluvních pokut, avšak nejsou zakázány ani jiné způsoby, například plnění věcné. (1)

Věřiteli vzniká nárok na smluvní pokutu porušením závazku, a to i v případě, že porušením závazku nevznikla věřiteli žádná škoda. Následné zaplacení smluvní pokuty nikterak nezbavuje dlužníka jeho povinnosti splnit dluh, který byl utvrzený právě smluvní pokutou. (1)

1.7.2 Uznání dluhu

Druhým nástrojem pro utvrzení dluhu, který je obsažen v občanském zákoníku, je uznání dluhu. Pokud někdo svůj dluh uzná, a to jak do důvodu, tak jeho výše, prohlášením v písemné formě, má se za to, že tento dluh v době uznání trvá, a to v rozsahu uznání. (3)

Uznání dluhu může být využito, pokud se jedná o peněžitý dluh nebo i v případě dluhu nepeněžitého. Zákon k tomuto prohlášení vyžaduje jeho písemnou formu. Zároveň se však má za to, že dlužník svůj dluh uznal, a to pokud platí úroky z dlužné částky (v takovém případě se dluh uznává ohledně částky, ze které tyto úroky platí). Nebo pokud dlužník svůj dluh plní zčásti, v takovém případě se toto částečné plnění považuje za uznání celého dluhu. (3) (7)

Tento nástroj pomáhá věřiteli, jestliže se uhrazení své pohledávky domáhá soudně, a to z toho důvodu, že pokud dlužník svůj dluh uzná, promlčí se právo věřitele až za 10 let ode dne, kdy k tomuto uznání došlo. (3)

Možným kompromisem při uznání dluhu je sjednání splátkového kalendáře. Ten je výhodný jak pro věřitele, tak pro dlužníka. Věřitel poskytne dlužníkovi možnost dluh uhradit po menších splátkách v delším časovém období. To je pro dlužníka jednodušší, než uhradit celou částku najednou, a věřiteli se tak zvyšuje pravděpodobnost, že pohledávku vymůže. Samozřejmě i tak existuje možnost, že se dlužník se splátkami opozdí, či přestane úplně splácet. Pro tento případ se může věřitel pojistit sjednáním ztráty výhody splátek. Díky němu pak může, pokud dlužník nesplácí včas nebo vůbec, celou dlužnou částku vymáhat najednou. (12)

1.8 Výhrada vlastnického práva

Výhrada vlastnického práva představuje možnost prodávajícího vyhradit si ke konkrétní věci právo, díky kterému je vlastníkem této prodávané věci až do chvíle, než kupující uhradí celou kupní cenu, tedy cenu včetně jejího příslušenství. Přestože vlastnické právo přechází na kupujícího, až uhradí kupní cenu, nebezpečí škody na této zakoupené věci na něj přechází již momentem převzetí. Výhrada vlastnického práva tak představuje pro prodávajícího jakousi pojistku, která mu dává jistotu, že pokud kupující nezaplatí celou částku, zůstane mu alespoň vlastnické právo k prodávané věci. Výhrada vlastnického práva musí být sjednána písemně, jinak ji nelze uplatnit. (13)

1.9 Pojištění pohledávky

Věřitel se proti možnosti, že nedojde k zaplacení pohledávky, může pojistit. V takovém případě riziko, že dlužník nezaplatí, přechází na pojišťovnu. Pojištění se pak vztahuje na ztráty, které věřiteli vzniknou nezaplacením ze strany dlužníka, a to buď z důvodů jeho platební neschopnosti, nebo z důvodů jeho platební nevůle. Výše pojistného se stanovuje jako procento z obratu. Při sjednání pojištění pohledávky zajišťuje pojišťovna svým klientům úhradu pojistného plnění v případě pojistné události, stejně jako prověření a průběžné monitorování odběratelů věřitele s přihlédnutím na domluvené úvěrové limity. (14)

1.10 Postoupení pohledávky

Postoupení pohledávky představuje možnost změny v osobě věřitele. Pokud tedy existuje dluh, který nebyl splněn, může věřitel převést pohledávku na jinou osobu, která se tak pro dlužníka stane novým věřitelem. To vše je navíc možné bez souhlasu dlužníka. (7)

Postoupení pohledávky bývá výhodné pro věřitele, jejichž dlužník neplní záměrně. V takovém případě je pro věřitele jednodušší a finančně výhodnější převést pohledávku na jinou osobu, samozřejmě za určitou úplatu, která se často odvíjí od výše pohledávky. Bývá však výrazně nižší než náklady, které by věřitel vynaložil, kdyby pohledávku vymáhal sám. Důvodem, proč by postoupník mohl mít zájem pohledávku převzít, může být například skutečnost, že sám má závazek vůči dlužníkovi a tak by mohl využít vzájemné započtení pohledávky. (7)

Postoupit lze jen takovou pohledávku, která splňuje určitá kritéria. K postoupení tedy může dojít v případě, že se jedná o pohledávku, kterou je možné zcizit (lze převést její vlastnické právo), že pohledávka nezaniká smrtí nebo pokud tomu nebrání smluvní ujednání. (7)

1.11 Skonto

Pojem skonto představuje procentuální slevu z kupní ceny, kterou kupujícímu poskytuje prodávající jako jakousi odměnu za to, že kupující předčasně uhradil fakturu. Jedná se tedy o nástroj, který by měl kupujícího motivovat k tomu, aby rychleji uhradil svůj závazek. (8)

Díky skontu se prodávajícímu snižuje pravděpodobnost, že kupující bude své závazky hradit pozdě, nebo dokonce vůbec. Díky tomu se také snižují náklady, které podnikatel musí vynakládat na sledování, potažmo vymáhání, pohledávky. Na druhou stranu se však podnikateli snižují tržby právě o výši takovéto slevy. (8)

1.12 Platba předem

Platba předem, tedy uhrazení kupní ceny před předáním zboží, je nejjistější způsob, jak podnikatel může zajistit, že za své zboží či služby dostane zaplacené. Tento způsob úhrady logicky není oblíbený mezi kupujícími a může se stát, že na něj nebudou chtít přistoupit. (8)

Platba předem se používá především u těch zákazníků, u kterých již dříve byly problémy s platební morálkou, u úplně nových zákazníků, neznámých zákazníků nebo v případě, kdy se jedná o výrobek, který je unikátní a je možné ho dodávat jedinému kupujícímu. (8)

Prodávající může kupujícímu vystavit také zálohovou fakturu. Jedná se o doklad, který není daňovým ani účetním dokladem. Zálohovou fakturu lze využít, pokud prodávající požaduje, aby kupující uhradil před poskytnutím služby nebo zboží celou cenu nebo její část. (15)

1.13 Inkasní platba

Inkaso je pokyn k provedení platby z účtu klienta, který ovšem vydává instituci, u které je účet veden (většinou bance), subjekt, který je ve vztahu k majiteli tohoto účtu v postavení jeho věřitele. (16) Inkasní platbu tak iniciuje věřitel, tedy příjemce takové platby. Platba je následně provedena, ale pouze pokud se obě strany, tedy plátce i příjemce, na tomto druhu platby domluvili předem a plátce předal instituci, u které má účet vedený, v předstihu svůj souhlas. (17)

Inkasní platba může proběhnout jednorázově, ale také opakovaně. Bankovní instituce, u které je účet plátce veden, pak musí u každé výzvy k platbě ze strany věřitele kontrolovat všechny podmínky, například zda není překročena maximální smluvená částka jednoho převodu či není překročena frekvence opakování. (17)

1.14 Zánik závazku

Občanský zákoník věnuje zániku závazku více jak sto paragrafů a rozděluje jej na dvě hlavní skupiny. První skupinou je zánik závazku splněním a druhou skupinu tvoří jiné způsoby zániku závazku. (3)

1.14.1 Splnění

Splnění je patrně nejtypičtějším způsobem zániku závazku. K plnění musí dojít způsobem, v místě a v čase tak, jak bylo mezi stranami sjednáno, přičemž dlužník je povinen plnit pouze to, co bylo ujednáno, a věřitel ho nemůže nutit k plnění něčeho jiného. Strany závazku si mohou sjednat splnění vzájemného závazku různými způsoby, ale vždy dochází k zániku závazku až v momentě, kdy věřitel skutečně dosáhne plnění. Tedy například pokud dlužník vystaví věřiteli směnku, dochází k zániku závazku nikoli jejím vystavením, ale až momentem, kdy věřitel dosáhne na plnění z této směnky. (7)

1.14.2 Jiné způsoby zániku závazku

Jak již bylo výše zmíněno, závazek může také zaniknout jinými způsoby než jen splněním. Tyto způsoby uvedené v občanském zákoníku budou popsány níže. (7)

1.14.2.1 Dohoda

Smluvní strany se mohou dohodnout na zrušení původního závazku bez toho, aby vznikl závazek nový. Pokud se strany dohodnou na zrušení závazku, zprostí se vzájemně svých povinností. (7)

1.14.2.2 Započtení

K započtení a tedy zániku závazku může dojít, pokud mají vůči sobě smluvní strany vzájemný závazek na plnění stejného druhu. Započtení lze použít jen v případě pohledávek, které je možné uplatnit před soudem. Zároveň je pohledávku možné započíst na základě dohody, nebo jednostranným jednáním jedné ze smluvních stran. V případě započtení se pohledávky mezi smluvními stranami vzájemně ruší, a to v takovém rozsahu, v jakém se navzájem kryjí. (7)

1.14.2.3 Odstupné

Strany závazku si mohou ujednat, že jedna z nich může závazek zrušit, a to zaplacením odstupného. V případě, že daná strana této možnosti využije, závazek se ruší uhrazením odstupné částky, stejně jako v případě odstoupení od smlouvy. (7)

1.14.2.4 Splynutí

Další možností, jak může závazek zaniknout, je splynutí. K této situaci dochází tehdy, splyne-li jakýmkoliv způsobem právo s povinností v jedné osobě a tak zanikne právo i povinnost. Jednoduše řečeno, ke splynutí dochází v momentě, kdy se jedna osoba stane věřitelem s oprávněním k pohledávce a zároveň dlužníkem, který má povinnost tuto pohledávku uspokojit. Typickým příkladem, kdy může dojít k zániku pohledávky splynutím, je dědění, kdy se dlužník stane dědicem svého věřitele. (3) (7)

1.14.2.5 Prominutí dluhu

Dluh může také zaniknout z vůle věřitele, a to když dlužníkovi dluh promine. Pokud tak učiní, má se za to, že dlužník s tímto prominutím souhlasí. Dlužník s prominutím dluhu souhlasit nemusí, v takovém případě musí bez zbytečného odkladu projevit svůj nesouhlas, a to buď výslovně, nebo plněním dluhu. Věřitel může dluh prominout celý nebo jen jeho část. (3) (7)

1.14.2.6 Výpověď

Výpovědí lze závazek ukončit jen tehdy, pokud si to strany ujednaly nebo stanoví-li to zákon. U výpovědi zaniká závazek uplynutím výpovědní doby. V případech, kdy jej lze vypovědět bez výpovědní doby, zaniká závazek ke dni účinnosti výpovědi. (3) (7)

1.14.2.7 Odstoupení od smlouvy

Odstoupit od smlouvy lze, stejně jako v případě výpovědi, jen tehdy, pokud tak stanoví zákon nebo pokud si to strany ujednaly. Zákon poskytuje právo odstoupit od smlouvy také, pokud je porušená, přičemž rozlišuje podstatné a nepodstatné porušení smlouvy. Podstatným porušením smlouvy je takové porušení, o kterém strana, která smlouvu porušila, věděla již před jejím uzavřením. Ostatní porušení smlouvy jsou nepodstatná. (7)

1.14.2.8 Následná nemožnost plnění

Pro následnou nemožnost plnění zaniká závazek v případě, že se dluh stal nesplnitelným, ale až po vzniku závazku. Takovou nemožnost plnění musí prokázat dlužník. (3)

1.14.2.9 Smrt dlužníka nebo věřitele

Smrtí dlužníka nebo věřitele závazek nezaniká automaticky. V případě, že zemře dlužník, zaniká jeho povinnost jen tehdy, pokud obsahem této jeho povinnosti bylo plnění, které mělo být provedeno osobně dlužníkem. Naopak, zemře-li věřitel, pak jeho právo zanikne, jen pokud bylo jeho plnění omezeno pouze na osobu tohoto věřitele. (3)

1.15 Promlčení

Promlčení představuje situaci, která nastává, pokud uplyne čas daný zákonem, a to bez toho, aby věřitel uplatnil své právo na pohledávku u soudu. Uplyne-li promlčecí lhůta, nezaniká sice věřiteli právo na pohledávku ani možnost ji vymáhat, ale dlužníkovi vzniká právo uplatnit námitku promlčení. Pokud dlužník u soudu uplatní tuto námitku, pak soud nemůže věřiteli přiznat jím uplatněný nárok a věřitel tak na svou pohledávku nedosáhne. V případě, že dlužník z jakéhokoliv důvodu této možnosti nevyužije, postupuje se, jakoby k promlčení nedošlo. Uplynutím promlčecí lhůty tedy sice věřiteli právo nezaniká, ale výrazně se oslabuje pravděpodobnost jeho soudního vymožení. (5)

Promlčecí lhůta je zákonem stanovena na tři roky. Může však být smluvně upravena. Smluvní strany si mohou ujednat delší nebo kratší promlčecí lhůtu, než stanovuje zákon. Nesmí však být kratší než jeden rok nebo delší než patnáct let. (3)

1.16 Prekluze

Prekluzí rozumíme, že právo zaniká v důsledku toho, že nebylo vykonáno ve stanovené lhůtě. Případy, kdy může právo takto zaniknout, musí výslovně stanovit zákon. Na rozdíl od promlčení, k zániku práva přihlédné soud automaticky, aniž by to musel dlužník namítat. (3)

1.17 Problematická pohledávka a předcházení jejímu vzniku

Problematická pohledávka je taková pohledávka, kterou dlužící subjekt neuhradil ve lhůtě splatnosti, není jisté, že se jí podaří vymoci nebo jsou s jejím vymožením spojené (nemalé) problémy a je tak náročné dosáhnout na její plnění. (5)

Riziko, že dlužník svůj závazek nesplní řádně a včas, existuje v každém obchodním vztahu. Vymáhání takové problematické pohledávky je náročné, zdlouhavé a bohužel ne ojediněle i neúspěšné. Právě kvůli těmto důvodům se vyplatí problematickým pohledávkám předcházet, protože taková prevence může věřiteli ušetřit mnoho času, starostí a především pak finančních prostředků. (5)

Hlavním důvodem, proč problematické pohledávky vznikají, je časová prodleva mezi prodáním zboží a jeho uhrazením. Prakticky se tak dá říci, že kupující tím, že nezplatí včas, dosáhne na bezplatný úvěr, na který doplatí jen prodávající. (5)

Nejdůležitějším krokem pro minimalizaci pravděpodobnosti vzniku problematické pohledávky v obchodním vztahu je především dostatečné množství informací o novém obchodním partnerovi, kvalitní právní ošetření tohoto nově vzniklého vztahu a správné zvolení potřebných instrumentů pro zabezpečení. (5)

1.17.1 Informace o obchodním partnerovi

Prvním a velmi důležitým krokem, jak předejít vzniku problematické pohledávky, je získání dostatečného množství informací o obchodním partnerovi, a to samozřejmě ještě před uzavřením smluvního vztahu. Díky získaným informacím si o takovém partnerovi lze předem udělat obrázek a rozhodnout se tak, zda s ním smluvní vztah uzavřít či nikoliv, případně jaké zvolit pro tento konkrétní případ zabezpečovací instrumenty. Získané informace je možné rozdělit do dvou skupin, a to podle informačního zdroje na vnitřní a vnější. (5)

Za vnitřní informační zdroje je považováno vlastní zjištění a zkušenosti s daným obchodním partnerem získané z dřívějších obchodních vztahů. Tedy jaká je jeho platební historie, jak plní své závazky, prověření jeho současné platební morálky či jak je na tom s dodržováním termínů. Samozřejmě pokud s takovým obchodním partnerem mám podnikatel v některých z těchto ohledů negativní zkušenosti, pak s ním do dalšího smluvního vztahu nevstoupí. (5)

Vnějších informačních zdrojů existuje mnoho, je potřeba si ale dát pozor a prověřit jejich kvalitu. Mezi vnější informační zdroje tedy lze řadit například obchodní rejstřík, sdělovací prostředky, ratingové a scoringové agentury, obchodní partnery, registr živnostenského podnikání nebo registr dlužníků a úpadců. (5)

1.17.2 Právní ošetření vztahu s obchodním partnerem

Hlavním nástrojem pro prevenci vzniku problematické pohledávky v závazkových právních vztazích je kvalitní smlouva. Dobře právně ošetřená smlouva pro věřitele představuje nástroj, do kterého se vyplatí investovat, protože mu může ušetřit nemalé peníze. Taková smlouva by měla být písemná, měla by obsahovat nejen povinné náležitosti, ale také specifikaci podmínek smluvního vztahu, způsob placení za poskytnuté plnění (ideálně v hotovosti v momentě dodání zboží nebo co nejvyšší zálohovou platbu). (5)

1.17.3 Správa pohledávek

Vlastní správa pohledávek, kterou si může podnikatelský subjekt řídit sám, nebo se mu o ni může starat třetí strana, je souborem postupů a pravidel, který slouží k co největšímu snížení počtu vzniklých problematických pohledávek. Tato správa pak určuje například způsoby zajištění pohledávek, úvěrové limity či lhůty splatnosti pohledávek pro případ konkrétního kupujícího. (5)

Jak již bylo zmíněno, tuto agendu si může podnikatelský subjekt vykonávat sám nebo se s ní obrátit na specializované agentury, které se na základě poskytnutých listin a informací od podnikatele o tuto problematiku za úplatu postarají. (5)

1.18 Vymáhání pohledávek mimosoudně

Řešením problematické pohledávky lze chápat snahu věřitele, nebo jím pověřeného subjektu, hledat a využívat způsoby, kterými lze řešit vymožení pohledávky, která je již po termínu splatnosti. A to s cílem zajistit, aby dlužník tuto pohledávku uhradil, nebo pokud není její zaplacení možné, alespoň s pomocí zákonných prostředků, vyřešit tuto pohledávku tak, aby věřiteli nevznikla újma, případně se tato újma alespoň minimalizovala. (5)

1.18.1 Vymáhání pohledávky věřitelem

Pokud dlužník neuhradí svůj závazek včas, pak se v první řadě snaží pohledávku vymoci sám věřitel. Prvním krokem, který by měl věřitel učinit, je ověření u samotného dlužníka, zda se faktura dostala ke správné osobě, která má uhrazení faktury na starost, a případně dlužníkovi dodat kopii faktury. (5)

Pokud je přijetí faktury dlužníkem potvrzené, a přesto nedošlo z jeho strany k plnění, pak by měla od věřitele následovat upomínka, a to buď telefonická, nebo prostřednictvím elektronické pošty. (5)

Pokud i nadále dlužník nezaplatí svůj dluh, pak následuje oficiální písemná upomínka do sídla dlužníka obsahující termín, do kterého by měl dlužník uskutečnit platbu. (5)

V případě, že dlužník nesplní svůj závazek ani v tomto náhradním termínu, může věřitel použít ještě druhou a zároveň poslední upomínku, ve které by měl dát dlužníkovi jasně najevo, že se této své pohledávky bude domáhat všemi zákonnými prostředky. (5)

Výsledkem tohoto postupně zvyšovaného tlaku by v ideálním případě mělo být splnění dluhu dlužníkem, nebo alespoň sepsání uznání dluhu v případě, že věřitel zjistí, že se dlužník nenachází v dobré finanční situaci. (5)

1.18.2 Vymáhání pohledávky inkasní kanceláří

Pokud věřitel z jakéhokoliv důvodu nechce vymáhat pohledávku vlastními silami, může se za úplatu obrátit na inkasní kanceláře, potažmo na agentury, které se zabývají vymáháním pohledávek. (5)

Věřitel se na takovou agenturu může obrátit kdykoliv během trvání prodlení dlužníka, nicméně zde platí pravidlo čím dříve tím lépe, protože čím starší pohledávka je, tím menší je pravděpodobnost jejího vymožení a zároveň si inkasní kancelář bude účtovat větší odměnu za své služby. (5)

V případě, že se věřitel rozhodne využít služeb inkasní kanceláře, měl by věnovat pozornost správnému výběru. S tím mu může být nápomocná Asociace inkasních agentur. Tato asociace se snaží pomoci věřitelům nalézt vhodnou agenturu, aby věřitel nedoplatil na neznalost tohoto odvětví a sám se tak nepoškodil. (18)

1.19 Vymáhání pohledávek soudně

Pokud dlužník nikterak nereaguje na upomínky ze strany věřitele a dluh odmítá uhradit, pak má věřitel také možnost pokusit se pohledávku vymoci soudní cestou. V následující kapitole tedy bude tento způsob vymáhání pohledávky více přiblížen. (19)

1.19.1 Nalézací řízení dle občanského soudního řádu

Občanský soudní řád je základním právním předpisem, který upravuje postup při vymáhání pohledávek prostřednictvím soudu. Jestliže dlužník neuhradí svůj dluh a věřitel se obrátí na soud, zahájí se soudní řízení na návrh věřitele. Na základě návrhu následně soud projedná uplatněnou pohledávku popsanou v žalobě. Žaloba musí obsahovat všechny povinné náležitosti popsané v ustanovení §79 odstavce 1 občanského soudního řádu. (5)

Následné soudní řízení může být uzavřeno různými způsoby. Soud může vydat platební rozkaz. Pokud soud vydá platební rozkaz, znamená to, že soud uloží žalovanému, aby do 15 dnů od doručení platebního rozkazu zaplatil žalobci uplatněnou pohledávku, a to i s náklady řízení. Žalovaný může podat odpor proti platebnímu rozkazu. Pokud tak učiní, rozkaz se ruší a soud nařídí ústní jednání. (5)

Soud může vydat také elektronický platební rozkaz, a to na návrh žalobce. Ten musí před tím vyplnit elektronický formulář dostupný na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky. Tohoto postupu může žalobce využít jen tehdy, pokud nepožaduje peněžité plnění vyšší než jeden milion korun. Jestliže má návrh na podání elektronického rozkazu veškeré zákonem požadované náležitosti, může soud podat rozkaz a žalovaný musí opět do 15 dnů od doručení rozkazu uhradit žalobci uplatněnou pohledávku i s náklady řízení, nebo podat odpor. (19)

Pokud nebyl vydán platební rozkaz nebo elektronický platební rozkaz, případně vydán byl, ale žalovaný podal odpor, pak je výsledkem soudního řízení rozsudek. Rozsudkem soud rozhoduje ve věci samé. (19)

Pokud některý z účastníků soudního řízení nesouhlasí s rozhodnutím soudu, může využít opravných prostředků. Ty se dělí na řádné a mimořádné. Jediným řádným opravným prostředkem je odvolání. Účastník řízení se tedy může odvolat proti rozsudku, ale jen před tím, než rozsudek nabude právní moci. Hlavním rozdílem mezi řádným a mimořádným opravným prostředkem je skutečnost, že mimořádným opravným prostředkem je možné napadnout již pravomocné rozhodnutí. Mimořádnými opravnými prostředky jsou dovolání, žaloba na obnovu řízení a žaloba pro zmatečnost. (33)

1.19.2 Vymáhání pohledávky v rozhodčím řízení

Rozhodčí řízení lze chápat jako rozhodování sporů nestátními rozhodčími institucemi nebo soukromými osobami oprávněnými na základě právních předpisů takový spor projednat a rozhodnout v něm. (5)

U rozhodčího řízení lze nalézt několik zajímavých výhod, které stojí za zmínku. Rozhodčí řízení je neveřejné, což je pro podnikatele výhodné kvůli uchování obchodních tajemství. Rozhodčí řízení je také zásadně jednoinstanční, tedy rozhodčí nález je závazný po jeho vydání a doručení stranám. Zároveň je rozhodčí řízení neformální, a pokud obě strany souhlasí, nemusí probíhat ústní jednání a rozhodne se jen na základě poskytnutých písemných podkladů. Právě neformálnost a jednoinstančnost přispívají k tomu, že je rozhodčí řízení často rychlejší než řízení soudní. (5)

1.19.3 Vykonávací řízení dle občanského soudního řádu

Při výkonu rozhodnutí dochází k nucenému výkonu práva přiznaného oprávněnému subjektu v nalézacím řízení příslušným orgánem. Výkon rozhodnutí tedy představuje nucený zásah do majetkových práv povinného, který vede k vynucení povinnosti splnit to, co bylo povinnému uloženo a co sám dobrovolně nesplnil ve stanovené lhůtě. V případě soudního výkonu rozhodnutí podle občanského soudního řádu musí návrh na výkon rozhodnutí obsahovat také návrh, jakým způsobem má být výkon proveden. Způsob výkonu se liší podle toho, zda se jedná o pohledávku peněžitou či nepeněžitou. U vymáhání peněžité pohledávky může oprávněný zvolit srážky ze mzdy, přikázání pohledávky z účtu u peněžitého ústavu, správu nemovité věci, prodej movitých věcí a nemovitostí, zřízení soudcovského zástavního práva na nemovitých věcech nebo postižení závodu. (5) (33)

1.19.4 Exekuční řízení

Aby mohlo být zahájeno exekuční řízení, musí nejprve oprávněný sepsat exekuční návrh. Ten následně podá k exekutorovi, kterého si pro provedení exekuce vybral. Exekutor dále zašle návrh příslušnému soudu, který exekutora exekucí pověří. K exekučnímu návrhu musí být přiložena ověřená kopie rozhodnutí, a to i s vyznačenou doložkou právní moci. (19)

Až je exekutor soudem pověřen, aby provedl exekuci, je účastníkům, tedy jak oprávněnému, tak povinnému, zasláno vyrozumění o zahájení exekuce. Následuje výkon exekutora, kdy vydá exekuční příkazy, jimiž postihuje dlužníkův majetek. Exekutor sám volí způsob provedení exekuce. Z vymožené částky si exekutor strhne část odpovídající jeho odměně a nákladům na vymožení a zbylou částku zasílá oprávněnému. (19)

1.20 Pohledávky z ekonomického hlediska

Pro každého podnikatele je nezbytné vědět, jaká je jeho současná ekonomická situace a jak se v minulosti vyvíjela. K tomu mu mohou dopomoci různé ekonomické analýzy. Je velmi důležité, aby podnikatel například věděl, jakou mají jeho investice návratnost, jakou část majetku tvoří jeho vlastní zdroje či jak rychle mu platí jeho kupující za poskytnuté služby nebo zboží. Právě těmto ekonomickým ukazatelům se bude věnovat následující kapitola.

1.20.1 Platební neschopnost

Platební neschopnost, nebo také insolvence, je neschopnost dlužníka splácet své dluhy, a tím pádem dostávat svým závazkům vůči svému věřiteli, a to i přes snahu své závazky plnit. To je tedy hlavní rozdíl oproti platební nevůli, kdy dlužník nemá ani snahu, potažmo vůli, své závazky plnit. (9) (40)

Dlužník se ocitá v úpadku, jestliže má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen splnit. Dlužník může úpadek nebo hrozící úpadek řešit hned čtyřmi způsoby. Těmi jsou konkurs, reorganizace, oddlužení a zvláštní způsoby řešení úpadku, které insolvenční zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů. (34)

Cílem podnikatele tedy je být solventní, neboli být schopný hradit všechny své splatné závazky, a to v dohodnuté podobě, na dohodnutém místě a k dohodnutému termínu. (9) (40)

1.20.1.1 Prvotní platební neschopnost

Prvotní platební neschopnost je situace, která nastává v momentě, kdy dlužník není schopen pokrýt své krátkodobé závazky svým krátkodobým finančním majetkem a pohledávkami, které má za svými dlužníky. (9) (40)

1.20.1.2 Druhotná platební neschopnost

Druhotná platební neschopnost je odlišný druh platební neschopnosti. Je to situace, kdy dlužník není schopen hradit své závazky vůči věřitelům, a to kvůli neuhrazeným pohledávkám vůči svým dlužníkům. (9) (40)

Druhotná platební neschopnost u podnikatele tedy nastává v momentě, kdy jsou jeho krátkodobé závazky větší než jeho krátkodobý finanční majetek, ale zároveň tyto krátkodobé závazky nepřesahují hodnotu součtu krátkodobého finančního majetku a pohledávek. Z toho vyplývá, že čím více finančních prostředků má podnikatel vázaných ve svých pohledávkách, potažmo čím více pohledávek je po termínu splatnosti, tím se zvyšuje pravděpodobnost rizika, že podnikatel upadne do druhotné platební neschopnosti, se kterou jsou spojeny nemalé problémy. (9) (40)

1.20.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podnikatelského subjektu přeměnit svůj majetek na prostředky, které je následně možné využít k úhradě závazků. (9) (31)

Jednotlivé složky majetku lze rozdělit do tří hlavních skupin podle toho, jak moc jsou likvidní. První skupinou je finanční majetek. Ten je likvidní v pravém slova smyslu, tedy je s ním možno prakticky okamžitě plnit závazky vůči věřitelům. Je to nejlikvidnější složka majetku podnikatele. Jedná se například o peněžní prostředky na pokladně, popřípadě na bankovních účtech. (9) (31)

Do druhé skupiny řadíme pohledávky za dlužníky podnikatele. U těchto prostředků se jejich likvidita liší podle lhůty splatnosti. Čím delší dobu je pohledávka po termínu splatnosti, tím méně je likvidní. (9) (31)

Mezi prostředky třetí skupiny jsou řazeny zásoby hotových výrobků a zboží. Jedná se o nejméně likvidní složku majetku podnikatele, protože je výrazně časově náročné přeměnit tyto zásoby na peněžní prostředky, a to z toho důvodu, že se musí najít kupující. V případě, že podnikatel nutně potřebuje získat nějaké finanční prostředky právě ze zásob, musí je prodat se slevou a v některých případech dokonce se ztrátou. Především z tohoto důvodu je snaha o okamžitou přeměnu zásob výrobků a zboží na peněžní prostředky až krajním řešením. (9) (31)

1.20.2.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita udává schopnost podnikatele okamžitě hradit své krátkodobé závazky, a to prostřednictvím nejvíce likvidních prostředků, jako jsou peníze v pokladnách, peníze na bankovních účtech či krátkodobé cenné papíry. (10) (32)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučené rozmezí, ve kterém by se okamžitá likvidita měla pohybovat, je 0,2 - 0,5. V případě hodnot nižších než 0,2 má sledovaný subjekt nižší schopnost okamžitého hrazení svých krátkodobých závazků. Naopak u hodnot vyšších než 0,5 dochází k neefektivnímu hospodaření s kapitálem. (10) (32)

1.20.2.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je udávána jako poměr oběžných aktiv a krátkodobého majetku, přičemž od oběžných aktiv jsou odečteny zásoby, které jsou nejméně likvidní položkou oběžných aktiv. Výslednou hodnotu pohotové likvidity velmi ovlivňují právě zásoby, protože v momentě, kdy má podnikatel nízkou hodnotu zásob (například poskytovatelé služeb), je výsledná hodnota velmi podobná hodnotě běžné likvidity. (31)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

V optimálním případě by se hodnoty pohotové likvidity měly pohybovat v rozmezí 1 - 1,5. I zde platí, že pokud je hodnota pod optimálním rozmezím, mohou podnikateli vzniknout problémy s plněním svých závazků a taková hodnota je negativně vnímána i případnými věřiteli. Pro podnikatele tak může být složitější získat úvěr, případně mu bude naúčtováno vyšší úrokové procento, než kdyby se pohyboval v ideálním rozmezí. Naopak, pokud hodnota překročí hranici 1,5, znamená to, že podnikatel zřejmě nevyužívá své prostředky efektivně. Taková skutečnost je na druhou stranu pozitivní pro věřitele, protože se snižuje pravděpodobnost, že podnikatel nebude schopen plnit své závazky. (10) (31)

1.20.2.3 Běžná likvidita

Hodnota běžné likvidity udává, kolikrát by podnikatelský subjekt dokázal uhradit své krátkodobé závazky, pokud by zpeněžil veškerá svá oběžná aktiva. (10) (32)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučené rozmezí hodnot je 2 - 3. Opět platí, že čím vyšší hodnoty, tím menší pravděpodobnost vzniku platební neschopnosti. Zároveň pokud jsou hodnoty nad ideálním rozmezím, vzniká zbytečná neefektivnost ve využívání finančních prostředků. (10) (32)

1.20.3 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti popisují vzájemné vztahy mezi vlastním a cizím kapitálem konkrétního podnikatelského subjektu. Udávají, jaká část majetku podnikatele je financována z vlastních zdrojů a jaká část je financována ze zdrojů cizích. (9)

1.20.3.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost je dána poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv. Výsledná hodnota vynásobená stem pak určuje, kolik procent celkových aktiv konkrétního podnikatelského subjektu je financováno cizím kapitálem. (10) (31)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$$

Výsledná hodnota je samozřejmě důležitou informací pro podnikatele, ale zároveň také pro nové věřitele, například bankovní instituce. Ačkoliv univerzální optimální výše zadluženosti neexistuje, většinou se vychází z předpokladu, že by celková zadluženost neměla přesáhnout 50 %. Obecně platí, že čím je celková zadluženost vyšší, tím méně bude pro věřitele podnikatel z finančního hlediska zajímavý. To pro podnikatele znamená menší pravděpodobnost získání budoucího úvěru, případně vyšší úrokovou sazbu s ním spojenou. Úroková sazba se odvíjí od délky doby, na kterou je úvěr poskytnut, a také od výše rizika, že vydlužitel nebude schopen svou zápůjčku splácet. (10) (31)

1.20.4 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou délku časového úseku od momentu prodeje výrobku, zboží či služby na obchodní úvěr až po obdržení platby od kupujícího. Čím je doba obratu pohledávek delší, tím je platební morálka jeho kupujících horší. Zároveň pokud je doba obratu pohledávek delší než doba splatnosti, značí to, že obchodní partneři podnikatele nehradí své závazky včas. (31)

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

1.20.5 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává průměrnou dobu, která uplyne od vzniku závazku vůči věřiteli až po jeho úplné splnění. Podle obecně platného doporučení by doba obratu pohledávek neměla být delší než doba obratu závazků, a to především z toho důvodu, že pokud je doba obratu pohledávek delší, vzniká časový prostor, kdy podnikateli mohou chybět finanční prostředky, které má vázané v pohledávkách, a tudíž mu hrozí riziko druhotné platební neschopnosti. (10) (31)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky vůči dodavatelům}}{\text{Tržby}} \times 360$$

1.21 Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce obsahuje důležité pojmy spojené s pohledávkami, dále popisuje vznik a zánik závazku, stejně jako nástroje na zajištění a utvrzení dluhu. Následně jsou uvedeny možnosti, jak předcházet problematickým pohledávkám a jak je řešit v případě jejich vzniku. V závěru teoretické části jsou pohledávky popsány z ekonomického hlediska.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část práce bude rozdělena na několik dílčích částí. V první části bude představen sledovaný podnikatelský subjekt a jeho oblast podnikání. Dále budou uvedeny nástroje, pomocí kterých se podnikatel snaží předcházet vzniku pohledávek, potažmo vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Následně bude blíže představen a popsán nástroj zajištění pohledávek, který sledovaný subjekt hojně využívá, a to pojištění pohledávky. Dále budou popsány způsoby, kterými podnikatel vymáhá pohledávky po termínu splatnosti. V další části práce následuje analýza pohledávek v jednotlivých letech, tedy v letech 2015 až 2019. Toto období bylo vybráno především z toho důvodu, že na začátku roku 2015 společnost XYZ s.r.o. přešla na nový informační systém a pro podnikatele by bylo poměrně složité získat některá specifická data z předchozích let. V neposlední řadě budou analyzovány pohledávky podnikatele z ekonomického hlediska, konkrétně v oblasti likvidity, zadluženosti a doby obratu pohledávek a závazků.

Veškeré níže uvedené informace byly získány z rozhovorů s finančním ředitelem a jedním z obchodních zástupců společnosti XYZ s.r.o. Dále byly využity informace z veřejně dostupných listin, a to z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované roky 2015 až 2019. Podnikatel byl také ochotný poskytnout veškeré vyžádané interní finanční zprávy, například přehled pohledávek za jednotlivé roky či náklady na zajištění a vymáhání pohledávek.

Navzdory skutečnosti, že podnikatel obchoduje také s partnery mimo území České republiky, bude tato práce zaměřena čistě na pohledávky vůči kupujícím se sídlem na území České republiky, a to především z důvodu odlišné legislativy v ostatních zemích světa.

2.1 Představení podnikatele

Podnikatel byl po celou dobu spolupráce velmi vstřícný a bez problémů poskytl veškeré potřebné podklady pro analytickou část. Z obchodních důvodů si přál zůstat v anonymitě, proto bude v této práci označován vymyšleným názvem XYZ s.r.o.

Sledovaným podnikatelským subjektem je společnost XYZ s.r.o., která je jedním z nejvýznamnějších výrobců a prodejců stavebních profilů a příslušenství v České republice. (20) Důvodem výběru tohoto podnikatele je jeho ochota spolupracovat, jeho úspěšnost, poměrně rychlý růst a dlouhodobé zkušenosti s obchodováním na území České republiky i v zahraničí. Díky tomu má podnikatel velké množství zkušeností s pohledávkami a s problémy s nimi spojenými. Tato práce však bude zaměřena čistě na pohledávky vůči kupujícím se sídlem na území České republiky.

Společnost XYZ s.r.o. začala s podnikáním před více jak dvaceti lety. Hlavní činností podnikatele je výroba vlastních výrobků, především stavebních profilů pro sádkartonové konstrukce, pro omítky a pro tepelnou ochranu budov. Zabývá se ovšem také prodejem zboží, které nepochází z vlastní výroby. V tomto případě se jedná většinou o doplňkové příslušenství pro stavbu, jako jsou sklovláknité tkaniny, fasádní hmoždinky, střešní fólie a mnoho dalšího. Podnikatel si dává za cíl nabízet zákazníkům kompletní sortiment v oblasti stavebnictví, přičemž drtivou většinu zákazníků tvoří jiní podnikatelé a ojediněle i nepodnikatelé. V případě, že je zákazník nepodnikatel, pak se vždy jedná o přímý prodej v sídle podnikatele, kdy je zboží uhrazeno ještě před jeho převzetím, tudíž nevzniká riziko nezaplacení pohledávky. (20)

Společnost XYZ s.r.o. prošla v letech 2016 a 2017 výrazným vývojem. Ten byl zapříčiněn zejména velkými investicemi v řádech desítek milionů korun, a to do rozšíření současných budov (zdvojnásobení skladovacích a výrobních ploch) a do výrobních a skladovacích zařízení. (20)

Hlavními trhy, na které se podnikatel zaměřuje, jsou Česká republika a Slovenská republika. Na Slovensku obchoduje prostřednictvím dceřiné společnosti. (20)

2.2 Analýza v právní oblasti

Zde je podstatné rozdělení kupujících z hlediska toho, zda se jedná o koncového zákazníka jakožto fyzickou osobu nepodnikající, v takovém případě tedy mluvíme o takzvaném B2C, nebo zda se jedná o jiného podnikatele, tedy další podnikatelský subjekt, který zakoupenou věc využije k dalšímu podnikání. V takovém případě hovoříme o takzvaném B2B. Kvůli velké obrátkovosti zboží je naprostá většina obchodních vztahů upravena pouze kupní smlouvou podle občanského zákoníku České republiky. S ohledem na zbytečně obsáhlou administrativu jsou v případě některých stálých kupujících sjednány rámcové smlouvy. (20)

2.2.1 Rámcová kupní smlouva

Rámcová kupní smlouva je využívána za účelem sjednání rámcové úpravy práv a povinností pro v budoucnosti uzavírané kupní smlouvy mezi společností XYZ s.r.o. a jejím kupujícím. Tato smlouva je využívána při jednání s kupujícími, u kterých je předpoklad dlouhodobé spolupráce a opakovaných objednávek několikrát týdně. (20)

Konkrétní kupní smlouvy jsou mezi smluvními stranami uzavírány na základě objednávků zboží obdržené od kupujícího. (20)

V následující části budou uvedeny některé důležité body všeobecných obchodních podmínek rámcové kupní smlouvy společnosti XYZ s.r.o.

2.2.1.1 Dodání zboží

Místo dodání zboží je většinou smluvně sjednáno. Pokud tomu tak není, stává se místem dodání sídlo prodávajícího a v takovém případě je zboží dodáno a fakticky vzniká prodávajícímu pohledávka za kupujícím okamžikem, kdy prodávající umožní kupujícímu ve svém sídle se zbožím nakládat. V případech, kdy má být zboží dodáno v sídle kupujícího, nebo v jiném místě, je zboží považováno za dodané okamžikem, kdy prodávající předá zboží prvnímu smluvnímu dopravci. Okamžikem dodání zboží zároveň přechází na kupujícího nebezpečí škody na zboží. (23)

2.2.1.2 Vlastnické právo

„Vlastnické právo k dodanému zboží přechází na kupujícího okamžikem úplné úhrady kupní ceny zboží.“ (23)

Tímto bodem se tak podnikatel v rámcové kupní smlouvě chrání před případným neplněním, respektive neuhrazením smluvené kupní ceny. Jinými slovy dokud kupující nezaplatí celou smluvenou částku, je vlastníkem zboží stále společnost XYZ s.r.o. (20)

2.2.1.3 Smluvní pokuta

„Dostane-li se kupující do prodlení s úhradou ceny zboží, je prodávající oprávněn po kupujícím požadovat úhradu smluvní pokuty ve výši 0,05% z dlužné částky za každý den prodlení.“ (23)

Využívání smluvní pokuty se sledovaný subjekt snaží spíše vyhýbat, protože trestání kupujících tímto způsobem neposiluje vzájemné obchodní vztahy. Avšak pro případ potřeby je tento nástroj utvrzení dluhu v rámcové kupní smlouvě zakotven. (20)

2.2.1.4 Pozastavení dodávek zboží a odstoupení od uzavřené kupní smlouvy

Podnikatel si ve všeobecných obchodních podmínkách rámcové kupní smlouvy vyhrazuje mimo jiné také právo pozastavit dodávky zboží až do úplného zaplacení všech dlužných částek v případě, že se kupující dostane do prodlení s úhradou ceny zboží. (23)

Dále je podnikatel oprávněn odstoupit od uzavřené kupní smlouvy v případě, že se kupující dostane do prodlení s úhradou ceny zboží o více než třicet dní. (23)

2.2.2 Všeobecné obchodní podmínky

V současné době podnikatel nemá nikterak speciálně ošetřené všeobecné obchodní podmínky. V případě, že není s kupujícím sjednána rámcová kupní smlouva, řídí se s ním veškeré smluvní vztahy pouze platným občanským zákoníkem. (22)

2.2.3 Prevence vzniku pohledávky

Podnikatel si je vědom toho, že nejlepší způsob, jak bojovat s nezaplacenými pohledávkami, je snaha o to jim předcházet. Z toho důvodu využívá preventivní opatření, díky kterým se mu může podařit předejít vzniku pohledávky, potažmo pohledávky po době splatnosti. Obecným pravidlem je vyžadovat platbu předem, a to v plné výši u zákazníků, se kterými byly v minulosti problémy právě co se platební schopnosti a ochoty k placení týče. Dále si podnikatel prověřuje kupujícího z hlediska jeho platební schopnosti a finanční situace, nejčastěji prostřednictvím externích subjektů. (20)

2.2.3.1 Skonto

Skonto úplně nezajistí podnikateli, že pohledávka nevznikne, ale jde spíše o podnět pro kupujícího, který jej může motivovat ke včasnému a bezproblémovému hrazení závazků vůči prodávajícímu. Jedná se v podstatě o nástroj, na jehož základě jsou kupující odměňováni určitou procentuální slevou z původní kupní ceny zakázky v případě, že v čas, nebo i před uplynutím doby splatnosti zaplatí za zakoupené zboží či výrobek. Po rozhovoru s jedním z obchodních zástupců podnikatele bylo zjištěno, že tento motivační nástroj je mezi většinou kupujících sledovaného subjektu poměrně oblíbený a často používaný. (21)

2.2.3.2 Platba předem

Tento nástroj podnikatel využívá v první řadě jako prevenci u nových kupujících a zároveň je díky němu schopen si u nového kupujícího udělat částečný obrázek o jeho finanční likviditě. Obecně se dá říci, že pokud kupující uhradí smlouvanou částku předem, je možné předpokládat, že má k dispozici dostatek finančních prostředků. Rychlá úhrada samozřejmě nemá sama o sobě velkou vypovídací hodnotu. Naopak zdoluhavá úhrada ze strany kupujícího může často značit špatnou finanční situaci daného subjektu. (21)

Tedy v momentě, kdy vzniká obchodní vztah mezi sledovaným subjektem a jeho novým kupujícím, vyžaduje podnikatel platbu předem v plné výši, a to ideálně při prvních třech zakázkách. Důvody k tomuto postupu jsou zaprvé to, že podnikatel nového kupujícího dobře nezná a neví, zda se jedná o seriózního partnera. Navíc má podnikatel možnost si tohoto nového obchodního partnera během těchto prvních zakázek otestovat a zjistit, jaká je jeho platební morálka a zda bude bezpečné s ním nadále obchodovat. Pokud tyto první obchody proběhnou bez problémů, pak je tento kupující přeřazen mezi zákazníky s normálním režimem splatnosti a platba předem, pokud se situace z nějakého důvodu nezmění, po něm již není vyžadována. (21)

Platbě předem je při prvních zakázkách dáвана přednost například před pojištěním především proto, že podnikatel neví, zda se bude jednat o jednorázový nebo dlouhodobější obchodní vztah a pokud by se jednalo jen o jednorázový obchod, bylo by zbytečně složité absolvovat veškerou administrativu spojenou s pojištěním pohledávky. (21)

2.2.3.3 Inkaso

Tento nástroj je podnikatelem využíván spíše sporadicky a většinou na základě požadavku kupujícího. Inkaso je využíváno především u obchodních transakcí s velkými podnikatelskými subjekty, které mají na trhu velmi silné postavení a jsou s nimi vedeny seriózní a dlouhodobé obchodní vztahy. Pro podnikatele tento způsob platby představuje poměrně jednoduchý a bezpečný způsob uspokojení pohledávky. (20)

Tento nástroj ovšem může být pro podnikatele v některých případech také problémový, protože vyžaduje spolupráci více bankovních subjektů a je podmíněn dostatkem finančních prostředků na účtu kupujícího. Stejně tak se může stát, že pokud je účet zablokovaný z důvodu exekučního nebo insolvenčního řízení, inkasní platba nemusí proběhnout a následné vymáhání se řídí pravidly insolvence, případně exekuce. (20)

2.2.3.4 Započtení pohledávky

Započtení pohledávky není ve své podstatě preventivním nástrojem, ale hlavním důvodem jeho využívání je snaha ulevit a zjednodušit administrativu a svým způsobem podnikateli také pomáhá předcházet vzniku případných problematických pohledávek. Započtení pohledávky je společností XYZ s.r.o. využíváno u transakcí s podnikatelskými subjekty, které jsou pro ni zároveň jak odběratelem, tak také dodavatelem. Po dohodě obou subjektů pak vzájemné pohledávky mezi nimi úplně zaniknou, nebo zaniknou do výše vzájemného krytí. (20)

2.2.4 Zajištění pohledávek

Sledovaný podnikatelský subjekt využívá především jednoho zajišťovacího prostředku, a tím je pojištění pohledávky. Tento zajišťovací prostředek využívá hojně jak pro pohledávky vůči kupujícím se sídlem na území České republiky, tak pro pohledávky vůči kupujícím se sídlem v zahraničí, avšak tato práce je zaměřena jen na kupující se sídlem v České republice. Další nástroje k zajištění pohledávek prakticky nevyužívá. (20)

2.2.4.1 Uznání dluhu

Uznání dluhu je instrument utvrzovací. Podepsání uznání dluhu ve většině případů zajišťuje a obstarává právě inkasní společnost, se kterou podnikatel spolupracuje. Uznání dluhu umožňuje podnikateli získat výrazně více času na vymožení pohledávky předtím, než bude tento dluh promlčen. Díky novému občanskému zákoníku bude takový dluh promlčen až za deset let ode dne, kdy dlužník svůj dluh uznal. V případě, že dlužník stanoví datum, do kterého tento závazek uhradí, bude tento dluh promlčen až za deset let od uplynutí tohoto smluveného termínu. Součástí uznání dluhu zpravidla bývá splátkový kalendář včetně ztráty výhody splátek. (20)

2.2.4.2 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek, jak již bylo zmíněno, není nástrojem zajištění pohledávek, ale podnikatel jej využívá opravdu hojně. Při pojištění konkrétního kupujícího podnikatel bere v potaz a využívá informací, které mu poskytne pojišťovna po jejím důkladném celkovém prověření subjektu. (20)

Nejprve předá podnikatel pojišťovně všechny potřebné údaje o konkrétním kupujícím, jako jsou například přesný název subjektu, sídlo, IČO a DIČ. K těmto údajům vždy sdělí také navrhovanou výši pojistného limitu, kterou sledovaný podnikatel stanovuje například dle smluvené doby splatnosti faktur a s přihlédnutím k předpokládané výši

budoucích pohledávek z obchodních vztahů. Například při době splatnosti 30 dní a předpokládané hodnotě dodaného zboží 200 000 Kč měsíčně se pojistný limit stanovuje ve výši minimálně 400 000 Kč. (20)

Cena pojištění se pohybuje mezi 0,2 až 0,255 procenty z hodnoty pohledávky. Tuto část hradí podnikatel pojišťovně automaticky z každé vystavené faktury pojištěnému kupujícímu. Kupující se na úhradě pojistného nepodílí, protože dle vyjádření podnikatele je tato částka příliš nízká, než aby subjekt podstupoval veškerou administrativu s tím spojenou. Případná následná spoluúčast na škodní události se pohybuje mezi 10 a 15 procenty, a to podle rizikovosti daného subjektu. Tedy v případě, že není pohledávka uhrazena kupujícím alespoň do devadesáti dní po splatnosti, vyplatí pojišťovna podnikateli 85 až 90 procent z hodnoty pohledávky. Následně si již tuto pohledávku vymáhá pojišťovna sama. (20)

Pojišťovna sama prověří finanční situaci nového kupujícího. Na základě tohoto důkladného prověření následně pojišťovna buďto pojistný limit schválí v plné výši, nebo navrhovaný pojistný limit sníží, případně odmítne subjekt pojistit, a zašle odůvodnění rozhodnutí. (20)

Dle interního nařízení sledovaného subjektu je zakázáno dodat jakékoliv další zboží ve chvíli, kdy výše neuhrazených pohledávek dosáhne úrovně pojistného limitu. Pokud se tak stane, musí kupující buďto uhradit nějakou pohledávku, nebo uhradit cenu nově kupovaného zboží v plné výši. (20)

Velkou výhodou pro podnikatele je také fakt, že pojišťovna průběžně sleduje všechny pojištěné subjekty a případně upravuje výše pojistných limitů, nebo pojištění také úplně zruší. Podnikatel má tak stále aktuální informace o finančním zdraví svých obchodních partnerů a v případě úplného zrušení pojištění tak ví, že kupující se nachází ve špatné finanční situaci. (20)

Nevýhodou, se kterou se podnikatel v rámci pojištění pohledávky setkává, je povinnost hlásit pojišťovně každý případ, kdy některá pohledávka není zaplacená ve lhůtě devadesáti dnů po splatnosti. A to například i pohledávku za seriózním partnerem, u kterého má podnikatel téměř jistotu, že závazek zaplatí, přestože o něco později. V ten moment dochází k vyplacení pojistného plnění, respektive jeho určité procentuální části. Pohledávka je tak postoupena ve prospěch pojišťovny a dále již pohledávku vymáhá pojišťovna sama. Tento postup je pro podnikatele většinou výhodný, protože dostane své peníze (bez určitého procenta, které si nárokuje pojišťovna) a nemusí pohledávku

již dále monitorovat. Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno, se může jednat o pohledávku vůči spolehlivému kupujícímu, který má třeba jen chvilkové finanční potíže. V ten moment pojišťovna začne na takového dlužníka „více tlačit“ a může mu to přinést ještě větší finanční problémy. Tímto způsobem tak může podnikatel přijít a v minulosti již přišel o poměrně dlouhodobého kupujícího. (20)

2.2.5 Vymáhání pohledávek

V případě, že pohledávka vznikne a dlužník je v prodlení, začíná podnikatel využívat postupně různé kroky pro její vymožení. Tyto nástroje pro vymáhání pohledávek po splatnosti jsou využívány podle toho, jak dlužník spolupracuje, jak důležitý obchodní partner to je a také podle toho, jaká je výše dlužné částky a kolik dní je pohledávka po termínu splatnosti. O tomto dále rozhoduje obchodní a finanční ředitel podnikatele. (20)

2.2.5.1 Využití zaměstnanců

V úplném počátku jsou do vymáhání pohledávky přímo zainteresováni zaměstnanci, kteří jsou „zodpovědní“ za daného kupujícího. Většinou se jedná o obchodní zástupce podnikatele, kteří mají na starost komunikaci a celkový obchodní vztah s daným kupujícím. Obchodní zástupce, který jedná s tímto dlužníkem, jej v první řadě kontaktuje buď telefonicky, nebo elektronickou poštou a snaží se zjistit důvod prodlení. Poměrně často se může stát, že kupující například jen zapomněl závazek uhradit a sjedná nápravu. V případě, kdy například slíbí uhrazení dluhu do nějakého data a neučiní tak, případně vůbec nekomunikuje, vydává se často obchodní zástupce na přímé setkání s tímto kupujícím, kde se daný problém snaží vyřešit osobně. Pohledávky po termínu splatnosti jsou problémem tedy nejen pro podnikatele samotného, ale také pro tyto obchodní zástupce. Protože nejen že je to pro ně práce navíc, která jim zabere nemálo času, ale vzhledem k tomu, že jsou za daného kupujícího zodpovědní, tak má podnikatel také možnost nevyplatit část nenárokové složky sjednané mzdy. Výše této částky se odvíjí podle počtu dnů, respektive měsíců, po termínu splatnosti pohledávky. (21)

2.2.5.2 Spolupráce s inkasní společností

Další způsob, jakým sledovaný podnikatelský subjekt vymáhá pohledávky, je spolupráce s inkasní agenturou. K tomuto způsobu vymáhání podnikatel přikročil poměrně nedávno a služby této inkasní agentury nevyužívá zrovna často, respektive tuto možnost vymáhání pohledávek využívá jen u některých pohledávek, které jsou více jak 120 dní po termínu splatnosti. (20)

Podle ceníku inkasní agentury si tato agentura u pohledávek, které jsou po termínu splatnosti více jak 120 dní, účtuje jako provizi 14 % z částky, kterou vymůže. (20)

2.2.5.3 Předžalobní upomínka

Podnikatel dále využívá předžalobních upomínek. Ty sepisuje a jménem podnikatele zasílá advokátní kancelář, se kterou podnikatel spolupracuje. Předžalobní upomínka obsahuje neuhrazený daňový doklad, celkovou výši dlužné částky včetně zákonného úroku z prodlení a výzvu k úhradě do konkrétního stanoveného termínu. V závěru předžalobní upomínky je pak uvedeno, že pokud dlužník dluh neuhradí do stanoveného termínu, bude s ním zahájeno soudní řízení. (20)

V praxi se podnikatel předžalobní upomínkou a pohrůžku vymáhání pohledávky soudní cestou snaží dlužníka přinutit k úhradě dluhu. Avšak následného vymáhání pohledávek soudní cestou téměř nevyužívá. Zaprvé protože velmi často tato předžalobní upomínka přiměje dlužníka zaplatit, zadruhé protože v drtivé většině případů se jedná o menší pohledávky v hodnotě jednotek tisíc, případně pár desetitisíců korun českých, a soudní vymáhání se podnikateli s přihlédnutím na náklady a čas s tím spojený nevyplácí. Pokud ani pak dlužník neuhradí pohledávku, je pohledávka podnikatelem odepsána. (20)

2.3 Analýza pohledávek

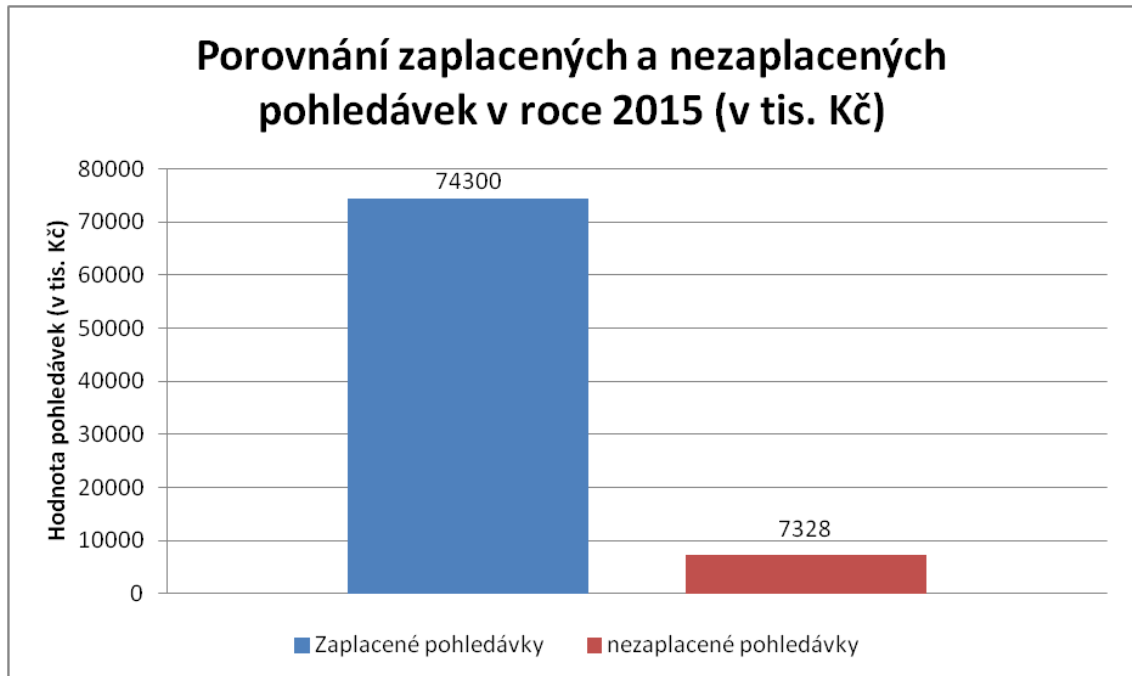
Následující kapitola se bude věnovat analýze pohledávek v jednotlivých letech, tedy konkrétně ve sledovaných letech 2015 až 2019. Pohledávky budou analyzovány z několika hledisek. Nejdříve bude porovnáno množství zaplacených a nezaplacených pohledávek. Následně bude porovnáno, kolik ze zaplacených pohledávek bylo zapláceno ve splatnosti a kolik naopak po splatnosti. Dále budou analyzovány pohledávky po splatnosti, konkrétně to, kolik dní po splatnosti byly zapláceny. Podnikatel rozděluje tyto zaplacené pohledávky po splatnosti podle dní, a to v horizontech:

0 - 30 dní; 31 - 60 dní; 61 - 90 dní; 91 - 120 dní; 121 - 150 dní; 150 a více dní.

Veškeré analýzy jednotlivých let budou vytvořeny na základě dat poskytnutých podnikatelem, a to vždy k 31. 12. daného roku.

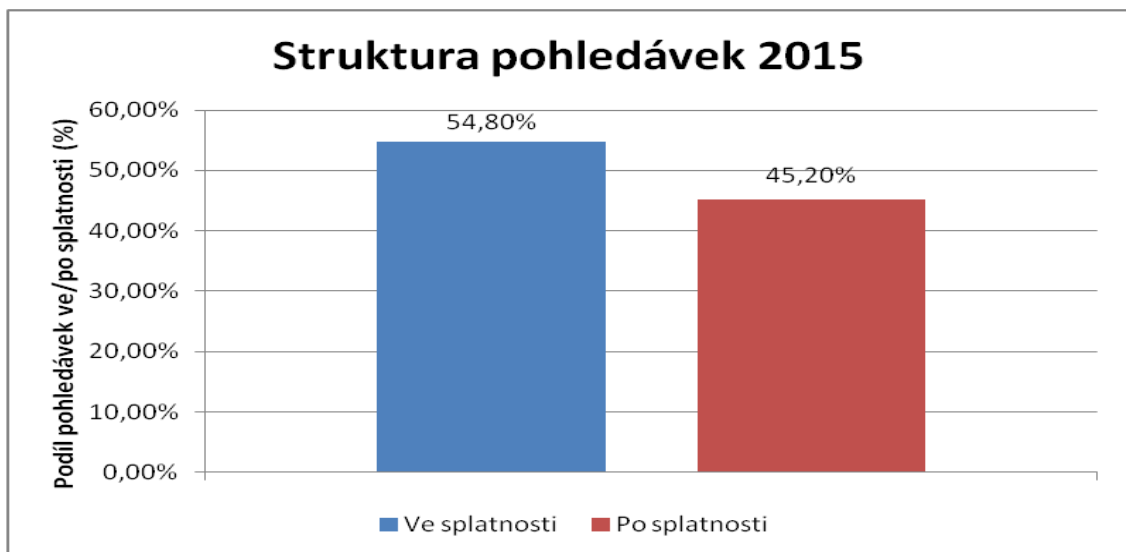
2.3.1 Analýza pohledávek za rok 2015

Rok 2015 je prvním sledovaným rokem. Lze vidět, že nezaplacené pohledávky jsou ve výši zhruba 7,3 milionů Kč. To je zhruba desetina hodnoty pohledávek zaplacených.



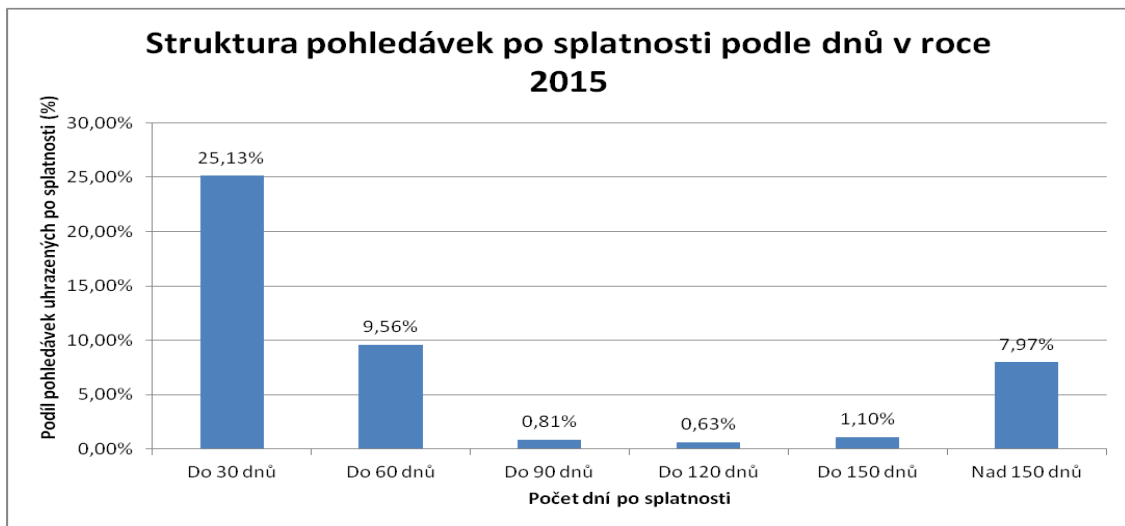
Graf 1: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

Z dalšího grafu je patrné, že v roce 2015 bylo ze všech zaplacených pohledávek, které dosahovaly celkové výše téměř 75 milionů Kč, zaplaceno včas jen 54,80 %. Zbýlých 45,20 %, tedy téměř polovina pohledávek, bylo zaplaceno až po termínu splatnosti. Těchto více jak 45 % představuje sumu zhruba 33,5 milionu Kč.



Graf 2: Struktura pohledávek 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

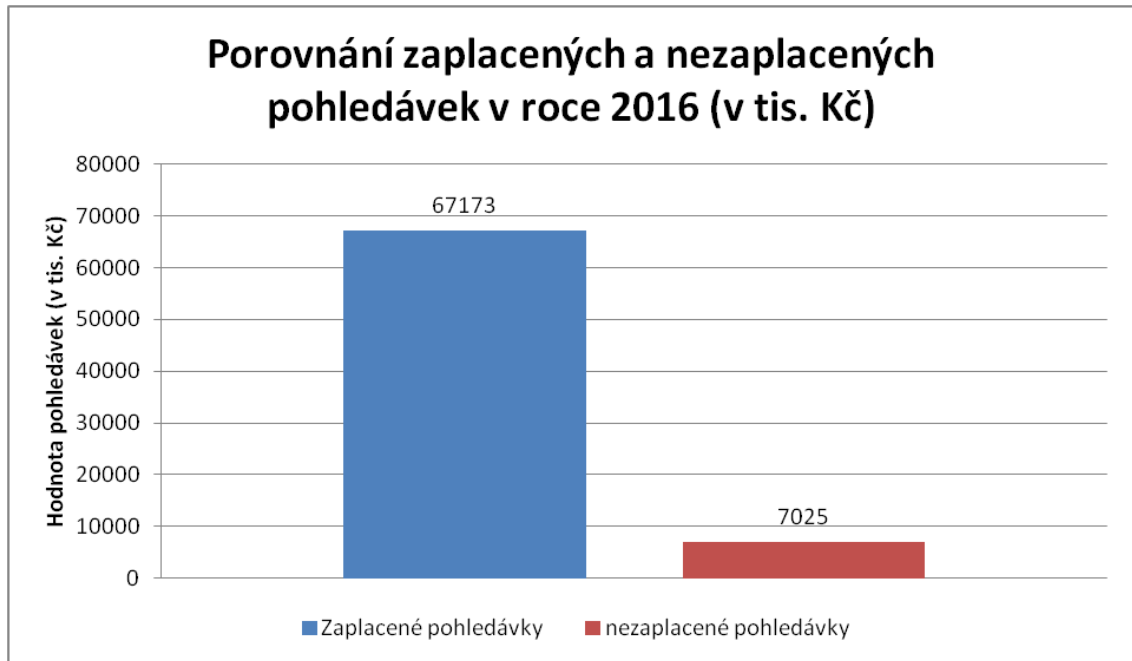
Jak již bylo výše zmíněno, pohledávky zaplacené po splatnosti rozdělujeme podnikatel do několika skupin podle toho, kolik dní po splatnosti byly pohledávky uhrazeny. V roce 2015 bylo zaznamenáno, že zhruba 25 % pohledávek bylo uhrazeno do 30 dnů po splatnosti. Druhou největší část tvoří pohledávky uhrazeny v horizontu 31 až 60 dní po termínu splatnosti. Největší nepříjemností je fakt, že téměř 8 % pohledávek bylo uhrazeno až více jak 150 dní po splatnosti, a to především z toho důvodu, že tyto finanční prostředky podnikateli chybí, navíc vzniká podnikateli povinnost tyto pohledávky dlouhodobě monitorovat. (22)



Graf 3: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

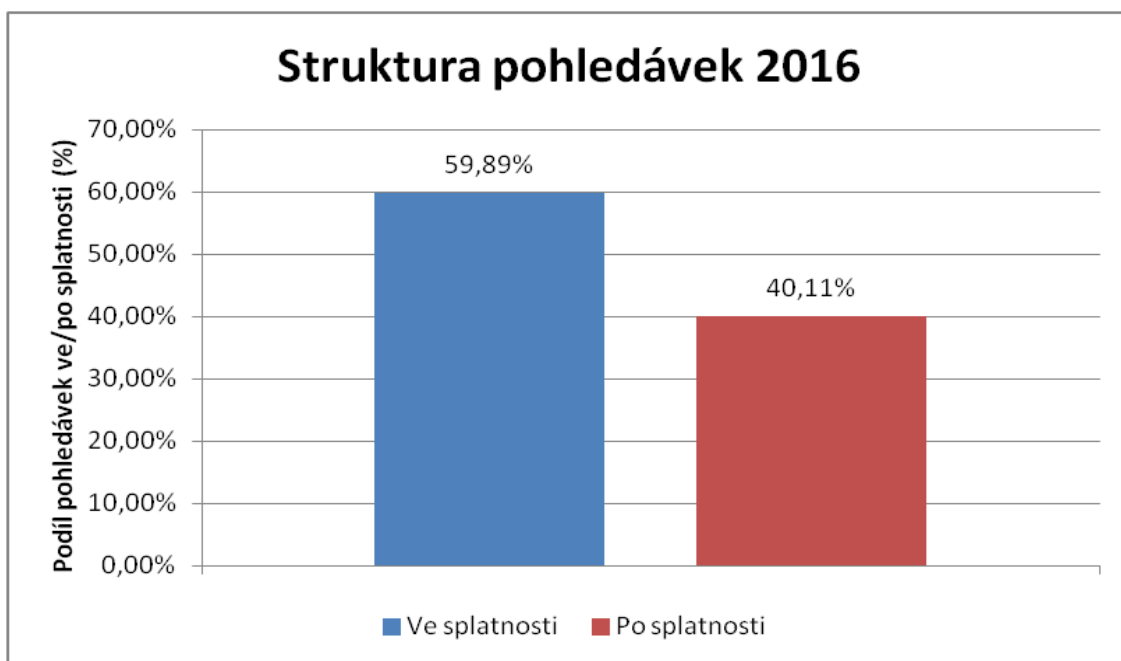
2.3.2 Analýza pohledávek za rok 2016

V roce 2016 se celkové pohledávky nepatrně snížily a lehce se snížila hodnota jak zaplacených, tak nezaplacených pohledávek. Přesto i v tomto roce tvoří nezaplacené pohledávky asi 10 % všech pohledávek. Celková výše těchto neuhrazených pohledávek je něco málo přes 7 milionů Kč.



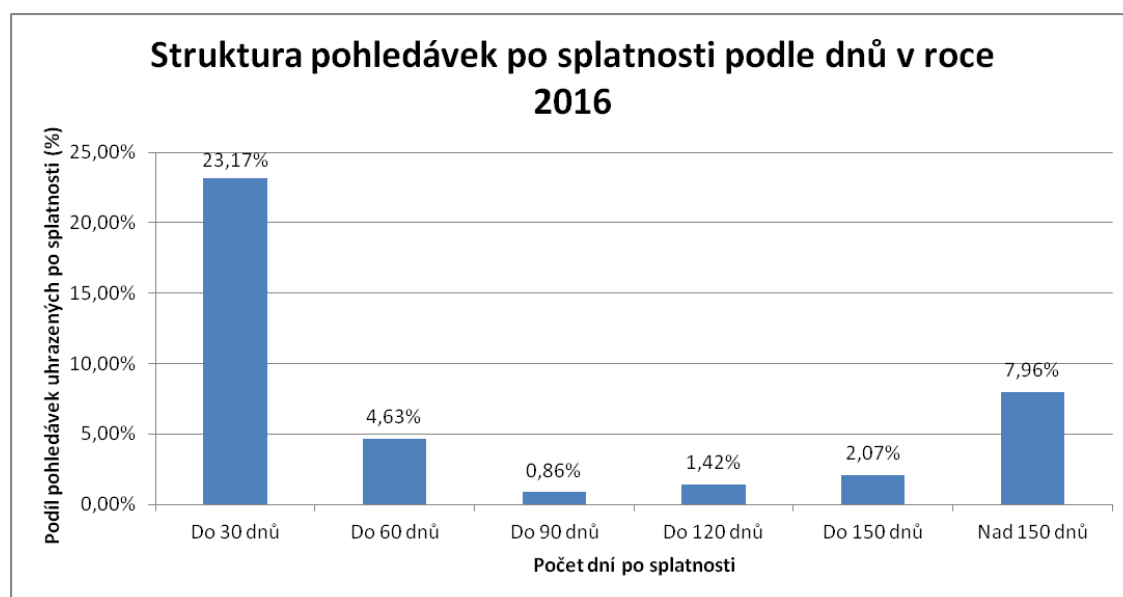
Graf 4: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2016 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

Přestože u zaplacených a nezaplacených pohledávek podnikatel neviduje nikterak výrazné změny, v porovnání zaplacených pohledávek v termínu splatnosti a po termínu splatnosti si lze všimnout poměrně výrazné změny. Zde je na první pohled patrný pětiprocentní nárůst pohledávek uhrazených v termínu splatnosti. Tato poměrně výrazná změna je jednoznačně zapříčiněna tím, že v tomto roce podnikatel zavedl opatření, která mají dopad na motivační nenárokovou složku mzdy obchodních zástupců, jejichž výše je stanovena právě podle počtu dní prodlení při úhradách pohledávek kupujícím, za kterého je daný obchodní zástupce „zodpovědný“. (22)



Graf 5: Struktura pohledávek 2016 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

Při rozboru pohledávek zaplacených po termínu splatnosti v roce 2016 je možné si všimnout změny u položek uhrazených do 30 dní po splatnosti, konkrétně dvouprocentního poklesu oproti roku 2015. Zároveň je zde také pokles zhruba o 5 % oproti předchozímu roku u pohledávek uhrazených v horizontu 31 až 60 dní po termínu splatnosti. Tyto dvě změny jsou zapříčiněny, jak již bylo zmíněno, zavedením finanční odpovědnosti obchodních zástupců, která motivovala tyto zaměstnance k tomu, aby více dbali na včasné placení ze strany kupujících. (22)



Graf 6: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2016 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

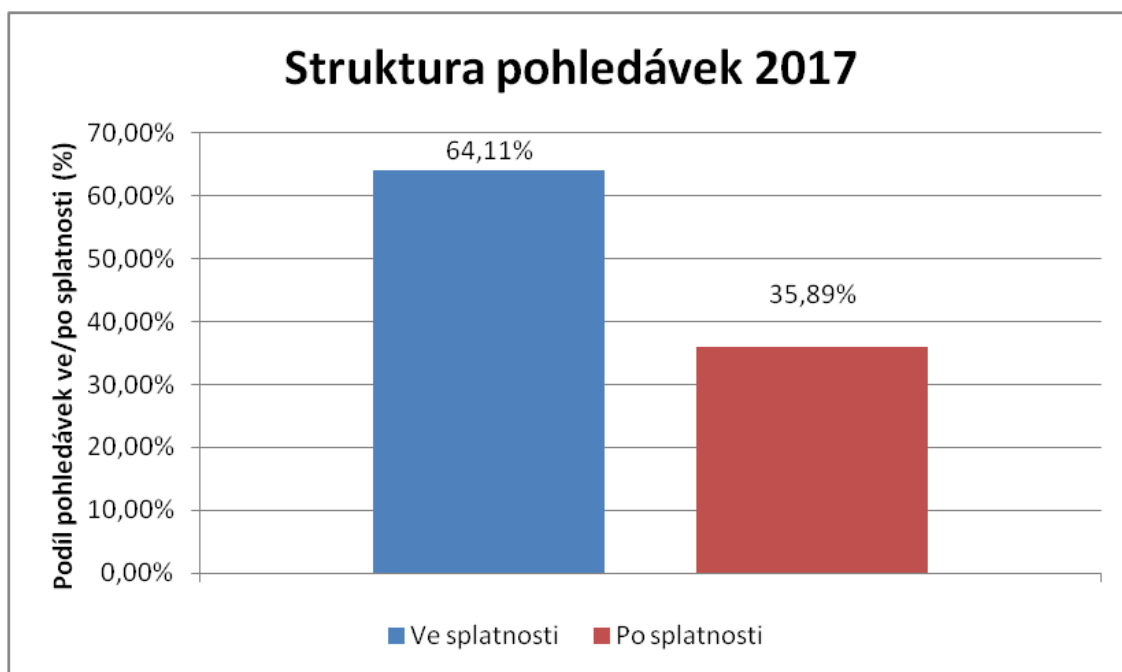
2.3.3 Analýza pohledávek za rok 2017

Jak byl v roce 2016 zaznamenán drobný pokles celkového objemu pohledávek z obchodních vztahů, tak v roce 2017 naopak podnikatel zaznamenal nárůst. Velice zajímavým zjištěním je, že navzdory celkovému nárůstu pohledávek celková hodnota neuhrazených pohledávek v roce 2017 klesla oproti předchozím letům. Hlavním důvodem této na první pohled zajímavé změny je jednoznačně skutečnost, že podnikatel v roce 2017 začal opravdu výrazně častěji využívat pojištění pohledávek. Proto si pohledávky, které překročí hranici devadesáti dní po splatnosti, přebírá banka a dále si je již vymáhá sama. (22)



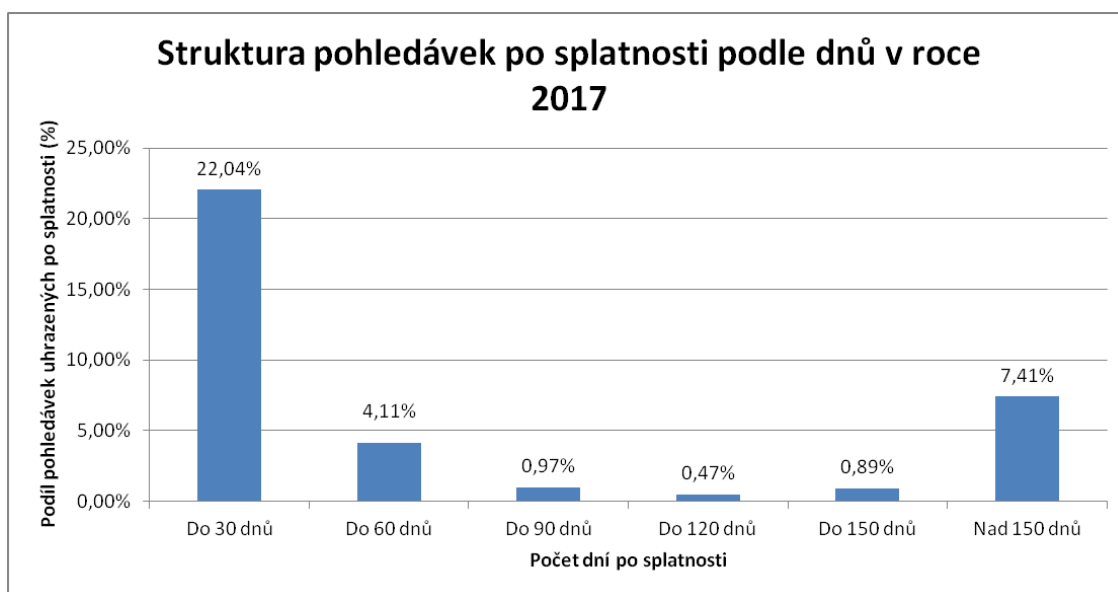
Graf 7: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

Také v roce 2017 se daří podnikateli pokračovat v procentuálním zvyšování pohledávek uhrazených v termínu splatnosti. V tomto roce byly téměř dvě třetiny uhrazených pohledávek uhrazeny včas.



Graf 8: Struktura pohledávek 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

Co se týče pohledávek uhrazených po termínu splatnosti v roce 2017, zde je důležitá, ač možná na první pohled nikterak zvlášť viditelná, změna. Tou je téměř jednocentní pokles oproti roku 2016 u pohledávek uhrazených do 120 dnů. A zároveň pokles téměř 1,2 % oproti předchozímu roku u pohledávek uhrazených do 150 dnů po termínu splatnosti. Vlivem tohoto poklesu se tak hodnoty pohledávek po splatnosti od 91 do 150 dnů dostaly výrazně pod jedno procento. Tato skutečnost jen potvrzuje, že již zmíněné rozhodnutí podnikatele více využívat pojištění pohledávek má pozitivní dopad.

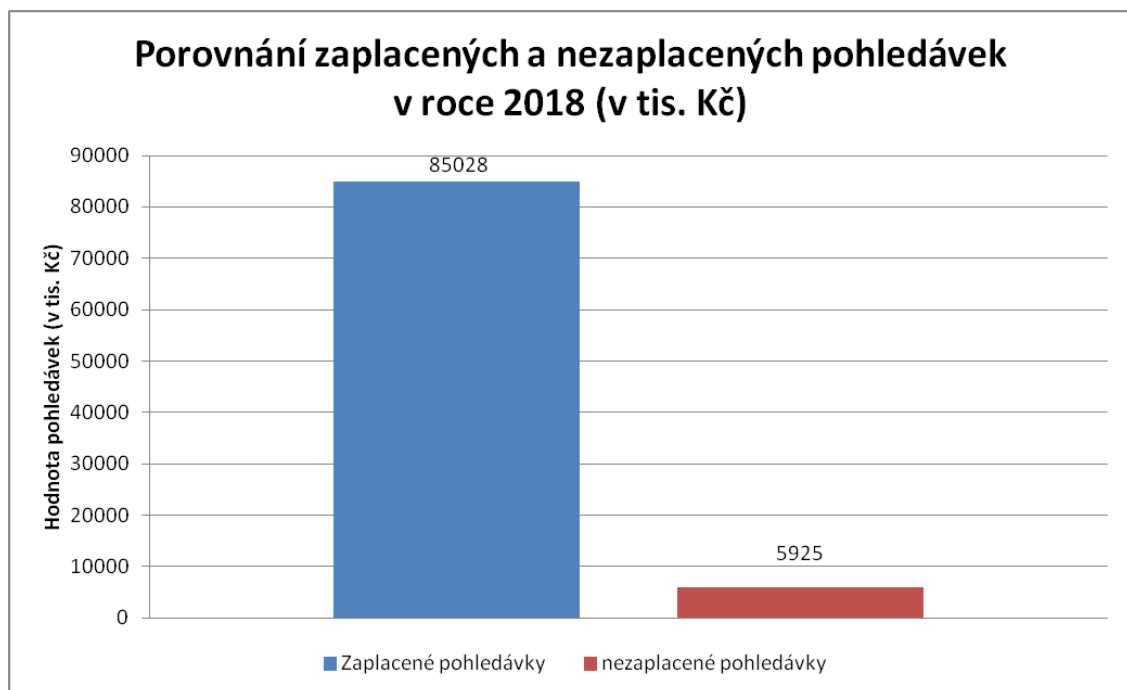


Graf 9: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

2.3.4 Analýza pohledávek za rok 2018

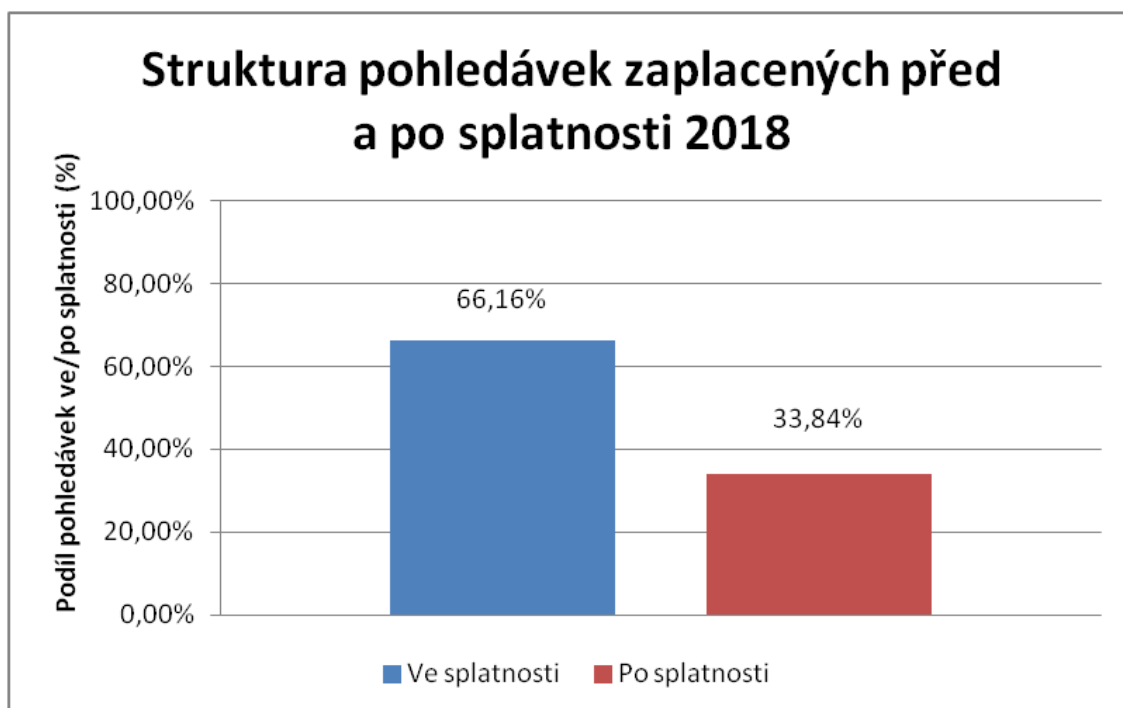
V roce 2018 nastala de facto stejná situace, co se porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek týče, jako v roce 2017. I v tomto roce celkové pohledávky z obchodních vztahů lehce narostly, ale zároveň výše neuhrazených pohledávek klesla.

Toto další lehké zlepšení situace bylo pravděpodobně zapříčiněno celkovou změnou interních pravidel, která obnáší například to, že nesmí být přijata objednávka od kupujícího, jehož celkový objem závazků vůči sledovanému podnikateli přesáhl výši pojistného limitu. Tato interní pravidla nepřispívají k velkým skokovým změnám, ale spíše k postupnému drobnému zlepšení situace v oblasti pohledávek. (22)



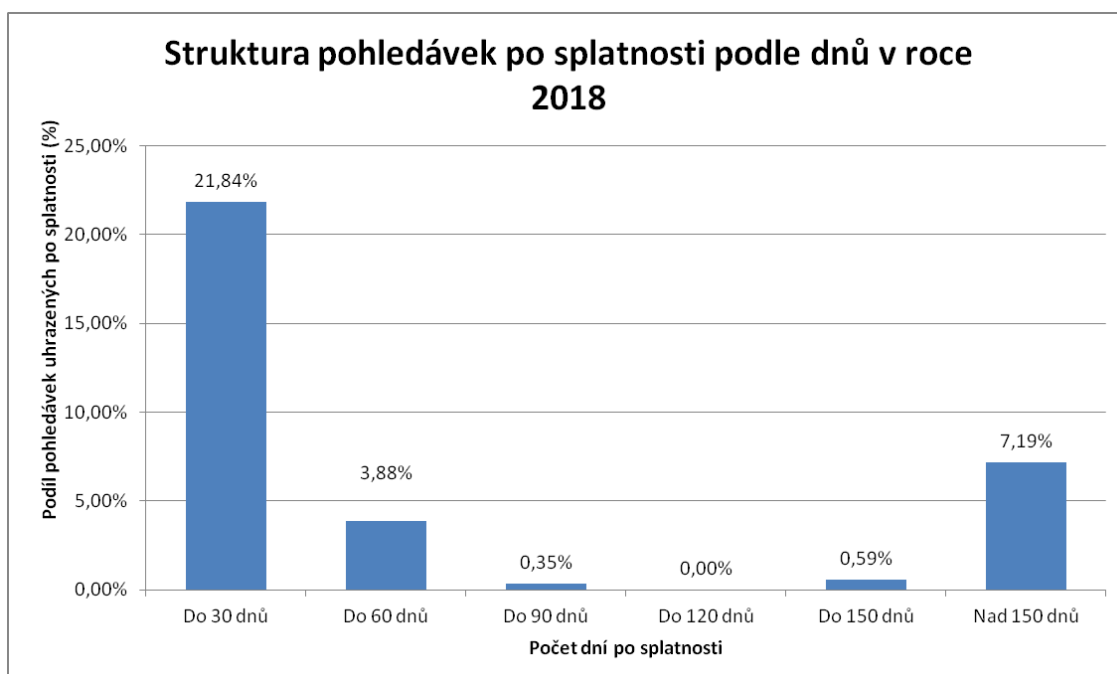
Graf 10: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

Ke skokovým změnám v roce 2018 nedochází ani co se hodnot pohledávek uhrazených v termínu, respektive po termínu, splatnosti týče. Přesto i zde je možné pozorovat drobné zlepšení a zhruba dvouprocentní nárůst pohledávek uhrazených v termínu splatnosti oproti roku 2017.



Graf 11: Struktura pohledávek zaplacených před a po splatnosti 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

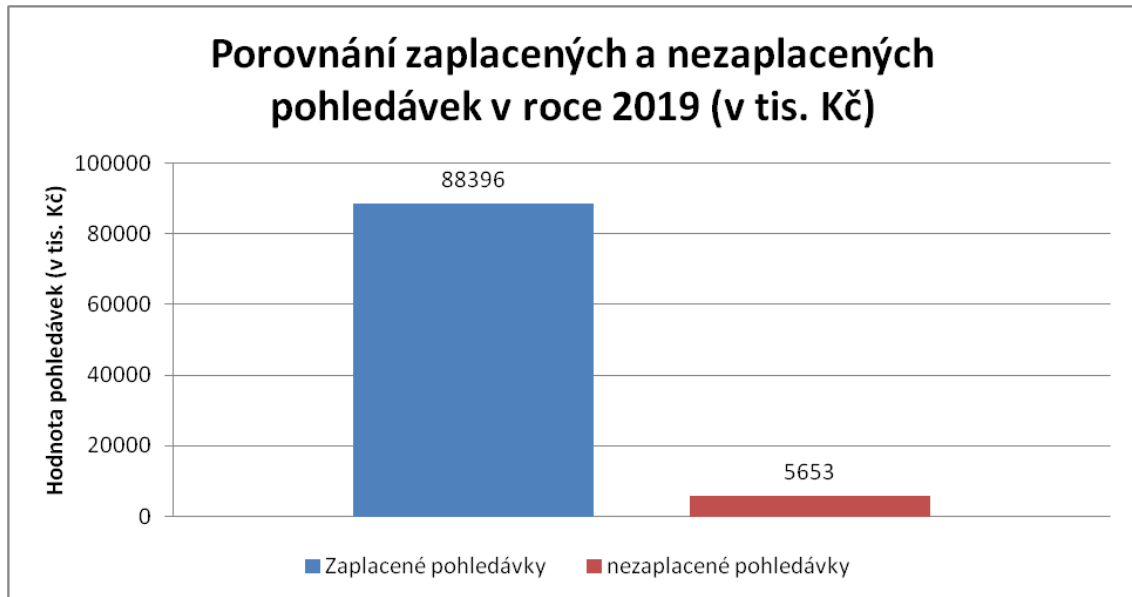
U pohledávek po splatnosti v roce 2018 nebyly zaznamenány žádné velké změny. Asi největší změnou je zhruba půlprocentní pokles oproti předchozímu roku u pohledávek uhrazených do 90 dní po splatnosti.



Graf 12: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))

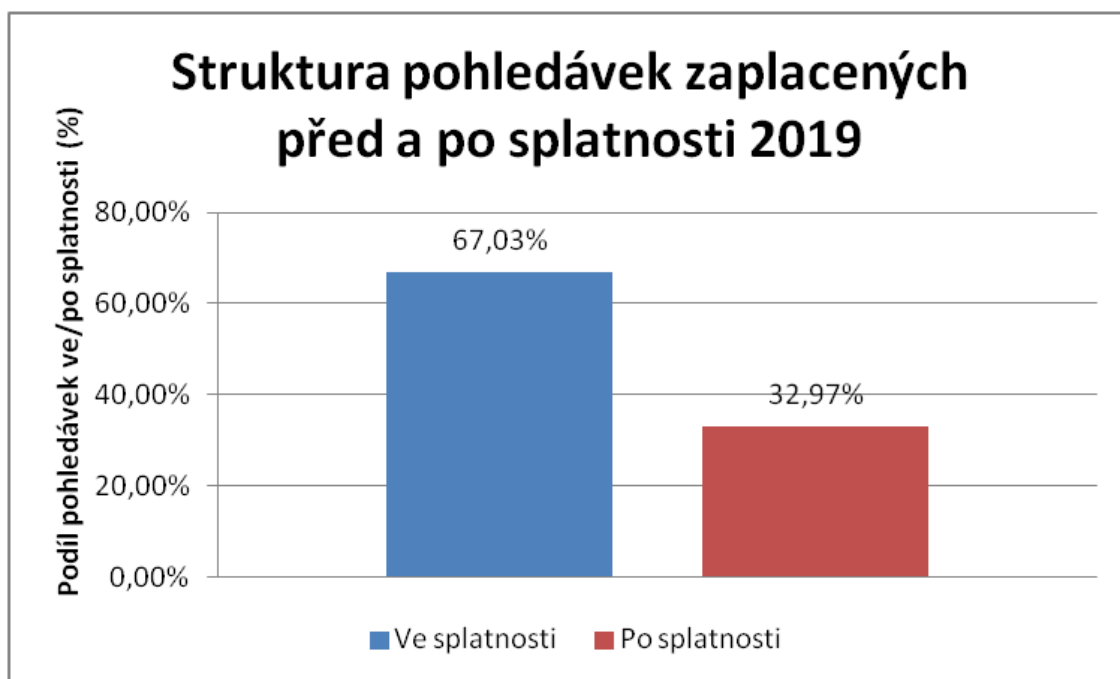
2.3.5 Analýza pohledávek za rok 2019

V roce 2019 dochází k drobnému zlepšení situace, co se týče zaplacených a nezaplacených pohledávek. Ačkoliv podnikatel v tomto roce nezavedl žádná nová opatření či postupy, tak se objem zaplacených pohledávek zvýšil téměř o tři miliony a zároveň se lehce, tedy zhruba o tři sta tisíc, snížilo množství nezaplacených pohledávek. (22)



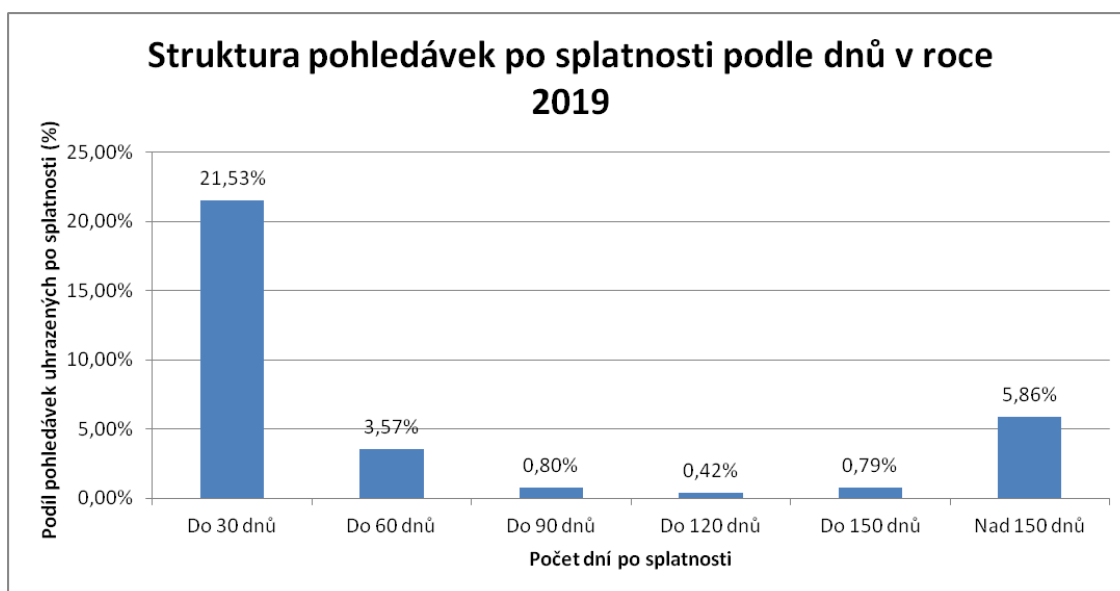
Graf 13: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (37))

Stejně tak jako nedošlo k výrazným změnám, co se zaplacených a nezaplacených pohledávek týče, tak žádná výrazná změna nenastala ani u pohledávek zaplacených před, respektive po, termínu splatnosti. Zde tak lze vidět jen nepatrný nárůst pohledávek zaplacených v termínu splatnosti, a to o necelých devět desetin procenta oproti roku 2018.



Graf 14: Struktura pohledávek zaplacených před a po splatnosti 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (37))

U pohledávek zaplacených po termínu splatnosti je asi nejzajímavější pokles o 1,33 % oproti roku 2018 u pohledávek nad 150 dní. Dále pak téměř půlprocentní nárůst oproti předchozímu roku u pohledávek do 120 dní, stejně jako u pohledávek do 90 dní po termínu splatnosti. Drobný nárůst lze zaznamenat i u pohledávek do 150 dní.



Graf 15: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (37))

2.4 Analýza v ekonomické oblasti

Následující kapitola se bude zabývat analýzou ekonomické situace podnikatele ve sledovaných letech 2015 až 2019. Postupně bude podnikatelský subjekt analyzován, a to z pohledu doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, dále bude u podnikatele analyzována okamžitá, pohotová a běžná likvidita a na závěr bude uvedena analýza celkové zadluženosti.

2.4.1 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek neboli doba od prodeje až po moment, kdy kupující zaplatí za zakoupené zboží nebo službu, se dá vypočítat pomocí poměrně jednoduchého vzorce (viz kapitola 2.20.4).

Veškerá potřebná data pro výpočet tohoto ukazatele lze zjistit v rozvaze a výkazu zisku a ztráty.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Pohledávky z obchodních vztahů (tis. Kč)	66 972	60 148	73 394	79 103	82 743
Tržby za prodej zboží (tis. Kč)	417 841	433 962	444 485	457 275	463 014
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	389 669	378 944	440 159	474 257	506 604
Doba obratu pohledávek (dny)	29,86	26,64	29,87	30,57	30,72

Tabulka 1: Doba obratu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))

Z tabulky, která obsahuje všechny potřebné hodnoty pro výpočet, tedy pohledávky z obchodních vztahů a celkové tržby, které jsou tvořeny tržbami za prodej zboží a tržbami z prodeje výrobků a služeb, je patrné, že hodnoty jsou velmi vyrovnané. Nejnižší hodnotu lze zaznamenat v roce 2016, kdy průměrně kupující za jimi zakoupené zboží zaplatili za 27 dní. Naopak nejdelší doba obratu pohledávek je v roce 2019. V tomto roce byla doba obratu pohledávek téměř 31 dní. Souhrnně se pak dá říci, že se ve sledovaných letech doba obratu pohledávek pohybuje průměrně kolem 29 dnů.

2.4.2 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků je de facto stejný ukazatel jako doba obratu pohledávek, pouze staví sledovaný podnikatelský subjekt do přesně opačného postavení. Zatímco v předchozím případě byl podnikatel v pozici věřitele, zde se staví do pozice dlužníka a je sledováno, jak rychle je schopný hradit své závazky vůči věřitelům. (výpočet viz kapitola 2.20.5)

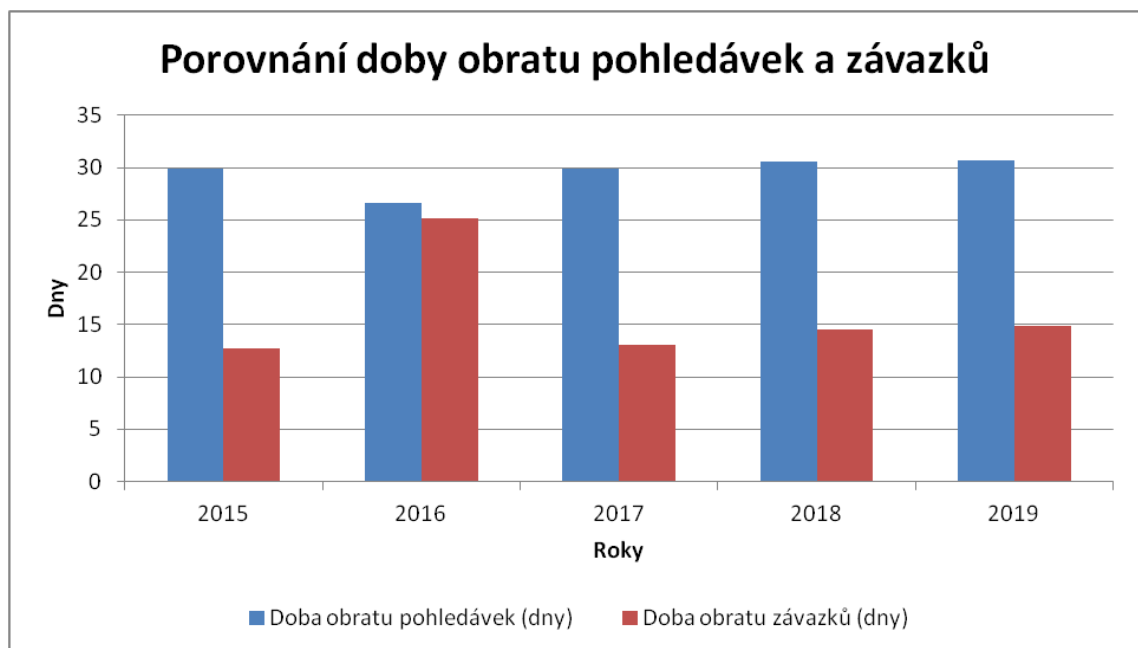
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Závazky z obchodních vztahů (tis. Kč)	28 566	56 825	32 103	37 623	40 129
Tržby za prodej zboží (tis. Kč)	417 841	433 962	444 485	457 275	463 014
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	389 669	378 944	440 159	474 257	506 604
Doba obratu závazků (dny)	12,74	25,17	13,06	14,54	14,90

Tabulka 2: Doba obratu závazků (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))

Z dat získaných z rozvahy a výkazů zisku a ztráty podnikatele za sledované roky je na první pohled patrný velký výkyv v roce 2016. V tomto roce byla doba obratu závazků 26 dní, což je v porovnání s ostatními roky dvojnásobek. Tato změna byla zapříčiněna prudkým, téměř dvojnásobným, nárůstem závazků z obchodních vztahů. Z výsledků vyplývá, že v letech 2015, 2017, 2018 a 2019 byl podnikatel schopen uspokojit své věřitele průměrně do dvou týdnů od vzniku závazku.

2.4.3 Porovnání doby obratu pohledávek a závazků

Z následujícího grafu, který porovnává dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků, je patrné, že kromě výjimky v roce 2016, kdy doba obratu závazků byla téměř stejně dlouhá jako doba obratu pohledávek, podnikatel platí závazky zhruba dvakrát rychleji, než jeho dlužníci platí jemu. Tato skutečnost je negativní vzhledem k tomu, že podnikateli můžou v časovém období mezi zaplacením jeho závazků a vyinkasováním jeho pohledávek chybět finanční prostředky, které má vázané právě v pohledávkách z obchodních vztahů.



Graf 16: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))

2.4.4 Analýza likvidity

V následující kapitole budou vypočteny a zhodnoceny hodnoty likvidity podnikatele. Konkrétně se bude jednat o likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou.

2.4.4.1 Okamžitá likvidita

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Krátkodobý finanční majetek (tis. Kč)	11 365	3 692	15 925	25 632	27 103
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	82 809	127 539	135 973	137 939	122 481
Okamžitá likvidita	0,14	0,03	0,12	0,19	0,22

Tabulka 3: Okamžitá likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))

Na první pohled je možné vidět, že se podnikateli ve čtyřech z pěti sledovaných let nedaří držet okamžitou likviditu v ideálním rozpětí 0,2 - 0,5 (viz kapitola 2.20.2.1). To značí neefektivní využívání finančních prostředků. Pozitivním zjištěním je, že poté, co v roce 2016 měla okamžitá likvidita hodnotu 0,03, začala v následujících letech postupně růst a v roce 2019 už se těsně dostala do optimálního rozmezí.

2.4.4.2 Pohotová likvidita

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva (tis. Kč)	226 004	194 682	226 810	271 821	276 801
Zásoby (tis. Kč)	111 739	103 015	125 240	159 456	172 164
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	82 809	127 539	135 973	137 939	122 481
Pohotová likvidita	1,38	0,72	0,75	0,81	0,85

Tabulka 4: Pohotová likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))

Všeobecně doporučené hodnoty, mezi kterými by se měla pohybovat pohotová likvidita, jsou hodnoty 1 - 1,5 (viz kapitola 2.20.2.2). Při pohledu na tabulku s daty je patrné, že v roce 2015 se podnikatelský subjekt do tohoto rozmezí bez problémů vešel. Problém ale nastává v roce 2016, kdy vlivem nárůstu krátkodobých závazků a poklesem oběžných aktiv dosáhla pohotová likvidita hodnoty 0,72. Hodnota nižší než jedna může znamenat, že podnikatel nebude příliš atraktivní pro věřitele. Alespoň trochu pozitivní je fakt, že od zmíněného roku 2016 má hodnota pohotové likvidity rostoucí trend a postupně se tak blíží optimálnímu rozmezí.

2.4.4.3 Běžná likvidita

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva (tis. Kč)	226 004	194 682	226 810	271 821	276 801
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	82 809	127 539	135 937	137 939	122 481
Běžná likvidita	2,73	1,53	1,67	1,97	2,26

Tabulka 5: Běžná likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))

Běžná likvidita má podobný vývoj jako pohotová likvidita. Také se v roce 2015 nacházela v optimálním rozmezí 2 – 3 (viz kapitola 2.20.2.3), ale následně se v roce 2016 propadla hluboko pod dolní hranici optima, a to na hodnotu 1,53. Nicméně podobně jako v případě pohotové likvidity zaznamenává běžná likvidita od tohoto roku postupné meziroční nárůsty a v roce 2019 se díky hodnotě 2,26 již pohybuje v optimálním doporučeném rozmezí. Riziko, že podnikatel upadne do platební neschopnosti, se tak postupně každým rokem snižuje.

2.4.5 Analýza celkové zadluženosti

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje (tis. Kč)	182 196	258 004	318 266	332 861	292 879
Aktiva celkem (tis. Kč)	419 001	498 859	560 155	617 583	607 818
Celková zadluženost (%)	43,48	51,72	56,82	53,90	48,19

Tabulka 6: Celková zadluženost (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))

Celková zadluženost charakterizuje finanční úroveň podnikatele. Zadluženost by ideálně neměla přesahovat hodnotu 50 % (viz kapitola 2.20.3.1). Čím více podnikatel tuto hranici překročí, tím méně je pro případné věřitele důvěryhodný. To se může projevit například v situaci, kdy bude chtít podnikatel získat úvěr od banky. V případě, že bude mít podnikatel vysokou úroveň zadluženosti, se může stát, že mu banka nebude chtít úvěr poskytnout, nebo mu ho poskytne s vyšším úrokem. Jak lze z tabulky vidět, ve sledovaných letech 2016, 2017 a 2018 se hodnota celkové zadluženosti pohybuje nad zmíněnými padesáti procenty, což rozhodně není optimální. Tento stav nastal především kvůli velkým investicím do skladových a výrobních prostor právě v letech 2016 a 2017, které byly částečně financovány z cizích zdrojů. V roce 2019 se již hodnota dostala zpět pod hranici 50 %. (22)

2.5 Možné dopady koronavirové krize

V současné době je velmi aktuálním tématem krize zapříčiněná pandemií nemoci COVID-19 způsobené virem SARS-CoV-2, která je svým rozsahem a dopady největší krizí svého druhu, jakou moderní dějiny pamatují. Je velmi náročné predikovat, jaký bude vývoj situace, ale s jistotou lze říci, že bude mít nemalý dopad nejen na českou ekonomiku.

Již nyní sledovaný podnikatelský subjekt zaznamenal několik změn a dopadů způsobených touto pandemií koronaviru. Jednou z nich jsou například množící se žádosti od kupujících, kteří by si přáli prodloužení doby splatnosti faktur. Také se sledovaný subjekt snaží více kontrolovat dodržování splatnosti faktur. V současné době je průměrná doba splatnosti pohledávek zhruba 30 dní. (24)

Vlivem toho, že většinu kupujících podnikatele tvoří velkoobchody se stavebninami, které zůstaly i po dobu nejpřísnějších vládních opatření otevřené, neviduje podnikatel zatím výrazný pokles přijatých objednávek. Podnikatel však nevyklučuje, že by v následujících měsících mohlo dojít k poklesu tržeb. (24)

2.6 Shrnutí analytické části

Zpracováním analytické části práce bylo zjištěno, že se sledovaný podnikatelský subjekt snaží vzniku rizikových pohledávek předcházet, což je rozhodně logická a pozitivní snaha. K této prevenci využívá především platby předem. Pro zajištění pohledávky využívá podnikatel v drtivé většině pojištění pohledávek. Pro vymáhání pohledávek po splatnosti využívá vlastní zaměstnance a spolupracuje s inkasní společností.

Po provedení analýzy pohledávek se souhrnně dá říci, že se situace v průběhu sledovaného období postupně lepší, ale přesto byly v roce 2018 zaznamenány nezaplacené pohledávky v celkové výši téměř 6 milionů korun, což představuje zhruba 6,5 % všech pohledávek. V témže roce bylo zjištěno, že třetina všech zaplacených pohledávek byla uhrazena se zpožděním, tedy po termínu splatnosti. Dále je z analýzy na první pohled jasně patrné, že ve všech sledovaných letech je velká část pohledávek hrazena do třiceti dní po termínu splatnosti. Tato skutečnost, tedy že zhruba 22% pohledávek je hrazena do třiceti dní po splatnosti, je značně ovlivněna tím, že někteří velcí kupující hradí všechny faktury například jednou týdně nebo jednou za 14 dní. Vlivem tohoto faktu tak mohou kupující, kteří zodpovědně platí, například hradit své závazky místo o týden dříve o tři dny později a tak zvyšovat tuto hodnotu pohledávek uhrazených do třiceti dní po splatnosti. Subjekt si je této skutečnosti vědom, a proto se soustředí především na pohledávky, které jsou více než 31 dní po splatnosti.

Následná analýza likvidity odhalila, že se hodnoty likvidity ve většině případů nepohybují v optimálním rozmezí, což by mohlo v budoucnu znamenat riziko platební neschopnosti, na druhou stranu vývoj jednotlivých ukazatelů je vždy rostoucí a výsledky se tak postupně blíží k optimálním hodnotám.

Po porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek je zhruba dvakrát delší než doba obratu závazků. Tato skutečnost představuje riziko v tom ohledu, že v případě potřeby nemusí mít podnikatel k dispozici dostatečné finanční prostředky z toho důvodu, že je má dlouho vázány v pohledávkách za svými dlužníky.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole práce budou prezentovány návrhy na možné změny či zlepšení současného stavu zajišťování a vymáhání pohledávek sledovaného podnikatele. První část kapitoly bude zaměřena na zlepšení prevence vzniku problematické pohledávky, tedy na návrhy toho, jak minimalizovat riziko vzniku pohledávky, která nebude uhrazena řádně a včas. Druhá část se bude zabývat zlepšením systému zajištění pohledávek. Třetí část kapitoly bude věnována vymáhání pohledávek po splatnosti a návrhům, jak vymáhání zefektivnit. V poslední části bude zhodnocena realizovatelnost a ekonomická náročnost návrhů.

3.1 Prevence vzniku problematické pohledávky

Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, prevence vzniku problematické pohledávky je nesmírně důležitá. V případě dokonalé prevence, která je v praxi téměř utopií, by se podnikatel nemusel vůbec zabývat vymáháním pohledávek po splatnosti, protože by žádné nevznikaly. Ačkoliv je sledovaný podnikatelský subjekt v této oblasti poměrně aktivní a snaží se takovým pohledávkám předejít, pokusím se v této části práce navrhnout některá další opatření, která by prevenci vzniku problematických pohledávek ještě více pomohla.

3.1.1 Zjištění více informací o nových obchodních partnerech

Prvním návrhem na zlepšení prevence vzniku problematických pohledávek je zjištění většího množství informací hlavně o nových obchodních partnerech. Tím se zajistí větší informovanost o jejich finančním stavu v současnosti a nedávné minulosti.

3.1.1.1 Zjišťování informací samotným podnikatelem

V dnešní době je pro podnikatele, respektive pro jeho zaměstnance, zjišťování takových informací výrazně jednodušší než v minulosti. Osobně bych subjektu doporučil, aby zaměstnancům (především obchodním zástupcům) nařídil, aby si každého nového kupujícího důkladně prověřili na veřejně dostupných webových portálech obsahujících informace o podnikatelských subjektech a jejich finanční situaci.

První možností, jak si takového obchodního partnera prověřit, je obchodní rejstřík, a to na webových stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky justice.cz. Na tomto webu je možné v poměrně krátkém čase zjistit mnoho důležitých informací o prověřovaném subjektu. Informace je navíc možné z těchto stránek získat bez úplaty, takže podnikatel za ně nemusí vynakládat své finanční prostředky. Do obchodního rejstříku mají povinnost se zapsat obchodní společnosti a družstva. To sice znamená, že ne všechny podnikatele zde lze najít, na druhou stranu jich je zde uvedeno poměrně velké množství. U subjektů, které jsou v tomto rejstříku vedeny, pak lze téměř vždy najít jejich účetní závěrky, které mají povinnost zde zveřejňovat. Dále lze na výše zmíněném webu nahlédnout také do veřejného insolvenčního rejstříku, a tak zjistit, zda subjekt zrovna neprochází insolvenčním řízením. (25)

Další možností, jak si potenciálního kupujícího prověřit, je nahlédnutí do Centrálního registru dlužníků. Tento registr je částečně veřejný a plně dostupný je po bezplatné registraci. Zprostředkovává zobrazení údajů o podnikatelích i nepodnikatelích vedených v jednotlivých členských registrech státní správy, v bankovních registrech či databázích soukromých subjektů. Některé služby jsou bezplatné, jako například vložení dlužníka do registru či osobní výpis z registru dlužníků. Dále lze zdarma hledat také například v insolvenčním či živnostenském rejstříku. Pro právnické osoby je registrace na první rok zdarma a za každý další rok se hradí poplatek tisíc korun. (26)

3.1.1.2 Zjišťování informací inkasní agenturou

Společnost XYZ s.r.o. by také mohla pro zjištění více informací o bonitě kupujícího využít služeb inkasní agentury, se kterou již v některých případech spolupracuje na vymáhání pohledávek. Taková služba by samozřejmě byla poskytnuta za úplatu, ale přesto by mohla podnikateli ušetřit nemalé finanční prostředky, pokud by se tím předešlo vzniku problematické pohledávky. Inkasní agentura, se kterou podnikatel spolupracuje, nabízí prověření bonity ve dvou úrovních. Jelikož již podnikatel s touto agenturou spolupracuje při vymáhání vybraných pohledávek a má s ní tak zkušenosti, doporučil bych rozšíření spolupráce, a to právě touto formou.

Prověření bonity dlužníků	
Prověření bonity subjektů v 1. úrovni	200 Kč / subjekt
Prověření bonity subjektů v 1. a 2. úrovni	400 Kč / subjekt

Tabulka 7: Ceník prověření bonity dlužníků (27)

První úroveň podle ceníku agentury zajišťuje dohledání dluhů prověřovaného subjektu a vyhodnocení jejich stavu. Například jestli proti tomuto subjektu není vedeno insolvenční, popřípadě exekuční, řízení. (27)

Agentura nabízí také možnost rozšířit první úroveň o úroveň druhou. Té je ale možné využít jen tehdy, je-li výsledek šetření první úroveň negativní, tedy že se subjektem není vedeno insolvenční či exekuční řízení. Tato druhá úroveň obnáší prověření ekonomického stavu dlužníka a jeho majetku. Tímto krokem tak inkasní agentura získá reálný přehled o majetku prověřovaného subjektu a následně vyhodnotí, zda je subjekt rizikový či nikoliv. (27)

Osobně se domnívám, že by bylo velmi užitečné a praktické si každého nového kupujícího (a také některé současné) tímto dvouúrovňovým způsobem prověřit. Cena této služby není dle mého názoru nikterak vysoká a podnikateli by mohla kromě peněz a starostí spojených s případnou problematou pohledávkou ušetřit také poměrně dost času.

3.1.2 Vytvoření všeobecných obchodních podmínek

Další prostor pro zlepšení prevence vzniku problematické pohledávky spatřuji ve vytvoření všeobecných obchodních podmínek. Ačkoliv právní ošetření rámcových kupních smluv hodnotím velmi kladně, všeobecné obchodní podmínky, tedy podmínky pro jednorázové kupující, nebo pro kupující s menšími zakázkami, tedy zakázkami v hodnotě tisíců nebo několika desetitisíců korun, by dle mého názoru mohly být upraveny lépe.

Konkrétně se domnívám, že by měla být do všeobecných obchodních podmínek zařazena smluvní pokuta ve výši 0,05 % dlužné částky za každý den prodlení stejně jako v rámcové kupní smlouvě. Ta by motivovala kupující k včasnému hrazení závazků, nebo by z ní podnikateli plynuly alespoň finanční prostředky jako kompenzace v případě, že by kupující i tak otálel s placením.

Další bod, který bych zařadil, je výhrada vlastnického práva. Ta je sice součástí rámcové kupní smlouvy (viz 2.2.1.), ale ve všeobecných obchodních podmínkách společnosti XYZ s.r.o. ji nenalezneme.

Vytvoření všeobecných obchodních podmínek by mohla obstarat advokátní kancelář, se kterou již podnikatel spolupracuje. Ta si účtuje za hodinu svých služeb 1 500 Kč a vytvoření všeobecných obchodních podmínek odhaduji na 5 až 6 hodin práce. Podnikatele by tak tato služba přišla jednorázově zhruba na 8 000 Kč.

3.1.3 Komunikace s kupujícím

Další možností, jak se pokusit předejít vzniku pohledávky po splatnosti, je častější komunikace s kupujícími, především pak s těmi, kteří již v minulosti hradili závazky po splatnosti. Společnost XYZ s.r.o. disponuje poměrně kvalitním systémem, ve kterém mají evidované všechny vzniklé pohledávky a veškeré informace o nich. Dle mého názoru by měli zaměstnanci podnikatele, především pak obchodní zástupci, kteří jednotlivé obchody sjednali, podle tohoto systému kontrolovat stav jednotlivých pohledávek. V okamžiku, kdy by se některá pohledávka za kupujícího, který již v minulosti měl problémy s dodržením termínů platby, blížila k termínu splatnosti, by měli tito zaměstnanci prostřednictvím elektronické pošty kupujícího informovat, respektive upozornit ho na skutečnost, že se termín splatnosti blíží a on stále závazek neuhradil. Tato připomínka by měla být zaslána jednou až dvakrát, a to tři až sedm dní před uplynutím doby splatnosti. Pomocí častější komunikace by se podle mého názoru mohl výrazně snížit počet pohledávek, které jsou uhrazeny do třiceti dní po termínu splatnosti. Právě v tomto intervalu se nachází nejvíce pohledávek, které nejsou uhrazeny včas.

Úprava tohoto systému, aby obchodní zástupce průběžně upozorňoval na blížící se splatnosti pohledávek, by podnikatele pravděpodobně stála jednorázovou investicí v maximální výši 30 000 Kč. Podstatnou část těchto nákladů by tvořila mzda pro interní zaměstnance podnikatele, především interní IT specialisty a ostatní zaměstnance, kteří by se podíleli na vývoji a následném testování. Předpokládám, že by vývoj a testování zabral zhruba 60 hodin práce. Při průměrném osobním nákladu na zaměstnance ve výši 400 Kč za hodinu, by suma těchto nákladů byla 24 000 Kč. Dalších 6 000 Kč kalkuluji jako rezervu pro případ, že by bylo potřeba zapojit externí IT služby.

3.2 Zajištění pohledávek

Tato kapitola se bude zabývat návrhy nástrojů, kterými by podnikatel mohl zlepšit zajištění pohledávek.

3.2.1 Bankovní záruka

Domnívám se, že by podnikatel mohl věnovat větší pozornost zajištění pohledávek. Konkrétně by podle mého názoru mohl podnikatel zvážit například využívání bankovní záruky. Tento druh zajištění poskytuje většina bankovních institucí, které se však většinou zaručí jen za své klienty. Z toho důvodu je velmi náročné určit nejlepší možnou nabídku, protože společnost XYZ s.r.o. v takovém případě není v postavení, kdy by mohla banku poskytující záruku vybírat. Záruku tak poskytne banka kupujícího a ta je u každého kupujícího jiná, proto v tomto případě srovnání cenových nabídek více bankovních institucí nemá vypovídající hodnotu. Oba subjekty se pak musí dohodnout, kdo náklady spojené s bankovní zárukou uhradí. Pro lepší představu o cenách přikládám cenovou nabídku bankovní záruky jedné konkrétní bankovní instituce. Ceník právě této banky byl vybrán, protože se jedná o banku podnikatele.

Za komplexní posouzení a vyhodnocení žádosti o záruku (včetně příslibu záruky)	individuálně, min. 2.000
Vystavení záruční listiny	individuálně, min. 1.000
Poskytnutí záruky (protizáruky) v české měně i v cizí měně (závazková odměna) - ročně, splatné čtvrtletně předem	individuálně, v součtu min. 2.000 u protizáruky + ceny vystavující banky
Avizování bankovní záruky vystavené jinou bankou ve prospěch klienta České spořitelny, a.s.	1.000
Změna záruky	individuálně, min. 2.500
Příslib záruky	individuálně, min. 1.000
Ověřování bankovní záruky na žádost klienta	individuálně, max. 3.000
Za externí služby související s bankovní zárukou (posouzení projektu, ocenění předmětu zajištění apod.)	podle skutečně vynaložených nákladů
Uplatnění záruky	1.000
Návrh textu záruky na žádost klienta (záruka není realizována)	3.000

Tabulka 8: Ceník pro bankovní obchody v Kč (28)

Při pohledu na ceník banky lze vidět, že poskytnutí tohoto druhu zajištění stojí minimálně několik tisíc korun, ale u větších zakázek to mohou být i desetitisíce korun. Z toho důvodu bych tuto variantu nevyužíval u menších zakázek (v hodnotě jednotek či desítek tisíc korun), ale například jen u zakázek přesahujících hodnotu sto tisíc korun. Zároveň s ohledem na cenu by dle mého názoru bylo vhodné toto zajištění využívat jen u jednorázových obchodů a ne u kupujících, se kterými bude podnikatel obchodovat opakovaně.

3.3 Vymáhání pohledávek

Následující část kapitoly se bude zabývat návrhy, jak by společnost XYZ s.r.o. mohla zefektivnit vymáhání pohledávek po splatnosti.

3.3.1 Inkasní agentura

Jak je již uvedeno v analytické části práce, podnikatel tuto spolupráci využívá jen u některých vybraných pohledávek, které jsou po termínu splatnosti více jak 120 dní. Mým prvním doporučením tedy je výrazně zvýšit využívání spolupráce s inkasní společností. Především kvůli tomu, že by to sledovanému subjektu ušetřilo poměrně velké množství času, ale hlavně by se zvýšila pravděpodobnost úspěšného vymožení pohledávky díky zkušenostem, které s touto problematikou inkasní agentury mají. Negativem sice je skutečnost, že podnikatel by kvůli provizi pro inkasní agenturu nikdy nedosáhl na 100 % hodnoty pohledávky, ale domnívám se, že je lepší část pohledávky obětovat než riskovat, že by podnikatel vlastními silami vymohl výrazně menší podíl pohledávky.

Pohledávky	Provize z vymožené částky
Pohledávky předané do 60 dnů po splatnosti	7 %
Pohledávky předané od 61 do 120 dnů po splatnosti	9 %
Pohledávky předané od 121 do 365 dnů po splatnosti	14 %
Pohledávky předané 366 a více dnů po splatnosti	19 %
Promlčené pohledávky nebo před předáním již externě vymáhané	45 %
Zahraniční pohledávky v zemích EU	40EUR + 14 %

Tabulka 9: Ceník vymáhání pohledávek bez DPH (27)

Výše pohledávky	1–2měsíce	3– 6 měsíců	6–12 měsíců	12–24 měsíců	Nad 24 měsíců
Do 50 000	10,0 %	17,0 %	20,0 %	23,0 %	30,0 %
50 – 100 000	8,5 %	15,0 %	17,0 %	20,0 %	28,0 %
100 – 150 000	7,5 %	12,0 %	15,0 %	18,0 %	25,0 %
150 – 200 000	6,0 %	10,0 %	13,0 %	15,0 %	23,0 %
Nad 200 000	Individuální dohoda	Individuální dohoda	Individuální dohoda	Individuální dohoda	Individuální dohoda

Tabulka 10: Ceník vymáhání pohledávek bez DPH (29)

Pohledávka - dny po splatnosti	Procentuální provize z vymožené pohledávky
60 dnů po splatnosti a méně	9%
61 - 90 dnů po splatnosti	11%
91 - 120 dnů po splatnosti	14%
121 - 180 dnů po splatnosti	17%
181 - 360 dnů po splatnosti	20%
více jak 360 dnů po splatnosti	23%

Tabulka 11: Ceník vymáhání pohledávek bez DPH (30)

Na trhu je velké množství inkasních agentur, výše jsou zmíněny tři konkrétní příklady cenových nabídek. První zmíněná cenová nabídka je od inkasní agentury, se kterou již v současné době podnikatele spolupracuje. Druhý ceník je veřejně dostupný na webových stránkách společnosti SAFIN INVEST s.r.o. a do návrhu byl zařazen, protože na rozdíl od ostatních vybraných nabídek ovlivňuje vyšší provize také samotná hodnota pohledávky. Poslední cenová nabídka byla poskytnuta sledovaným podnikatelem. Důvodem zařazení tohoto ceníku je skutečnost, že byl předložen podnikateli jako cenová nabídka od konkrétní inkasní agentury. Tuto nabídku však podnikatel nevyužil.

Z výše postavených cenových nabídek tří různých inkasních agentur lze vidět, že agentury mají ceníky vymáhání pohledávek rozděleny do několika kategorií podle toho, kolik dní je pohledávka po splatnosti. Od toho se také odvíjí, kolik procent z vymožené částky si inkasní agentura naúčtuje jako provizi. V případě agentury číslo dvě hraje ve vyšší provize roli také výše samotné pohledávky. V uvedených provizích jsou již zahrnuty náklady na vymáhání, tedy pokud agentura nic nevymůže, neměla by si účtovat žádný poplatek. (27) (29) (30)

Osobně se domnívám, že by společnost XYZ s.r.o. měla zvážit využívání služeb inkasní agentury u pohledávek, které jsou po termínu splatnosti více jak 60 dnů. A to u inkasní agentury, se kterou již spolupracuje (cenová nabídka číslo 1), protože si účtuje nejmenší provizi, navíc s ní má již podnikatel zkušenosti. Tím pádem by se provize pro inkasní agenturu z vymožené pohledávky snížila o 5 % oproti současnému stavu (podnikatel tyto služby využívá u pohledávek předaných od 121 dní s provizí 14 %). To by v celkových nákladech na vymožení pohledávky představovalo úsporu téměř 37 % oproti současnosti.

3.3.2 Vymáhání soudní cestou

Pokud jde o vymáhání pohledávek soudní cestou, varianty, jak postupovat, jsou rozhodčí řízení nebo postupovat dle občanského soudního řádu. Já osobně bych se přikláněl ke sjednání rozhodčí doložky, protože rozhodčí řízení bývá rychlejší (a často levnější) než soudní řízení podle občanského soudního řádu. Rozhodčí doložku bych doporučil sjednávat pouze u zakázek nad sto tisíc korun, protože u zakázek v hodnotě jednotek nebo několika desítek tisíc korun by se námaha a finanční náklady s jejím sjednáním nemusely vyplatit. V případě úspěchu ve sporu bych následně volil exekuční řízení, protože kvůli skutečnosti, že se odměna pro exekutora odvíjí od jím vymožené částky, má podnikatel zajištěno, že dosáhne na co nejvyšší část pohledávky.

Finanční ředitel sledovaného subjektu však během rozhovorů několikrát zmínil, že společnost XYZ s.r.o. se snaží soudnímu vymáhání pohledávek vyhýbat a přistupuje k nim jen v ojedinělých případech. A to z toho důvodu, že většinu problematických pohledávek tvoří pohledávky v hodnotě jednotek tisíc, případně několika desítek tisíc korun, a podnikateli takové pohledávky nestojí za vynaložený čas a finanční prostředky. Raději takové pohledávky po čase odepíše, což mi u těchto pohledávek s nízkou hodnotou přijde jako rozumné řešení a v některých případech i nejméně nákladné.

3.4 Vyrovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků

Jak bylo možné vidět v analytické části práce v kapitole Analýza v ekonomické oblasti, podnikatel má velké rozdíly mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Ve všech sledovaných letech kromě zmíněného roku 2016 se doba obratu pohledávek pohybuje kolem třiceti dní, zatímco doba obratu závazků nepřekročila hranici patnácti dní. To znamená, že podnikatel v průměru hradí závazky dvakrát rychleji než jeho kupující. Tento zhruba čtrnáctidenní rozdíl mezi oběma obraty může pro podnikatele představovat riziko, že od zaplacení závazků nebude mít dva týdny (do vyinkasování pohledávek) dostatečné finanční prostředky, které by mohl potřebovat, pokud by například nastala nějaká skutečnost s neočekávanými finančními výdaji.

V optimálním případě by doba obratu závazků měla být zhruba stejná jako doba obratu pohledávek (jak tomu bylo v roce 2016). V ideálním případě by se měla zkrátit doba obratu pohledávek na hodnotu doby obratu závazků, ale jelikož je doba obratu pohledávek zhruba 30 dní, nedá se reálně předpokládat, že by kupující dokázali průměrně platit ještě rychleji. Proto bych společnosti XYZ s.r.o. navrhl, aby se pokusila vyjednat se svými prodávajícími prodloužení doby splatnosti tak, aby více odpovídala době obratu

pohledávek. Samozřejmě pro podnikatele je rychlá platba dobrou vizitkou, ale domnívám se, že pokud by se doba obratu závazků zvýšila o sedm až deset dní, stále by podnikatel průměrně hradil závazky za méně než 25 dní, což je velmi solidní, a výrazně by tak snížil výše popsané riziko krátkodobého nedostatku finančních prostředků.

3.5 Doporučení spojená s aktuální koronavirovou krizí

Právě kvůli současné krizi bych podnikateli doporučil, aby výjimky spojené s prodloužením doby splatnosti faktur uděloval opravdu jen v ojedinělých případech. Zároveň by měl apelovat na obchodní zástupce, aby důkladně kontrolovali dodržování splatnosti faktur u všech kupujících a více s nimi komunikovali. Stejně tak by zaměstnanci podnikatele neměli poskytovat výjimky z pojistných limitů. Tedy neměli by kupujícím poskytovat zboží na fakturu v hodnotě vyšší než je pojistný limit daného kupujícího, protože v současné době je větší pravděpodobnost, že by se kupující mohl dostat do platební neschopnosti, než by svůj závazek uhradil a pojišťovna by podnikateli uhradila jen částku do výše pojistného limitu subjektu.

3.6 Zhodnocení návrhů a jejich realizovatelnost v praxi

Podnikateli bych rozhodně nejvíce doporučil větší využívání spolupráce s inkasní agenturou. A to jak při zjišťování informací o subjektech, tak při případném vymáhání pohledávky po splatnosti. Podnikatele by poměrně důkladné prověření bonity obchodního partnera inkasní agenturou přišlo pouze na 400 Kč/subjekt.

Dále bych podnikateli doporučil úpravu stávajícího systému evidence pohledávek po splatnosti tak, aby u vybraných subjektů upozorňoval již na blížící se dobu splatnosti faktur. K návrhům výše se podnikatel vyjádřil takto. Zjišťování informací o obchodních partnerech prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů, jako je portál justice.cz či Centrální registr dlužníků, nepovažuje v současné době za reálné. A to především kvůli časové náročnosti a také personální situaci, kdy by zaměstnanci patrně neměli dostatek času se tímto prověřováním zabývat. Naopak se poměrně kladně vyjádřil k návrhu využití inkasní agentury na prověření bonity obchodních partnerů, ve kterém vidí příležitost větší budoucí spolupráce s agenturou. Zároveň dodal, že velké množství kupujících má společnost XYZ s.r.o. prověřených v rámci pojištění, a proto by se zjišťování informací prostřednictvím inkasní agentury mohlo využívat právě u subjektů, které pojištěny nejsou. (38)

Co se úpravy smluvních podmínek týče, konstatoval podnikatel, že je to zajímavá možnost, která stojí za zvážení. Především pak v současné době koronavirové krize, kdy by například smluvní pokuta ve výši 0,05 % dlužné částky mohla kupující motivovat platit včas. (38)

Za velmi zajímavou myšlenku považuje podnikatel především inovaci současného systému evidence pohledávek po splatnosti. Domnívá se, že by taková inovace, díky které by bylo včas upozorňováno na blížící se splatnost faktur u vybraných subjektů, u kterých byl již v minulosti problém s dodržováním splatnosti, byla velmi přínosná. Zároveň se nejedná o náročný zásah do současného informačního systému Microsoft Dynamics NAV a výstupů z něj. (38)

Stanovisko podnikatele k možnosti sjednávání bankovních záruk je takové, že průměrná finanční hodnota zakázek není dostatečně vysoká na to, aby se využívání takové záruky vyplatilo. (38)

U návrhu vymáhání pohledávek, které jsou po splatnosti více než 60 dní, pomocí inkasní agentury konstatoval, že úspora nákladů o téměř 37 % je sice velmi pozitivní a společnost XYZ s.r.o. bude do budoucna větší využívání inkasní agentury zvažovat. Přesto však není možné předávat všechny takové pohledávky plošně agentuře, protože je možné takovým krokem zničit dlouhodobý kvalitní obchodní vztah. Proto je potřeba každý případ řešit individuálně na základě zkušeností s konkrétním kupujícím. (38)

Vymáhání pohledávek soudní cestou podnikatel opět zhodnotil tak, že pro něj tato varianta není vhodná. Především kvůli nízkým finančním hodnotám problematických pohledávek, kvůli kterým se mu nevyplatí vynakládat čas ani finance. (38)

K návrhu na vyrovnání doby obratu pohledávek a závazků se podnikatel vyjádřil tak, že z ekonomického pohledu se jedná o logický krok, ale z praktického hlediska je důležité udržovat dobré vztahy s prodávajícími, a proto je lepší platit co nejdříve. Zároveň podnikatel doplnil, že většina zboží se nakupuje „na sklad“ a ve velkých objemech, a proto nemá porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků zvlášť vysokou vypovídající hodnotu, protože se takové zboží následně ze skladu vyprodává i několik měsíců. (38)

4 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza pozdě placených pohledávek ze strany kupujících společnosti XYZ s.r.o., kvůli kterému podnikateli prakticky neustále hrozí riziko druhotné platební neschopnosti. Kromě hlavního cíle práce jsem si zvolil také několik dílčích cílů, kterých bylo postupně dosaženo. Prvním velkým dílčím cílem bylo vypracování teoretické části práce zaměřující se na pohledávky z právního a ekonomického hlediska. Dále byl představen sledovaný podnikatelský subjekt a provedena analýza platební morálky jeho kupujících v letech 2015 až 2019, a to podle údajů poskytnutých podnikatelem. Splněn byl také dílčí cíl zabývající se představením nástrojů na zajišťování a vymáhání pohledávek, které sledovaný subjekt využívá. Posledním dílčím cílem bylo vytvoření návrhů na zlepšení současného stavu zajištění pohledávek a jejich vymáhání.

V první velké kapitole, tedy teoretické části práce, jsou uvedeny důležité právní pojmy spojené s pohledávkami. Dále jsou zde popsány způsoby vzniku a zániku závazku a možná preventivní opatření, která mohou snižovat možnost vzniku problematické pohledávky. Následuje představení nástrojů, kterými lze zajistit pohledávku, a také metody vymáhání pohledávek, a to jak soudní, tak mimosoudní cestou. V závěru teoretické části je na pohledávky nahlíženo z ekonomického hlediska.

V úvodu analytické části práce je představen sledovaný podnikatelský subjekt, stejně jako způsoby, kterými se v současné době snaží předcházet vzniku problematické pohledávky, a instrumenty, které využívá pro zajištění a vymáhání pohledávek po splatnosti. Tato část práce obsahuje také analýzu platební morálky kupujících ve sledovaných letech a analýzu vybraných ekonomických ukazatelů.

V závěrečné části práce jsem se pokusil společností XYZ s.r.o. na základě sekundární analýzy dat navrhnout některá možná opatření, která by dle mého názoru mohla snížit riziko vzniku problematické pohledávky a v případě jejího vzniku by mohla zajistit větší úspěch při jejím vymáhání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) RABAN, Přemysl. *Občanské právo hmotné: relativní majetková práva*. Brno: Václav Klemm, 2013. ISBN 978-80-87713-10-5.
- (2) JANKŮ, Martin. *Nové občanské právo v kostce: (stručný úvod)*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-516-9.
- (3) *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012*.
- (4) DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- (5) VONDRÁKOVÁ, Alena. *Vymáhání pohledávek*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-686-8.
- (6) TINTĚRA, Tomáš. *Závazky a jejich zajištění v novém občanském zákoníku*. Praha: Leges, 2013. Teoretik. ISBN 978-80-87576-75-5.
- (7) NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. *Smluvní právo*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.
- (8) MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. *Manažerské finance*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2014. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-92-3.
- (9) BARTOŠ, Vojtěch. *Finanční analýza a plánování (přednáška)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2019.
- (10) JANÍČKOVÁ, Nikola. *Finanční analýza a plánování (cvičení)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2019.
- (11) Zajištění a utvrzení dluhu. *NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK* [online]. [Nedatováno] [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/smluvni-pravo/konkretni-zmeny-v-obecne-casti/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu>
- (12) GERGELOVÁ, Eva. *Uznání dluhu a dohoda o splátkách jako kompromisní řešení* [online]. 2019 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.pohledavkyonline.cz/uznani-dluhu-a-dohoda-o-splatkach-jako-kompromisni-reseni>
- (13) ONDREJOVÁ, Dana. *Úprava okamžiku přechodu vlastnického práva a nebezpečí škody k předmětu smlouvy* [online]. 2015. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/uprava-okamziku-prechodu-vlastnickeho-prava-a-nebezpeci-skody-k-predmetu-smlouvy?browser=mobi>
- (14) DOLEČEK, Marek. *Pohledávky* [online]. 2019 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/3/>
- (15) BARTŮŠKOVÁ, Zuzana. *Co byste měli vědět o zálohové faktuře?* [online]. 2019 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/co-byste-meli-vedet-o-zalohove-fakture/>
- (16) Co je Inkaso. *Peníze.cz* [online]. [Nedatováno] [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/inkaso>

- (17) Příkaz k inkasu. *FINANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ* [online]. [Nedatováno] [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/platebni-sluzby/bezhotovostni-placeni/prikazy-k-inkasu>
- (18) Pro věřitele. *Asociace inkasních agentur* [online]. 2015 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://aiacz.cz/casto-kladene-dotazy/pro-veritele/>
- (19) DOLEČEK, Marek. *Jak vymáhat pohledávky* [online]. 2018 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/jak-vymahat-pohledavky-ppbi/3/>
- (20) FINANČNÍ ŘEDITEL PODNIKATELE. Interview. Podnikatel. 30. 11. 2019
- (21) OBCHODNÍ ZÁSTUPCE PODNIKATELE. Interview. Podnikatel. 2. 12. 2019
- (22) FINANČNÍ ŘEDITEL PODNIKATELE. Interview. Podnikatel. 4. 3. 2020
- (23) Vzor rámcové kupní smlouvy podnikatele
- (24) FINANČNÍ ŘEDITEL PODNIKATELE. Interview. Online. 11. 4. 2020
- (25) *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- (26) *Centrální registr dlužníků České republiky* [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.centralniregistrdluzniku.cz/>
- (27) INKASNÍ AGENTURA. Ceník služeb. DODÁN PODNIKATELEM
- (28) ČESKÁ SPOŘITELNA. Ceník pro bankovní obchody. ČESKÁ SPOŘITELNA [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/mse-cenik-bankovni-zaruky.pdf>
- (29) SAFIN INVEST. Ceník služeb. SAFIN INVEST [online]. 2001 - 2018 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/cenik-sluzeb/>
- (30) INKASNÍ AGENTURA. Ceník služeb. DODÁN PODNIKATELEM
- (31) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- (32) KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- (33) *Zákon č. 99/1963 Sb.* [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1963-99>
- (34) *Zákon č. 182/2006 Sb.* [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182>
- (35) PODNIKATEL. *Informace k bakalářské práci* [elektronická pošta]. alda.zlamal@seznam.cz. 20. září 2019 11:28 [cit. 2020-05-16]. Osobní komunikace.
- (36) PODNIKATEL. *Hodnoty pohledávek* [elektronická pošta]. alda.zlamal@seznam.cz. 17. října 2019 14:01 [cit. 2020-05-16]. Osobní komunikace.
- (37) PODNIKATEL. *Údaje za rok 2019* [elektronická pošta]. alda.zlamal@seznam.cz. 22. února 2020 14:37 [cit. 2020-05-16]. Osobní komunikace.
- (38) PODNIKATEL. *Zhodnocení návrhů bakalářské práce* [elektronická pošta]. alda.zlamal@seznam.cz. 14. Dubna 2020 09:11 [cit. 2020-05-16]. Osobní komunikace.
- (39) PODNIKATEL. *Výroční zprávy z let 2015 až 2018*. [cit. 2020-05-16].
- (40) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))	42
Graf 2: Struktura pohledávek 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	42
Graf 3: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	43
Graf 4: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2016 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))	44
Graf 5: Struktura pohledávek 2016 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	45
Graf 6: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2016 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	45
Graf 7: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))	46
Graf 8: Struktura pohledávek 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	47
Graf 9: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	47
Graf 10: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	48
Graf 11: Struktura pohledávek zaplacených před a po splatnosti 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (36)).....	49
Graf 12: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle (36))	49
Graf 13: Porovnání zaplacených a nezaplacených pohledávek v roce 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (37)).....	50
Graf 14: Struktura pohledávek zaplacených před a po splatnosti 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (37)).....	51
Graf 15: Struktura pohledávek po splatnosti podle dnů v roce 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle (37))	51
Graf 16: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39)).....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Doba obratu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))	52
Tabulka 2: Doba obratu závazků (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39)).....	53
Tabulka 3: Okamžitá likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39)).....	55
Tabulka 4: Pohotová likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))	55
Tabulka 5: Běžná likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39))	56
Tabulka 6: Celková zadluženost (zdroj: vlastní zpracování dle (37) (39)).....	56
Tabulka 7: Ceník prověření bonity dlužníků (27)	60
Tabulka 8: Ceník pro bankovní obchody v Kč (28)	63
Tabulka 9: Ceník vymáhání pohledávek bez DPH (27)	64
Tabulka 10: Ceník vymáhání pohledávek bez DPH (29)	64
Tabulka 11: Ceník vymáhání pohledávek bez DPH (30)	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Předžalobní upomínka.....	75
Příloha 2: Rámcová kupní smlouva	76

Příloha 1: Předžalobní upomínka

JUDr. [REDAKCE], advokátka
zapsaná v seznamu advokátů ČAK v Praze pod č. [REDAKCE]

V Brně dne 18. února 2019

Předžalobní upomínka

Na moji advokátní kancelář se obrátila společnost [REDAKCE], se žádostí o právní zastoupení ve věci vymáhání finančních prostředků neuhrazených Vaší společností za dodávky stavebních profilů včetně příslušenství realizované mým klientem.

Po odebrání zboží Vaší společností byl následně mým klientem vystaven daňový doklad, který nebyl Vámi do dnešního dne uhrazen. Jde o následující daňový doklad:

Daňový doklad č.	Splatnost faktury	Zbývá k úhradě (Kč)	Zákonný úrok z prodlení (Kč)
2111806394	8. 12. 2018	4.168,23	74,-

Celkem činí dlužná částka 4.168,23 Kč a zákonný úrok z prodlení ve výši 9 % ročně k dnešnímu dni částku 74,- Kč, tato suma se každým dnem zvyšuje.

Vyzývám Vaší společnost, abyste dluh v celkové výši **4.168,23 Kč** a zákonný úrok z prodlení ve výši **74,- Kč** uhradili nejpozději do **4. 3. 2019**, a to na bankovní účet vedený u Komerční banky, a.s., č.ú. [REDAKCE], a jako variabilní symbol uveďte číslo neuhrazeného daňového dokladu. **Ve stanovené lhůtě mi případně sdělte, jak hodláte dluh uhradit.**

Zároveň Vaší společnosti oznamuji, že pokud ve stanoveném termínu platba neproběhne, zahájím soudní řízení o vymožení předmětné pohledávky, čímž se Vaší společností dlužná částka ještě navýší o soudní poplatek, náklady právního zastoupení a úroky z prodlení.

Znamenám si lhůtu a jsem s pozdravem

JUDr. [REDAKCE]
advokátka

Příloha 2: Rámcová kupní smlouva

Rámcová kupní smlouva

uzavřená dnešního dne, měsíce a roku mezi těmito **Smluvními stranami**:

Prodávající:	[redacted]
Se sídlem:	[redacted]
Zastoupený/jednající:	[redacted]
IČO:	[redacted]
DIČ:	[redacted]
[redacted]	[redacted]
Telefon, E-mail:	[redacted]

Kupující:	[redacted]
Se sídlem/místem podnikání:	[redacted]
Zastoupený/jednající:	[redacted]
IČO:	[redacted]
DIČ:	[redacted]
[redacted]	[redacted]
Telefon, E-mail:	[redacted]

I. Účel a předmět smlouvy

Tato smlouva je smluvními stranami uzavřena za účelem sjednání rámcové úpravy práv a povinností pro v budoucnosti konkrétně uzavírané kupní smlouvy mezi prodávajícím a kupujícím. Po dobu platnosti a účinnosti této smlouvy se prodávající zavazuje na základě konkrétně uzavíraných kupních smluv dodat kupujícímu sjednané zboží z nabídky prodávajícího a převést na kupujícího vlastnické právo k dodanému zboží, za což se kupující zavazuje prodávajícímu uhradit sjednanou kupní cenu, to vše za podmínek sjednaných v této smlouvě.

II. Uzavření konkrétní kupní smlouvy

Konkrétní kupní smlouvy budou mezi smluvními stranami uzavírány na základě objednávky zboží obdržené písemně, e-mailem či faxem od kupujícího. V objednávce je kupující povinen specifikovat objednané zboží a uvést požadované místo a čas dodání zboží, ne kratší než dva pracovní dny ode dne doručení objednávky prodávajícímu. Konkrétní kupní smlouva je uzavřena okamžikem její akceptace prodávajícím (písemně, e-mailem či faxem) nebo na základě konkrétního právního úkonu prodávajícího (dodání objednaného zboží) [redacted]

III. Kupní cena a platební podmínky

Smluvní strany sjednávají, že kupní cena zboží bude vždy stanovena dle ceníku prodávajícího, který bude platný a účinný ke dni uzavření kupní smlouvy. Nebude-li sjednáno, že kupní cena bude prodávajícímu uhrazena nejpozději při dodání zboží, zavazuje se kupující kupní cenu uhradit na základě vystavené faktury-daňového dokladu se splatností 14 dnů ode dne vystavení faktury, není-li v obchodních podmínkách stanoveno jinak.

IV. Závěrečná ujednání

Tato smlouva, [redacted]

Nedílnou součástí této smlouvy jsou Všeobecné obchodní podmínky společnosti [redacted], jejichž ustanovení závazně upravují práva a povinnosti smluvních stran. Smluvní strany výslovně potvrzují, že jsou při podpisu smlouvy se Všeobecnými obchodními podmínkami řádně seznámeny a bezvýhradně s nimi souhlasí.

Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti okamžikem podpisu poslední ze smluvních stran. Smlouva může být měněna pouze písemně se souhlasem obou smluvních stran ve formě vzestupně číslovaných dodatků. Smlouva je uzavřena na dobu neurčitou a lze ji ukončit písemnou dohodou smluvních stran nebo písemnou výpovědí kterékoliv smluvní strany s jednoměsíční výpovědní lhůtou, která počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po dni doručení výpovědi. Skončením této rámcové kupní smlouvy zůstávají nedotčeny konkrétní kupní smlouvy, které byly uzavřeny na jejím základě před jejím skončením.

Smlouva je vyhotovena ve dvou paré s platností originálu, z nichž po jednom obdrží každá ze stran.

V dne

V dne

[redacted]

[redacted]

Všeobecné obchodní podmínky

společnosti [redacted]
společnost zapsaná v [redacted]

I. Obecná ujednání

1. Tyto Všeobecné obchodní podmínky (dále jen "VOP") upravují práva a povinnosti smluvních stran při koupi a prodeji zboží, kde na straně prodávajícího vystupuje společnost [redacted]

II. Uzavření kupní smlouvy

1. Jednotlivé kupní smlouvy jsou mezi stranami uzavírány na základě objednávky zboží.
2. Předmětem jednotlivých kupních smluv je pouze zboží uvedené v objednávce. V objednávce se kupující zavazuje specifikovat objednané zboží a uvést požadované místo a čas dodání zboží ne kratší než dva pracovní dny ode dne doručení objednávky prodávajícímu.
3. Kupní smlouva je uzavřena okamžikem akceptace objednávky prodávajícím. Kupující nemá na akceptaci objednávky právní nárok.
4. Proávající objednávku akceptuje buď písemně, e-mailem či faxem.
5. [redacted]

Dodá-li prodávající pouze část zboží, znamená to, že akceptuje objednávku kupujícího pouze částečně. Kupní smlouva je řádně uzavřena i tehdy, dodá-li prodávající zboží později, než je požadováno objednávkou, a kupující zboží přijme.

IV. Dodání zboží, doprava

1. Proávající dodá požadované zboží ve sjednaném místě. Není-li místo sjednáno, platí, že je místem dodání sídlo prodávajícího. Je-li místem dodání sídlo či provozovna prodávajícího, je zboží dodáno okamžikem, kdy prodávající umožní kupujícímu ve svém sídle či sjednané provozovně se zbožím nakládat. Má-li být zboží dodáno v sídle kupujícího či v jiném místě, považuje se zboží za dodané okamžikem, kdy prodávající zboží předá prvnímu smluvnímu dopravci.
2. Kupující při převzetí zboží po jeho prohlídce potvrdí dodací list, čímž deklaruje, že souhlasí s údaji uvedenými v dodacím listě a potvrzuje úplnost dodávky. Je-li zboží dopravováno pomocí smluvního dopravce, potvrdí kupující při převzetí zboží také přepravní list. Má-li zboží vady, či je-li poškozeno, je kupující povinen tuto skutečnost písemně uvést do dodacího či přepravního listu.
3. Do dodací lhůty se nezapočítává doba prostožů nezávinných prodávajícím a termín dodání se o dobu těchto prostožů prodlužuje. Za prostože nezávinné prodávajícím se považuje zejména zásah vyšší moci a jiné události, které nelze v době uzavření kupní smlouvy objektivně předpovídat a které znemožňují či podstatně ztěžují dodání zboží, prostože způsobené na straně kupujícího, prostože způsobené třetí osobou bez zavinění prodávajícího.
4. Okamžikem dodání zboží přechází na kupujícího nebezpečí škody na zboží.
5. Má-li být zboží dodáno v jiném místě, než v sídle prodávajícího a není-li stranami výslovně sjednáno jinak, je kupující povinen prodávajícímu uhradit náklady na dopravu vedle sjednané kupní ceny, a to ve stejné lhůtě, ve které je povinen uhradit kupní cenu.

V. Kupní cena, platební podmínky

1. Proávajícího bude kupujícímu zaslán na e-mailovou adresu kupujícího, přičemž pro určení ceny je vždy rozhodnutí ten ceník prodávajícího, který byl kupujícímu zaslán jako poslední. Kupující výslovně prohlašuje, že s tímto způsobem určení ceny souhlasí.
2. Vlastnické právo k dodanému zboží přechází na kupujícího okamžikem úplné úhrady kupní ceny zboží.
3. Nebude-li sjednáno, že kupní cena bude prodávajícímu uhrazena nejpozději při dodání zboží, zavazuje se kupující kupní cenu uhradit na základě vystavené faktury-daňového dokladu se splatností 14 dnů od vystavení faktury, není-li v obchodních podmínkách stanoveno jinak.
4. Dostane-li se kupující do prodlení s úhradou ceny zboží, je prodávající oprávněn po kupujícího požadovat úhradu smluvní pokuty ve výši 0,05% z dlužné částky za každý den prodlení.
5. Dostane-li se kupující do prodlení s úhradou ceny zboží, je prodávající oprávněn pozastavit dodávky zboží až do úplného zaplacení všech dlužných částek, a to včetně již potvrzených dodávek, u nichž prodávající akceptoval určitý termín dodání – u těchto dodávek se sjednaný termín dodání posouvá o dobu prodlení kupujícího s úhradou všech dlužných částek.
6. Dostane-li se kupující do prodlení s úhradou ceny zboží o více než třicet dní, je prodávající oprávněn odstoupit od uzavřené kupní smlouvy.

VI. Záruka, odpovědnost za vady

1. Proávající poskytuje na vlastní výroby záruku za jakost v délce trvání 12 měsíců. Záruka začíná běžet okamžikem dodání zboží kupujícímu.
2. Má-li zboží vady, je kupující povinen písemně doporučeným dopisem doručeným na adresu prodávajícího reklamovat záruční vady i vady zboží, které jsou přítomny při dodání zboží, [redacted]
3. Kupující se zavazuje nakládat se zbožím a toto skladovat v originálním obalu a dle související dokumentace a návodu, je-li přiložen. Proávající neodpovídá zejména za vady, které vzniknou v souvislosti se skladováním zboží v rozporu s pokyny prodávajícího, nakládáním se zbožím k jinému, než určenému účelu, případně k jinému účelu, než k němuž obvykle slouží, neodborným nakládáním se zbožím, neodbornou úpravou zboží a zásahem vyšší moci.
4. Kupující je v případě výskytu vad oprávněn požadovat odstranění vady opravou vadného zboží či dodáním náhradního zboží. Požadovaný nárok z vad kupující specifikuje v písemné reklamaci, jinak je prodávající oprávněn sám zvolit, zda vadu zboží odstraní opravou či dodáním náhradního zboží. Proávající provede opravu vadného zboží či dodá náhradní zboží ve lhůtě přiměřené povaze vady a množství vadného zboží, ne kratší než sedm pracovních dnů od doručení písemné reklamace prodávajícímu. Není-li oprava zboží ani dodání náhradního zboží možné, či je-li možné jen s nepřiměřenými obtížemi, poskytne prodávající kupujícímu přiměřenou slevu z ceny.
5. Dostane-li se prodávající do prodlení

zboží, ohledně něhož se prodávající ocitl v prodlení s odstraněním vad, za každý den prodlení.

VII. Závěrečná ujednání

1. Ujednání VOP jsou pro smluvní strany závazná a platí pro všechny koupě zboží, kde na straně prodávajícího vystupuje společnost [redacted], není-li mezi stranami výslovně písemně dohodnuto jinak.
2. [redacted]
3. [redacted]
4. Veškerá ujednání odchylná od VOP musí být pro svoji platnost sjednána písemnou dohodou smluvních stran.
5. Obchodní podmínky kupujícího obsahující odlišná ujednání se ani přijetím objednávky nestávají součástí smlouvy, ledaže prodávající v akceptaci objednávky výslovně uvede, že přijímá obchodní podmínky kupujícího.
6. Kupující stvrzuje, že se řádně seznámil se všemi ujednáními VOP a že s nimi souhlasí.

[redacted]
prodávající

XXXXXXXXXXXX
kupující