



Mezinárodní obchodní zvyklosti a jejich využití ke snížení komerčních rizik českých exportních firem

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Patrik Svoboda**
Vedoucí práce: Ing. Jan Öhm, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Patrik Svoboda**
Osobní číslo: **E13000536**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Mezinárodní obchodní zvyklosti a jejich využití ke snížení
komerčních rizik českých exportních firem**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomické statistiky**

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

1. Dělení rizik v mezinárodním obchodě
2. Obchodní zvyklosti a možnosti omezení komerčních rizik
3. Dopady komerčních rizik na české exportní firmy
4. Využití obchodních zvyklostí pro konkrétní případ české exportní firmy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

BÖHM, Arnošt. Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě.

Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-004-1.

GRATH, Anders. The Handbook of International Trade and Finance.

London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-5320-6.

JANATKA, František, et al. Rizika v komerční praxi. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.

MACHKOVÁ, Hana, et al. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd.

Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

MAREK, Karel a Lenka ŽVÁČKOVÁ. Obchodní podmínky, obchodní zvyklosti a vykládací pravidla. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-333-1.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Öhm, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Petr Svoboda

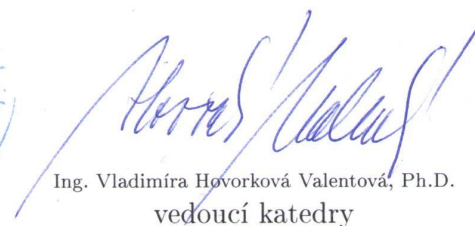
Ralton, s. r. o., ředitel firmy

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na oblast komerčních rizik v mezinárodním obchodě. Hlavním problémem, kterým se autor této práce zabýval, je riziko nezaplacení českým exportním firmám ze zahraničí. Část práce je věnována informacím o dělení a charakteristice rizik v mezinárodním obchodě a mezinárodních obchodních zvyklostech. Významná část práce je poté zaměřena na dopady komerčních rizik konkrétní společnosti následovaná doporučeními pro snížení jejich výskytu a důsledků v rámci obchodování společnosti.

Klíčová slova

Export, pohledávky, mezinárodní obchod, mezinárodní obchodní zvyklosti, platební morálka, rizika, zajištění pohledávek

Annotation

International Business Customs and their Application for Reduction of Commercial Risks of Czech Export Companies

The bachelor thesis focuses on the area of commercial risks in international trade. The main difficulty, which the author of this bachelor thesis deals with, is a risk of non-payment to Czech export companies from abroad. A part of the thesis is dedicated to information about the division and characterization of risks in international trade and international business practices. Then, an important part of the thesis is focused on the impacts of commercial risks of a particular company followed by recommendations for reducing their occurrence and consequences in the company's trading.

Key Words

Export, receivables, international trade, international trade patterns, payment morals, risks, securing receivables

Obsah

Seznam tabulek.....	9
Úvod.....	10
Cíle a metodologie	12
1 Dělení rizik v mezinárodním obchodě	14
1.1 Riziko	14
1.2 Risk management.....	14
1.3 Kategorizace rizik	15
1.3.1 Riziko finanční a nefinanční	15
1.3.2 Statické a dynamické riziko	16
1.3.3 Čisté a spekulativní riziko	17
1.4 Komerční riziko	17
1.5 Ostatní rizika mezinárodního obchodu	20
1.5.1 Tržní riziko	20
1.5.2 Převážné riziko	21
1.5.3 Teritoriální riziko.....	22
1.5.4 Kurzové riziko	22
1.5.5 Riziko odpovědnosti za výrobek	23
2 Obchodní zvyklosti a možnosti omezení komerčních rizik.....	24
2.1 Exportér a importér.....	24
2.2 Instituce spojené s mezinárodním obchodem.....	25
2.3 Obchodní zvyklosti.....	26
2.3.1 Členění obchodních zvyklostí	27
2.4 Rizika českých obchodních firem.....	28
2.5 Riziko nezaplacení ze strany kupujícího.....	30
2.6 Možnosti omezení rizik.....	32

2.6.1	Zajišťovací prostředky	33
3	Dopady komerčních rizik na konkrétní exportní firmu	36
3.1	Charakteristika produktu	37
3.2	Zajišťovací prostředky společnosti	38
3.3	Zahraníční obchodní partneři	40
3.3.1	Francie	41
3.3.2	Itálie	43
3.3.3	Německo	46
3.3.4	Nizozemí	47
3.3.5	Japonsko	49
3.3.6	Rusko	50
3.3.7	Ostatní importéři – Austrálie, Indonésie, Vietnam	52
3.4	Zhodnocení současné situace společnosti	54
4	Doporučení v omezení komerčních rizik	57
4.1	Úprava obchodních podmínek	57
4.2	Platby předem	57
4.3	Zajištění menších pohledávek	58
4.4	Zajištění velkých pohledávek	59
4.5	Dodatek - Ochrana proti kurzovým rizikům	59
	Závěr	61
	Seznam použité literatury	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Důsledky existence pohledávek	30
Tabulka 2: Vstupní informace Francie.....	42
Tabulka 3: Výstupní informace Francie.....	43
Tabulka 4: Vstupní informace Itálie	44
Tabulka 5: Výstupní informace Itálie	45
Tabulka 6: Vstupní informace Německo	46
Tabulka 7: Výstupní informace Německo	47
Tabulka 8: Vstupní informace Nizozemí	48
Tabulka 9: Výstupní informace Nizozemí	48
Tabulka 10: Vstupní informace Japonsko	49
Tabulka 11: Výstupní informace Japonsko	50
Tabulka 12: Vstupní informace Rusko	51
Tabulka 13: Výstupní informace Rusko	52
Tabulka 14: Vstupní informace ostatní státy.....	53
Tabulka 15: Výstupní informace zbylé státy.....	53
Tabulka 16: Vstupní informace souhrn.....	54
Tabulka 17: Výstupní informace souhrn.....	55

Úvod

Úspěch a zisky mnoha firem často tkví ve spolupráci se zahraničními společnostmi. Podpora a růst zahraničního obchodu patří mezi významné aspekty ekonomického růstu země. Efektivní možnosti snižování rizik zajišťují bezpečnější tržní prostředí pro tuzemské podnikatele. Pokud zahraniční obchod disponuje velkou mírou rizikovosti, představují zahraniční trhy pro podnikatele nedostatečně atraktivní prostředí. Možnosti snižování a zajišťování jednotlivých rizik mají proto vliv na ochotu podnikatelů vstupovat se svými produkty na zahraniční trhy.

Rizika zahraničního obchodu spočívají v různých faktorech spojených s přepravou, tržní situací státu, obchodní legislativou apod. Významný risk představuje především navázání a udržování obchodního vztahu s nespolehlivým obchodním partnerem. Situaci provází riziko nesplacení pohledávky ze strany kupujícího, jež bez řádného zajištění může způsobit významné ztráty pro vývozce v podobě omezení likvidních prostředků firmy a případných nákladů na vymáhání.

Cílem práce je na základě teoretických východisek a vhodné metodologie navrhnout a doporučit vhodná řešení k eliminaci častých problémů nezaplacení českým exportním firmám ze zahraničí. Výzkumná část práce se soustřeďuje na konkrétní českou obchodní firmu, zabývající se výrobou a exportem komponentů pro bižuterii, zejména do Francie, Itálie, Německa a Nizozemí.

Tato bakalářská práce je členěna do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá vymezením termínů a základní kategorizací rizik. Pojednává konkrétně o komerčním riziku a jeho problematice, následně vymezuje i ostatní rizika mezinárodního obchodu. Druhá kapitola se věnuje obchodním zvyklostem využívaných v mezinárodním obchodě a možnosti omezení komerčních rizik. Identifikuje a definuje typy zajišťovacích prostředků a další možnosti minimalizace rizik neplacení pohledávek. Třetí kapitola se zabývá analýzou současného stavu nesplacení pohledávek ze strany kupujícího u konkrétní společnosti „XX“ s.r.o. sídlící v Jablonci nad Nisou, která se zabývá výrobou a prodejem komponentů pro bižuterii, designem bižuterních šperků a jejich prodejem. Kapitola také vyhodnocuje ztráty společnosti, které jsou zapříčiněny právě nesplácením jejich pohledávek z jiných

zemí. Poslední kapitola podává návrhy na možné úpravy platebních a záručních metod, které mohou pomoci snížit komerční rizika společnosti.

Problematika komerčních rizik a možnosti jejich omezení je velmi obsáhlé téma, ke kterému lze najít mnoho publikací. Hojně se tímto tématem zabývá např. publikace *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě* od docenta Böhma, *Rizika v komerční praxi* od Františka Janatky, *Mezinárodní obchodní operace* od Josefa Malého a další. Sběr informací v rámci třetí kapitoly byl proveden převážně formou rozhovoru s vybraným manažerem společnosti a analýzou vybraných dokumentů, např. účetní závěrka. Získané informace byly zaznamenány a statisticky vyhodnoceny ze získaných primárních zdrojů společnosti.

Analýza zjištěných informací je podkladem pro jejich zhodnocení a vytvoření návrhů a doporučení určených pro implementaci ve vybrané organizaci za účelem snížení rizika nesplacení pohledávky ze strany kupujícího v dané organizaci. Analýza a průběh zjišťování informací o společnosti jsou přiblíženy v následující kapitole „Cíle a metodologie“.

Cíle a metodologie

Hlavním cílem práce je na základě teoretických východisek a vhodné metodologie navrhnout a doporučit vhodná řešení k eliminaci častých problémů nezaplacení českým exportním firmám ze zahraničí na příkladu konkrétní společnosti. V rámci výzkumné části jsou rovněž řešeny následující dílčí cíle:

- Zhodnotit stávající stav konkrétní společnosti ve zvolené oblasti zajištění pohledávek proti komerčnímu riziku
- Doporučit využití vhodnosti obchodních zvyklostí a možnosti zajištění pohledávek dle typů obchodních případů
- Navrhnout možnosti předcházení sporů mezi obchodními partnery a vhodné možnosti jejich případného řešení

Pro výzkumnou část práce jsou stanoveny následující zkoumané otázky:

1. Do jaké míry je existence podniku spjatá s exportem jeho zboží do zahraničí?
2. Do jaké míry mají na existenci a fungování podniku vliv důsledky komerčních rizik, konkrétně nesplacené pohledávky?
3. Jaký účinek mají využívané zajišťovací prostředky a jak je možné účinek využívání zajišťovacích prostředků maximalizovat?

Individuální hloubkový rozhovor

Jedná se o techniku sběru dat v rámci výzkumu, během něhož jsou zjišťovány konkrétní informace a údaje o interních záležitostech vybrané organizace.¹

Představuje jednu z nejčastěji využívaných metod kvalitativního výzkumu. Tazatel vede rozhovor s respondentem na základě předem stanoveného schématu.²

Míra nesplacených pohledávek patří mezi interní firemní informace, jež je relativně obtížné získat, lze toho však dosáhnout za pomoci osobního vztahu s konkrétní

¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

² tamtéž

odpovědnou osobou. V rozhovoru s vybraným manažerem firmy byly pokládány např. následující otázky:

- Kolik zahraničních zakázek jste dosud uskutečnili?
- Kolik pohledávek Vám dosud nebylo zapláceno?
- Do jaké míry nesplacené zakázky poškodili vaše příjmy (podnik) celkově?
- Vedlo u Vaší firmy někdy nesplacení pohledávek k učinění mimořádných opatření?
- Jste proti nesplacení pohledávek ze strany kupujícího pojištění?

Rozhovor byl započat jako strukturovaný (předem stanovené otázky), postupně však respondent zacházel do hloubky problematiky, která byla podnětem pro vznik nových dotazů a dílčích témat. Rozhovor probíhal s vybraným manažerem společnosti, který se blíže zabývá oblastí zahraničního obchodu společnosti.

Analýza a syntéza

Informace získané v rámci hloubkového rozhovoru byly dále analyzovány společně s informacemi sdílenými ve veřejně dostupné účetní závěrce společnosti. Za pomoci zjištěných nesplacených pohledávek a jejím následném úspěšném vymáhání zajišťovacími prostředky, byla vypočtena hodnota nedobytných pohledávek společnosti, které byly následně analyzovány a statisticky zhodnoceny vůči meziročním tržbám z prodeje do jednotlivých zemí i celkových tržeb z prodeje společnosti, z čehož následně vyplývá míra nedobytných pohledávek společnosti, která určuje míru jejího ohrožení v důsledku s omezením likvidních prostředků a časové náročnosti při vymáhání. Míra nedobytných pohledávek je znázorněna u jednotlivých zemí a možném celkovém postihu pro společnost.

1 Dělení rizik v mezinárodním obchodě

Tato kapitola se zabývá teoretickými aspekty rizik v mezinárodním obchodě. Blíže ukazuje význam komerčních rizik a možné důsledky, které mohou z těchto rizik vyplynout.

1.1 Riziko³

Riziko je všeobecný pojem, který je v obecné terminologii považován za možnost negativního důsledku vyplývající z jisté situace či jevu. V odborné terminologii je riziko definováno např. jako nejistota, kterou je možné kvantifikovat, na rozdíl od „pravé nejistoty“, která není kvantifikovatelná.

Finanční terminologie riziko definuje jako „*volatilitu finanční veličiny kolem očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů*“⁴. Definování i kategorizace rizik může být v důsledku množství oborů, kterých se týká značně nesourodá a různorodá. Riziko je zpravidla chápáno zejména v negativním slova smyslu, v současnosti se ovšem mluví spíše o vzájemném poměru mezi rizikem a příležitostmi ze strany integrace veškerých rizik a vzájemných vazeb mezi nimi.

1.2 Risk management

Risk management je specifický obor, který se charakterizuje snahou vedení společnosti o zvládnutí rizika za pomoci běžných i specifických vědeckých přístupů. Je založen na opakované analýze činností podniku z hlediska veškerých druhů rizik. Risk management je komplexní systém vedoucí k nalezení a posouzení rizik a způsobů jejich řešení a eliminace. Jedná se o neustálý proces, který zahrnuje identifikaci, ocenění a kvantifikaci, kontrolu a financování riziku.⁵

³ BÖHM, Arnošt. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-004-1.

⁴ DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Pojištění a pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-25-5., str. 15

⁵ tamtéž

Risk management zahrnuje následující aktivity, komplexně jde o odhalení a zmírnění nebezpečí ohrožujících podnikatelskou činnost:⁶

- předcházení vzniku a realizace rizik – pojištění, ochrana majetku
- omezování rozsahu škod – úpravy v souladu s eliminací možných škod

Existují následující důvody proč řídit rizika:⁷

- pomoc redukovat nestabilitu zisku
- pomoc maximalizace hodnoty pro akcionáře
- podporuje finanční zabezpečení společnosti

1.3 Kategorizace rizik⁸

Pro efektivní řízení risk managementu je nutno, aby byla vyskytující se rizika nejprve vhodně identifikovaná a definovaná. Prakticky vždy existují rizika, na která subjekt nemá žádný vliv a může jim pouze předcházet. Jedná se především o rizika, vyplývající z makroekonomické situace či jiných faktorů, jež nelze předvídat.

1.3.1 Riziko finanční a nefinanční

V důsledku rizika je zpravidla předpokládán vznik určité ztráty, finančního i nefinančního charakteru. V rámci obchodních podmínek je možné zpravidla ztrátu finančně vyčíslit, lze ovšem dohledat i ztráty jako např. ztráta dobré pověsti firmy, která je následně vyčíslená ušlým ziskem.

Finanční riziko lze rovněž definovat jako situaci, během níž je vybraný subjekt v ohrožení, že jeho majetek či příjmy budou o jistou částku sníženy či úplně eliminovány. Finanční riziko je zpravidla pod vlivem tří následujících faktorů:

- **subjekt** – má vliv na své obchodní jednání a riziko zpravidla podstupuje dobrovolně, riziko škod na majetku

⁶ MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-08-3.

⁷ CROUHY, Michel, Dan GALAI a Robert MARK. *The essentials of risk management*. New York: McGraw Hill, 2006. 414 s. ISBN 978-0-07-142966-5.

⁸ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

- **aktivum** – zboží/služba, kterého se dané riziko týká, hodnotný majetek, který je vystaven hrozbě, že dojde k jeho poškození
- **příjmy** – výše a podmínky příjmů spojených s obchodem, předmět případné ztráty

Pokud je obchodník v situaci, kdy nedisponuje žádným majetkem, nevzniká ani riziko jeho ztráty či poškození. Pokud neexistuje hrozba, neexistuje ani riziko, které s sebou nese. Nízká hodnota majetku je typická pro virtuálně existující podnikání.

1.3.2 Statické a dynamické riziko

Pro dynamické riziko je typická změna. Změna může mít původ v jakémkoli okolním faktoru firmy, který může být charakterizován jako vnitřní nebo vnější.

- **vnitřního prostředí firmy** – změny organizační struktury, vedoucích pracovníků, v jedné ze zainteresovaných stran firmy, výrobního procesu apod.
- **vnějšího prostředí** - faktory podnikatelského prostředí firmy, jde např. o ekonomickou situaci - finanční krize, změna kritérií pro kvóty a cla apod., politikou situaci – změny v podpoře exportu a podnikání ze strany vlády, konkurencí nebo spotřebitelem – osobní preference cílových skupin a konkurenceschopnost konkurenčních podniků

Zejména změny v makroprostředí firmy, na něž firma má zpravidla minimální vliv, jsou častým původcem ztrát a ušlých zisků podniků.

Statické riziko je typické původem v přírodních a lidských faktorech. Zpravidla je neměnné a lze jej ovlivnit např. vyššími kritérii při přijímání pracovníků. Nelze mu ovšem nikdy zcela předcházet. Přírodní podmínky jsou nekontrolované, lze se jim pouze přizpůsobit či se proti nim pojistit. Statické riziko se vyskytuje s jistou pravidelností v časovém horizontu, lze jej oproti dynamickému snadno předvídat a být na něj v rámci rezerv připraven. Ztrátou v rámci statického rizika může být např:

- destrukce majetku při přírodní katastrofě
- destrukce majetku při špatném zacházení ze strany člověka
- nepoctivé jednání, které vede ke změně vlastnictví dané věci

1.3.3 Čisté a spekulativní riziko

Užitečnost daného rozdělení je dána především povahou obou rizik. Spekulativní riziko lze považovat za bezpečnější. Jeho působení totiž může mít jak pozitivní, tak negativní vliv na obchod. Jde např. o následující činnosti, které se týkají zejména rozhodování uvnitř firmy.

- rozhodnutí o výrobních postupech, marketingovém plánu apod.
- uvedení nového výrobku na trh – možnost zvýšení zisku či jeho ztráty, případně poškození jména firmy
- investice podnikatele do akcií – vlivem nalezení dobrého makléře či náhody investice končí ziskem, možnost špatné investice s sebou ovšem nese nepředvídaný zvrát vedoucí k neúspěchu

Čisté riziko je charakteristické tím, že jeho výsledek může být pouze neutrální či negativní. Typickým příkladem je ztráta vlastnictví majetku. Pokud si obchodník zakoupí auto, neustále čelí hrozbě jeho zničení či krádeže. Výsledek činnosti je tudíž buď:

- neutrální – jeho využívání bez problémů či závad
- negativní – jeho zcizení, poškození či destrukce

1.4 Komerční riziko⁹

Komerční riziko patří mezi významné faktory zahraničního obchodu a rizik, se kterými souvisí. Jedná se o riziko, kdy obchodní partner nesplní své závazky. Riziko se týká jakékoli zainteresované strany obchodu, může jít o dodavatele, odběratele, obchodní partnery. Rizikovým faktorem může být kdokoli, kdo spojuje produkt s konečným zákazníkem.

Riziko je modifikováno rovněž i vstupem na další trhy, především protože každý trh disponuje jinými podmínkami jako legislativa, obchodní a kulturní zvyklosti apod. Pravděpodobnost úspěchu umocňuje to, jak dobře známe obchodního partnera. Pokud se jedná o dlouholetý bezproblémový obchodní vztah, riziko komplikací je nízké. V rámci České republiky např. v případě neznámého obchodníka s nákladnou zakázkou, je možné

⁹ MACHKOVÁ, Hana, et al. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

získat o něm informace v rámci zveřejněných justičních záznamů, zjistit jeho zadluženost a případná exekuční nařízení.

Pokud chce obchodník rozšířit své působení do jiných zemí, je podstatně složitější získávat potřebné informace o obchodních partnerech. Ty lze získávat např. u instituce „EGAP“, CzechTrade či na českém velvyslanectví v dané zemi. Další možností je využít dostupných referencí jeho předchozích obchodních partnerů. Informace jsou zpravidla neúplné a obchodník se prakticky vždy vystavuje komerčnímu riziku. Podstatnými a směrodatnými informacemi jsou např:

- právní a vlastnická struktura firmy
- finanční situace podniku
- obchodní zdatnost
- technické předpoklady pro splnění daného závazku apod.

Možnosti vzniku ztrát a škod

V současné době je obecně dostupné velké množství informací. Je lepší využít spolehlivých informací, za které je v některých případech nutno zaplatit jistou sumu, než čelit ztrátám v důsledku komerčního rizika. Obchodovat lze s hmotnými produkty či službou, pro export je zpravidla využíváno hmotného zboží. V tomto případě je hlavním rizikem v praxi odstoupení obchodního partnera od smlouvy, která může finančně postihnout obě strany.

- **Odstoupení odběratele** – škoda vzniká v případě, že dodavatel dal zakázku do výroby a odběratel se rozhodl, že nemá zájem
- **Odstoupení dodavatele** – škoda vzniká v případě, že má odběratel objednanou zakázku, se kterou počítal pro další obchody a následně ji nedostane

Ztrátový potenciál na obou stranách je vysoký, proto je nutné danou transakci jistým způsobem zajistit. Běžná opatření v rámci dodavatelství produktů jsou následující:

- Vhodná a přesná formulace smlouvy
- Formulace smluvní pokuty
- Kompletní platba předem
- Platba zálohy

Z pohledu dodavatele je takovým zajištěním platba předem či pouze platba zálohy. Není již v současnosti příliš využívána, v rámci obchodů s některými zeměmi však zůstává stále běžným zajištěním. Aby se předešlo špatnému či nepřesnému plnění zakázky, kupní smlouva může být opatřena např. smluvní pokutou za nesplnění podmínek a být celkově vhodně formulovaná. Při včasné řešení je vždy pravděpodobnější dosáhnout vytyčených požadavků, než při dodatečném řešení, kvůli nedostatkům ve smlouvách.¹⁰

Možnosti řešení¹¹

Situace může být řešena několika základními způsoby:

- Soudní spor v dané záležitosti
- Postoupení pohledávky inkasní firmě
- Smíření se se ztrátou

V případě, že není zakázka vhodně opatřena smluvními podmínkami, při soudním řešení sporu, je šance na úspěch daného obchodníka minimální. Navíc pokud je případ souzen v zemi obchodního partnera, je zpravidla dále nákladné najímání právníka, který disponuje znalostmi místního práva a jazyka a i v případě výhry soudního sporu je následné vymáhání rovněž nákladné. Zároveň jisté právní náležitosti v naší zemi mohou být přípustné v rámci legislativy jiného státu.

Pohledávka může být rovněž postoupena specializované firmě a situace tím může být vyřešena za pomoci částky, která je nižší než zisky při realizaci obchodu, tudíž kompletní ztráty jsou pouze v ušlém zisku a časové náročnosti.

K vysokým škodám může rovněž dojít při bezdůvodném nepřevzetí zboží odběratelem. Zboží na místě je následně nutné uskladnit, převézt zpátky či doručit k jinému odběrateli, kdy je cena za odkup zpravidla nižší. Stejně jako různé rizikové situace, může být i neschopnost platby ze strany odběratele způsobena vnitřními i vnějšími faktory.

- Běžný způsob dané firmy pro řešení vlastních závazků – lze zjistit z ratingu firmy, recenzí apod.

¹⁰ MALÝ, Josef. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2015. ISBN 978-80-7523-018-8.

¹¹ tamtéž

- Finanční krize, jiný typ ekonomické či podnikové krize – odpovědnost může být přenesena na třetí osobu, většinou banka či pojišťovna

V současnosti lze již riziko platební nevůle či neschopnosti pojistit např. u Komerční úvěrové pojišťovny EGAP a.s., Coface Czech a dalších. Platební neschopnost může být oproti platební nevůli nedobrovolná a některé společnosti se proti ní rovněž nechávají pojistit.

Značným problémem je, že přestože je pohledávka ze strany obchodníka smluvně řádně zajištěna, může být druhý podnik v důsledku své insolventnosti dán do konkurzního řízení, kdy jsou jeho pohledávky postupně spláceny, nemusí být ovšem splaceny vůbec a podnik může být finálně zlikvidován. Přenos odpovědnosti na třetí osobu je mnohonásobně výhodnějším řešením. Stejně jako druhý podnik ovšem může být insolvenčí postižena banka či pojišťovna. Daná rizika jsou externího charakteru a všudypřítomná, proto musí být řádně ošetřována v rámci risk managementu.

1.5 Ostatní rizika mezinárodního obchodu

Mimo komerční riziko, v rámci mezinárodního obchodu je nutno počítat i s dalšími riziky, která jsou charakterizována v následující podkapitole.

1.5.1 Tržní riziko¹²

Svou povahou se tržní riziko řadí mezi rizika finanční, dynamická a spekulativní. Nese jej každý subjekt, musí jej řídit a počítat s ním i v případě, že působí pouze na lokálním trhu. Při exportu do jiných zemí se dané riziko výrazně zvyšuje. Tržní riziko se může týkat následujících ekonomických záležitostí:

- Změny poptávky v důsledku preference či externích faktorů
- Momentální fáze hospodářského cyklu dané země
- Sezónní výkyvy v poptávce

¹² MALÝ, Josef. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2015. ISBN 978-80-7523-018-8.

V rámci finančního hlediska se jedná o riziko peněžní ztráty, které je důsledkem změny tržních podmínek. Může jít např. o vývoje úrokové míry, cen akcií či cen komodit. Daný typ rizika je důležitý v rámci realizace dlouhodobých transakcí. Jelikož není možné zcela přesně předvídat vývoj tržních cen a hospodářského cyklu, je nutné dlouhodobé smlouvy proti tržnímu riziku zajistit, rozhodujícím faktorem je i produkt, se kterým se v dané situaci obchoduje. V rámci řízení tržních rizik je velmi důležité řízení a disponování správnými informacemi, kvůli čemuž je nutné sledování aspektů jako úrokové míry, cen komodit či cen akcií apod.

1.5.2 Přepravní riziko¹³

Přeprava produktu od jeho výrobce ke konečnému odběrateli v mezinárodním obchodě, je velmi náročná a často i zdlouhavá. Rizika hrozící dodavateli jsou značná. Mezi hlavní z nich patří:

- Ztráta zboží
- poškození zboží
- nedoručení zboží

Nutností proto je ošetření přepravního rizika v rámci kupní smlouvy. Klíčovým předmětem smlouvy je osoba odpovědná za zboží a čas, ve kterém za dané zboží zodpovídá. Do předání je zpravidla odpovědný dodavatel, po předání speditér, následně po předávacím podpisu již odběratel.

Souvisejícím problémem je pojištění zboží, především výběr vhodného pojišťovatele a stanovení vhodných podmínek smlouvy. Většinou je zboží pojištěno jedinou stranou obchodního řetězce po vzájemné dohodě, lomené pojištění z obou stran je zpravidla nevhodné. Riziko se rovněž odvíjí od typu přepravy, např. u železniční dopravy je riziko zpoždění a poškození nižší než u přepravy silniční.

¹³ MALÝ, Josef. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2015. ISBN 978-80-7523-018-8.

1.5.3 Teritoriální riziko¹⁴

Daný typ rizika se týká především makroekonomických faktorů a souvisí s nejistotou politického a ekonomického vývoje země, celních a kvótních opatření státu, dalších podmínek dovozu zboží a potenciálu přírodních katastrof. Hranice mezi státy způsobují důležité rozdíly v obchodních podmínkách a legislativě. V rámci Evropy jsou daná opatření usnadněna podmínkami v EU, které jsou vůči obchodování mezi státy maximálně vstřícné a jednotné. Průběh kontraktu může být negativně ovlivněn rovněž ekonomickými faktory, zejména pak finanční krizí, která snižuje konkurenceschopnost odběratelů a poptávku konečných zákazníků.

Politické události jsou složitým faktorem především, jelikož jsou jen těžko předvídatelné. Překážkami v obchodu mohou být následující situace. Obchod v jejich průběhu může být realizován jen s velkými obtížemi:

- **Stávky** – zpomalují či pozastavují průběh obchodu, zboží nemusí být přepraveno včas
- **Občanské nepokoje** – rovněž pozastavují některé fáze obchodu, snižuje se poptávka (zvláště u luxusních statků) atd.
- **Válka** – v krajním případě může válka úplně eliminovat veškeré partnerské vztahy v obchodu, dochází ke ztrátám či zabavení zboží, které je nevratné

1.5.4 Kurzové riziko¹⁵

Kurzové riziko je definováno jako možnost, že následkem vývoje kurzů měn bude nucen účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více finančních hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat méně hodnot, že se následkem kurzových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo se zvýší devizová pasiva, či následkem změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů. Kurzové změny však mohou působit i opačným způsobem na podnikatelské cíle pozitivně. Důležitý je i výběr měny, ve které se transakce budou odehrávat. Za vhodné lze považovat především stabilní měny. Optimální je výběr jedné ze světových rezervních měn, zejména dolaru, libry či eura.

¹⁴ tamtéž

¹⁵ GRATH, Anders. *The Handbook of International Trade and Finance*. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-5320-6.

Hlavním předmětem problematiky kurzového rizika je měnová diverzita a proměnlivost vývoje měnových kurzů na světových trzích. Riziko se týká veškerých obchodníků působících na zahraničním trhu, zároveň ovšem je dané riziko pouze spekulativní, může se rovněž obrátit ve prospěch obchodníka a jeho zisku. Přijetí jediné měny pro celý svět je v současnosti absolutně nerealizovatelný proces, proto je kurzové riziko dlouhodobým problémem, se kterým je nutno počítat a zahrnout jej do risk managementu.

1.5.5 Riziko odpovědnosti za výrobek¹⁶

Dané riziko je v současnosti velmi významné, zejména pokud je zboží vyváženo na rozvinuté trhy, v nichž je charakteristickým rysem značný důraz na ochranu spotřebitele. Trhy Evropské unie a Spojených států jsou v daném ohledu velmi orientované právě na potřeby zákazníka. V případě zavedení chybného výrobku na trhu EU, je povinností firmy na danou skutečnost neprodleně upozornit a výrobek z trhu stáhnout a firma je vždy za škody způsobené výrobkem zodpovědná (poškození zdraví, životního prostředí apod.). Na trhu USA je spotřebitel ochraňován především v rámci obchodu s potravinami. Podmínky pro domácí výrobce a dovozce se často liší. Riziko odpovědnosti za výrobek je důležité pro domácí i zahraniční prodejce, zejména protože je ČR součástí EU. Možnost a potenciál negativních dopadů tohoto rizika je vhodné ošetřit zejména pojištěním.

¹⁶ MACHKOVÁ, Hana, et al. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

2 Obchodní zvyklosti a možnosti omezení komerčních rizik

Tato kapitola přiblíží význam obchodních zvyklostí v mezinárodním obchodě a naznačí výčet možností, jakými lze omezit komerční rizika především z pohledu vývozce. Seznamuje také s českými institucemi, které zjednodušují průchod zboží za hranice státu.

2.1 Exportér a importér¹⁷

Pojem export využívaný i v rámci obecné terminologii, identifikuje situaci, kdy je zboží zasíláno k prodeji za hranice státu, ve kterém bylo vyrobeno na zahraniční trh. Prodejce daného zboží či služby je definován jako exportér, příjemce zboží jako importér.

Na území státu České republiky je exportér definován jako „vývozce“ neboli osoba, která uskutečňuje vývoz. Může se jednat o:

- fyzickou osobu s trvalým pobytem na území České republiky
- právnickou osobu se sídlem na území České republiky, která je podnikatelem registrovaným v obchodního rejstříku
- zahraniční společnost¹⁸

Pojem importér v Česku získal ekvivalent dovozce. Export je pro českou i globální ekonomiku značně důležitým aspektem. Podpora exportu je pro stát velmi žádoucí, vzhledem k následnému pozitivnímu zohlednění v obchodní bilanci. Terminologie pro Českou republiku je do značné míry shodná s EU, jelikož patří mezi její členské státy. Import je chápán jako dovoz zboží ze třetí země na území Evropského společenství, exportem je naopak vývoz zboží do třetí země mimo Evropské společenství. Obchodní transakce mezi členskými státy EU jsou označovány termínem „vnitro-unijní plnění,“ nejsou považována za export v pravém slova smyslu jakožto obchod cizích států.

¹⁷ JOSHI, Rakesh Mohan. *International marketing*. New York: Oxford University Press, 2005, xiii, 750 p. ISBN 01-956-7123-6.

¹⁸ zákon č. 58/1995 Sb.

Čeští exportéři jsou dlouhodobě podporováni vládou prostřednictvím státních či většinově státních společností. Poskytují rozšířené vzdělávání prostřednictvím webových stránek, kde jsou prakticky a přehledně poskytovány základní informace o exportu a legislativě s ním spojenou, zveřejňují se vyhlášené poptávky. Na podpoře českého exportu se rovněž podílejí webové stránky společnosti CzechInvest, které vznikají ve spolupráci českých center a Ministerstva zahraničních věcí ČR.

2.2 Instituce spojené s mezinárodním obchodem¹⁹

V rámci mezinárodního obchodu mimo strany exportérů a importérů existují i jiné subjekty a instituce spojené s danou oblastí. Účastníkem veškerých mezinárodních obchodních transakcí jsou mezinárodní organizace, do kterých se dané státy zapojují. Hlavním aktérem je Světová obchodní organizace (WTO), jejíž legislativa je směrodatná pro veškeré členské státy.

Státy EU jsou usměrňovány platnou legislativou unie, zasahující do mezinárodních obchodních operací. Nutné je se rovněž řídit legislativou státu, do kterého je zboží dováženo, přičemž je velmi pravděpodobné, že v každé zúčastněné zemi platí jiná právní úprava. Pro exportéra je nutná znalost základních informací o právním systému státu jeho obchodního partnera, nejlépe je tak učinit před uzavřením smlouvy.

Dále jsou do obchodní operace rovněž zapojeny národní instituce či třetí strany, které pomáhají obchodníkům při eliminaci zejména komerčních rizik. Na území České republiky jsou k dispozici např. následující instituce:

- Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP)
- Česká exportní banka, a.s. (ČEB)
- Obchodní banky

EGAP a ČEB jsou v rámci státní podpory exportu nezbytnou součástí všech velkých exportních obchodů. Mezi základní činnosti, které dané společnosti zprostředkovávají, jsou přímá či obecná pomoc českému exportu.

¹⁹ tamtéž

- financováním projektu exportéra
- pojištěním obchodní smlouvy exportéra
- vzdělávání podnikatelů v oblasti exportu v praxi
- provoz veřejně dostupných vzdělávacích databází a zdrojů

2.3 Obchodní zvyklosti

V rámci mezinárodního obchodu je velmi častý výskyt obchodních zvyklostí. Neexistuje velký počet obchodních zvyklostí, které by byly shodné pro všechny předměty podnikání, většinou jsou zvyklosti ustanoveny pro konkrétní odvětví, např. energetika, potravinářství apod. Rozhodně ovšem lze obchodní zvyklosti definovat v mezinárodním měřítku jako činitele pro usměrnění a regulaci chování subjektů příslušících do oblasti mezinárodního obchodního styku. Obchodní zvyklostí však zjednodušeně může být praxe vytvořená mezi dvěma smluvními stranami. Jde o jakýsi zvyk, který si strany v delším období vytvoří a následně se na něj mohou odvolat.²⁰

Odborné prameny se zpravidla shodují v následujících charakteristikách mezinárodních obchodních zvyklostí:

- **obecnost úpravy** - není vymezeno pouze pro vzájemně vybrané dvě strany
- **ustálenost schématu jednání** - přesnost obsahu, příkazů, rozvržení práv a povinností stran
- **známost a rozšířenost** - relativní povědomí a rozšířenost mezi většinu obchodních partnerů
- **doba zachovávání** - okamžik uvědomění, nezbytnosti zachování pravidla
- **prostorový prvek** - rozšířenost na vybrané území (regionální, národní, nadnárodní)²¹

²⁰ MAREK, K., ŽVAČKOVÁ, L. *Obchodní podmínky, obchodní zvyklosti a vykládací pravidla*. Praha: Nakladatelství ASPI, 2008. s. 82., ISBN 978-80-7357-333-1

²⁰ tamtéž

2.3.1 Členění obchodních zvyklostí

Obchodní zvyklosti lze třídit na základě jejich specifikace či legislativní úpravy. Nejzákladnější rozlišení se týká rozsahu využívání, kde se dělí následovně:²²

- **obecné** – běžně používané ve všech odvětvích obchodu
- **odvětvové** - jsou typická pouze pro specifická odvětví obchodu

Obchodní zvyklosti lze dělit a definovat i na základě jejich prostorového rozsahu a působení. Obchodní zvyklosti ovšem nejsou pouze podkladem pro mezinárodní obchod, jejich působení se týká i samotných států či pouze v rámci menších území jako regiony či okresy. Členění je zpravidla na:²³

- místní
- regionální
- národní
- mezinárodní

V rámci prvních tří aspektů se jedná o obchodní zvyklosti, které ovšem nejsou mezinárodně závazné, nepatří ani mezi prameny mezinárodního práva.

Obchodní zvyklosti lze rovněž dělit na základě jejich právní úpravy, kdy rozhoduje jejich síla v rámci legislativy států.²⁴

- **Normativní obchodní zvyklosti** - mají právní sílu jako jiné právní normy. Může daného statusu dosáhnout v případě, že je jinou právní normou povznesena nad úroveň pozitivně právní normy.
- **Smluvní** - obchodní zvyklosti, které nabývají závaznosti pouze v případě, že bylo z obou stran dosaženo vzájemného smluvního souhlasu. Zavedení zvyklosti do smluvní úpravy je jedním ze základních principů mezinárodního obchodu.

²² KOHOUT, Martin. *Obchodní právo*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. ISBN 978-80-7452-125-6.

²³ tamtéž

²⁴ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-562-5.

Typickou právní úpravou mezinárodních obchodních zvyklostí je Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží neboli „Vídeňská úmluva“, která např. upravuje smluvní zvyklosti následovně: „*Strany jsou vázány jakoukoli zvyklostí, na které se dohodly, a praxí, kterou mezi sebou zavedly*“, z čehož vyplývá, že pro obě strany není povinné nic, co si mezi sebou smluvně neujednaly. Zároveň je projevem normativní zvyklosti, kde je řečeno, že „*Pokud není ujednáno jinak, je dáno, že strany jsou vzájemně dohodnuty, že smlouvu nebo na její uzavírání má být použita zvyklost, kterou je pro obě strany všeobecně známá, a která je v mezinárodním obchodu v široké míře známa stranám smlouvy téhož druhu v příslušném obchodním odvětví a zpravidla jimi dodržována.*“²⁵

Podobně lze obchodní zvyklosti dělit na:

- Neformulované/formulované
- uměle dopracované
- písemně zachycené – právně ustanovené, např. INCOTERMS, RAFTD²⁶

2.4 Rizika českých obchodních firem

Hlavním rizikem, se kterým je nutno počítat a být vhodně připraven nejen v rámci risk managementu, je neznalost obchodního partnera, jeho zvyků a platební morálky, jeho potenciálu krachu či neochota řádného ukončení kontraktu, zaplacení pohledávky či odmítnutí převzetí zboží. Z pohledu exportéra jsou daná rizika největší a jejich finanční škody jsou zároveň potenciálně nejvyšší. Pokud druhá strana souhlasí, je nejvýhodnější opatřit platební a odběrové podmínky smluvně. Obecně nej přísnější platební podmínkou je požadavek na kompletní splacení celkové sumy předem, kdy má exportér v rámci obchodu nejvýhodnější pozici, na kterou ovšem druhá strana nemusí přistoupit. Další možností je dokumentární akreditiv, zaplacení zálohy či kombinace obou možností.²⁷

Importér musí rovněž počítat s mnoha riziky, které se týkají obchodu z jeho strany pohledu. Příkladem může být nevrácení zaplacené akontace při nedoručení zboží, nedodržení termínu dodání, nedodržení smluvních technických záruk, rovněž nedodržení smluvené kvality, množství, charakteristických rysů a sortimentu zboží, které bylo

²⁵ Zákon 160/1991 Sb. (Vídeňská úmluva)

²⁶ tamtéž (Rozeňalová 2010)

²⁷ JANATKA, František, et al. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.

objednáno. Jako všechna ostatní rizika lze i tato eliminovat na základě smluvního ujednání, ve kterém je exportní strana nucena dodržet jisté podmínky týkající se výše uvedených charakteristických rysů zboží, kdy cena, kterou zaplatil, odpovídá požadovanému zboží.

Český export i obchodní společnosti disponují následujícími riziky a nedostatky, které jsou problémem při formulaci strategie mezinárodního obchodu.

- **vysoký podíl exportu do zemí EU** - vnitroujinní plnění je většinovým podílem exportu českého zboží, český export je příliš závislý na exportu do členských států EU, riziko nesplacení pohledávek je ovšem nižší a existuje vyšší pravděpodobnost jejich úspěšného vymáhání
- **rostoucí míra odvětví a specializací** – přílišná šířka sortimentu exportovaného zboží znemožňuje tvorbu univerzálních kritérií pro různé aspekty vývozu
- **malý vývoz služeb** – zboží je proti službám vyváženo většinově, pouze malý podíl vývozu služeb s vysokou přidanou hodnotou, je jednou z hrozeb pro českou ekonomiku
- **malé využívání služeb mezinárodních institucí** - ČR málo využívá proexportních činností evropských a mezinárodních institucí, stávající vyžívání je rovněž neefektivní, firmy nejsou schopny alokovat potřebné zdroje pro exportní projekty

Pro eliminaci rizika případných krizí je potřebné pro české exportní společnosti být zaměřen na trhy mimo EU. Důležitým aspektem je sledování aktuálních trendů, které určují vývoj poptávky na trzích v rámci Evropy i celého světa. Správná strategie pomáhá exportérům využívat změn v oblasti trhu a poptávky v jejich prospěch. Úkolem veřejných proexportních institucí je soustředit se na podporu českého exportu v oblastech, kde trh je svými výhodami nedostačující. Hlavní institucí podporující český export je Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zahraničních věcí, případně další jim podřízené organizace.²⁸

²⁸ Exportní strategie ČR 2012 - 2020. MPO [online]. 2012 [cit. 5.1.2017]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/45705/51548/587267/priloha001.pdf>.

2.5 Riziko nezaplacení ze strany kupujícího

Riziko nezaplacení vzniká především v důsledku vzniku a existence pohledávek, jejichž řízení musí být zařazeno v rámci řešení podnikových financí. Následující tabulka zobrazuje důsledky pro podnik plynoucí z existence pohledávek, která je v mnoha případech podmíněna legislativou, zejména pro větší aktivně obchodující podniky.

Tabulka 1: Důsledky existence pohledávek

Důsledky vzniku pohledávek	
Pozitivní	Negativní
Vyšší prodeje produktu podniku	Možnost poklesu likvidity podniku
Zisk nových zákazníků	Zvýšení finančních nákladů
Udržení a rozvoj zákaznického portfolia	Riziko nesplacení odběratelem

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. Praha: C.H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9

Omezení platby v hotovosti

Dané omezení je příčinou vzniku velkého počtu pohledávek a zahrnuje existující rizika pro spoustu obchodních firem, které provozují svou činnost na tuzemském i zahraničních trzích. V současnosti je placení v hotovosti omezeno zákonem č. 254/2004 Sb. o omezení plateb v hotovosti.

V průběhu jednoho kalendářního dne nesmí být jednomu příjemci zaplacená v hotovosti částka, která převyšuje korunový ekvivalent 15 000 EUR (v přepočtu dle kurzu devizového trhu České národní banky). Kurz platný pro účely přepočtu může být použit pouze ten, který je ze dne provedení platby. Pokud výše převyšuje danou částku, platba musí být provedena bezhotovostně. Za porušení zákona je možno udělit pokutu v rozmezí 10 000 - 5 000 000 Kč, která může být udělena jak platicímu subjektu, tak příjemci platby (pokud o dané skutečnosti věděl).

Zákon je platný pro platby mezi fyzickými i právnickými osobami s místem trvalého pobytu či se sídlem na území České republiky. Rovněž platí pro platby prováděné danými osobami do zahraničí.²⁹

Pokud firmy obchodují vzájemně a obě strany mají pohledávky stejného druhu (peněžité, komoditní apod.), zanikají vzájemné dluhy do výše, do které se pohledávky kryjí.

Řízení pohledávek³⁰

Řízení pohledávek je aktivita, jejímž cílem je optimalizace pohledávek. Předmět a činnosti problematiky jsou následující:

- objem, struktura, vývoj pohledávek na základě vybraných kritérií
- zkoumání rentability, likvidity, rovnoměrnosti pohledávek, inkasní lhůtou apod.

Nesplácení pohledávek je jedním z důvodů, proč musí být finanční řízení pohledávek zahrnuto v podnikových procesech. Rizika spojená se řízením pohledávek se týkají několika aspektů. Jedním z rizik, které podniku způsobují, je zvýšení níže uvedených nákladů:

- náklady na prevenci
- náklady na monitorování
- náklady na vymáhání

Vymáhání pohledávek je činností vedoucí někdy ke značnému zvýšení nákladů. Dalšími riziky, z nichž nutnost vymáhání vyplývá, jsou např. pokles poptávky či podvodné jednání druhé strany. Pohledávky patří mezi vážený kapitál podniku, který není možno aktivně využívat, pokud zůstává neinkasován a podnik tím ztrácí možnost alternativních investic do nových příležitostí. Alokace zdrojů se stává obtížnější, což může pozastavit další rozvoj podniku.

²⁹ Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti

³⁰ VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopres, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

Platební neschopnost podniku vzhledem ke vzniku nesplacených pohledávek značně snižuje likviditu a rentabilitu podniku. Zároveň je negativně ovlivněna majetková a finanční struktura podniku, kompletní hospodaření, rozvoj a výkonnost organizace.

2.6 Možnosti omezení rizik

V současnosti existuje několik možností, kterými lze jednotlivá rizika omezovat, většinou jsou ovšem spojena s dalšími náklady. Používané techniky a postupy pomáhají modifikovat rizikovost aktiv.

Transfer rizika

Jde o velmi často využívanou techniku, kdy je odpovědnost za riziko přenesena na třetí subjekt. Je zpravidla výhodné přenést rizika na subjekty, které disponují lepší schopností je řídit. Často bývá riziko přeneseno na obchodního partnera, např. pokud byla uzavřena dlouhodobá kupní smlouva na základě pevných cen i u komodit, přičemž ceny na mezinárodních trzích jsou pohyblivé. Nejstarší, stále značně atraktivní formou transferu rizika, je pojištění, které lze uzavřít na nejrůznější formy rizik a vytyčených podmínek.

Diverzifikace rizika

Diverzifikace patří mezi přirozené nástroje omezování rizik, zejména pokud firma působí mezinárodně. Přenosem podnikatelských aktivit do zahraničí, je diverzifikován trh, na němž daný podnik působí. Rozptýlení podnikatelských aktivit musí být takticky řízeno, jelikož může přinášet negativní výsledky, pokud podnik není schopen udržet svou konkurenční výhodu.

Sdílení rizika

„Joint Venture“ je nejčastěji využívanou metodou sdíleného rizika. Jedná se o vznik společného podniku obou stran. Mimo zahraničního investora se na odpovědnosti za riziko podílí rovněž partner hostitelské země. Vznik společných podniků je běžný i v případě, že podnikání zahrnuje nižší kapitálovou náročnost.³¹

³¹ ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*, Nakladatelství: ASPI, 2007, 317 stran, ISBN 978- 80-7357-321-4

Prevence nesplácení pohledávek

Velice účinnou formou řízení rizik je systém preventivního opatření proti nesplácení pohledávek. Ten se realizuje zejména formou následujících prostředků:

- obchodní úvěry, prověření zákazníka
- zajišťovací prostředky

Obchodní úvěr³²³³

Pokud podnik poskytuje odběratelům dlouhé lhůty splatnosti, může svou platební schopnost zajistit pomocí obchodního úvěru. Tím zvyšuje konkurenceschopnost, schopnost svého rozvoje a likvidity. Určení délky a úroku obchodního úvěru je stanoveno na základě plánu výdajů podniku. Následkem daného opatření ovšem vzniká riziko snížení solventnosti odběratele, které se zvyšuje s prodlužováním doby splatnosti.

Prověření zákazníka

Jedná se o prověření odběratele pomocí informací z obchodního rejstříku, rejstříku Ministerstva financí (ARES), burzy pohledávek, databáze dlužníků. Náklady na jeho hodnocení často ulehčují podniku nepřijemnosti.

2.6.1 Zajišťovací prostředky

Faktoring³⁴

Faktoring je specializovaná finanční služba poskytovaná zejména dceřinými společnostmi komerčních bank (např. Česká spořitelna, Komerční banka). Spočívá v postoupení krátkodobých pohledávek před uplynutím jejich doby splatnosti. Dané pohledávky musí splňovat následující kritéria:

- běžná doba splatnosti se pohybuje mezi 30 – 90 dny
- maximální doba splatnosti je 180 dnů

³² KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

³³ REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční řízení podniku v konceptu hodnotového managementu*. Brno: VUTIUM, 2010. ISBN 978-80-214-4195-8.

³⁴ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

Factoring lze rozdělit na dva základní druhy. Jeho rozdíl v rámci komerčního rizika je velmi podstatný:

- **regresní** - riziko nesplacení pohledávky zůstává u prodávajícího
- **bezregresní** - poskytovatel (např. banka) je zavázána k peněžnímu plnění v případě nesplacení dané pohledávky

Mezinárodní forma faktoringu se zpravidla realizuje prostřednictvím dvou faktoringových společností. Potřebné informace o odběrateli, např. platební morálka a solventnost a jejich zprostředkování, jsou realizovány společností sídlící v zemi odběratele.

Forfaiting³⁵

Forfaiting zabezpečuje pohledávky s relativně vysokou jmenovitou hodnotou, se střednědobou či dlouhodobou splatností, konkrétně více než 60 dní. Může být poskytnut bankami či specializovanými institucemi za účelem zvýšení likvidity podniku, při současném zajištění nesplacení pohledávky jinou formou, např. dokumentární akreditiv či bankovní záruka. Smlouva se uzavírá před dodáním zboží do zahraničí. Podnikatel tak může získat požadovanou částku okamžitě po odečtení odměny pro zprostředkovatele.

Dokumentární akreditiv

Na základě ujednání v kupní smlouvě o dokumentárním akreditivu je uzavřena smlouva o otevření akreditivu se svou bankou. Jedná se o písemný závazek zvolenou bankou, že na základě žádosti jejího klienta (aplikant - kupující), poskytne třetí osobě (beneficiet - prodávající) určité plnění, v případě, že budou do určité doby splněny akreditivní podmínky.

Směnka

Jde o cenný úvěrový papír zavazující se ke splacení dlužné částky. Zaplacení sumy je vyžadováno na určitém místě v určitý čas. Uplatnění nároku na sumu peněz, obvykle navýšenou o úrok, je dáno na základě jejího předložení.

³⁵ tamtéž

Pojištění pohledávek

Přenesení závazku na pojišťovnu v případě nezaplacení pohledávky z důvodu platební nevůle či insolventnosti klienta. Výše pojistného je zpravidla stanovena jako procento z obrátu.

Zástavní právo

Jde o prakticky nejčastější zajišťovací institut, jež dává poškozenému možnost kompenzovat svou ztrátu zástavou určeného majetku dané hodnoty do doby, než bude pohledávka splacena.

Ručení

V případě insolventnosti ručí jedinec předem stanoveným majetkem, který je v případě konečného nesplacení pohledávky nucený odevzdat.

3 Dopady komerčních rizik na konkrétní exportní firmu

Pro analytickou část práce byla vybrána ke spolupráci konkrétní česká exportní firma „XX“ s.r.o. Vzhledem k charakteru výzkumu, který se soustřeďuje na citlivé informace firmy (zejména její nesplacené pohledávky), si majitel společnosti nepřál zveřejňovat její název či názvy společností a jména obchodních partnerů. Firma XX sídlí v Jablonci nad Nisou. Jedná se o společnost s ručením omezeným. V obchodním rejstříku jako předmět svého podnikání uvádí výrobu komponentů bižuterie a obchodování s nimi. Firmu zastupuje jediný jednatel.

Firma XX s.r.o. byla založena v roce 1991. Zaměřuje se na výrobu komponentů pro bižuterii, konkrétně skleněných kamenů, které jsou ručně vyráběné za pomoci tradičních zpracovatelských technik. Využívání unikátních výrobních technik je zdrojem vzniku nových barev a tvarů kamenů korespondujících s aktuálními módními trendy. XX s.r.o. v současnosti disponuje jedním z nejrozšířenějších sortimentů pro účely bižuterního průmyslu v Česku i ve světě.

Firma si svým kreativním přístupem získala stabilní pozici v odvětví bižuterie a již několik let úzce spolupracuje se světoznámými módními domy, např. Marc Jacobs, Christian Dior, Jean Paul Gaultier, Chanel, Louis Vuitton, Nina Ricci, Prada, Yves Saint Laurent a další.

Specializací firmy je rovněž realizovat projekty na zakázku, včetně návrhu šperku či doplňku až po zhotovení finálního produktu. Produkty firmy jsou výhradně české a podléhají normám EU. Mezi hlavní partnery firmy patří její dceřiná firma „XX JEWELRY“, založená v roce 1999 a je jejím výhradním dodavatelem skleněných kamenů. Produkty firem jsou vyváženy zejména do Francie, Itálie, Nizozemska, Německa i dalších zemí.

3.1 Charakteristika produktu

Firma vyrábí a exportuje produkty z odvětví bižuterie. Zabývá se výrobou komponentů potřebných pro tvorbu a kompletaci bižuterních šperků nejvyšší kvality, využívaných a předváděných v předním světovém módním průmyslu.

Nejvyšší kvalitu výrobků zajišťuje využívání sodo-draselných skleněných tyčinek v různých barvách, které patří mezi původní české materiály. Současné normy a kritéria vyžadují používání převážně bezolovnatých netoxických materiálů

Komponenty, doplňky i hotové šperky se vyrábějí za použití technologie měkkého pájení. Jednotlivé potřebné dílky jsou spojovány pomocí bezolovnaté cínové pájky. Důležité součásti (ouška, zapínání apod.) ke šperkům jsou vyráběny z mosazi. Na objednávku lze vyrobit komponenty a šperky od jednoduchých až po vysoce komplikované propracované designy. Firma klade důraz nejvyšší kvality technologického postupu i uměleckého zpracování. Surové komponenty jsou čištěny a leštěny, následuje jejich povrchová úprava, balení a odeslání zákazníkovi.

Kameny v kotlíkách

Všechny tvary a velikosti kamenů vyráběných firmou mohou být zasazeny do kotlíku se čtyřmi dírkami, které lze následně našívat na vybraný textil. Kameny v kotlíkách pro našívání patří mezi nejžádanější produkty firmy. V módním průmyslu slouží především ke zdobení oděvů, tašek, mašlí, čelenek či obuvi.

Našivací kameny

Našivací kameny slouží rovněž k aplikaci na textil. Umožňují jednoduchou aplikaci a vytváření různorodých motivů, působících přirozenějším dojmem než kameny v kotlíkách. Otvory pro našívání vznikají při tvorbě a mačkání skleněného tvaru.

Řetězovina

Jedná se o produkt neustále zvyšující svou popularitu díky výskytu v současných módních kolekcích. Firma se snaží o jednoduchý a nadčasový design, který umožní produktu neomezené použití. Řetězovina se používá pro tvorbu náhrdelníků a náramků, případně

mohou být součástí dalších komponentů. Produkt je dostupný ve dvou velikostech (průměr kamene 8,5 mm a 10 mm), spojovací drát může být vedený středem (náramky a náušnice) či na straně (náhrdelníky).

Bezdírové kuličky

Bezdírové kuličky jsou využívány ke zdobení kovodílů nebo jiného materiálu s přesnými lůžky. Materiál zajišťující kvalitu produktu tvoří borosilikátové sklo. Klíčovým parametrem je přesnost broušení. Kuličky se vyrábějí ve velikostech 1,0 mm až 5,0 mm. Firma se snaží maximalizovat vzhled, připomínající pravou perlu, pomocí povrchově zušlechťujícího voskování nejmodernějšími současnými technologiemi.

Výroba podobných produktů má v Česku tradici počínající v 2. pol. 18. století. Firma dlouholetými zkušenostmi vytvořila unikátní produkt, jehož popularita v současnosti ve světě neustále stoupá, což dokazuje zvýšení ročních tržeb firmy mezi lety 2011 a 2015 z 3 na 6,8 milionů korun.

3.2 Zajišťovací prostředky společnosti

Dokumentární akreditiv

První krok procesu spočívá vždy v sepsání obchodního kontraktu, jež uvádí platbu dokumentárním akreditivem jako svou podmínku. Následně je akreditiv otevřen prostřednictvím banky kupujícího na základě jeho iniciativy učiněné ve prospěch prodávajícího. Banka příkazce následně zašle akreditiv bance prodávajícího (Komerční Banka). Banka klienta, jež podává dokumentární akreditiv, oznamuje akci svému klientovi (kupujícímu).

Na základě oznámení prodávající expeduje své zboží kupujícímu dle podmínek sjednaných v obchodním kontraktu. Následně předkládá bance požadované dokumenty týkající se zboží, jejichž předložení bylo předem smluvně ujednáno. Daná banka předává dokumenty bance příkazce za účelem provedení jejich kontroly. V případě splnění všech podmínek, banka následně provede plnění z akreditivu ve prospěch prodávajícího, přičemž současně postupuje dokumenty ke zboží kupujícímu. Po kontrole náležitých dokumentů banka vyplácí smlouvenou částku prodávajícímu (XX s.r.o.).

Firma v minulosti často využívala dokumentární akreditiv, zejména u pohledávek s vyššími částkami. Tento způsob obchodování byl jakýmsi zvykem především se zákazníky z Japonska. Ten však kvůli složitosti a zdlouhavosti svého postupu přestal být z iniciativy firmy zcela využíván od roku 2013. Forma zabezpečení se uskutečňuje, pouze pokud je akreditiv vyžadován ze strany kupujícího (některé z módních domů odebírající zakázky hodnoty v řádech statisíců). V případě velkých zakázek u spolehlivých a ověřených odběratelů (velké módní domy) firma získává až 30 % platby jako zálohu předem. Celá částka (v některých případech rozložená na dvě až tři splátky) je celá firmě splatná nejpozději do tří měsíců.

Platba předem

V současnosti nejvyužívanější formou zajišťovacího prostředku u společnosti je platba celé zakázky předem. Kupující odešle částku na účet prodávajícího a na základě průkaznosti splacení částky (připsáním určené hodnoty na účet prodávajícího či jiným potvrzením), je zboží následně expedováno kupujícímu.

Platba předem se vyžaduje zejména u zahraničních maloobchodních prodejců a soukromých osob kupujících produkty v hodnotě desetitisíců korun, případně do výše peněžního ekvivalentu cca 200 000 Kč. I když kupující není ochoten v některých případech zaplatit celou částku předem, je povinen zaplatit minimálně 30 % z její hodnoty před vyexpedováním zboží. Zbývající část pohledávky je splatná zpravidla v následujícím jednom až dvou měsících.

Smluvní pokuta

Zajištění zakázek rovněž probíhá formou ujednání smluvní pokuty, kterou je kupující povinen zaplatit při včasném neuhrazení smluvní částky. Forma a výše smluvní pokuty se stanovuje v procentuální hodnotě z pohledávky na základě její výše, zkušeností s odběratelem a dalších aspektů individuálně. Většina odběratelů platí určenou procentuální částku za nesplnění smluvního termínu, na níž firmě vzniká nárok po uplynutí určitého času. Např. pokud odběratel nesplatí částku do měsíce od stanoveného termínu, musí dodavateli uhradit smluvní pokutu ve výši 500 euro či 5 % z částky pohledávky.

Pokud však již firma má špatné zkušenosti se solventností daného klienta, stanovuje mu jako pokutu procentuální částku, kterou je kupující sankcionován za každý den nesplacení pohledávky. Např. za každý den zpoždění platby je odběratel nucen vyplatit dodavateli částku v hodnotě 1 % z výše nesplacené pohledávky. Firma se tímto způsobem snaží zajistit včasné splacení a nízkonákladový způsob zajištění pohledávek.

Ručení majetkem

V ojedinělých případech po vzájemné domluvě obou stran, firma umožňuje ručení hodnotným movitým majetkem. Ručení se však týkalo pohledávek do výše peněžního ekvivalentu 200 000 Kč - od roku 2013 pouze do 50 000 Kč.

3.3 Zahraniční obchodní partneři

Firma spolupracuje s nejrůznějšími obchodními partnery ze států EU i mimo ní. Nejvyšší část odebíraného zboží získávají přední světové módní domy, např. Chanel a Prada. V současnosti ročně některé z nich zadávají zakázky dosahující výše až jednoho milionu korun. Módní domy jsou nejvýznamnějšími odběrateli společnosti. Souhrnně odkupují až 65 – 70 % produkce firmy.

Dalšími obchodními partnery jsou maloobchodní prodejci a výrobci bižuterie z nejrůznějších států světa. Šperky jsou populární v Japonsku, Austrálii, Francii, Itálii, Německu, Nizozemí a dalších státech. Odebírají cca 25 % produkce firmy. Zbylá část produkce slouží k zasílání minimálních či malých zakázek soukromým odběratelům a dodávce komponentů dceřiné firmě „XX JEWELRY“ vyrábějící konkrétní bižuterní šperky, jako jsou např. náušnice, náhrdelníky, náramky atd.

Nesplacené pohledávky firmy pocházejí zejména z řad maloobchodních odběratelů. Do současnosti nebyl zaznamenán případ nesplacení pohledávky ze strany některého z významných velkoodběratelů světových módních značek. Spoustu z nesplacených pohledávek firma získala díky uplatňování dokumentárního akreditivu zpět, některé z pohledávek však z různých důvodů zůstaly nesplaceny. Tvoří však pouze malou část z tržeb společnosti.

Nejvýznamnější exportní státy

Jelikož firma nemá definitivně uzavřené období roku 2016 (není dostupná rozvaha apod.) a některé pohledávky z daného roku jsou splatné až v roce 2017, k analýze budou využity informace z let 2011 – 2015. V rámci analýzy vlivu nedobytných pohledávek na společnost jsou analyzovány vstupní informace získané při sběru dat formou rozhovoru s vybraným manažerem společnosti a analýzou účetních závěrek z let 2011 až 2015.

Firma odmítá uvést konkrétní jména většiny svých obchodních partnerů, včetně společností s níž se dostala do sporu v důsledku komerčního rizika. Pro každý stát byla vyhodnocena statistika z níže uvedených vstupních informací poskytnutých manažerem firmy a portálem justice.cz, týkající se tržeb firmy z exportu do zahraničí, počtu nesplacených pohledávek, hodnoty nesplacených pohledávek a sumy získané zpět pomocí zajišťovacích prostředků.

Analýza poukazuje na význam exportu pro společnost, který je zřejmý již po prvotním náhledu, a účinnosti zajišťovacích prostředků společnosti. Účelem analýzy je nalézt nedostatky v zajišťovacích prostředcích společnosti a navrhnout vhodné alternativy pro minimalizaci ztráty sumy z nedobytných pohledávek.

3.3.1 Francie

Francie je pro společnost jednou ze dvou klíčových exportních zemí. Je členem EU, tudíž export probíhá v rámci vnitro-unijního plnění, stejně jako u všech hlavních států, s nimiž společnost obchoduje. S francouzskými odběrateli firma obchoduje již od 90. let, klíčové jsou pro ni však až zakázky sjednané s předními módními značkami, např. Chanel. Těm v současnosti (mimo své standardní zakázky) poskytuje ročně dodávku zboží v přibližné hodnotě jednoho milionu korun.

Tabulka 2: Vstupní informace Francie

	Celkové tržby společnosti (z prodeje v Kč)	Tržby z exportu do Francie	Počet nesplacených pohledávek	Suma nesplacených pohledávek	Suma získaná zajišťovacími prostředky
2011	2 968 000	1 025 000	1	50 000	0
2012	3 938 000	1 471 000	3	220 000	180 000
2013	4 239 000	1 719 000	0	0	0
2014	5 612 000	2 135 000	0	0	0
2015	6 810 000	2 417 000	2	120 000	120 000
Součet	23 567 000	8 767 000	6	390 000	300 000

Zdroj: vlastní zpracování

Francie je nejvýznamnějším exportním státem společnosti. Jelikož firma vyváží do dalších nejméně pěti států, míra vyvezeného zboží do Francie a sumy z něj utržené, jsou jednoznačně nejvyšší ze všech exportních států. Se zvyšováním sumy tržeb se relativně úměrně zvyšuje i suma tržeb z meziročního exportu do Francie.

Mezi lety 2011 a 2013 firma ve Francii zprostředkovala vždy jednu velkou zakázku s tržbou ve výši od 500 000 do 700 000 Kč. Zbylé tržby pocházely z menších zakázek v rozsahu 20 000 až 150 000 Kč pro maloobchody či soukromé osoby.

Do roku 2013 firma mnoho svých pohledávek zajišťovala formou dokumentárního akreditivu. Jelikož jej později uznala za příliš složitou formu zajištění, v současnosti většinu z nich zajišťuje nejspolehlivější platbou předem. V některých případech však klienti nesouhlasili s platbou předem, proto se jejich smlouvy ošetřují vytyčením smluvní pokuty, kterou ovšem dlužné podniky často odmítají či nejsou schopny zaplatit. Zbylé částky se následně vymáhají pomocí inkasní firmy. Společnost se snaží k soudním sporům přistupovat pouze v krajních případech.

Tabulka 3: Výstupní informace Francie

	Tržby z exportu do Francie	Suma nedobytných pohledávek	Míra nedobytných pohledávek ze země	Míra nedobytných pohledávek společnosti
2011	34,54 %	50 000	4,88 %	1,68 %
2012	37,35 %	40 000	2,72 %	1,02 %
2013	40,55 %	0	0 %	0 %
2014	38,04 %	0	0 %	0 %
2015	35,49 %	0	0 %	0 %
Průměr/součet	37,20 %	90 000	1,52 %	0,54 %

Zdroj: vlastní zpracování

Problematické zakázky pocházejí zejména z let 2011 a 2012, kdy firma dosáhla sumy nedobytných pohledávek přibližně 90 000 Kč. Veškeré nezaplacené zakázky pocházely od předem neověřených maloobchodních prodejců. Míra meziročních nedobytných pohledávek v rámci země tvoří pouze 1,52 % průměrných výsledků dosažených v zemi a na podnik celkově je to zanedbatelné procento čítající kolem půl procenta. Odběratele ve Francii lze uzнат za spolehlivé, přičemž většina hodnoty z nesplacených pohledávek se firmě vrátila pomocí jejich zajištění. Na získání zbylých nesplacených pohledávek firma využila služeb inkasní firmy, která zjistila, že firmy daných odběratelů formálně neexistují a jedná se o podvod.

Vzhledem k současnému zajištění pohledávek společnosti se míra nedobytných pohledávek pohybuje na nízkých úrovních. V letech 2011 a 2012 firma přicházela o zaznamenaná procenta tržeb. Meziročně však tržby společnosti vzrostly o více než dvojnásob, zejména díky tržbám z obchodování s Francií, přičemž míra nedobytných pohledávek klesla na nulové hodnoty. Mezi lety 2013 a 2015 se proto Francie stala pro společnost jednou z nejvýznamnějších obchodních partnerů s efektivním zajištěním pohledávek.

3.3.2 Itálie

Itálie je v posledních letech (2014, 2015) nejvýznamnější exportní zemí společnosti, zejména díky zakázkám s velkými módními domy a značkami. Zatímco dříve byla pouze

na průměrné úrovni významu, v současnosti zajišťuje firmě až polovinu ročních tržeb. Obchod s Itálií pomohl firmě nejen najít náhradu za upadající export do Japonska a Ruska v letech 2013 – 2015, rovněž ji zajistil významný rozvoj a expanzi celkového prodeje.

Tabulka 4: Vstupní informace Itálie

	Celkové tržby společnosti	Tržby z exportu do Itálie	Počet nesplacených pohledávek	Suma nesplacených pohledávek	Suma získaná zajišťovacími prostředky
2011	2 968 000	468 000	1	30 000	12 000
2012	3 938 000	715 000	2	180 000	135 000
2013	4 239 000	896 000	0	0	0
2014	5 612 000	2 348 000	0	0	0
2015	6 810 000	3 080 000	2	430 000	0
Součet	23 567 000	7 507 000	5	640 000	147 000

Zdroj: vlastní zpracování

V letech 2011 a 2012 měla firma problémy s pohledávkami několika nejmenovaných italských bižuterních maloobchodníků. Výše uvedené částky získala inkasem sumy z ručeného majetku. Od roku 2013 firma snížila částku hodnoty majetku, kterou lze po domluvě ručit. Rovněž jsou v rámci Itálie ustanoveny vyšší smluvní pokuty, což se v následujících letech ukázalo jako fungující zajištění.

V roce 2015 došlo k incidentu, kdy nejmenovaná společnost nesplatila dvě po sobě jdoucí zakázky. Jedná se o nejmenovaného výrobce šperků nespádající do kategorie maloobchodníků (pravděpodobně se jedná o některou z méně známých módních značek), jež odebíral komponenty společnosti k výrobě vlastních produktů. Žádná z forem mimosoudního vyrovnání nebyla doposud efektivní. Firma tudíž zvažuje vstup do trestního řízení za účelem vyrovnání a uvržení dalších sankcí na danou právnickou osobu. Firma hodlá vymáhat plnou výši částky včetně smluvních pokut jako náhradu za způsobené obtíže a náklady.

Tabulka 5: Výstupní informace Itálie

	Tržby z exportu do Itálie	Suma nedobytných pohledávek	Míra nedobytných pohledávek ze země	Míra nedobytných pohledávek společnosti
2011	16,16 %	18 000	3,85 %	0,61 %
2012	17,85 %	45 000	6,29 %	1,14 %
2013	21,38 %	0	0 %	0 %
2014	41,89 %	0	0 %	0 %
2015	45,23 %	430 000	13,96 %	6,31 %
Průměr/součet	28,50 %	493 000	4,82 %	1,61 %

Zdroj: vlastní zpracování

S růstem tržeb z prodeje společnosti roste rovněž procento podílu vývozu produkce do Itálie. Růst prodeje byl zaznamenán především díky spolupráci s módním domem Prada, která nahradila spolupráci s Ruskem, které v letech 2013 a 2014 upadlo následkem oslabení rublu a sankcí. V roce 2014 tvořil vývoz do Itálie skoro třetinu celkových tržeb z prodeje společnosti a více než třetinu jeho exportu. Případ nesplacených pohledávek z roku 2015 je stále v procesu řešení, předpokládá se návrat finančních prostředků v plné výši a smluvních pokut, včetně uhrazení investic do soudního řízení následkem uvržení sankcí na danou právnickou osobu. Respondent uvádí, že se jedná o prosperující podnik.

Na základě zjištěných informací lze usoudit, že problémy způsobené z nesplacení pohledávek obchodního partnera v Itálii, je ojedinělý případ. Zatímco v minulosti nesplacené pohledávky dosahovaly relativně nízkých hodnot a následně se jejich výskyt zcela eliminoval, došlo v roce 2015 k nesplacení dvou pohledávek, s výslednou čtyřsettisícovou hodnotou, která představuje přes 6 % celkových ročních tržeb z prodeje v roce 2015. Jedná se o prozatím nejzávažnější případ nesplacení pohledávek ze strany obchodního partnera. Obchod s Itálií však představuje v současnosti nejvýznamnější aspekt expanze prodeje společnosti, jejíž příjmy z obchodu s daným státem vzrostly až o více než šestnásobek. Obchodování s Itálií je pro firmu nutné udržovat a nadále zvyšovat, nutná však je vyšší míra prověřování obchodních partnerů.

3.3.3 Německo

Německo je relativně stálým importérem, do něhož se pravidelně vyváží ročně zboží nepřesahující korunový ekvivalent půl milionu korun. Firma si udržuje tři stálé obchodní partnery, případně zprostředkovává malé zakázky soukromým osobám.

Tabulka 6: Vstupní informace Německo

	Celkové tržby společnosti	Tržby z exportu do Německa	Počet nesplacených pohledávek	Suma nesplacených pohledávek	Suma získaná zajišťovacími prostředky
2011	2 968 000	427 000	0	0	0
2012	3 938 000	469 000	0	0	0
2013	4 239 000	415 000	1	43 000	43 000
2014	5 612 000	402 000	0	0	0
2015	6 810 000	450 000	0	0	0
Součet	23 567 000	2 163 000	1	43 000	43 000

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost po zkoumanou dobu spolupracuje aktivně s Německem. Zajišťuje dodávky pro několik maloobchodníků ročně, výjimečně soukromou osobu, v průměrné hodnotě pohybující se kolem 100 000 Kč. Nejnižší objednávka činila přibližně 20 – 30 000 Kč. Většina z odběratelů jsou stálí a ověřeni zákazníci.

V roce 2013 došlo k situaci, kdy odběratel vlivem komplexní platební neschopnosti nebyl schopen zajistit pohledávku, částka byla uhrazena z jeho pojištění, o kterém si byla společnost vědoma a klientovi díky jeho komunikativnosti a ochotě nebyla účtována smluvní pokuta. Jejich obchodní vztahy nadále pokračují.

Tabulka 7: Výstupní informace Německo

	Tržby z exportu do Německa	Suma nedobytných pohledávek
2011	14,39 %	0
2012	11,91 %	0
2013	9,79 %	0
2014	7,16 %	0
2015	6,61 %	0
Průměr/součet	9,97 %	0

Zdroj: vlastní zpracování

Obchodní vztahy s Německem jsou relativně stálé. Expanze prodeje se exportu do země příliš netýká, udržuje si stálé vztahy s odběrateli. Procentuální poměr vyvezené produkce se jejím zvyšováním postupně klesá, obchodování s Německem však tvoří spolehlivý aspekt, jelikož veškeré pohledávky byly do současnosti řádně splaceny. Úhrada se až na občasné výjimky většinou zajišťuje formou platby předem.

3.3.4 Nizozemí

Nizozemí je pro společnost, stejně jako Německo, stálým obchodním partnerem, jejichž vztahy se rovněž nezvětšují jako v případech Itálie a Francie. Částky získané z exportu do země jsou zpravidla v současnosti pro firmu již bezvýznamné. Udržuje si však dlouholetý obchodní vztah s jedním klientem, jemuž ročně zprostředkovává objednávku v částce cca 120 000 Kč, případně obchoduje s maloobchodníky a soukromými osobami, jejichž objednávky se pohybují v řádech desetitisíců.

Export do Nizozemí je stálý a relativně spolehlivý. Pro firmu však meziročně se zvyšováním tržeb, zejména díky spolupráci s velkými módními domy ve Francii a Itálii, ztrácí význam. Zákazníci jsou zejména soukromé osoby či maloobchodníci odebírající ročně zboží v rozmezí 20 000 až 100 000 Kč.

Tabulka 8: Vstupní informace Nizozemí

	Celkové tržby společnosti	Tržby z exportu do Nizozemí	Počet nesplacených pohledávek	Suma nesplacených pohledávek	Suma získaná zajišťovacími prostředky
2011	2 968 000	139 000	0	0	0
2012	3 938 000	145 000	0	0	0
2013	4 239 000	167 000	0	0	0
2014	5 612 000	193 000	1	23 000	16 000
2015	6 810 000	219 000	1	15 000	8 000
Součet	23 567 000	863 000	2	38 000	24 000

Zdroj: vlastní zpracování

V letech 2014 a 2015 došlo k incidentům nesplacení nezajištěných pohledávek ve výši 23 000 Kč a 15 000 Kč. V rámci ustanovené výše smluvních pokut, odběratelé zaplatili část, kterou byli schopni uhradit po zajištění snížení daných sankcí. Zbylé pohledávky byly postoupeny inkasní společnosti.

Dané pohledávky pro firmu představují pouze malý podíl z celkového prodeje, který nepředstavuje pro firmu významný problém. K nesplacení pohledávek došlo pravděpodobně kvůli obchodování s neprověřenými obchodními partnery. Dle tvrzení manažera společnosti se opakovaně jednalo o neoprávněně podnikající soukromé osoby vydávající se za maloobchodní podnik.

Tabulka 9: Výstupní informace Nizozemí

	Tržby z exportu do Nizozemí	Suma nedobytných pohledávek	Míra nedobytných pohledávek ze země	Míra nedobytných pohledávek společnosti
2011	4,68 %	0	0 %	0 %
2012	3,68 %	0	0 %	0 %
2013	3,94 %	0	0 %	0 %
2014	3,44 %	7 000	3,63 %	0,12 %
2015	3,22 %	7 000	3,20 %	0,10 %
Průměr/součet	3,79 %	14 000	1,36 %	0,05 %

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože se export do Nizozemí v posledních letech skoro zdvojnásobil, nezastává v rámci firemních tržeb vysokou pozici oproti hlavním vývozním státům, jelikož objednávky jsou zpravidla nízké či minimální. Dosažená ztráta z nedobytných pohledávek má pro podnik rovněž zcela minimální následky. Přílišná investice do řešení nesplacených pohledávek s partnery v Nizozemí a prověřování obchodních partnerů by pro podnik mohla představovat nerentabilní investici. Vhodnější alternativou může být ukončení daných obchodů.

3.3.5 Japonsko

Export do Japonska probíhal v letech 1995 – 2012, kdy skleněné kameny a další produkty odebírala firma vyrábějící bižuterní šperky prodávané v Japonsku a dalších oblastech dálného východu.

Tabulka 10: Vstupní informace Japonsko

	Celkové tržby společnosti	Tržby z exportu do Japonska	Počet nesplacených pohledávek
2011	2 968 000	214 000	0
2012	3 938 000	269 000	0
2013	4 239 000	328 000	0
2014	5 612 000	0	0
2015	6 810 000	0	0
Součet	23 567 000	811 000	0

Zdroj: vlastní zpracování

V minulých letech firma aktivně spolupracovala s Japonskem. Export do Japonska byl započat roku 1995, kdy se až do roku 2012 postupně navyšoval, přičemž na průměrné úrovni tržeb 200 000 – 300 000 Kč ročně, se export pohyboval od roku 2006. Od roku 2011 nedošlo k žádnému incidentu nesplácení pohledávek. Všechny byly zaručeny dokumentárním akreditivem. Před koncem roku 2013 byla spolupráce ukončena za blíže nesdělených okolností iniciativou ze strany importéra, pravděpodobně kvůli ukončení jeho podnikatelské činnosti. Dvě až tři roční zakázky odebíral vždy jeden zákazník.

Tabulka 11: Výstupní informace Japonsko

	Tržby z exportu do Japonska
2011	7,21 %
2012	6,83 %
2013	7,74 %
2014	0 %
2015	0 %
Průměr	4,36 %

Zdroj: vlastní zpracování

Před rokem 2012 Japonsko stále patřilo mezi významné importéry organizace. Se zvyšováním prodejů firmy se však export do Japonska nezvyšoval a v roce 2014 již vykazoval nulové hodnoty, čímž byl definitivně ukončen. Japonsko představovalo významného obchodního partnera zejména mezi lety 2006 a 2010 – 2011, kdy míra jeho podílu na výnosech společnosti tvořila hodnotu 11 – 18 %.

Vzhledem k rozvoji obchodu s Itálií a Francií pro společnost ztráta obchodního partnera neznamená významnou ztrátu. Ztráta spolehlivého obchodního partnera je vždy nepříjemná, vzhledem k současné expanzi se však dá považovat za únosnou.

3.3.6 Rusko

Stejně jako Japonsko bývalo Rusko pro firmu významným obchodním partnerem. Činnost však byla v posledních letech ukončena především v důsledku oslabení rublu. Firmu přinutila v konečném důsledku situace ukončit obchodní vztahy s Ruskem celkově, jelikož nejvýznamnější odběratelé nebyli schopni splácet pohledávky.

Rusko v minulosti patřilo mezi významné exportní země firmy. Docházelo k aktivní spolupráci s několika ruskými výrobci bižuterních šperků prodávajících zejména v maloobchodech. Největší sumy z exportu do Ruska firma získávala v letech 2004 - 2012. V letech 2013 a 2014 však obchod velmi reagoval na oslabení rublu a odběratelé postupně ztráceli zájem.

Tabulka 12: Vstupní informace Rusko

	Celkové tržby společnosti	Tržby z exportu do Ruska	Počet nesplacených pohledávek	Suma nesplacených pohledávek	Suma získaná zajišťovacími prostředky
2011	2 968 000	411 000	2	143 000	27 000
2012	3 938 000	366 000	0	0	0
2013	4 239 000	188 000	1	48 000	0
2014	5 612 000	35 000	0	0	0
2015	6 810 000	0	0	0	0
Součet	23 567 000	1 000 000	3	191 000	27 000

Zdroj: vlastní zpracování

Z makroekonomického pohledu se vlna úpadku vývozu do Ruska dotkla ve výsledku celé republiky. Například od října 2013 do října 2014 se český export do Ruska propadl o 18,5 % a následující rok (leden - listopad 2015) o dalších neskutečných 32 %. Je to dáno nejen oslabením rublu, ale také sankcemi proti Rusku zahájenými během roku 2014, načež Rusko reagovalo zákazem dovozu vybraných produktů (převážně potravin).³⁶³⁷

Po roce 2014 se firma XX z vlastní iniciativy rozhodla ukončit možnost vyvážení svého zboží klientům do Ruska a soustřeďuje se více na obchody s Itálií a Francií. O případech výše uvedených nesplacených a následně již nedobytných pohledávek nebyly poskytnuty bližší informace.

³⁶ Czech Republic economy: Quick View - Industry and exports weaken in October. *EIU ViewsWire* [online]. New York, 2014 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1634884558/2DCA23D928CB4109PQ/2?accountid=17116>

³⁷ Czech exports to Russia may sink further due to weak rouble. *CTK English-Language News Service* [online]. Prague, 2016 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1757933332/BCCF46CFBD8B4382PQ/5?accountid=17116>

Tabulka 13: Výstupní informace Rusko

	Tržby z exportu do Ruska	Suma nedobytných pohledávek	Míra nedobytných pohledávek ze země	Míra nedobytných pohledávek společnosti
2011	10,60 %	116 000	28,22 %	3,91 %
2012	9,75 %	0	0 %	0 %
2013	3,34 %	48 000	25,53 %	1,13 %
2014	0,62 %	0	0 %	0 %
2015	0 %	0	0 %	0 %
Průměr/součet	4,86 %	164 000	10,75 %	1,01 %

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože v minulosti bylo Rusko pro firmu významnou zemí, do níž probíhal export, v současnosti se obchod již neuplatňuje. V posledních letech obchodování firma rovněž měla problémy s nesplácením pohledávek ze strany ruských maloobchodníků. V některých případech přesahovala míra nedobytných pohledávek země hodnoty přesahující 25 % a zvláště rok 2011 se nemile podepsal odepsanými pohledávkami činící téměř 4 % celkových tržeb společnosti v daném roce. Některé z prostředků byly v pozdějších letech získány v rámci mimosoudního či soudního vyrovnání. Oslabení rublu a další ekonomické problémy v Rusku však firmě nezpůsobily výrazné ztráty či úbytky tržeb z prodejů. Naopak své prodeje neustále zvyšuje soustředěním na obchodování v rámci EU s nejnámějšími zástupci módních značek.

Ukončení obchodování s Ruskem je pro firmu efektivní rozhodnutí, jelikož míra nedobytných pohledávek představovala v letech 2011 a 2013 velmi výrazné procento tržeb. Obchody s Ruskem byly pro společnost důležité zejména před zvýšením expanzí do Itálie a Francie. V současnosti by již nebylo efektivní obchody s Ruskem opětovně navazovat, přestože by případná ztráta nepředstavovala vysokou míru nedobytných pohledávek.

3.3.7 Ostatní importéři – Austrálie, Indonésie, Vietnam

Malou část exportu firma rovněž vyváží do Austrálie, Indonésie a Vietnamu. Většinou bývají zprostředkovány malé zakázky nepřesahující výši částky 50 000 Kč.

Tabulka 14: Vstupní informace ostatní státy

	Celkové tržby společnosti	Tržby z exportu do zemí	Počet nesplacených pohledávek	Suma nesplacených pohledávek	Suma získaná zajišťovacími prostředky
2011	2 968 000	189 000	0	0	0
2012	3 938 000	278 000	3	99 000	0
2013	4 239 000	226 000	0	0	0
2014	5 612 000	242 000	1	30 000	30 000
2015	6 810 000	312 000	2	56 000	0
Součet	23 567 000	1 247 000	6	185 000	30 000

Zdroj: vlastní zpracování

Firma rovněž provozuje export do zemí Austrálie, Indonésie a Vietnamu. Jedná se vždy zpravidla o menší zakázky pro maloobchodníky v řádech desetitisíců, v posledních deseti letech dosáhly dané zakázky maximální výše 120 000 Kč za jednu samostatnou objednávku. Většina z nich je zabezpečena platbou předem, některé firmy na ni však odmítají přistoupit kvůli občasným zpožděním s dodávkou v důsledku přepravních problémů. Nesplacené pohledávky jde do jisté míry získat zpět pouze v rámci obchodování z Austrálie. Žádnou částku z ušlých pohledávek v Indonésii či Vietnamu se firmě nepodařilo získat zpět.

Tabulka 15: Výstupní informace zbylé státy

	Tržby z exportu do zemí	Suma nedobytných pohledávek	Míra nedobytných pohledávek ze země	Míra nedobytných pohledávek společnosti
2011	6,37 %	0	0 %	0 %
2012	7,06 %	99 000	35,61 %	2,51 %
2013	5,33 %	0	0 %	0 %
2014	4,31 %	0	0 %	0 %
2015	4,58 %	56 000	17,95 %	0,82 %
Průměr/součet	5,53 %	155 000	10,71 %	0,67 %

Zdroj: vlastní zpracování

Firma do daných států zajišťuje občasné zásilky, proto výše vydělané sumy často kolísá. Obchodování se státy třetího světa je do jisté míry rizikové, i když míra nedobytných pohledávek v rámci exportu nedosahuje vysokých hodnot. Ovšem rok 2012 byl z pozice těchto zemí značněji zasažen. Problémy jsou často nárazové a více nesplacených pohledávek pochází většinou od stejného odběratele v rámci jednoho státu. Např. částka 56 000 Kč pochází ze dvou po sobě jdoucích nesplacených pohledávek od stejného odběratele z Indonésie. Situaci lze efektivně zaopatřit striktním dodržováním platby předem.

3.4 Zhodnocení současné situace společnosti

Export zboží je pro společnost zcela klíčový. Vyvážení zboží do jednotlivých států je komplexně pro organizaci existenční podmínkou, jelikož až 95 % jejich současných tržeb pochází z exportu do výše uvedených států.

Tabulka 16: Vstupní informace souhrn

	Celkové tržby společnosti	Tržby z exportu do světa	Počet nesplacených pohledávek	Suma nesplacených pohledávek	Suma získaná zajišťovacími prostředky
2011	2 968 000	2 873 000	4	223 000	39 000
2012	3 938 000	3 713 000	8	499 000	315 000
2013	4 239 000	3 939 000	2	91 000	43 000
2014	5 612 000	5 355 000	2	53 000	46 000
2015	6 810 000	6 478 000	7	621 000	128 000
Součet	23 567 000	22 358 000	23	1 487 000	571 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby firmy v posledních pěti letech přesáhly výši 20 000 000 Kč zejména díky exportu do zemí EU, Vietnamu, Indonésie a Austrálie. V letech 2011 až 2013 byl stále rovněž aktivní obchod s Ruskem a Japonskem. I přes ukončení obchodních vztahů s odběrateli v obou státech firma neustále navyšuje své výdělků.

Zatímco se firma v minulosti převážně zabývala obchodováním s maloobchodníky a výrobci bižuterních šperků, v současnosti od podobných zakázek začíná pomalu ustupovat a soustřeďovat se na udržování obchodních styků s největšími módními domy v Evropě, zejména ve Francii a Itálii. U velkých módních značek firmy, díky jejich udržování dobré pověsti, má menší pravděpodobnost nesplacení pohledávek. Zakázky zprostředkované pro dané obchodní domy rovněž svou hodnotou často přesahují až milion korun. Každý z nich zpravidla ročně vyžaduje jednu takovou zakázku, případně několik dalších menších v průměrných hodnotách mezi 250 000 a 500 000 Kč.

Největším současným dlužníkem společnosti, je nejmenovaná italská firma, dlužící organizaci částku 430 000 Kč. Manažer o dané zakázce odmítá sdělovat podrobnosti, zdůraznil pouze, že veškeré pokusy o mimosoudní vyrovnání byly neúspěšné a firma přistupuje k soudnímu sporu.

Tabulka 17: Výstupní informace souhrn

	Tržby z exportu	Suma nedobytných pohledávek	Míra nedobytných pohledávek ze zemí	Míra nedobytných pohledávek společnosti celkem
2011	96,80 %	184 000	6,40 %	6,20 %
2012	94,29 %	184 000	4,96 %	4,67 %
2013	92,92 %	48 000	1,22 %	1,13 %
2014	95,42 %	7 000	0,13 %	0,12 %
2015	95,12 %	493 000	7,61 %	7,24 %
Průměr/součet	95,55 %	916 000	4,06 %	3,87 %

Zdroj: vlastní zpracování

Export pro firmu představuje základ obchodní činnosti, neboť každoročně kolem 95 % jejího zboží, je exportováno do výše uvedených států. Zbývající část produkce je odebíraná dceřinou firmou XX JEWELRY a tuzemskými odběrateli, jež objednávají zakázky maximálně v rádech desetitisíců korun.

Míra exportu se meziročně snižuje zejména kvůli rozvoji dceřiné firmy XX JEWELRY, která je odběratelem většiny zbývajících zboží s výjimkou několika malých zakázek v řádech desítek tisíců, jež si objednávají tuzemští maloobchodníci či soukromé osoby.

Celková suma nedobytných pohledávek v důsledku jejich nedostatečného zajištění byla vypočtena na 916 000 Kč. Respondent tvrdí, že velká část z finanční hodnoty nesplacených pohledávek, byla získána formou mimosoudního vyrovnání, které bylo značně nákladné a nepokrylo celou výši požadované částky. Firma musela poskytnout náklady na inkasní společnosti, fungování právního oddělení atd.

Míra nedobytných pohledávek se průměrně ročně pohybuje kolem 4 %, což pro firmu nepředstavuje výrazný problém. Nevhodně zabezpečené pohledávky však pro firmu představují dodatečné náklady na výše zmiňované činnosti a čas. Bez těchto činností by míra nedobytných pohledávek byla o přibližně 2,5 % vyšší.

4 Doporučení v omezení komerčních rizik

Mezi lety 2011 a 2015 firma zaznamenala celkem 23 případů nesplacených pohledávek, jejichž suma činila hodnotu 1 487 000 Kč. Pomocí zajišťovacích prostředků bylo firmě navraceno pouhých 571 000 Kč. Většina z částky byla ve stávajícím či následujícím období inkasovaná pomocí mimosoudního vyrovnání. Vzhledem ke zjištěným informacím, lze považovat stávající zajišťovací prostředky společnosti za neefektivní. Pomocí nich byly navraceny pouze necelé dvě pětiny hodnoty z částky původně nesplacených pohledávek.

4.1 Úprava obchodních podmínek

Pro firmu je celkově vhodné zaměřit své prodejní služby na menší počet států, zejména v rámci EU. Pokud firma nadále prodává i do dalších zemí, je potřeba zavést striktní obchodní podmínky s následujícími parametry:

- Minimální výše objednávky 20 000 Kč
- Zajištění veškerých pohledávek do 100 000 Kč platbou předem
- Pohledávky mezi 100 000 – 250 000 Kč zajistit vhodnými smluvními pokutami, zálohami atd.
- U vyšších pohledávek (více než 250 000 Kč) využívat dokumentární akreditiv

Minimální výše objednávky a platba předem slouží ke striktnímu zajištění pohledávek v relativně nízkých hodnotách. Obchodování v daných hodnotách je pro firmu neefektivní a slouží pouze jako doplňující služba. V současnosti zakázky do zemí mimo EU a Nizozemí představují pro firmu pouze relativně malé procento tržeb, proto není nutné na daných zakázkách trvat a podmínky může plně stanovovat firma. U malých zakázek je proto vhodné zajišťovat výhradně platbou předem.

4.2 Platby předem

V rámci obchodování s Nizozemím došlo k nesplacení několika malých pohledávek v řádech tisíců či desetitisíců korun. Jelikož se firma zabývá obchodováním s významnými módními domy, které odebírají zakázky v hodnotě až do miliónu korun, poskytování

malých zakázek v řádech tisíců korun je pro firmu zvláště neefektivní, zejména pokud vznikají nesplacené pohledávky.

V současnosti firma poskytuje již několik let minimální výši objednávky o v přepočtu zhruba 5000 Kč. Jelikož došlo v posledních letech k případům nesplacení pohledávek ve výši např. 7000 Kč, je pro firmu značně neefektivní daný typ služby poskytovat.

Řešením pro firmu je zavedení striktní nutnosti platby předem u pohledávek ve výši do 100 000 Kč. Jelikož firma nejvíce prosperuje na základě velkých zakázek a vztahů s obchodními partnery ve Francii a Itálii, malé rizikové pohledávky pro firmu představují neefektivní formu obchodování, nemusí proto přistupovat na podmínky druhé strany v rámci ochrany vlastních finančních prostředků.

4.3 Zajištění menších pohledávek

Zásadní problémy s nesplacenými pohledávkami pro firmu, představují zahraniční maloobchodníci, odebírající zboží v objednávkách dosahující částky v řádech desetitisíců, maximálně zhruba 200 000 Kč v přepočtu. Pokud jejich zakázka není zajištěna kompletní platbou předem, je odběratel povinen zaplatit smluvní zálohu, přičemž zbytek pohledávky je zajištěn stanovenou smluvní pokutou. Ta se však v případech, že klient není schopen či ochoten platit, rovněž prokázala jako neefektivní. Odběratel je firmě dlužen jak částku z dané pohledávky, tak částku smluvních pokut připočtených k původní výši pohledávky. Ty jsou následně získány zpravidla formou postoupení pohledávky na zahraniční inkasní firmu, kdy musí být hrazeny dodatečné odměny a náklady. Smluvní pokuty však pomáhají do jisté míry firmě zmírnit ztráty z nezaplacených pohledávek.

Často dochází i u firmy k nesplacení více pohledávek stejným klientem po sobě. Považují za vhodné u všech klientů vyžadovat splacení jedné pohledávky před expedováním další. Tím firma předejde rizikovým obchodům a eliminuje výši nesplacené pohledávky od jednoho klienta maximálně na jednu, čímž sumy z nesplacených pohledávek mohou být sníženy až o polovinu.

Jednou z chyb v řízení pohledávek je umožnění ručení movitým majetkem (např. certifikované šperky apod.). V minulosti se daný systém prokázal jako neefektivní a možná částka byla z 200 000 Kč snížena na 50 000 Kč. I v daném případě však došlo k nesplacení pohledávky ze strany nizozemských odběratelů. V rámci soustředění společnosti na velké obchody, považují za vhodné možnost ručení movitým majetkem zcela zrušit, jelikož pro firmu představuje zcela neefektivní formu zajištění.

4.4 Zajištění velkých pohledávek

Jelikož firma zprostředkovává zakázky v relativně vysokých částkách, zhruba do maximálně 1 500 000 až 2 000 000 Kč, považují za vhodné zajistit jejich opatření další formou zajišťovacího prostředku. Zejména se jedná o využití bezregresního faktoringu, kdy specializovaná finanční služba poskytovaná specializovanou společností, ručí za splacení pohledávky prodávajícímu v případě platební neschopnosti klienta. V minulosti firma zajišťovala pohledávky formou dokumentárního akreditivu. Firma však může využívat služeb své banky i v rámci uplatňování faktoringu. Ve vybraných případech lze faktoring využívat i u menších zakázek.

Pokud firma pocítuje problémy s likviditou, mohou být její velké pohledávky zajištěny formou forfaitingu. Ten však nezaručí jeho splacení v případě insolventnosti klienta, proto je vhodné jej využívat pouze u prověřených klientů např. odběratelů z Německa, velkých módních domů v Itálii a Francii.

4.5 Dodatek - Ochrana proti kurzovým rizikům

Jelikož se firma v posledních letech dostala do problémů v obchodování s Ruskem, které v minulosti patřilo mezi její významnou exportní zemi, je pro firmu vhodné rovněž používání měnového forwardu, který zabezpečuje měnová rizika zakázky. Obchody firmy jsou nejčastěji realizovány v eurech, jehož kurz je relativně stálý. Mohou však nastat situace, kdy firma může vlivem posílení koruny ztratit vyšší částku financí, zejména u pohledávek s vysokými částkami splatných v řádech měsíců. Např. částka čítající v přepočtu přibližně 500 000 – 1 000 000 Kč, splatná v následujícím jednom až třech měsících, je pro využití měnového forwardu vhodná.

Firma v současnosti podobných nástrojů nevyužívá, jelikož však až 95 % její produkce je vyváženo do jiných států, vhodnost zajištění pohledávek z hlediska měnového rizika je rovněž velmi důležitá. Jelikož může nastat situace, kdy společnost nebude mít v požadovaný den splatnosti příslušnou finanční hodnotu na svém účtu, považují za vhodné využít pro zajištění kurzového rizika ve vybraných případech rovněž měnové swapy, které pomohou firmě překlenout momentální nedostatečnou likviditu, např. pokud firma čeká příjem 1 500 000 CZK ze zakázky splatné za 2 měsíce. Podobně vysoké zakázky se zprostředkovávají jednou, maximálně třikrát ročně, s předem uhrazenou zálohou ve výši zhruba 30 %.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout a doporučit vhodná řešení k eliminaci častých problémů nezaplacení českým exportním firmám ze zahraničí, konkrétně nejmenované společnosti vyvážející komponenty pro výrobu bižuterie do Francie, Německa, Itálie, Nizozemí a dalších zemí.

V bakalářské práci byly pro výzkum problematiky v konkrétním podniku vneseny tři výzkumné otázky. První z nich řeší do jaké míry je existence podniku spjatá s exportem jeho zboží do zahraničí. Pro zkoumanou firmu je export zcela klíčovým. Určuje komplexní chod jejich obchodů a pochází z něj meziročně až 95 % zisku podniku. Export a komplexní zajištění jeho rizik pro podnik představuje existenční problematiku, jejíž řízení je pro podnik zásadní. V případě, že by exportní aktivity podniku byly přerušeny, pravděpodobně by došlo k ukončení jeho podnikatelské činnosti.

Druhým řešeným aspektem je otázka, do jaké míry mají na podnik a jeho fungování důsledky nesplacení pohledávek. Meziroční míra z nedobytných pohledávek se pohybuje kolem 4 % (str. 55) z tržeb společnosti, což pro podnik neznamena existenční riziko. Spojuje se ovšem s dodatečnými náklady na vymáhání pohledávek, které zahrnují náklady na financování služby zahraničních inkasních společností, aktivity právního oddělení firmy, případné cestovní náklady a náklady na soudní řízení apod. Následkem těchto aktivit sice firma stáhla původně nesplacené pohledávky o přibližně 2,5 %, vhodnější zajištění pohledávek však firmě může ušetřit veškeré výše zmiňované aktivity efektivněji a snížit tak ještě více procento nedobytných pohledávek.

Třetí výzkumná otázka se týká účinku podnikem využívaných zajišťovacích prostředků a možností maximalizace jejich účinků. V závěrečné části práce jsou navrženy konkrétní opatření pro zvýšení efektivity zajišťovacích prostředků, zejména zprostředkování dalších zakázek stejnému odběrateli až po splacení veškerých předešlých závazků vůči firmě a využívání faktoringu k zajištění velkých pohledávek.

Společnost v posledních letech výrazně zvýšila své prodeje a soustředila se na obchodování s významnými módními domy v Evropě. Neustále však poskytuje služby

v rámci vývozu malých zakázek, které příležitostně zůstávají nesplaceny a obchody se pro firmu stávají značně nákladné a neefektivní. Na základě analýzy bylo zjištěno několik případů nesplacených a následně nedobytných pohledávek, zejména v rámci obchodování s Nizozemím a státy mimo EU (str. 48, 53). Z tohoto důvodu byly pro firmu navrženy nové podmínky pro obchodování s malými obchodními partnery, jejichž podmínkám se firma dosud často přizpůsobuje.

V případě, že firma zavede potřebná opatření (str. 57 – 60), dojde k výrazné úspoře časových i finančních nákladů na neefektivní obchodování a mimosoudní vyrovnání. Striktní podmínky pro obchodování, konkrétně zvýšení minimální výše objednávky a nutnost platby předem u pohledávek do výše 100 000 Kč, by mohly firmě pomoci zefektivnit proces exportu a obchodování s druhými státy. Komplexní systém zajištění pohledávek na základě výše uvedených návrhů a doporučení firmě může zajistit efektivní způsob řízení pohledávek a obchodních podmínek, které sníží rizikovost obchodování, zejména ve státech mimo EU a rovněž i v rámci malých objednávek z jiných zemí.

Výzkumná část a návrhy rovněž poskytují společnosti vhodný podklad pro zhodnocení vlastních mezer v oblasti zajišťovaných pohledávek. Návrhy a doporučení učiněné v práci firma může využít jako podklad k rozšířené analýze řízení pohledávek a následně na základě zjištěných informací formulovat novou strategii řízení pohledávek a eliminace komerčních rizik. Statistika nesplacených a nedobytných sum z pohledávek odhaluje neefektivitu současných zajišťovacích prostředků, jež firmě způsobují dodatečné finanční i časové náklady. Uplatněním učiněných návrhů může firma snížit dané dodatečné náklady.

Problematika zajištění závazků v mezinárodním obchodě v současnosti patří mezi často diskutovaná témata, jelikož zajištění závazků v mezinárodních obchodních stycích je v důsledku vysokého komerčního rizika jeden z velmi důležitých aspektů obchodování se zahraničními obchodními partnery. Při obchodování s některými státy se často potýkáme s neznalostí smluvní protistrany a složitou vymahatelností práva v případě sporu, vzniku dodatečných nákladů a dalších problémů spojených s řešením dané problematiky. Právě z těchto důvodů je pro podnik důležitá potřeba kvalitního a spolehlivého zajištění závazků, patřící mezi hlavní aspekty realizace zahraničních obchodních aktivit.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BÖHM, Arnošt. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-004-1

CROUHY, Michel, Dan GALAI a Robert MARK. *The essentials of risk management*. New York: McGraw Hill, 2006. 414 s. ISBN 978-0-07-142966-5

ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*, Nakladatelství: ASPI, 2007, 317 stran, ISBN 978- 80-7357-321-4

DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Pojištění a pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-25-5.

GRATH, Anders. *The Handbook of International Trade and Finance*. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-5320-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

JANATKA, František, et al. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.

JOSHI, Rakesh Mohan. *International marketing*. New York: Oxford University Press, 2005, xiii, 750 p. ISBN 01-956-7123-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOHOUT, Martin. *Obchodní právo*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. ISBN 978-80-7452-125-6.

MACHKOVÁ, Hana, et al. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

MAREK, Karel a Lenka ŽVÁČKOVÁ. *Obchodní podmínky, obchodní zvyklosti a vykládací pravidla*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-333-1.

MALÝ, Josef. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2015. ISBN 978-80-7523-018-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key Publishing, 2007. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-08-3.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-562-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční řízení podniku v konceptu hodnotového managementu: Financial mnagement in the concept of value based management: teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Ekonomika a management*. Brno: VUTIUM, 2010. ISBN 978-80-214-4195-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopres, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

Internetové zdroje

HECZKO, Stanislav. Strana demokratického socialismu. Finanční krize jako projev globalizace. [online]. [cit.28.12.2016] Dostupné z: <http://www.sds.cz/view.php?cislocianku=2008120301>

Exportní strategie ČR 2012 - 2020. MPO [online]. 2012 [cit. 5.1.2017]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/45705/51548/587267/priloha001.pdf>.

Czech Republic economy: Quick View - Industry and exports weaken in October. *EIU ViewsWire* [online]. New York, 2014 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1634884558/2DCA23D928CB4109PQ/2?accountid=17116>

Czech exports to Russia may sink further due to weak rouble. *CTK English-Language News Service* [online]. Prague, 2016 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1757933332/BCCF46CFBD8B4382PQ/5?accountid=17116>

Zákony

Zákon 160/1991 Sb.

Zákon č. 58/1995 Sb.

Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti