

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra práva**



**Diplomová práce**

**Vymáhání pohledávek v praxi ČR**

**Tomáš Pacák**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tomáš Pacák

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vymáhání pohledávek v praxi ČR**

Název anglicky

**Debt collection practice in the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Diplomová práce bude tematicky zaměřena na vymáhání pohledávek v praxi, tedy vymahatelnost pohledávek a představení základního přehledu procesu řízení pohledávek za využití všech právních prostředků daných našim právním systémem, všech instrumentů použitelných k úspěšnému a hlavně efektivnímu vymožení pohledávky.

Cílem bude se seznámit s právní úpravou danou novým občanským zákoníkem, jakož i dalšími právními předpisy upravující prostředky a možnosti k efektivnímu a hlavně úspěšnému vymožení pohledávky. Tedy poskytnout přehled všech možných a dostupných prostředků stávající právní úpravy a porovnat využití, procesní náročnost a úspěšnost v praxi.

Rozdělit proces vymáhání pohledávek na jednotlivé fáze od samotného vzniku pohledávky přes možnosti a způsoby jejich řešení, zajištění a to jak u mimosoudního tak soudního vymáhání vč. následného výkonu případného soudního rozhodnutí.

Důraz bude také kladen na možnosti prevence tedy způsoby jak předejít a eliminovat samotná rizika vzniku pohledávky.

### Metodika

1. důkladné prozkoumání a studium odborné literatury a zákonů souvisejících s pohledávkami
  2. analýza zákonů a možnosti uplatnění jednotlivých instrumentů
  3. popis jednotlivých právních prostředků, způsoby a postupy využití
  4. popis vlastní praxe na pozici správce vymáhání pohledávek
  5. popis preventivních činností a systémových opatření k předejití všech možných rizik vzniku pohledávky
  6. kazuistika skutečných případů, praktické tipy a doporučení
-

7. na základě důkladného prozkoumání zákonných možností k vymáhání a uplatnění pohledávek, řešení problémů v praxi u jednotlivých způsobů vymáhání budou vyhodnoceny závěry diplomové práce.

#### **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

#### **Klíčová slova**

Pohledávka, věřitel, dlužník, vymáhání, soud, exekuce, insolvence, soudní řízení, rozhodčí řízení, trest, smír, dluh.

#### **Doporučené zdroje informací**

Další literatura a odborné články po konzultaci s vedoucí DP

Exekuční řád z.č. 120/2001 Sb. Exekuční řád

JELÍNEK, Jiří. Trestní zákoník a trestní řád s poznámkami a judikaturou. Leges s.r.o. 2015. 1248 s. ISBN 978-80-8757-629-8.

Nový občanský zákoník 2014. Sagit. 2014. 320 str. ISBN 978-80-7208-920-8.

Občanský soudní řád, zvláštní řízení soudní, rozhodčí řízení, soudní poplatky, ex. řád, mediace, veřejné dražby. Sagit. 2015. 416 s. ISBN 978-80-7488-112-1.

PILÁKOVÁ, Jana. RICHTER, Jaroslav. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. ANAG. 2011. 120 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

POSPÍŠOVÁ, Alena. VONDRÁKOVÁ, Alena. ERNEGROVÁ, Blanka a kolektiv autorů. Vymáhání pohledávek. Wolters Kluwer. 2007. 756 s. ISBN 978-80-7357-230-3.

RADKOVÁ, Martina. Exekuce jiné pohledávky. Linde Praha a.s. 2009. 199 s. ISBN 978-80-7201-767-6.

Rozhodčí řízení z.č. 216/1994 Sb. o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů

#### **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

#### **Vedoucí práce**

Mgr. Ivana Hájková

#### **Garantující pracoviště**

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2015

**JUDr. Jana Borská**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vymáhání pohledávek v praxi ČR“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. března 2016

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce Mgr. Ivaně Hájkové za její podnětné připomínky a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych také velmi rád poděkoval Martinovi Molzkému a celé společnosti Claim system s.r.o. za poskytnuté odborné konzultace, za ochotu diskutovat o dílčích aspektech dané problematiky a za věcný a přínosný dialog.

# Vymáhání pohledávek v praxi ČR

---

## Recovery of claims in the practice of the Czech Republic

### Souhrn

Práce se zaměřuje na správu a vymáhání pohledávek podnikatele v právním a tržním prostředí České republiky. Text obsahuje analýzu mimosoudních a soudních nástrojů využitelných k řízení životního cyklu pohledávky a hledá doporučení ke zvýšení efektivity řízení obchodních rizik za účelem minimalizace vzniku nedobytných pohledávek. Cílem práce je definice slabých stránek správy pohledávek v podniku s vysokou kumulací obchodů při velkém počtu odběratelů odebírajících služby na splatnost a následné zmírnění negativního vlivu těchto slabých stránek implementací jednotlivých nástrojů správy pohledávek.

### Summary

The bachelor work aims at the administration and recovery of claims of an entrepreneur in the legal and market environment of the Czech Republic. The text lists an analysis of out-of-court and legal instruments that can be used for managing the life cycle of a claim. It also looks for recommendation for increasing the efficiency of managing business risks in order to minimize creation of uncollectible claims. The target of the work is to define weaknesses of the administration of claims in a company with a high accumulation of business deals, with a high number of customers buying the service with a due date payment. Reduction of such negative influence and thread follows, implementation of individual instruments of claim administration that leads to fast and most importantly efficient recovery of claims.

**Klíčová slova:** Pohledávka, věřitel, dlužník, vymáhání, soud, exekuce, insolvence, soudní řízení, rozhodčí řízení, dluh, prevence, pojištění pohledávek, splatnost, riziko.

**Keywords:** Claim, creditor, debtor, enforcement, court, execution, insolvency, legal proceeding, arbitral proceeding, debt, precaution, insurance of claims, due date, risk.

## Obsah

ÚVOD.....	10
Osobní motivace .....	12
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 VYMEZENÍ POHLEDÁVKY PRO APLIKACI SLEDOVANÉHO CÍLE ANEB NÁHLED NA POHLEDÁVKU Z RŮZNÝCH ÚHLŮ POHLEDU .....	13
2.1 Pohledávka z pohledu podnikatele .....	13
2.2 Teritoriální hledisko.....	14
2.3 Účetní pohled na pohledávku .....	14
2.4 Daňový pohled na pohledávku .....	15
2.5 Právní pohled na pohledávku.....	18
3 VLIV NEDOBYTNÝCH POHLEDÁVEK NA ZDRAVÍ PODNIKU .....	19
3.1 Likvidita a solventnost.....	19
3.1.1 Likvidita.....	19
3.1.2 Solventnost.....	21
4 NÁSTROJE SPRÁVY A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK .....	23
4.1 Firemní strategie správy pohledávek .....	23
4.2 Mimosoudní správa a vymáhání pohledávek.....	25
4.2.1 Prevence jako nástroj k zamezení vzniku nedobytné pohledávky.....	25
4.2.2 Informační systém.....	30
4.2.3 Pojištění pohledávek .....	31
4.2.4 Faktoring .....	33
4.2.5 Mimosoudní vymáhání pohledávek.....	35
4.3 Soudní vymáhání pohledávek .....	38
4.3.1 Soudní řízení (civilní) .....	39
4.3.2 Exekuční řízení .....	46
4.3.3 Trestní řízení .....	47
4.3.4 Insolvenční řízení.....	49
4.4 Statistiky pohledávek v České republice .....	52
5 SPRÁVA A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PODNIKU V PRAXI .....	54
5.1 Charakteristika podniku (organizace).....	54
5.2 Negativní faktory ovlivňující správu pohledávek společnosti.....	59
5.2.1 Velké množství pohledávek.....	59

5.2.2	Zajištění dokumentace od subdodavatelů .....	59
5.2.3	Promlčení pohledávek.....	60
5.2.4	Kompetence a odpovědnost .....	60
5.2.5	Dokumentace .....	61
5.2.6	Řešení pohledávek po splatnosti .....	61
5.3	Kauzistika aneb konkrétní příklady, které ovlivnily správu pohledávek.....	61
5.3.1	Alfa, s.r.o.....	62
5.3.2	Beta, s.r.o. ....	63
5.3.3	Gama, s.r.o. ....	64
5.4	Implementace ochranných prvků v rámci podnikového informačního systému .....	65
5.4.1	Úprava režimu obchodních úvěrů .....	66
5.4.2	Sledování statistik obchodu .....	67
5.4.3	Automatické upomínání.....	68
5.4.4	Sledování dodavatelské fakturace.....	68
5.4.5	Hodnocení obchodních partnerů dodavatelským systémem.....	69
5.4.6	Automatické sledování veřejných rejstříků .....	70
5.5	Dokumentace řízení pohledávek jako nástroj zlepšení pozice věřitele .....	70
5.5.1	Dokumentace před vznikem obchodu.....	70
5.5.2	Dokumentace v průběhu obchodu .....	71
5.5.3	Dokumentace správce pohledávek.....	72
5.6	Vymezení kompetencí a odpovědnosti .....	73
5.6.1	Vzdělávání a dodržování pravidel při tvorbě pohledávek .....	73
5.6.2	Kompetence a odpovědnost za nastavování sald .....	74
5.6.3	Motivace obchodníků jako nástroj dobré platební morálky .....	74
5.7	Změna řízení získávání exekučních titulů .....	75
5.8	Volba exekutora řešením neúměrných nákladů spojených s neúspěšnou exekucí...	76
5.9	Dlužníci v insolvenční dlužnické insolvenční řízení důvodem ke změně zajištění pohledávek .....	77
5.10	Pojištění pohledávek cestou k minimalizaci rizika.....	78
5.11	Mimosoudní fáze vymáhání pod tlakem pojistných podmínek .....	79
6	ZHODNOCENÍ PROCESU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V KONTEXTU IMPLEMENTOVANÝCH NÁSTROJŮ .....	81
	ZÁVĚR .....	84
	LITERATURA .....	86



## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 Příklad základního členění správy pohledávek (zdroj vlastní).....	23
Obrázek 2 Příklad nastavení konkrétních lhůt pro řešení splatné pohledávky (zdroj vlastní) ....	25
Obrázek 3 Graf statistiky hospodářské kriminality (zdroj vlastní).....	48
Obrázek 4 Statistika insolvenčních návrhů (zdroj tisková zpráva Vývoj insolvencí v České republice v roce 2015, Creditreform, www.creditreform.cz) .....	50
Obrázek 5 Platební morálka dle ČNB v letech 2013 až 2015 (zdroj vlastní).....	53
Obrázek 6 Rozdíl mezi splatností a reálným inkasem výzkum Atradius N.V k 05/2015 (zdroj vlastní).....	53
Obrázek 7 Organizační struktura podniku (zdroj vlastní) .....	55
Obrázek 8 Vývoj ročních obrátů společnosti v letech 2008 až 2014 (zdroj vlastní).....	56
Obrázek 9 Podíl oddělení na obrátu v roce 2014 (Zdroj vlastní).....	56
Obrázek 10 Průměrná splatnost a inkaso ve dnech 2008-2014 (zdroj vlastní).....	57
Obrázek 11 Nezapacené pohledávky po splatnosti nad 90 dní k 31.12.2014.....	58
Obrázek 12 Podíl uplatněných pohledávek v řízení letech 2008 až 2014 (zdroj vlastní).....	58
Obrázek 13 Srovnání délky soudních řízení obecných soudů a arbitráže (zdroj vlastní).....	76
Obrázek 14 Pohledávky za dlužníky v insolvenčním řízení (zdroj vlastní) .....	77
Obrázek 15 Pohledávky v insolvenčním řízení vyjádřené % z obrátu (zdroj vlastní).....	78
Obrázek 16 Proces řízení nepojištěné pohledávky (zdroj vlastní).....	80
Obrázek 17 Proces řízení pojištěné pohledávky (zdroj vlastní) .....	80
Obrázek 18 Srovnání průměrné doby splatnosti a reálného inkasa pohledávek ČR vs. sledovaný podnik (zdroj vlastní).....	82
Obrázek 19 Srovnání nedobytných pohledávek k obrátu ČR vs. Podnik (zdroj vlastní) .....	83

## Úvod

*„Z tabulky průměrné délky civilního řízení ve dnech za roky 2012 a 2013, kterou redakce iDNES.cz získala od ministerstva spravedlnosti, vyplývá, že nejpomalejší byl loni Okresní soud v Ústí nad Labem s 876 dny. „Stříbrnou příčku“ drží soud Brno-město, kde trvá průměrně délka soudního řízení 752 dní. Naopak nejrychlejším českým premiantem je soud v Náchodě se 122 dny.“ (POKORNÝ, 2014)*

*„Ačkoliv celkový počet občanů v exekuci nadále klesá, strmě roste počet těch, kteří mají čtyři a více exekucí. Podle údajů Exekutorské komory ČR se za poslední dva roky počet exekurovaných fyzických osob snížil o 27 %, a to z 1 milionu v říjnu 2013 na 731 tisíc osob v říjnu 2015. Současně však o 29 % (ze 3,3 milionu na 4,3 milionu řízení) vzrostl počet exekucí vedených na tyto osoby. Exekuce se tak koncentrují do stále užší části společnosti a jedna exekurovaná fyzická osoba tak má nyní v průměru 5,8 exekuce (před dvěma lety to bylo 3,3 exekuce). Vymožení pohledávky u lidí, kteří čelí zároveň několika exekucím, je v rozumném čase prakticky nemožné. Exekutoři, kteří jsou placeni jen z vymožených pohledávek, tak podle údajů Exekutorské komory ČR nedostávají zaplacenou minimálně za 60 % případů. Růst mnohočetných exekucí je společně s rostoucími náklady jednou z hlavních příčin výrazně se horšící ekonomické situace soudních exekutorů. Ta může vyústit až v zásadní pokles vymahatelnosti pohledávek.“ (EXEKUTORSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2015)*

*„Roční počty insolvenčních návrhů mají svá maxima konečně za sebou. Od vzniku Insolvenčního zákona v roce 2008 do roku 2013 můžeme pozorovat jejich každoroční strmý růst. Historicky nejvyšší hodnota ročního počtu insolvenčních návrhů byla zaznamenána v roce 2013, kdy se celkový počet insolvenčních návrhů zastavil na hodnotě 36.909. V dalších letech již zaznamenáváme poklesy. V roce 2014 se počet insolvenčních návrhů snížil proti roku 2013 o 4,8%. V roce 2015 dochází k dalšímu poklesu, který proti roku 2014 činí již 7,9%.“ (Creditreform.cz, 2016)*

Řada podnikatelů v České republice je nucena, pod tlakem tržního prostředí, vyúčtovat své služby či prodávané komodity na splatnost. Poskytnutá splatnost neboli obchodní úvěr pak přináší podnikateli riziko nezaplacení.

Tak jako v jiných národních společenstvích má i Česká republika nastaven právní řád tak, aby se věřitel mohl domáhat svých práv soudně a po nařízení výkonu rozhodnutí byla jeho pohledávka uspokojena. Citace v úvodu ovšem naznačují značnou disproporci mezi ideálním stavem a skutečností.

Důsledkem disproporce ideálního stavu vymahatelnosti práva a skutečnosti je nutnost přijímání opatření, která povedou k efektivní správě pohledávek podnikatele vyplývajících z obchodního styku a především nutí podnikatele nespolehat se pouze na soudní uplatnění pohledávek.

Ve své práci analyzuji nástroje, které má podnikatel k řešení pohledávek. V této analýze se pokusím zdokumentovat základní právní úpravu České republiky, která se dotýká řešení pohledávek a nástroje mimosoudního řešení vč. nástrojů prevence vzniku nedobytných pohledávek.

Cílem diplomové práce bude ověřit tvrzení, že úspěšnost vymáhání pohledávek není možné zajistit jen za pomoci institutu žaloby resp. následného výkonu exekuce či v rámci insolvenčního řízení. Dále je cílem definovat možnosti prevence vzniku nedobytných pohledávek a ověřit, zda současné právní a tržní prostředí nabízí podnikateli účinné nástroje k řešení pohledávek. Dílčím cílem bude definovat existenci pohledávky z obchodního styku ve vztahu k jednotlivým fázím jejího „života“ od vzniku po inkaso.

Řešenou oblastí budou obchodní pohledávky vyplývající z obchodního styku v rámci České republiky. Analýza právního prostředí a jednotlivých nástrojů prevence, správy a vymáhání pohledávek za účelem následné syntézy nástrojů do uceleného systému, který bude sloužit jako vodítko podnikateli ke správě pohledávek.

Praktická část diplomové práce bude věnována implementaci jednotlivých nástrojů do reálného prostředí podnikatele a komparaci uplatněných nástrojů před a po jejich jejich aplikaci dle vlastní zkušenosti.

## Osobní motivace

V rámci svého zaměstnání správce pohledávek dnes a denně přicházím do styku s nástrahami inkasa pohledávek. Mojí hlavní pracovní náplní je nejen zajištění dobré platební morálky našich zákazníků, ale také predikce možných rizik a hledání optimální míry prevence. Možnosti prevence totiž limitují například ochota zákazníků přistoupit na požadavky dodavatele, schopnost obchodníků dodavatele preventivní kroky u zákazníka obhájit a v neposlední řadě časová i finanční náročnost jednotlivých nástrojů samotné prevence vzniku nedobytných pohledávek. Věřím proto, že analýza nástrojů správy a vymáhání pohledávek bude mít výrazný praktický přesah při zajišťování úspěšnosti mého úsilí.

## 1 Cíl a metodika práce

Cílem mé diplomové práce je zmapování nástrojů, které jsou podnikateli k dispozici při správě a řešení pohledávek s ohledem na právní úpravu České republiky a v souladu s možnostmi ochrany, kterou podnikateli nabízí tržní prostředí a veřejně dostupné zdroje. Práce si klade za cíl definovat pohledávku z pohledu obchodního rizika, které sebou nese a ověřit, zda má podnikatel účinné mimosoudní nástroje snížení rizika nedobytných pohledávek.

V teoretické části je cílem definovat obecné riziko spojené s pohledávkou a stručně popsat dopad tohoto rizika na fungování podniku. Dále je cílem analyzovat právní úpravu týkající se pohledávek v návaznosti na soudní uplatnění pohledávky, institut Insolvenčního řízení a analyzovat nástroje prevence vzniku nedobytné pohledávky. Samotná analýza jednotlivých nástrojů řešení rizika spojeného s pohledávkami si klade za cíl definovat jejich obecnou funkci a metodiku.

V praktické části diplomové práce, pomocí syntézy analyzovaných metod, definuji možnost aplikace těchto metod v praxi či limity omezující jejich využití. Praktická část řešení vychází z analýzy dat, které mám k dispozici v rámci svého zaměstnání. Metody jsou aplikovány v prostředí spedičně-obchodní společnosti s ročním obratem 500 mil. Kč.

## **2 Vymezení pohledávky pro aplikaci sledovaného cíle aneb náhled na pohledávku z různých úhlů pohledu**

Obecně lze říci, že nedobytnou pohledávkou je pohledávka, která je po datu splatnosti a i nadále je zjevné, že ji dlužník nemá v úmyslu uhradit. Abychom byli schopni hledat nástroje, které má každý podnikatel k dispozici v rámci menežmentu pohledávek, je třeba se pokusit o základní definici pohledávky. Vymezit pohledávku v rámci jejího celkového vlivu na činnost podnikatele a vymezit tak i hlediska vnímání pohledávky. Jinými slovy vymezit jednotlivé úhly pohledu na pohledávku.

### **2.1 Pohledávka z pohledu podnikatele**

Pro potřeby diplomové práce nás bude zajímat pohledávka z titulu běžné obchodní činnosti. Každý podnikatel realizující obchodní aktivity vytváří tržby neboli pohledávky. Je mnoho dalších pohledávek, které mají svá specifika a podnikatel se s nimi při provozu podniku setká. Patří mezi ně pohledávky za zaměstnanci, za funkcionáři společnosti, pohledávky za upsaný základní kapitál apod.

Pro podnikatele je pohledávka tržbou, tedy peněžním ekvivalentem hodnoty realizovaného prodeje svých výrobků, zboží a služeb. Svoji činnost podnikatel podřizuje právě realizaci tržeb, neboť je to prostředek, kterým má primárně financovat své náklady a v ideálním případě i zisk. Tržní prostředí podnikateli neumožňuje vždy realizovat úhradu pohledávky s dodáním služby nebo zboží takzvaně „z ruky do ruky“. Důvodem je konkurenční prostředí, kde odmítnutí poskytnutí odložené splatnosti (dále jen splatnosti) pohledávky zákazníkovi může a často také znamená neochotu zákazníka koupit.

Kdykoliv podnikatel vyúčtuje své služby zákazníkovi na splatnost, poskytuje mu tím zároveň financování jeho spotřeby. Jinými slovy mu poskytuje obchodní úvěr a přijímá tím riziko, které se musí snažit minimalizovat.

## 2.2 Teritoriální hledisko

Předmětem diplomové práce bude pohledávka realizovaná mezi dvěma podnikateli majícími sídlo v České republice (právnícké i fyzické podnikající osoby). Smyslem tohoto členění je především aplikace české právní úpravy při řešení pohledávek po splatnosti. V praktické části budu řešit přesah národní právní úpravy z důvodů její podřízenosti mezinárodní Úmluvě o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR)<sup>1</sup>.

## 2.3 Účetní pohled na pohledávku

Pohledávky za odběrateli jsou aktivem podnikatele, konkrétněji finančním oběžným majetkem. „Vznikají odesláním faktury (doklad o odeslání zboží s vyčíslením ceny) a zanikají úhradou faktury (obdržením výpisu z našeho účtu, že odběratel uhradil)“ (NOVOTNÝ, 1997). Dělit je můžeme na krátkodobé a dlouhodobé z pohledu splatnosti. Krátkodobé pohledávky jsou ty, které byly vystaveny (vyúčtovány odběrateli) se splatností kratší než jeden rok. Dlouhodobé pohledávky jsou ty, jejichž splatnost je delší než jeden rok.

Účetnictví každého podnikatele musí dbát na skutečnost, že má podávat věrný obraz jeho aktivit. Neboť je pohledávka výnosem podnikatele, měl by ve svém účetnictví zaznamenat změnu v očekávání úhrady, pokud podnikatel zjistí, že se pro něho pohledávka stává nedobytnou, tedy že očekávání úhrady pohledávky je zásadně zpochybněno skutečností. Úprava výnosů v souladu s očekávanou úhradou je v podvojném účetnictví realizována opravnými položkami. Opravné položky může podnikatel zúčtovat dvojitým způsobem, a to z pohledu věrného zobrazení účetní evidence a z pohledu daňové uznatelnosti opravných položek. Daňovým opravným položkám se budu věnovat v následující kapitole.

Smyslem této kapitoly není definovat opravné položky a dále se zabývat zákonem o účetnictví, ale nastínit rozsah dopadu vzniku nedobytných pohledávek podnikatele.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dne 19. května 1956 byla v Ženevě sjednána Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR).

<sup>2</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

## 2.4 Daňový pohled na pohledávku

Pohled na pohledávku z perspektivy daní je, v návaznosti na daňovou povinnost podnikatele, taktéž zásadní. Pohledávka z obchodní činnosti je zdanitelným výnosem podnikatele. Daně představují pro podnikatele finanční zatížení, tedy náklad, který ovlivňuje jeho konkurenceschopnost.

Při vzniku nedobytné pohledávky se podnikatel musí vypořádat se zátěží daně z příjmů, která je pro rok 2015 u právnických osob 19 %<sup>3</sup> a 15 % u fyzických osob v případě, že fyzická osoba nesplňuje podmínky pro zvýšenou sazbu solidární daně.<sup>4</sup>

S problémem popsaným výše se alespoň částečně nabízí pomoc Zákon ČNR č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů v aktuálním znění (dále jen „Zákon o rezervách“). Konkrétně v „§ 8a Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994:

(1) Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení příjmů a ke kterým nejsou vytvářeny opravné položky podle § 5 a 5a, mohou v období, za které se podává daňové přiznání, vytvářet poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví, za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než

- a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- b) 36 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

(2) U pohledávky nabyté postoupením, jejíž rozvahová hodnota bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku byla vyšší než 200 000 Kč, se mohou tvořit opravné položky podle odstavce 1 pouze v případě, že bylo ohledně těchto pohledávek zahájeno řízení, jehož se poplatník daně z příjmů řádně účastní a které je

- a) rozhodčím řízením,
- b) soudním řízením, nebo
- c) správním řízením.

---

<sup>3</sup> § 21 Sazba a výpočet daně, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

<sup>4</sup> § 16a Solidární zvýšení daně, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

(3) Opravné položky podle odstavce 1 nelze uplatnit u pohledávek již odepsaných na vrub výsledku hospodaření a dále u pohledávek vzniklých

a) za členy obchodní korporace za upsaný vlastní kapitál,

b) mezi spojenými osobami vymezenými v zákoně o daních z příjmů,

(4) Opravné položky vytvořené podle odstavce 1 se zruší, pokud pominou důvody pro jejich existenci nebo pokud pohledávka, k níž byla opravná položka vytvořena, se promlčela, popřípadě nastaly důvody, za nichž se odpis pohledávky považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle ustanovení zákona o daních z příjmů.“ (MARKOVÁ, 2012)

Jestliže je podnikatel plátcem daně z přidané hodnoty (dále zákon o DPH)<sup>5</sup>, pak se musí vypořádat s dalším finančním nákladem. Při prodeji svých zboží, služeb a výrobků je nucen připočítat daň z přidané hodnoty na výstupu.

Pro potřeby této práce není třeba blíže definovat, kdo a za jakých podmínek je plátcem DPH ani režim přenesené daňové povinnosti<sup>6</sup> či sazbu DPH. Pohledávku nelze ani vyjmout z definice základu uvedených daní, kdy zaplacené DPH na vstupu (dodavatelské faktury) snižuje povinnost úhrady DPH státu vykázaného na výstupu (odběratelské faktury). Podstatné je, v rámci této diplomové práce, že řádně vyúčtovaná pohledávka sebou přináší zdražení výkonu podnikatele a při zpožděném či nerealizovaném inkasu pohledávky i reálný finanční náklad, který musí podnikatel financovat z jiných zdrojů, než-li konkrétní pohledávkou, ke které je daňový náklad vázán.

Je důležité zde uvést, že se opravné položky netýkají podnikatelů, kteří vedou své účetnictví v podobě daňové evidence ve smyslu Zákona o daních z příjmů, § 7b.<sup>7</sup> Vyplývá to z podstaty daňové evidence, kdy předmětem zdanění je realizovaný příjem za výkon.

V neposlední řadě je třeba zmínit ručení podnikatele za daňovou povinnost svých dodavatelů dle Zákona o DPH. Jedná se sice o ručení za činnost v rámci zdanitelného plnění vlastních závazků spojených s fakturací a platbou dodavatelských faktur, ale považují za nezbytné se o tomto možném nákladu zmínit, jelikož si tak podnikatel z běžné obchodní činnosti může vytvořit nedobytnou pohledávku za svým dodavatelem, a to při

<sup>5</sup> Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

<sup>6</sup> § 92a - 92i č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

<sup>7</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů



vymáhání jemu vzniklé daňové povinnosti po subjektu, za něhož v takovém případě ručí. Podnikateli může v případě neznalosti § 109, Zákona o DPH vzniknout závazek k finančnímu úřadu z titulu ručení za neplnění povinností takzv. nespolehlivého plátce DPH, k němuž je vázán dodavatel. Pro úplnost uvádím citaci zákona:

„ § 109 Ručení příjemce zdanitelného plnění

(1) Plátce, který přijme zdanitelné plnění s místem plnění v tuzemsku uskutečněné jiným plátcem nebo poskytne úplatu na takové plnění (dále jen "příjemce zdanitelného plnění"), ručí za nezaplacenou daň z tohoto plnění, pokud v okamžiku uskutečnění zdanitelného plnění nebo poskytnutí úplaty na takové plnění jeho uskutečnění věděl nebo vědět měl a mohl, že

a) daň uvedená na daňovém dokladu nebude úmyslně zaplacená,

b) plátce, který uskutečňuje toto zdanitelné plnění nebo obdrží úplatu na takové plnění (dále jen "poskytovatel zdanitelného plnění"), se úmyslně dostal nebo dostane do postavení, kdy nemůže daň zaplatit, nebo

c) dojde ke zkrácení daně nebo vylákání daňové výhody.

(2) Příjemce zdanitelného plnění ručí také za nezaplacenou daň z tohoto plnění, pokud je úplata za toto plnění

a) bez ekonomického opodstatnění zcela zjevně odchylná od obvyklé ceny,

b) poskytnuta zcela nebo zčásti bezhotovostním převodem na účet vedený poskytovatelem platebních služeb mimo tuzemsko, nebo

c) poskytnuta zcela nebo zčásti bezhotovostním převodem na jiný účet než účet poskytovatele zdanitelného plnění, který je správcem daně zveřejněn způsobem umožňujícím dálkový přístup.

(3) Příjemce zdanitelného plnění ručí za nezaplacenou daň z tohoto plnění, pokud je v okamžiku jeho uskutečnění nebo poskytnutí úplaty na něj o poskytovateli zdanitelného plnění zveřejněna způsobem umožňujícím dálkový přístup skutečnost, že je nespolehlivým plátcem.

(4) Příjemce zdanitelného plnění, které spočívá v dodání pohonných hmot distributorem pohonných hmot podle zákona upravujícího pohonné hmoty, ručí za

nezaplacenou daň z tohoto plnění, pokud v okamžiku jeho uskutečnění nebo poskytnutí úplaty na něj není o poskytovateli zdanitelného plnění zveřejněna způsobem umožňujícím dálkový přístup skutečnost, že je registrován jako distributor pohonných hmot podle zákona upravujícího pohonné hmoty.“ (MARKOVÁ, 2012 str. 153)

Podnikatel má možnost ověřit si statut spolehlivého plátce na stránkách Ministerstva financí.<sup>8</sup>

## 2.5 Právní pohled na pohledávku

Pohledávka je právem věřitele na plnění od dlužníka. Jedná se o právo věřitele požadovat na dlužníkovi, aby něco dal, konal nebo se něčeho zdržel či něco strpěl. Stěžejním zákonem národní úpravy je Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen Občanský zákoník).

Národní právní úprava hledí na pohledávku z pozice závazku, tedy relativního právního vztahu mezi dvěma či více právními subjekty. Hlavní rozdělení můžeme členit na závazky ze smluv a závazky z deliktů. Vznik závazků a jejich obsah je definován § 1721 až 1723 Občanského zákoníku. Obecně je právní prostředí České republiky považováno za náročné. Podnikatel však nemůže s tímto konstatováním odůvodnit absenci znalosti základních právních norem, a to alespoň z pohledu jeho práv a povinností při správě pohledávek (svého majetku). Podnikatel nemůže obstát při správě svých pohledávek, pokud nezná základní ustanovení o promlčení, prekluzi, určitosti závazků aj.

Rozsah možných předmětů podnikání podnikatelů sebou nese i značný rozsah možného vzniku pohledávek z různých právních titulů. Podnikatel se může zabývat pronájmem nemovitostí, prodejem nakoupeného zboží, prodejem výrobků, reklamní činností, zasilatelstvím, stavitelstvím a mnohými dalšími činnostmi.

Smyslem této práce není popis a definice závazkových vztahů, ale popis a definice možných opatření podnikatele proti vzniku nedobytných pohledávek. Obsahem této práce tedy nebude právní rozbor jednotlivých závazkových vztahů. Pohledávka bude hodnocena jako právo podnikatele na plnění ze strany dlužníka vyplývající z obchodních vztahů. V části práce věnující se soudnímu uplatnění pohledávky a insolvenční, budeme reflektovat navazující právní úpravu.

---

<sup>8</sup> [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

### 3 Vliv nedobytných pohledávek na zdraví podniku

V předchozí kapitole jsem měl potřebu vymezit pohledávku nejen s ohledem na specifikaci konkrétních „vlastností“, které reflektují řešenou oblast, ale také z různých rovin, které musí každý podnikatel zkoumat při rozhodování o správných postupech řešení správy pohledávek.

Snahou podnikatele by mělo být přijímat taková opatření, aby v maximální míře eliminoval negativní nahodilé jevy nebo alespoň eliminoval škodlivý dopad těchto jevů. Jednou ze základních premis vhodného řešení je přinejmenším základní povědomí o vlastnostech pohledávky, jak z pohledu vlivu na cash flow podnikatele, tak i na daňové povinnosti resp. daňovou uznatelnost či neuznatelnost jednotlivých kroků. Neméně důležité je právní uplatnění pohledávek a jejich vlastnosti směrem k soudnímu řešení.

Znalost výše uvedeného by měla podnikateli umožnit predikci postavení, které bude na trhu mít a tedy i predikci chování obchodních partnerů, ať už v rovině dodavatelské tak i odběratelské.

Jaké dopady mohou mít nedobytné pohledávky na zdraví podniku? Opodstatněnost důležitosti znát nástroje správy a vymáhání nabízí stručné vymezení likvidity a solventnosti uvedené níže.

#### 3.1 Likvidita a solventnost

##### 3.1.1 Likvidita

V obecné rovině vyjadřuje likvidita aktuální schopnost firmy rychle přeměnit své jednotlivé složky majetku na hotovostní prostředky za účelem úhrady vlastních závazků. Ukazatele likvidity jsou poměrovými ukazateli, kde se poměrují rychle zpeněžitelná aktiva podnikatele s pasivy. Pro výpočet likvidity se využívají tři základní ukazatele:

- **Okamžitá likvidita** (likvidita prvního stupně) – jedná se o nejpřísnější pohled na likviditu podnikatele, neboť udává poměr mezi finančním majetkem (hotovost, peníze na bankovních účtech, šeky a krátkodobé cenné papíry) a krátkodobými závazky. Obecně doporučovaná hodnota je v rozpětí 0,2 až 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita** (likvidita třetího stupně) – jedná se o výpočet likvidity zohledňující zásoby jako hůře zpeněžitelné aktivum. Tedy kolik peněžních jednotek pohledávek a hotovosti připadá na jednu peněžní jednotku krátkodobých závazků. Obecně doporučená hodnota je v rozpětí 0,7 až 1,2.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Běžná likvidita** (likvidita třetího stupně) – jedná se o vyjádření počtu peněžních jednotek celkových oběžných aktiv na jednu peněžní jednotku krátkodobých závazků. Tedy kolikrát jsme schopni uhradit věřitelům své závazky při okamžité přeměně oběžných aktiv na hotovost. Obecně doporučená hodnota je v rozpětí 1,5 až 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Z výpočtu běžné a pohotové likvidity vyplývá vliv pohledávek na výslednou hodnotu ukazatele. Pro ucelení náhledu níže uvádím podrobnější popis pohotové likvidity.

„Ukazatel pohotové likvidity (též likvidita druhého (či II.) stupně, běžně se užívá anglický termín quick ratio, rychlý poměr) je poměr mezi tzv. pohotovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Termín pohotová oběžná aktiva zahrnuje oběžná aktiva po odečtu zásob a nedobytných pohledávek. Dojde tak k rozšíření likvidních prostředků o krátkodobé pohledávky. U krátkodobých pohledávek je třeba hodnotit jejich datum splatnosti, hodnocení probíhá tak, že se jejich část nepočítá, nejčastěji se počítají přibližně podle tohoto klíče: vyloučí se pohledávky se splatností větší než rok, dále se vyloučí zhruba 80 procent pohledávek, splatné v období mezi půl rokem až rokem, zhruba polovina pohledávek mezi třemi měsíci a půl rokem a třetina pohledávek splatná do tří měsíců. U splatnosti kratší než měsíc se zpravidla do okamžité hotovosti počítá devadesát a více procent pohledávky, pokud není z důvodu nesolventnosti plátce považována za nedobytnou. Za optimální výsledek je považován poměr 1:1. Tento poměr je v praxi nejpoužívanější, protože eliminuje nevýhody likvidity III. stupně a zároveň zachovává jeho výhody.“ (2014)

Ukazatelé likvidity samozřejmě nejsou jen teoretickou formulkou, která nemá praktický dopad. Kromě interní kontroly podnikatele, která by, v rámci finanční analýzy, své aktuální likvidní zdraví měla sledovat, bude vždy likvidita předmětem analýzy finančních ústavů a partnerů, kteří by měli majetek či provoz podnikatele financovat.

Z matematického vyjádření běžné a pohotové likvidity je zřejmé, že nedobytné či špatně vymahatelné pohledávky likviditu podniku zhoršují. Reálně se tak zhoršuje nejen možnost financovat své aktivity z vlastních zdrojů a pružně reagovat na situaci na trhu, ale také možnost financování podnikatelských záměrů a aktivit z cizích zdrojů.

### 3.1.2 Solventnost

Solventnost je schopnost podnikatele dostát svým závazkům ve lhůtě splatnosti. Opakem solventnosti je nesolventnost neboli insolvence. Dopadem insolvence se budeme blíže věnovat v kapitole insolvence.

Problémy se schopností hradit své splatné závazky notně zhoršují podnikateli fungování na trhu. Je zde samozřejmě mnoho aspektů (tak jako u likvidity), které mohou dopad nesolventnosti zmírnit (od postavení na trhu po předmět podnikání), ale v praxi je nesolventnost zásadní překážkou.

Druhotná platební neschopnost, která je častým důvodem neschopnosti hradit své závazky včas, může být příčinou mnoha potíží, které podnikateli značně zkomplikují jeho úsilí. Mezi některé komplikace patří:

- **Ztráta dobrého jména** – budování obchodní značky v sobě zahrnuje i obecné povědomí, které je jistě v rámci tržních segmentů více či méně zásadní. Špatné obecné povědomí, které definuje podnikatele jako neplatiče, připravuje podnikatele o příležitosti.
- **Ztráta dodavatelů** – neschopnost podnikatele hradit své závazky často vede k neochotě jeho dodavatelů do podnikateli dodávat.
- **Okamžité zesplatnění krátkodobých i dlouhodobých úvěrů** – za zcela běžnou lze považovat smluvní klauzuli bankovních i nebankovních institucí o okamžitém zesplatnění úvěru při prodlení se splátkami či prodlení nad určitou mez.
- **Ztráta kvalifikované pracovní síly** – neschopnost hradit mzdu vede u kvalifikovaných pracovníků, jejichž schopnosti podléhají vysoké míře poptávky na pracovním trhu, ke změně zaměstnavatele. Kvalifikovaný pracovník je vždy ztrátou pro podnikatele a nový pracovník vždy vyžaduje zvýšené investice. Výpadek kvalifikované síly, pak předpokládá ztráty v neschopnosti realizovat zamýšlenou činnost.

- **Zdražení zdrojů** – při výkyvech solventnosti podnikatele dodavatelé akceptují riziko spolupráce za předpokladu navýšení ceny (zisku).
- **Omezení přístupu k externímu financování** – spojené registry bankovních i nebankovních institucí evidují subjekty, které měly potíže se splácením závazků. To pak ve výsledku může vést k neochotě realizovat s podnikatelem financování jeho aktivit.
- **Ztráta z titulu pokut, smluvních úroků** – smluvní pokuty jsou běžným atributem ochrany smluvních partnerů před neplacením. Přestože jsou podnikateli náklady spojené s pokutami či úroky známi předem, většinou nejsou započítávány při kalkulaci nákladů realizace zakázek.
- V konečném důsledku **ztrátu odběratelů** – veškeré výše uvedené skutečnosti vážně komplikují snahu podnikatele zajistit předmět své činnosti tak, aby vyhovoval zákazníkovi. Zdražení výrobních prostředků nakonec více či méně ovlivní cenu a tedy konkurenceschopnost. Taktéž neschopnost zajistit kontinuitu dodávek kvůli výpadkům dodavatelských dodávek či kvalifikované pracovní síly ovlivní výběr dodavatele ze strany zákazníka.
- **Statut nespolehlivého plátce DPH** – statut nespolehlivého plátce, vysvětlený v předchozí kapitole Daňový pohled na pohledávku, je situací téměř likvidační.
- **Úpadek** – druhotná platební neschopnost definovaná Insolvenčním zákonem<sup>9</sup>, významně mění situaci podniku a napáchá značné škody.

V předchozím textu jsem považoval za potřebné definovat pohledávku podnikatele a definovat základní rizika, která podnikatel podstupuje při fakturaci na splatnost. V následujících kapitolách teoretické části práce se budu snažit analyzovat konkrétní nástroje, které může podnikatel využít při správě pohledávek.

---

<sup>9</sup> Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

## 4 Nástroje správy a vymáhání pohledávek

Nástroje správy a vymáhání pohledávek lze v zásadě rozdělit na nástroje mimosoudní a soudní. Cílem této části práce bude vymezit konkrétní možnosti menezmentu pohledávek a každou jednotlivou možnost stručně popsat.

### 4.1 Firemní strategie správy pohledávek

Každá činnost podnikatele by měla být podložena definicí cíle a jednotlivých kroků k jeho dosažení. Cíle by měli být vždy vysoké, také by ovšem měly odpovídat reálným možnostem podnikatele. Při vytváření cílů je vhodné si pomoci manažerskou poučkou definice tvorby cíle metodou SMART.

- **S** (specific) – specifické a konkrétní
- **M** (measurable)– měřitelné
- **A** (aligned) – akceptovatelné
- **R** (realistic) – reálné a realizovatelné
- **T** (timed) - termínované

Dlouhodobý cílem při inkasu pohledávek je tedy eliminace nedobytných pohledávek. Střednědobým cílem podnikatele je minimalizace rozpětí splatnosti jednotlivých pohledávek a reálného inkasa. Krátkodobým cílem je neustálé zlepšování vnitrofiremních procesů správy pohledávek v souladu se střednědobým a dlouhodobým cílem.

**Specifické a konkrétní** tedy jinak řečeno jednotlivě vymezené. Základem vnitrofiremní strategie, jako nástroje k dosažení sledovaného cíle, je definice konkrétních kroků, kterými se bude při správě pohledávek řídit. Je na místě již mluvit o správě pohledávek a nikoliv jen o vymáhání, neboť strategii lze rozdělit na opatření před vznikem pohledávky a po vzniku pohledávky.



Obrázek 1 Příklad základního členění správy pohledávek (zdroj vlastní)

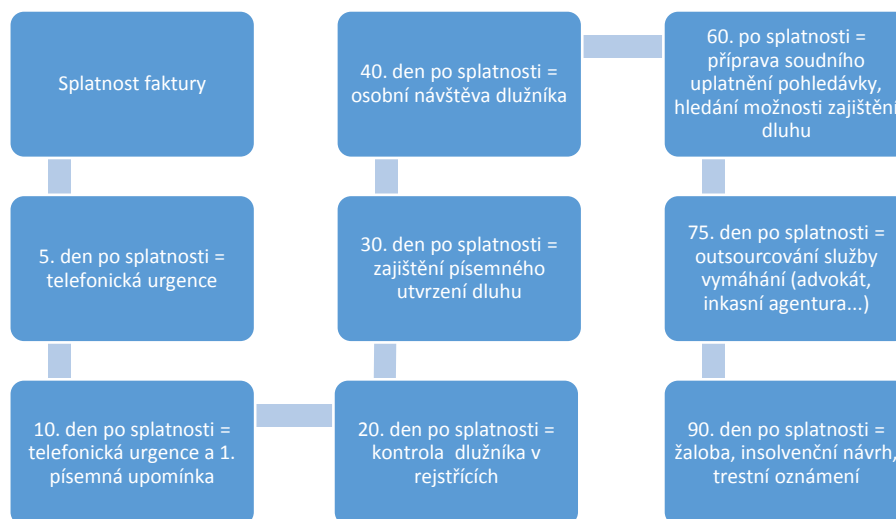
**Měřitelnost** konkrétních kroků firemní strategie správy pohledávek lze rozdělit dle konkrétních sledovaných hledisek. Můžeme sledovat podíl nedobytných pohledávek k obratu s ohledem na zavádění jednotlivých opatření a tím definovat kolik peněžních jednotek nere realizovaného inkasa pohledávek připadá na jednu jednotku celkové tržby. Můžeme také sledovat poměr nedobytných pohledávek k zisku a tím vyjádřit jakou částkou nedobytných pohledávek je zatížena jedna jednotka zisku. Můžeme sledovat nákladovost, tedy poměr peněžních jednotek vynaložených na správu a vymáhání pohledávek k zisku popř. či k tržbám. U poslední sledované hodnoty bude přesná definice složitá, neboť rozdělení jednotlivých nákladů nemusí být vždy zřejmé a skládá se z mnoha položek (časové náklady, investiční náklady, poplatky, pokuty, právní náklady, náklady obětované příležitosti aj.).

**Akceptovatelnost** při správě a vymáhání pohledávek není vždy jen zásadou Praeter legem (doslova vedle zákona), tedy co není zakázáno je dovoleno. Podnikatel jako manažer musí jednotlivé cíle definovat tak, aby vzájemně nekolidovaly. Při správě a vymáhání pohledávek je sloučeno mnoho jednotlivých zájmů. Mezi takové může patřit zájem realizace zakázek a dlouhodobých vztahů s obchodními partnery, zájem motivace vlastních zaměstnanců, zájem dlouhodobě udržitelného inkasa pohledávek, zájem dobrého hospodáře a mnohé další.

**Realizovatelnost** cíle přímo odpovídá jeho reálnosti. Dovolím si úvahu, že je v obecné rovině nereálné zamezit vzniku nedobytné pohledávky, neboť podléhá zákonitostem tržního prostředí. Cílem tedy není vyrušení nahodilosti, ale zmírnění jejích dopadů a její minimalizace.

**Termínovanost** jednotlivých kroků klade důraz na jasné vymezení „do kdy“. Jestliže se podnikatel rozhodne aplikovat jednotlivé kroky, pak je třeba vymežit termín jejich účinnosti resp. využití. Zde je důležité vymežit si nejen obecné schéma postupu správy a vymáhání pohledávek, ale vymežit i časový rámec konkrétních kroků.





Obrázek 2 Příklad nastavení konkrétních lhůt pro řešení splatné pohledávky (zdroj vlastní)

## 4.2 Mimosoudní správa a vymáhání pohledávek

Jak už vyplývá z názvu kapitoly, mimosoudní řešení pohledávek by mělo zahrnovat možnosti podnikatele, které má při správě pohledávek před jejich uplatněním u soudu či v dalších řízeních. Zjednodušeně řečeno je mimosoudní vymáhání pohledávek to, kde máte možnost určit či zásadně ovlivnit podmínky vymahatelnosti pohledávky. Jednoduchost této definice spočívá v existenci různorodosti vztahů (ekonomických, profesních, tržních, právních), které do značné míry determinují možnosti podnikatele.

Mimosoudní řešení v sobě zahrnují vnitropodnikovou definici přístupu k pohledávkám (vnitřní standardy firmy), ale i dodavatelské zajištění služeb správy pohledávek od outsourcingu<sup>10</sup> po pojišťovací instrumenty. Smyslem teoretické části práce je tyto principy stručně popsat, nikoliv vyhodnocovat jejich účelnost či využití s ohledem na předmět podnikání podnikatele.

### 4.2.1 Prevence jako nástroj k zamezení vzniku nedobytné pohledávky

Prevence vzniku nedobytné pohledávky neboli aplikace ochranných opatření je velmi široké téma. V této kapitole se budeme věnovat prevenci v rámci vnitrofiremních zdrojů. Prevence je dílčím krokem k hlavnímu cíli eliminace nedobytných pohledávek. Hlavní poslání prevence je determinovat výši rizika spojeného s konkrétním odběratelem.

<sup>10</sup> Zajištění konkrétních služeb dodavatelem

Včasné odhalení rizika umožňuje podnikateli definovat obchodní podmínky nebo dokonce obchod nerealizovat. Základem je definovat jasnou odpovědnost a kompetence s důrazem na řádné prověření zákazníka a zadokumentování.

### **A/ Vymezení kompetencí a odpovědnosti**

Jestliže chce podnikatel účinně uplatňovat nástroje správy pohledávek, je zcela nezbytné definovat kompetence účastníků (zaměstnanců) v rámci systému řízení pohledávek. Je třeba seznámit zaměstnance buď s celým procesem správy pohledávek nebo alespoň s dílčími úkony, které je zaměstnanec povinen dodržovat za účelem zajištění dodržování celého procesu. Určení kompetencí a odpovědnosti každého řetězce, který ovlivní vymahatelnost pohledávky je základním nástrojem. Příkladem může být třeba seznámení skladníka s náležitostmi dokumentace spojené s výdejem zboží zákazníkovi, aby se snížilo riziko vydání zboží neoprávněné osobě. Dalším příkladem je schopnost obchodníka, který zodpovídá za povolení fakturace na splatnost, provést základní lustraci klienta, která je mu argumentačním i rozhodovacím vodítkem. Příklady je možné uvést bezpočet, neboť „život“ pohledávky začíná dohodnutím obchodních podmínek, pokračuje realizací zakázky, až po vyúčtování a následné inkaso.

Vymezení odpovědnosti i kompetence lze zajistit jasnou organizační strukturou, vnitrofiremním školením i podporou externího vzdělávání zaměstnanců. Součástí může být i navázanost jednotlivých kroků na osobní ohodnocení zaměstnanců za plnění nebo neplnění obsahu jejich kompetencí. Ohled by měl být brán na strukturu firemního řízení, která může klást zvýšené nároky na zajištění jasné definice kompetence a odpovědnosti (liniová, štábní, maticová struktura aj.)

### **B/ Lustrace zákazníka z veřejných zdrojů**

Každý podnikatel má možnost využít veřejně dostupné zdroje, které mu mohou být vodítkem pro odhad rizika budoucího neplatiče (dlužníka). Základní veřejné neplacené zdroje informací o tuzemském zákazníkovi lze získat na webových portálech:

- Ministerstva spravedlnosti (<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>),
- Ministerstva průmyslu a obchodu (<http://www.rzp.cz/>),
- Ministerstva financí ([http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)),
- Obecných webových vyhledávačích (např. [google.cz](http://google.cz), [seznam.cz](http://seznam.cz) aj.)

**Portál Ministerstva spravedlnosti** (<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>) nabízí mnoho informací. Pro potřeby lustrace využijeme sekci **Insolvenční rejstřík a Veřejný rejstřík**. „V insolvenčním rejstříku lze vyhledat pouze dlužníky, proti kterým bylo zahájeno insolvenční řízení po 1. lednu 2008 a nebyli z rejstříku vyškrtnuti dle § 425 insolvenčního zákona<sup>11</sup>. Dlužníky, proti kterým bylo zahájeno konkursní či vyrovnací řízení před 1. lednem 2008, lze vyhledat v Evidenci úpadců.“ (MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2016)

**V insolvenčním rejstříku ověříme**<sup>12</sup>, zda s klientem není vedeno insolvenční řízení či na něho historicky nebylo insolvenční řízení vedeno (insolvenčnímu řízení se budeme blíže věnovat v samostatné kapitole). K jednotlivých řízeních s daným subjektem jsou vedeny podrobné informace vč. dokumentace. Již samotné zveřejnění v rejstříku je varovným signálem, že zákazník měl nebo má závažné problémy s placením. Je možné samozřejmě kalkulovat s šikanózním insolvenčním návrhem, ale více napoví náhled do dokumentace, kterou jsou např. přihlášky pohledávek.

**Sekce stránek Veřejný rejstřík a Sbírka listin**<sup>13</sup> pak umožňuje kontrolu právnických osob (dohledávání podle názvu, identifikačního čísla) a případnou kontrolu provázanosti fyzických osob s právnickými osobami (dohledávání podle jména, příjmení a data narození). Taktéž zde můžeme ve Sbírce listin dohledat listiny, které má obchodní společnost povinně zveřejňovat. Pozornost při lustraci bychom měli upřít především na:

- **statutární orgány společnosti** – ověříme zde oprávnění statutárních osob k zastupování společnosti navenek vč. jednotlivých omezení
- **předmět podnikání** – zda má právnická osoba vůbec povolení k obchodování v předmětu podnikání
- **základní kapitál a splacení obchodních podílů** – základní kapitál může být indikátorem hodnoty firmy, není možné na to ovšem spoléhat.
- **Zápisy exekucí či postižení obchodního podílu majitelů**
- **Sídlo společnosti** – zda se nejedná o office house, zda jde o panelový dům nebo garáž (prověření ve spojení např. s Google maps)

---

<sup>11</sup> Dlužník je zpravidla vyškrtnut z veřejně dostupného seznamu po 5 letech po pravomocném rozhodnutí soudu o ukončení insolvenčního řízení nebo po zkončení opravného prostředku podaného dlužníkem

<sup>12</sup> <https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>

<sup>13</sup> [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

- **Změny v orgánech společnosti** – nedávné změny majitelů a jednatelů je třeba zdůvodnit, neboť mohou značit přepis zadlužené společnosti
- **Provázanost jednatelů a majitelů s dalšími právníckými osobami** – můžeme zde odhalit vazby fyzických osob na další společnosti v úpadku či v likvidaci

**Webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu** ([www.rzp.cz](http://www.rzp.cz)) umožňují především dohledat oprávnění podnikatele k předmětu podnikání. Na těchto webových stránkách nalezneme možnosti vyhledávání podle subjektu (identifikačního čísla podnikatele) nebo na základě osoby (jméno, příjmení, datum narození aj.). Je zde také možnost nahlédnouto sekce Statistické údaje<sup>14</sup> a sekce Živnostenské podnikání<sup>15</sup>. Pro potřeby lustrace obchodního partnera je možné využít sekci Vyhledávání, kde můžeme nalézt nejen rozsah podnikatelských oprávnění dle živností a koncesí, ale také informace o době oprávnění, adresách sídla, provozoven i podnikatele. Také zde nalezneme odborné garanty, kteří jsou pro splnění způsobilosti k podnikání (nesplňuje-li je podnikatel sám), např. k udělení koncese, nezbytné. Tím je možné dopátrat se opět reálných vazeb podnikatele. Uvedené informace pomohou dodavateli zhodnotit, zda zákazník například nechce zajistit službu k obchodům, ke kterým nemá oprávnění.

**Webové stránky Ministerstva financí** ([http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)) vlastní účel vymezují takto: „Účelem www aplikace ARES Ministerstva financí je souhrnně zpřístupnit údaje z informačních systémů pro vedení registrů a evidencí veřejné správy o ekonomických subjektech. ARES přehledně zpřístupňuje údaje, přebírané ze zdrojových registrů do databáze ARES a současně umožňuje přímé přepnutí do www aplikací orgánů veřejné správy, které příslušné informační systémy provozují, pokud tyto aplikace již existují.“ (Ministerstvo financí České republiky, 2016). Dlouhou dobu měly tyto stránky pouhou nenaplněnou ambici sjednocovat portály veřejné správy, aby zde kdokoliv našel relevantní informace o podnikatelských subjektech. Teprve v nedávné době je tímto portálem ambice Ministerstva financí naplňována a díky tomu je možné z těchto stránek získat informace, které dříve bylo možné zjisit jen návštěvou stránek Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva spravedlnosti. Z uvedeného vyplývá určité zjednodušení při lustraci. Po vyhledání ekonomického subjektu lze na webových stránkách dohledat především:

<sup>14</sup> Zobrazení ročních statistických informací o živnostenském podnikání v rámci České republiky. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016)

<sup>15</sup> Aktuální informace a legislativa k živnostenskému podnikání, včetně průvodce živnostenským podnikáním (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016)

- zda je plátce DPH a u plátce DPH zda je spolehlivým či nespolehlivým plátcem <sup>16</sup>
- zda byl příjemcem veřejných dotací
- zda není aktuálně v insolvenčním rejstříku
- jaké bankovní účty má uveřejněny, jako plátce DPH, pro účely platebního styku

V době internetu a technologií běžně s internetem spojených, je pro každého z nás těžké nezanechat internetovou stopu. Je proto vhodné při lustraci využít možností, které nabízí pouhé zadání zákazníka či budoucího zákazníka do vyhledávačů typu google nebo seznam (aj.). Vyhledáním subjektu můžete ověřit, zda vyhledávač nenalezne negativní zmínky. Pro tyto účely je vhodné zadat např. název subjektu se slovem „dluží“ za názvem. Taktéž lze takto dohledat vlastní webovou stránku zákazníka a zhodnotit, jakými informacemi se prezentuje sám a zda to koresponduje se zjištěnými informacemi.

## **C/ Nastavení a řízení dokumentace**

Nastavení a řízení dokumentace je možné zahrnout do kapitoly věnující se preventivním opatřením i do kapitoly zahrnující již soudní řešení. Považuji za vhodné stručně uvést řízení dokumentace již v této části, neboť by mělo být definováno ještě před zahájením obchodních procesů. Při své práci jsem se mnohokrát setkal se situací, kdy při řešení nezaplacené pohledávky věřitel považoval fakturu za stěžejní dokument pro vyřešení dluhu. Faktura ovšem nezakládá právní nárok věřitele, jedná se pouze o účetní dokument. Pro účelné a efektivní řešení pohledávek je vhodné mít již předem definovanou dokumentaci (vzory), které jsou při jednotlivých úkonech spojených se „životem“ pohledávky třeba. Významně se tak předejde účinnému zpochybnění pohledávky ze strany dlužníka. Nastavení jednotného využívání formulářů zamezí chybám různých organizačních stupňů, které s pohledávkou přijdou do styku (obchodník, fakturant, správce pohledávek). Pro účely prevence je třeba mít nastavenou např. níže uvedenou strukturu dokumentace. Je třeba zde uvést, že dokumentace se bude lišit s každou jednotlivou obchodní činností. Jiná dokumentace bude např. k dodání díla a jiná pak k dodání zboží. Dokumentace je do jisté míry živým organismem a neměla by ustrnut v čase. Je třeba, aby pružně reagovala na nedostatky, které odhalila praxe, na aktuální právní úpravu i na potřeby podnikatele. Mělo by dojít i k definici vzniku dokumentace v čase, což je nedílnou součástí nastavení a řízení dokumentace. Například objednávka i smlouva by neměla být podepisována po její realizaci, utvrzovací instrumenty by měly být podepsány do určité

<sup>16</sup> Viz. kapitola 2.4 Daňový pohled na pohledávku

doby od nezaplacení, aby v případě neochoty dlužníka věc řešit, nastaly další kroky vymáhání za účelem zamezení vzniku nedobytné pohledávky. Příkladový výčet dokumentace:

- **dokumentace před realizací obchodu**
  - ✓ objednávka
  - ✓ smlouva
- **dokumentace v průběhu realizace obchodu**
  - ✓ dodací listy
  - ✓ předávací protokoly
  - ✓ průvodní dokumentace
  - ✓ váženky aj.
- **dokumentace po realizaci obchodu**
  - ✓ faktura
  - ✓ upomínky
  - ✓ předžalobní výzva
  - ✓ utvrzovací dokumentace<sup>17</sup>
  - ✓ zajišťovací dokumentace<sup>18</sup>

#### 4.2.2 Informační systém

Vnitropodnikový informační systém je účinným nástrojem prevence vzniku nedobytných pohledávek. Každý podnikatel i každá obchodní činnost bude mít zcela jiné nároky na informační technologie, které bude podnikatel k zajištění svých cílů vyžadovat. Dovolím si tvrdit, že pomyslným průsečíkem většiny informačních systémů podnikatelských subjektů bude právě zajištění relevantních informací, které pomohou při správě pohledávek. Jaká očekávání podnikatele by informační systém měl splnit, lze opět rozdělit z časového hlediska „života“ pohledávky i z hlediska účelu. V průběhu vzniku pohledávky se střetává realizace obchodu (průběh), účetní administrace, ekonomická hlediska (vliv na cash flow aj.) i veřejně dostupné informace.

Podnikateli by tedy jeho informační systém měl dát relevantní informace o realizovaných zakázkách (vyjádřeno v peněžních jednotkách), aktuální informace o vyúčtovaném obchodním saldu před a po splatnosti, vlastní platební historii (statistiky) se

---

<sup>17</sup> Smluvní pokuta, uznání dluhu

<sup>18</sup> Například přistoupení ke dluhu, převzetí dluhu, převzetí majetku (§1888 - §1892 Občanského zákoníku), směnka, výhrada vlastnictví, zajišťovací převod práva, finanční záruka.

zákazníkem, propojení s veřejnými registry (např. sledování insolvence zákazníka) a s případnými dodavatelskými službami (např. sledování bonity zákazníků).

### 4.2.3 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je jedním z instrumentů správy pohledávek. Sjednání pojištění předchází vzniku samotné nezaplacené pohledávky, uvedu je proto v části mimosoudního řešení přetože příčinou i důsledkem vzniku pojistné události může být soudní řešení (popř. insolvence).

Princip pojištění vychází z ochoty podnikatele se chránit před rizikem spojeným s nedobytnými pohledávkami za pomoci institutu komerčního pojištění. Podnikatel má možnost využít subjekty (pojišťovny), které nabízí pojištění pohledávek ke snížení existujícího rizika. Velice jednoduše řečeno podnikatel zaplatí pojišťovně cenu pojištění a ta mu, v případě nezaplacení od zákazníka, pohledávku uhradí po odečtení spoluúčasti, jejíž výši má podnikatel ve smlouvě s pojišťovnou předem určenu.

„Skutečnou výhodnost pojištění lze odhalit pomocí modelu mezního užitku. Koruna, kterou ztratím má pro mne větší subjektivní hodnotu, než koruna, kterou získám, protože každá dodatečná koruna má pro mne menší mezní užitek. Aby tedy lidé zabránili finančnímu propadu po pojistné události, jsou ochotni se pojistit.“ (HLADÍK, 2005)

Jako podnikatel očekávám, že mi pojištění pohledávek eliminuje neočekávané ztráty, ze vzniku nedobytných pohledávek, za co nejnížší cenu. Očekávání pojišťovny je, že bude realizovat zisk. Jinak řečeno pojistné vybrané od pojištěných podnikatelů přesáhne souhrn škodních událostí.

Pokud si podnikatel sjednává pojištění pohledávek (jinak také úvěrové pojištění), pak si pojišťuje realizovaný obrat pohledávek. V rámci obratu si pojišťuje takzvané jmenovité pohledávky a nejmenovité pohledávky. Jmenovité pohledávky jsou ty, kde je konkrétně znám obchodní partner (identifikační číslo), kterého si pro případ nezaplacení pojišťujeme. Nejmenovité pohledávky vyjadřuje podíl obratu do konkrétní výše a zahrnuje pojistné krytí pohledávek, které podnikateli z obchodní činnosti vzniknou.

Snahou podnikatele je mít co největší podíl pojištěných nejmenovitých pohledávek, neboť tím maximalizuje rozsah pojistného krytí. Naopak záměrem pojišťovny je co nejvyšší pojištění obratu jmenovitých pohledávek, neboť může predikovat riziko, které

vyplývá z pojištění konkrétního subjektu (např. lustrací a následným neschválením pojistného krytí).

Schopnost relevantně vyhodnotit podmínky pojištění je přímo odvislá na schopnosti definovat kritéria pojištění. Níže proto stručně popíši jednotlivé sledované veličiny, které je třeba v konkurenčních nabídkách hodnotit. Váhu jednotlivých kritérií již musí vyhodnotit každý podnikatel dle svého uvážení.

### **Rozhodovací kritéria pro výběr pojišťovny při pojištění pohledávek:**

Pojistná sazba – pojistná sazba je cena pojištění vyjádřená procenty z pojištěného obratu.

Doba trvání smlouvy (pojistná doba) – doba na kterou je pojištění sjednáno a po kterou je pojistné hrazeno.

Bonus – zvýhodnění pojistné sazby při bezškodním průběhu pojištění v pojistném období. V praxi se projeví snížením pojistné sazby.

Malus – znevýhodnění pojistné sazby při škodním průběhu pojištění v pojistném období. V praxi se projeví zvýšením pojistné sazby (někdy i retroaktivně).

Minimální pojistné – minimální cena pojištění, kterou podnikatel pojišťovně uhradí (vyjádřena v Kč).

Výše nejmenovitého pojištění – výše pojistného krytí pohledávek za předem konkrétně nspecifikovanými partnery (např. 400 000 Kč/jeden zákazník – vše nad uvedenou částku již není u předem neschváleného zákazníka pojištěním kryto).

Termíny splatnosti pojistného – datum a frekvence povinnosti hradit pojišťovně náklady pojištění.

Spoluúčast – podíl podnikatele na vzniklé škodě, pokryté pojištěním. Zpravidla se vyjadřuje jako procentní podíl z výše škody, která jde na vrub podnikatele. Spoluúčast snižuje pojišťovně výši vyplacenou podnikateli ze škodní události. Většinou je spoluúčast stanovena zvlášť pro jmenovité a nejmenovité pojištění.

Poplatky za limit – finanční náklad podnikatele za schválení každé jednotlivé jmenovité pohledávky pojišťovnou (resp. jmenovitého zákazníka a obchodního obratu s ním realizovaného).



Maximální výše pojistného plnění – maximální částka uhrazená pojišťovnou jako úhrada škod krytých pojištěním za konkrétní období. Zpravidla je vyjádřena souběžně jako částka v konkrétní měně a/nebo konkrétní násobek zaplaceného pojistného podnikatelem. Pojistné plnění bývá také rozděleno na jmenovité a nejmenovité pojištění.

Franchise – definuje minimální výši škody, kterou bude pojištění krýt.

Povolená splatnost na faktuře – maximální splatnost, kterou může podnikatel svému zákazníkovi dát, aby byla pohledávka součástí pojistného krytí.

Automatické ukončení pojistné ochrany – doba po splatnosti pohledávky, do které je podnikatel povinen nahlásit škodní událost.

Ohlášení nezaplacení pojišťovně – smluvně vymezená lhůta k oznámení pohledávky po splatnosti pojišťovně.

Předání k inkasu – smluvně vymezená lhůta k předání pohledávky po splatnosti k inkasu konkrétnímu inkasnímu subjektu definovaného pojišťovnou.

Karenční lhůta – pojistná událost vzniká v okamžiku, kdy je nejstarší neuhrzená pohledávka po splatnosti tak dlouho, jak uvádí karenční lhůta.

Další podmínky pojistného krytí – podmínky výše neuvedené, které musí podnikatel splnit, aby se na pohledávky pojistné krytí vztahovalo. Mezi takové podmínky může patřit schválení jmenovitého klienta, uskutečnění předchozích dvou platebních zkušeností (uhrazených faktur), podávání ekonomických informací (výkazy podnikatele) aj.

Vyhodnocení výhodnosti pojištění si může podnikatel v zásadě odvodit od historických nákladů, které mu v souvislosti s nedobytnými pohledávkami vznikly. Toto kritérium ale nelze považovat za svatý grál a jediné kritérium. Podstatná jsou i další hlediska od velikosti obrátu, rozložení činností, poměru obrátu a počtu klientů, ceny pojištění, vlivu výpadku cash flow na plnění závazků a dalších.

#### **4.2.4 Faktoring**

Faktoring je jednou z možností, jak minimalizovat riziko spojené s poskytováním krátkodobých obchodních úvěrů. V rámci této práce níže rozeberu pouze tuzemský faktoring.

„Factoring je druh finanční služby, kterou obvykle poskytují specializované faktoringové společnosti. Podnik prodá (postoupí) svoje pohledávky této společnosti bez postihu. Znamená to, že faktor se nemůže obrátit na toho, kdo mu pohledávky prodal v případě, že se ukáže, že pohledávky jsou nedobytné. Faktor tedy na sebe přebírá riziko nesplacení pohledávek.“ (KIPIELOVA, 1995)

Podmínky faktoringu definuje faktoringová smlouva. Faktoringová společnost odkoupí od podnikatele pohledávku (či soubor pohledávek) před její splatností za sníženou cenu např. za 97 % z nominální hodnoty. V praxi většinou faktor hraří podnikateli k datu odkupu pohledávky cca 80 % z její nominální hodnoty a zbylých 17 % (v návaznosti na výše uvedený příklad) uhradí v souvislosti s včasnou realizací platby od zákazníka zákazníka (dlužníka). Pokud dojde k prodlení z důvodů např. reklamací, pak je podnikateli snížena konečná částka kupní ceny pohledávky. Rozsah krytí definuje většinou právě zůstatek nevyplacené ceny za pohledávku.

Factoring je možné využít regresní či bezregresní. U regresního faktoringu riziko nezaplacení zůstává na podnikateli. U bezregresního pak jde riziko nezaplacení pohledávky za faktoringovou společností.

Faktoringová společnost obvykle očekává, že postupovaná pohledávka splňuje přinejmenším tyto požadavky:

- pohledávka je za konkrétním subjektem s minimálním rizikem nezaplacení (odpovídající bonita),
- pohledávka není zatížena právy třetích osob (např. není součástí bankovní garance),
- splatnost pohledávky nepřekračuje 180 dní,
- pohledávka je z krátkodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- pohledávka je postupitelná (není zakázáno postoupení).

V praxi factoring funguje běžně tak, že podnikatel factoringovou službu využívá nejen jako snížení rizika nezaplacení, ale také jako zajištění bezvadného financování služeb, kdy by například neustál dlouhou splatnost zákazníka. Často tak dochází k postupování souboru pohledávek za jedním nebo vícero zákazníků na factoringovou společnost a ta vyplácí smlouvenou hodnotu pohledávek ihned po jejich vzniku (většinou fakturaci) či jejich splatnosti, a to za sníženou kupní cenu oproti nominální hodnotě pohledávky.

Mezi další nástroje se řadí forfaiting, dokumentární akreditiv a inkaso, bankovní záruky aj. Kromě posledního jmenovaného se jedná o nástroje používané při zahraničním obchodu. Účelem této práce je zaměřit se na prvky mimosoudního řešení pohledávek v rámci tuzemské obchodu, proto je zde podrobněji rozebírat nebudu. Bankovní garance je vázána na poskytnutí banky splnit závazek za dlužníka, pokud tak neučiní sám při splnění konkrétních a předem definovaných podmínek. Bankovní garance se váže k obchodům s vyšší peněžní hodnotou nebo k exportnímu financování. Proto se jí nebudu blíže věnovat.

#### **4.2.5 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

Název kapitoly má zjevný přesah do všech předchozích kapitol. Proto blíže specifikuji, čemu se v této kapitole budu věnovat. Hlavním úkolem této kapitoly je vymezení možností nebo také nástrojů vymáhání splatné pohledávky. Stručně si zde shrneme možnosti, výhody a nevýhody správy pohledávek ve vlastní režii podnikatele a správu a vymáhání outsourcované dodavatelem. Nejpraktičtější a často využívané metody při vymáhání pohledávek jsou utvrzovací (uznání dluhu, směnka a smluvní pokuta) a zajišťovací instrumenty (zástavní právo, podzástavní právo, zadržovací právo, ručení, finanční záruka, závdavek), které zvyšují vymahatelnost existujícího závazku. Přičemž utvrzení má smysl při jasném odsouhlasení dluhu a zamezení jeho zpochybnitelnosti a zajištění motivuje dlužníka k dořešení dluhu resp. dává věřiteli možnost uspokojit svoji pohledávku z majetku, kterým je dluh zajištěn.

##### **A/ Mimosoudní správa a vymáhání pohledávek zajištěná podnikatelem**

Správa a vymáhání pohledávek, kterou si zajišťuje podnikatel sám, je nejčasteji praktikovanou metodou. Podnikatel si eviduje svoje pohledávky sám a při jejich nezaplacení podniká kroky k napravení nepříznivé situace. Takové řešení klade na podnikatele nároky v podobě zkušeností, právního povědomí a dodatečných časových nákladů. U zajištění správy a vymáhání pohledávek ve vlastní režii lze očekávat výhody a nevýhody zvoleného řešení.

##### **Výhody:**

- do komunikace s dlužníkem nevstupuje cizí subjekt, ze strany dlužníka toto může být vnímáno pozitivně a nenaruší to případnou další obchodní spolupráci,

- podnikatel má největší přehled o realizované zakázce a je připraven reagovat dlužníkovi na případné námitky či výtky a reklamace,
- podnikatel by měl vědět nejlépe, které řešení je pro něho ještě akceptovatelné, což může zrychlit vyřešení dluhu,
- podnikatel v závislosti na vzniklých potížích s pohledávkou může pružně reagovat a definovat nové vnitrofiremní postupy,
- při řešení ve vlastní režii přímo ovlivňuje vznik nákladů na řešenou pohledávku.

#### **Nevýhody:**

- ztráta času, jenž by měl podnikatel věnovat svým zákazníkům jinak řečeno realizováním svého podnikatelského záměru,
- hrozí nedostatečná znalostní báze, která může mít přímý vliv na vymožení pohledávky,
- hrozí časová prodleva v řešení pohledávky, neboť vymáhání pohledávky je administrativním úkolem, se kterým podnikatel nepočítal a nedůsledné nastavení časových kritérií (kroků) s jasnou strukturou může zapříčinit neuměrné časové ztráty,
- zvýšené finanční náklady spojené s vytvořením pracovní pozice správce pohledávek.

Jistě najdme ještě další výhody a nevýhody při řešení pohledávek. Smyslem výše uvedeného výčtu je nastínit kladných i záporných stránek řešení pohledávek ve vlastní režii.

## **B/ Mimosoudní správa a vymáhání pohledávek zajištěná dodavatelem**

Outsourcing neboli zajištění správy a vymáhání pohledávek z vnějších (dodavatelských) zdrojů je jednou z možností, jak podnikatel může své pohledávky řešit. Již dříve uvedené způsoby řešení jako faktoring či pojištění pohledávek jsou propojením vlastního řešení správy pohledávek s dodavatelským zajištěním, které snižuje podnikateli rizika spojená s nezaplacením.

Neboť platební morálka byla a je stále aktuálním tématem podnikatele poskytujícího obchodní úvěr, je možné využít k zajištění inkasa inkasní agentury, které se specializují na poskytování služeb v oblasti pohledávek. Mimosoudní inkaso spočívá v zastoupení věřitele inkasní agenturou, jejímž hlavním úkolem je pokusit se jménem věřitele vyjednat oboustranně přijatelné řešení, tedy dohod, bez nutnosti řešit pohledávku

soudně. Mezi takováto řešení patří například uzavření splátkového kalendáře, dozajištění dluhu, osobní ručení s dlužníkem aj. Například osobní zaručení osoby s rozhodovacím vlivem na vyřešení dluhu na straně dlužníka, bývá účinným nástrojem při snaze přimět dlužníka k hledání účinného řešení. Takovou osobou zpravidla bývá statutární orgán či vlastník právnické osoby.

Inkasní agentury nabízí podnikateli služby od odkoupení pohledávky, po zastupování při jednání s dlužníkem. Např.:

- **Vymáhání pohledávky na základě příkazní smlouvy a zmocnění** – jedná se o vymáhání jménem podnikatele, kdy podnikatel zůstává majitelem pohledávky. Zcela běžně inkasní agentury nabízí cenu definovanou jako procentní podíl z vymožené částky. Tato varianta bývá zpravidla levnější než-li prodej pohledávky.

- **Prodej pohledávky** – podnikatel prodává svoji pohledávku inkasní agentuře, která se stává jejím majitelem. Nevýhodou bývá odložená splatnost a nízká odkupní cena.

- **Debt collection** – převzetí veškerých pohledávek podnikatele krátce po splatnosti (např. 14 od splatnosti) na základě zmocnění a příkazní smlouvy. Jedná se o celkovou správu splatných pohledávek, za nižší marži z vymoženého či za paušální poplatek.

- **Early collection** – převzetí veškerých pohledávek a jejich správa již od jejich vzniku. Pohledávky jsou řešeny krátce po splatnosti. Oproti debt collection není definována lhůta po splatnosti k převzetí pohledávek.

- **Obchodní mediace** – smířčí řešení třetí stranou umožňuje dodavateli a odběrateli vyřešit potíže v komunikaci, které nedokáží překonat sami.

- **Skoring** – ohodnocení zákazníků a jejich platební schopnosti resp. rizikovosti z pohledu bonity. Inkasní agentura za poplatek prověří podnikatelský subjekt ve veřejných registrech, registrech vytvořených vlastní činností a sdílených registrech.

- **Školení** – vzdělávání v oblasti správy a vymáhání pohledávek.

- **Sledování insolvence** – sledování změn podnikatelských subjektů v insolvenčním restřiku spravovaném Ministerstvem spravedlnosti.

- **Soudní inkaso** – soudní řešení pohledávky, pokud selže řešení mimosoudní.

### **Výhody:**

- Vysoká znalostní a zkušenostní báze, agentury veškerou svoji činnost směřují k zajištění inkasa.

- Časové zatížení přechází na inkasní agenturu, která při cenové kalkulaci zohlední časovou investici. Zajišťování inkasa není pro inkasní agenturu ztráto času, ale stává se realizací podnikatelského záměru.
  - Sofistikované řízení s jasnou strukturou a předem definovaným postupem.
  - Vymáhání v místě dlužníka – tato služba není běžnou nabídkou agentur.
  - Vstup třetího subjektu do řešení pohledávky může vzbudit respekt u dlužníka, který se spoléhal na netečnost věřitele.
    - Zvýšené náklady se realizují, až s pověřením k vymáhání.
    - Úspora mzdových nákladů.

#### **Nevýhody:**

- Podnikatel musí získat důvěru ve služby inkasní agentury, která při vymáhání většinou inkasuje peníze od dlužníka na svůj účet a následně je po vyúčtování nákladů přeposílá věřiteli.
  - Náklady spojené s vymáháním.
  - Vstup třetího subjektu může znamenat konec spolupráce mezi věřitelem a dlužníkem, neboť dlužník nemusí unést pověření k vymáhání pohledávky udělené věřitelem inkasní agentuře.
    - V případě neuznání pohledávky dlužníkem, může inkasní agentuře scházet znalostní báze konkrétního průběhu obchodu, což oslabuje sílu argumentace při mimosoudním vyjednávání.

Výše uvedený výčet služeb je běžnou nabídkou inkasních agentur, se kterou jsem se při výkonu své práce setkal. Názvy služeb vnímám jako zobecnělé. Mezi inkasní agentury, jejichž služby jsem měl možnost využít, patří například Claim system s.r.o., DC GROUP, spol. s r.o., Atradius Collections B.V., organizační složka a další.

### **4.3 Soudní vymáhání pohledávek**

Jestliže selže podnikateli (věřiteli) mimosoudní řešení pohledávky, nastává situace, kdy se rozhoduje, zda bude pohledávku nadále uplatňovat v rámci institucí definovaných právním systémem České republiky. Podnikateli se tak nabízí řešení civilní žalobou<sup>19</sup> za účelem získání exekučního titulu, řešení v rámci insolvenčního řízení nebo řešení

<sup>19</sup> Žaloba k příslušnému soudu obecné soudní soustavy popř. při existenci platné rozhodčí doložky k rozhodčímu soudu

trestněprávní cestou pomocí trestního oznámení. Jedním z řešení je pohledávku dále neřešit, neboť její řešení může přinést dodatečné náklady, které se nemusí podnikateli vrátit v podobě inkasované platby od dlužníka. Cílem této kapitoly je zmapovat základní parametry soudního vymáhání pohledávek. Vymezit základní možnosti, výhody a nevýhody zvoleného řešení. Cílem není jednotlivé instrumenty podrobně rozebrat, neboť zmiňovaná problematika je velice rozsáhlá a není v možnostech diplomové práce ji detailně pojmout.

### 4.3.1 Soudní řízení (civilní)

Pokud věřitel nezíská od dlužníka zaplacení, má možnost uplatnit pohledávku platebním rozkazem<sup>20</sup> nebo žalobou o zaplacení<sup>21</sup>. Věřitel tak činí ve víře, že uzná-li soud jeho nárok na zaplacení, vynutí si na dlužníkovi zaplacení pomocí exekuce. Se soudním uplatněním pohledávky vznikají podnikateli dodatečné náklady v podobě soudního poplatku, nákladů právního zastoupení a nákladů exekutora, pokud je exekutor při vymáhání neúspěšný. Možnost neúspěchu exekutora při vymáhání pohledávky není výjimečnou situací. Dlužníci fyzické i právnické osoby mohou být předlužení nebo zcela bez majetku. Pro potřeby této práce předpokládejme, že pohledávka věřitele je reálná z hlediska práva<sup>22</sup>, podrobená mimosoudnímu vymáhání, důkazně podložená<sup>23</sup> a nepromlčená<sup>24</sup>.

Soudní řízení se v České republice navíc vyznačuje dlouhou dobou od žaloby (platebního rozkazu) do pravomocného rozsudku. Nejkratší průměrná délka civilního řízení<sup>25</sup> u okresních soudů byla u Okresního soudu v Náchodě (122 dny), nejdelší pak u okresního soudu v Ústí nad Labem (876 dnů). Pomyslný žebříček průměrné délky civilního řízení u krajských soudů vede Krajský soud v Českých Budějovicích (271 den) a na opačném konci tabulky je opět Krajský soud v Ústí nad Labem (665 dnů)<sup>26</sup>. Průměrná délka řízení u okresních soudů v České republice za rok 2013 činila 398 dnů, přičemž se

---

<sup>20</sup> Nesporné pohledávky

<sup>21</sup> Žaloba na plnění u sporných (dlužníkem rozporovaných) pohledávek

<sup>22</sup> Nesmyslná, řádně doložená a oprávněná

<sup>23</sup> Žalobce unese důkazní břemeno

<sup>24</sup> Může být žalována i promlčená pohledávka s rizikem vznesení námitky promlčení ze strany žalovaného, což bude znamenat zamítnutí žaloby ze strany soudu. Není-li vznesena námitka, pak soud k promlčení nepřihlíží

<sup>25</sup> V roce 2014

<sup>26</sup> Zdroj <http://www.mapaprutahu.cz/blog>, který odkazuje na statistiku Ministerstva spravedlnosti

jednalo zpomalení, neboť v roce 2012 byla průměrná doba civilních řízení 369 dnů. (POKORNÝ, 2014)

## **Postup soudního uplatnění pohledávky**

Postup soudního uplatnění pohledávky lze rozdělit do čtyř základních kroků:

- 1. Předžalobní upomínka.**
- 2. Žaloba o zaplacení k místně příslušnému soudu / návrh na vydání platebního rozkazu.**
- 3. Platební rozkaz nebo Rozsudek / určení povinnosti zaplatit.**
- 4. Výkon soudního rozhodnutí – nařízení exekuce.**

Podnikatel má povinnost před soudním uplatněním pohledávky zaslat dlužníkovi nejmeně 7 dní před podáním návrhu předžalobní výzvu, aby mu byly uznány náklady řízení<sup>27</sup>. Následně má možnost podat návrh na vydání platebního rozkazu, ve kterém žaluje dlužníka o zaplacení dluhu, příslušenství (zákonné nebo smluvní úroky z prodlení, náklady právního zastoupení) a, v případě sjednání, smluvní pokuty. Soud rozhodne zda jsou splněny podmínky pro vydání platebního rozkazu či nikoliv<sup>28</sup>. Následně soud buď vydá platební rozkaz v němž nařizuje dlužníkovi zaplatit věřiteli jeho pohledávku<sup>29</sup> nebo nařídí jednání. Platební rozkaz není možné vydat v případech, kdy musí soud rozhodovat v senátu nebo nebyl doručen dlužníkovi do vlastních rukou. Pokud není dlužníkem podán odpor proti platebnímu rozkazu v zákonné lhůtě, stává se platební rozkaz pravomocným rozsudkem. V takovém případě jsou uznány věřiteli nejen pohledávka, ale také požadované náklady řízení vč. příslušenství a pokut. Věřitel má možnost v relativně krátkém čase získat exekuční titul. Nedoručením platebního rozkazu do vlastních rukou dlužníka, nejednoznačnost platebního rozkazu (dle uvážení soudu) nebo odpor dlužníka dostává věřitele do situace značného prodlení způsobeného vyčkáváním na nařízení termínu jednání soudem (viz. délka civilních řízení).

Pokud byl věřitel úspěšný, obrátí se s pravomocným platebním rozkazem na jím zvoleného exekutora. Exekutor vypracuje návrh na nařízení exekuce a opět jej nechá soudem potvrdit. Následně je zahájen výkon exekuce.

---

<sup>27</sup> § 142a Občanského soudního řádu

<sup>28</sup> § 172 a následující Občanského soudního řádu

<sup>29</sup> Dlužník může do 15 dní podat proti platebnímu rozkazu odpor, tím dojde ke zrušení platebního rozkazu a soud následně nařídí jednání



## Rozhodčí řízení

Při žalobě pohledávky je třeba zmínit Rozhodčí řízení jako alternativu žaloby k obecným soudům. Rozhodčí řízení upravuje Zákon 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů. Rozhodčí řízení je způsob řešení sporů nezávislými a nestrannými rozhodci, který bývá využíván jako náhrada civilního procesu při řešení majetkových sporů. Konkrétní vymezení nalezneme v § 2, odst. 1 Zákona 216/1994 Sb.: „Strany se mohou dohodnout, že o majetkových sporech mezi nimi, s výjimkou sporů vzniklých v souvislosti s výkonem rozhodnutí a incidenčních sporů, k jejichž projednání a rozhodnutí by jinak byla dána pravomoc soudu nebo o nichž to stanoví zvláštní zákon, má rozhodovat jeden nebo více rozhodců anebo stálý rozhodčí soud (rozhodčí smlouva).“ (BURDEK, 2012)

Rozhodčí smlouva (doložka) musí být písemná a musí být stranami sjednána před zahájením rozhodčího řízení. Ve srovnání s obecnými soudy lze velmi pozitivně hodnotit především rychlost, menší formalismus, jednoinstančnost, neveřejnost a ekonomičnost. Za problematické či za nevýhody můžeme naopak považovat možnost napadnutelnosti rozhodčího nálezu u obecného soudu (do 3 měsíců od vydání rozhodčího nálezu) a nejednoznačnost přístupu obecných soudů k zneplatňování rozhodčích doložek, především ve spotřebitelských sporech. Často je také zpochybňována nestrannost rozhodců, a to i přesto, že si strany v rozhodčí doložce přímo (ad hoc) definují, kteří rozhodci spor budou řešit.

Ekonomičnost nebývá spojena vždy s výší rozhodčího (soudního) poplatku za spor, neboť cena bývá zpravidla vyšší<sup>30</sup>, ale právě s rychlostí řešení, kdy jednoinstančnost zamezuje zbytečným průtahům v řízeních.

Česká republika má stálý rozhodčí soud věnující se majetkovým sporům<sup>31</sup>, jehož působnost je definována zákonem č. 216/1994 Sb. (Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky) a dále tento zákon vymezuje náležitosti, které musí rozhodce splňovat, aby tuto činnost mohl vykonávat (i mimoho stálý rozhodčí soud). Seznam rozhodců je veřejný a eviduje jej Ministerstvo spravedlnosti.

---

<sup>30</sup> V závislosti na sazebníku rozhodce (rozhodčího soudu) a výši žalované pohledávky

<sup>31</sup> Ještě je Burzovní rozhodčí soud při Burze cenných papírů Praha a Rozhodčí soud při Českomoravské komoditní burze Kladno – tyto soudy nemohou rozhodovat spory, které jsou předmětem této diplomové práce

Pro příklad uvedu jednu z rozhodčích doložek Stálého rozhodčího soudu: "Všechny spory vznikající z této smlouvy a v souvislosti s ní budou rozhodovány s konečnou platností u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho řádu jedním rozhodcem jmenovaným předsedou Rozhodčího soudu." (2016)

Dále uvedu rozhodčí doložku Sdružení rozhodců, a.s.: „Smluvní strany se dohodly, že své majetkové spory, které mezi nimi vzniknou z této smlouvy nebo v souvislosti s ní, budou řešit v rozhodčím řízení před jediným rozhodcem, kterým jmenují JUDr. Bc. Martina Kulhánka, Ph.D., advokáta, č. ev. u České advokátní komory 08780, a pro případ, že by se tento rozhodcem z jakéhokoliv důvodu nestal nebo by ztratil způsobilost k výkonu funkce rozhodce, jmenují JUDr. Marka Ivičiče, Ph.D., advokáta, č. ev. u České advokátní komory 11926, a pro případ, že by se tento rozhodcem z jakéhokoliv důvodu nestal nebo by ztratil způsobilost k výkonu funkce rozhodce, jmenují JUDr. Lucii Jamborovou, advokátku, č. ev. u České advokátní komory 12715, a pro případ, že by se tato rozhodcem z jakéhokoliv důvodu nestala nebo by ztratila způsobilost k výkonu funkce rozhodce, jmenují Mgr. Martina Dvořáka, advokáta, č. ev. u České advokátní komory 12308. Smluvní strany se dohodly, že žaloba se podává výhradně na adresu: Sdružení rozhodců, a. s., Brno, Pražákova 1008/69, PSČ: 639 00. Odměna za rozhodčí řízení je splatná podáním žaloby a činí 3 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 5.000 Kč (plus příslušná DPH), řízení může být pouze písemné a rozhodnutí nemusí obsahovat odůvodnění. Smluvní strany výslovně žádají o doručování na poštovní nebo e-mailové adresy uvedené v této smlouvě, s doručováním do datové schránky nesouhlasí. Ujednáním o rozhodčí doložce není dotčeno právo žalobce, aby se se svou žalobou obrátil na obecný soud.“ (Sdružení rozhodců, 2016)

Osobně spatřuji největší výhodu rozhodčího řízení právě v rychlosti získání exekučního titulu a omezení neodůvodněných průtahů ze strany dlužníka. Z vlastní zkušenosti vím, že u Stálého rozhodčího soudu mohu očekávat rozhodčí nález většinou do půl roku, u Sdružení rozhodců a.s. mám k dispozici pravomocné rozhodnutí většinou do dvou až tří měsíců.

## Náklady spojené se soudním uplatněním pohledávky

Pro rozhodování podnikatele je očekávaný dodatečný náklad spojený s řešením pohledávky důležitým vodítkem k rozhodování o jejím soudním uplatnění. Proto v této kapitole stručně vymezím, jaké náklady může věřitel očekávat při uplatnění pohledávky.

### Soudní poplatky

S každou žalobou pohledávky k obecnému soudu je spojen náklad v podobě soudního poplatku, který upravuje Zákon č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích v aktuálním znění. Soudní poplatek je povinnen uhradit podnikatel s podáním žaloby nebo na vyzvání soudu. Při plném úspěchu se stává součástí pohledávky, kterou musí uhradit žalovaný. Sazby poplatků jsou určeny pevnou částkou nebo procentem ze základu poplatku.<sup>32</sup> Příloha Zákona 549/1991 Sb. byla nahrazena zákonem č. 218/2011 Sb.

„Poplatky za řízení při návrhu na zahájení občanského řízení, jehož předmětem je peněžité plnění:

#### Položka 1

1. Za návrh na zahájení občanského soudního řízení, jehož předmětem je peněžité plnění

a) do částky 20000 Kč.....1000 Kč

b) v částce vyšší než 20000 K do 40000000 Kč.....5 % z této částky

c) v částce vyšší než 40000000 Kč.....2000000 Kč a 1 % z částky přesahující 40000000 Kč; částka nad 250000000 Kč se nezapočítává

#### Položka 2

1. Za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžité plnění

a) do částky 10000 Kč včetně..... 400 Kč

b) v částce vyšší než 10000 do 20000 Kč včetně.....800 Kč

c) v částce vyšší než 20000 Kč.....4 % z této částky

2. Pokud soud platební rozkaz nevydá a pokračuje v řízení, doměří navrhovateli poplatek do výše položky 1.

3. Pokud nebyl návrh na vydání elektronického platebního rozkazu podán prostřednictvím aplikace k tomu určené, vybere se poplatek podle položky 1.“ (BURDEK, 2012 str. 282)

<sup>32</sup> Viz. § 5 až 6 § zákona 549/1991 Sb.

## Právní náklady

Pokud se nechce podnikatel zastupovat při snaze získat exekuční titul sám, pak musí počítat s náklady spojenými s právním zastoupením. Právní náklady specifikuje advokátní tarif, dle vyhlášky Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 a násl.<sup>33</sup> Podnikatel může mít s advokátem smluvní ujednání o odměně, ve kterém si definují výši odměny (zpravidla hodinovou sazbou).

Pokud tomu tak není, pak výše uvedená vyhláška definuje mimosmluvní odměnu advokáta úkonově. Toto vymezuje § 6, vyhlášky č. 177/1996 v prvním odstavci „Výše mimosmluvní odměny se stanoví podle sazby mimosmluvní odměny za jeden úkon právní služby a podle počtu úkonů právní služby, které advokát ve věci vykonal.“ (BURDEK, 2012 str. 172)

V § 7 této vyhlášky je pak uvedena Sazba mimosmluvní odměny za jeden úkon právní služby určené z tarifní hodnoty:

1. do 500 Kč.....300 Kč,
2. přes 500 Kč do 1000 Kč.....500 Kč,
3. přes 1000 Kč do 5000 Kč.....1000 Kč,
4. přes 5000 Kč do 10000 Kč.....1500 Kč,
5. přes 10000 Kč do 200000 Kč.....1500 Kč a 40 Kč za každých započatých 1000 Kč, o které hodnota převyšuje 10000 Kč,
6. přes 200000 Kč do 10000000 Kč.....9100 Kč a 40 Kč za každých započatých 10000 Kč, o které hodnota převyšuje 200000 Kč, (BURDEK, 2012 str. 173)

Zákonodárci chtěli zamezit nepřiměřenosti právních nákladů, proto advokátní tarif novelizovali vyhláškou č. 120/2014 Sb., kde, krom jiného, snížili odměny u často opakovaných formulářových žalob, kde tarifní hodnota nepřevyšuje 50.000,- Kč a je žalobci přiznána náhrada nákladů.

„§ 14b

(1) V občanském soudním řízení,

a) které bylo zahájeno návrhem podaným na ustáleném vzoru uplatněném opakovaně týmž žalobcem ve skutkově i právně obdobných věcech,

b) v němž je předmětem řízení peněžité plnění a tarifní hodnota nepřevyšuje 50 000 Kč,

---

<sup>33</sup> Vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 120/2014 Sb.

c) v němž byla žalobci přiznána náhrada nákladů řízení, činí pro účely stanovení náhrady nákladů řízení sazba za každý úkon právní služby do podání návrhu na zahájení řízení včetně z tarifní hodnoty

1. do 10 000 Kč..... 200 Kč,
2. přes 10 000 Kč do 30 000 Kč..... 300 Kč,
3. přes 30 000 Kč do 50 000 Kč..... 500 Kč.

(2) Ve věcech výkonu rozhodnutí, je-li vymáháno peněžité plnění a tarifní hodnota nepřevyšuje 50 000 Kč, činí pro účely stanovení náhrady nákladů řízení sazba odměny za první poradou s klientem včetně převzetí a přípravy zastoupení a za sepsání návrhu na zahájení řízení 100 Kč za každý z těchto úkonů.

(3) Sazba odměny za další úkony právní služby pro účely stanovení náhrady nákladů v řízeních podle odstavců 1 a 2 se stanoví podle § 7.

(4) Celková výše odměny pro účely stanovení náhrady nákladů v řízení podle odstavce 1 je omezena výší tarifní hodnoty.

(5) Paušální částka jako náhrada výdajů na vnitrostátní poštovné, místní hovorné a přepravné pro účely stanovení náhrady nákladů řízení činí

- a) 100 Kč za každý z úkonů právní služby hrazený podle odstavců 1 a 2,
- b) 300 Kč za každý z úkonů právní služby hrazený podle odstavce 3.“

(MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2016)

Z výše uvedeného vyplývají základní principy právních nákladů. Účelem bylo nastínit jejich výši nikoliv však citovat celé ustanovení vyhlášky. Základní výhodou právního zastoupení je uplatnitelnost nákladů na právního zástupce v rámci žaloby.<sup>34</sup> S advokátem lze také domluvit smluvní odměnu a tím značně snížit očekávané náklady. Toto řešení je výhodou především u jednoduchých a dobře zdokumentovaných případů, kde se žalují vysoké částky. Bezesporu dalšími předpokládanými výhodami, při volbě kvalitního právního zástupce, jsou právní vzdělání advokáta a jeho zkušenost, které bývají často hlavním důvodem úspěchu v právních bitvách. Zásadní nevýhodou je povinnost uhradit advokátovi nemalé finanční náklady bez ohledu na úspěch. Taktéž skutečnost, že je věřitel u soudu úspěšný neznamená, že reálně pohledávku zinkasuje. Zde si dovoluji použít pro stučné dokreslení lidové rčení: „**Kde nic není, ani smrt nebere**“.

<sup>34</sup> V maximální výši určené mimosmluvním tarifem

### 4.3.2 Exekuční řízení

Exekuční řízení neboli nucený výkon exekučního titulu je upraveno zákonem č. 120/2001 Sb. Zákon o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů.<sup>35</sup> Pro úplnost uvádím, že je třeba odlišit exekuci, prováděnou soudními exekutory a soudní výkon rozhodnutí, který je prováděn zaměstnancem soudu.

Návrh na zahájení soudního výkonu rozhodnutí se podává k místně příslušnému okresnímu soudu a věřitel je nucen sám označit majetek dlužníka k postižení. Soud ze své iniciativy majetek dlužníka nevyhledává. Věřitel je omezen návrhem jednoho způsobu provedení výkonu rozhodnutí.

Exekuce resp. exekuční návrh podává věřitel k soudnímu exekutorovi, který jej předloží exekučnímu soudu. Výhodou je, že v rámci exekuce pak může exekutor vykonávat exekuci více způsoby (srážky ze mzdy a jiných příjmů, příkázáním pohledávky, postižení bankovních účtů, prodej nemovitostí a movitého majetku, postižením závodu, zřízením exekutorského zástavního práva na nemovitých věcech, správou nemovité věci, pozastavením řidičského oprávnění). Věřitel nemusí dohledávat majetek dlužníka.

Při uplatnění pohledávky v exekuci věřitel nejdříve podává návrh na provedení exekuce (exekuční návrh), následuje soudem vydané Usnesení o nařízení exekuce, poté exekutor vydá exekuční příkaz a v ideálním případě vymůže pohledávku i s náklady exekuce a vyplatí ji věřiteli (po odečtení nákladů exekutora).

V České republice bylo v roce 2014 zahájeno 828 000 exekucí na peněžitá i nepeněžitá plnění, oproti roku 2013 se jednalo o 16% nárůst. Průměrná vymáhaná částka byla v roce 2014 78.000,- Kč.<sup>36</sup> „Dlužníci mají stále méně majetku, úspěšně se také vyhýbají splácení, výtěžnost z exekucí proto prudce klesá. Zatímco v roce 2009 se pohybovala na 30 %, v současnosti je to přibližně 20 %. Exekutorská komora se obává, že výtěžnost klesne pod 20 %. Stále jsou však efektivnější než soudy – před rokem 2001, kdy soudy měly na starosti exekuce, činila vymahatelnost přibližně 3 %.“ (LAZAREVIČ, 2015)

---

<sup>35</sup> Subsidiárně se použije Občanský soudní řád

<sup>36</sup> Zdroj Exekutorská komora ČR, [www.ekcr.cz](http://www.ekcr.cz)

## Náklady exekučního řízení

Podnikatel může počítat s náklady na zpracování a podání exekučního návrhu (u právního zastoupení zpravidla účtovány polovinou úkony z výše vymáhané částky advokátního tarifu). Základní definici exekučních nákladů určuje Vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 330/2001 Sb, o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku a o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem (Exekutorský tarif). Exekutorský tarif například v § 6 v prvním odstavci uvádí odměnu za exekuci ukládající zaplacení peněžité částky do 3.000.000 Kč základu 15 %, z přebývajících částky (až do 40.000.000 Kč) 10 %, z přebývajících částky až do 50.000.000 Kč základu 5 % a z přebývajících částky až do 250.000.000 Kč 1 %, nejméně však 3.000Kč.<sup>37</sup>

Exekutoři se snaží část rizika spočívajícího v neúspěšné exekuci přenést na věřitele a požadují po něm složit zálohu na náklady spojené s výkonem exekuce. Věřitel je povinen exekutorovi zálohu uhradit, pokud ji exekutor řádně zdůvodní.<sup>38</sup> Pokud navíc dojde k zastavení exekuce vinou věřitele, pak lze očekávat vyúčtování odměny exekutora a reálných nákladů exekuce věřiteli. Při nedostatku majetku povinného, má pak věřitel možnost se odkázat na riziko exekutora spojené s účelem jeho činnosti (vymožení pohledávky) a tím odmítnout náklady řízení exekuce nad rámec složené zálohy.

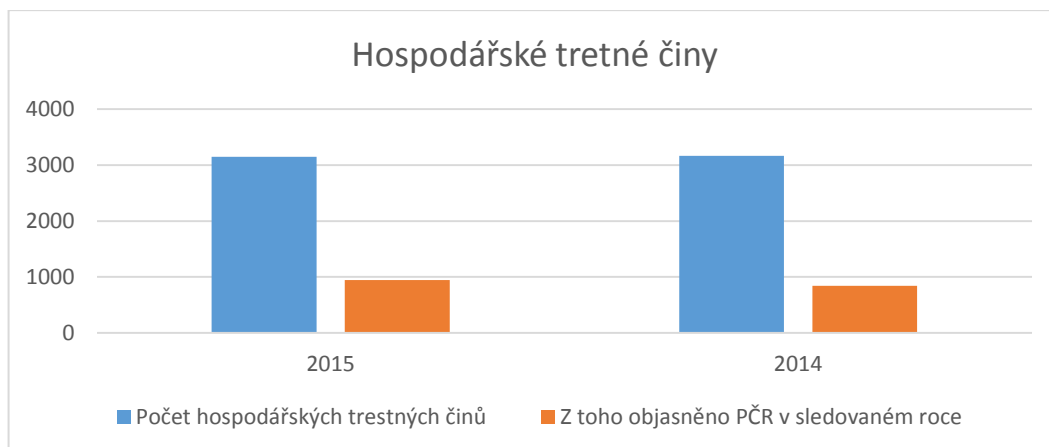
### 4.3.3 Trestní řízení

Součástí vymáhání může být i trestní řízení. Jen velmi stručně zde vysvětlím kontext trestního řízení s vymáháním pohledávek. Při řešení pohledávky podáním trestního oznámení na dlužníka je třeba uvést, že samotné prodlení s úhradou nezakládá dlužníkovu trestní odpovědnost, tedy nezaplacení dluhu není samo o sobě trestným činem. Základním pramenem práva bude zákon č. 141/1961 Sb., trestní řád a zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. Statistiku hospodářských trestných činů vede Policie České republiky.

---

<sup>37</sup> Vyhláška č. 330/2001 Sb

<sup>38</sup> Usnesení Nejvyššího soudu České republiky č. 21 Cdo 2205/2014 z 23.7.2014



Obrázek 3 Graf statistiky hospodářské kriminality (zdroj vlastní)

Trestní řád v § 43, odst. 1 a následující vymezuje nárok poškozeného na náhradu škody nebo nemajetkové újmy či vydání bezdůvodného obohacení takto: „Ten, komu bylo trestným činem ublíženo na zdraví, způsobena majetková škoda nebo nemajetková újma, nebo ten, na jehož úkor se pachatel trestným činem obohatil (poškozený), má právo činit návrh na doplnění dokazování, nahlížet do spisů (§ 65), zúčastnit se sjednávání dohody o vině a trestu, zúčastnit se hlavního líčení a veřejného zasedání konaného o odvolání nebo o schválení dohody o vině a trestu a před skončením řízení se k věci vyjádřit.“ (HAVIT, 2016)

Věřitel jako poškozený může uplatnit pohledávku v rámci trestního řízení za předpokladu, že dlužník spáchal přečin nebo trestný čin, věřiteli vznikla škoda, újma nebo se pachatel bezdůvodně obohatil, dále existuje příčinná souvislost mezi trestným činem a vzniklou škodou a prokáže se dlužníkovi úmyslné zavinění.

Věřitel může být přímým oznamovatelem trestného činu (přečinu). V oznámení pak popíše skutkové okolnosti, které odůvodňují konkrétní podezření s jasně vyčíslenými následky (škodami), čímž se současně stává poškozeným a může se připojit k tomuto řízení s nárokem na náhradu škody (adhezní nárok).<sup>39</sup> Oznamovatel má právo požádat o vyrozumění o průběhu řízení. Poškozený má právo na doručení usnesení o odložení věci, což mu umožňuje ve lhůtě podat stížnost. Taktéž si poškozený může požádat v rámci řízení o doručení usnesení o zahájení trestního řízení. Poškozený, v rámci přípravného či

<sup>39</sup> Projednání nároku poškozeného v rámci trestního řízení (nikoliv zvlášť v civilním řízení)



trestního řízení, může požádat soud či státního zástupce o zajištění majetku obviněného.<sup>40</sup> Předpokladem zajištění je důvodná obava, že uspokojení adhezního nároku bude mařeno nebo ztěžováno. Usnesením lze docílit zákazu nakládání s věcmi, zákazu převést majetek či jej zatížit právy třetích osob.

V § 209 Trestního zákoníku je pak definován trestný čin podvodu. Objektivní stránkou trestného činu je, že pachatel uvede někoho v omyl, využije něčího omylu nebo zamlčí podstatné skutečnosti a způsobí škodu na cizím majetku nikoliv nepatrnou (minimálně 5000,- Kč). Subjektivní stránkou podvodu je pak zřejmé úmyslné zavinění. Z trestných činů proti majetku pak zmíním ještě poškozování věřitele<sup>41</sup>, zvýhodňování věřitele<sup>42</sup>, způsobení úpadku<sup>43</sup>, aj.

Výhodou trestního řízení ve srovnání s civilním soudním řízením je zpravidla rychlejší postup, výrazně nižší náklady věřitele (bez poplatků), neboť jediným očekávaným nákladem je sepsání trestního oznámení a policie vede vyšetřování ve své režii. Výhodou mohou být delší promlčecí lhůty trestných činů oproti běžným promlčecím lhůtám v rámci civilních řízení (v závislosti na výši škody a trestném činu).

Přestože se trestní řízení může zdát jako jakási mantra řešení pohledávky, podstatné je, že musím být spáchán trestní čin. Prokázat pak úmysl jeho pachateli bývá častou překážkou úspěšnosti v trestním řízení.

#### **4.3.4 Insolvenční řízení**

Insolvenční řízení má statut zvláštního soudního řízení, jehož předmětem je projednání úpadku a jeho řízení. Upravuje jej zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Značné množství insolvenčních návrhů (viz. tabulka Insolvenční návrhy ČR) naznačuje, že se jedná o řízení nikoliv výjimečné a je běžným nástrojem využívaným v právním prostředí České republiky. Základními zásadami insolvenčního řízení jsou poměrné uspokojení věřitelů z majetkové podstaty dlužníka, zákaz nespravedlivého poškození nebo nedovoleného zvýhodnění účastníků insolvenčního řízení,

---

<sup>40</sup> § 47, Trestního řádu

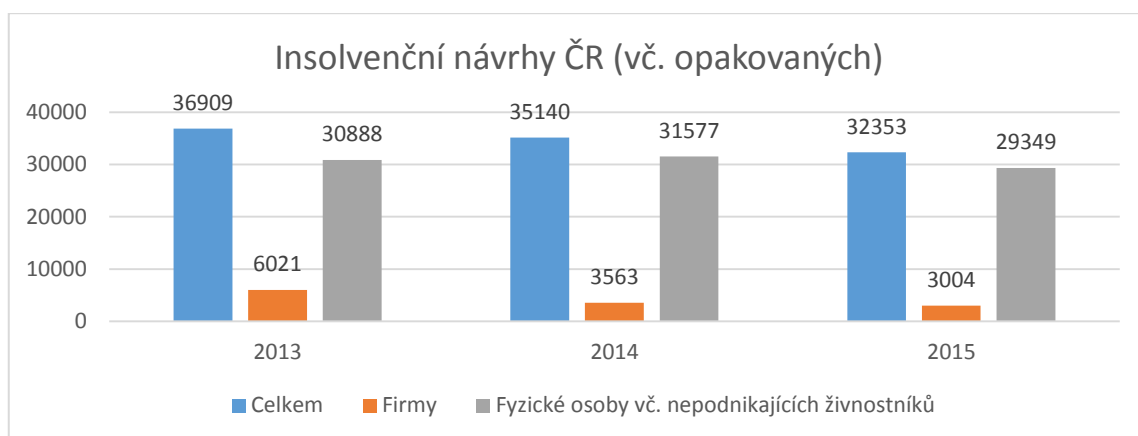
<sup>41</sup> § 222, Trestního zákoníku

<sup>42</sup> § 223, Trestního zákoníku

<sup>43</sup> § 224, Trestního zákoníku

rychlé, hospodárné a co nejvyšší uspokojení věřitelů, zásada rovných podmínek<sup>44</sup>, ochrana práv nabytých v dobré víře<sup>45</sup> a zásada výlučnosti insolvenčního řízení.

Insolvenční řízení je zahajováno na návrh samotného dlužníka nebo jeho věřitele k insolvenčnímu soudu. Insolvenční soud, po obdržení písemného návrhu, zveřejní zahájení insolvenčního řízení do dvou hodin od jeho doručení. Pro zveřejnění informace o zahájení řízení na stránkách Ministerstva spravedlnosti<sup>46</sup> není podstatné splnění zákonných náležitostí takového podání ale samotné doručení návrhu. V dalších krocích soud samozřejmě zkoumá, zda návrh splňuje zákonné náležitosti. Insolvenční soud může požadovat po insolvenčním navrhovateli zálohu na náklady insolvenčního řízení až do výše 50.000 Kč (vyjma navrhovatele, který je zaměstnancem dlužníka, který je od povinnosti složit zálohu zproštěn).



Obrázek 4 Statistika insolvenčních návrhů (zdroj tisková zpráva Vývoj insolvencí v České republice v roce 2015, Creditreform, [www.creditreform.cz](http://www.creditreform.cz))

Fáze insolvenčního řízení lze rozdělit do čtyř základních kroků – zahájení insolvenčního řízení, zjištění (ne)existence úpadku, volba způsobu řešení (konkurs, reorganizace, oddlužení) a vlastní realizace způsobu řešení úpadku.

Konkurs je způsob řešení úpadku, který spočívá v poměrném uspokojení pohledávek věřitelů z výnosu zpeněžení majtkové podstaty. Odděleně se pak přistupuje k zajištěným a nezajištěným pohledávkám, kdy zajištěné pohledávky jsou uspokojovány z majetku, kterým je pohledávka zajištěna. Prohlášením konkursu přechází na insolvenčního správce oprávnění nakládat s majetkovou podstatou, jakož i výkon práv a plnění povinností.

<sup>44</sup> Par conditio creditorum

<sup>45</sup> Bona fide

<sup>46</sup> K dohledání na webové adrese <https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>

Reorganizace je založena na postupném uspokojování věřitelů při zachování podniku dlužníka. Účelem je ozdravení podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu při dohledu věřitelů. Reorganizace je možná jen u dlužníků, kteří za poslední účetní období předcházející insolvenčnímu návrhu měli obrat ve výši min. 50 000 000 Kč, nebo zaměstnávají-li nejméně 50 zaměstnanců.

Oddlužení se týká pouze právnických osob, které nejsou podle zákona považovány za podnikatele a současně nemají dluhy z podnikání nebo fyzických osob, které nemají dluhy z podnikání. V tomto případě může návrh na oddlužení podat pouze dlužník.

Definice úpadku je vymezena v § 3 a následujícím, Insolvenčního zákona. Zde je v prvním odstavci vymezeno, že „úpadek osvědčuje skutečnost, že má dlužník více věřitelů, peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit“ (ZÁGOROVÁ, 2013). Druhý odstavec § 3, písmene a až d pak definuje předpoklad neschopnosti plnit své peněžité závazky takto: „zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti nebo není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí nebo exekucí, nebo nesplnil povinnost předložit seznamy uvedené v §104 odst. 1, kterou mu uložil insolvenční soud.“ (ZÁGOROVÁ, 2013)

Pohledávky z pohledu Insolvenčního zákona mají několik členění a v průběhu řízení je na ně nahlíženo vždy v konsekvencích toho, zda jsou splatné/nesplatné, vykonatelné/nevykonatelné, zajištěné/nezajištěné, přihlášené, pohledávky za majetkovou podstatou a jim postavené na roveň, evidované pohledávky a pohledávky, které nebudou předmětem uspokojení.

Jedním z argumentů (kritérií), které by podnikatel měl zvažovat při zvažování insolvenčního návrhu jsou účinky spojené se zahájením insolvenčního řízení. Mezi ně patří například to, že pohledávky a jiná práva týkající se majetkové podstaty nemohou být uplatněny žalobou (uplatňují se přihláškou pohledávky), právo na uspokojení ze zajištění z majetku dlužníka, náležícího do majetkové podstaty, lze uplatnit jen za podmínek určených insolvenčním zákonem a výkon rozhodnutí či exekucí, lze sice nařídit nelze jej však provést.

Insolvenční zákon definuje povinnost dlužníka podat insolvenční návrh u podnikatelů v situacích, kdy se dozvěděl nebo při řádné pečlivosti se dozvědět měl o svém

úpadku. Tato povinnost se vztahuje na zákonné zástupce dlužníka a jeho statutární orgány a likvidátora dlužníka (je-li ustanoven). Z této povinnosti pak vyplývá ručení členů orgánu při úpadku obchodní korporace dle Zákona o obchodních korporacích.<sup>47</sup> V § 68 odst. 1: „Soud může na návrh insolvenčního správce nebo věřitele obchodní korporace rozhodnout, že člen nebo bývalý člen jejího statutárního orgánu ručí za splnění jejích povinností, jestliže

a) bylo rozhodnuto, že obchodní korporace je v úpadku, a

b) člen nebo bývalý člen statutárního orgánu obchodní korporace věděli nebo měli a mohli vědět, že je obchodní korporace v hrozícím úpadku podle jiného právního předpisu, a v rozporu s péčí řádného hospodáře neučinili za účelem jeho odvrácení vše potřebné a rozumně předpokladatelné.“ (BURDEK, 2013)

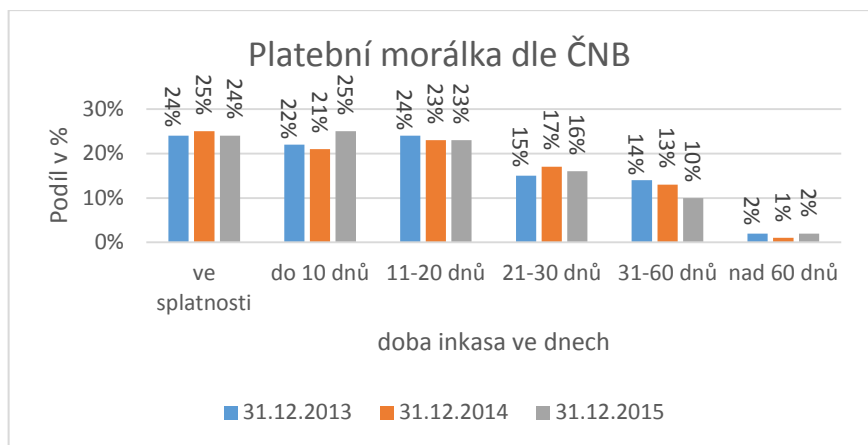
Závěrem této kapitoly doplním, že soud při rozhodnutí o úpadku dlužníka určí lhůtu v rozmezí 30 až 60 dnů na přihlášení pohledávek všech věřitelů (vč. insolvenčního navrhovatele). Při nepřihlášení pohledávky věřitele v této lhůtě se k takové pohledávce v rámci insolvenčního řízení nepřihlíží. Spolu se skutečností, že soud ani dlužník není přímo povinnen věřitelům zahájení insolvenčního řízení adresně oznamovat, klade tato skutečnost na podnikatele nárok v podobě zajištění sledování případné insolvence svých obchodních partnerů.

#### **4.4 Statistiky pohledávek v České republice**

Česká národní banka (dále jen ČNB) pravidelně vydává statistiku platební morálky v nefinančních podnicích, kde uvádí úhradu závazků rozdělenou do šesti skupin. Ve stanoveném termínu tak bylo k 31.12.2015 hrazeno 24 % závazků, do 10 dnů od splatnosti 25 %, ve skupině 11 -20 dnů bylo hrazeno 23 % závazků, se zpožděním 21 – 30 dnů hradily odběratelé závazky v 16 %, od 31 - 60 dnů pak bylo hrazeno 10 % závazků a více jak 60 dní po splatnosti hradilo své závazky 2 % firem. (ČNB, 2016).

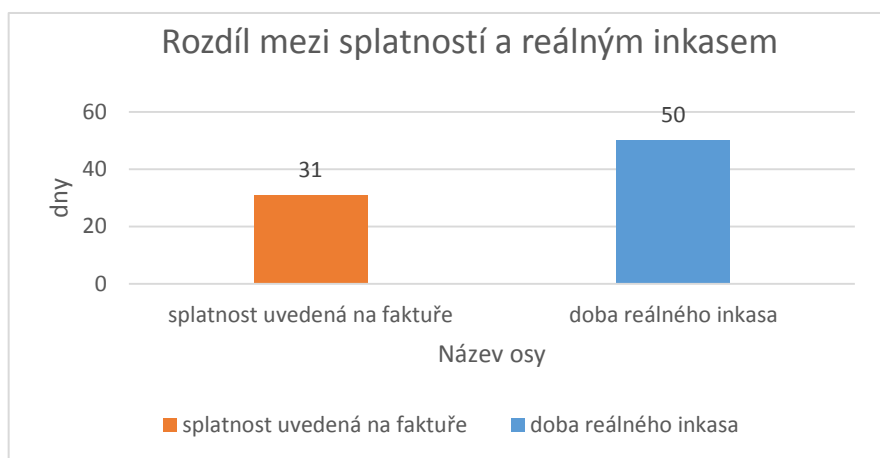
---

<sup>47</sup> Zákon č. 90/2012 Sb.



Obrázek 5 Platební morálka dle ČNB v letech 2013 až 2015 (zdroj vlastní)

**Atradius Credit Insurance N.V.**, která patří k nadnárodním společnostem poskytujícím mj. pojištění a správu pohledávek, pravidelně zveřejňuje průzkum takzvaného platebního parametru pro jednotlivé země či oblasti, ve kterých aktivně působí. Stejně tak bylo společností Atradius učiněno i v květnu 2015. Ve svém zveřejněném průzkumu uvádí, že obchodní úvěr poskytuje 48,8 % dotazovaných. Průměrná poskytnutá splatnost dotazovaných respondentů byla v České republice 31 dnů. Průměrné opoždění plateb (reálné inkaso) pak odpovídalo 20 dnům. Z toho vyplývá, že průměrná doba reálného inkasa byla 51 dnů. Ve splatnosti není uhrazeno 39,9 % pohledávek. Nedobytné pohledávky pak tvoří 1,4 % pohledávek dotazovaných. Nadpoloviční většina, přesně 57 % respondentů, uvedla, že důvodem nedobytných pohledávek je bankrot jejich zákazníka. (ATRADIUS N.V., 2016)



Obrázek 6 Rozdíl mezi splatností a reálným inkasem výzkum Atradius N.V k 05/2015 (zdroj vlastní)

## 5 Správa a vymáhání pohledávek podniku v praxi

V teoretické části diplomové práce jsem zkoumal nástroje, at' už mimosoudní či soudní, správy a vymáhání pohledávek. V praktické části se budu věnovat rozboru jednotlivých úskalí vymáhání pohledávek konkrétní právnické osoby, se kterými jsem se při řešení této problematiky setkával a nadále setkávám. U této právnické osoby jsem zaměstnán jako správce pohledávek od roku 2011. Na základě dohody nebudu mého zaměstnavatele jmenovat a popíši jej jen v rámci ekonomických údajů. Praktická část zahrnuje popis základních problémů, na jejichž řešení jsou průběžně aplikovány nástroje popsání v analytické části.

### 5.1 Charakteristika podniku (organizace)

Organizace, která je předmětem praktické části diplomové práce, je ryze českou společností s ručením omezeným vlastněnou fyzickými osobami a patří k největším tuzemským nákladním spedičím v oblasti sypkých komodit na poli národní a mezinárodní dopravy. Společnost především zajišťuje služby zákazníkům v zemích Evropské unie. Zahájení činnosti se datuje do roku 1997. Počet zaměstnanců je 64, z toho 2 řídicí pracovníci, 10 zaměstnanců managementu a 52 ostatních zaměstnanců. V roce 2013 společnost vykázala zisk po zdanění 44.000 Kč a v roce 2014 byl zisk po zdanění 2.579.000 Kč. Základní kapitál je 9,194 mil. Kč. Mezi základní činnosti patří<sup>48</sup>:

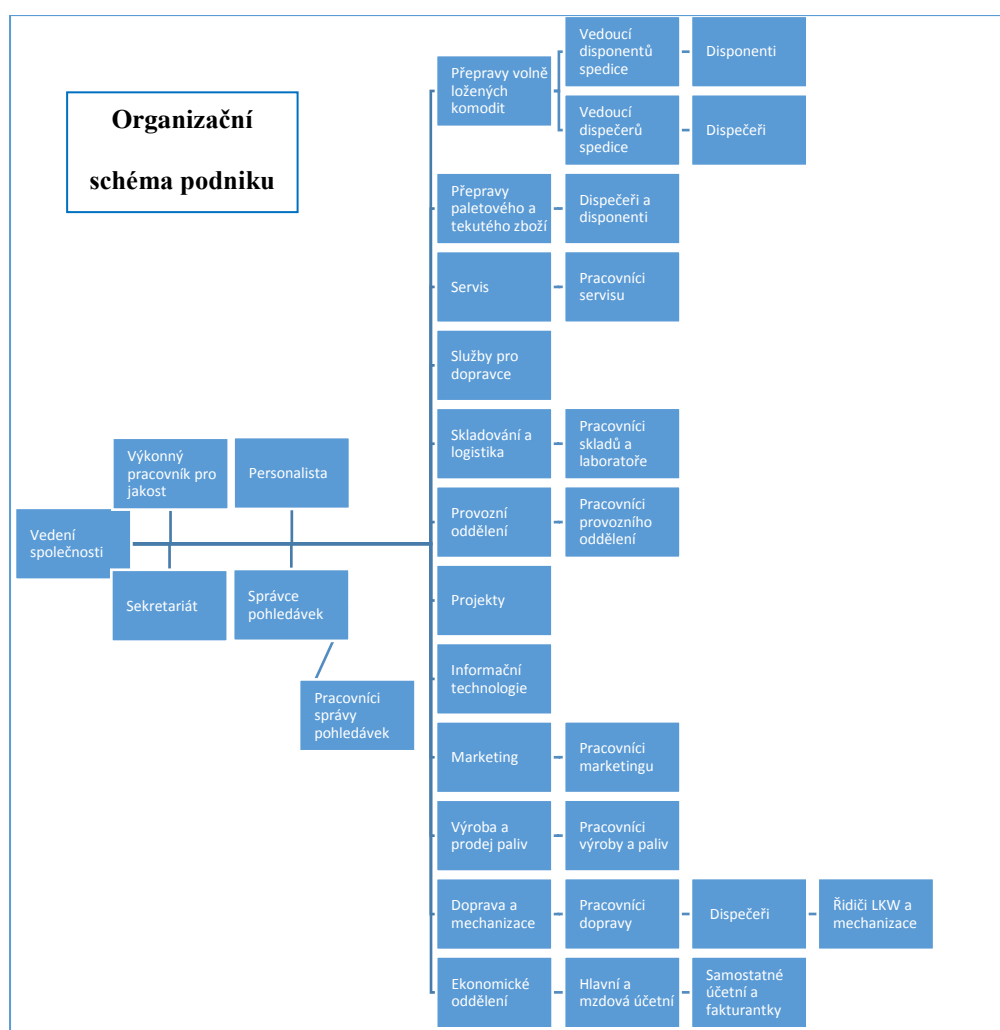
- Provozování nákladní dopravy tuzemské a zahraniční
- Skladování a manipulace se zbožím
- Prodej zboží a služeb dopravcům
- Přípravné stavební a dokončovací práce
- Servis nákladních vozidel, pneuservis
- Výroba a prodej palivového dřeva
- Mechanizace - údržba komunikací
- Provozování školicího střediska

---

<sup>48</sup> K 31.12.2014

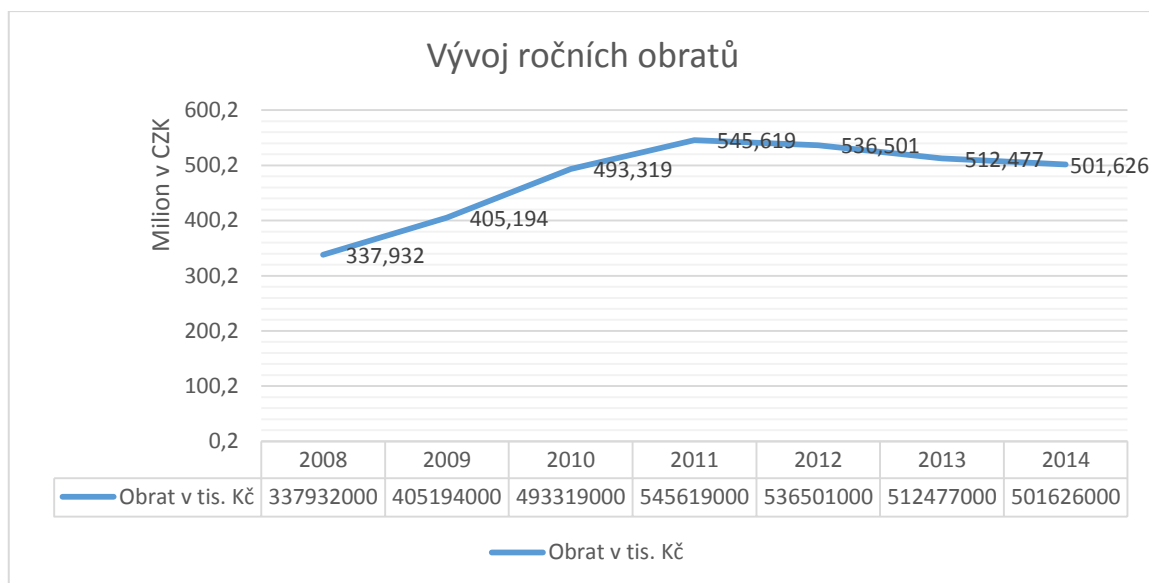
V průběhu roku 2015 společnost transformovala své aktivity mezi více právnických osob, přičemž rozdělila své obchodní činnosti dle jednotlivých oblastí (spedice a provoz nákladních vozidel). Pro účely této práce tato transformace nemá zásadní význam, neboť správa pohledávek je řízena centralizovaně.

Organizace řízení podniku je liniově-štabní a je založena na značné samostatnosti jednotlivých oddělení, přičemž je kladen velký důraz na vzájemnou podporu činnosti jednotlivých oddělení navzájem. Oddělení správy pohledávek je vyčleněno jako štabní středisko podléhající přímo vedení.



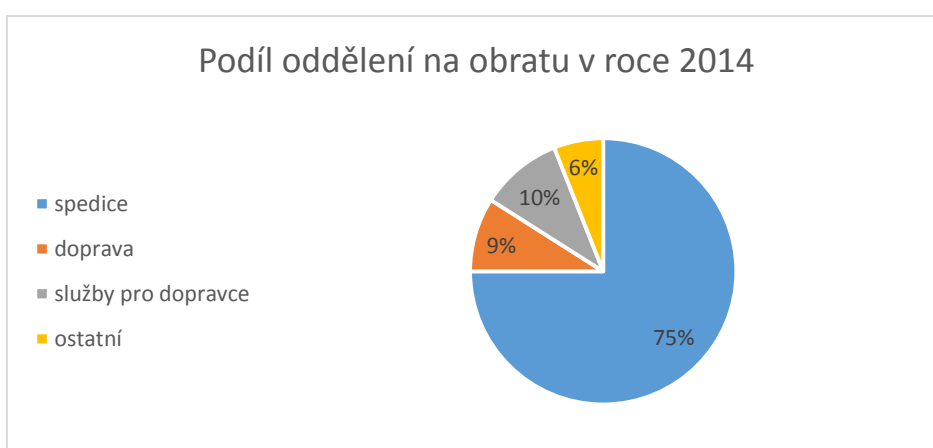
Obrázek 7 Organizační struktura podniku (zdroj vlastní)

Vývoj obratu podniku v letech 2008 až 2011 ukazuje strmý nárůst. V porovnání roku 2008 až 2011 došlo k nárůstu obratu o téměř 38 %. Následně sice došlo k poklesu obratu oproti roku 2011, jeho hodnota však vždy překonala hranici 500 milionů Kč.



Obrázek 8 Vývoj ročních obrátů společnosti v letech 2008 až 2014 (zdroj vlastní)

V letech 2013 a 2014 byl tvořil největší podíl na obratu společnosti výkon spojený se zajištěním přeprav volně loženého zboží (sypkých komodit). V roce 2014 se spedice podílela na obratu bezmála ze tří čtvrtin. Přibližně deseti procenty se pak na obratu podílela oddělení nákladní dopravy (vlastní vozidla) a oddělení zajišťující služby pro dopravce.<sup>49</sup> Společnost ke dni vyhotovení mé práce neměla zpracovanou účetní závěrku, proto mohu použít u vyčíslení obratu a podílu na obratu jen data do roku 2014.



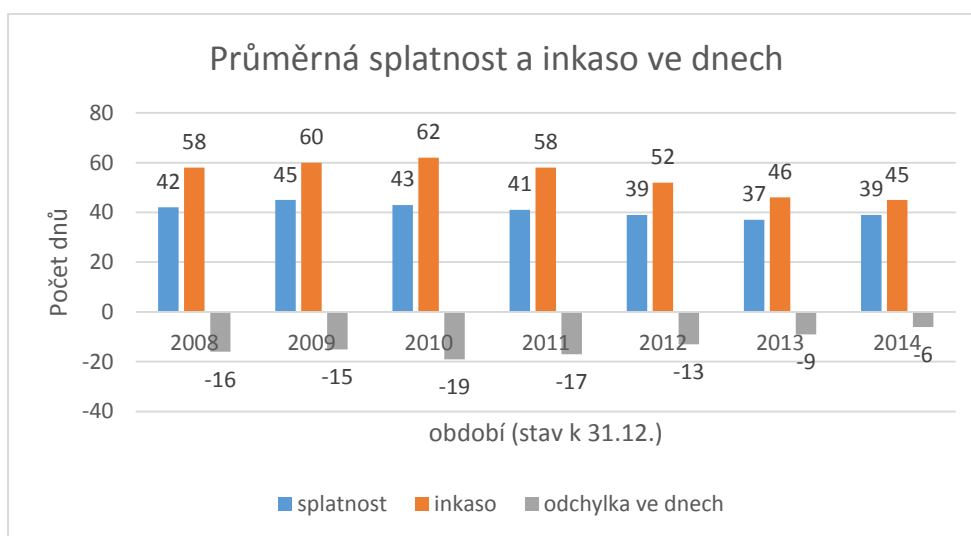
Obrázek 9 Podíl oddělení na obratu v roce 2014 (Zdroj vlastní)

<sup>49</sup> Prodej pohonných hmot, nákladních pneu, náhradních dílů, zajišťování finančních služeb



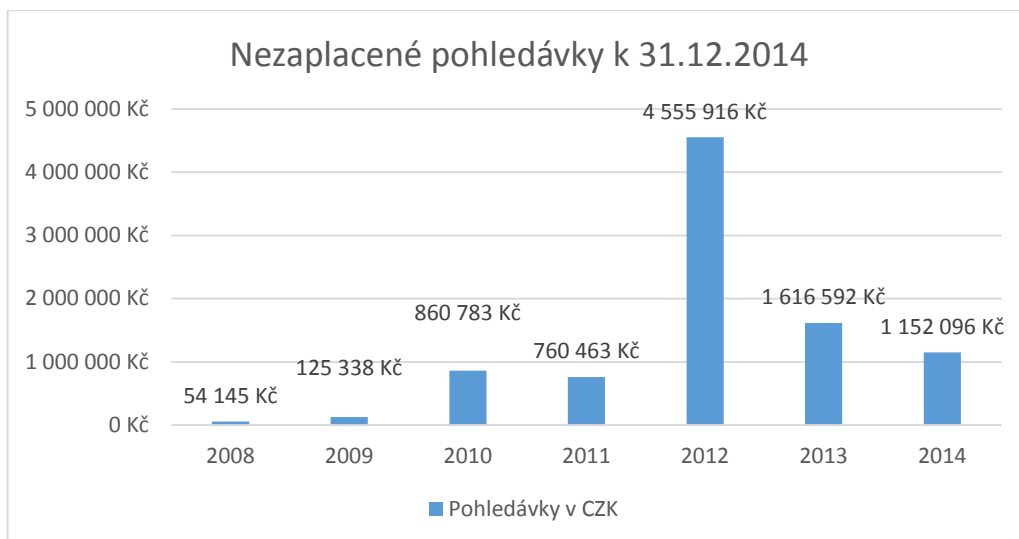
Veškerá činnost byla společností byla zajišťována informačním softwarem Navision financial Biz4 Logistic, který modulárním systémem propojoval agendu účetníků, obchodní činnosti i dopravní agendy. Tento software byl v roce 2015 nahrazen vyšší platformou firemního softwaru Microsoft Dynamics NAV2013 – R1 a R2.

Pohledávky společnosti byly řešeny samostatným oddělením Správa pohledávek s jedním řídicím zaměstnancem a asistentkou řídicího pracovníka. Průměrná splatnost na vystavovaných fakturách se pohybovala v letech 2008 až 2014 od 37 do 45 dnů. Průměrná doba inkasa zaplacených pohledávek vykazuje zlepšující se tendenci, když se pohybovala ve stejném období mezi 45 až 62 dnech. Rozdíl mezi nastavenou splatností jednotlivých faktur a jejich reálným inkasem byl 6 až 17 dní.



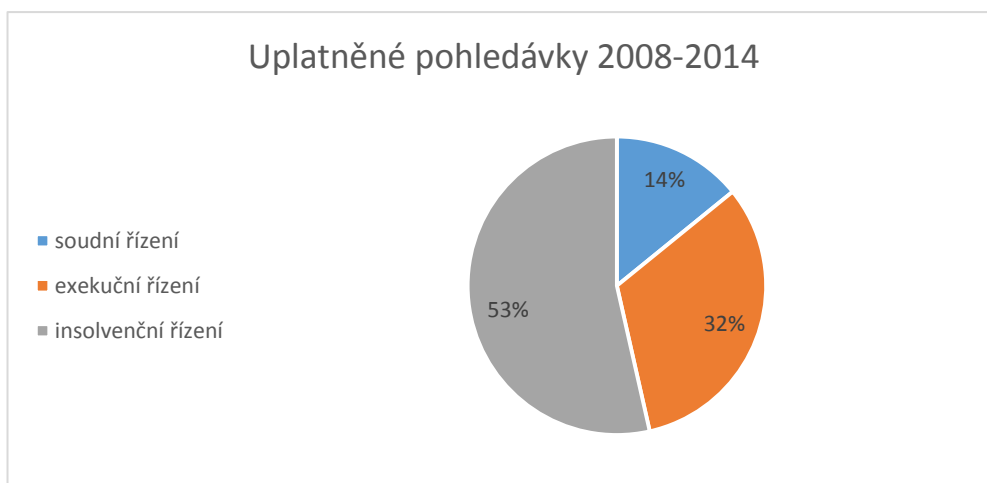
Obrázek 10 Průměrná splatnost a inkaso ve dnech 2008-2014 (zdroj vlastní)

Vývoj splatných pohledávek evidovaných společnostmi vždy ke konci kalendářního roku doznal výrazného vzestupu, který nastal v roce 2010, kdy výše nezaplacených pohledávek nad 90 dní po splatnosti dosáhla 860 000 Kč a v roce 2012 dokonce 4,5 mil. Kč. V následujících letech již docházelo ke stabilizaci situace a poklesu vzniku nedobytných pohledávek.



Obrázek 11 Nezaplacené pohledávky po splatnosti nad 90 dní k 31.12.2014

V období let 2008 až 2014 bylo u pohledávek ve výši více jak 3 mil. Kč (v součtu) docíleno jejich uplatnění v exekuci. 4,9 mil. Kč bylo řešeno insolvenčním řízením a 1,3 mil. Kč pohledávek bylo k 31.12.2014 v probíhajícím soudním řízení. Celkem tak byl v rámci jednotlivých řízení uplatněn balík pohledávek ve výši 9 297 526 Kč.



Obrázek 12 Podíl uplatněných pohledávek v řízení letech 2008 až 2014 (zdroj vlastní)

Průměrná délka získání exekučního titulu při uplatnění pohledávek u obecných soudů České republiky byla 472 dny. Průměr je vypočítán v letech 2008 až 2014 (od uplatnění u soudu po pravomocný rozsudek). Průměrná délka získání exekučního titulu při uplatnění pohledávek v arbitráži byla 92 dny (od uplatnění u arbitra po pravomocný rozhodčí nález).

## **5.2 Negativní faktory ovlivňující správu pohledávek společnosti**

Základní snahou společnosti je nemít nedobytnou pohledávku. S ohledem na reálnost tohoto cíle definujeme tuto snahu jako dlouhodobé snižování rizik spojených s nezaplacením pohledávek. Za tímto účelem je třeba uvést bližší data o pohledávkách a jejich tvorbě ve společnosti.

### **5.2.1 Velké množství pohledávek**

Sledovaný subjekt za období roku 2014 vystavil 13.539 faktur na své odběratele s průměrnou splatností, uvedenou na daňových dokladech, 38 dnů. Průměrná nominální výše pohledávky jedné vystavené faktury je cca 37.050 Kč. Fakturace probíhala převážně v Českých korunách (61 %) nebo v Eurech (38 %). Podíl objemu fakturace na zahraniční zákazníky byl v poměru 62 % Německo, 23 % Slovensko a 15 % ostatní. Počet zákazníků v roce 2014, na něž bylo fakturováno byl 738 (počet identifikačních čísel), z toho 27 se podílelo na celkových tržbách přibližně jednou třetinou.

V roce 2014 tak bylo poskytnuto 13.539 jednotlivých obchodních úvěrů 738 subjektům. Toto nemalé číslo sebou přináší aktuální problémy, které je třeba řešit. Mezi některé z uvedených problémů patří například zda je reálné zajistit ověření bonity obchodních partnerů, se kterými má být realizován obchod? Dokážeme zajistit nebo minimalizovat riziko spojené s již existující pohledávkou, která ještě není splatná? Jak řešit pohledávky, které již po splatnosti jsou?

### **5.2.2 Zajištění dokumentace od subdodavatelů**

Téměř 75 % obratu tvoří pohledávky ze spediční činnosti. Tedy přepravy, které jsou zajišťovány smluvními partnery (doprovci), kdy naše společnost funguje jako prostředník mezi zákazníkem, který nestojí o zajištění svých přepravních potřeb komunikací s desítkami či stovkami dopravců, ale jen s jedním obchodním zástupcem.

Naše schopnost fakturovat přepravu na zákazníka vzniká až ve chvíli, kdy jsou nám doručeny přepravní doklady s dodavatelskou fakturou od dopravce. Tím dochází k prodlení mezi reálným časem poskytnutí služby zákazníkovi a jejím vyúčtováním. Období mezi přijetím dodavatelské faktury od dopravce a vyúčtováním na zákazníka, tak vzniká jakési vakuum, kdy pohledávka ještě není vyúčtována, čímž neběží splatnost a není součástí sledovaného rizika, ale závazek k dopravci bude dříve či později bude realizován

(zúčtován). V praxi tak docházelo k situacím, kdy byl schválený obchodní úvěr na jednoho klienta překročen z důvodů postupného zúčtování faktur od dodavatelů. Jak eliminovat riziko spojené s prodlením fakturace ze strany dodavatelů? Jak při daném množství pohledávek (faktur), zajistit včasné vyúčtování na zákazníka? Jak zajistit nepřekročení povoleného obchodního úvěru způsobené průběžným účtováním přeprav?

### **5.2.3 Promlčení pohledávek**

Promlčení pohledávek z titulu národní přepravy či dopravy se řídí Občanským zákoníkem, který ji definuje jako tříletou.<sup>50</sup> Při realizaci mezinárodní přepravy, tedy přepravy v rámci dvou a více národních států, je promlčení podřízeno mezinárodní úmluvě CMR<sup>51</sup>, která promlčení mezinárodní přepravy stanoví ve lhůtě 12 kalendářních měsíců od uskutečnění přepravy. V rámci českých soudů je obecně uznávána lhůta 15 měsíců, která odráží prostor pro splatnost přepravy. Jak zamezit promlčení přeprav, aniž by nevznikaly zvýšené náklady spojené se soudním uplatněním pohledávek?

### **5.2.4 Kompetence a odpovědnost**

Při realizování služby pro zákazníka se střetává mnoho zájmů, ať již uvnitř společnosti nebo navenek. Dojednávání jednotlivých obchodů se zákazníkem a jejich podmínek má v kompetenci vždy obchodník nebo jeho nadřízený, neboť zná nejlépe potřeby zákazníka a smyslem jeho práce je obchod zrealizovat. Obchodník je hodnocen podle zrealizovaných obchodů. Dispečer, který řídí přepravní kapacitu tak, aby byl schopný vždy pružně reagovat na potřeby pohybu zboží sleduje taktéž své zájmy a je odpovědný za smlouvené podmínky ceny i splatnosti s dopravcem. Stejně tak do procesu pohledávky vstupuje účetní oddělení, které zase realizuje potřebu správnosti a úplnosti dodané dokumentace v souvislosti s požadavky zákazníka i zákonem definovaných náležitostí jednotlivých přeprav. Správce pohledávek zase sleduje „svůj“ zájem zabezpečit plynulou správu pohledávek a to může být v přímém rozporu se snahou obchodníka maximalizovat počet přeprav (výši obchodního úvěru). Potíže s vymezením kompetencí narůstají počtem dispečerů a obchodníků, jejichž průměrný počet byl na čísle 20 v roce 2014. Je reálné definovat kompetence tak, aby nedocházelo k poškozování obchodních zájmů společnosti a současně se neúměrně nezvyšovalo riziko spojené s nedobytnými

---

<sup>50</sup> § 629

<sup>51</sup> Úmluva CMR o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě

pohledávkami? Jak zajistit dostatečnou informovanost zúčastněných osob a dodržování pravidel ochrany?

### **5.2.5 Dokumentace**

Každý jednotlivý smluvní vztah má mít jasně definovaná kritéria, aby při odchýlení od sjednaných podmínek bylo možné dožadovat se nápravy při jejich nesplnění. Zajištění dokumentace má přímý vliv na prokazatelnost pohledávky při jejím mimosoudním i soudním řešení. Jak zajistit, v daném množství obchodních případů, dokumentaci tak, aby poskytovala maximální ochranu pohledávek již před vznikem problému? Jakou dokumentaci použít, při mimosoudním řešení již splatné pohledávky?

### **5.2.6 Řešení pohledávek po splatnosti**

Řešení pohledávek po splatnosti může mít několik podob. Může být řešeno s důrazem na mimosoudní řešení nebo na soudní řešení. Opět při zvažování zvoleného postupu musí podnikatel přistupovat k řešení s ohledem na konkrétní okolnosti. Mezi takové okolnosti patří například to, že pohledávka po splatnosti dostává zákazníka do role dlužníka, je ale třeba si uvědomit, že po uhrazení splatné pohledávky, může mít podnikatel zájem pokračovat s dlužníkem, který je stále potenciálním zákazníkem, v obchodech.

Nezbytnou otázkou předchozích témat zůstává zůstává, zda má smysl řešit pohledávku jinak, než okamžitou žalobou, pokud zákazník nesplní své povinnosti a dostane se do prodlení s fakturou? Zda by primárním cílem nemělo být soudní uplatnění pohledávky a její uspokojení v rámci soudního řízení? A pokud existuje možnost uplatnění pohledávky u obecných soudů, pak zda dává smysl řešit pohledávku žalobou k rozhodčímu soudu? Je možné zabránit insolvenci zákazníka, přesněji je možné zabránit uspokojování pohledávky v rámci insolvenčního řízení zákazníka?

## **5.3 Kauzistika aneb konkrétní příklady, které ovlivnily správu pohledávek**

Při hledání vhodného řešení od úpravy firemního softwaru, definici kompetencí až po volbu soudního řešení či alternativ, jsem vždy reagoval zčásti na predikci předpokládaných potíží a z větší části na konkrétní případy, které jsem v průběhu funkce správce pohledávek řešil. K pochopení a dokreslení uplatněných řešení považuji proto za vhodné uvést základní parametry několika případů, které byly vodítkem k aplikaci změn

při řízení pohledávek. Přestože se jedná o reálné a zdokumentované případy, pro potřeby této práce si vystačím se smyšlenými názvy společností, neboť od dlužníků nemám povolení jejich jména a názvy společností využít. Společnosti proto nazvu Alfa, s.r.o. a Beta, s.r.o. a Gama, s.r.o.

### **5.3.1 Alfa, s.r.o.**

Společnost Alfa, s.r.o. byla ryze českou společností, která se zabývala zemědělskou činností. Základní kapitál společnosti byl 100.000 Kč. Společnost vlastnili dvě fyzické osoby, které byly současně jednateli. Každý mohl za společnost jednat bez omezení.

Pro tohoto zákazníka jsme nákladními vozidly vyváželi sklady naplněné zemědělskými komoditami (obilí, brambory, ječmen). Obchody se zákazníkem sjednával přímo vedoucí spedice, který měl v kompetenci sjednání obchodních podmínek i hlídání jejich dodržování. V rámci informačního systému bylo nastaveno maximální obchodní saldo ve výši 750.000 Kč<sup>52</sup>. Se zákazníkem se jednalo o první obchodní zkušenost, dříve tedy nebyly realizovány žádné zakázky. Splatnost nastavil vedoucí spedice na 90 dní od doručení faktury. Přepravy byly pro zákazníka realizovány jak vlastní přepravou, tak vozidly dopravních partnerů.

Případ se dostal ke správci pohledávek ve chvíli, kdy po uplynutí splatnosti dlužník neuhradil prvních 450.000,- Kč. Na základě zjištěných informací a neuhrazení splatných faktur došlo k okamžitému zastavení přeprav vykonávaných pro zákazníka. Přestože byl maximální obchodní úvěr v systému nastaven na částku 750.000 Kč, dluh dosáhl nakonec částky 1.958.000 Kč, a to z toho důvodu, že maximální obchodní úvěr v systému zohledňoval pouze vystavené faktury na zákazníka a nikoliv počet objednávek zadaných do systému. V praxi tak došlo k tomu, že odhadovaná a smluvená míra rizika, definovaná maximálním obchodním úvěrem, byla značně překročena. Při následném řešení problému se ukázalo, že definice míry rizika byla vedoucím obchodníkem zcela nekompetentní. Míru rizika nenastavoval po prověření zákazníka, ale jen dle vlastního uvážení bez znalostí základních parametrů. O čemž svědčí i nastavení 90 denní splatnosti zákazníkovi bez předchozích platebních zkušeností. Jako problematické se ukázalo i to, že informační systém neupozornil na splatné pohledávky u nového zákazníka ihned. Pohledávky sice byly pravidelně kontrolovány, ale v rozsahu realizovaných obchodů i dlouhé splatnosti

---

<sup>52</sup> Maximální součet přeprav vyjádřený v Kč před splatností (nevyšší přípustná míra obchodního úvěru)

došlo ke kumulaci splatných pohledávek v průběhu jednoho týdne. Při shromažďování dokumentace navíc k případu chyběly objednávky, neboť zákazník objednával přepravy na základě několika e-mailů a následné telefonické komunikace, kde nebyla jasně definována splatnost a další podmínky dopravy. E-mailové objednávky navíc nezahrnovaly celý rozsah dodávek pro zákazníka. Po zběžné kontrole veřejně dostupného obchodního rejstříku bylo zřejmé, že jeden z majitelů má obstavený obchodní podíl kvůli exekuci na svoji osobu. Pouhým náhledem do veřejného rejstříku mohlo dojít k zamezení vznku následné pohledávky.

### **5.3.2 Beta, s.r.o.**

Společnost Beta, s.r.o. byla opět ryze českou společností, která se zabývala prodejem autodoplňků. Základní kapitál společnosti byl 200.000 Kč. Jednatel i majitelem společnosti byla jedna fyzická osoba.

Zákazník se na naši společnost obrátil v prosinci 2012 s žádostí o zajištění dopravy jedním plachtovým kamionem. Jednalo se o nového zákazníka, proto byla nastavena splatnost 14 dní od data doručení faktury. Obchodní úvěr byl nastaven jen pro tento případ na částku 15.000 Kč.

Ohledně splatnosti byl zákazník urgován o zaplacení a když ani po několika příslibech a více jak měsíční prodlevě nedošlo k úhradě dluhu, bylo rozhodnuto o soudním uplatnění pohledávky. Pohledávka neobsahovala žádné rozpory, tedy byla předána advokátovi k podání platebního rozkazu, který jej zaslal soudu v únoru 2013. Proti platebnímu rozkazu se dlužník odvolal a byť jeho byly argumenty zcela zcestné a v rozporu s dokladovanou skutečností, Okresní soud v Ústí nad Labem nařídil jednání. Je třeba dodat, že jednání bylo soudem nařízeno po opakovaných urgencích z naší strany, až v listopadu 2014 (téměř po 21 měsících od podání platebního rozkazu). Na jednání navrhl dlužník pozvat svědky, přičemž soud nařídil další jednání na červen 2015. V tu dobu již dlužník nic nerozporoval, neboť se na jednání za dlužníka nikdo nedostavil a soud byl nucen rozhodnout o povinnosti dlužníka uhradit dluh včetně příslušenství a nákladů právního zastoupení. Společnost Beta, s.r.o. již tou dobou byla vlastněna a řízena občanem Kazachstánu, který se na známých adresách nevyskytuje. Trestní oznámení podané na původního jednatele bylo ze strany policie odmítnuto jako neodůvodněné.

V tomto případě nelze jako vyníka dluhu označit obchodníky spedice, či špatný systém řízení obchodního procesu. Dlužník byl z veřejných zdrojů prověřen před samotným obchodem, splatnost byla nastavena nízko a disponovali jsme i řádnou objednávkou. Rozhodnutí povolit splatnost odpovídalo i částce obchodu. Bohužel průběh žaloby doznal značného prodlení z důvodů zaměstnanosti soudu a omezené schopnosti získat exekuční titul v odpovídajícím čase, což umožnilo dlužníkovi „prodat“ společnost, tedy zbavit se osobní zodpovědnosti. Situaci případně mohlo změnit dohledání dlužníka osobně a fyzická kontrola sídel a bydliště, jelikož po zahájení soudního řízení bylo zjištěno, že sídlem společnosti Beta, s.r.o. je tkzv. office house, kde se reálně nachází pouze seznam více jak 700 firem, které v místě žádnou činnost nevykonávají. Také bydliště dlužníka byl Městský úřad.

### **5.3.3 Gama, s.r.o.**

Společnost Gama, s.r.o. je českou společností vlastněnou jednou fyzickou osobou, která je současně jednatelem. Základní kapitál je 500.000 Kč.

Tento zákazník byl dlouhodobým partnerem naší společnosti a za dobu obchodní spolupráce, která trvala od roku 2008, uhradil obchody za více než 25 mil. Kč. Zákazník byl spediční společností a tedy byl považován za konkurenci. Vzhledem ke specifické části trhu, kterou obsluhoval na základě dlouhodobých dobrých vazeb s koncovým zákazníkem, svolilo vedení společnosti ke spolupráci s tímto klientem. Zákazník měl nastavenou splatnost 60 dní a v průběhu dlouholeté spolupráce vždy platil s maximálním zpožděním do 7 kalendářních dnů (průměrná doba inkasa 67 dnů). Obchodní úvěr tak byl zákazníkovi poskytnut do maximální výše 1,5 mil. Kč a maximální splatný úvěr byl omezen částkou 350.000 Kč

V září 2014 došlo ke zpoždění úhrad od zákazníka. Při osobním jednání zákazník připustil ekonomické potíže, do kterých jej dostala insolvence jeho hlavního obchodního partnera. Díky vhodné argumentaci a ochotě zákazníka dluh skutečně řešit, jednatel společnosti Gama, s.r.o. dluh uznal osobně (zaručil se za jeho splnění) a bylo domluveno splácení. Toto splácení ovšem nebyl zákazník schopen zajistit a hrozila jeho insolvence, kterou mu argumentoval jeho další věřitel. Dlužník, zjevně motivován osobním zaručením pohledávky, domluvil postoupení pohledávky ve výši 1,1 mil. Kč na svého bonitního klienta. Pohledávku jsme tedy prodali třetímu subjektu, který ji započel se svými závazky ke společnosti Gama, s.r.o. I když se jednalo o úplatné postoupení a ztráta



oproti nominální hodnotě pohledávky byla téměř 200.000 Kč, společnost Gama, s.r.o. záhy musela sama vyhlásit úpadek a vzhledem k nulovému majetku společnosti nebylo reálné očekávat vyšší výnos z průběhu insolvenčního řízení.

#### **5.4 Implementace ochranných prvků v rámci podnikového informačního systému**

Při množství jednotlivých pohledávek bylo třeba reagovat na vzniklé potíže tak, aby se neopakovaly. Abychom byli schopni definovat potřebu parametrů informačního systému při správě pohledávek, musíme nejdříve definovat, co vytváří konečnou pohledávku. Již v předchozích kapitolách jsme se věnovali procesům, kterými podnikatel predikuje riziko spojené s fakturací na splatnost. Výsledkem predikce rizika by měl být odhadovaný obchodní úvěr (saldo obchodu), který je podnikatel ochoten akceptovat, aniž by měl reálně peníze od zákazníka inkasované. Informační systém by takovýto přehled měl podnikateli nabídnout. Mou snahou a snahou managementu společnosti je při řešení pohledávek získat díky informačnímu systému nejen aktuální přehled, ale také automatickou „brzdu“, která zamezí překročení předem zadefinovaného rizika.

Výhodou při řešení správy pohledávek a aplikaci potřebných změn v rámci informační struktury (softwaru) byla skutečnost, že veškerá činnost podniku byla řízena jedním softwarem a úpravy tohoto softwaru mají a měly vliv na všechny účastníky, kteří v rámci života pohledávky vstupovali do tohoto procesu. Využívaný software je modulární, tedy každá činnost podnikatele je řešena modulem v rámci tohoto programu. Každý z uživatelů programu má k dispozici jen ty moduly, které se přímo týkají jeho činnosti a i v rámci těchto modulů je dále možné omezit konkrétní práva uživatele, dle jeho zařazení. Fakturantky se tak například dostanou do modulu Finance, obchodníci a disponenti pak do modulu Logistika apod. Základní dělení obchodních dat (informací) je členěno na zákazníky a dodavatele takzv. systémem karet. Každá jednotlivá karta obsahuje informace k zákazníkovi či dodavateli. Mezi takové informace patří identifikace obchodního partnera, historie spolupráce, aktuální obchodní saldo, splatné saldo apod.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Mimo jiné adresa sídla, kontakty, kontaktní osoby, dokumentaci, souhrn účetních dokladů s vazbou na kartu dodavatele nebo zákazníka.

### 5.4.1 Úprava režimu obchodních úvěrů

Při řešení obchodního úvěru jsme řešili problémy s jeho definicí. Původně byl obchodní úvěr v systému definován jako součet všech vystavených faktur, které nebyly uhrazeny (před i po splatnosti). K obchodnímu úvěru byl v systému zaveden jeho limit, který byl přímo na kartě zákazníka. Tento limit byl nastavován vedoucím oddělení, které obchod se zákazníkem realizovalo. Pokud byl obchodní úvěr překročen, pak vedoucí měl možnost obchod zastavit nebo jej navýšit. Změna obchodního salda se vždy zaznamenávala a je zpětně dohledatelné kým a kdy byla učiněna. Důvod nastavování obchodních sald byl v přímé kompetenci vedoucího oddělení a nesl za jeho výši odpovědnost.

Zásadní slabina tohoto řešení byla odhalena právě při vzniku dluhu společnosti Alfa, s.r.o. Obchodní saldo nezohledňovalo skutečný objem obchodu, neboť nezohledňovalo všechny realizované přepravy. Systém se nově nastavil tak, aby se do realizovaného obchodního úvěru zahrnovaly nejen vystavené faktury, ale také již zadané objednávky přeprav, které se pro zákazníka měly realizovat či se realizovaly a účtárna dosud neměla k dispozici dokumentaci, na jejímž základě by mohla přepravu vyúčtovat na zákazníka. I po zavedení tohoto systému selhal lidský faktor, který výrazně zhoršil účinnost kontroly. Obchodníci při realizaci zakázek mohli narazit na automatické zamítnutí systému přijmout další objednávku, neboť již v součtu převyšovala objem povoleného maximálního obchodního salda. Obchodníci tento systém obcházel tak, že objednávky nezaevidovali v systému a vyčkali do chvíle, než zákazník snížil objem obchodu následnou úhradou. Tímto krokem nejenže narušili proces řízení pohledávek, ale také významně zhoršili jeho sledování. Po zjištění tohoto problému, byl podobný přístup zamítnut jako porušení pracovních povinností, byla vydána směrnice v rámci řízení pohledávek a uvedené řešení bylo zahrnuto do školení prevence vzniku pohledávek. Každý obchodník zadávající novou objednávku má nyní povinnost ji zdat do systému do 24 hodin od objednání zákazníkem. Výši obchodního salda má v kompetenci vedoucí pracovník každého obchodního oddělení a vedení společnosti. U zákazníků, kteří jsou problematictí a je zakázáno jim poskytovat obchodní úvěr je nastavena částka obchodního salda -1 Kč, což znemožní zdat jakoukoliv novou objednávku.

Při určování rizika se ukázalo jako nezbytné sledovat i výši splatného obchodního úvěru u jednotlivých zákazníků. Na kartě zákazníka si nyní může každý ihned zobrazit,

jaký je aktuální objem obchodu a jaká část z tohoto obchodu je splatná. Tato úprava umožnila definovat míru akceptovatelného rizika při zjištění splatných pohledávek a zároveň nastavila nutnost okamžitého zásahu správce pohledávek, pokud je toto saldo překročeno. Systém je nyní nastaven tak, že částka splatných faktur u zákazníka má definován limit v konkrétní výši. Tento limit nastavuje vždy správce pohledávek. U nových zákazníků je tento limit 0 Kč. U stálých obchodů je pak splatné saldo tolerováno ve výši 10 až 20%. Také se zautomatizoval proces nastavování sald v závislosti na splatnosti pohledávek. Je-li u zákazníka splatná pohledávka na 30 dní, nastaví se splatného salda systémem na 0 Kč. Tedy po úhradě splatné pohledávky je možné dále obchodovat v rámci povoleného obchodního salda. Je-li pohledávka po splatnosti více jak 60 dní nastaví sa obchodní salda automaticky na -1 Kč. Tato úprava má význam v tom, že i po úhradě není možno obchodovat se zákazníkem bez povolení odpovědné osoby.

Další změnou v informačním systému bylo automatické snížení obchodních úvěrů (i po splatnosti) na 0 Kč v případě, že na dané kartě zákazníka nedošlo k žádnému obchodu po dobu 90 dnů. Tato úprava reaguje na změny v čase, kterými každý potenciální klient prochází. Při obchodování po více jak 90 dnech od posledního prověření zákazníka, jsme tak nuceni provést jeho prověření znovu. Tuto změnu jsme zrealizovali na konci roku 2012.

## **5.4.2 Sledování statistik obchodu**

Jedním z vodítek pro nastavování obchodních úvěrů je historie spolupráce s konkrétním zákazníkem. Bylo třeba nastavit tento zdroj informací tak, aby každý odpovědný pracovník měl možnost využít nasbíraná data při rozhodování. Proto na každé kartě zákazníka byla zavedena statistika obchodu, která zahrnuje celkový objem realizovaného obchodu, průměrnou splatnost nastavovanou na kartě zákazníka<sup>54</sup>, průměrnou dobu inkasa a průměrnou dobu inkasa po splatnosti. Celkové průměrné hodnoty jsou ještě uvedeny kvůli přehlednosti zvláště za jednotlivé kalendářní roky (4 roky od aktuálního data zpět).

---

<sup>54</sup> Splatnost se mnohdy v průběhu let mění, proto se vypočítává průměr zadaných hodnot.

### **5.4.3 Automatické upomínání**

Množství realizovaných obchodů i jednotlivých pohledávek mne vedlo k závěru, že je třeba automatizovat systém upomínání zákazníků. Definoval jsem 3 stupně automatického upomínání. Systém, na základě nastavených dat, týden po splatnosti vygeneruje automatickou upomínku a odešle ji na e-mail zákazníka zadaný v systému. První upomínka má funkci upozornění. V druhé upomínce (zasílána 15 dní po splatnosti), je již důraznější žádost o nápravu situace a třetí stupeň upomínky je odeslán 30. den po splatnosti formou předžalobní výzvy k úhradě dluhu.

Tento systém je limitován, na přání obchodníků, ručním zadáním úrovně upomínání jednotlivých zákazníků. Automaticky jsou na všech kartách zákazníků zatrhnuty všechny úrovně upomínání a po konzultaci jsme u nejvýznamnějších klientů zrušili upomínání třetí nebo druhou a třetí úrovní („odškrtnutím“ políčka na kartě zákazníka).

### **5.4.4 Sledování dodavatelské fakturace**

V situaci, kdy téměř tři čtvrtiny obratu tvoří služby zajišťované subdodavateli, bylo nezbytné zajistit včasné doručení dokumentace od dopravních partnerů. Nezřídka docházelo i k tomu, že dokumentace nebyla vůbec dodavatelem odeslána, doručena poštou, či se „zasekla“ v reklamačním řízení, které nebylo dořešeno. V takových případech nebylo možné čekat na reakci nespokojeného zákazníka, který urgoval nevyúčtování přepravy. V horším případě, z pohledu správce pohledávek, na promlčení přepravy či nepřihlášení pohledávky do insolvence aj.

Bylo proto rozhodnuto o nastavení parametrů informačního systému tak, že každá zaevidovaná dodavatelská objednávka, která se nezúčtuje přijatou fakturou do 21 kalendářních dní od jejího zadání, automaticky zašle hlášení na odpovědného dispečera o zjištěném stavu. Dispečer má možnost buď nákupní objednávku zrušit (pokud nebyla realizována) nebo zaurgovat dodání dokumentace i dopravce. Po dalších sedmi dnech je zasíláno hlášení na zadanou e-mailovou adresu dopravci a po dalších 7 dnech vedoucímu fakturace, který situaci následně řeší s nadřízeným dispečera. Každá z jednotlivých urgencí je vždy zobrazena i odpovědnému dispečerovi.

Dopravce je také motivován smlouvou o přepravě či objednávkou, kterou dispečerovi potvrzuje a zasílá naskenovanou (objedávka) a poštou (smlouva o přepravě). Součástí sankce je pokuta za pozdní dodání dokladů až do výše hodnoty přepravy.

Dispečer je také motivován srážou osobního ohodnocení v případě „netečnosti“ k zasílaným urgencím nerealizovaných objednávek.

#### **5.4.5 Hodnocení obchodních partnerů dodavatelským systémem**

Přestože ve společnosti probíhají pravidelná školení obchodníků za účelem seznámení se s nástroji prověřování zákazníků z veřejných zdrojů a firemní politikou správy pohledávek a pravidly, která je třeba dodržovat při práci, rozhodli jsme se využít dodavatelských služeb k hodnocení bonity obchodního partnera.

Na trhu je několik společností, které podobnou službu nabízejí. Rozhodujícím kritériem u nás byla cena a akceptace tohoto ověření pojišťovnou pohledávek. V rámci uvedeného jsme implementovali systém kontroly obchodních partnerů od společnosti Bisnode Česká republika, a.s. Pokud vedoucí obchodník chce nastavit u zákazníka obchodní úvěr, musí provést jeho bonifikaci přes dodavatelský systém. Na základě zakliknutí na kartě zákazníka proběhne automatické ověření klienta v databázi dodavatele a dalších veřejných i neveřejných databázích a výsledkem je skóre bonity<sup>55</sup>. Pokud dosahuje v hodnocení ratingu BBB, pak je riziko považováno za akceptovatelné. Hodnocení BBB nedostane společnost, která se nalází v insolvenčním řízení, je na ni evidována exekuce a jsou na ní v databázích dodavatele dohledány další pohledávky (dluhy).

Pokud je score horší, je třeba zákazníka prověřit a saldo povolit v kombinaci se souhlasným stanoviskem správce pohledávek nebo vedení společnosti, pokud je stanovisko správce pohledávek k poskytnutí obchodního úvěru negativní.

Náklady při zakoupení jednoho tisíce reportů jsou účtovány pro Českou a Slovenskou republiku ve výši 50,- Kč/jeden report (zákazník). V rámci zahraničí je účtována cena v rozpětí 800,- Kč do 3000,- Kč v závislosti na zemi. Toto hodnocení zákazníků jsme zavedli v roce 2015 a očekáváme od něho sofistikované zhodnocení základních rizik dodavatelskou službou, ale také splnění podmínek pojišťovny pohledávek při realizaci pojištění.

---

<sup>55</sup> Kredit info - sleduje např. centrální registr exekucí, insolvenční rejstřík a jiné dluhy v dostupných databázích.

## 5.4.6 Automatické sledování veřejných rejstříků

Žádný z našich klientů nemá povinnost nahlašovat nám vstup do insolvence<sup>56</sup>. V praxi je naopak výhodou, pokud klient takovou informaci nesdělí, neboť se pohledávky nepřihlášené v řádné lhůtě do insolvenčního řízení v jeho průběhu neuspokojují. Rozhodli jsme se proto pro zajištění včasného zjištění takto závažné skutečnosti využit služeb dodavatele. V tomto případě se jedná o společnost OSTER s.r.o., která provozuje portal [www.i-radar.sk](http://www.i-radar.sk) (dále iRadar). Náš systém automaticky jednou týdně o víkendu vygeneruje všechna identifikační čísla obchodních partnerů s aktuálním obchodním saldem a prověří je v systému iRadaru, zda nedošlo k zahájení insolvenčního systému. Výhoda tohoto hlídání je v rozsahu (hlídá české, slovenské a rakouské společnosti) a v ceně, kdy počet sledovaných partnerů je neomezen a cena je 4 Eura měsíčně.

Při zjištění shody, tedy zahájení insolvenčního řízení u konkrétního obchodního partnera, jsou automaticky nastavena obchodní a splatné úvěry na -1 Kč a je e-mailem kontaktován vedoucí obchodník, vedoucí finančního oddělení, vedení a správce pohledávek.

Systém v rámci České republiky sleduje z portálů Ministerstev spravedlnosti a vnitra sleduje vstup zákazníků do likvidace, případné snížení základního kapitálu, insolvenční ve všech jejích formách a výzvu k přihlášení pohledávek.

## 5.5 Dokumentace řízení pohledávek jako nástroj zlepšení pozice věřitele

Pohledávka vzniká již sjednáním obchodu. Pro zkvalitnění řešení pohledávek bylo třeba definovat jasnou dokumentaci, která náleží k obchodu (pohledávce) před jejím vznikem, v průběhu koloběhu dokladů a po navržení její splatnosti.

### 5.5.1 Dokumentace před vznikem obchodu

Před přijetím jednotných postupů jsme často naráželi na to, že objednávky či zasilatelské smlouvy od zákazníků buď zcela chyběly nebo měly zásadní formální nedostatky. Mezi takové nedostatky patřily nejasné formulace ohledně splatností, odpovědných osob, místa nakládek a vyložení, zodpovědnost za vícenáklady, specifikace požadovaných dokladů apod.

---

<sup>56</sup> Pokud v danou chvíli s námi dále neobchoduje.

Rozhodli jsme se proto ke dvojímu postupu. U klientů s opakovaným množstvím přeprav, které tak lze zařadit ke stálým zákazníkům, má povinnost vedoucí každého oddělení, ke kterému zákazník patří zajistit podpis Zasilatelské smlouvy. Tato dokumentace se může v konkrétnostech lišit a zpravidla není jejím účelem zavázat zákazníka k objednání konkrétního počtu přeprav. Účelem je jasně definovat především zákazníka (plátce služby), splatnost, odpovědné osoby, obecnou specifikaci přeprav, rozhodčí doložku, sankce při prodlení s úhradami, požadované doklady k přepravě a jiné náležitosti přepravy. Je třeba dbát na to, aby smlouvu podepisovala odpovědná osoba (statutární orgán nebo osoba k podpisu zmocněná). Tato smlouva je uzavírána na dobu neurčitou a mění se jen za předpokladu výrazných změn obecných parametrů zajišťované služby. Tento dokument musí být přiložen v datové formě ke kartě zákazníka.

Pokud se jedná o nikoliv kontinuální obchod, je pak každý obchodník povinen nechat si od zákazníka potvrdit formulář Potvrzení objednávky, který je vytištěn naším obchodníkem (zaměstnancem) na základě zadání smluvených podmínek přepravy do systému. Formulář potvrzení objednávky musí splňovat základní podmínky vypsání výše v Zasilatelské smlouvě. Formulář je také doplněn o rozhodčí doložku a velkou výhodou je, že zákazník je vázán podmínkami (vč. rozhodčí doložky), i když jej podepíše jeho jménem osoba odpovědná za objednání přepravy. Ze zkušenosti vím, že rozhodčí ani obecné soudy pak neuznávají námitku proti podepsání rozhodčí doložky zaměstnancem zákazníka, který přepravu s námi domlouval. Jako arbitra dlouhodobě využíváme Sdružení rozhodců, a.s se sídlem v Brně. Tento formulář stačí získat od klienta faxem či naskenovaný, následně je taktéž v digitální podobě importován na kartu zákazníka.

Při zajišťování řádné dokumentace jsme využili možnost podřídit promlčení pohledávky u mezinárodní přepravy Občanskému zákoníku České republiky. Toto relativně nevýznamné ustanovení nám prodlužuje promlčení pohledávek z titulu mezinárodní přepravy z 1 roku na roky 3. Pro účely následného řešení to již považujeme za plně dostatečnou lhůtu k mimosoudním krokům před případnou žalobou.

### **5.5.2 Dokumentace v průběhu obchodu**

V průběhu obchodu je třeba řádně zajistit především přepravní dokumentaci (dodací list, váženky, mezinárodní nákladní list aj.). Tato dokumentace je vyjmenována obchodníkem při tvorbě prodejní objednávky v systému. Následně se kopíruje do nákupní objednávky, která je potvrzována dopravcem a zaslána zpět faxem či e-mailem. Důsledná

kontrola dodaných dokladů, ať oddělením vlastní dopravy nebo dopravními partnery, je realizována fakturačním oddělením. Při nedodání požadované dokumentace, která je vyjmenována v objednávce, je fakturačním oddělením kontaktován dopravce a do dodání požadovaných podkladů je mu pozdrženo řádné zaúčtování faktury a tím i splatnost.

### 5.5.3 Dokumentace správce pohledávek

Pokud pohledávku převezme do řešení oddělení správy pohledávek, pak to znamená, že je třeba učinit veškeré potřebné kroky k jejímu zajištění. Na oddělení jsem proto standardizoval základní využívanou dokumentaci v rámci utvrzení a zajištění dluhu. Při aplikaci této dokumentace, tedy podpisu zákazníkem v roli dlužníka, je třeba si uvědomit, že zákazník není jakýmsi kývácím panákem připraveným podepsat, co mu kdo dá na stůl. Je nezbytně důležité nalézt pádné argumenty, které nejsou za hranicí zákona a pomohou při realizaci následných ujednání (dohod), jež zlepší pozici věřitele. Standardizace dokumentace pak napomohlo při řešení případů jasnou strukturou s konkrétními cíli, které mají splňovat.

Nejčastěji používaným dokumentem je tak Uznání dluhu nebo Uznání dluhu se splátkovým kalendářem. V uznání dluhu, které je jeho utvrzením, je uvedeno uznání dlužníkem „co dodůvodu a výše“, dále specifikace pohledávky a znovu rozhodčí doložka. V tomto dokumentu využíváme standardně definici smluvního úroku z prodlení a smluvní pokuty. Vždy je snahou u právnických osob dosáhnout zajištění pohledávky osobním ručením, které je taktéž v uznání uvedeno.

Pokud uznání dluhu nevyhovuje požadavkům na řešení (například konečná výše dluhu není ještě známa), tak využíváme k zajištění bianko směnky s navazujícím směnečným prohlášením<sup>57</sup>.

Smlouva o postoupení pohledávky je také jedním z instrumentů řešení nesolventnosti obchodního partnera. Pokud je zřejmé, že dlužník není schopen uhradit dluh, pak se snažíme odkoupit od dlužníka jeho movitý majetek a k tomu využíváme Smlouvu o koupi movité věci.

V případě, že je nutné pohledávku předat k soudnímu řešení, využíváme u jednoduchých případů elektronický platební rozkaz nebo žalobu o zaplacení. Tímto

---

<sup>57</sup> Směnka s nevyplněnými údaji o splatnosti nebo výši dluhu, kde směnečné prohlášení definuje možnosti doplnění chybějících údajů.



způsobem se nám daří snižovat náklady za právní zastoupení, neboť služby advokáta využíváme ve složitějších případech. Máme k dispozici také standardizované formuláře Návrhu na nařízení exekuce. Tyto již v současnosti nevyužíváme, neboť je za nás v rámci zajišťování naší agendy podává zdarma exekutorská kancelář. V neposlední řadě je třeba zmínit standardizovanou dokumentaci Návrhu na zahájení insolvenčního řízení a Přihlášky pohledávky do insolvenčního řízení.

## **5.6 Vymezení kompetencí a odpovědnosti**

Struktura společnosti je nastavena tak, aby každé oddělení mělo dostatečnou samostatnost v rámci své činnosti. Přesto vzhledem k ekonomické síle jednotlivých oddělení je veškerá činnost usměrňována tak, aby pomáhala nejvýkonějšímu oddělení v neustálém zlepšování a tím i v lepším poskytování služeb zákazníkům.

Přes výše uvedenou podporu, bylo třeba koordinovat kompetence a odpovědnost jednotlivých oddělení, aby nevytvářela svou snahou o maximalizaci zisku kontraproduktivní činnost. Za tímto účelem bylo oddělení správy pohledávek přímo podřízeno vedení společnosti a nikoliv jednotlivým obchodním střediskům. Zájmy snižování rizikových pohledávek a zvyšování výkonnů obchodníků se v této části mnohdy kříží.

Co je psáno to je dáno. To je známé přísloví, které je i v rámci vnitřní politiky společnosti jasně vymezeno normou ČSN EN ISO 9001:2009. V rámci této normy jsou k veškerým činnostem jednotlivých oddělení vytvářeny postupy, s nimiž se zaměstnanci seznamují v rámci školení a které se tak stávají závaznými.

### **5.6.1 Vzdělávání a dodržování pravidel při tvorbě pohledávek**

Na poli vymáhání pohledávek i v obchodní praxi jednotlivých středisek dochází k častým změnám. Jako správce pohledávek organizují pravidelná školení obchodníků a disponentů, která si kladou za cíl seznámit účastníky školení s riziky spojenými s jejich prací, seznámit je s navazujícími omezeními a pravidly, která musejí dodržovat. Tato pravidla jsou pro zaměstnance závazná a jejich dodržování se po proškolení stává součástí pracovní smlouvy.

Zaměstnanci jsou školeni jak v pravidlech práce v informačním systému společnosti, tak i například v rychlém prověření zákazníků v dostupných zdrojích (internet, vlastní informační systém, dodavatelské systémy).

### **5.6.2 Kompetence a odpovědnost za nastavování sald**

Při zahájení obchodů s novým zákazníkem jsme zavedli striktní pravidla, která jsou vázána na oprávnění konkrétních osob v informačním systému. Vedoucí obchodník je tak nově povinen před nastavením obchodního úvěru nejdříve provést automatickou bonifikaci zákazníka, kterou jsem blíže popsal v kapitole Hodnocení obchodních partnerů dodavatelským systémem.

Po prověření zákazníka systém stále nepustí vedoucího obchodníka k povolení obchodního úvěru na kartě. K tomu je zapotřebí ověření zákazníka na webovém portálu Ministerstva financí, kde hlavní účetní společnosti či její zástupkyně ověří, zda je firma plátcem DPH a zadá do systému zveřejněná čísla bankovních účtů (Finančním úřadem). Po splnění této kontroly a zaškrtnutí k tomu určeného políčka oprávněným pracovníkem finanční účetárny může být teprve nastaveno obchodní saldo.

V případě pozitivního hodnocení zákazníka, je výše obchodního úvěru (salda) v kompetenci vedoucího obchodníka, který musí v případě následných platebních potíží zákazníka jeho výši zdůvodnit. Saldo splatnosti je automaticky nastaveno u nových obchodů na 0 Kč.

### **5.6.3 Motivace obchodníků jako nástroj dobré platební morálky**

Každý jednotlivý obchodník ve společnosti je pod tlakem zákazníka, pro kterého plní zakázku, svého vedoucího, který klade důraz na kvalitu a výkon, dále správce pohledávek, který klade důraz na dodržování prvků ochrany platební morálky.

Zaměstnání obchodníka v dopravě znamená permanentní vyřizování telefonních hovorů, řešení náhlých změn na trase nákladu a překonávání mnoha dalších obtíží spojených s kvalitním zajištěním toku nákladů pro zákazníka. Logickou reakcí tak byla neochota obchodníků, přistupovat na další a další povinnosti spojené například se zajištěním platební morálky.

Snahou správy pohledávek je zjednodušovat systém pro obchodníky, aby je firemní politika správy pohledávek co nejméně zdržovala. Na druhou stranu není a nebude možné

zcela zamezit jejich účasti na vzniku pohledávky, neboť jsou přímými účastníky tohoto procesu, kdy sjednávají kontrakty.

Účinným způsobem, jak docílit účinného zapojení obchodníka do systému řízení pohledávek se ukázala být negativní finanční motivace. V roce 2013 jsme nastavili přímé odečítání nominální hodnoty pohledávek, po splatnosti déle jak 60 dní, z balíku odměn rozdělované mezi obchodníky a dispečery. Dále jsou odměny vypočítávány z uhrazených obchodů a nikoliv jen z realizovaných (ve splatnosti).

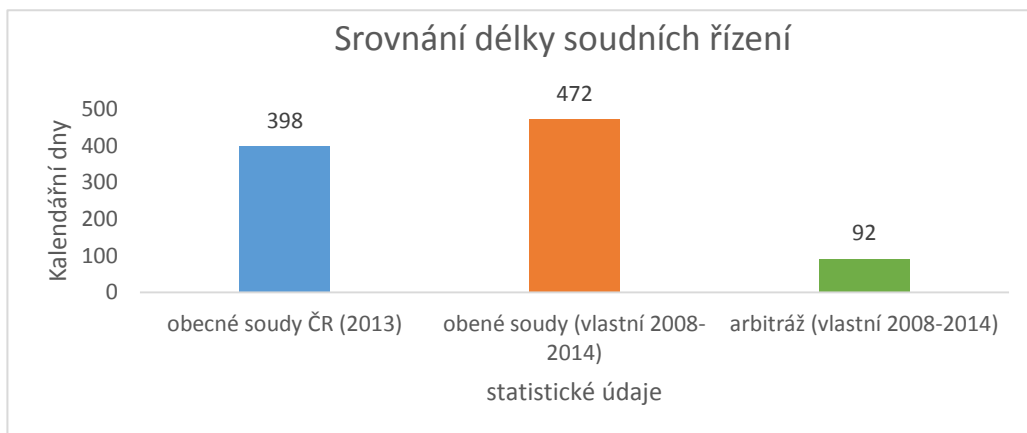
Zvolená závislost uhrazených obchodů na splatnosti respektive zaplacení vyúčtovaných pohledávek výrazně zvýšila iniciativu obchodníků při plnění od povinností spojených s ověřováním zákazníků po sdělování zjištěných informací zjištěných při práci. Obchodníci se často dostanou k informačním zdrojům, které správci pohledávek běžně k dispozici nejsou. Mezi ceněné informace patří například zjištění řidičů předaná v průběhu komunikace s dispečerem nebo obchodníkem. Znatelného zlepšení bylo tímto motivačním krokem docíleno na všech úrovních organizační struktury, kterých se odměňování týká. Zřejmá změna nastala i při probíhajících školení organizovaných oddělením správy pohledávek, kdy je zřetelná vyšší iniciativa školených zaměstnanců.

## **5.7 Změna řízení získávání exekučních titulů**

Společnost se od roku 2005 snažila vždy směřovat k uplatnění pohledávek v rámci rozhodčího řízení (arbitráže), pokud selhalo mimosoudní řešení pohledávky. Podmínkou řešení pohledávky arbitráží je písemná dohoda s dlužníkem, tedy dokument s platnou rozhodčí doložkou. Díky nastavení zadávání dokumentace v průběhu obchodu, kterou blíže popisují v předchozích kapitolách, byl v roce 2014 podíl případů řešených arbitráží 89 % a podíl soudních řízení u soudů obecné soustavy 11 %. V roce 2010 byla tato statistika 58 % případů řešených v arbitráži a 42 % u obecných soudů.

Důvodem naší snahy jsou průtahy v soudním řešení pohledávek, neboť případy u obecných soudů dosahují celorepublikovém v průměru kolem 400 dnů. Průměrná statistika vlastních případů řešených obecnými soudy pak, za období let 2008 až 2014, dosahovala 472 dnů. Pro pochopení palčivosti tohoto časového prodlení je třeba uvést, že ve vlastních statistikách jsou zahrnuty i případy, kde soud rozhodoval vydáním platebního rozkazu v rozmezí např. jednoho měsíce. Rozhodčí řízení nám oproti tomu umožňovalo získat exekuční titul v průměru za 92 dnů. Zkrácení procesu získání exekuce zvyšuje šanci na

uspokojení z majetku dlužníka. Vytváří tak účinný tlak na hledání řešení dlužníkem a nikoliv jen věřitelem.



Obrázek 13 Srovnání délky soudních řízení obecných soudů a arbitráže (zdroj vlastní)

## 5.8 Volba exekutora řešením neúměrných nákladů spojených s neúspěšnou exekucí

Při uplatnění exekučních titulů jsme se setkávali s tím, že exekutorská kancelář nevy mohla pod dlužníkovi žádné plnění a náklady exekuce požadovala po nás. Při žádosti o sdělení součinnosti jsme mnohdy zjistili, že exekutor pouze obeslal instituce s oznámením o povinnosti sdělení stavu majetku povinného dlužníka, ale v přímý kontakt s dlužníkem vůbec nepřišel.

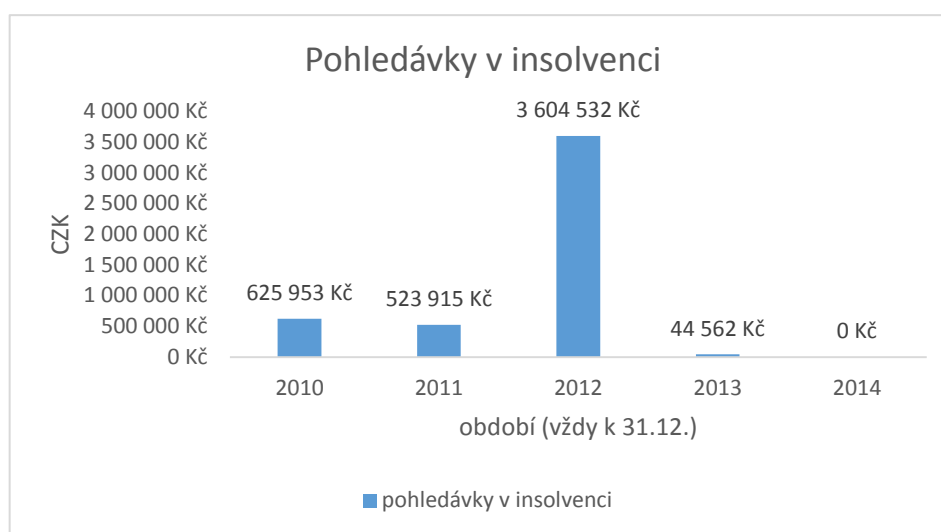
V roce 2012 jsem se rozhodl vyzkoušet Exekutorský úřad v Přerově. S úřadem jsme sjednali písemnou dohodu, kde má nárok na náklady exekutora definované zákonem a navíc 10% podíl z vymožené částky jako odměnu za převzetí nákladového rizika při neúspěšné exekuci. Eliminace rizika vzniku vícenákladů nám pomohla při automatizaci procesu uplatňování pohledávek k získání exekučního titulu, neboť tím získáváme mnohem větší pravomoc a tedy i možnosti účinného tlaku na dlužníka. Navíc přerovský Exekutorský úřad vykonává pravidelné dražby movitého i nemovitého majetku a zaměstnává více jak 200 zaměstnanců z nichž velká část působí v terénu a pravidelně kontaktuje dlužníka.

V současné době nemám relevantní statistiky výsledků exekucí. Počet exekucí předaných exekutorskému úřadu Přerov byl od druhé poloviny roku 2012 počtu 7 případů

z nichž 1 je vyřešen, 4 byly přerušeny pro zahájení insolvenčního řízení na dlužníka a 2 stále probíhají.

## 5.9 Dlužníci v insolvenční důvodem ke změně zajištění pohledávek

V letech 2010 až 2012 významnou měrou do hospodaření společnosti zasáhla insolvenční řízení zahájená s dlužníky. Společnost tak reálně přišla v uvedeném období o pohledávky ve výši 4,9 mil. Kč. K datu zpracování diplomové práce nebylo ani jedno z insolvenčních řízení ukončeno, ale již nyní je zřejmé, že míra uspokojení celkových pohledávek bude nulová nebo v jednotkách procent z jejich nominální hodnoty.



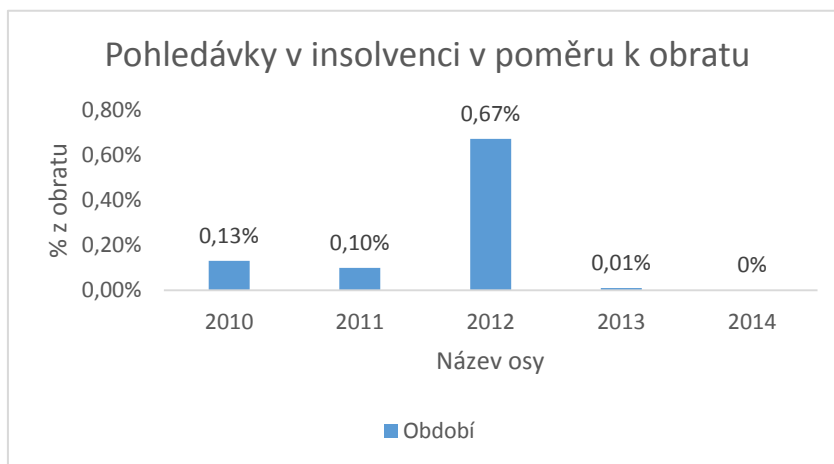
Obrázek 14 Pohledávky za dlužníky v insolvenčním řízení (zdroj vlastní)

V roce 2008 a 2009 nebyla žádná pohledávka nedobytná v důsledku zahájení insolvenčního řízení. Výrazný nárůst v roce 2012 byl způsoben nikoliv zákazníky spedice, ale dopravním partnerem, kterému byl zcizen náklad s mědí v hodnotě 290 000 Eur a škoda po něm byla uplatněna. Tento dopravce následně vstoupil do úpadku. Následně jsme zjistili, že dopravce nebyl na takto vysokou škodu pojištěn. Řešení podobných rizik jsme našli s pojišťovnou, kde si společnost připojistila i dopravní partnery resp. náklad vezený dopravci pro naši společnost, a to bez ohledu vlastní pojištění nákladu dopravců.

Významný zásah pojistné události i výše nedobytných pohledávek zahraničních dceřinných společností<sup>58</sup>, byly důvodem hledání dalších možností zajištění rizika vzniku nedobytných pohledávek a omezení vlivu nahodilých událostí na chod podniku. I když poměrové ukazatele pohledávek v insolvenční k obratu nebyly negativní, v absoutním

<sup>58</sup> Pohledávky zahraničních společností nejsou součástí této diplomové práce.

vyjádření (CZK) se jednalo o významné částky, které negativně ovlivnily cash flow podniku i výsledky hospodaření.



Obrázek 15 Pohledávky v insolvenčním řízení vyjádřené % z obrátu (zdroj vlastní)

## 5.10 Pojištění pohledávek cestou k minimalizaci rizika

V roce 2014 jsem navrhl vedení společnosti, abychom zrealizovali výběrové řízení na dodavatele pojištění pohledávek. Následně jsem oslovil pojišťovny Atradius, Coface a Euler Hermes<sup>59</sup> za účelem zajištění nabídky.

Zájem pojišťovny spočíval samozřejmě v pojištění konkrétních zákazníků s nejvyšším ratingem. Zájem správce pohledávek, tedy i společnosti, byl získat co největší limit u nepojmenovaných zákazníků, kteří budou pojištěni jen na základě předem definovaných parametrů a nebude třeba je předem nechávat schvalovat pojišťovnou. Dalším bodem, který se mi podařilo s pojišťovnou prosadit byl rozsah pojištěných činností, kdy záměrem pojišťovny bylo pojistit pouze pohledávky z dopravy a ve výsledné smlouvě je nakonec vyjednáno pojištění vztahující se na pohledávky v rozsahu předmětu podnikání jednotlivých společností.

Vítězem výběrového řízení se stala pojišťovna Atradius, když přistoupila na trvání smlouvy v délce 1 roku, pojistnou sazbu 0,125 % z pojištěného obrátu, bonus za bezškodní průběh ve výši 10%, minimální roční zaplacené pojistné ve výši 350 000 Kč, minimální výše škody pro uplatnění pojištění musí být 15 000 Kč (franchise). Výše nejmenovitého pojištění je 400 000 Kč pro pohledávky za subjekty v rámci Evropské unie. Spoluúčast u

<sup>59</sup> Atradius Credit Insurance N.V., organizační složka, Coface Czech Credit Management Services, spol. s r.o., EULER HERMES SA, organizační složka

jmenovitých i nejmenovitých pohledávek je ve výši 10 %. Poplatky za pojistný limit u jednotlivých jmenovitých zákazníků jsou ve výši 500 Kč za klienta v ČR a 800 Kč za klienta z ostatních zemí EU ročně. Maximální výše pojistného plnění poskytnutého pojišťovnou je 15 000 000 Kč nebo 40 násobek zaplaceného pojistného za pojistné období (platí vyšší částka). Maximální splatnost pojištěné pohledávky je 90 dní a pokud bude zákazník v prodlení 90 dní se zaplacením faktury, automaticky se nové pohledávky nezahrnují do pojistného krytí. Lhůta na ohlášení pojistné události je do 120 dní po splatnosti pohledávky. Do navršení 90. dne po splatnosti máme povinnost předat pohledávku k vymáhání inkasní agentuře Atradius Collection. Kareční lhůta je nastavena na 6 měsíců od splatnosti nejstarší pohledávky.

Každý jmenovitý zákazník musí projít hodnocením bonity (dodavatel Bisnode) a pojišťovna na základě elektronické žádosti o schválení limitu pojistného krytí sdělí, pro jakou částku bude zákazník pojištěn. U nejmenovitých pohledávek musí být splněna podmínka platební zkušenosti se zákazníkem v podobě uhrazených 3 faktur ve splatnosti. Chybějící platební zkušenost nahrazuje prověření hodnocení bonity – dodavatel však musí být vyhodnocen max ratingem BBB a nesmí u něho být negativní záznam o exekuci, dluhu či insolvenční.

Od podepsání smlouvy na pojištění pohledávek jsme neuplatnili žádnou pohledávku. Smlouva byla podepsána v poslední čtvrtině roku 2015, proto je k vyhodnocení funkčnosti pojištění ještě krátká doba.

## **5.11 Mimosoudní fáze vymáhání pod tlakem pojistných podmínek**

Mimosoudní fáze vymáhání pohledávek ve společnosti by měla být v rámci logiky postupu řazena zkraje kapitoly. Významným prvkem ovlivňující dřívější postup mimosoudního řešení pohledávek je pojištění pohledávek. Pojištění pohledávek nově definovalo konkrétní lhůty, které jsou závazné pro uplatnění pojištění a proto jsem logiku umístění kapitoly podřídil právě této skutečnosti.

Pro hledání řešení respektive úhradu dluhu a případné další sjednávání obchodů dříve platilo, že tlak na nalezení řešení nebyl podřízen ničemu jinému, než výsledku. S pojištěním pohledávek jsou definovány jasné lhůty, které jsou limitující nejen pro správce pohledávek, ale především pro zákazníka, neboť 90. dnem po splatnosti pohledávky, je tato předána inkasní agentuře Atradius Collection.

Předání pohledávky agentuře samozřejmě nemusí být ku škodě konečnému výsledku, neboť se jedná o postup řešení organizací zabývajících se vymáháním pohledávek, avšak dochází ke omezení vlivu správce pohledávek na další právní kroky, které bude dále agentura činit.

V 90 dnech, které mám jako správce pohledávek k dispozici, je mým úkolem maximalizovat pravděpodobnost vymožení pohledávky. Po 30 dnech prodlení je snahou dlužníka kontaktovat osobně za účelem podepsání utvrzovací dokumentace a písemného sjednání nápravy situace. Během této lhůty prověřím fyzicky, zda je dlužník v místě sídla aktivní a jaké je jeho zázemí. Nejčastěji zvolené řešení je v podobě osobního zaručení statutárního orgánu či majitele právnické společnosti za dluh. Snahou je hledání alternativ úhrady, pokud dlužník nemá na okamžitou úhradu. Alternativou mohou být zajištění dostatečnou protihodnotou, kdy od dlužníka přejímáme do zástavy movitý či nemovitý majetek, zboží, materiál. Pokud nás staví zástava do rizika, snažíme majetek přímo odkoupit a dluh uhradit započtením pohledávky. Souběžně se snažíme zjistit zákazníky dlužníka, kteří by mohli naši pohledávku odkoupit.

Nově musíme splátkový kalendář s dlužníkem nechat schválit pojišťovnu, aby nepřijímala neakceptovatelná rizika či podmínky. Součástí splátkového kalendáře je vždy ztráta výhody splátek při prodlení byť s jedinou splátkou.

Řízení mimosoudního procesu splatné pohledávky je tak podřízeno různým procesům. Procesu pojištěné pohledávky a procesu nepojištěné pohledávky.



Obrázek 16 Proces řízení nepojištěné pohledávky (zdroj vlastní)



Obrázek 17 Proces řízení pojištěné pohledávky (zdroj vlastní)



## **6 Zhodnocení procesu řízení pohledávek v kontextu implementovaných nástrojů**

Je zřejmé, že v organizaci o velikosti právnické osoby, ve které byly jednotlivé nástroje uplatňovány, je třeba určit sjednocující prvek, který bude zodpovědný za nastavení systému života pohledávky tak, aby se minimalizovalo riziko vzniku nedobytné pohledávky. Do života pohledávky vstupuje velké množství zdánlivě protichůdných zájmů, které je vhodné pojmenovat a podříditi hierarchii požadovaných cílů (zájmů). Jako klíčové hledisko pro účinné řízení pohledávek vidím vyhodnocování vlivu jednotlivých slabín či také důvodů vzniku pohledávek, jejich odstraňování a následnou nápravu implementovanou do systému řízení.

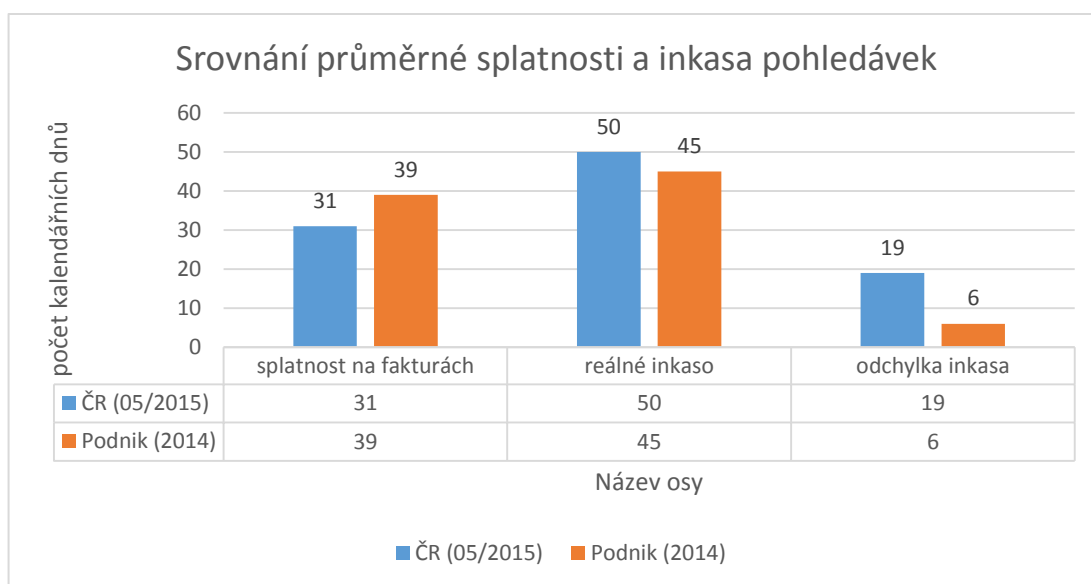
Cílem řízení procesu správy pohledávek není vytvářet omezení, která by limitovala rozvoj podniku. Cílem je determinovat postupy a snažit se predikovat přijatelnou míru rizika. Míra rizika a snižování rizika je pak hlavním úkolem nastaveného systému řízení pohledávek.

Za vhodné považuji propojit logickou strukturu řízení pohledávek společnosti, která je vytvářena v čase pod taktovkou plnění společných cílů (záměrů), s tržními mechanismy dodavatelských služeb, jež umožní využívat silné stránky třetích subjektů. Při velkém množství zákazníků je téměř nereálné, pro subjekt nezabývající se primárně agendou inkasních agentur, získat relevantní data o dlužnících při stejných nákladech a zcela jistě ne ve stejném rozsahu. Při volbě obchodního partnera je důležité podrobit prezentované schopnosti i reálný přínos jeho služeb kritice a porovnat jej s očekávaným výsledkem.

Soudní uplatnění pohledávky považuji za nezbytný krok při řízení pohledávek podobného rozsahu. Přesto jej v obecném měřítku vymožení pohledávky řadím na poslední místo v účinnosti, pokud je řešeno obecnými soudy. Volba nezávislého arbitra je cestou k výrazné úspoře času a zrychlení řízení. A čas představuje při řešení pohledávek důležitý faktor s ohledem na aktivitu dlužníka od vzniku případu po případnou exekuci.

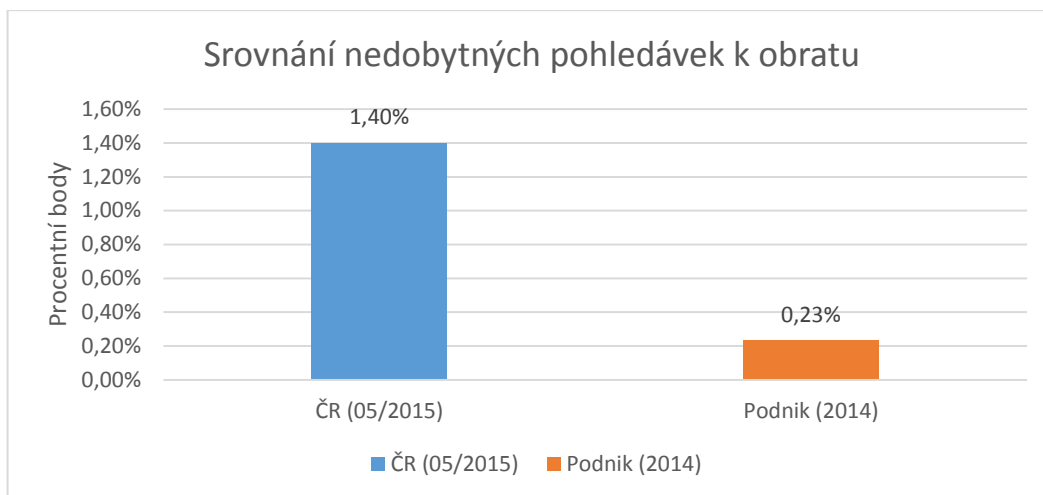
Při hledání vykonavatele soudního rozhodnutí je exekutor jasnou volbou. Zde si dovoluji doporučení nebát se s exekutorem komunikovat a nastítnit mu svá očekávání. Dále jeho aktivitu vyhodnocovat a ověřovat.

Kritériem účinnosti jednotlivých implementovaných kroků může být porovnání dat s dostupnými daty v rámci regionu. Společnost Atradius v květnu provedla průzkum, který opakuje pravidelně a jeho výsledky zveřejní pod názvem platební barometr. Podle tohoto průzkumu je průměrná doba splatnosti na fakturách 31 dnů. Zde je odchylka v roce 2014, od společnosti, která je předmětem diplomové práce, ve výši 8 dnů. Průměrná splatnost 39 dní je výsledkem obchodního umu vedoucích oddělení a reálné situace na trhu. Průměrná doba reálného inkasa je společností Atradius uváděna v počtu 50 dnů - odchylka od průměrné splatnosti 19 dnů. Zde již dosahujeme výrazně lepších výsledků, když průměrné inkaso pohledávek jsme realizovali za 45 dnů, což tvoří odchylku pouhých 6 dnů.



Obrázek 18 Srovnání průměrné doby splatnosti a reálného inkasa pohledávek ČR vs. sledovaný podnik (zdroj vlastní)

Průměrný objem nedobytných pohledávek uvádí Atradius ve výši 1,4 % z celkového obrátu. Průměrná hodnota sledované společnosti je v letech 2008 až 2014 ve výši 0,29 % k obrátu, přičemž nejvýše byla tato hodnota roce 2012 (0,85 % z obrátu) a hodnota v roce 2014 byla ve výši 0,23 % z obrátu.



Obrázek 19 Srovnání nedobytných pohledávek k obratu ČR vs. Podnik (zdroj vlastní)

Z výše uvedeného srovnání základních statistik dovozují, že při implementaci jednotlivých kroků vymáhaných pohledávek jsme úspěšní při srovnávání s okolím. Přesto, dle mého názoru, nelze v podobných číslech hledat universální odpověď zda je to či ono dostačující. Dokud je poskytován obchodním partnerům obchodní úvěr (splatnost), je třeba hledat cesty, jak minimalizovat riziko. V nejbližším období budeme vyhodnocovat účinnost řešení pojištěním pohledávek.

## Závěr

Hlavním cílem teoretické části této diplomové práce bylo zmapovat základní mimosoudní a soudní nástroje vymáhání pohledávek tvořené obchodní činností, které má podnik při řešení správy a vymáhání pohledávek k dispozici. V úvodu teoretické práce bylo cílem nahlížet na pohledávku z různých úhlů, a to nejen za účelem vymezení kritérií řešené pohledávky, ale také z důvodů nutnosti pochopit pohledávku v kontextu kritérií, které podnikatel musí zvažovat při rozhodování o jejím řízení.

U mimosoudního řešení jsem analyzoval vnitropodnikové nástroje řešení pohledávek od firemní strategie podniku po informační systém a další dodavatelské služby zajišťující celostní či dílčí řešení pohledávek a snižování míry rizika vzniku nedobytných pohledávek. V části věnující se uplatnění pohledávky jsem analyzoval základní metody uplatnění pohledávky od civilního soudního řízení po trestněprávní řešení.

Praktická část práce je věnována podniku, kde byly jednotlivé kroky implementovány. V úvodu praktické části jsou popsány negativní faktory ovlivňující vznik nedobytných pohledávek v konkrétním živém prostředí plném interakcí. Následně se věnuji řešení jednotlivých dílčích problémů za pomoci dříve analyzovaných instrumentů.

Mám-li v závěru hodnotit splnění jednotlivých cílů od metodiky, kterou byla převážně analýza dat a následná syntéza, zmapování možností správy pohledávek a jejich aplikace v praxi, pak věřím, že výsledek užitečný obraz řešené problematiky. Z výsledků práce plynou některá doporučení, která mohou zlepšit správu pohledávek podnikatele. Mezi základní patří nepodceňovat rizika spojená s nezaplacením. Nezbytnost zajistit prokazatelnost pohledávky a zamezit promlčení pohledávky. Nutnost vymežit jasné kompetence správy pohledávek a hledat vhodná a ověřitelná kritéria pro definici podmínek poskytování obchodních úvěrů. Nebát se využít služeb třetích stran zabývajících se řešením pohledávek tam, kde je to vhodné. Volit arbitráž pro řešení pohledávek, neboť výrazně zkracuje získání exekučního nároku.

Za nejvýznamnější nástroj správy pohledávek ve sledovaném prostředí podniku, pak považuji za zcela nezbytné mít sofistikovaný informační systém, který v daném množství pohledávek a vstupujících faktorů dokáže efektivně zautomatizovat procesy spojené s pohledávkou.

Při počátečních úvahách o zpracování diplomové práce jsem měl v úmyslu více se zaměřit na definici a porovnání nákladovosti jednotlivých nástrojů správy pohledávek, porovnání vhodnosti (uplatnitelnosti) jednotlivých řešení v kontextu velikosti podniku od malých podnikatelů po nadnárodní koncerny, porovnat vliv času na vymožení pohledávky, definovat akceptovatelnost rizika v závislosti na ziskovosti podniku a další. Bohužel by podobná práce výrazně přesahovala rozsah této diplomové práce.

## Literatura

- BURDEK, Ladislav a kolektiv. ÚZ - Zákon o obchodních korporacích 2014. Sagit, a.s. 2013. sv. 901. 112 s. ISBN 978-80-7208-921-5
- BURDEK, Ladislav a kolektiv. ÚZ Občanský soudní řád, rozhodčí řízení, exekuční řád, soudní poplatky. Sagit, a.s. 2012. sv. 893. 304 s. ISBN 978-80-7208-914-7
- HLADÍK, René. EKONOMIE základní kurs (pro bakalářský stupeň vysokých škol). RENECO 2005. 2005. 239 s. ISBN 80-86563-11-1
- JELÍNEK, Jiří. Trestní zákoník a trestní řád s poznámkami a judikaturou. Leges s.r.o. 2015. 1248 s. ISBN 978-80-8757-629-8.
- KIPIELOVA, Ivana. BANKOVNICTVÍ pro střední školy a veřejnost. Fortuna. 1995. 207 s. ISBN 80-7168-273-X
- MARKOVÁ, Hana. Daňové zákony 2012, úplná znění platná k 1.1.2012. GRADA Publishing, a.s. 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-4254-0
- NOVOTNÝ, Zdeněk. Pohledávky - účetní pohled. Moraviapress, a.s. 1997. 156 s. ISBN 80-902343-1-3
- Nový občanský zákoník 2014. Sagit. 2014. 320 str. ISBN 978-80-7208-920-8.
- Občanský soudní řád, zvláštní řízení soudní, rozhodčí řízení, soudní poplatky, ex. řád, mediace, veřejné dražby. Sagit. 2015. 416 s. ISBN 978-80-7488-112-1.
- PILÁKOVÁ, Jana. RICHTER, Jaroslav. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. ANAG. 2011. 120 s. ISBN 978-80-7263-678-5.
- POSPÍŠOVÁ, Alena. VONDRÁKOVÁ, Alena. ERNEGROVÁ, Blanka a kolektiv autorů. Vymáhání pohledávek. Wolters Kluwer. 2007. 756 s. ISBN 978-80-7357-230-3.
- RADKOVÁ, Martina. Exekuce jiné pohledávky. Linde Praha a.s. 2009. 199 s. ISBN 978-80-7201-767-6.

## Jiné zdroje

- ADMINISTRATIVNÍ REG. EKON. SUBJEKTŮ. Zdroj dostupný z <http://www.info.mfcr.cz/ares/>
- EXEKUTORSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. Zdroj dostupný z <http://www.ekcr.cz>
- INSOLVENČNÍ REJSTŘÍK. Zdroj dostupný z <https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Zdroj dostupný z [www.rzp.cz](http://www.rzp.cz)
- ATRADIUS N.V. Zdroj dostupný z <https://group.atradius.com>
- SDRUŽENÍ ROZHODCŮ A.S. Zdroj dostupný z <http://www.soud.cz>
- WIKIPEDIA. Zdroj dostupný z <https://cs.wikipedia.org>
- E-PRAVO. Zdroj dostupný z <http://www.epravo.cz>
- CREDITREFORM. Zdroj dostupný z [www.creditreform.cz](http://www.creditreform.cz)

## Citovaná literatura

**ATRADIUS N.V.** Payment Practices Barometer Eastern Europe [Online] // group.atradius. - 15. 03 2016. - <https://group.atradius.com/publications/payment-practices-barometer-eastern-europe-2015.html>.

**BURDEK Ladislav a kolektiv ÚZ** - Zákon o obchodních korporacích 2014 [Kniha]. - Ostrava - Habrůvka : Sagit, a.s., 2013. - Sv. 901 : str. 13. - ISBN 978-80-7208-921-5.

**BURDEK Ladislav a kolektiv ÚZ** Občasný soudní řád, rozhodčí řízení, exekuční řád, soudní poplatky [Kniha]. - Ostrava-Habrůvka : Sagit, a.s., 2012. - Sv. 893 : str. 193. - ISBN 978-80-7208-914-7.

**Creditreform.cz** Vyvoj insolventnosti v České republice v roce 2015 [Online] // [www.creditreform.cz](http://www.creditreform.cz). - 01 2016. - [http://www.creditreform.cz/fileadmin/user\\_upload/CR-International/local\\_documents/cz/Presseartikel/Vyvoj\\_insolvenci\\_v\\_Ceske\\_republice\\_v\\_roce\\_2015.pdf](http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/cz/Presseartikel/Vyvoj_insolvenci_v_Ceske_republice_v_roce_2015.pdf).

**ČNB** Platební morálka odběratelů (Statistické šetření ČNB a SP ČR v nefinančních podnicích) - ekonomika ČNB [Online] // Kurzy CZ. - 10. 03 2016. - <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/platebni-moralka-odberatelu/>.

**EXEKUTORSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY** Aktuality pro média [Online] // Exekutorská komora České republiky. - 08. 10 2015. - <http://www.ekcr.cz/1/aktuality-pro-media/2094-dramaticky-roste-pocet-dluzniku-s-vice-exekucemi-ctyri-a-vice-exekuci-jiz-ma-380-tisic-lidi-8-10-2015?w=>.

**HAVIT s.r.o.** Trestní řád - Část I. Hlava II. Soud a osoby na řízení zúčastněné [Online] // <http://business.center.cz/>. - 01. 03 2016. - [http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni\\_rad/cast1h2.aspx](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni_rad/cast1h2.aspx).

**HLADÍK René** EKONOMIE základní kurs (pro bakalářský stupeň vysokých škol) [Kniha]. - Nové Město nad Metují : RENECO 2005, 2005. - ISBN 80-86563-11-1.

**KIPIELOVA Ivana** BANKOVNICTVÍ pro střední školy a veřejnost [Kniha]. - Praha : Fortuna, 1995. - str. 149. - ISBN 80-7168-273-X.

**LAZAREVIČ Arsen** Dlužníci se vyhýbají svým dluhům úspěšnost exekucí klesá [Online] // Měšec. - 28. 04 2015. - <http://www.mesec.cz/aktuality/dluznici-se-vyhybaji-svym-dluhum-uspesnost-exekuci-klesa/>.

**MARKOVÁ Hana** Daňové zákony 2012, úplná znění platná k 1.1.2012 [Kniha]. - Praha : GRADA Publishing, a.s., 2012. - str. 90. - ISBN 978-80-247-4254-0.

**MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY** Vyhláška ze dne 26. června 2014 [Online] // e-pravo. - 16. 02 2016. - <http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/vyhlaska-ze-dne-26-cervna-2014-kterou-se-meni-vyhlaska-ministerstva-spravedlnosti-c-1771996-sb-o-odmenach-advokatu-a-nahradach-advokatu-za-poskytovani-pravnich-sluzeb-advokatni-tarif-ve-zneni-pozdejsich-predpi>.

**Ministerstvo financí České republiky** Administrativní registr ekonomických subjektů [Online] // ARES. - 28. 02 2016. - <http://www.info.mfcr.cz/ares/>.

**MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY** Insolvenční rejstřík [Online] // Justice. - 06. 02 2016. - <https://isir.justice.cz/isir/common/index.do>.

**Ministerstvo průmyslu a obchodu** Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online]. - 28. 02 2016. - [www.rzp.cz](http://www.rzp.cz).

**NOVOTNÝ Zdeněk** Pohledávky - účetní pohled [Kniha]. - Břeclav : Moraviapress, a.s., 1997. - str. 32. - ISBN 80-902343-1-3.

**POKORNÝ Jakub** Česká justice zpomaluje [Online] // [www.zpravy.idnes.cz](http://www.zpravy.idnes.cz). - 21. 8 2014. - [http://zpravy.idnes.cz/soudy-mezirocne-zpomalily-nejhorsiji-usti-fz1-domaci.aspx?c=A140821\\_120018\\_domaci\\_jp](http://zpravy.idnes.cz/soudy-mezirocne-zpomalily-nejhorsiji-usti-fz1-domaci.aspx?c=A140821_120018_domaci_jp).

**POKORNÝ Jakub** Česká justice zpomaluje. Žebříček nejhorších soudů vede Ústí [Online] // iDNES.cz. - 21. 08 2014. - [http://zpravy.idnes.cz/soudy-mezirocne-zpomalily-nejhorsiji-usti-fz1-domaci.aspx?c=A140821\\_120018\\_domaci\\_jp](http://zpravy.idnes.cz/soudy-mezirocne-zpomalily-nejhorsiji-usti-fz1-domaci.aspx?c=A140821_120018_domaci_jp).

Rozhodčí doložka [Online] // Rozhodčí soud. - 25. 02 2016. - <http://www.soud.cz/rozhodci-dolozka>.

**Sdružení rozhodců a.s.** Sdružení rozhodců [Online] // Sdružení rozhodců. - 25. 02 2016. - <http://sdruzenirozhodcu.cz/dolozky.html>.

Ukazatel Likvidity [Online] // Wikipedia. - 20. 05 2014. - 2016. - [https://cs.wikipedia.org/wiki/Likvidita#Ukazatele\\_likvidity](https://cs.wikipedia.org/wiki/Likvidita#Ukazatele_likvidity).

**ZÁGOROVÁ Marcela a kolektiv** ÚZ - Zákony 2014, Insolvenční zákon, Insolvenční správci [Kniha]. - Ostrava - Habrůvka : Sagit, a.s., 2013. - Sv. 978 : str. 6. - ISBN 978-80-7488-003-2.