



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ  
POHLEDÁVEK U PODNIKATELE**

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Vít Dobšíček

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Vít Dobšíček</b>
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Helena Musilová</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

## **Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Pracovněprávní vztahy z právního a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

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

### **Základní literární prameny:**

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu současného systému vymáhání pohledávek u vybraného podnikatele v letech 2018-2020. Teoretická část vymezuje základní pojmy z právního a ekonomického hlediska. Analytická část obsahuje informace o podnikatelském subjektu a analýzu pohledávek včetně jejich způsobu zajištění a vymáhání. Na základě analytické části jsou předloženy návrhy na zlepšení současného způsobu zajištění a vymáhání pohledávek.

## **Klíčová slova**

pohledávka, závazek, vymáhání pohledávek, věřitel, dlužník

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the analysis of the current system of debt collection of the chosen business entity from 2018-2020. The theoretical part of the thesis defines the basic terms from legal and economic point of view. The analytical part of the thesis provides information about the business entity and analysis of the debt, including the method of its securing and recovering. Based on the analytical part, proposals are presented to improve the current method of debt securing and recovering.

## **Key words**

debt, obligation, debt collection, creditor, debtor

### **Bibliografická citace**

DOBŠÍČEK, Vít. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143293>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Helena Musilová.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 9. května 2022

.....  
*Podpis autora*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. Heleně Musilové, za ochotnou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při psaní této práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....</b>	<b>14</b>
1.1 Charakteristika pohledávek z právního hlediska .....	14
1.2 Věřitel.....	14
1.3 Dlužník .....	14
1.4 Pohledávka, právo, nárok .....	15
1.4.1 Vznik pohledávky .....	15
1.4.2 Příslušenství pohledávky .....	15
1.4.3 Obsah pohledávky.....	16
1.4.4 Zánik pohledávky.....	16
1.5 Závazek.....	18
1.5.1 Vznik závazku.....	18
1.6 Postoupení pohledávky.....	19
1.6.1 Externí vymáhání pohledávky .....	19
1.7 Skonto.....	20
1.8 Záloha.....	20
1.9 Pojištění pohledávek .....	21
1.10 Zajišťovací instrumenty.....	21
1.10.1 Smluvní pokuta .....	21
1.10.2 Ručení.....	22
1.10.3 Uznání .....	22
1.11 Promlčení.....	22
1.12 Prekluze .....	23
1.13 Kupní smlouva .....	23

1.14	Obchodní podmínky INCOTERMS.....	23
1.15	Vymáhání pohledávek soudním způsobem .....	24
1.15.1	Nalézací řízení dle OSŘ .....	24
1.15.2	Vykonávací řízení dle OSŘ a EŘ.....	26
1.16	Pohledávky z pohledu ekonomického a finančního.....	27
1.16.1	Platební neschopnost.....	27
1.16.2	Likvidita .....	28
1.16.3	Zadluženost.....	29
1.16.4	Doba obratu pohledávek.....	29
1.16.5	Doba obratu závazků.....	30
1.17	Shrnutí teoretické části .....	30
<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO</b>	
	<b>HLEDISKA .....</b>	<b>31</b>
2.1	Představení společnosti .....	32
2.2	Současný proces financování a vymáhání .....	33
2.3	Využívané informační systémy.....	34
2.4	Analýza právní problematiky.....	35
2.4.1	Kupní smlouva.....	35
2.4.2	Předcházení vzniku pohledávky .....	36
2.4.3	Vymáhání pohledávky.....	37
2.4.4	Zajištění pohledávek .....	39
2.5	Analýza stavu pohledávek za sledované období.....	39
2.5.1	Analýza pohledávek v roce 2018.....	40
2.5.2	Analýza pohledávek v roce 2019.....	41
2.5.3	Analýza pohledávek v roce 2020.....	43
2.5.4	Porovnání celkových tržeb a pohledávek v jednotlivých letech.....	45

2.6	Analýza ekonomické situace .....	46
2.6.1	Likvidita společnosti .....	46
2.6.2	Doba obratu pohledávek.....	48
2.6.3	Doba obratu závazků.....	48
2.6.4	Srovnání doby obratu pohledávek a závazků .....	49
2.6.5	Dopady koronavirové krize a vliv aktuálního geopolitického dění .....	50
2.6.6	Shrnutí analytické části .....	51
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ .....</b>	<b>52</b>
3.1	Předcházení a prevence problematické pohledávky .....	52
3.1.1	Zvýšení zainteresování obchodních zástupců při vymáhání pohledávek..	52
3.1.2	Kontrola finanční stability a bonity tuzemských odběratelů .....	54
3.1.3	Úrok z prodlení .....	56
3.1.4	Vytvoření všeobecných obchodních podmínek.....	56
3.1.5	Kontrola odesílání faktur v systému Microsoft Dynamics AX .....	57
3.2	Zajištění pohledávky .....	57
3.2.1	Bankovní záruka .....	57
3.3	Postoupení pohledávky po splatnosti .....	58
3.3.1	Faktoring.....	59
3.3.2	Vymáhání soudním způsobem.....	61
3.4	Zhodnocení proveditelnosti předložených návrhů .....	63
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>74</b>

# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou zajištění a vymáhání pohledávek u vybraného podnikatele, na kterou bude v této práci nahlíženo z ekonomického a právního hlediska. Pohledávky jsou součástí v podstatě každého podnikového hospodaření, avšak jsou často opomíjeny a není na ně brán dostatečný zřetel. Z tohoto důvodu se v této práci pokusím přiblížit základní principy dané problematiky, popsat její právní a ekonomické dopady a výsledné poznatky přímo použít na vybraného podnikatele.

Teoretická část bakalářské práce bude sloužit k vysvětlení podstaty pohledávky od jejího vzniku až po samotný zánik, a to z právní i ekonomické perspektivy. Dále budou vysvětleny důležité pojmy jako věřitel, dlužník a také několik ekonomických ukazatelů, které jsou agendou pohledávek ovlivněny.

V analytické části se zaměřím na charakteristiku vybraného podnikatele. Poté bude následovat analýza současného stavu pohledávek opět z právního i ekonomického hlediska, včetně finanční analýzy podnikatele. Analyzován bude i současný systém vymáhání a zajišťování pohledávek.

Po vysvětlení teorie a analýze současného stavu následuje poslední část s předloženými návrhy. Ty by měly pomoci podnikateli ke zvýšení efektivity při vymáhání pohledávek a obecnému snížení jejich celkového objemu. Důležitou součástí je také zhodnocení předložených návrhů podnikatelem.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je předložit návrhy řešení problému v oblasti pohledávek u sledované společnosti Norma Czech, s.r.o. (dále „podnikatel“). Zároveň bude u podnikatele analyzován uplatňovaný systém zajištění a vymáhání pohledávek v letech 2018, 2019 a 2020 z právního a ekonomického hlediska, tedy bude zjišťováno, jakým způsobem jsou pohledávky zajišťovány a vymáhány, dále efektivita systému a jeho případné nedostatky. Na základě výsledné analýzy bude předloženo několik návrhů pro zlepšení současného stavu. Kromě hlavního cíle jsou také stanoveny dílčí cíle, jejichž splnění vede k dosažení hlavního cíle. Prvním dílčím cílem je zpracování teoretického východiska práce ohledně zajištění a vymáhání pohledávek z pohledu právního a ekonomického. Dalším dílčím cílem je analýza současného stavu, potažmo problému u podnikatele z právního a ekonomického hlediska. Třetím dílčím cílem je zhodnocení předložených návrhů podnikatelem, tedy bude posouzeno, zda jsou návrhy realizovatelné v praxi.

V zadání bakalářské práce je uvedeno, že kromě právního aspektu řešeného problému a jeho ekonomického zhodnocení, se bude tato práce věnovat také problematice daní spojené s problémem. Problematika daní však není součástí výuky v rámci studijního oboru ekonomika podniku, a proto nebude v práci nadále obsažena a zohledněna.

Podnikatel je dceřinou společností spadající pod mezinárodní skupinu NORMA Group Holding GmbH, (dále „mateřská společnost“ nebo „skupina“). Daná skupina operuje na mezinárodním strojírenském trhu více než několik desítek let. I přesto, že podnikatel vykazuje v rámci posledních pěti let pozitivní hospodářské výsledky a překonává svá každoroční očekávání, potýká se ve stejném časovém horizontu zároveň také se stále narůstajícím objemem problémových pohledávek. Díky tomu se snižuje celková výkonnost podnikatele, jelikož není k dispozici původně zamýšlené množství finančních prostředků, a vzniká tak společnosti zbytečná překážka v potenciálním budoucím investování a při vedení samotné podnikatelské činnosti. (13) (20)

Pro tuto práci byly použity metody analýzy, syntézy, indukce, dedukce a dotazování. Metoda analýzy je myšlenkový nebo reálný proces, v rámci kterého se daný objekt rozděluje na dílčí části. Tyto části jsou poté dalším předmětem zkoumání. Analýza umožňuje odlišit trvalé vztahy od nahodilých a veličiny podstatné od nepodstatných.

Metoda syntézy je opakem analýzy. Umožňuje spojení poznatků v jeden celek. Syntéza slouží k objasnění nově objevených vztahů, veličin a zákonitostí. Indukce je vyvození obecného závěru z jednotlivých poznatků. Dedukce zkoumá, zda stanovená hypotéza skutečně potvrzuje zkoumaný fakt. Je opakem indukce. Metoda dotazování se v rámci práce uskutečňuje formou rozhovorů s finanční ředitelkou a se zaměstnanci. (30)

Postup zpracování započal oslovením podnikatele, zda je ochotný poskytnout potřebné informace. Na základě rozhovorů a e-mailové komunikace s podnikatelem, resp. finančním a controllingovým oddělením, byl stanoven hlavní problém, spolu s cíli dílčími. Zároveň byla poskytnuta potřebná data a informace pro finanční analýzu podnikatele.

Na základě daných dat a interních dokumentů byla také vyhodnocena analýza současné situace v oblasti pohledávek, dále současný systém vymáhání a zajištění pohledávek a analýza nepříznivého ekonomického dopadu na podnikatele, jež zvyšující objem pohledávek tvoří.

V závěru za pomoci dedukce a poznatků získaných rozhovory, především s finančním manažerem a také s členy controllingového týmu, je představeno několik návrhů na zlepšení systému vymáhání a zajištění pohledávek a také snížení celkového objemu pohledávek.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA

Teoretická část se bude zabývat nejprve rozlišením pohledávky z právního hlediska. Dále zde budou vysvětleny základní pojmy jako věřitel a dlužník. Poté bude rozebrán vznik, obsah a samotný zánik pohledávky. Součástí je také rozebrání formy postoupení, zajištění a pojištění pohledávek. Po objasnění právní teorie pohledávek budou v další části objasněny ekonomické ukazatele, mezi něž patří likvidita, zadluženost, doba obratu pohledávek a závazků, spolu se vzorci pro výpočet daných ukazatelů.

## 1.1 Charakteristika pohledávek z právního hlediska

Následující kapitola se bude zabývat pohledávkou z pohledu právního. Pohledávka a veškeré další termíny s pohledávkou spojené, budou v následující kapitole vycházet z odborné literatury a nového občanského zákoníku účinného od prvního dne roku 2014.

V novém občanském zákoníku (dále „NOZ“) ustanovení §1721 zákona 89/2012 udává, že z pohledávky jakožto závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění a dlužník má povinnost toto právo uspokojit splněním daného dluhu. (1)

## 1.2 Věřitel

*„Věřitel je ten, kdo má určité právo, čili nárok na plnění (a tomu odpovídá povinnost druhé strany toto plnění poskytnou).“ (2)*

Ze závazku má věřitel, ať už fyzická nebo právnická osoba, vůči dlužníkovi nárok na určité plnění jako na pohledávku. (2)

## 1.3 Dlužník

*„Dlužník je ten, kdo má povinnost něco plnit (s odpovídajícím právem druhého účastníka toto plnění požadovat).“ (2)*

Dlužník je přesným opakem oproti definici věřitele. Má vůči věřiteli povinnost určité právo splněním dluhu uspokojit. Pro účely této práce bude dlužník chápán jako zákazník nebo odběratel. (2)

## 1.4 Pohledávka, právo, nárok

Pohledávku můžeme chápat jako právo věřitele požadovat po dlužníkovi splnění ujednaného závazku. V konkrétním smluvním vztahu existuje pohledávka na straně pouze jednoho účastníka (běžným příkladem je darovací smlouva). Zároveň také může existovat vzájemně na obou smluvně stanovených stranách (v kupní smlouvě má prodávající finanční pohledávku, kupující pohledávku za prodávajícím k předání předmětu koupě). Pro účely této práce, zejména v analytické části, bude pojednáno o pohledávce jako o finanční pohledávce věřitele vůči dlužníkovi. (3) (16)

Podstatné jsou také termíny právo a nárok, které jsou s problematikou pohledávek často spojovány. (3)

*„Právo představuje oprávnění příslušného subjektu k plnění ze strany druhé osoby.“* (16)

*„Nárok je oprávněním takové osoby přímo se daného plnění domáhat a toto případně i vymoci soudní cestou.“* (16)

### 1.4.1 Vznik pohledávky

Vznik pohledávky je založen na reálných a pevných základech právního vztahu, bez něhož by nemohla být pohledávka považována za reálnou a platnou. Samotný právní vztah musí být sjednán svobodně, vážně, určitě a srozumitelně, jinak jej není možné považovat za platný. (3) (16)

### 1.4.2 Příslušenství pohledávky

Z ustanovení §513 NOZ plyne, že *„Příslušenstvím pohledávky jsou úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním.“* Tato příslušenství jsou ustanovena taxativně, tedy jejich výčet je úplný, neměnný a dále se tomuto ustanovení zákon nevěnuje. Do příslušenství pohledávek je často mylně uváděna také smluvní pokuta, která je však až instrument zajišťovací (viz kapitola 1.10.1). (1) (3)

#### **1.4.2.1 Úrok z prodlení**

Věřitel má na úrok z prodlení nárok v případě, kdy dlužník nesplnil své povinnosti a včas nesplatil svůj dluh, nejčastěji peněžitý závazek. Dlužník není povinen úrok z prodlení vyplácet pouze v případě, že není za prodlení přímo odpovědný. Úrok z prodlení je někdy mylně chápán jako sankce, kterou však není. Jedná se o náhradu ceny peněz. Výše úroku může být sjednána smluvně, nebo stanovena podle nařízení vlády č. 351/2013 Sb. dle §2. To udává, že *„Výše úroku z prodlení odpovídá ročně výši repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů.“* (4) (35)

#### **1.4.3 Obsah pohledávky**

Obsahem pohledávky bývá nejčastěji plnění finančního charakteru. Kromě toho však existují i jiné druhy obsahu. Stejně jako plnění finanční bývá obsahem i plnění nefinančního charakteru. Zde se může jednat o pohledávku na plnění naturální nebo na plnění formou služeb či jiné nehmotné činnosti. Pro účely této práce se však dále zaměříme pouze na pohledávky finančního obsahu. V takové pohledávce bude subjekt oprávněný označován jako věřitel (viz kapitola 1.2) a osoba povinná jejího uhrazení jako dlužník (viz kapitola 1.3). (4)

#### **1.4.4 Zánik pohledávky**

Zánik pohledávky je přirozeným završením její existence. Veškerí účastníci právních vztahů sjednávají vzájemná práva a závazky z prostého důvodu jejich naplnění. Nejjednodušším způsobem zániku pohledávky je splnění dluhu, není však jediným druhem zániku. (3)

##### **1.4.4.1 Splnění dluhu**

Splnění dluhu je ze všech druhů zániku závazků ten nejvýznamnější, protože tímto způsobem dochází k reálnému uspokojení věřitele – věřitel dostane to, co byl oprávněn po dlužníkovi požadovat a také oprávněně očekával. (3)

#### **1.4.4.2 Započtení pohledávky**

Započtení pohledávky je jeden z nástrojů umožňující zánik závazku, díky kterému sice nedochází k fyzické úhradě pohledávky, dochází však k uspokojení věřitele. Tento nástroj je velmi efektivní v případě, kdy podnikatelské a nepodnikatelské subjekty obchodují na bázi vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů, kde by jednotlivé vzájemné úhrady závazků vytvářely zbytečné administrativní náklady a práci navíc pro své zaměstnance. Kromě toho by byly i velice neekonomické z důvodu existence bankovních poplatků. (3) (16)

#### **1.4.4.3 Dohoda**

Dohoda je další z nekonfliktních způsobů zániku závazku, při němž se stanovené smluvní strany dohodnou na zániku závazku, aniž by vznikl závazek nový. Dohoda je dobrovolná a není blíže právně upravena. (3) (16)

#### **1.4.4.4 Odstoupení od smlouvy**

Odstoupení od smlouvy je poměrně radikální formou zániku pohledávky. Od smlouvy lze odstoupit jen v případech stanovených zákonem, potažmo sjednaných ve smlouvě. Nejčastějším důvodem odstoupení od smlouvy je, když se dlužník dostane do prodlení s plněním svého závazku a daný závazek nezvládne splnit ani v dodatečné časové lhůtě, která je mu poskytnuta věřitelem. Jestliže je plnění dělitelné, může se odstoupení věřitele za těchto podmínek týkat i jen jednotlivých plnění. (3) (16)

#### **1.4.4.5 Výpověď**

V případě, že smluvní strany uzavřou smlouvu na dobu neurčitou, v níž je jakožto předmět zakotven závazek, je možno smlouvu ukončit výpovědí. Pokud není uvedeno jinak, je ze zákona standartní výpovědní lhůta tři kalendářní měsíce. Výpověď je však neúčinná v případě, kdy závazek je z jeho povahy nebo na základě smlouvy časově neomezen. (3)

#### **1.4.4.6 Splynutí**

Pokud splyne jakýmkoliv způsobem právo se závazkem v jedné osobě, zanikne právo i závazek. Nejčastějším příkladem je spojení strany věřitele a dlužníka. Takovým případem je zejména postoupení pohledávky, dědictví nebo fúze. (3)

#### **1.4.4.7 Nemožnost plnění**

Nastane-li situace, kdy smluvní strany uzavřou smlouvu, jejíž předmětem je plnění, které je buďto zcela nemožné, nebo zákonem zakázané, můžeme o takové smlouvě říct, že je absolutně neplatná. V praxi také často nastává situace, kdy se plnění z platně sjednané smlouvy stane nemožným. Tato situace se označuje jako následná nemožnost plnění, jejímž důsledkem je zánik povinnosti dlužníka plnit svůj závazek. (3)

#### **1.4.4.8 Smrt dlužníka nebo věřitele**

Smrt dlužníka nebo věřitele zásadně neznamená zániknutí závazku. V takovém případě dochází k přechodu závazkových právních vztahů na právního nástupce. Povinnost zaniká pouze v případě, kdy právo nebo povinnost je vázáno na osobu konkrétního věřitele, resp. dlužníka. (3)

### **1.5 Závazek**

*„Ze závazku je dlužník povinen něco dát, něco konat, něčeho se zdržet nebo něco strpět a věřitel je oprávněn to od něho požadovat.“ (1)*

Na závazek můžeme pohlížet z dvou různých pohledů. Z pohledu věřitele se jedná o jeho pohledávku, tj. oprávnění či nárok, který má vůči dlužníkovi. Z pohledu dlužníka závazek představuje dluh, tj. povinnost dlužníka uspokojit nárok věřitele a poskytnout mu plnění tvořící obsah závazku. (2)

#### **1.5.1 Vznik závazku**

Závazky nejčastěji mohou vznikat z právního jednání podloženého smlouvou, dále z protiprávního činu nebo z jakékoliv jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá. (2)

Již zmíněné závazky vzniklé ze smluv vznikají nejčastěji na základě dvoustranných právních jednání. Ve výjimečných případech pak z právního chování jednostranného, příkladem může být veřejný slib. Poslední variantou vedoucí ke vzniku závazku je rozhodnutí státního orgánu. (2)

## **1.6 Postoupení pohledávky**

Postoupení pohledávky umožňuje změnit osobu věřitele v právním vztahu. Pokud existuje dluh, který zatím není dlužníkem splacen, může jej osoba věřitele převést na jinou osobu bez jakéhokoliv souhlasu dlužníka. Postoupení pohledávky je pro věřitele výhodné v případě, kdy je pro něj výhodnější za určitou úplatu pohledávku převést než vynakládat dodatečné náklady na vymáhání. (5)

Důležitou podmínkou pro uplatnění postoupení pohledávky je splnění předem stanovených podmínek. Základním pravidlem je tzv. možnost zcizení pohledávky. To znamená, že se nejedná o jakékoliv závazkové právo. Dále nelze postoupit pohledávku, která již zanikla, a to z jakéhokoliv důvodu. Obvykle je postoupení pohledávky podloženo úplatou, či „prodejem pohledávky“, není to však povinnost. (5)

### **1.6.1 Externí vymáhání pohledávky**

Již zmíněné postoupení pohledávky je způsobem externího vymáhání pohledávek. Externí vymáhání pohledávek využívá prodávající služby inkasních společností (faktoringové, forfaitingové aj.) specializovaných k tomuto konkrétnímu účelu. Externí vymáhání je v porovnání s interním (iniciativu přebírá věřitel) dražší uplatňuje-li se u menšího počtu odběratelů. Se zvyšujícím se počtem dlužníků se náklady na externí vymáhání postupně vyrovnávají a v určité situaci je využití externího vymáhání dokonce výhodnější než vymáhání vlastními prostředky. Velmi ceněnou výhodou externího vymáhání je pro věřitele úspora času a administrativních nákladů. (6)

#### **1.6.1.1 Faktoring**

Faktoring je způsob financování krátkodobých pohledávek. Hlavním smyslem existence faktoringu je zabránění zániku pohledávky. Postoupení funguje na principu poskytnutí finančního plnění faktoringovou společností, díky čemuž má postupitel (věřitel) peníze dříve, než by je mohl eventuálně zinkasovat od svého dlužníka, a dále se pak stará o inkaso a kroky vedoucí k inkasu předmětné pohledávky. (3)

Předmětem faktoringu mohou být pouze pohledávky z obchodních závazků do konce doby splatnosti za subjektem, který je bonitně akceptovatelný, přičemž samotná doba splatnosti je obvykle kratší než 180 dnů. Faktoring se vyskytuje zpravidla ve dvou formách. První formou je bezregresní faktoring – znamená faktoring bez postihu. V tomto

případě přebírá faktor riziko nezaplacení pohledávky – často se označuje jako faktoring s pojištěním. Druhou formou je regresní faktoring, tedy faktoring s postihem. Zde si faktoringová společnost vyhrazuje právo postoupenou pohledávku „vrátit“ původnímu věřiteli, a to v případě, kdy by věřitel (kupující) dlužnou sumu v době splatnosti nezaplatil. (6)

#### **1.6.1.2 Forfaiting**

Forfaiting, podobně jako faktoring, je způsob odkoupení pohledávek. Forfaiting je však oproti faktoringu zaměřen na odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Nejčastěji bývá využíván k financování exportu a k financování zajištěných pohledávek bankovní zárukou, směnkou nebo dokumentárním akreditivem s prodlouženou splatností. Forfaiting je obecně dražší než bankovní úvěr, je však dostupnější pro již zadlužené podnikatelské subjekty. Největší nevýhoda forfaitingu jsou poměrně vysoké náklady spojené s tímto způsobem financování. (3) (6)

### **1.7 Skonto**

Skonto je často používaný nástroj, pomocí něhož se dodavatel snaží podpořit co nejrychlejší a nejsnazší úhradu od odběratele, aby získal chybějící finanční prostředky, které by mohl dále využít pro podnikatelskou činnost. Zákazníkovi je poskytnuta sleva v případě, že platí ihned nebo před dohodnutým termínem splatnosti. Proto se skonto ujednává už ve smlouvě, a to buď jako cenová podmínka při určení ceny zboží, nebo jako finanční zvýhodnění při předčasné (nebo včasné) úhradě. (7)

### **1.8 Záloha**

Jedná se platbu prostřednictvím zálohových faktur. Někdy jsou také označovány jako zálohový list, proforma faktura, platba předem, výzva k platbě – všechny tyto pojmy označují v podstatě totéž. Daný doklad není účetní ani daňové povahy a jeho podoba a použití není řízena žádným zákonem. Používá se, jestliže se požaduje po zákazníkovi, aby zaplatil předem, před poskytnutím služby, anebo před dodáním zboží. (8)

## **1.9 Pojištění pohledávek**

Pojištění pohledávky se sjednává pro případ rizika, že dlužník nedostojí svého závazku podloženému smlouvou uhradit věřiteli svůj dluh. Pokud k takové situaci dojde, dané pojištění toto riziko kryje a smluvní závazek přebírá k uhrazení pojišťovna, která na základě pojistné smlouvy poskytne věřiteli pojistné plnění ve výši stanovené na základě pojistné smlouvy. Pohledávky věřitel pojišťuje obvykle u dlužníků, kde je vysoká pravděpodobnost, že dluh nebude včas splacen. Případné pojistné plnění šetří věřiteli náklady, které by musel vynaložit na vymáhání pohledávky a pomáhá v plánování a řízení peněžních toků věřitele, který si toto pojištění sjednal. (9)

## **1.10 Zajišťovací instrumenty**

Věřitel je vždy vystaven určitému riziku ohledně toho, zda bude dluh ze strany dlužníka uhrazen nebo ne. Tato nejistota může odrazovat potenciální oboustranně přínosné obchodní operace. Díky tomu právní řád obsahuje určité zajišťovací instrumenty, díky kterým se zvyšuje jistota splnění pohledávky. Zajišťovací instrumenty ve stručnosti napomáhají věřiteli uspokojit pohledávku v situaci, kdy nebyla zcela nebo částečně splněna. Zajišťovací instrumenty mohou být také sjednávány dopředu smluvně, chce-li se věřitel vyvarovat situaci, kdy by mu byla poskytnuta náhrada za neuhrazený dluh až v exekučním řízení. (5) (10)

### **1.10.1 Smluvní pokuta**

Smluvní pokuta je nástroj posilující právní postavení věřitele. Smluvní pokuta se uplatňuje za situace, kdy se smluvní strany dohodly na úhradě smluvní pokuty v případě, kdy dojde k porušení smluvní povinnosti účastníkem. Sjednání smluvní pokuty posiluje věřitele v případě, kdy mu dlužník porušením jeho smluvní povinnosti způsobil škodu. Smluvní pokuta je pro věřitele mnohem snadněji vymahatelná než náhrada škody, jejíž prokazování je v praxi mnohem náročnější. Účastník je však zavázán tuto pokutu zaplatit i když oprávněnému účastníkovi porušením povinnosti nevznikne škoda. Platnost smluvní pokuty je vázána písemnou dohodou. V písemné dohodě musí být smluvní pokuta stanovena jako určitá částka nebo alespoň musí být stanoven způsob jejího určení. (5) (14)

### **1.10.2 Ručení**

Ze zákona lze pohledávku zajistit tzv. ručením. Ručení je vázáno s prohlášením, v němž ručitel bere na sebe vůči věřiteli povinnost, že pohledávku uspokojí, pokud není uspokojena dlužníkem. Věřitel je povinen kdykoli a bez zbytečného odkladu oznámit ručiteli na požádání výši své pohledávky. To je důležité pro ručitele, protože je pro něj nutné, aby znal svou současnou situaci a věděl za co vlastně ještě ručí. Ručitel má právo požadovat po dlužníkovi náhradu poté, co splnil stanovený dluh vůči věřiteli. Zároveň také může dluh plně odepřít, pokud samotný věřitel zavinil, že pohledávka nemůže být uspokojena dlužníkem. (5) (14)

### **1.10.3 Uznání**

Dluh může být také zajištěn takzvaným uznáním. V případě, že dlužník uzná svůj dluh, tedy jeho důvod i výši, platí zákonná domněnka, že dluh v době uznání trval. Proces uznání dluhu vyžaduje písemnou formu, kde její předmět může být peněžitého i nepeněžitého charakteru. Obdobně lze stejného účinku jako výslovné uznání dluhu dosáhnout skrze některé úkony dlužníka. Pokud dlužník platí z dlužné částky úroky, má se za to, že dluh uznává ohledně částky, z níž tyto úroky platí. Dále pak, jestliže dlužník plní svůj dluh zčásti, považuje se to za uznání zbytku dluhu, lze-li z okolností usoudit, že dlužník uznal i zbytek dluhu. Účinky uznání dluhu se nevztahují na situaci, kdy je pohledávka promlčena. (5) (14)

### **1.11 Promlčení**

Promlčení představuje ohraničení doby trvání pohledávky. Existence pohledávky na neomezenou dobu by byla zatěžující jednak pro dlužníka i věřitele a eventuálně i pro soudy nebo jiné orgány. Bez možnosti promlčení pohledávky by v případě, že nedojde ke splnění dluhu, byl dlužník zavázán na trvalo. V NOZ je stanoveno, že právo se promlčí, pokud nebylo vykonáno v zákonem dané době. K promlčení soud přihlédne pouze k námitce dlužníka. Pokud se práva promlčení dlužník dovolá, nemůže soud promlčené právo přiznat věřiteli. Promlčecí lhůta je zákonem stanovena na tři roky, pokud není ve smlouvě upravena jinak a počíná běžet ode dne, kdy mohlo být právo vykonáno poprvé. Smluvně upravená promlčecí lhůta může být kratšího i delšího trvání než stanovuje zákon. Nejméně však jeden rok a nejvíce patnáct let. (5) (14)

## **1.12 Prekluze**

Prekluze je ve své podstatě podobná promlčení. Stejně jako promlčení nutí oprávněné subjekty k vykonání svých práv v přiměřených lhůtách. Odvíjí se tedy také od zákonem stanovené lhůty. Rozdílem jsou však její následky, které jsou velmi odlišné a na rozdíl od promlčení k prekluzi přistupuje soud automaticky bez námitek dlužníka. Jedním z největších rozdílů mezi promlčením a prekluzí je vymezení práva a nároku při uplynutí lhůty. Zatímco při uplynutí lhůty promlčení dojde k zániku nároku, samotné právo nezaniká. To znamená, že v případě, kdy by dlužník i po zániku nároku chtěl splatit dluh, věřitel to může přijmout. U prekluze však zaniká i nárok. Pokud by tedy dlužník chtěl splatit svůj dluh a věřitel to přijal, dojde k bezdůvodnému obohacení věřitele, který je ze zákona povinen částku vrátit. (1) (3)

## **1.13 Kupní smlouva**

Kupní smlouva je v obecném smyslu nejčastějším závazkovým právním vztahem. Pro účely této práce se zaměříme na základní závazky jednotlivých stran v kupní smlouvě. U této souvislosti je důležité, že každé povinnosti jedné strany odpovídá právo druhé strany splnění povinnosti požadovat a naopak. Ve stručnosti to znamená, že prodávající má povinnost odevzdat kupujícímu prodávanou věc, která je v kupní smlouvě vedená jako předmět koupě a umožnit kupujícímu nabýt vlastnického práva k této věci. (2)

Kupující má na druhou stranu povinnost věc převzít a zaplatit prodávajícímu kupní cenu a prodávající má právo splnění těchto povinností požadovat. Je-li prodávající podnikatelem a na straně kupujícího není podnikatel, který věc kupuje v rámci své podnikatelské činnosti, nabývá kupující vlastnické právo k věci převzetím koupené věci. (2)

## **1.14 Obchodní podmínky INCOTERMS**

Obchodní podmínky INCOTERMS pocházející z anglického výrazu „International Commercial Terms“ a jsou souborem mezinárodních pravidel a podmínek pro výklad nejčastěji používaných obchodních doložek zejména v zahraničním, ale i vnitrostátním obchodě. Tyto podmínky byly poprvé vytvořeny v roce 1936 Mezinárodní obchodní komorou (International Chamber of Commerce – ICC), která je zároveň vlastníkem

ochranné známky INCOTERMS. Hlavním smyslem INCOTERMS je odstranit časté problémy spojené s rozdílností obchodního práva různých zemí. Nejnovější verze obchodních podmínek INCOTERMS platí od 1. ledna 2020, jakožto již šestá verze těchto pravidel, tzv. INCOTERMS 2020 (viz příloha 1). (11)

## **1.15 Vymáhání pohledávek soudním způsobem**

Pokud není dlužník ochoten spolupracovat s věřitelem ani třetí stranou, může věřitel využít vymáhání pohledávky soudním způsobem. Následující kapitola je proto zaměřena na tento způsob vymáhání pohledávek. Důležité je také zmínit, že v soudním procesu se osoba věřitele označuje jako žalobce a osoba dlužníka žalovaný. Vymáhání pohledávek se uskutečňuje v civilním procesu, který se skládá ze dvou fází. První fází je řízení nalézací, které probíhá podle OSŘ. První fáze je zahájena podáním žaloby do soudního výkonu rozhodnutí. Na první fázi může navazovat fáze druhá, řízení vykonávací – není to však povinnost. (31) (32)

### **1.15.1 Nalézací řízení dle OSŘ**

Nalézací řízení je zahájeno podle §79 odstavce 1 dle OSŘ na základě podání žaloby žalobcem (věřitelem). Podání žaloby je nutné, jelikož by v opačném případě došlo k promlčení pohledávky (viz kapitola 1.11). S podáním žaloby je spojen také soudní poplatek, který zaplatí žalobce. Dle §11 odstavce 1 OSŘ, se soudní řízení koná u věcně a místně příslušného soudu. Tím se obvykle myslí okresní soud poblíž bydliště nebo sídla žalovaného. V případě, že je místně příslušných soudů více, může se řízení konat u kteréhokoliv z nich. Podle zákona je soud povinen postupovat efektivním způsobem tak, aby došlo ke konečnému rozhodnutí daného sporu. Dle §152 odstavce 2 OSŘ, musí být rozsudkem rozhodnuto o celé projednávané věci. V případě, že je to účelné, může soud rozsudkem rozhodnout nejprve jen o její části, potažmo o jejím základu. Rozhodnutí soudu může mít podobu rozsudku, platebního rozkazu nebo usnesení. (31) (32)

V nalézacím řízení může soud vydat platební rozkaz v tzv. zkráceném řízení, jež se řídí dle § 172 OSŘ. Vydává se i bez ústního projednání před soudem, pokud peněžitá pohledávka nepřesahuje 1 000 000 Kč, a to i v elektronické podobě (pokud žalobce podá návrh na elektronickém formuláři, může soudce vydat elektronický platební rozkaz). Platební rozkaz může soud vydat splní-li žalobce všechny náležitosti. V platebním rozkazu je žalovanému uloženo, aby do 15 dnů od jeho doručení zaplatil žalobci

uplatněnou pohledávku a náklady řízení, nebo aby v téže lhůtě podal odpor u soudu, který jej vydal. V následující tabulce jsou uvedeny soudní poplatky za oba druhy platebního rozkazu podle jednotlivé hodnoty plnění. Částky platebních rozkazů jsou uvedeny bez DHP. (31) (32)

**Tabulka 1: Soudní poplatky za vydání listinného platebního rozkazu a elektronického platebního rozkazu**

(zdroj: vlastní zpracování dle (41))

Hodnota plnění	List. platební rozkaz	Elektronický platební rozkaz
Méně než 10 000 Kč	1 000 Kč	400 Kč
10 001 Kč – 20 000 Kč	1 000 Kč	800 Kč
20 001 Kč – 1 000 000 Kč	5 % z částky	4 % z částky
1 000 001 - 40 000 000 Kč	5 % z částky	-
Více než 40 000 000 Kč	2 000 000 Kč a 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč	-

Platební rozkaz, proti němuž nebyl podán odpor, má účinky pravomocného rozsudku. Podá-li alespoň jeden ze žalovaných včas odpor, ruší se tím platební rozkaz v plném rozsahu a soud nařídí jednání a v řízení se pokračuje podle pravidel civilního soudu. (31)

#### **1.15.1.1 Rozhodčí řízení**

Rozhodčí řízení je způsob řešení sporů mimo OSŘ, kde o sporu rozhodují nestátní rozhodčí instituce nebo soukromé osoby, jež jsou oprávněny podle zákona č. 216/1994 Sb. o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, spor projednávat. Zákon umožňuje uzavření rozhodčí smlouvy (nebo rozhodčí doložky), která musí být v písemné podobě. Rozhodčí řízení se zahajuje žalobou v den, kdy došla příslušnému rozhodčímu soudu nebo rozhodci. Řízení je konáno v místě, na němž se dohodly obě strany a mají obě stejné postavení, tedy mají stejnou příležitost k uplatnění práv. Strany se mohou domluvit na postupu, podle něhož bude řízení vedeno. Rozhodčí řízení končí právní mocí rozhodčího nálezu nebo usnesením. Řízení je jedno instanční, rozhodčí nález je tedy konečný a nelze se proti němu odvolat. Soud je oprávněn zrušit rozhodčí nález pouze v případech vyjmenovaných v zákoně č. 216/1994 Sb. o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů. (31) (40)

### 1.15.2 Vykonávací řízení dle OSŘ a EŘ

Účastníky vykonávacího řízení dle zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád a dle zákona č. 120/2001 Sb., zákon o soudních exekutorech a exekuční činnosti, jsou oprávněný (věřitel) a povinný (dlužník). Předpokladem vykonávacího řízení je uplynutí soudem stanovené lhůty, kdy měl dlužník dobrovolně splnit svou povinnost. V případě, kdy se tak nestane, je zahájeno vykonávací řízení. Výkon rozhodnutí lze nařídit jen na návrh oprávněného. Návrh musí splňovat veškeré formální náležitosti, aby byla umožněna jasná identifikace a nezaměnitelnost oprávněného a povinného a vymezení práv a povinností k plnění. Vykonávací řízení je vedeno buď soudním výkonem dle rozhodnutí OSŘ, nebo podle EŘ způsobem exekuce. Níže jsou uvedeny poplatky soudního výkonu rozhodnutí. (31) (41)

**Tabulka 2: Poplatky za vykonávací řízení OSŘ**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (32))

Peněžní hodnota sporu	Poplatek
Méně než 20 000 Kč	1 000 Kč
20 001 – 40 000 000 Kč	5 % z částky
Více než 40 000 000 Kč	2 000 000 Kč a 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč

Exekuci je možné nařídit jen na základě exekučního titulu stanoveného dle §40 EŘ. Oprávněný si podle § 28 EŘ stanovuje soudního exekutora, který je odpovědný za provedení exekuce. Exekuce musí být zapsána do rejstříku zahájených exekucí. Je na soudním exekutorovi, jaký si zvolí způsob provedení exekuce. Veškeré způsoby exekuce jsou uvedeny taxativně dle §58 EŘ. (42)

Exekutorovu odměnu za exekuci (v podobě zaplacení peněžité částky) ukládá vyhláška 330/2001 Sb. Ministerstva spravedlnosti o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku, o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem. (43)

**Tabulka 3: Odměny exekutora a hodnota plnění**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (43))

Odměna exekutora bez DPH	Hodnota plnění
15 % hodnoty plnění	Méně než 3 000 000 Kč
10 % hodnoty plnění	3 000 001 Kč – 40 000 000 Kč
5 % hodnoty plnění	40 000 001 Kč – 50 000 000 Kč
1 % hodnoty plnění	50 000 001 Kč – 250 000 000 Kč

## **1.16 Pohledávky z pohledu ekonomického a finančního**

Pohled na pohledávku z ekonomického hlediska je klíčový pro jakoukoliv fyzickou nebo právnickou osobu. Pro stanovení aktuální ekonomické situace společnosti je potřeba si vytvořit ekonomickou analýzu skládající se z několika ukazatelů. Tyto ukazatele určí společnosti její investiční potenciál, možnost růstu společnosti a potenciální expandování na nové trhy. Problematikou ekonomických ukazatelů, které se opírají i o pohledávky, se bude zabývat následující kapitola.

### **1.16.1 Platební neschopnost**

Řízení platební neschopnosti je jedním ze strategických úkolů finančního managementu. Pouze podnik schopný hradit své závazky vytváří předpoklady pro trvalou existenci a zachování, potažmo zvyšování své hodnoty. Z toho důvodu má řízení platební schopnosti z krátkodobého hlediska nadřazenou roli oproti řízení výnosnosti. Chce-li podnik být schopný platit včas své závazky, musí mít část svých prostředků vázaných na bankovních účtech nebo v jiných likvidních formách majetku. Tyto prostředky nejsou zpravidla efektivně využívané, nesou minimální výnos (nebo žádný) a snižují rentabilitu investovaného kapitálu. (6)

#### **1.16.1.1 Prvotní platební neschopnost**

Prvotní platební neschopnost představuje situaci, kdy dlužník není schopen pokrýt své závazky z krátkodobého finančního majetku a pohledávek. (6)

#### **1.16.1.2 Druhotná platební neschopnost**

Druhotná platební neschopnost představuje situaci, kdy dlužník není schopen hradit své závazky z důvodu neuhrazených pohledávek od odběratelů. (6)

## 1.16.2 Likvidita

Likvidita značí schopnost podniku hradit své krátkodobé dluhy. Likvidita také udává, jakou rychlostí je podnik schopen přeměnit jednotlivé složky majetku na peníze. Existují tři stupně ukazatelů likvidnosti majetku. Tyto ukazatele poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru nejistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze. (5)

První stupeň značí peníze v hotovosti nebo na běžném účtu a krátkodobé cenné papíry. Do druhého stupně patří pohledávky. Třetí stupeň obsahuje zásoby. Ty se značí nízkou likviditou. U druhého a třetího stupně je přeměna pohledávek a zásob na peníze jen málo častá a není příliš efektivní. Tyto ukazatele likvidity se odvíjejí od stupně likvidnosti oběžných aktiv. Patří sem okamžitá (hotovostní) likvidita, pohotová likvidita, běžná (celková) likvidita. (5) (15)

### 1.16.2.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je nejpoužívanější, nejpřesnější a pravděpodobně nejdůležitější ukazatel. Ukazuje schopnost podniku splácet právě splatné dluhy. Mezi ideální hodnotu, jakou by měl ukazatel mít, je rozmezí mezi 0,2-0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. (5) (15)

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

**Vzorec 1: Okamžitá likvidita**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (5))

### 1.16.2.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je oproti okamžité likviditě o něco obsáhlejší. Zahrnuje totiž i méně likvidní pohledávky. Ideální výsledná hodnota by měla být v rozmezí 1,0-1,5. Cokoliv pod hodnotu 1,0 je pro banky a jiné věřitele nepřijatelné a podnik musí spoléhat na případný prodej zásob. Taková situace také naznačuje prvotní platební neschopnost podniku. (5) (15)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 2: Pohotová likvidita**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (5))

### 1.16.2.3 Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity určuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podnikatele. Během výpočtu běžné likvidity by měla být zvážena celková struktura zásob a jejich realistické ocenění vzhledem k jejich prodejnosti. Neprodejné zásoby by měly být z hodnoty udávané ve výpočtu odečteny, jelikož nepřispěly k likviditě podniku. (5) (15)

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

**Vzorec 3: Běžná likvidita**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (5))

Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je 2-3. Při rovnosti oběžného majetku a krátkodobých závazků (když je hodnota ukazatele 1) je podniková likvidita velmi riziková, hlavně v situaci, kdy je obrat celkových závazků vyšší než obrat oběžných aktiv. Za velmi rizikové se považuje jednak hospodaření společnosti, která využívá část krátkodobých závazků k financování dlouhodobého majetku. Příliš vysoká hodnota ukazatele svědčí o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování. (5)

### 1.16.3 Zadluženost

Ukazatel zadluženosti ukazuje míru věřitelského rizika při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je riziko pro věřitele půjčovat podniku peníze. Pro věřitele je proto pozitivní nižší míra zadluženosti. (5)

Naopak pro podnikatele je vyšší zadluženost do určité míry pozitivní, protože představuje větší finanční páku (více finančních prostředků) pro zvyšování svých zisků. Ukazatele zadluženosti obecně udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. (5) (15)

### 1.16.4 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek, počítá se jako podíl pohledávek z obchodních vztahů a celkových tržeb. Ukazatel obratu pohledávek ukazuje kolikrát a jakou rychlostí jsou pohledávky přeměněny na hotovost. Zároveň také vyjadřuje období od okamžiku prodeje, po které musí společnost čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. (15)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{Pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{Celkové tržby}} \times 360$$

**Vzorec 4: Doba obratu pohledávek**

(zdroj: vlastní zpracování dle (5))

Výsledná hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti pohledávek. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu externího financování, což směřuje k dodatečnému zvyšování nákladů. (15)

### 1.16.5 Doba obratu závazků

Ukazatel obratu závazků značí, jakou rychlostí podnik průměrně hradí své závazky z obchodního styku a určuje dobu odkladu plateb ve dnech. Také podává věřitelům informace o tom, jaká je platební morálka v podniku a jestli věřiteli nevzniká riziko v případě vložení kapitálu do společnosti. (15)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{Závazky z obchodních vztahů}}{\text{Celkové tržby}} \times 360$$

**Vzorec 5: Doba obratu závazků**

(zdroj: vlastní zpracování dle (5))

Stejně jako ukazatel doby obratu pohledávek, je doba obratu závazků důležitým ukazatelem pro posouzení časového nesouladu, v tomto případě ne od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa, ale od vzniku závazku do doby jeho úhrady. (5) (15)

## 1.17 Shrnutí teoretické části

Zpracovaná teoretická část na začátku popisuje pohledávku z právní perspektivy. Nejprve jsou upřesněny základní pojmy věřitel a dlužník. Následně je popsán vznik, obsah i zánik pohledávky. Dále jsou nastíněny termíny spojené s příslušenstvím pohledávek a postoupením pohledávky, včetně externího vymáhání pohledávek, do nichž patří faktoring. Následující kapitoly se zaměřují na zajišťovací instrumenty pohledávek a jejich pojištění. Součástí právní problematiky pohledávek jsou také termíny promlčení a prekluze, spolu s rozdíly, které z nich plynou. Další kapitola se zabývá soudním vymáháním pohledávek. V poslední části je zpracována teorie pohledávek z ekonomického hlediska včetně ekonomických ukazatelů, jakými jsou platební neschopnost, likvidita a zadluženost, s nimiž jsou pohledávky spojeny. Spolu s teoretickým vysvětlením jednotlivých ukazatelů jsou součástí také vzorce pro výpočet ukazatelů.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

Analytická část se bude dělit na několik částí. V první části bude představena sledovaná společnost Norma Czech s.r.o. a její předmět podnikání, její největší zákazníci a základní popis mezinárodní skupiny NORMA Group Holding GmbH, pod níž společnost Norma Czech, s.r.o. patří. Další část se zaměří na charakteristiku současného stavu společnosti v oblasti pohledávek. To zahrnuje využívaný systém vymáhání pohledávek a analýzu jeho efektivity. Dále nástroje, jež jsou využívány při vymáhání pohledávek a nástroje, či způsoby, pro předcházení pohledávek po splatnosti. Následně bude analyzován celkový objem pohledávek za roky 2018, 2019 a 2020. V roce 2018 se ve společnosti začaly pohledávky systematicky analyzovat a došlo k zavedení tzv. report systému vyššímu managementu. Díky tomu je velmi snadné a přehledné pohledávky analyzovat, a proto začíná sledované období rokem 2018. Poslední část bude představovat ekonomický dopad pohledávek na společnost, který je vyhodnocen prostřednictvím finančních ukazatelů. Hlavními ukazateli bude doba obratu pohledávek a závazků, likvidita a zadluženost. Jednotlivé finanční ukazatele by pak kromě ekonomických dopadů pohledávek měli nastínit finanční situaci ve společnosti ve sledovaných letech.

Veškeré informace obsažené v analytické části byly získány právě ze systematicky tvořených reportů pohledávek, které byla společnost ochotna poskytnout prostřednictvím e-mailové komunikace a rozhovorů s finančním controllorem a finanční ředitelkou společnosti. Doplnující informace využité zejména při ekonomické analýze, pak byly získány z veřejně dostupných listin, jako jsou výkazy zisku a ztrát a rozvahy z portálu justice.cz. (17)

Součástí sledovaného období není rok 2021, jelikož v době zpracování bakalářské práce nebyla zveřejněna výroční zpráva obsahující potřebné výkazy a dokumenty. (33) Hlavním důvodem zpoždění je nutnost ověřovat zveřejňované dokumenty auditorem a následně podle zákona 563/1991 Sb., o účetnictví, v souladu s §21a odstavce 2, poté ve lhůtě do 30 dní dokumenty zveřejnit. (20)

Původním záměrem analytické části bylo získat informace, které by obsahovaly hodnoty týkající se českých i zahraničních odběratelů. Zároveň bylo původně zamýšleno předložit návrhy na zlepšení vymáhání pohledávek za českými i zahraničními odběrateli.

Finanční ředitelka z poskytnutého rozhovoru uvedla, že veškeré pohledávky za zahraničními odběrateli zastřešuje z právního i ekonomického hlediska mateřská společnost, nikoliv společnost sledovaná. Pro účely této práce tak byly z mateřské společnosti poskytnuty pouze podklady pro vytvoření finanční analýzy, nikoliv interní informace o způsobu vymáhání apod. Z toho důvodu bylo umožněno analyzovat pouze současný systém zajištění a vymáhání u českých odběratelů, protože ty si zastřešuje sledovaná společnost, jakožto dceřiná společnost samostatně a výsledná analýza, vyjma finanční, a návrhy s analýzou spojené, se tak budou vztahovat pouze na české odběratele. (20)

## **2.1 Představení společnosti**

Sledovaná společnost Norma Czech s.r.o., (dále „společnost“) je součástí mezinárodní skupiny NORMA Group Holding GmbH, která je lídrem na trhu v oblasti spojovacích technologií a sídlí v německém Maintalu. Hlavním předmětem podnikání je výroba spojovacích zařízení z kovových materiálů. Jedná se hlavně o spony VPP Compact, RSGU, Rapid nebo CC. (34) Tyto produkty slouží k spojování, anebo uchycování trubek či hadic v širokém spektru odvětví, jakými jsou automobilový průmysl, stavebnictví nebo vodohospodářství. Celá skupina dodává své produkty pro více než 10 000 zákazníků z více než 100 zemí po celém světě. (13)

Celkově skupina zaměstnává okolo 8000 zaměstnanců napříč celou Evropou, Amerikou, Asií a Oceánií ve 28 závodech. Samotná sledovaná společnost zaměstnává okolo 450 zaměstnanců. (13) Důvodem výběru této společnosti je její úspěšnost a dlouhodobé zkušenosti s obchodováním s velkými a světově uznávanými společnostmi. Díky tomu má společnost významné zkušenosti s vymáháním pohledávek a s problémy, které samotné vymáhání představuje. Dalším důvodem je ochota poskytnout potřebné informace, zájem o zlepšení současného systému vymáhání pohledávek a možnost nahlédnout do struktury společnosti na korporátní úrovni, což představuje jedinečné možnosti a příležitosti pro bakalářskou práci. (34)

Společnost je v současnosti jedním z klíčových závodů zmíněné skupiny. Vznik samotné skupiny sahá až do roku 1922, tehdy ještě jako společnost GEMI, později ABA. Název NORMA nese až posledních 27 let od roku 1995. (13) Samotný vznik sledované společnosti se váže až k roku 2007. Sledovaná společnost byla založena dne 15. srpna 2007 společností ABA-Invest Aktiebolag, se sídlem ve Stockholmu ve Švédsku. Zároveň také došlo k fúzi — sloučení společnosti NORMA Czech, s.r.o., jako společnosti nástupnické, se společností ABA Czech, s.r.o., jako společnosti zanikající. (34)

Společnost se nezaměřuje ani tak na trh konkrétní země, jako spíše na celosvětový trh automobilového průmyslu, jelikož její zákazníci jsou přední mezinárodní automobilky, jež operují, stejně jako společnost, na globálním celosvětovém trhu. (13) Pokud bychom se však chtěli orientovat na konkrétní země, největší obchodní partneři pochází z Německa, Švédska, USA, České republiky a Velké Británie. Společnost obchoduje zhruba z 20 procent se zákazníky z České republiky. Mezi největší zákazníky patří Garrett Motion, Mercedes, Daimler, Volvo, Volkswagen, Iveco a další. (21) Jedná se tedy o zákazníky z různých částí světa, kde každá země má mírně odlišnou legislativou. Práce se bude zaměřovat jen na ty zákazníky, kteří mají své zastoupení v České republice a veškeré návrhy budou směřovat jen vůči českým dlužníkům.

## **2.2 Současný proces financování a vymáhání**

V minulosti již nastala situace, kdy společnost nedokázala splácet včas své závazky kvůli vysokému objemu pohledávek po splatnosti. Taková situace zde bývá řešena dvěma způsoby. První je dočasné poskytnutí finančních prostředků od mateřské společnosti. Tady však nastává problém, jelikož po určité době by měly být finanční prostředky postupně spláceny zpět mateřské společnosti s minimálním nebo nulovým úrokem. To znamená, že způsob financování interně mateřskou společností je sice účinný, avšak nelze jej uplatňovat věčně, protože i mateřská společnost musí disponovat dostatečným množstvím finančních prostředků a mít určité procento likvidity. Druhým způsobem je financování pomocí bankovních úvěrů a zápůjček. Způsob financování cizími zdroji se běžně využívá za účelem rychlého navýšení finančních prostředků. Tato metoda se ale pojí s vyšším úrokem a stává se tak poměrně drahou. (20)

Z obou zmíněných způsobů je výhodnější financování mateřskou společností. Financování za pomoci bankovního úvěru by mělo být vyžíváno jen pokud není jiná

možnost, protože kromě placení vysokého úroku věřitelům, má také vyšší míra cizího kapitálu v poměru k celkovému kapitálu negativní vliv na riziko pro věřitele. Tím by mohla vzniknout potenciální překážka při případném budoucím poskytování úvěrů za účelem investování do výroby či dalšího rozvoje obecně. (20)

Předchozí problém s financováním cizími zdroji má dopad také na následující problém, a to úpadek společnosti do druhotné platební neschopnosti či insolvence (viz kapitola 1.16.1). Pokud by společnost upadla do insolvence mohlo by to ohrozit nejen ji samotnou, ale také jiné entity spadající pod celou skupinu, včetně mateřské společnosti. (20)

Vzniku pohledávky po splatnosti se snaží společnost předcházet několika způsoby. Prvním způsobem je poskytnutí zákazníkovi skonta v řádu několika procent (viz kapitola 2.4.2.2). Druhý způsob je placení platby předem (viz kapitola 2.4.2.1). (20) (22)

Začátek vymáhání pohledávky spočívá v zaslání první upomínky zákazníkovi. Následně je zaslána druhá upomínka spojená s vyžádáním interní pomoci svého zaměstnance, nejčastěji obchodního zástupce, který odpovídá za dodržování zdravých obchodních vztahů se zákazníkem. Nakonec následuje třetí upomínka s výzvou k zaplacení a hrozbou zastavení všech budoucích dodávek zboží. Pokud není pohledávka uhrazena ani po třetí výzvě, nastává zastavení dodávek a změna způsobu placení na platbu předem v plné výši. Ve výjimečných případech dochází k podání žaloby na dlužníka. (18) (34)

### **2.3 Využívané informační systémy**

Společnost současně využívá systém Microsoft Dynamics AX. Jedná se o moderní podnikový informační systém pro velké podnikatelské subjekty. Systém je ve společnosti propojen s elektronickou poštou a rozděluje se na tzv. oddíly. Mezi ty nejdůležitější patří oddíl logistiky, skladu, lidské zdroje, finance - „Account receivables“ a další podpůrné oddíly. Pro účely této práce je nejvýznamnější oddíl „Account receivables“, do něhož má přístup finanční a účetní oddělení. V této sekci se nachází celá agenda pohledávek. (21) Společnost také využívá systém „Cognos“. Cognos je software, který umožňuje analyzovat a extrahovat data. Slouží také k rychlému a zabezpečenému přístupu k firemním datům. Jeden z nástrojů s názvem „Cognos Analytics“, umožňuje ze získaných dat následně vytvářet inovativně interaktivní reporty, pomáhající společnosti vykonávat důležitá rozhodnutí. Veškeré hodnoty v analytické části, zejména pak v kapitole 2.5., jsou získány právě z interaktivních reportů systému Cognos. (12)

## **2.4 Analýza právní problematiky**

Z právního hlediska se konečný zákazník společnosti dělí podle toho, zda je fyzická nebo právnická osoba. U fyzické nepodnikající osoby bychom hovořili o konečném zákazníkovi, s nímž by společnost uplatňovala tzv. B2C (Business to customer). V případě právnické osoby pak hovoříme o B2B (Business to business). (18) Společnost obchoduje s celou řadou obchodních partnerů. Jejich významnost je určována podle obrátu zásob a počtu objednávek, které pro společnost představují. U významných obchodních partnerů se sjednává rámcová kupní smlouva. (20)

V případech, kdy společnost obchoduje s méně významnými obchodními partnery, je obchodní smluvní vztah veden na základě platného NOZ, jelikož společnost nemá nijak upravené všeobecné obchodní podmínky. (18)

### **2.4.1 Kupní smlouva**

Rámcová kupní smlouva je sjednávána v případě předpokladu dlouhodobé spolupráce s obchodními partnery, kteří vytvářejí objednávky každý den, nebo několikrát do týdne. Rámcové kupní smlouvy jsou uzavřeny s téměř všemi odběrateli na základě zaslaných objednávek. (18) (21)

#### **2.4.1.1 Dodací podmínky**

Dodací podmínky jsou sjednávány v rámcových smlouvách a obvykle se po dobu obchodní spolupráce nemění. Společnost využívá dodací podmínky standardizované pomocí mezinárodních obchodních předpisů INCOTERMS 2020 (viz příloha 1). Nejčastěji je využívána dodací podmínka FCA. Tato podmínka je založena na principu přebrání odpovědnosti smluvním dopravcem po nakládce zboží. Ve stejném okamžiku vzniká společnosti pohledávka. Dále je uplatňována podmínka DAP fungující na principu přebrání odpovědnosti prodávajícího až po dodání zboží k zákazníkovi a ve stejném okamžiku vzniká společnosti pohledávka. (18)

#### **2.4.1.2 Úrok z prodlení**

V současné době společnost nevyužívá úrok z prodlení a není zahrnut v rámcových kupních smlouvách. Podle slov obchodního zástupce, by úrok z prodlení mohl mít nepříznivý vliv na budoucí obchodní vztahy, a proto jsou veškeré nejasnosti či případná prodlení řešena na základě vzájemné dohody. (18)

### **2.4.1.3 Odstoupení od kupní smlouvy**

Odstoupení od rámcové kupní smlouvy je obvykle upraveno speciálně v konkrétní rámcové kupní smlouvě podle daného zákazníka. (18)

### **2.4.2 Předcházení vzniku pohledávky**

Předcházení vzniku pohledávky je nejlepší způsob zamezení nepříznivého procesu vymáhání. Společnost využívá hned několik nástrojů, které se jí v minulosti osvědčily. Nejlepším nástrojem je možnost zálohového placení, díky kterému dochází k zamezení vzniku pohledávky po splatnosti u problémového zákazníka. Poté skonta fungujícího jako motivace pro zákazníka a poslední je zápočet, využívaný spíše jako nástroj usnadňující administrativní práci se vzájemným účtováním pohledávek a závazků. (20)

#### **2.4.2.1 Platba předem**

Platby předem se využívají u nových a problémových zákazníků. Problémovými zákazníky se myslí ti zákazníci, kteří ani po třetí upomínce nezaplatili dlužnou částku. Platba předem je obvykle požadována v plné výši, zákazník tedy musí nejprve zaplatit zálohově požadovanou částku a až poté se mu odešle objednané zboží. Pro zákazníka je tento způsob velmi nevýhodný, protože zboží ve fyzické podobě dorazí až několik dní, případně týdnů, po zaplacení. Společnost má však díky tomu jistotu, že nevznikne pohledávka po splatnosti a nemusí tak řešit případný nedostatek finančních prostředků. (22) U nových zákazníků platby předem napomáhají ověřit, zda jsou dostatečně spolehliví při pravidelnosti placení. V případě bezproblémové spolupráce se po několika měsících nastavuje splatnost na standardních 30-90 dní od vystavení faktury, podle dohody s obchodním zástupcem. (18)

#### **2.4.2.2 Skonto**

Skonto je prostředek motivující kupujícího platit včas, někdy dokonce i několik týdnů před splatností. Skonta jsou společnostmi poskytována od 1 do 10 procent, podle významnosti zákazníka, objemu pohledávek a platební morálky. Skonto se v některých případech uplatňuje také u nových zákazníků, není to však zcela běžné. Skonto je podmíněno zaplacením pohledávky do určitého data, nejčastěji ke dni splatnosti pohledávky, někdy však i týden nebo dva před splatností. Skonta obecně nejsou ani tak nástroj, který umožňuje předcházení vzniku pohledávky, pomáhají však regulovat

celkový objem pohledávek po splatnosti a v minulosti se společností skonta často osvědčila. (22)

### **2.4.2.3 Zápočet**

Zápočet je často využívaným nástrojem pro předcházení vzniku pohledávek. Společnost spolupracuje s celou řadou obchodních partnerů, kteří jsou zároveň její odběratelé i dodavatelé. Objem závazků vůči těmto partnerům bývá mnohokrát menší než objem pohledávek. Zjednodušují však celkovou administrativu spojenou s pohledávkami a předcházejí vymáhání případných těžko vymahatelných pohledávek. Vzájemný zápočet pohledávek vychází z titulu kupní smlouvy s obchodním partnerem. (22)

### **2.4.3 Vymáhání pohledávky**

Pokud nepomůžou ani nástroje pro předcházení vzniku pohledávky, pohledávka vznikne a není zaplacená v termínu splatnosti, společnost započne proces vymáhání pohledávky po splatnosti skládající se z několika kroků. Proces vymáhání se může mírně odlišovat podle toho o jakého zákazníka se jedná. Tedy jaká je jeho významnost, jaká s ním byla v minulosti spolupráce a jeho platební morálka. Na základě toho obvykle nastane proces vymáhání formou zasílání upomínek a poté výpomoc obchodního zástupce. V případě, že se jedná a více problematického obchodního partnera, krok zasílání upomínek se přeskočí a odpovědnost vymáhání přechází rovnou na obchodního zástupce. V případě, že dlužník i po využití zmíněných kroků nespolupracuje, nastává poslední krok zastavení všech dodávek zboží (nejsou akceptovány další objednávky) a ve velmi výjimečných případech i žaloba dle OSŘ. Zároveň je také nutné uvést, že v současné době společnost nevyužívá žádný z nástrojů postoupení pohledávek. (20)

#### **2.4.3.1 Zasílání upomínek**

Jak již bylo zmíněno, proces vymáhání v drtivé většině případů začíná zasláním upomínky, nejčastěji elektronicky prostřednictvím e-mailu na kontakt uvedený v systému společnosti, který byl poskytnut obchodním zástupcem. Upomínky jsou zasílány elektronicky osobou z finančního oddělení, která nemá podrobné detaily o uskutečněném obchodu, s nímž je pohledávka spojena. Tyto detaily má pouze odpovědný obchodní zástupce. (18)

Tímto krokem často proces vymáhání končí, neboť v řadě případů se stává, že zákazníkovi chyběla faktura, a proto ji nezaplatil. Pokud tomu tak není a zákazník rozporuje dlužnou částku nebo jednoduše neodpovídá, následuje po týdenní prodlevě zaslání druhé upomínky spolu s upozorněním obchodního zástupce o pohledávce po splatnosti. Ten se zkontaktuje se zákazníkem a dále řeší daný problém. (18) Pokud opět po týdenní prodlevě není pohledávka uhrazena je zaslána zákazníkovi třetí upomínka s výzvou k zaplacení. Součástí upomínky je také upozornění zákazníka, že v případě neprodleného neuhrazení dojde k zastavení všech budoucích dodávek zboží a nebudou přijímány budoucí objednávky (viz kapitola 2.4.3.3). (22)

#### **2.4.3.2 Výpomoc obchodního zástupce**

Pokud zákazník nereaguje na první upomínku, zapojí se do procesu vymáhání obchodní zástupce odpovědný za obchodní vztahy se zákazníkem. Zákazník je nejčastěji kontaktován telefonicky nebo elektronicky pomocí e-mailu. Obchodní zástupce má za úkol zjistit, co způsobilo prodlevu placení. Pokud dojde k ujasnění problému a následnému zaplacení, práce obchodního zástupce úspěšně končí. Nedojde-li však k vyřešení, je na jeho odpovědnost problém vyřešit. Buď se vydá k zákazníkovi osobně, pokud zákazník sídlí v České republice a pakliže ne, je odpovědnost předána do rukou finanční ředitelky, která rozhoduje, jak se bude problém řešit dál. (18) Nejčastěji dochází k rozhodnutí zastavení veškerých dodávek zboží a zavedení platby předem. Je také nutné zmínit, že obchodní zástupci nezajišťují pouze obchodní vztahy pro českou dceřinou společnost, ale i pro jiné společnosti spadající pod skupinu. (20)

#### **2.4.3.3 Zastavení veškerých dodávek a využití platby předem**

V případě, že obchodní partner nereaguje na zaslání upomínky a nepomůže ani obchodní zástupce, zašle dlužníkovi společnost formální dopis o zastavení veškerých dodávek zboží (viz příloha 2). Tento krok je obvykle nejúčinnější způsob vymáhání pohledávek, jelikož zákazníkovi hrozí, že s chybějícími zásobami od dodavatele bude muset ukončit svou činnost. Na zastavení veškerých dodávek je zákazník upozorňován v třetí upomínce. Jakmile se oficiálně zastaví dodávky zboží, společnost automaticky mění metodu placení u zákazníka na již zmíněné platby předem v plné výši požadované částky (viz kapitola 2.4.2.1) z důvodu předcházení potenciálních pohledávek po splatnosti za dlužníkem do budoucna. (19)

#### **2.4.3.4 Žaloba na dlužníka**

Žaloba na dlužníka a tzv. předžalobní upomínka je poslední způsob, jak přimět zákazníka zaplatit pohledávku. Historicky se však tato metoda uplatňovala pouze u menších zákazníků, kteří představovali pro společnost pohledávku po splatnosti do maximální výše 50 000 Kč. Vzhledem k celkovému objemu pohledávek je dané riziko ztráty takových finančních prostředků akceptovatelné. Za celé sledované období v letech 2018-2020 nemusela společnost využít této metody. (18) (19)

#### **2.4.4 Zajištění pohledávek**

Společnost v současné době nepoužívá žádný ze zajišťovacích instrumentů pohledávek. V případě spolupráce s novými odběrateli, kde ještě nemohla být ověřena platební morálka, společnost obvykle získává informace z obchodního rejstříku. Zde se nacházejí veřejně přístupné dokumenty jako výroční zpráva, VZZ aj., a z těchto zdrojů také společnost obvykle informace čerpá. Kromě toho společnost prověřuje nové odběratele v insolvenčním rejstříku a každého českého odběratele i v registru plátců DPH. (20)

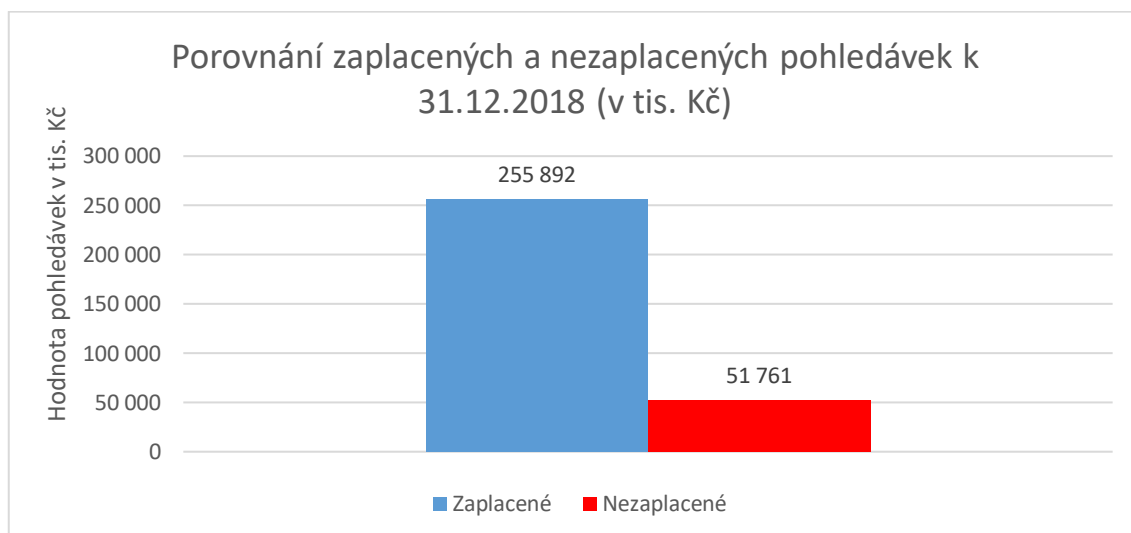
### **2.5 Analýza stavu pohledávek za sledované období**

Následující kapitola se bude zabývat analýzou pohledávek za celé sledované období. Analýza bude rozdělena podle jednotlivých let. Jako první bude zpracována analýza zaplacených a nezaplacených pohledávek, poté analýza pohledávek před splatností a po splatnosti. Následně bude analyzováno, jak dlouho po splatnosti byly pohledávky na konci každého roku. Společnost rozděluje pohledávky po splatnosti podle časových intervalů od data splatnosti. Tyto časové intervaly jsou méně než 30 dní, 30-90 dní, 90-180 dní, 180-1 rok a více než jeden rok. Poslední část kapitoly se bude zabývat porovnáním celkových tržeb s celkovými pohledávkami a změnu tohoto poměru v jednotlivých letech.

Veškeré čerpané informace byly poskytnuty finančním oddělením společnosti prostřednictvím e-mailové komunikace. Informace jsou získány z programu Cognos, který slouží k tvorbě controllingových reportů (viz kapitola. 2.3). Důležité je také zmínit, že společnost má pohledávky a závazky i vůči ostatním dceřiným společnostem, které jsou součástí skupiny. Následující předložené hodnoty pohledávek, závazků, tržeb aj. se budou vztahovat pouze k třetím stranám, nikoliv k ostatním dceřiným společnostem a veškeré hodnoty se vždy vážou k poslednímu dni v daném roce, tedy k 31.12. (20) (34)

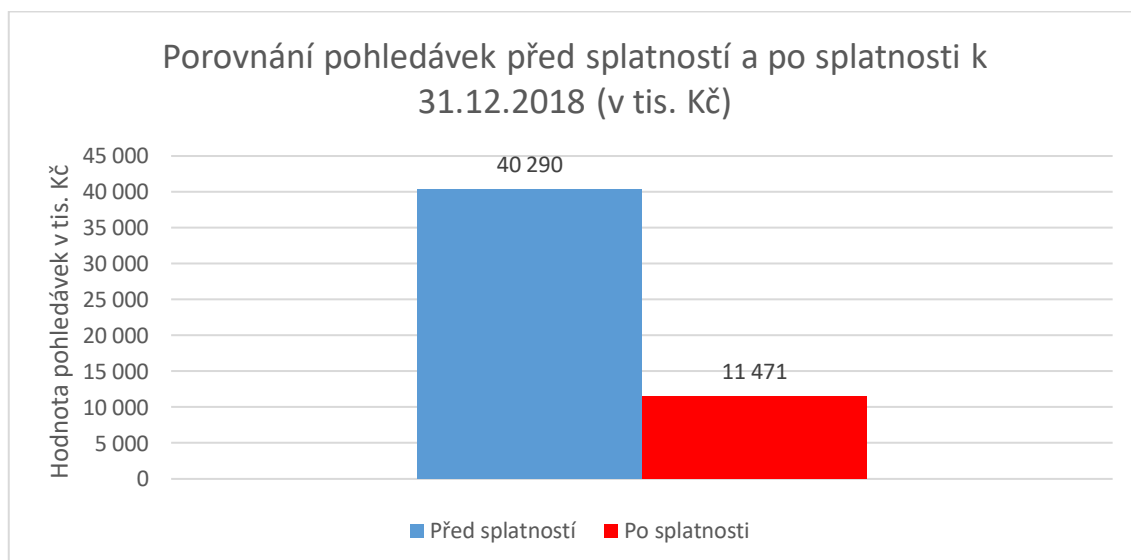
## 2.5.1 Analýza pohledávek v roce 2018

První rok sledovaného období vidíme, že k 31.12. bylo z celkového objemu tržeb 307 653 tis. Kč zaplaceno 255 892 tis. Kč, a nezaplacených pohledávek zbylo 51 761 tis. Kč. Z celkových tržeb tvoří zaplacené pohledávky 83 % a nezaplacené téměř 17 %. (22)



**Graf 1: Porovnání pohledávek zaplacených a zbývajících v roce 2018**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

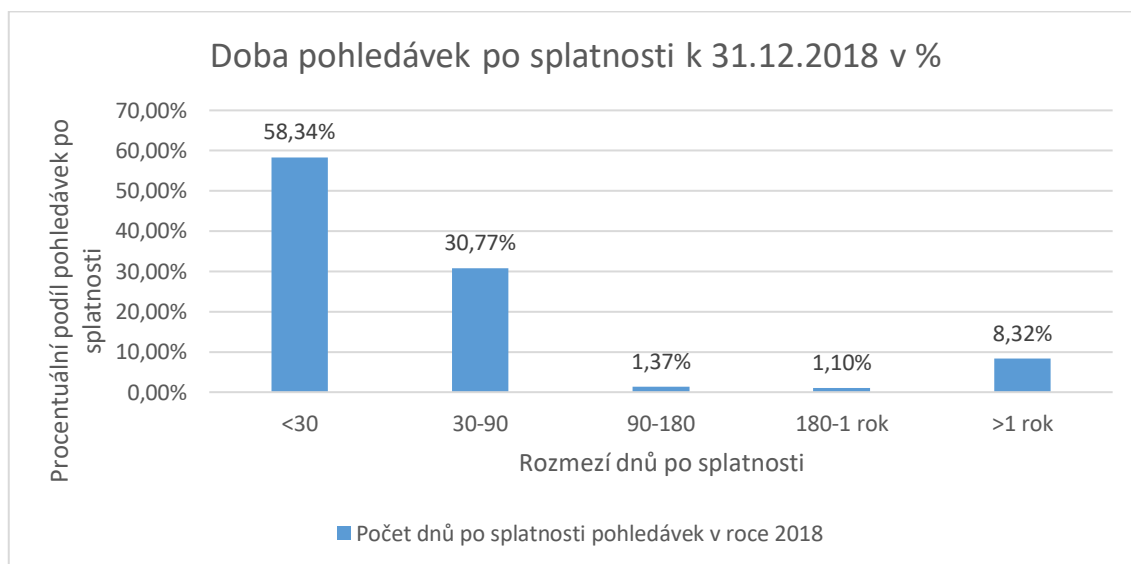
Graf pohledávek před splatností a po splatnosti ukazuje, že k 31.12.2018 zbylo necelých 40 209 tis. Kč pohledávek před splatností. Zbývajících pohledávek po splatnosti činily 11 471 tis. Kč. Zbývajících pohledávek po splatnosti tak tvořily 22 % z celkového množství všech nezaplacených pohledávek. (22)



**Graf 2: Porovnání pohledávek před splatností a po splatnosti v roce 2018**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

Společnost rozděluje pohledávky po splatnosti do několika kategorií. Pohledávky splatné do 30 dní tvořily absolutní většinu 58,34 %. Tato kategorie má být v ideálním případě co nejvyšší. Následně kategorie 30-90 dnů po splatnosti tvořila 30,77 %. Příznivá byla situace u pohledávek v kategorii 90-180 dnů a 180-1 rok. Obě kategorie tvořily něco málo přes 1 %. Nejhorší je z pohledu společnosti kategorie >1 rok, která tvoří okolo 8,3 %.

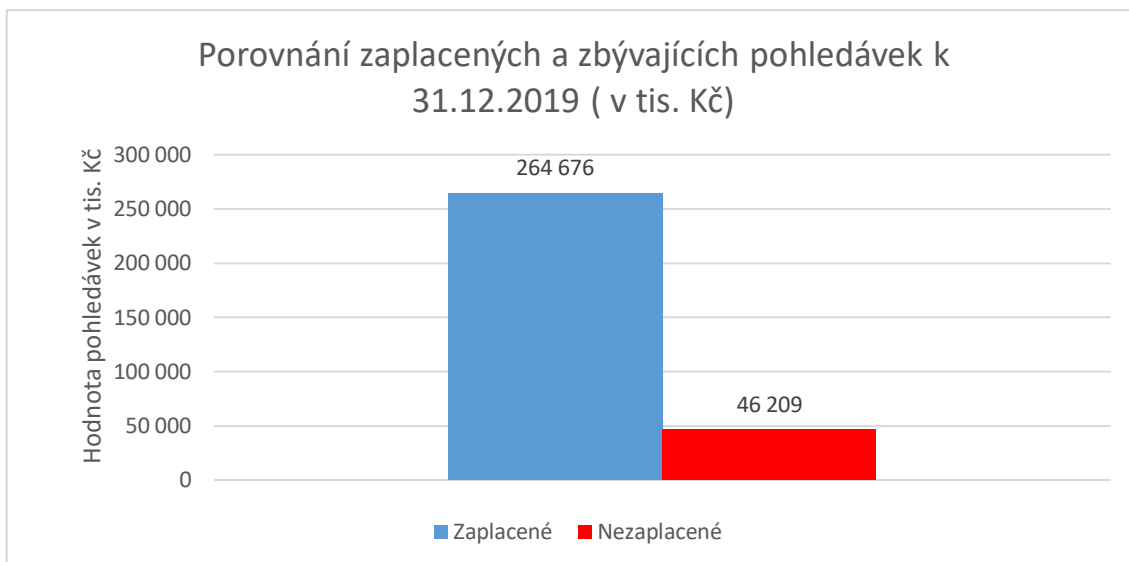
(22)



**Graf 3: Počet dnů po splatnosti pohledávek v roce 2018**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

### 2.5.2 Analýza pohledávek v roce 2019

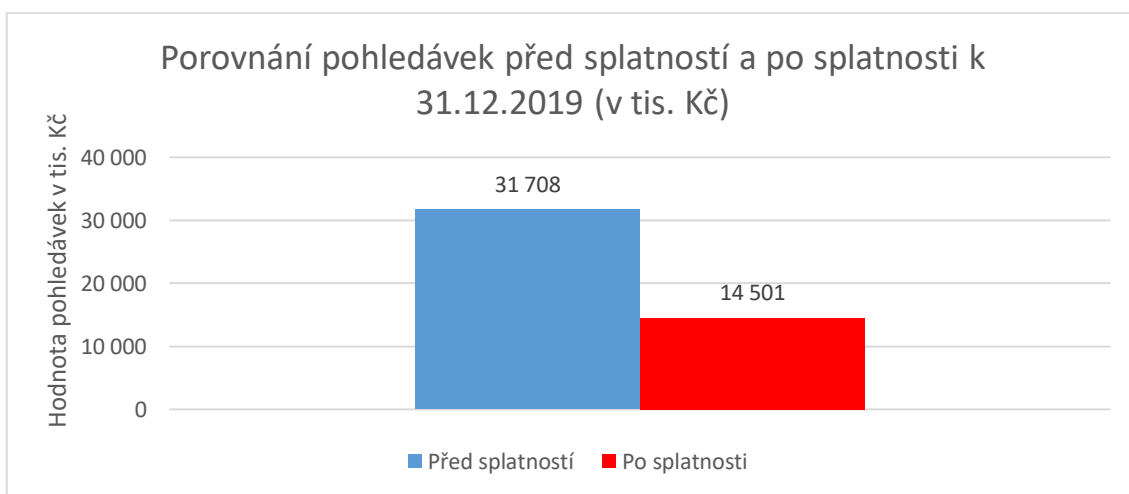
K 31.12. 2019 vidíme, že z celkového objemu tržeb 310 885 tis. Kč bylo zaplacen 264 676 tis. Kč a nezaplacených pohledávek zbylo 46 209 tis. Kč. Z celkových tržeb tvoří zaplacené pohledávky 85 %. Nezaplacené pohledávky činily 46 209 tis. Kč. Z celkových tržeb tvořily 15 %. V roce 2019 došlo k zvýšení objemu zaplacených pohledávek a snížení nezaplacených. (22)



**Graf 4: Porovnání pohledávek zaplacených a zbývajících v roce 2019**

(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

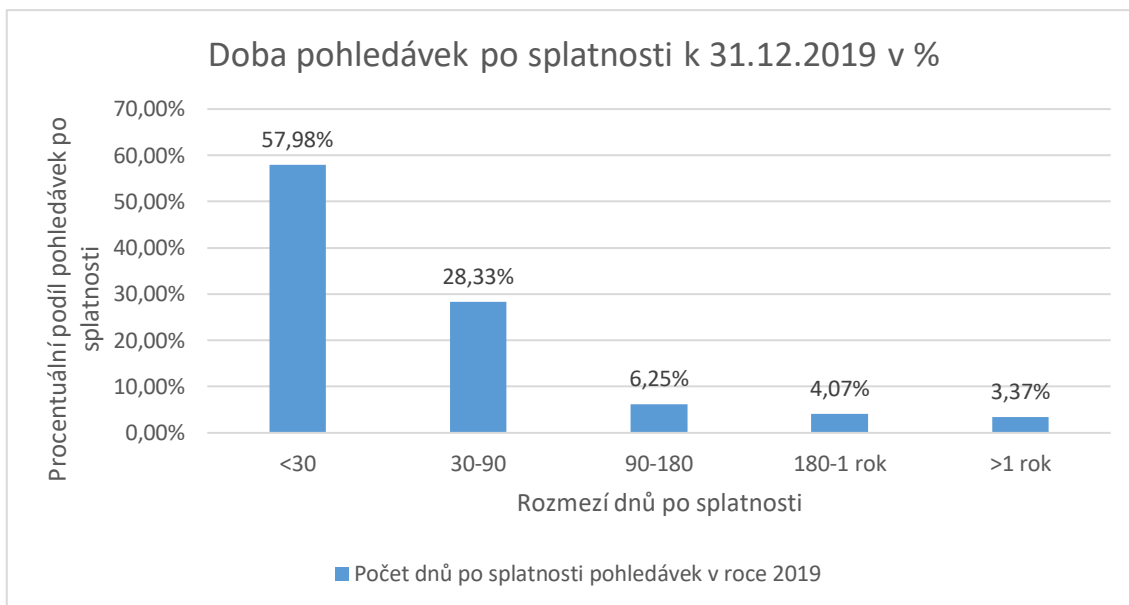
Z grafu pohledávek k 31.12.2019 můžeme vidět, že z 46 209 tis. Kč bylo 31 708 tis. Kč pohledávek před splatností. Naopak objem pohledávek po splatnosti byl 14 501 tis. Kč, o necelé 3 000 tis. Kč vyšší než v roce 2018 a tvořily 31 % ze zbývajících pohledávek. (22)



**Graf 5: Porovnání pohledávek před splatností a po splatnosti v roce 2019**

(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

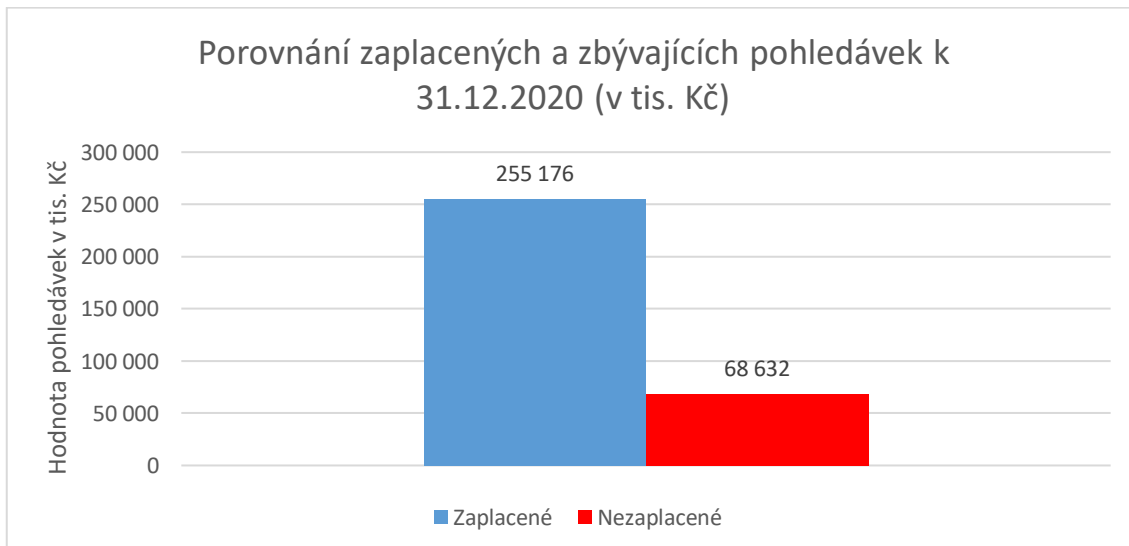
V roce 2019 si můžeme všimnout, že v kategorii <30 nenastala téměř žádná změna. V kategorii 30-90 dnů došlo ke dvouprocentnímu poklesu. Naopak v obou kategoriích 90-180 dnů a 180-1 rok došlo k nárůstu v řádu 5 a 3 %. Pozitivní je pokles pohledávek starších než rok o 5 % způsobený započtením několik pohledávek v daném roce. (19) (22)



**Graf 6: Počet dnů po splatnosti pohledávek v roce 2019**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

### 2.5.3 Analýza pohledávek v roce 2020

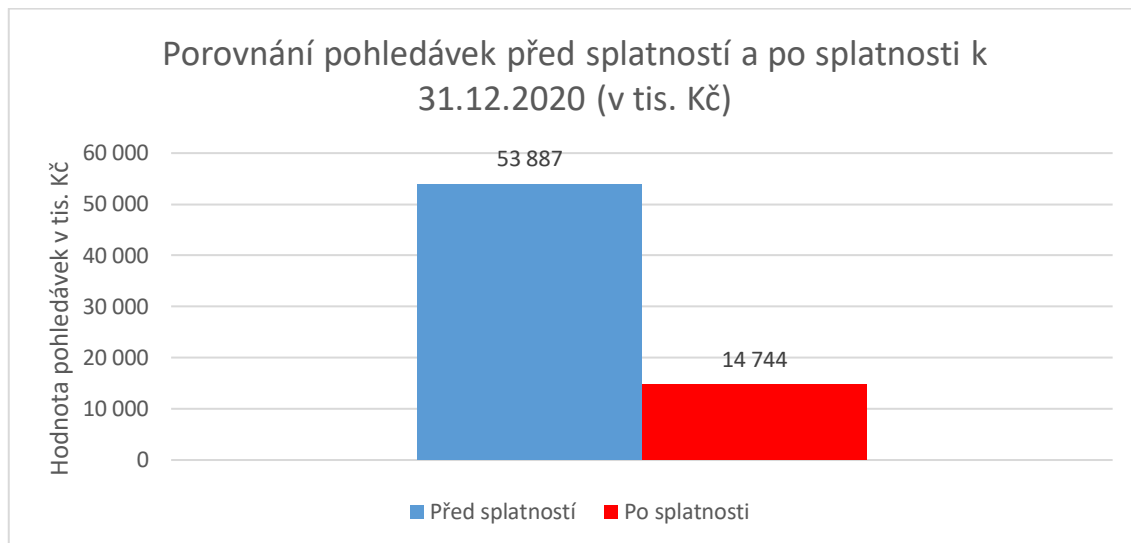
Z celkového objemu tržeb 323 808 tis. Kč v roce 2020 bylo k 31.12. zaplacených pohledávek okolo 255 176 tis. Kč, tvořily tak 78 % z celkových tržeb. Nezaplacené pohledávky dosáhly 68 632 tis. Kč, více než 21 % z celkových tržeb. (22)



**Graf 7: Porovnání pohledávek zaplacených a zbývajících v roce 2020**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

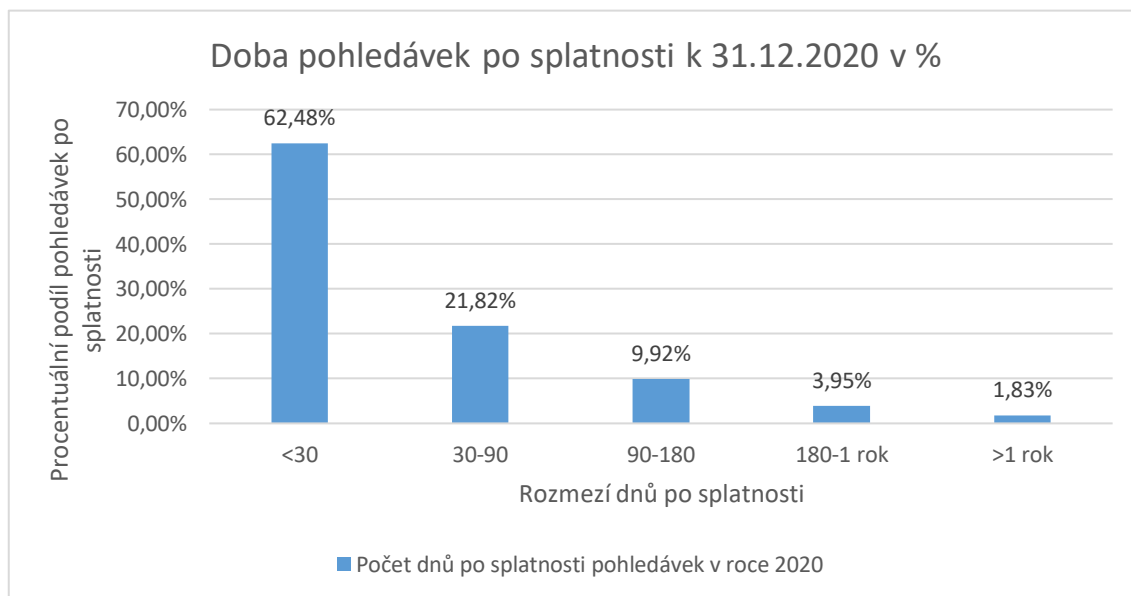
Nezajímavější změnou oproti roku 2019 je výrazný nárůst pohledávek před splatností. Celkově došlo k nárůstu o více než 20 000 tis. Kč. Objem pohledávek po splatnosti se víceméně nezměnil. Celkový objem pohledávek ke konci roku byl ze všech tří

sledovaných let nejvyšší na 68 632 tis. Kč. Procentuálně tvořili pohledávky po splatnosti 21,48 % z celkového objemu nezaplacených, nejméně ze všech tří sledovaných let. (22)



**Graf 8: Porovnání pohledávek před splatností a po splatnosti v roce 2020**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

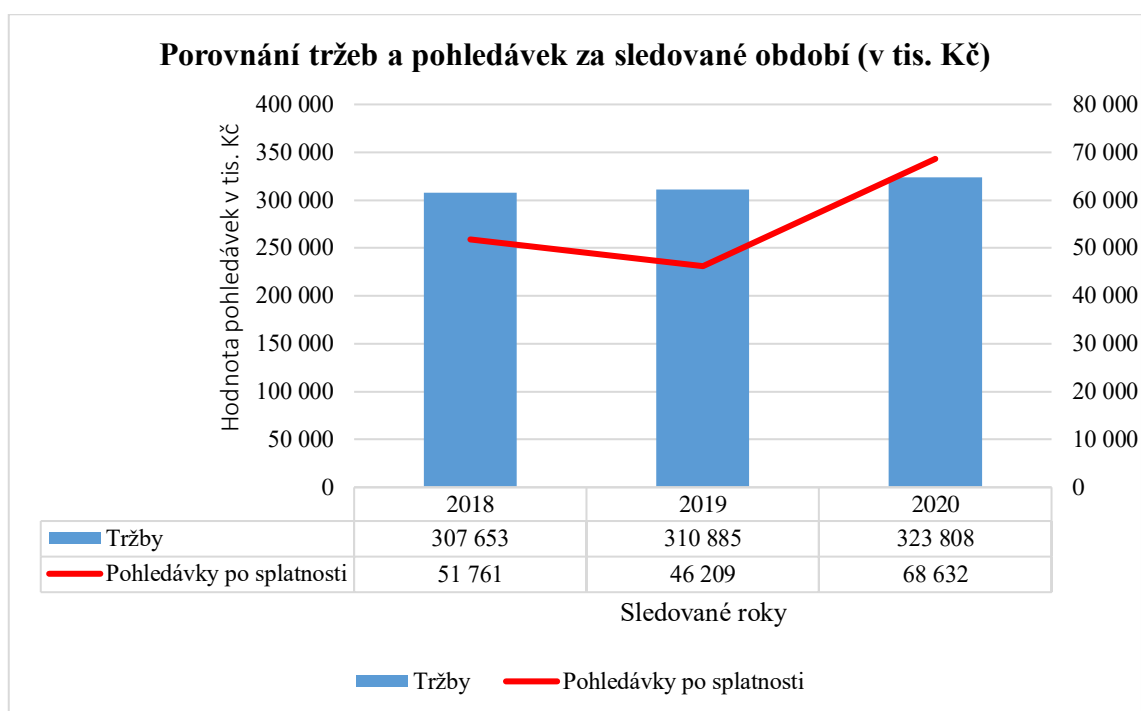
Rozbor roku 2020 ukazuje pozitivní nárůst v kategorii <30 dnů o 5 %. Příznivá je změna v kategorii 30-90 dnů. Zde došlo k poklesu o více než 7 %. Nepříjemnou změnou pro společnost byl nárůst kategorie 90-180 dnů o 3 %. Kategorie 180-1 rok se nezměnila. Při porovnání kategorie >1 rok v jednotlivých letech za celé sledované období můžeme vidět stabilní pokles, což znamená průběžné zlepšení vymáhání starých pohledávek. (22)



**Graf 9: Počet dnů po splatnosti pohledávek v roce 2020**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (22), (34))

## 2.5.4 Porovnání celkových tržeb a pohledávek v jednotlivých letech

Graf porovnání celkových tržeb a pohledávek je nesmírně důležitý pro celkovou analýzu pohledávek za sledované roky. Obecný růst pohledávek totiž nemusí nutně znamenat špatný způsob vymáhání. Logicky se při růstu tržeb pohledávky zvedají. Růst nemusí být přímo úměrný růstu tržeb, je však zcela běžný a očekávaný. I proto se konkrétně sledovaná společnost zaměřuje spíše na procento poměru pohledávek po splatnosti k celkovým pohledávkám, které jsou spojené se změnou objemu tržeb.



**Graf 10: Porovnání tržeb a pohledávek za sledované období**

(zdroj: vlastní zpracování dle (19), (22), (34))

Samotný graf ukazuje mírné rozdíly. V roce 2018 dosahovaly celkové tržby 307 653 tis. Kč. Pohledávky po splatnosti dosahovaly ve stejné roce necelých 51 761 tis. Kč. Rok 2019 nepřinesl příliš zásadní změnu. Tržby se téměř nelišily, pohledávky však poklesly o zhruba 6 000 tis. Kč. Ani poslední sledovaný rok nepřinesl příliš zásadní rozdíl v tržbách, celkově se zvedly o 13 000 tis. Kč, tj. o 4 %. Pohledávky po splatnosti se však navýšily na 68 632 tis. Kč. Došlo tedy k navýšení pohledávek po splatnosti o téměř 50 % oproti předchozímu roku. (22) Vysoký počet pohledávek po splatnosti v roce 2020 je nejvíce přikláněn celosvětové pandemii Covid-19. Vyšší procento však nelze přiklánět pouze tomu. Vysoký podíl na tom má také nízká kontrola finanční stability jednotlivých odběratelů a nedostatečná výpomoc obchodních zástupců. Z pohledu pohledávek po

splatnosti je pro společnost nejdůležitější, jak dlouho jsou po splatnosti. Za sledované období tvořily pohledávky po splatnosti méně než 30 dní v průměru okolo 59 % z celkového objemu všech pohledávek po splatnosti. Pokud jsou pohledávky po splatnosti v této kategorii, nemají pro společnost až takový význam, jelikož téměř polovina zákazníků platí obvykle jednou týdně, jednou za dva týdny, nebo i jednou za měsíc. Proto také nejsou pohledávky spadající do této kategorie až tolik vymáhány, nelze se však na tuto skutečnost vždy spoléhat. (20)

Celkové tržby dosahovaly v průměru okolo 314 000 tis. Kč. V kapitole 2.1 bylo uvedeno, že ze všech odběratelů obchoduje společnost zhruba z 20 % s odběrateli z České republiky. Z této logiky můžeme usoudit, že čeští odběratelé představovali pro společnost v průměru zhruba 63 000 tis. Kč tržeb. Finanční ředitelka zároveň v rozhovoru uvedla, že obvyklá výše jedné pohledávky u českého odběratele je v průměru 200 000 Kč. (20) (22)

## 2.6 Analýza ekonomické situace

Následující kapitola se bude zabývat analýzou ekonomické situace ve společnosti za roky 2018-2020. Nejprve bude analyzována likvidita společnosti, poté bude rozebrána doba obratu závazků a pohledávek a jejich porovnání. Daný výsledek by měl napovědět, jak se v jednotlivých letech dařilo společnosti vymáhat pohledávky.

### 2.6.1 Likvidita společnosti

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu likvidity společnosti. Konkrétně bude analyzována okamžitá, pohotová a běžná likvidita v jednotlivých letech sledovaného období.

#### 2.6.1.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita přesahovala v letech 2018 a 2019 ideální rozpětí 0,2-0,5 (viz kapitola 1.16.2.1). Vyšší ukazatel značí, že v obou letech docházelo k neefektivnímu hospodaření s kapitálem. Až v roce 2020 se ukazatel dostal do optimální míry.

**Tabulka 4: Okamžitá likvidita v jednotlivých letech**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (23), (34))

Rok	Finanční majetek	Krátkodobé závazky	Okamžitá likvidita
2018	73 203 tis. Kč	115 912 tis. Kč	<b>0,63</b>
2019	78 628 tis. Kč	113 626 tis. Kč	<b>0,69</b>
2020	73 370 tis. Kč	196 267 tis. Kč	<b>0,37</b>

### 2.6.1.2 Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity by měl dosahovat optimální hodnoty 1-1,5. Stejně jako v případě okamžité likvidity, je i v letech 2018 a 2019 hodnota nad optimální mírou. Hodnota v obou letech dosahovala 1,61. Tato hodnota značí, že nebylo efektivně využíváno finančních prostředků. Naopak v roce 2020 dosahoval ukazatel pouze 1,07. Hodnota stále zasahovala do optimálního rozpětí. Blíží se však k hodnotě 1. Pokud by se společnost dostala pod tuto hranici, nastal by problém s placením závazků (viz kapitola 1.16.2.2).

**Tabulka 5: Pohotová likvidita v jednotlivých letech**

(zdroj: vlastní zpracování dle (23), (34))

Rok	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé závazky	Pohotová likvidita
2018	335 056 tis. Kč	148 840 tis. Kč	115 912 tis. Kč	<b>1,61</b>
2019	337 772 tis. Kč	154 425 tis. Kč	113 626 tis. Kč	<b>1,61</b>
2020	356 013 tis. Kč	145 837 tis. Kč	196 267 tis. Kč	<b>1,07</b>

### 2.6.1.3 Běžná likvidita

Optimální rozpětí běžné likvidity je 2-3 (viz kapitola 1.16.2.3). V roce 2018 a 2019 bylo tohoto rozpětí dosaženo. Díky tomu můžeme říct, že z pohledu běžné likvidity bylo v daných letech efektivně hospodařeno s finančními prostředky. Rok 2020 se opět značně liší. Ukazatel nedosahoval minimální hranice 2. Z pohledu běžné likvidity byla společnost mírně ve skluzu s úhradou svých závazků. Tento údaj napovídá, že v daném roce byla mírně horší úspěšnost vymáhání pohledávek než v předchozích dvou letech.

**Tabulka 6: Běžná likvidita v jednotlivých letech**

(zdroj: vlastní zpracování dle (23), (34))

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita
2018	335 056 tis. Kč	115 912 tis. Kč	<b>2,89</b>
2019	337 772 tis. Kč	113 626 tis. Kč	<b>2,97</b>
2020	356 013 tis. Kč	196 267 tis. Kč	<b>1,81</b>

## 2.6.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje celkové období mezi vznikem pohledávky až po samotné zaplacení. Hodnota obratu pohledávek je vyjádřena vzorcem využívajícím údaje z Cognos systému, konkrétně celkové tržby a pohledávky z obchodních vztahů (viz kapitola 2.3).

**Tabulka 7: Doba obratu pohledávek v jednotlivých letech**

(zdroj: vlastní zpracování dle (23), (34))

Rok	Tržby	Pohledávky z obch. vztahů	Obrat pohledávek
2018	307 653 tis. Kč	51 761 tis. Kč	<b>60,57 dnů</b>
2019	310 885 tis. Kč	46 209 tis. Kč	<b>53,51 dnů</b>
2020	323 808 tis. Kč	68 632 tis. Kč	<b>76,30 dnů</b>

Z tabulky vidíme, že v roce 2018 byla doba zaplacení pohledávky okolo 60 dnů. V roce 2019 se doba pozitivně snížila na 53,5 dne. V roce 2020 byl obrat pohledávek o třetinu vyšší oproti roku 2019, kupující v průměru zaplatil pohledávku za 76 dnů. V průměru za všechny tři roky sledovaného období zaplatili zákazníci společnosti pohledávku za 63 dnů.

## 2.6.3 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vychází ze stejného principu jako předchozí ukazatel obratu pohledávek. Opět se využívají hodnoty dostupné z Cognos systému, neporovnávají se však tržby s pohledávkami, nýbrž se závazky z obchodních vztahů (viz kapitola 2.3).

**Tabulka 8: Doba obratu závazků v jednotlivých letech**

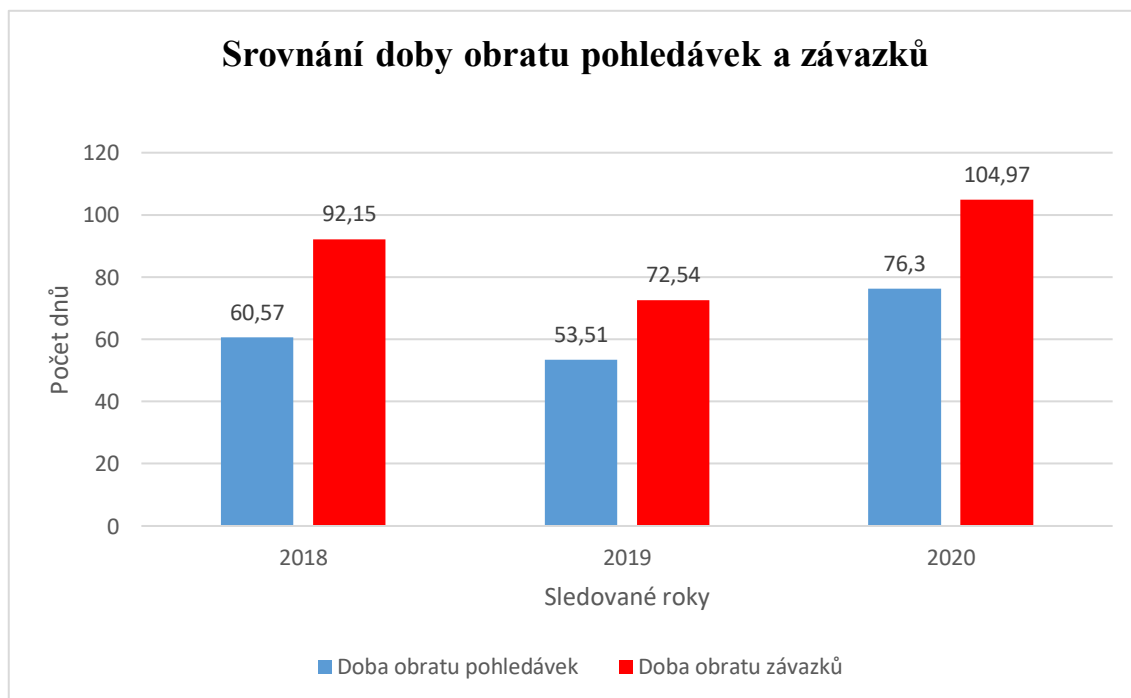
(zdroj: vlastní zpracování dle (23), (34))

Rok	Tržby	Závazky z obch. vztahů	Obrat závazků
2018	307 653 tis. Kč	78 751 tis. Kč	<b>92,15 dnů</b>
2019	310 885 tis. Kč	62 646 tis. Kč	<b>72,54 dnů</b>
2020	323 808 tis. Kč	94 419 tis. Kč	<b>104,97 dnů</b>

Tabulka obratu závazků ukazuje, že v prvním roce sledovaného období společnost platila závazky v průměru za 92 dnů. V roce 2019 byla doba placení závazků nižší, stejně jako u pohledávek, o zhruba 20 %, necelých 73 dnů. Nejvyšší je doba obratu závazků v roce 2020, téměř 105 dní. Vyšší doba obratu závazků v roce 2020 je důvodem nižší likvidity v daném roce a potvrzuje tak rozdíly v likviditě z předchozích kapitol.

#### 2.6.4 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků

Graf srovnání doby obratu pohledávek a závazků ukazuje ekonomicky pozitivní trend kratší doby obratu pohledávek než doby obratu závazků. V roce 2018 platili zákazníci téměř o 35 % dnů dříve než společnost své závazky. V roce 2019 se doba obratu jak závazků, tak pohledávek snížila. Nejvíce se ve srovnání vymykal rok 2020, kdy oba ukazatele oproti minulému roku výrazně vzrostli. Zachoval se však stále pozitivní trend vyšší doby obratu závazků. Srovnáme-li však čistě dobu obratu pohledávek v jednotlivých letech můžeme říci, že se v roce 2020 vymáhání pohledávek výrazně časově prodloužilo.



**Graf 11: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (19), (34))

### **2.6.5 Dopady koronavirové krize a vliv aktuálního geopolitického dění**

Současná situace okolo celosvětové krize způsobené pandemií nemoci Covid-19 měla a zároveň bude mít obrovský dopad na světovou ekonomiku. V moderní historii nikdy nenastala krize takového rozměru. Již v rámci sledovaného období zapříčinila koronavirová krize konkrétně v roce 2020 výraznou změnu na automobilovém trhu, který je pro sledovaný subjekt stěžejní. Krize zapříčinila zvýšení inflace, nezaměstnanosti a nedostatek materiálu pro výrobu a kompletaci automobilů. Tyto problémy se projeví v několika oblastech, včetně vymáhání pohledávek. (23)

Největší změnou v oblasti pohledávek bylo zvýšení doby splatnosti u několika méně významných odběratelů. V jednom případě bylo dokonce potřeba na určitou dobu pozastavit dodávky zboží, jelikož dlužník nebyl schopen pokrýt dlužnou částku kvůli pozastavení jeho výrobního závodu z důvodu karantény. (23)

Důkazem jsou také výsledky z kapitoly 2.6.4., kde doba obratu závazků a pohledávek výrazně vzrostla oproti předchozím rokům. Značí to jednak zvýšení neschopnosti dlužníků dostát svým závazkům a z toho vyplývající zvýšení doby úhrady závazků samotné společnosti. (23)

Další aktuálním tématem je konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou, který započal v únoru 2022 a dosud trvá. V současnosti nesídlí žádný z odběratelů společnosti v daných zemích. Společnosti tak nehrozí potenciální problém s nevyplacením pohledávek. Co už ovšem společnost ovlivní je zvýšená cena energií, na kterou má konkrétně daný konflikt značný vliv. Do budoucna se tak očekává nutné navýšení cen nabízených produktů, což může ovlivnit celkové množství objednávek a s tím spojený objem tržeb a pohledávek. S konfliktem je také spojen potenciální problém s odlivem zaměstnanců v rámci povolávacího rozkazu pro ukrajinské občany. Podle slov finanční ředitelky pracuje v závodu společnosti několik desítek ukrajinských občanů. Jejich případný odliv by mohl znamenat nedostatečnou zaměstnaneckou kapacitu ve výrobní směně, což by se opět mohlo z dlouhodobého hlediska projevit na celkových tržbách, a tedy i na pohledávkách. V současnosti je tato situace významně sledována managementem společnosti, zatím se však situace nejeví nijak problematicky. Paradoxně se stále navyšuje počet ukrajinských běženců přicházejících do České republiky. To by mohlo naopak znamenat doplnění chybějících pracovních míst ve výrobě. (23)

## 2.6.6 Shrnutí analytické části

Zpracovaná analytická část poukazuje na skutečnost, že se společnost poměrně efektivně snaží udržovat agendu pohledávek ve zdravé míře. Každoroční nárůst tržeb však celkové vymáhání ztěžuje. Celkový objem pohledávek je tak každoročně vyšší. Společnost využívá efektivní nástroje, které často zajišťují vymožení pohledávky. Naopak poměrně neefektivní je pomoc obchodních zástupců. Pomoc je poměrně neefektivní, jelikož obchodní zástupci nastupují do procesu vymáhání až po zaslání druhé upomínky a tím se zvyšuje celková prodleva při vymáhání, protože obchodním zástupcům trvá řádově i několik dní, než se zkontaktují se zákazníkem a celý problém s ním dořeší (viz kapitola 2.4.3.2).

Z analýzy pohledávek v jednotlivých letech sledovaného období lze jednoznačně dovodit, že se schopnost vymáhání průběžně mírně zlepšovala vzhledem k nárůstu celkových tržeb. Celkový objem pohledávek po splatnosti je však každoročně vyšší, dohromady za sledované období 40 milionů korun českých, téměř 25 % celkových pohledávek za sledované období. Z celkových pohledávek po splatnosti je z nich největší množství po splatnosti méně než 30 dnů, v průměru za všechny roky 59 %. Jak již bylo zmíněno (viz kapitola 2.5.4), hlavním důvodem je způsob placení u vybraných zákazníků, kteří platí pouze jednou nebo dvakrát týdně, jednou za dva týdny, nebo i jednou za měsíc. Netýká se to však všech zákazníků a společnost musí umět určit důvod, proč daný zákazník nezaplatil včas, často tak bývá z důvodu chybějící vystavené faktury u zákazníka (viz kapitola 2.4.3.1).

Analýza likvidity poukazuje na skutečnost, že se společnost ve sledovaném období v roce 2018 a 2019 nenacházela v optimálním rozmezí. Tato informace naznačuje, že se neefektivně hospodařilo s finančními prostředky. Ty mohly být vynaloženy přímo na rozvoj výroby, úhradu závazků, nebo případné investování do výzkumu. V roce 2020 se likvidita dostala do optimálního rozmezí.

Analýza doby obratu pohledávek a závazků odhalila, že ve všech letech byla doba obratu závazků vždy téměř o třetinu delší než doba obratu pohledávek. To je velmi příznivá zpráva, jelikož společnost měla dostatečné množství prostředků pro zajištění svých závazků a nehrozila jí tak případná platební neschopnost.

## **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ**

Návrhová část bakalářské práce slouží pro předložení potenciálních řešení současných problémů společnosti NORMA Czech, s.r.o. Hlavním cílem předložených návrhů je zlepšení současného stavu, či situace, zajištění a vymáhání pohledávek. Návrhová část je rozdělena do tří podkapitol. První podkapitola se bude zabývat předcházením vzniku problematické pohledávky. Druhá podkapitola bude zaměřena na zajištění pohledávky formou bankovních záruk. Poslední podkapitola slouží pro řešení problematiky pohledávek po splatnosti a jejího postoupení, doplněná o vymáhání soudním způsobem. S danou podkapitolou je spojen také vliv a potenciální pomoc třetích stran při vymáhání.

### **3.1 Předcházení a prevence problematické pohledávky**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.2. v analytické části, prevence vzniku pohledávek je nejlepší nástroj pro předcházení procesu vymáhání. Společnost poměrně efektivně uplatňuje několik již zmíněných nástrojů pro předcházení vzniku problematické pohledávky. Existuje však stále hned několik dalších nástrojů či přímo oblastí, kde by mohla společnost zvýšit svou efektivitu. Nejčastěji se jedná o interní záležitosti, které mohou být řešeny v rámci krátkého časového intervalu, jsou v podstatě bezrizikové a představují minimální náklady na provedení.

#### **3.1.1 Zvýšení zainteresování obchodních zástupců při vymáhání pohledávek**

Zvýšení zainteresovanosti obchodních zástupců je velmi významným návrhem v první podkapitole a zároveň by mohl mít nejvíce příznivý dopad na předcházení problematických pohledávek. Již několikrát bylo zmíněno, že je společnost zastřešena pod mateřskou společností, často tedy dochází k tomu, že obchodní zástupce nezajišťuje pouze obchodní vztahy pro českou dceřinou společnost, ale i pro jiné (viz kapitola 2.4.3.2). (20) K zajištění takových obchodních vztahů na globální úrovni musí existovat dostatečně kvalitní systém pro snadné propojení a informovanost o pohledávkách, lhůtách, platebních podmínkách apod. Společnost takovým systémem disponuje. Pro obchodního zástupce tak existuje možnost najít odběratele v systému spolu se všemi podstatnými detaily. (23)

Hlavním návrhem je zavést samostatnou iniciativu obchodního zástupce sledovat odběratele v systému bez předchozího upozornění finančním oddělením a pravidelně kontrolovat potenciální problémy, které mohou nastat. Podstatné je kontrolovat zejména rizikové odběratele. Rizikovými odběrateli se myslí ti, kteří buď začínají obchodní spolupráci se společností nebo odběratelé se špatnou platební morálkou. (18) V takovém případě by měl obchodní zástupce, zejména u pohledávek větších než 200 000 Kč, zkontrolovat, již před splatností, zda neexistuje potenciální problém, který by ovlivnil včasnou úhradu. Současný systém zasílání upomínek je totiž nepraktický, protože se upomínka odešle zákazníkovi i v případě, kdy existuje problém (zboží ještě nedorazilo, zákazník neobdržel fakturu aj.). V analytické části bylo v kapitole 2.4.3.1 uvedeno, že jsou upomínky zasílány elektronicky osobou z finančního oddělení, která nemá v podstatě žádné informace o obchodu, s nímž je pohledávka spojena. Odpovědný obchodní zástupce tyto detaily má, a proto může okamžitě reagovat na případný problém, potažmo nesrovnalost na straně odběratele.

Návrh bude spočívat v upozornění rizikového zákazníka obchodním zástupcem, již několik dní před splatností pohledávky. Nebude se jednat o vymáhací upomínku s upozorněním na pozastavení dodávek zboží, jak tomu bylo běžné (viz kapitola 2.4.3.3), ale pouze o e-mail či krátký telefonát zahrnující požádání zákazníka o informaci, zda nenastal žádný problém s obdržením faktury, nebo dodáním zboží. Díky této iniciativě obchodního zástupce by mělo být zajištěno včasné uhrazení pohledávky. Není možné takto upozorňovat každou pohledávku. Proto bych navrhl upozorňovat pohledávky vyšší než 200 000 Kč, což by mělo být adekvátní vzhledem k celkovému objemu pohledávek (viz kapitola 2.5.4). Samotné náklady návrhu jsou minimální. Systém propojený s elektronickou poštou společnost má (viz kapitola 2.3). Jediná možná překážka spočívá v přístupu obchodního zástupce do „Account receivables“ oddílu systému, v němž se tvoří upomínky. Do oddílu má přístup pouze finanční a účetní oddělení (viz kapitola 2.3). Schválení přístupů pro obchodní zástupce zajistí IT oddělení. Z rozhovoru s finanční ředitelkou bylo zjištěno, že ve společnosti pracuje 8 obchodních zástupců. Vzhledem k počtu obchodních zástupců odhaduji, že IT oddělení vynaloží jednorázově 75 hodin práce na zajištění přístupů. Suma osobních nákladů na jednoho IT zaměstnance byla finanční ředitelkou odhadnuta v průměru na 450 Kč na hodinu. Po vynásobení osobních nákladů počtem hodin práce by tak celková suma pro uskutečnění návrhu byla 33 750 Kč. (23)

### **3.1.2 Kontrola finanční stability a bonity tuzemských odběratelů**

Kontrola finanční stability tuzemských odběratelů je krok, který již částečně společnost uplatňuje. Zdroje, které společnost používá však neobsahují všechny potřebné informace o novém odběrateli. Při uskutečnění smluvně vázaného obchodního vztahu tak často společnost podstupuje značné riziko v případě, kdy se má jednat o dlouhodobou zakázku s daným odběratelem, která by představovala i několik procent z ročních tržeb. I přesto doporučuji stále používat již zmíněné zdroje informací (viz kapitola 2.4.4). (34)

Pro případ, kdy by společnosti nestačily dosud využívané veřejné zdroje informací, existují další zdroje informací nabízející mnohem více podkladů pro snadné zhodnocení odběratele. Kromě toho také existují různé instituce, které za poplatek dokáží monitorovat a vyhodnotit odběratele o něco podrobněji. Tyto instituce kromě veřejně dostupných informací používají také data z jiných informačních zdrojů. Navrhl jsem informační zdroje, které by mohly společnosti pomoci s kontrolou finanční stability a bonity nových tuzemských odběratelů.

Prvním informačním zdrojem je online systém ARES (Administrativní registr ekonomických subjektů), dostupný na stránkách <https://ares.cz/>. Nejedná se o primární zdroj informací, nýbrž o agregaci podstatné většiny veřejně dostupných zdrojů. Dané zdroje obsahují informace o tuzemských podnikatelských subjektech. Pro vyhledání odběratele obvykle stačí zadání jeho IČO nebo DIČ. Následně se společnosti nabídne podstatná většina veřejně dostupných zdrojů, ve kterých je hledaný subjekt obsažen. Největší výhodou tohoto informačního zdroje je fakt, že je bezplatný. Tudíž bych využití systému zavedl u každého nového tuzemského odběratele. (38)

Jako druhý informační zdroj jsem zvolil centrální evidenci exekucí neboli CEE, dostupný z <https://www.ceecr.cz>. CEE slouží k vyhledávání informací o konkrétních exekučních řízeních, dále obsahuje informace ohledně toho, zda je proti podnikatelskému subjektu vedena exekuce podle exekučního řádu a veškeré informace s exekucí spojené. Používání služeb CEE je zpoplatněno, jak ukazuje následující tabulka (39):

**Tabulka 9: Ceník centrální evidence exekucí**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (39))

<b>Výše poplatku za poskytnutý údaj (včetně DPH)</b>	<b>Množství poskytnutých údajů</b>
60 Kč	1-1000 údajů
30 Kč	1001-10 000 údajů
15 Kč	10 001-1 000 000 údajů
6 Kč	1 000 001 a více údajů

Cena se odvíjí od množství poskytnutých údajů za rok. Čím více údajů je poskytováno, tím nižší je poplatek. Z daného informačního zdroje lze snadno zjistit, zda není potenciální obchodní partner v exekuci, a díky tomu lze vyvodit, jestli je vhodným partnerem ke spolupráci. Jelikož se jedná o minimální částky, doporučil bych využít tento informační zdroj bez ohledu na jakoukoliv výši poplatku vzhledem k množství údajů.

Třetím informačním zdrojem jsou nabízené služby společnosti Creditcheck.cz, dostupné na stránkách <https://www.creditcheck.cz>. Tato instituce získává data z daleko více zdrojů, jakými jsou například evidence plátců DPH, burza pohledávek nebo registr bankovních účtů. (27)

**Tabulka 10: Porovnání nabízených služeb Creditcheck.cz**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (27))

<b>Nabízené Služby</b>	<b>Jednorázový balík služeb START (5990 Kč/rok)</b>	<b>Balík služeb PREMIUM (1990 Kč/měsíc)</b>
<b>Upozornění na rizika</b>	ANO	ANO
<b>Počet reportů</b>	40	Neomezeně
<b>Počet IČ monitoringu</b>	100	1000
<b>Propojení ERP systému</b>	NE	ANO

Cena služeb se pohybuje v řádu několika tisíc korun českých bez DPH. Osobně navrhuji službu monitoringu v hodnotě 5990 Kč za rok. Služba spočívá v analýze kreditních rizik pomocí osvědčené sady nástrojů, které čerpají informace z 18 informačních zdrojů. Nevýhodou oproti druhé variantě PREMIUM je nemožnost propojit data třetí strany se

systemem společnosti. Dále je počet reportů s vyhodnocenými ukazateli podstatně menší, pouze 40. Využití služeb CreditCheck.cz bych však navrhl pouze u nových odběratelů z České republiky. Z toho důvodu by 40 reportů na rok mělo společnosti stačit. Cílem služby je hlavně také pomoci obchodním zástupcům při rozhodování o budoucí spolupráci s potenciálním odběratelem. (27)

### 3.1.3 Úrok z prodlení

Úrok z prodlení je nástroj, který by mohl napomoci motivovat problematického odběratele k včasnému zaplacení. Úrok by byl stanoven v rámcových kupních smlouvách sjednaných s odběratelem. Úrok z prodlení bych doporučil použít u odběratele, s nímž měla společnost v minulosti špatnou zkušenost z pohledu platební morálky.

Výši úroku z prodlení bych navrhl v rozmezí 0,03-0,12 % z celkové hodnoty pohledávky za každý den po splatnosti. Po překročení určitého počtu dnů se výše úroku zvedne o 0,03 % z celkové hodnoty pohledávky. Úrok z prodlení by obecně neměl být příliš vysoký, zejména v případě, kdy jde o krátké prodlení několik dní po splatnosti a má sloužit spíše jako motivace pro dlužníka zaplatit včas a neochuzovat se tak zbytečně o dodatečné finanční prostředky. Výše úroku z prodlení se bude odvíjet od počtu dnů po splatnosti. (viz následující tabulka).

**Tabulka 11: Výpočet úroku z prodlení**  
(zdroj: vlastní zpracování)

Počet dnů po splatnosti	Výše úroku z prodlení za každý den po splatnosti
Do 30 dnů po splatnosti	0,03 % z celkové hodnoty pohledávky
Do 90 dnů po splatnosti	0,06 % z celkové hodnoty pohledávky
Do 180 dnů po splatnosti	0,09 % z celkové hodnoty pohledávky
Nad 180 dnů po splatnosti	0,12 % z celkové hodnoty pohledávky

### 3.1.4 Vytvoření všeobecných obchodních podmínek

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4, společnost nemá nijak upravené všeobecné obchodní podmínky. Využití rámcových kupních smluv je efektivní u významných odběratelů, kteří představují řádově tržby okolo několika stovek tisíc korun českých ročně. U menších odběratelů, případně jednorázových odběratelů, představujících tržby pouze okolo

několika desítek tisíc korun českých, je vhodné řídit se všeobecnými obchodními podmínkami. Obchodní zástupce v rozhovoru uvedl, že se menší odběratel ve společnosti označuje každý, který ročně neobjedná za více než 100 000 Kč. (18)

Návrh tedy spočívá ve dvou krocích. Prvním krokem je v případě malých a jednorázových odběratelů zavést obchodování na základě všeobecných obchodních podmínek. Druhým krokem je doplnit do těchto podmínek úrok z prodlení, počítaný dle kapitoly 3.1.3. a také odkaz na podmínky INCOTERMS 2020 (viz kapitola 2.4.1.1). Největší výhoda tohoto návrhu spočívá v nulových výdajích na jeho provedení. O přepracování obchodních podmínek se postará právní oddělení, které podle slov finanční ředitelky spadá pod mateřskou společnost, avšak je orientováno přímo ve sledované společnosti v České republice. Není tak potřeba vyplácet případnou odměnu za služby třetí straně, jelikož veškeré náklady spojené s právním oddělením jsou finančně zajištěny mateřskou společností. (23)

### **3.1.5 Kontrola odesílání faktur v systému Microsoft Dynamics AX**

V kapitole 2.4.3.1 bylo zmíněno, že společnosti často vzniká pohledávka po splatnosti z důvodu chybějící faktury na straně odběratele. Tento problém je způsoben tím, že se v současnosti nijak nekontroluje, jestli byla faktura skutečně odeslána odběrateli. (22) Proto bych doporučil, aby osoba odpovědná za odesílání faktur odběratelům, prováděla na konci dne zpětnou kontrolu, zda byly faktury skutečně odeslány. Informační systém Microsoft Dynamics AX, který společnost používá, má v oddílu „Account receivables“ funkci dohledání skutečně odeslaných faktur v jejich deníku. Zpětná kontrola zajistí, že se společnosti částečně sníží objem pohledávek po splatnosti spojený s touto chybou.

## **3.2 Zajištění pohledávky**

Tato podkapitola se bude zabývat možností zajištění pohledávek, která není ve vybrané společnosti příliš využívána, a proto zde z pohledu návrhů vzniká vysoký potenciál.

### **3.2.1 Bankovní záruka**

Dle mého názoru by se měla společnost zaměřit na způsoby zajištění pohledávek. Navrhuji využít zajištění pohledávky bankovní zárukou, jelikož jde o jeden z nejzákladnějších a nejúčinnějších způsobů zajištění pohledávky. Bankovní záruku bych doporučil doplnit do rámcových kupních smluv u všech českých odběratelů.

Bankovní záruku poskytuje banka dlužníka, tedy odběratele, který nebyl schopen hradit své závazky. Výběr konkrétní banky tak neovlivníme. Pro bankovní zaručení musí dlužník splňovat podmínky pro vytvoření tzv. zajišťovací listiny. Na základě tohoto dokumentu, pak banka poskytne dlužníkovi danou záruku a beneficiantovi (společnosti) případnou část peněžního plnění. (46) Každá banka má svůj vlastní ceník pro bankovní záruku. V zásadě se však cena za jednotlivé služby udává v řádu několika tisíc korun českých. Zároveň bych doporučil, aby poplatky za bankovní záruku zaplatil odběratel, jelikož se právě on zajišťuje u své banky před neschopností uhradit své dluhy. Pro přehlednější nabídku služeb je v následující tabulce přiložen souhrn ceníků UniCredit Bank, České spořitelny, a.s. a Raiffeisen Bank, což jsou tři nejvíce využívané banky dosavadních českých odběratelů společnosti.

**Tabulka 12: Porovnání nákladů bankovních záruk**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (24), (46), (47))

	<b>Unicredit Bank</b>	<b>Česká spořitelna, a.s.</b>	<b>Raiffeisen Bank</b>
<b>Vystavení bankovní záruky</b>	Min. 3 000 Kč	Min. 1 000 Kč	Min. 5000 Kč
<b>Ověřování bankovní záruky</b>	500 Kč	2 000 Kč	1 000 Kč
<b>Změna záruky</b>	Min. 2 000 Kč	Min. 2 500 Kč	Min. 2 000 Kč
<b>Příslib záruky</b>	Min. 4 000 Kč	Min. 1 000 Kč	3000 Kč + záruční provize
<b>Uplatnění záruky</b>	0,3 %, min 3 000 Kč	Min. 1 000 Kč	0,2 %, min 3 000 Kč

Celková cena za jednotlivé služby se také odvíjí od objemu závazku z pohledu dlužníka společnosti. V zásadě se však jedná o efektivní nástroj. Při srovnání ceny za poskytnutou službu a částkou, kterou banka potenciálně zaplatí, je vhodné tuto metodu využívat u větších pohledávek, v řádu stovek tisíc korun českých, kde se skutečně vyplatí připlatit si za bankovní záruku.

### **3.3 Postoupení pohledávky po splatnosti**

Třetí podkapitola vymáhání pohledávek po splatnosti předloží návrhy postoupení pohledávky v podobě faktoringu. Dané návrhy by měly napomoci značnému zefektivnění

vymáhacího procesu a snížení celkového objemu pohledávek po splatnosti, jelikož jak vyplývá z kapitoly 2.4.3, společnost nevyužívá v žádné podobě nástroje postoupení.

### 3.3.1 Faktoring

Dle mého názoru je velmi důležitým návrhem pro usnadnění vymáhání pohledávek využití faktoringových služeb. Faktoringové služby nabízí celá řada institucí, včetně bank. Faktoring bych doporučil využít u významnějších odběratelů s vysokou pravděpodobností budoucí spolupráce a představujících velký objem. Ideální by se jevil odběratel, který představuje pro společnost roční tržby ve výši alespoň deset milionů korun českých. U většiny takových odběratelů je současná splatnost pohledávek 30-90 dní od vystavení faktury. S využitím faktoringu by mohla být tato lhůta prodloužena, což představuje lepší podmínky pro odběratele a umožňuje potencionální nárůst budoucích objednávek. Díky faktoringu by společnost inkasovala 85-100 % hodnoty pohledávky. Zbytek neinkasované částky je rozdělen v podobě jednorázového faktoringového poplatku a úroku z profinancování. Pro srovnání faktoringových služeb byly vybrány služby UniCredit Bank, České spořitelny, a.s. a Komerční banky, a.s. Důvodem výběru těchto institucí je jejich známost a renomé v České republice. V následující tabulce je srovnání jednotlivých nabízených služeb tuzemského bezregresního faktoringu, který jednotlivé instituce nabízejí. Veškerá uváděná procenta vycházejí z celkové výše pohledávky. (23)

**Tabulka 13: Porovnání faktoringových služeb**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (25), (26), (37))

	<b>UniCredit Bank</b>	<b>Česká spořitelna, a.s.</b>	<b>Komerční banka, a.s.</b>
<b>Inkasovaná hodnota z pohledávky</b>	85 %	90 %	85 %
<b>Jednorázový faktoringový poplatek z pohledávky</b>	0,45-1 %	0,35 -0,65 %	0,3 – 1 %
<b>Úrok z profinancování</b>	1M PRIBOR + 2,2 % p.a.	1M PRIBOR + 2,0 % p.a.	6,9 %
<b>Spoluúčast na pohledávce</b>	15 %	10 %	15 %

Z vybraných institucí bych doporučil služby České spořitelny, a.s., a to i přesto, že tato instituce není bankou společnosti. Hlavním důvodem je nejvyšší inkasovaná hodnota ze

všech porovnávaných institucí, a to až 90 % z celkové výše pohledávky, a tedy i zároveň nejnižší spoluúčast 10 %. Jednorázový úrok v rozmezí 0,35 – 0,65 % z celkové pohledávky je taktéž přijatelný. Co se týče úroku z profinancování, je potřeba hlídat hodnotu 1M PRIBOR, která se připisuje k pevně stanovenému úroku 2,0 % p.a z celkové výše pohledávky. Pro výpočet bude brána hodnota 1M PRIBOR podle ČNB k lednu 2022, jelikož se v době propočtu jednalo o aktuální sazbu. (25) (36)

Pro příklad samotný výpočet faktoringu v případě pohledávky za 1 000 000 Kč. Faktoringová společnost vypočte výši inkasované hodnoty pro společnost (25):

$$1\,000\,000\text{ Kč} * 90\% = 900\,000\text{ Kč}$$

Inkasovaná hodnota 90 %, tedy 900 000 Kč, je okamžitě faktoringovou společností vyplacena sledované společnosti. Po uplynutí splatnosti (v tomto případě 90 dní) dlužník vyplatí 100 % nominální hodnoty pohledávky faktoringové společnosti. Následně je doplaceno zbylých 10 % společnosti, tedy 100 000 Kč, z čehož se vypočte jednorázový faktoringový poplatek (v tomto případě 0,35 %). Úrok z profinancování se vypočítá v podobě násobení inkasované hodnoty 900 000 Kč s podílem doby splatnosti (90 dní) a celkovým počtem dnů v roce (365) a následně se násobí s 1M PRIBOR + 2,0 % p.a. (pro výpočet je hodnota 1M PRIBOR 3,75 %) (25) (36):

$$1\,000\,000\text{ Kč} * 0,35\% = 3\,500\text{ Kč}$$
$$900\,000\text{ Kč} * \frac{90}{365} * 5,75\% = 12\,761\text{ Kč}$$

Celková výše faktoringových nákladů by vycházela na 16 261 Kč. Po datu splatnosti by tak společnost získala zbylých 100 000 Kč očištěných o faktoringové náklady (25):

$$100\,000\text{ Kč} - 16\,261\text{ Kč} = 83\,739\text{ Kč}$$
$$900\,000\text{ Kč} + 52\,239\text{ Kč} = 983\,739\text{ Kč}$$

Společnost by při pohledávce za 1 000 000 Kč reálně inkasovala 983 739 Kč. Ač se na první pohled může zdát, že by společnost mohla zbytečně ztrácet na faktoringových nákladech, s využitím faktoringu představa okamžitého inkasování značně posílí celkovou likviditu společnosti a zajistí tak finanční stabilitu potřebnou pro budoucí investování a výrazně sníží objem pohledávek po splatnosti, který je pro společnost klíčový, jelikož se poslední rok hodnota pohledávek po splatnosti výrazně zvedla.

### 3.3.2 Vymáhání soudním způsobem

Využití soudu při vymáhání se jeví jako poslední možnost přimět odběratele uhradit závazek. Vymáhání soudní cestou bych rozhodně doporučil při jakémkoliv vymáhání za tuzemským odběratelem, u něhož selhaly ostatní způsoby vymáhání.

#### 3.3.2.1 Nalézací řízení

Nalézací řízení je popsáno v kapitole 1.15.1. Společnost má na výběr z elektronického a listinného platebního rozkazu. Společnosti bych doporučil využít elektronický platební rozkaz u dlužníka, který má možnost přijímat dokumenty prostřednictvím elektronické datové schránky. Pokud by dlužníkem byla fyzická nepodnikající osoba, doporučil bych využít listinný platební rozkaz. Mezi hlavní výhodu elektronického platebního rozkazu patří velmi rychlá lhůta vyřízení, jelikož je vydán již 30 dní od podání návrhu. Další výhodou jsou nižší poplatky oproti listinnému platebnímu rozkazu, nejvýše 4 % z hodnoty plnění (viz následující tabulka). Jediná nevýhoda spočívá v hodnotě plnění, jelikož elektronický platební rozkaz lze využít pouze do 1 000 000 Kč. Proto bych doporučil využít elektronický platební rozkaz do výše pohledávky 1 000 000 Kč a poté využít listinnou podobu platebního rozkazu. (41)

**Tabulka 14: Srovnání soudních poplatků v nalézacím řízení**  
(zdroj: vlastní zpracování dle (41))

Výše pohledávky	Listinný platební rozkaz	Elektronický platební rozkaz
10 000 Kč	1 000 Kč	400 Kč
20 000 Kč	1 000 Kč	800 Kč
100 000 Kč	5 000 Kč	4 000 Kč
500 000 Kč	25 000 Kč	20 000 Kč
1 000 000 Kč	50 000 Kč	40 000 Kč
3 500 000 Kč	175 000 Kč	-

#### 3.3.2.2 Využití rozhodčího řízení

Rozhodčí řízení je forma nalézacího řízení mimo OSŘ. Společnosti bych doporučil zařadit do rámcových smluv rozhodčí doložku, která zajistí, že bude o případném sporu rozhodovat vybraný rozhodčí soud nebo rozhodce. Mezi největší výhodu rozhodčího řízení patří kratší doba konání sporu a z toho plynoucí ušetření peněz, které by musely být vynaloženy na soudní řízení sporu.

V následující tabulce jsou uvedeny sazebníky nákladů rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (dále „Roz. soud při HK a AK ČR“) a Sdružení rozhodců a.s, jakožto nezávislého rozhodce. (44) (45)

**Tabulka 15: Srovnání nákladů rozhodčího řízení**

(zdroj: vlastní zpracování dle 44) (45))

Hodnota sporu	Roz. soud při HK a AK ČR	Sdružení rozhodců a.s.
Do 50 000 000 Kč	5 % z hodnoty sporu, nejméně 11 000 Kč	3 % z hodnoty sporu
Do 250 000 000 Kč	2 500 000 Kč a 1 % z hodnoty sporu převyšující 50 000 000 Kč	3 % z hodnoty sporu
Do 1 000 000 000 Kč	500 000 Kč a 0,5 % z hodnoty sporu převyšující 250 000 000 Kč	3 % z hodnoty sporu
Nad 1 000 000 000 Kč	8 250 000 Kč a 0,25 % z hodnoty sporu převyšující 1 000 000 000 Kč	3 % z hodnoty sporu

Na základě srovnání nákladů rozhodčího řízení bych doporučil služby Sdružení soudců a.s., protože při porovnání nákladů na rozhodčí řízení (s Roz. soud při HK a AK ČR), vycházejí pro společnost mnohem výhodněji.

### 3.3.2.3 Vykonávací řízení

Společnost má na výběr mezi výkonem rozhodnutí podle OSŘ nebo EŘ. V následující tabulce je porovnání nákladu výkonu rozhodnutí dle OSŘ a EŘ.

**Tabulka 16: Srovnání nákladů výkonu rozhodnutí dle OSŘ a exekuce dle EŘ**

(zdroj: vlastní zpracování dle (32) (43))

Výše pohledávky	Výkon rozhodnutí dle OSŘ	Exekuce dle EŘ
10 000 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč
20 000 Kč	1 000 Kč	3 000 Kč
100 000 Kč	5 000 Kč	15 000 Kč
500 000 Kč	25 000 Kč	75 000 Kč
1 000 000 Kč	50 000 Kč	150 000 Kč
3 500 000 Kč	175 000 Kč	350 000 Kč

Z tabulky vychází, že je v porovnání nákladů výhodnější výkon rozhodnutí dle OSŘ, a proto bych také doporučil tuto variantu bez ohledu na výši pohledávky.

### 3.4 Zhodnocení proveditelnosti předložených návrhů

Pro společnost jsou předloženy návrhy, podle slov finanční ředitelky, logické a proveditelné. Pro společnost je zásadní návrh využití faktoringu. Tento způsob se vzhledem k poměru faktoringových nákladů vůči potenciálnímu objemu inkasovaných peněz jeví jako nejvýhodnější. Zároveň by díky faktoringu bylo možné prodloužit splatnost u vybraných odběratelů. To představuje významný potenciál pro budoucí obchodní vztahy s odběrateli. Využití faktoringových služeb by dle mého názoru výrazně přispělo k navýšení celkové likvidity společnosti a pomohlo snížit počet problematických odběratelů, který se za sledované období podle informací finanční ředitelky a controllingového týmu nesnížil, spíše naopak. Faktoring byl, podle poskytnutých informací finanční ředitelky společnosti, dokonce již v minulosti zvážen. Nakonec se však společnost rozhodla místo postoupení pohledávky faktoringové společnosti postoupit pohledávku mateřské společnosti. Dle slov finanční ředitelky byl tento krok poměrně neefektivní. Díky faktu, že byl tento návrh v minulosti zvážen, je faktoring z pohledu společnosti velmi přínosný a proveditelný. (28)

Po prodiskutování návrhu větší zainteresovanosti obchodních zástupců byla zpětná vazba finanční ředitelky pozitivní. Je zde však potenciální překážka při úpravě přístupů pro obchodní zástupce do „Account receivables“ sekce systému. Zde totiž standardně nemá v celé skupině nikdo z obchodních zástupců přístup. Proto je potřeba kromě zapojení IT oddělení také upozornit na tento krok mateřskou společnost. Podle slov finanční ředitelky je návrh vhodný využít hlavně u odběratelů s většími pohledávkami. Hranice 200 000 Kč je pro ředitelku adekvátní vzhledem k objemu pohledávek a potenciální náklady na zavedení tohoto návrhu považuje za minimální. I tento návrh se tak jeví jako reálně proveditelný. (28)

Předložený návrh kontroly finanční bonity odběratelů je finanční ředitelkou posouzen jako málo významný vzhledem k počtu českých odběratelů. Ze všech tří informačních zdrojů, které jsou v návrhu obsaženy, je nejužitečnější využití systému ARES. Ostatní dva informační zdroje, podle slov finanční ředitelky, mají malou pravděpodobnost využití, avšak nebyly zcela zamítnuty. Dle zpětné vazby controllingového týmu je možné některé, anebo dokonce všechny tři informační zdroje využít v případě, že by v

budoucnosti došlo k navázání obchodních vztahů s některou z větších tuzemských společností. (28) (29)

Finanční ředitelka zhodnotila návrh úroku z prodlení jako velmi užitečný a při předložení výpočtu procentuální výše úroku bylo konstatováno, že jsou procenta adekvátní a přiměřená vzhledem k počtu dní po splatnosti. Do budoucna bude zvaženo zavedení úroku z prodlení do rámcových kupních smluv u vybraných odběratelů. Tento krok by měl pomoci snížit celkovou dobu obratu pohledávek. (28)

Finanční ředitelka konstatoval, že vytvoření obchodních podmínek je nepravděpodobné, protože v současnosti jsou téměř všechny obchodní vztahy zajišťovány rámcovými kupními smlouvami a tento způsob je pro společnost také nejefektivnější. (28)

Kontrola odesílání faktur je podle finanční ředitelky dobrý způsob, jak předcházet problému s chybějícími fakturami na straně odběratele. Jelikož návrh nepředstavuje žádné náklady na jeho provedení, je velmi pravděpodobné, že se do budoucna zváží. (28)

Návrh využití bankovní záruky byl finanční ředitelkou zhodnocen jako efektivní a proveditelný. Souhlasila s tím, že bankovní záruku by bylo výhodné využít pouze u větších pohledávek. Po prodiskutování návrhu bylo usouzeno, že minimální hranice pro takovou pohledávku musí být alespoň 750 000 Kč. (28)

U využití vymáhání soudní cestou se finanční ředitelce nejvíce zamlouval způsob zkráceného civilního řízení, jehož výsledkem je elektronický platební rozkaz. Pokud by se vymáhala pohledávka do maximální výše 1 000 000 Kč, společnost by se pravděpodobně zaměřila na tento způsob vymáhání. Finanční ředitelka také uvedla, že v případě, kdy by se vymáhala vyšší částka než 1 000 000 Kč, bylo by nejvýhodnější využít rozhodčí řízení, konkrétně služby Sdružení rozhodců, a.s. Pokud by se podařilo pomocí soudního vymáhání získat peněžní plnění z některých problematických pohledávek, mělo by to příznivý vliv na celkovou likviditu podniku a dobu obratu pohledávek. (28)

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo předložit návrhy pro řešení problému v oblasti pohledávek za roky 2018, 2019 a 2020 ve společnosti Norma Czech, s.r.o. a to jak z právního, tak i z ekonomického hlediska včetně finanční analýzy. Kromě hlavního cíle byly stanoveny také dílčí cíle, jejichž splnění vedlo k dosažení cíle hlavního. Prvním dílčím cílem bylo zpracovat teoretické východisko práce ohledně zajištění a vymáhání pohledávek z pohledu právního a ekonomického. Dalším dílčím cílem bylo zpracovat analýzu současného problému u podnikatele z právního a ekonomického hlediska. Třetí dílčím cílem bylo podnikatelovo zhodnocení předložených návrhů.

První část práce se zaměřila na objasnění teorie a klíčových termínů nezbytných pro pochopení celkové problematiky pohledávek. Tyto informace byly následně využity ve všech částech práce. Po vymezení základních termínů následovalo vymezení samotného pojmu pohledávka, na které navazoval její vznik, postoupení a následný zánik, všechny obsahující několik variant. Po vymezení pohledávky byl probrán ekonomický vztah k pohledávkám včetně několika důležitých ukazatelů, nutných pro finanční analýzu společnosti.

Druhá část práce se zaměřila na analýzu společnosti včetně dosavadního systému vymáhání pohledávek, jeho efektivity či případných nedostatků. Pohledávky ve společnosti byly analyzovány z právního hlediska, včetně způsobů, jakými jsou zajišťovány a vymáhány. Následovalo analyzování pohledávek v jednotlivých letech sledovaného období. Konkrétně se sledovalo množství zaplacených a nezaplacených pohledávek, množství pohledávek po splatnosti a před splatností a stáří pohledávek po splatnosti. Dále bylo provedeno ekonomické zhodnocení spolu s analýzou finančního dopadu pohledávek na společnost s využitím několika finančních ukazatelů vycházejících z teoretické části.

Třetí část práce obsahovala návrhy vycházející z nalezených nedostatků v předchozí části. Výsledné návrhy sloužily ke zlepšení dosavadního systému vymáhání a snížení celkového objemu pohledávek po splatnosti. Pro kompletaci všech návrhů byly zároveň využity informace vycházející z teoretické části práce. Součástí návrhové části bylo také zhodnocení proveditelnosti jednotlivých návrhů finanční ředitelkou společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast4>
- (2) JANKŮ, Martin. *Nové občanské právo v kostce: (stručný úvod)*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-516-9.
- (3) PERTHEN, Ervín. *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6.
- (4) NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. *Smluvní právo*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.
- (5) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (6) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- (7) CHLADA, Jaromír. *Bonus a skonto – daňové a účetní* [online]. [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/bonus-a-skonto-%E2%80%93-danove-a-ucetni-hledisko/>
- (8) BARTŮŠKOVÁ, Zuzana. *Co byste měli vědět o zálohové faktuře?* [online]. [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/co-byste-meli-vedet-o-zalohove-fakture/>
- (9) JANATA, Zdeněk. *Pojištění pohledávek - oPojištění.cz* [online]. [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/pojistne-produkty/pojisteni-pohledavek/c:7723/>
- (10) DOLEČEK, Marek. *Zajištění a utvrzení dluhu - BusinessInfo.cz*. [online]. [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu-ppbi/>

- (11) KADLECOVÁ, Jitka. *Nové obchodní podmínky INCOTERMS - Zprávy o daních, účetnictví, právu a technologiích* [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/nove-obchodni-podminky-incoterms-2020-a-jejich-vliv-na-ucetnictvi/>
- (12) PEDAMKAR, Priya. *What is Cognos? | How It Works | Scope & Skill* [online]. [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://www.educba.com/what-is-cognos/>
- (13) *Oficiální stránky NORMA Group - Česká republika* [online]. [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.normagroup.com/cz/home/>
- (14) Zajištění a utvrzení dluhu. *Nový občanský zákoník* [online]. [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/smluvni-pravo/konkretni-zmeny-v-obecne-casti/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu>
- (15) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (16) VAIGERT, Dalibor. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. Brno: Computer Press, 2005. Právo pro denní praxi (Computer Press). ISBN 80-251-0881-3.
- (17) Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?navez=Norma+czech>
- (18) OBCHODNÍ ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI. Interview. Společnost. 29.11.2021
- (19) FINANČNÍ CONTROLLER SPOLEČNOSTI. Interview. Společnost. 3.12.2021
- (20) FINANČNÍ ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI. Interview. Společnost. 1.12.2021
- (21) Interní dokumenty společnosti Norma Czech, s.r.o.
- (22) FINANČNÍ CONTROLLER SPOLEČNOSTI. Cognos Controller Standard Report [cit. 2021-12-09].
- (23) FINANČNÍ ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI. Interview. Společnost 10.4.2022
- (24) *Aktuální ceníky a sazebníky UniCredit Bank* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/sazebnik.html>
- (25) Časté dotazy. *Factoring České spořitelny a.s.* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/faq>
- (26) Factoring KB, a.s. *Tuzemský factoring* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring>

- (27) Prověřování zákazníků. *Ceník - CreditCheck.cz* [online]. [cit. 2022-04-20].  
Dostupné z: <https://www.creditcheck.cz/Cenik.aspx>
- (28) FINANČNÍ ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI. Interview. Společnost. 5.4.2022
- (29) FINANČNÍ CONTROLLER SPOLEČNOSTI. Interview. Společnost. 5.4.2022
- (30) LORENC, Miroslav. *Metodika závěrečné práce* [online]. 2013 [cit. 2022-04-20].  
Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- (31) JIRSA, J. a kol. *Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V.* Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.
- (32) Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších právních předpisů ze dne 4. prosince.
- (33) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991.
- (34) FINANČNÍ CONTROLLER SPOLEČNOSTI, Re: Otázky k bakalářské práci [e-mailová komunikace]. 29.11.2021, 15.02.2022, 18.3.2022, [cit. 2022-04-06].
- (35) Nařízení vlády č. 351/2013 Sb. ze dne 1. ledna 2014
- (36) *PRIBOR – Česká národní banka* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/penezni-trh/pribor/fixing-urokovych-sazeb-na-mezibankovnim-trhu-depozit-pribor/index.html>
- (37) *Tuzemský bezregresní factoring – UniCredit Bank Factoring* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.unicreditfactoring.cz/cs/Nase-sluzby/Produkty/Tuzemsky-bezregresni-factoring>
- (38) *Ares.cz - vyhledávání ve veřejných rejstřících firem a OSVČ* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://ares.cz/>
- (39) *Centrální evidence exekucí* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.ceecr.cz/cenik>
- (40) Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů ze dne 1. listopadu 1994.
- (41) Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 5. prosince 1991.
- (42) Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád o změně dalších zákonů ze dne 28. února 2001.

- (43) Vyhláška č. 330/2001 Sb. Ministerstva spravedlnosti o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku a o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem ze dne 18. září 2001.
- (44) Rozhodčí soud. *Sazebníky nákladů rozhodčího řízení* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky>
- (45) Sdružení rozhodců. *Moderní a efektivní způsob vymáhání pohledávek - Rozhodčí řízení* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.sdruzeni-rozhodcu.cz/>
- (46) *Ceník bankovní záruk - Raiffeisen Bank* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni/ceniky>
- (47) *Česká spořitelna, a.s. - ceník bankovní záruk* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/dokumenty-ke-stazeni#/1040/Ceniky>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Porovnání pohledávek zaplacených a zbývajících v roce 2018.....</b>	<b>40</b>
<b>Graf 2: Porovnání pohledávek před splatností a po splatnosti v roce 2018 .....</b>	<b>40</b>
<b>Graf 3: Počet dnů po splatnosti pohledávek v roce 2018 .....</b>	<b>41</b>
<b>Graf 4: Porovnání pohledávek zaplacených a zbývajících v roce 2019.....</b>	<b>42</b>
<b>Graf 5: Porovnání pohledávek před splatností a po splatnosti v roce 2019 .....</b>	<b>42</b>
<b>Graf 6: Počet dnů po splatnosti pohledávek v roce 2019 .....</b>	<b>43</b>
<b>Graf 7: Porovnání pohledávek zaplacených a zbývajících v roce 2020.....</b>	<b>43</b>
<b>Graf 8: Porovnání pohledávek před splatností a po splatnosti v roce 2020 .....</b>	<b>44</b>
<b>Graf 9: Počet dnů po splatnosti pohledávek v roce 2020 .....</b>	<b>44</b>
<b>Graf 10: Porovnání tržeb a pohledávek za sledované období.....</b>	<b>45</b>
<b>Graf 11: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků.....</b>	<b>49</b>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1: Soudní poplatky za vydání listinného platebního rozkazu a elektronického platebního rozkazu.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabulka 2: Poplatky za vykonávací řízení OSŘ.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabulka 3: Odměny exekutora a hodnota plnění.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabulka 4: Okamžitá likvidita v jednotlivých letech .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabulka 5: Pohotová likvidita v jednotlivých letech .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka 6: Běžná likvidita v jednotlivých letech .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka 7: Doba obratu pohledávek v jednotlivých letech .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 8: Doba obratu závazků v jednotlivých letech.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 9: Ceník centrální evidence exekucí.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka 10: Porovnání nabízených služeb Creditcheck.cz .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka 11: Výpočet úroku z prodlení.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka 12: Porovnání nákladů bankovních záruk .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 13: Porovnání faktoringových služeb .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabulka 14: Srovnání soudních poplatků v nalézacím řízení.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabulka 15: Srovnání nákladů rozhodčího řízení.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabulka 16: Srovnání nákladů výkonu rozhodnutí dle OSŘ a exekuce dle EŘ .....</b>	<b>62</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

<b>Vzorec 1: Okamžitá likvidita</b> .....	28
<b>Vzorec 2: Pohotová likvidita</b> .....	28
<b>Vzorec 3: Běžná likvidita</b> .....	29
<b>Vzorec 4: Doba obratu pohledávek</b> .....	30
<b>Vzorec 5: Doba obratu závazků</b> .....	30

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

NOZ: ..... Zákon č. 89/2012 Sb. - Občanský zákoník

OSŘ: ..... Zákon č. 99/1963 Sb. - Občanský soudní řád

EŘ: ..... Zákon č. 120/2001 Sb. - Exekuční řád

VZZ: ..... Výkaz zisku a ztrát

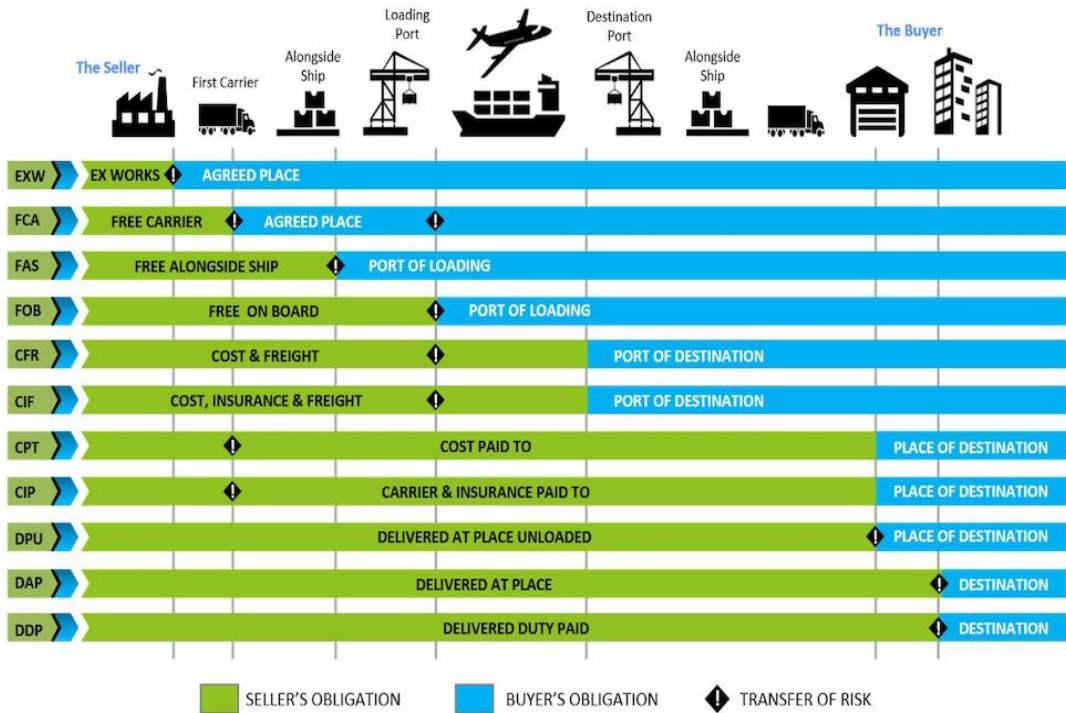
ČNB: ..... Česká národní banka

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha 1: Dodací podmínky INCOTERMS 2020 .....</b>	<b>75</b>
<b>Příloha 2: Dopis o pozastavení dodávek zboží.....</b>	<b>76</b>

# Příloha 1: Dodací podmínky INCOTERMS 2020

## INCOTERMS 2020 Point of Delivery and Transfer of Risk



## Příloha 2: Dopis o pozastavení dodávek zboží

NORMA Czech, s.r.o. – Člen skupiny NORMA Group –  
Havlíčková 28 \* 69301 Hustopeče \* Czech Republic \* [www.normagroup.com](http://www.normagroup.com)

**NORMA  
GROUP**

Referenční čísla faktur: [REDACTED]

Vážený zákazníku,

Při kontrole našich knih níže zmíněné faktury:



dosud nebyly uhrazeny. V současné době jste již obdrželi a přijali dodávky zboží v sjednaném množství.

Dovolujeme si Vám připomenout, že veškeré smluvní závazky jsou plně závazné a jste povinni plnit své smluvní povinnosti, zejména pokud jde o úhradu sjednaných kupních cen v dohodnutých platebních podmínkách.

Dovolujeme si Vás proto upozornit, že vzhledem k tomu, že jsme neobdrželi úhradu výše uvedených faktur ve výši [REDACTED] budeme budoucí objednávky přijímat pouze s platbou předem a po úplném zaplacení aktuálních pohledávek po splatnosti.

Neneseme odpovědnost za jakékoli zpoždění nebo selhání při plnění našich povinností vyplývajících ze základních smluv, platných zákonů nebo za jakékoli škody nebo náklady, které vám vzniknou v důsledku, způsobeného nebo vyplývající z neprovedení zásilek a objednávek z důvodu vašeho prodlení s platbou.

Pokud jste již platbu odeslali, ignorujte prosím tento dopis.

S pozdravem,

[REDACTED]