

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace řízení pohledávek

Optimization of Receivables Management

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

ŽIHLOVÁ

VERONIKA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Žihlová Jméno: Veronika Osobní číslo: 423531
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií, Masarykův ústav vyšších studií
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Optimalizace řízení pohledávek

Název diplomové práce anglicky:

Optimization of Receivables Management

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je optimalizovat řízení pohledávek ve stavební společnosti XY. Jedná se především o předcházení vzniku pohledávek a o optimalizaci postupů při vymáhání pohledávek po splatnosti. PŘÍNOS: Přínosem práce je vyhodnocení současného řízení pohledávek a navržení efektivních opatření pro snížení pohledávek ve stavební společnosti XY.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - charakteristika pohledávek, řízení pohledávek, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek, efektivnost optimalizace; 3. Praktická část - představení společnosti, pohledávky ve společnosti, řízení pohledávek ve společnosti, analýza současného stavu pohledávek, návrhy na opatření pro snížení pohledávek, analýza efektivnosti opatření; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

MACEK, J., TOMSA, M. Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-15-1.
ŘEZŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.22.
SCHELLEOVÁ, I. Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky: firma v konkurzním řízení. ComPr. Praha, 2001. ISBN 80-7226-454-0.
VOZŇÁKOVÁ, I. Efektivní řízení pohledávek. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 978-802-47077-09.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:


Schollová Hana, doc. RNDr. Ing., Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4. 5. 2018

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

5. 4. 2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

ŽIHLOVÁ, Veronika. *Optimalizace řízení pohledávek*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. RNDr. Ing. Haně Scholleové, Ph.D. za vedení mé závěrečné práce, za vstřícnost a za poskytnutí cenných rad při jejím zpracování.

Dále bych chtěla poděkovat vybrané společnosti za možnost spolupráce a za přínosné připomínky a podklady pro závěrečnou práci.

Poděkování patří také mojí rodině, která mi byla po celou dobu studia oporou.

Abstrakt

Tato diplomová práce na téma „Optimalizace řízení pohledávek“ pojednává o problematice řízení pohledávek. Komplexně popisuje nastavení efektivního řízení pohledávek ve společnosti, jejich vznik, zajištění a následné vymáhání pohledávek. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku pohledávek, řízení pohledávek a na efektivnost řízení pohledávek. Praktická část je zaměřena na řízení pohledávek ve vybrané společnosti podnikající v oboru stavebnictví, zahrnuje analýzu současného stavu a vývoje pohledávek v dané společnosti a návrh na opatření pro snížení vzniku pohledávek. Pro zpracování této části byly vybrány tři odlišné provozy dané společnosti sídlící na území České republiky. Cílem závěrečné práce je optimalizace řízení pohledávek ve vybrané společnosti. V první řadě se jedná o předcházení vzniku pohledávek a o optimalizaci postupů při vymáhání pohledávek po splatnosti. Přínosem práce je poté vyhodnocení současného řízení pohledávek a navržení efektivních opatření pro snížení pohledávek ve společnosti.

Klíčová slova

Pohledávka, řízení pohledávek, splatnost pohledávek, vymáhání pohledávek, konkurz, exekuce, likvidace, věřitel, dlužník, závazek, zajišťovací prostředky

Abstract

This master thesis titled "Optimization of Receivables Management" focuses at specifics of outstanding debts management. It describes how to set an effective system of outstanding debts management in a chosen company; it also shows how the outstanding debts arise and how they can be secured and recovered. The theoretical part includes chapters concerning characteristics of the outstanding debts, their management and ways of an effective management. The practical part is targeted at a building company, which is active in building industry; it involves an analysis of the outstanding debts current state in this company, their development and steps that should lead to outstanding debts reduction. Three different plants residing in the Czech Republic were selected for this analysis. The thesis aims at optimization of outstanding debts in the chosen company, before all, it shows how to prevent occurrence of outstanding debts and how to optimize procedures leading to recovery of overdue outstanding debts. The thesis evaluates the current system of outstanding debts management and proposes an effective and optimal way how to reduce them in number and volume.

Key words

Outstanding debt, outstanding debts management, outstanding debts maturity, outstanding debts recovery, bankruptcy, liquidation of a company, creditor, debtor, obligation, securing measures

Obsah

Úvod.....	5
1 Charakteristika pohledávek	8
1.1 Pohledávka.....	8
1.2 Vznik a zánik pohledávky	10
1.3 Účetní a daňová charakteristika pohledávek	11
1.4 Právní charakteristika pohledávek.....	13
2 Řízení pohledávek	15
2.1 Postup při řízení pohledávek.....	16
2.1.1 Uzavření smlouvy	17
2.1.2 Zajištění pohledávek.....	18
2.1.3 Změna pohledávek a závazků	21
2.1.4 Platební podmínky	23
2.1.5 Vymáhání pohledávek.....	24
2.2 Eliminace vzniku pohledávek	26
2.2.1 Ovlivňování pohledávek.....	26
2.2.2 Hodnocení rizika.....	27
3 Efektivnost řízení pohledávek.....	29
3.1 Poměrové ukazatele	29
3.2 Obratový cyklus peněz.....	32
3.3 Metodický postup při řízení pohledávky	33
4 Optimalizace řízení pohledávek ve vybrané společnosti.....	35
4.1 Představení společnosti	36
4.2 Pohledávky ve společnosti	37
4.2.1 Definice pohledávky	37
4.2.2 Opravné položky k pohledávkám.....	37
4.2.3 Právní úprava.....	38
4.2.4 Právní jednání, neplatnost právních jednání	39
5 Řízení pohledávek ve společnosti	40
5.1 Pohledávkový systém společnosti	41
5.1.1 Evidence a správa pohledávkového systému	42

5.2	Proces řízení pohledávek	44
5.2.1	Uzavření smlouvy	46
5.2.2	Pohledávky z časového hlediska	50
5.2.3	Řízení vzniklých závazků	52
5.2.4	Příslušenství pohledávky	58
5.2.5	Vymáhání pohledávek	59
5.3	Eliminace vzniku pohledávek	62
6	Analýza současného stavu pohledávek	62
6.1	Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2017	63
6.2	Podíly na obratu podle velikosti betonáren	64
6.3	Časová analýza pohledávek společnosti Beton XY	67
6.3.1	Pohledávky z obchodního styku – velká betonárna	69
6.3.2	Pohledávky z obchodního styku – střední betonárna	70
6.3.3	Pohledávky z obchodního styku – malá betonárna	71
6.4	Doba obratu pohledávky podle velikosti betonárny	72
6.5	Hodnocení pohledávek podle lustrátoru CRIBIS	74
7	Návrhy na opatření pro optimalizaci pohledávek	76
	Závěr	79
	Seznam použité literatury	81
	Internetové zdroje	82
	Seznam obrázků	83
	Seznam tabulek	84
	Seznam příloh	84
	Přílohy	85

Úvod

Pohledávky jsou a byly vždy významným tématem českého hospodářství. Nejzákladnějším problémem v minulosti bývala druhotná platební neschopnost, prodej zboží a služeb na faktury, vymáhání pohledávek, které nebylo řízeno zákonem a pozdější útěky dlužníků za hranice České republiky. Nemalé množství podniků muselo proto ukončit svou činnost a podnikání z důvodu velkého počtu nesplacených pohledávek, kvůli kterým se snadno dostaly do likvidity podniku. I když jsou pohledávky vnímány v negativním slova smyslu, mají i pozitivní stránku. V první řadě je důležité zvážit všechny výhody a nevýhody pro rozhodnutí, zda odběrateli poskytnout zboží či službu na fakturu. Jestliže jsou pohledávky řádně zaplacené, neohrozí to finanční chod podniku, ba naopak. Avšak pokud nejsou pohledávky řádně splaceny, dají se označit jako nedobytné pohledávky, nebo pohledávky hrazené se zpožděním. Dopad nedobytných pohledávek je takový, že společnost, která v tomto případě vystupuje jako věřitel, prodělává náklady vydané na pořízení výrobku, dále ztrácí odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmů. V neposlední řadě společnosti přicházejí o marži a o zisk. Jediná finanční úspora, která může vzniknout v návaznosti na nedobytné pohledávky je úspora na dani z příjmů v podobě opravných položek. Ve většině případech společnosti nabízejí zákazníkům odběr výrobků na již zmíněnou fakturu a s ní spojenou i určitou dobu splatnosti. Pokud ale i tak dlužník nesplatí svůj dluh v době splatnosti, vznikají tak pohledávky hrazené se zpožděním a dodavatelé jsou nuceni neposkytnutou hotovost od odběratelů hradit jiným způsobem, a to se převážně jedná o krátkodobé bankovní úvěry. Pokud ani tak věřitel svůj dluh nezíská, je nezbytné přejít do druhotné platební neschopnosti, která již bývá řešena soudně. V takovém případě je škoda těžko vyčíslitelná. V obou případech se tak zvyšují náklady na finanční řízení pohledávky a zároveň je ohroženo cash flow dané společnosti, která poskytla zákazníkovi své výrobky a služby. (Kislíngerová a kol., 2010, str. 464)

Nejčastějším vznikem pohledávek bývají pohledávky z obchodního styku. Těmito pohledávkami se zabývá také praktická část diplomové práce. Obchodní společnosti, a to především kapitálové společnosti (jmenovitě společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti), jsou v České republice nejčastější právní formou. Tyto společnosti jsou zapsané v obchodním rejstříku a jsou vymezeny a upravovány zákoníkem o obchodních korporacích. Praktická část této diplomové práce je zhotovena na základě analýzy řízení pohledávek v akciové společnosti, proto je podstatné zmínit, že kapitálové společnosti odpovídají za své závazky celým svým majetkem, mají zákonem danou výši základního kapitálu a mají za úkol vést účetnictví o stavu a veškerých pohybech svého majetku. Pohledávky spadají do oběžného majetku podniku a jejich výše a doba splacení mají vliv na likviditu podniku. Tyto faktory dávají společnosti možnost shromažďovat data a informace ve velkém časovém horizontu. Tím mají společnosti přehled o cyklu peněz, a tak si mohou nastavit a neustále zlepšovat systém řízení majetku, v tomto případě systém řízení pohledávek.

Řízení pohledávek je jedním ze základních funkcí strategického finančního řízení. Řízení pohledávek neboli credit management, má za úkol především zajistit vhodnou úroveň likvidity společnosti, která zaručí schopnost společnosti dostát svým závazkům. Další důležitou funkcí credit managementu je způsobilost zvyšování tržní hodnoty, která je závislá na prodeji výrobků a služeb. Proto Režňáková (2005, str. 72) uvádí, že „jedním z podstatných faktorů zachování konkurenceschopnosti a prodejní úspěšnosti podniku je prodej na úvěr“, protože čím větší hodnota uvedená na faktuře, tím větší zisky společnost získává. Tímto směrem je také zpracována tato diplomová práce na téma „Optimalizace řízení pohledávek“.

Cílem této diplomové práce je optimalizovat řízení pohledávek ve společnosti podnikající v oboru stavebnictví. Jedná se především o předcházení vzniku pohledávek a o optimalizaci postupů při vymáhání pohledávek po době splatnosti. Jako dílčí cíle jsou stanoveny: zanalyzování procesu řízení pohledávek ve společnosti, porovnání jednotlivých provozů společnosti na třech odlišně velkých trzích, dokumentace časové analýzy pohledávek z obchodního styku u malé, střední a velké betonárny a zhodnocení efektivnosti lustrátoru CRIBIS, který je součástí pohledávkového systému, jež společnost využívá pro řízení pohledávek. Přínosem práce je vyhodnocení současného řízení pohledávek a navržení efektivních opatření pro snížení vzniku pohledávek ve vybrané společnosti.

Diplomová práce je zaměřena především na pohledávky z obchodněprávního vztahu, které vznikají na základě obchodní smlouvy mezi dvěma či více stranami. Velké společnosti podnikající v oblasti stavebnictví řeší u odběratelů převážně problémy s likviditou, spory o kvalitu výrobků či služeb anebo je pozdní platba spojená s využitím závazku jako se zdrojem financování. Obecně platí, že se obor stavebnictví potýká s velmi špatnou platební morálkou, kde se pohybuje splatnost pohledávek zhruba až jeden měsíc po vystavení dokladu o prodeji. S tím také souvisí důvod, proč bylo zvoleno právě toto téma. Jednak z důvodu, že s vybranou společností podnikající v oboru stavebnictví, na které je postavena praktická část, již v minulosti proběhla spolupráce, a především kvůli již zmíněnému aktuálnímu problému v oboru stavebnictví, který se potýká s vysokým počtem pohledávek z obchodních vztahů.

Teoretická část obsahuje obecnou charakteristiku pohledávek, řízení pohledávek a efektivnost řízení pohledávek, které je zaměřeno na finanční strategii organizace. Praktická část je zhotovena na základě analýzy pohledávek ve společnosti, která podniká v oboru stavebnictví a je předním dodavatelem stavebních hmot. Obsahuje optimalizaci řízení pohledávek ve společnosti, řízení pohledávek ve společnosti, analýzu současného stavu pohledávek tří vybraných provozů dané společnosti a návrhy na opatření pro snížení vzniku pohledávek.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Charakteristika pohledávek

Pohledávky jsou jednou z klíčových součástí finančního řízení podniku. Mají tak vliv na „majetkovou strukturu společnosti, její finanční strukturu, v návaznosti na to likviditu společnosti, náklady i výnosy společnosti, neboť vznik pohledávky je účetně vznikem výnosu společnosti“. (Vozňáková, 2004, str. 7)

Dále jak zmiňuje Vozňáková (2004, str. 7), pohledávky vznikají v okamžiku, kdy je uskutečněna dodávka zboží či služby druhé straně, která se dostává s platbou do prodlení. Ze samotné obchodní činnosti je to potom $\frac{3}{4}$ z celkových pohledávek společnosti. Pro snížení stavu pohledávek je klíčové jejich správné řízení. Společnost má na řízení pohledávek vliv nejen po celou dobu jejich existence, ale může je ovlivnit i v době jejich splatnosti nebo naopak nesplatnosti, nebo dokonce i před tím, než pohledávka vůbec vznikne a než je podepsán kontrakt mezi dvěma stranami.

Mezi základní pojmy a rozdělení, které se týkají pohledávek, jež jsou součástí řízení a vzniklých obchodních vztahů, se řadí smluvní pohledávky a ostatní pohledávky. I když to není pravidlem, vznik pohledávek bývá spojován v návaznosti na vzniku obchodní smlouvy mezi dvěma stranami. Pohledávka tak může vzniknout jen na jedné straně, což se projevuje jako závazek jedné strany, tzn. závazek osoby, která je povinna splatit dluh, nebo může vzniknout pohledávka, která je spjata s oběma účastněnými stranami, tím pádem je jedna strana jak věřitelem, tak dlužníkem. Mimo smluvních pohledávek existují také pohledávky ostatní. Ostatní pohledávky nejsou vázány na žádnou smlouvu. V takovém případě jde především o veřejnoprávní předpisy nebo právní skutečnosti (například každý občan má povinnost platit daně, poplatky atd.). (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 7)

Úvodem teoretické části jsou vysvětleny základní poznatky ohledně charakteristiky pohledávek, a to právní úprava pohledávek, vznik pohledávek, zánik pohledávek, jejich příslušenství, dále započtení a postoupení pohledávek, promlčení pohledávek a také jsou popsány základní druhy pohledávek a jejich rozdělení.

1.1 Pohledávka

Hlavním účelem pohledávek pro společnost je vymezení oborem podnikání, jeho charakterem, pravidlem, který si nastaví obchodní partneři mezi sebou a v první řadě vyjednávací silou mezi oběma stranami. (Kislingerová a kol., 2010, str. 466) Samotná pohledávka poté znamená „nárok věřitele na peněžní, příp. věcné plnění ze strany dlužníka. Vzniká obvykle poskytnutím úvěru. V bilanci tvoří pohledávky položku na straně aktiv.“ (Peníze.cz, © 2000-2018) Účastníky tohoto právního jednání jsou dlužníci a věřitelé. Dlužník je fyzická či právnická osoba, která má dluh vůči věřiteli a má

povinnost tento závazek plnit. Věřitel poté fyzická či právnická osoba, která má právo požadovat po dlužníkovi nesplacený závazek, který vychází z obchodně právního vztahu.

V návaznosti na pohledávky existuje také rozdíl mezi právem a nárokem věřitele. Podle Vaigerta, Philippi, Riško, Navrátilové (2006, str. 8), „*právo představuje oprávnění příslušného subjektu k plnění ze strany druhé osoby*“, naopak „*nárok je oprávněním takové osoby přímo se daného plnění domáhat a toto případně i vymoci soudní cestou*“. Často jsou tyto dva pojmy patrné u smlouvy o půjčce či v případě promlčení pohledávky.

Dle Kislíngerové a kol. (2010, str. 463) existují negativní, ale i pozitivní stránky pohledávek. Mezi pozitiva pohledávek patří:

- veškeré obchodní nabídky poskytují dané platební podmínky, proto je možné očekávat vyšší prodeje za předpokladu poskytnutí dodavatelského úvěru, než když odběratel či obchodník zaplatí hotově,
- v délce odkladu splátky může vzniknout konkurenční výhoda na trhu,
- dodavatelský úvěr se po poskytnutí stává zdrojem financování pro daného odběratele, což má odraz na rozvoj odběratele a odbyt výrobků dodavatele.

Mezi negativa pohledávek řadí Kislíngerová a kol. (2010, str. 463):

- v první řadě riziko nezaplacení. V tomto případě nejde pouze o ztrátu v hodnotě výrobku či služby, ale i o DPH, ušlé marži a dani z příjmů,
- výše zmíněný dodavatelský úvěr je potřeba také z nějakých zdrojů financovat, což se projeví na zvýšených nákladech společnosti,
- není pravidlem, že odběratel, kterému je založen dodavatelský úvěr, ho nevyužívá pro svůj rozvoj. Občas se stane, že tyto získané finanční zdroje jsou použity pro úplně jiné podnikatelské záměry nebo, v horším případě, pro soukromé potřeby.

Rozdělení pohledávek

Již v úvodu bylo zmíněno, že existují pohledávky buďto smluvní, nebo ostatní pohledávky. Podle právního režimu pohledávek jsou to občanskoprávní pohledávky a obchodněprávní pohledávky. Dalším základním rozdělením pohledávek, které se týká obsahu pohledávky rozděluje Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová (2006, str. 8) následovně:

- pohledávky ze smluv,
- pohledávky z porušení právních povinností (smluvních i mimosmluvních),
- pohledávky z jiných právních skutečností.

Dalším rozdělením uvádějí pohledávky s:

- finančním plněním,
- naturálním plněním,
- plněním službami,
- plněním činností nebo zdržením se činnosti.

Valach (1999, str. 135) dále uvádí rozdělení pohledávek podle:

- subjektů (platících, neplatících),
- místa dlužníka (tuzemské, zahraniční),
- času (krátkodobé, dlouhodobé).

Dále je možné rozlišovat pohledávky na pravidelné či náhodné a členit je podle míry rizikovitosti. Celkově také může jít o pohledávky žádoucí či nežádoucí. Žádoucí pohledávky jsou takové, které bývají vyjádřením běžné úrovně hospodaření, a naopak nežádoucí pohledávky jsou výrazem nadměrného objemu, eventuálně nevhodné struktury. (Valach, 1999, str. 135)

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví rozděluje pohledávky na krátkodobé a dlouhodobé. O rozdělení pohledávek z účetního hlediska viz kapitola 1.3.

Příslušenství pohledávek

Podle Nového občanského zákoníku, který vymezuje příslušenství věci v § 513, je vymezeno, že příslušenstvím pohledávek jsou:

- úroky,
- úroky z prodlení,
- náklady spojené s jejím uplatněním.

Se změnou občanského zákoníku nastala i změna poplatku z prodlení. Nový občanský zákoník již poplatek z prodlení neuvádí v § 513, který popisuje příslušenství pohledávek. Poplatek z prodlení je nově obsažen v zákoně č. 67/2013 Sb., který spravuje otázky související s poskytováním plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostorů v domě s byty.

1.2 Vznik a zánik pohledávky

Vznik pohledávky

Podle Nového občanského zákoníku, § 1723, „závazek vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu

způsobilá". Pohledávky vznikají především z obchodních styků a z ostatních důvodů. Z obchodních vztahů to jsou zejména pohledávky z dodávek výrobků, zboží a služeb za takových podmínek, pokud odběratel nezaplatí za tyto výkony včas. Z ostatních důvodů potom vznikají jako nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům, nároky na splácení kapitálu nebo nároky na úhradu ztrát. (Valach, 1999, str. 135)

Vzniku pohledávky předchází vystavení faktury. Pohledávka poté vzniká po uplynutí doby splatnosti. Obecně řečeno, pohledávka vzniká tehdy, kdy určitá osoba nezaplatila v době splatnosti svůj dluh, a to na základě smluvní dohody či sepsání obchodní smlouvy.

Zánik pohledávky

Podle Nového občanského zákoníku, § 1908, *„závazek zaniká splněním dluhu“*. Pohledávky mohou zaniknout také jiným způsobem, než je jejich řádné splnění, a to například nahrazením jiné pohledávky, odstoupením od smlouvy jedné ze smluvních stran, započtením, promlčením, výpovědí, narovnáním, splynutím, prominutím dluhu, nemožností splnění dluhu, smrtí dlužníka či věřitele, nebo rozhodnutím státního orgánu. Každá změna pohledávky či její zánik musí mít náležitou písemnou formu, jinak je zánik pohledávky neplatný. Po zániku pohledávky následuje její vyřazení z účetnictví.

1.3 Účetní a daňová charakteristika pohledávek

Z účetního hlediska, je jedním ze základních rozdělení pohledávek a závazků jejich uspořádání a klasifikace v rozvaze. Ryneš (2014, str. 170) uvádí takové rozdělení:

- pohledávky a závazky z běžných obchodních vztahů,
- pohledávky a závazky v ovládaných a řízených společnostech a ve společnostech, ve kterých se uplatňuje podstatný vliv s výjimkou pohledávek a závazků z běžných obchodních vztahů, např. úvěry,
- pohledávky a závazky k akcionářům, společníkům, členům družstva a ke sdružení bez právní subjektivity,
- závazky, popř. pohledávky k zaměstnancům z titulu mezd, závazky a pohledávky ze sociálního a zdravotního zabezpečení,
- závazky, popř. pohledávky ke státu, zejména z důvodů daní a poplatků,
- dohadné účty aktivní (pohledávky) a dohadné účty pasivní (závazky),
- jiné pohledávky a závazky (pohledávky a závazky z prodeje, či nákupu, nebo pachtu obchodního závodu/podniku či jeho části, pohledávky z náhrad mank a škod, pohledávky a závazky z emitovaných dluhopisů, pohledávky z nakoupených opcí a závazky z prodaných opcí),
- odložená daňová pohledávka a odložený daňový závazek.

„Prvním zásadním kritériem pro členění pohledávek a závazků v účetnictví je doba jejich splatnosti. Za krátkodobé pohledávky a závazky se považují pohledávky s dobou

splatnosti kratší než 1 rok, zatímco za dlouhodobé se považují pohledávky a závazky s dobou splatnosti delší než 1 rok.“ (Ryneš, 2014, str. 170) Účtování o pohledávkách je zpravidla upraveno zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, viz výše.

Pro srovnání a doplnění z účetního hlediska je přiloženo rozdělení pohledávek podle charakteru 3. účtové skupiny (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 245):

- pohledávky z obchodních vztahů (účtová skupina 31),
- pohledávky vůči zaměstnancům (účtová skupina 33),
- pohledávky vůči finančním orgánům (účtová skupina 34),
- pohledávky v rámci skupiny podniků (účtová skupina 35),
- jiné pohledávky, např. z prodeje podniku, opcí (účtová skupina 37),
- dohadné účty aktivní (účtová skupina 38).

Jak dlouhodobé, tak krátkodobé pohledávky jsou účtovány ve skupině 31 – Pohledávky. Pohledávky z obchodního styku obsahují pohledávky za odběrateli, pohledávky spojené s použitím směn, pohledávky z poskytnutých provozních záloh a ostatní pohledávky, například reklamace vůči dodavatelům. V rozvaze účtujeme na straně má dáti 311 a na straně dal 604, 601, 602. U plátců daně účtujeme i DPH a na závěr zaúčtujeme úbytek zboží či výrobků na straně má dáti 504, 613 oproti 132 na straně dal.

Odpisy pohledávek i opravné položky se dělí na dva segmenty, a to na opravné položky a odpisy pohledávek z účetního hlediska a z daňového, tzn. zákonného hlediska. Účetní opravné položky jsou vytvářeny pro zobrazení skutečného stavu majetku společnosti a pro korektní hospodářský výsledek v každé společnosti. Daňové opravné položky jsou vytvářeny za účelem ušetřit na daních. „*Opravná položka je účetním nástrojem pro vyjádření snížení bonity pohledávek současnou úpravou (snížením) výsledku hospodaření u věřitele. Snížení bonity pohledávky je obvykle dáno různými příčinami, zejména špatnou finanční situací dlužníka či v některých případech i právními vadami příslušných pohledávek.*“ (Ryneš, 2014, str. 178) Tvorba a užití opravných položek je definována ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Odpisy pohledávek jsou stanoveny v účetních předpisech:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění,
- Vyhláška č. 500/1991 Sb., v platném znění,
- České účetní standardy pro podnikatele – č. 005 Opravné položky a č. 010 Zvláštní operace s pohledávkami.

Dále jsou pro odpisy stanoveny daňové předpisy, a to:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění s příslušnými přechodnými ustanoveními,
- Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů v platném znění.

Odpisy pohledávek, jak jednorázové, tak postupné, jsou účtovány položkou 546 – Odpis pohledávky na straně má dáti a na straně dal položkou 311 - Odběratelé. (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 259)

Tabulka 1: Vyčíslování opravné položky k pohledávkám

Doba splatnosti pohledávky	Výše opravné položky
Po splatnosti 180-365 dní	50 %
Po splatnosti >365 dní	100 %

Zdroj: Ryneš, 2014, str. 179

V tabulce č. 1 je zobrazena doba splatnosti pohledávky a k ní výše opravné položky. Avšak hodnota opravné položky není stanovena zákonem a společností, přesněji řečeno účetní sekce, si jí může vyčíslit jak sama, tak i za pomoci auditora. Vždy se však musí dodržet pravidlo, že výše opravné položky nesmí přesáhnout výši pohledávky. Často se ale bere ohled na jednotlivé pohledávky a každá z nich je spravována individuálně. Opravné položky k takovým pohledávkám jsou vytvářeny až v případě insolvenčního řízení. (Ryneš, 2014, 179)

1.4 Právní charakteristika pohledávek

„Pojem pohledávka je v právu chápán jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku.“ (Drbohlav, Pohl, 2006, str. 15) Závazkový vztah poté definuje Nový občanský zákoník jako *„právní vztah, ze kterého věřiteli vzniká právo na plnění (pohledávka) od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek“*.

Pro řízení pohledávek a jejich vyjednávání jsou nejdůležitější dva zákony, a to:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“ nebo „NOZ“), který nabyl své účinnosti 1. ledna 2014,
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „obchodní zákoník“ nebo „ObchZ“).

Dále jsou to zákony:

- Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,
- Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, v platném znění,
- Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon),
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění,
- Zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, v platném znění,
- Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, v platném znění,
- Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, v plném znění,
- Nařízení vlády č. 142/1994 Sb., kterým se stanoví výše úroků z prodlení a poplatku z prodlení podle občanského zákoníku, v platném znění a jiné.

Pro podnikatele a manažera je zásadním, aby se v zákonných normách snadno a rychle orientovali. To je nutný základ pro práci se zákoníky v obchodně právním vztahu. Občanský zákoník zahrnuje základ pro majetkoprávní vztahy a ty by měly být jednotné s obchodním zákoníkem, avšak obchodní zákoník není konceptuálně zpracován jako samostatný na občanském zákoníku. Občanský zákoník obsahuje v primárním rozsahu takovou úpravu vztahů, která je použitelná v podnikatelské praxi. Obchodní zákoník má takovou úlohu, že z ustanovení občanského zákoníku vychází a zároveň ho doplňuje a modifikuje pro uplatnění v obchodní praxi. Z toho plyne, že *„zatímco občanský zákoník plní funkci základního právního předpisu, společného pro obě odvětví soukromého práva – občanského a obchodního, obchodní zákoník postihuje zvláštnosti typické pro vztahy mezi podnikatelskými subjekty při jejich činnosti. Vztah obchodního a občanského zákoníku lze charakterizovat jako vztah zákona zvláštního a zákona obecného.“* (Pilátová, Richter, 2011, str. 7)

Obchodněprávní pohledávky, které jsou analyzovány v praktické části závěrečné práce, jsou samostatnou skupinou pohledávek. Vznik a existenci těchto pohledávek, jde tedy především o pohledávky z obchodních závazkových vztahů, definuje obchodní zákoník. Občanský zákoník pak posuzuje pohledávky převážně občansko-právní. Do obchodněprávních pohledávek spadají pohledávky, které vznikly na základně závazkových vztahů mezi podnikateli. Musí být však patrné, že jsou součástí jejich podnikatelské činnosti. Dále jsou to relativní obchody neboli závazky vzniklé mezi státem a podnikateli či společnostmi během již zmíněné podnikatelské činnosti, týkající se zabezpečením veřejných potřeb. V tomto případě se za stát považuje i státní instituce, které nevystupují jako podnikatelé. Mezi obchodněprávní pohledávky patří také takzvané absolutní obchody, fakultativní obchody, pohledávky, které vznikly při plnění dluhů v závazkových vztazích a takové pohledávky, které vznikly při zajištění závazků ze stanovených smluv. (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 11)

2 Řízení pohledávek

Veškerou činnost, která se týká řízení financí, má na starosti finanční management, jehož úkolem je řídit a koordinovat příchozí a odchozí platby podniku. Hlavním faktorem počtu a peněžní výší vzniklých pohledávek je nepochybně řádná platba pohledávek v době splatnosti. Jestliže má společnost vhodně nastavené řízení pohledávek, je tím chráněna před druhotnou platební neschopností, což má velký vliv na podmínky, kdy klesá reálný hrubý domácí produkt ve dvou nebo více čtvrtletí v daném roce. V takovém případě může klesat zaměstnanost, investice a ceny, které mají za následek snížení zisku podniku. Naproti tomu správné nastavení řízení pohledávek působí na danou obchodní politiku, která je schopná vést podnik do konkurenční výhody. Nývltová, Marinič (2010, str. 147) popisují základní úkoly finančního managementu, které jsou součástí správně nastaveného řízení pohledávek:

- analýza důvěryhodnosti klienta,
- nastavení platebních podmínek, které může být pro každého klienta individuální,
- rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek,
- regulace výše a struktury pohledávek,
- volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek.

Ve srovnání dle Vozňákové (2004, str. 10) je hlavní podmínkou pro kvalitní řízení pohledávek znalost světových trendů nejen v takovém oboru, ve kterém společnost provozuje svou činnost, ale i v souvisejících oborech, poté je nezbytná analýza trhu zaměřená na marketingové studie, dále znalost zdrojů a při získání informací zůstat objektivní při jejich zpracování. Důležité je být neustále v kontaktu se zákazníkem a shromažďovat informace týkající se bonity a situace na trhu a efektivně užívat platebních a zajišťovacích prostředků. „Řízení pohledávek je složité, zejména proto, že jsou velmi různorodé, ovlivňuje je množství vnějších i vnitřních faktorů a jsou ovlivňovány tržním prostředím a ekonomickým postavením odběratelů i dodavatelů.“ (Vozňáková, 2004, str. 13)

Hlavním účelem řízení pohledávek je v první řadě ochrana podniku před velkým množstvím nezaplacených faktur, které nejsou zákazníky placeny nebo jsou placeny se zpožděním a druhým smyslem řízení pohledávek je minimalizace počtu nedobytných pohledávek, které společnost není schopna vymáhat anebo jsou pro to vynaloženy příliš vysoké náklady. (Kislingerová a kol., 2010, str. 474)

Podle Kislingerové a kol. (2010, str. 475) existují 2 dimenze řízení pohledávek, a to prevence pohledávek a vymáhání pohledávek. Prevence pohledávek zajišťuje, aby pohledávky byly řádně a bez zbytečných odkladů hrazeny a aby se nevytvářely pohledávky nedobytné. Předcházení vzniku pohledávek je zaměřeno zejména na limity dodavatelových úvěrů, na platební podmínky, na komunikaci a přístup k zákazníkům a

v neposlední řadě na fakturaci a doklady, sloužící jako podklad pro vzniklou pohledávku. Vymáhání je další formou, kdy závazky vůči druhé straně již vznikly. (Kislingerová a kol., 2010, str. 475)

Před rozhodnutím o podepsání smlouvy je nezbytné si zjistit potřebné informace a obchodní spisy o druhé straně, se kterou je plánován obchodní kontrakt. Jsou to především informace ohledně ekonomické síly obchodního partnera, zejména jeho platební schopnosti, jeho postavení na trhu a případně i informace o vzájemných obchodních vztazích s jinými firmami, dále jsou nezbytná data ohledně bonity a jistoty při splácení úvěrů a v neposlední řadě, zda u druhé smluvní strany nenastaly během fungování na trhu obchodní spory či podezřelé změny ve vedení či sídla společnosti. (Pilátová, Richter, 2011, str. 9) Pilátová a Richter (2011, str. 9) dále uvádějí souhrn databází, které jsou volně přístupné na internetu; obchodní rejstřík, administrativní registr ekonomických subjektů, živnostenský rejstřík, Ministerstvo financí, registr dlužníků nebo stránky nahlížení do katastru nemovitostí a registr pohledávek. Na těchto stránkách lze jednoduše zjistit informace o obchodních společnostech i o živnostnících včetně jejich sídla podnikání, zda jsou odběratelé plátců DPH či nikoliv a v registru dlužníků můžeme pozorovat pravidelně aktualizovaná data pohledávek dlužníků, kteří podnikají na území České a Slovenské republiky.

2.1 Postup při řízení pohledávek

Dle Kislingerové a kol. (2010, str. 473), má každá společnost odlišný postup při řízení pohledávek. Jiné je to u podniků, které se specializují na zakázkovou výrobu na objednávku, jiné je to u podniků z oblasti síťového odvětví, jako jsou například telekomunikace nebo distribuce elektřiny a plynu, jiné je to u společností, které jsou zaměřeny na velkoobchod s distribucí zboží a jiné je to také u společností, které poskytují služby. Praktická část této diplomové práce se zaměřuje na oblast stavebnictví, což odpovídá sektoru zakázkové výroby na objednávku či velkoobchodu a distribuci zboží. V sektoru zakázkové výroby odběratelé požadují originální a unikátní výrobek a tím pádem i jeho výroba je významně delší. Při takové výrobě se často jedná o poměrně velké objednávky a každá zakázka má i vlastní nově vytvořenou smlouvu. Na zakázkové výroby jsou obvykle vypisovány veřejné či neveřejné obchodní soutěže, které mají jasně předem stanovená pravidla a náležitosti smlouvy. V tomto případě bývají pohledávky dostatečně zajištěny a zásadně bývají hrazeny včas. Co se týče velkoobchodů a distribuce zboží, hlavním ukazatelem tohoto sektoru bývá velký počet zákazníků. Tito dodavatelé skladují velký počet zboží určitého sortimentu pro rychlé uspokojení zákazníka. V takovém případě zákazníci odebírají velké množství zboží, proto je zde na místě pravidelná kontrola bonity. Překážka může nastat v takovém případě, kdy se jedná o nové obchodní partnery a dodavatel nemá přístup k jeho údajům.

Kislingerová a kol. (2010, str. 469) ve své knize popisuje takzvaný výnosový cyklus, ve kterém jsou obsaženy úvodní nastavení procesu a následně opakující se kroky při

řízení pohledávek. Řízení pohledávek by se také dalo nazvat jinak, a to jako řízení vztahu se zákazníkem. Úvodní nastavení procesu obsahuje obchodní strategii, politiku řízení pohledávek, řízení prodeje a smluvní vztah. Mezi opakující se kroky je zařazena objednávka, prověření zákazníka, evidence objednávky, plánování výroby a výroba, expedice a fakturace, okamžitý příjem platby nebo pozdější vymáhání pohledávek, které následuje příjem platby nebo se pohledávka stává nedobytnou.

Základním pravidlem pro řízení efektivního vztahu se zákazníkem je správné nastavení strategie. Ta nám také vytyčí roli pohledávek v procesu a odhalí zákaznickovy preference u platebních podmínek. V návaznosti na strategii, kterou si společnost určí, se řadí politika řízení pohledávek. Politika řízení pohledávek má za úkol popsat základní pravidla pro udělení dodavatelských úvěrů, stanovit platební podmínky, které se váží ke smlouvám, stanovit požadavky zjištění pohledávek, určovat postupy vymáhání pohledávek a jiné. Řízení prodeje mají z pravidla na starosti pověřené osoby, jsou to například obchodní zástupci nebo jiní zprostředkovatelé, kteří mají za úkol po poskytnutí nabídky sepsat a podepsat smlouvu s budoucím odběratelem. Smlouva by měla být vytvořena před první objednávkou a měla by obsahovat veškeré náležitosti, jako jsou základní parametry vztahu mezi oběma stranami, nastavení způsobu jednání, pokud dojde na budoucí spory a další. Tomuto kroku předchází důkladné prověření zákazníka a jeho platební schopnosti. Jak je již výše popsáno, následují opakující se kroky nastaveného procesu. Při objednávce zboží je důležitá efektivní komunikace se zákazníkem, ať už probíhá při osobním setkání nebo přes elektronické zařízení. Po smlouveném obchodním styku následuje prověření zákazníka z interních i externích zdrojů. Základním pravidlem je získání co nejvíce informací, a to především pravdivých informací o platební schopnosti a bonitě budoucího odběratele, aby se společnost vyhnula případnému vymáhání pohledávky, nebo aby se pohledávka náhle nestala nedobytnou. Veškeré zjištěné informace a data o zákazníkovi jsou poté evidovány v informačním systému. Pak už přichází plánování výroby a samotná výroba, případně příprava zboží k distribuci a kontrola kvality. V této fázi je v ten samý moment vytvořena faktura, k níž jsou přiloženy všechny potřebné dokumentace spojené s objednávkou. Objedávka v tento moment musí být také zaevidována v účetnictví. Nyní už je úkolem informačního systému generování informací ohledně platby faktury a splatnosti pohledávek. V informačním systému je nastaveno, jak bude zákazník kontaktován ohledně nesplacení pohledávky, jestli osobně, telefonicky nebo automatickým zasíláním upomínek. Po splacení dluhu je důležité platbu ihned zaúčtovat a tím se automaticky aktualizuje zákaznickova platební morálka v informačním systému. (Kislingerová a kol., 2010, str. 469–472)

2.1.1 Uzavření smlouvy

Smlouvu upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 1724 - § 1788. Přesněji popisuje obecná ustanovení, uzavření smlouvy, obsah smlouvy, formu smlouvy, její účinky a zvláštní způsoby uzavírání smlouvy.

Uzavření smlouvy podle občanského zákoníku zahrnuje návrh na uzavření smlouvy a přijetí nabídky. Podstatnými body, výtýčenými z občanského zákoníku, jsou:

- „Právní jednání směřující k uzavření smlouvy je nabídkou, pokud obsahuje podstatné náležitosti smlouvy tak, aby smlouva mohla být uzavřena jeho jednoduchým a nepodmíněným přijetím, a pokud z něho plyne vůle navrhovatele být smlouvou vázán, bude-li nabídka přijata.“ (NOZ, § 1732)
- „Smlouva je uzavřena okamžikem, kdy přijetí nabídky nabývá účinnosti.“ (NOZ, § 1745)

Před samotným uzavřením smlouvy mezi dvěma účastníky jednání předchází poptávka ze strany odběratele a oproti tomu nabídka ze strany dodavatele. „Poptávka je množství statků nebo zdrojů na trhu, které je kupující (zákazník) ochoten pořídit za určitou cenu, v určitý čas a na určitém místě.“ „Nabídka je potom souhrn nabízených statků na trhu, kde se setkává s poptávkou zákazníků.“ (Managementmania, © 2011-2016) Nabídka je časově omezená a její působností je ovlivňováno vystupování podniků na trhu. Nabídka i poptávka mají určitý vliv na nabízené produkty, na životní cyklus produktu, na tempo vývoje inovací, a především na cenu.

Nedílnou součástí při vzniku smluvního závazku je uzavření smlouvy neboli uzavření kupní smlouvy. Základní ustanovení týkající se kupní smlouvy zahrnuje občanský zákoník v § 2079 a popisuje, že „kupní smlouvou se prodávající zavazuje, že kupujícímu odevzdá věc, která je předmětem koupě, a umožní mu nabytí vlastnické právo k ní, a kupující se zavazuje, že věc převezme a zaplatí prodávajícímu kupní cenu“. Podmínkou pro vznik kupní smlouvy jsou v první řadě dvě strany účastníků, předmět koupě a práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího. Dále už pokračuje samotná realizace zakázky a vystavení faktury.

Uzavřením smlouvy a v rámci plnění závazků vzniká také vztah mezi dodavatelem a odběratelem, tzv. vztah věřitel – dlužník. Obsahem tohoto závazku je na straně věřitele právo na plnění, označováno jako pohledávka, na straně dlužníka je to potom povinnost platit, označováno jako dluh/závazek. (Pilátová, Richter, 2011, str. 15)

2.1.2 Zajištění pohledávek

Nedílnou součástí řízení pohledávek je jejich zajištění. V dnešní době, kdy je odklad plateb více a více odběrateli využíván a zneužíván, je nezbytné, aby věřitelé měli alespoň minimální jistotu, že v případě nezaplacení ze strany dlužníka nepřijdou o celou částku i s veškerými náklady.

Důležitou činností při řízení pohledávek je v první řadě zaopatření pohledávek již před jejich vznikem. V první fázi se jedná o sběr informací o zákazníkovi, následuje důkladná úprava a vyhotovení obchodní smlouvy a také případné zajištění pohledávky, jako je

například zajišťovací převod práva, ručení, finanční záruka, dohoda o srážkách ze mzdy či jiných příjmů. Dalším typem preventivního zajištění pohledávek může být samotná smlouva, záloha platby, pojištění pohledávek, zástavní právo, bankovní záruka, dokumentární akreditiv a inkaso, smluvní pokuty, směnky, nebo také lze zajistit pohledávky faktoringem, forfaitingem nebo kapitalizací pohledávek. Jak uvádí Bařinová, Vozňáková (2007, str. 43, 56), pohledávky lze zajistit i v době po splatnosti jak mimosoudní, tak i soudní cestou. Mimosoudní cestou se má na mysli například uznání závazku, zajištění pohledávek notářským zápisem nebo exekučním zápisem, či započtením nebo postoupením pohledávky. Zajištění pohledávek po splatnosti soudní cestou už má na starosti soud, který vyhlásí soudní řízení, buďto insolvenční nebo exekuční.

V porovnání Pilátová, Richter (2011, str. 17), Vozňáková (2004, str. 70), Vozňáková, Bařinová (2007, str. 12), Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová (2006, str. 115) a Kalouda (2016, str. 136) jsou zmíněny tyto zajišťovací instrumenty:

Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je využíváno především tehdy, když se jedná o pohledávku zahraniční nebo pohledávku finančně vysokou. Cílem je eliminovat vzniklé finanční újmy, které mohou vzniknout v návaznosti na nezaplacení dluhu. Pojištění se obecně vztahuje na poskytnuté dodavatelské úvěry. Každopádně lze pojistit i pohledávku tuzemskou, avšak v tomto případě je potřeba vysoké spoluúčasti. Náklady na pojištění se nepohybují ve vysokých cenách, je to přibližně 2-7 % z hodnoty pohledávky v návaznosti na riziku, objemu, době splatnosti a na výši spoluúčasti. Spoluúčast tuzemských pohledávek se pohybuje ve výši nad 20 %. Veškerá činnost zajištění pojištěním pohledávky funguje tak, že je riziko nezaplacení zcela přeneseno na pojišťovnu.

Záloha

Záloha je jedna z nejpoužívanějších zajišťovacích instrumentů vůbec, a to především proto, že není zákonem daná její výše. Vše se rozhoduje na domluvě mezi odběratelem a dodavatelem. Záloha je vystavena ve formě faktury, která je vystavena společnosti, se kterou dodavatel zboží či služeb nenavázal obchodní vztah, nebo v případě, kdy zakázka přesahuje vyšší finanční plnění než standardně.

Zástavní právo

Nejčastějším typem zajišťovacího instrumentu je jednoznačně zástavní právo, které poskytuje věřiteli domáhat se zastavené věci, jenž zastupuje pohledávku, která není řádně splacena. Zástavní právo má tak za úkol zajišťovat pohledávku, případně nahrazovat neuhrazenou pohledávku. Právo zástavy vzniká na základě podepsání písemné smlouvy, dědické smlouvy, která musí být odsouhlasena soudem a v neposlední řadě vzniká ze zákona. Zástavní právo může mít tyto podoby: zástavní právo k nemovitosti, zástavní právo k movitým věcem, zástavní právo k pohledávkám a zástavní právo k cenným papírům. Zástavní právo je vymezeno v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zastavení pohledávky blíže v § 1335.

Ručení

Ručení se neuzavírá mezi věřitelem a dlužníkem, nýbrž mezi věřitelem a další osobou, která je rozdílná od osoby dlužníka. Ručitelem je poté ta osoba, která se zavazuje za splnění dluhu věřiteli, pokud tak není schopen učít sám dlužník. Ručení vzniká podepsáním prohlášení, ve kterém musí mít jasně stanoveno, kdo je věřitel, kdo je dlužník, o kterou pohledávku se jedná, na kterou část pohledávky se ručení vztahuje a na jak dlouho.

Bankovní záruka

Bankovní záruka je nejvíce využívaná hlavně ve stavebnictví, kde se jedná o dlouhodobé zakázky. Bankovní záruku lze také popsat jako zvláštní druh ručení a obchodní zákoník jí definuje jako: „*Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.*“ (Vozňáková, 2004, str. 72)

Zajišťovací převod práva

Pro zajištění závazku převodem práva je věnován § 2040 - § 2044 v občanském zákoníku. Tak jako předchozí zajištění pohledávek, tak i zajišťovací převod práva musí mít písemnou podobu, ve které musí být obsažena rozvazovací podmínka.

Směnka

Směnka je jednou z častých zajišťovacích instrumentů pohledávky pro její jednoduchost, srozumitelnost a snadnost použití, a především pro její návratnost. Další výhodou směnky je, že se dá vystavit i po uplynutí doby splatnosti pohledávky.

Notářský zápis

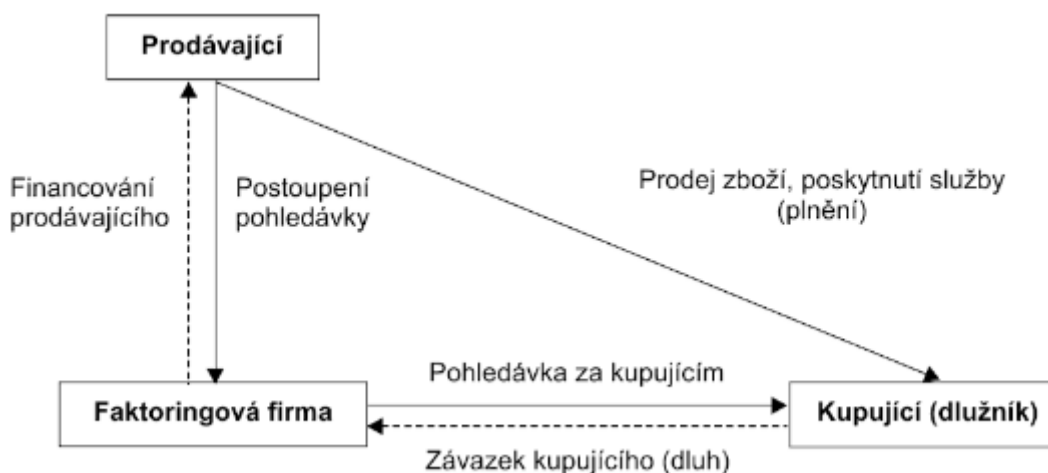
Notářský zápis zajišťuje právní uznání dluhu. Notářský řád je vymezen v zákoně č. 358/1992 Sb., Zákon České národní rady o notářích a jejich činnosti (notářský řád). Použitím notářského zápisu dává věřiteli výhodu z hlediska postavení, protože se tím pádem stává automaticky vykonavatelem a nemusí tak absolvovat zdoluhavé řízení a může rovnou přistoupit k vymáhání formou výkonu rozhodnutí nebo exekuce. Podobnou formu má i exekuční zápis, který je vykonáván za podpory exekutora.

Factoring

Factoring se využívá především za pomoci faktoringových společností, které odkupují krátkodobé pohledávky z dodávek zboží a služeb ještě před jejich danou lhůtou splatnosti, a které nejsou zajištěny žádným výše zmíněným instrumentem. Faktoringová společnost se tak stává majitelem pohledávky počítaje s jejím příslušenstvím. Dále nabízí určité zálohy, které se pohybují okolo 70-90 % nominální hodnoty dané pohledávky. Tím by se faktoring dal popsat jako samotné postoupení pohledávky, avšak může být zajištěn různými formami. Instrument zajištění pohledávky faktoringem je poměrně nová metoda, která sebou nese spoustu výhod, jako je například rychlost,

zpřesnění plánování cash flow, poskytuje delší dobu splatnosti, snižuje počet krátkodobých úvěrů aj.

Obrázek č. 1 obecně popisuje základní vztahy faktoringu (Smejkal, Rais, 2013, str. 176):



Obrázek 1: Základní vztahy faktoringu

Forfaiting

Forfaiting funguje na stejné bázi jako faktoringové společnosti. Výjimku však tvoří ve dvou věcech, a to v tom, že forfaitingové společnosti odkupují pohledávky s delší dobou splatností a pravidlem je, že odkoupené pohledávky musí být zajištěny jedním z výše zmíněných instrumentů, například bankovní zárukou aj. Forfaitingové společnosti se zaměřují především na individuální pohledávky, které mají dobu splatnosti delší než 90 dní a na pohledávky, které mají dobu splatnosti v řádech několika let. Mohou mít typ jak tuzemského, tak zahraničního forfaitingu a mohou být uskutečněny na riziko bankovního subjektu či podnikatelského subjektu. Přesněji „o forfaitingu hovoříme jako o odkupu platebního nároku z pohledávky s odloženou splatností bankou, a to bez možnosti zpětného postihu vůči tomu, kdo pohledávku prodává“ (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 240) Není to pravidlem, ale ve většině případech se dohoda mezi forfaitingovou institucí a dodavatelem provádí ještě před vznikem zakázky.

2.1.3 Změna pohledávek a závazků

Změny, které se týkají pohledávek a závazků upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a rozděluje je na změny v osobě věřitele nebo dlužníka a na změny v obsahu závazku. Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová (2006, str. 144) popisují rozdělení změn následovně:

Změny v subjektech mohou mít formu univerzální sukcese, postoupení pohledávky, převzetí dluhu, přistoupení k závazku, poukázky nebo poukázky na cenné papíry. A změny v obsahu mohou nastat v případě dohody účastníků, prodlení dlužníka, prodlení věřitele nebo vady plnění.

Univerzální sukcese neboli všeobecné nástupnictví znamená převod práva a povinností věřitele či dlužníka na jiný subjekt. Zákon přesně stanovuje podmínky přechodu, a navíc rozlišuje osobu fyzickou a osobu právnickou. Fyzická osoba se setkává s případy prodeje podniku nebo úmrtím, kdy nastává změna v pohledávkách či závazcích. V případě právnické osoby vzniká univerzální sukcese při prodeji podniku, pronájmu podniku, při přeměně obchodních společností nebo při transformaci obchodních společností. Další možností změny pohledávky je její postoupení. Tato změna pohledávky funguje na smluvní dohodě. Věřitel v tomto případě vystupuje jako postupitel a druhý subjekt, na který jsou převedeny práva a povinnosti, jako postupník. Její úpravu udává občanský zákoník, který popisuje, že „věřitel může svou pohledávku i bez souhlasu dlužníka postoupit písemnou smlouvou jinému“. (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 148) Dále je nezbytné, aby postoupení pohledávky bylo písemné a jelikož existují i takové pohledávky, které nelze ze zákona postoupit, je nutné přihlížet i k tomu. K postoupení může dojít pohledávka jak peněžitá, tak nepeněžitá, splatná i nesplatná a pohledávka budoucí. Avšak pohledávka, která má být postoupena musí mít jasně dané náležitosti ve smlouvě, nebo v její příloze. V neposlední řadě platí, že s postupem pohledávky postupují i její příslušenství a všechna práva k ní zahrnutá. Dalším typem změny závazků a pohledávek je převzetí dluhu. Převzít dluh může pouze osoba či společnost, která to sama, z vlastní vůle, nabídne dlužníkovi. V případě společností jde především o pomoc v holdingových společnostech, kdy by jedna z dlužných skupin mohla ukončit svou existenci, a tím by ohrozila chod celé společnosti a tím i její zisky. V takovém případě hrají roli všechny tři subjekty, a to jak nový, tak původní dlužník, ale i sám věřitel. Převzetí dluhu musí být podloženo dvoustranným právním úkonem a tato smlouva je poté závislá na souhlasu věřitele. Následující možností ke změně závazku je přistoupení k závazku, které má dvě formy. Každopádně v obou formách jde o přistoupení k závazku takovým způsobem, že se nemění prvotní strany, které podepsaly mezi sebou závazek, ale jejich četnost se rozšíří o dalšího člena závazku. Změna přistoupení k závazku tak obsahuje více než jednoho dlužníka. Poslední možnou změnu pohledávek a závazků je použití poukázky, případně pak poukázky na cenné papíry, kterou lze vystavit pouze bankou či jinou peněžní institucí. Tato forma změny pohledávky a závazků je opět k nalezení v občanském zákoníku. (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 145)

Změna pohledávek a závazků může nastat také v druhém případě, a tím je změna v obsahu samotné pohledávky či v závazku. Změna v obsahu může nastat po vzájemné dohodě účastníků. Je to nejpoužívanější forma změny v obsahu pohledávek a závazků, díky které lze vyloučit případné budoucí neshody a konflikty. Změny mohou nastat v předmětu, době, nebo místa plnění, dále v platebních podmínkách či ve

změně v cenách, nebo také v samotných právech a povinnostech účastníků jednání. Dále změny v obsahu pohledávek a závazků mohou nastat v případě dlužníka, které jsou velmi časté, či v případě věřitele. Prodlení dlužníka je souhrnně formulováno v občanském a obchodním zákoníku. Prodlení věřitele znamená, že „nepřijal řádně nabídnuté plnění, nebo neposkytl v době plnění součinnost potřebnou ke splnění dluhu“. Poslední formou změny závazku v obsahu jsou vady plnění neboli vadné splnění dluhu ze strany dlužníka. Vada může být faktická a právní, nebo také vada skrytá či zjevná. V případě, kdy nastane vada plnění ze strany dlužníka a zákon neumožňuje odstoupit od smlouvy, věřitel má právo využít nároky z tohoto vadného plnění. Jedná se o úhradu nákladů, které vznikly při řízení vady a o úhradu vzniklé škody. Ve všech případech je podstatné dodržovat zákonné náležitosti a písemnou podobu změn v závazcích a pohledávek. Nedodržení některých práv a povinností může mít za následek záporný, a někdy i nevratný, vliv na chod celé společnosti. (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 159)

2.1.4 Platební podmínky

Každá společnost by měla mít jasně stanovené platební podmínky, které by měly být přiloženy ke každé vystavené faktuře jako dokument, tzv. všeobecné obchodní a platební podmínky. U každé společnosti se však platební podmínky mohou lišit, a to platí i pro dobu splatnosti vystavené faktury.

„Splatnost faktury vyjadřuje dobu, na kterou dodavatel poskytuje dodavatelský úvěr ve výši dané právě touto fakturou.“ (Kislingerová a kol., 2010, str. 488) Z toho také vyplývá, že čím delší doba splatnosti, tím větší počet pohledávek, proto se společnosti snaží zachovat dobu splatnosti v co nejkratším časovém horizontu. Kislingerová a kol. (2010, str. 488) uvádí dva protichůdné cíle, ke kterým je potřeba nahlížet při rozhodování o poskytnutí prodloužené doby splatnosti. Těmi cíli jsou maximalizace prodeje a druhým naopak minimalizace nároků na financování a minimalizace rizika. To vše by mělo být zahrnuto a využíváno ve správném nastavení řízení pohledávek.

Platební podmínky můžou nabývat formy platby předem, prodejem za hotové, splatností běžné v oboru, nebo může být nastavena nadstandardní splatnost. Platba předem se provádí ve většině případů, když jde o specializované výrobky, určené individuálnímu zákazníkovi. Ze strany dodavatele je možné požadovat platbu předem v celé výši, nebo pouze část dané platby. Prodejem za hotové společnosti využívají u problematických zákazníků, u malých zakázek, nebo u nových zákazníků, u kterých nemají přehled o jejich platební morálce. Splatnost běžná v oboru neznámá nic jiného, než že si společnosti nastaví takové obchodní a platební podmínky, které jsou běžné v daném oboru, ve kterém podnikají. Avšak je nezbytná pravidelná kontrola na trhu z důvodu konkurenceschopnosti. Zde se společnosti ve většině případech řídí výhodnou nabídkou, kterou jsou schopni odběrateli nabídnout. Z toho vyplývá další možnost, a to nastavení nadstandardní splatnosti neboli velmi příznivé a dlouhé doby splatnosti,

kteřá bude odběrateli vyhovovat. Zde společnosti dávají přednost prodeji před vystavovanému finančnímu riziku. (Kislingerová a kol., 2010, str. 489)

V případě vysoké hodnoty zakázky, či momentální neschopnosti odběratele plnit svůj závazek, je možné po vzájemné domluvě odběrateli poskytnout splátkový kalendář nebo amortizační kalendář. Ve splátkovém kalendáři je přesně stanovena výše a doba splatnosti jednotlivých splátek celkového dluhu. Splátkový kalendář je vhodné použít jako přílohu dohody o uznání dluhu. Nedodržení předepsaných splátek je vyčísleno pokutami úměrnými k výši celkového dluhu.

2.1.5 Vymáhání pohledávek

Jestliže zákazník nezaplatí svůj závazek za odběr zboží či služeb včas a výrazně to omezí chod společnosti dodavatele, je na čase začít s vymáháním pohledávek. Vymáhání pohledávek se tedy týká takových pohledávek, které nebyly řádně splaceny ve lhůtě splatnosti. Vymáhání pohledávek může být velmi často zdlouhavé a finančně náročné, proto je důležité mít správně nastavenou strategii vymáhání pohledávek a začít jednat včas.

Vymáhat pohledávky lze vlastní silou společnosti, bez využití externích zdrojů, jako jsou agentury specializující se na vymáhání pohledávek, nebo právě za pomoci zmíněných agentur či inkasních společností. Vymáhat pohledávky bez externí podpory může být v začáteční fázi účinné a ve většině případech, pokud jde o malé dluhy a známé odběratele, přibližně do pár měsíců, úspěšné. Pokud se ale jedná o nákladnější dluhy a vlastní vymáhání pohledávek není efektivní, je nezbytné volit cestu soudní, nebo právě již zmíněné specializované instituty. Malé společnosti mají v tomto případě více možností, jakou taktiku a způsob vymáhání zvolit. Pro velké společnosti, které se zaměřují na velké množství zakázek s vysokým finančním ohodnocením, je vymáhání pohledávek za pomoci vlastních sil vysoce nákladné a časově náročné. V tomto případě je nezbytné volit externí společnosti, případně přímo soudní či exekuční řízení. (Režňáková a kol., 2010, str. 100)

V praxi se takové pohledávky kontrolují pomocí informačního pohledávkového systému. Systém automaticky vygeneruje pohledávky po splatnosti a jako první upozornění je zaslána automatická prvotní upomínka. Dalšími způsoby, kterými je možné upozornit zákazníky na vzniklý dluh, je například kontaktování zákazníka telefonicky nebo osobní setkání, dále jsou to písemné upomínky nebo elektronické zprávy. Po neakceptování prvotních upomínek následuje vymáhání pohledávek pomocí specializovaných agentur, soudní vymáhání, případně exekuční řízení a vyhlášení konkurzu.

Způsoby vymáhání pohledávek

Telefonické kontaktování je využíváno u menších společností, které mají zákazníky, kteří odebírají poměrně malé množství zboží. Je to základní a jednoduchý způsob, jak

si ověřit informace ohledně nezaplaceného dluhu. Telefonickému kontaktování může následovat osobní kontakt, který dosahuje lepších výsledků. Avšak bývá časově i finančně nákladnější než telefonické kontaktování zákazníka. Osobní kontakt se vyplatí v takovém případě, kdy společnost má větší zákazníky, kteří odebírají větší množství výrobků s větší finanční hodnotou. Písemné upomínky je možné zasílat automaticky z informačního systému, ale nemají ve výsledku efektivní závěr. Proto je důležité vhodné naformulování automatické upomínky. V každém případě, pokud se jedná o písemnou upomínku, která předchází soudnímu vymáhání, musí být se snahou zachovat mezi oběma stranami mír. Další poměrně často využívanou metodou vymáhání pohledávek je spolupráce s agenturou. Výhodou těchto agentur je rychlost, spolehlivost a velké množství zkušeností dané vymáhací společností. Nevýhodou jsou poté náklady, provize a riziko špatně volené vymáhací agentury. K soudnímu vymáhání se přistupuje tehdy, kdy společnost nedokázala sama získat zpět svůj dluh a vyzkoušela různé vymáhací techniky. „*Soudní řízení je postup orgánů zřízených státem, na ostatní moci relativně nezávislých, směřující k tomu, aby dopomohly objektivnímu právu k plné platnosti tam, kde se jeho plnému rozvinutí postavila nějaká překážka.*“ (Schelleová, 2001, str. 1) V některých případech je bohužel nutné pro zvolení vymáhání pohledávek pomocí soudu, avšak pro společnost to znamená vysoké náklady v podobě soudních poplatků a právních zástupců. Exekuce se využívá v ojedinělých případech, kdy dlužník není schopný splatit svůj dluh, ale není ani ochotný hledat řešení. Exekutor pro zabavení majetku dlužníka využívá notářského zápisu s doložkou o vykonatelnosti, exekutorského zápisu nebo rozhodnutí samotného soudu. Exekutorské úřady po zabavení majetku dlužníka mohou vyplatit věřitele právě z vytěžených prostředků. Poslední možností pro řešení nedobytných pohledávek je vyhlášení konkurzu. Do takového stavu se obvykle dostávají takoví dlužníci, kteří nevládní prakticky žádný majetek a dluží více než jednomu dodavateli. V takovém případě není již šance pro společnost, které zadluženému zákazníkovi dodali zboží či služby, získat nazpět své peníze. Zde mají přednost finančního ohodnocení konkurzní společnosti a banky. V každém případě je nezbytné jednat eticky a spravedlivě a vyvarovat se nezákonnému vymáhání pohledávek. (Kislingerová a kol., 2010, str. 494)

Rozdíl mezi likvidací a konkurzem je takový, že likvidace se zásadně týká pouze právnické osoby, konkurz se naopak může týkat jak právnické osoby, tak fyzické, osoby podnikající i nepodnikající. Likvidace je tedy proces, který vede ke zrušení právnické osoby a následnému zániku společnosti. Do konkurzu se mohou dostat takové společnosti, které jsou v takzvaném úpadku, a to buďto v důsledku předlužení nebo insolvence. V obou případech ale platí pravidlo, že tento stav společnosti není nevratný. (Vaigert, Philippi, Riško, Navrátilová, 2006, str. 168) Schelleová dále vymezuje rozdíl mezi konkurzem a exekucí a to takový, že exekucním řízením se rozumí řízení individuální, které je mířeno pouze k jednomu věřiteli. Konkurzní řízení je naopak zaměřeno proti všem věřitelům daného dlužníka. (Schelleová, 2001, str. 2)

Ve všech možnostech vymáhání pohledávek se společností rozhodně musí rozhodovat racionálně a zvažovat veškeré náklady, které jsou schopni do vymáhání pohledávky vynaložit. Náklady, které společnost bude muset vynaložit na vymáhání pohledávky se pohybují okolo 30–50 %. Soudní poplatky jsou poté dané ze zákona č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích. (Vozňáková, 2004, str. 80)

2.2 Eliminace vzniku pohledávek

V tržním prostředí je platební neschopnost úkazem toho, jak může ovlivňovat existenci společnosti, či se stát jiným nebezpečím pro plynulý chod podniku, proto by měla mít každá společnost nastavené takové řízení pohledávek, které by správně mělo sloužit pro eliminaci vzniku pohledávek.

Nejčastější příčinou vzniku pohledávek je druhotná platební neschopnost, samotné úvahy dlužníka s úhradou dluhu, nepřesné podložení nároků věřitele, nebo úmyslné obohacení se dlužníka na úkor špatného postavení věřitele. Jako hlavním kritériem pro eliminaci vzniku pohledávek odborníci uvádějí prevenci pohledávek. Prevence slouží k prověření zákazníka, jeho bonity a správnému uzavření smlouvy tak, aby se pohledávka nestala nevymahatelnou. Dalším způsobem prevence pohledávek je také zajištění pohledávky, faktoring či forfaiting. Zajištění pohledávek může mít formu zástavního práva nebo zadržovacího práva, ručení, uznání dluhu, směnky, nebo notářského zápisu a jiné formy. (Safir Invest, © 2001–2009)

V případě získání informací ohledně zákazníka neplatí pravidlo, že „méně je někdy více“. Čím více informací společnost má, tím přesnější informace o zákazníkově bonitě získá. Zákazníka lze prověřit jak vnitřními zdroji informací, tak vnějšími, a to například návštěvou jeho společnosti, nahlédnutím do kreditních informací, což je rozvaha, výkaz zisků a ztráty, dále společnosti můžou využít obchodní a živnostenský rejstřík, nebo pohledávkové informační systémy a specializované software.

2.2.1 Ovlivňování pohledávek

Ovlivnit pohledávku lze už od samého začátku, a to ještě před tím, než samotná pohledávka vznikne. Jak už bylo výše zmíněno, zásadním pravidlem pro snížení počtu vzniku pohledávek je jejich prevence a správné nastavení systémů řízení pohledávek. Pak už následuje sběr dat a analýza platební morálky zákazníků, se kterými se společnost chystá uzavřít obchodní kontrakt.

Nejzásadnějšími úrovněmi hodnocení informací, které se týkají odběratelů a jejich schopnosti splácet, vymezuje Vozňáková (2004, str. 13) takto:

- 1. úroveň – identifikace názvu společnosti, právní struktury, vlastníků, adresy aj.,

- 2. úroveň – primární hospodářské informace o společnosti, jako je velikost společnosti, obrat, management společnosti,
- 3. úroveň – sekundární hospodářské informace týkající se výkonnosti, zadluženosti a samotné platební schopnosti,
- 4. úroveň – identifikace informací týkající se strategie společnosti.

Jako přehledný a souhrnný nástroj ve společnostech bývají využívány celopodnikové informační technologie, které slouží pro zlepšení interní komunikace a přehlednost informací. Velká váha je přikládána především na CRM systém (Customer Relationship Management), neboli řízení vztahů se zákazníky. „CRM představuje systém obchodních, marketingových, komunikačních a servisních procesů ve firmě a příslušných technologií, který umožňuje cíleně třídit vztahy se zákazníky, uzpůsobovat nabídku podle jejich potřeb a přání a vyžívat všechny informace získané vzájemnými kontakty.“ (Vozňáková, 2004, str. 19) Jestliže se společnost rozhodne pro pořízení informačního systému, přinese to společnosti velké výhody a usnadnění budoucího řízení pohledávek. Avšak je podstatné, aby nový informační systém byl vhodně vybrán a uzpůsoben tak požadavkům společnosti.

Tímto bylo vysvětleno, že ovlivňovat pohledávky lze. Nicméně nestačí k tomu dostatečné informace o zákaznících, znalost veškerých nákladů, které se týkají řízení pohledávek, ale i ochota ovlivnit a efektivně řídit pohledávky ze strany vedení společnosti. Neditnou součástí pohledávek je také vliv rizika na jejich řízení. Úkolem společnosti je udržovat pohledávky v pásmu jistoty splacení, mít přehled o pohledávkách, které mají určitou míru rizika a minimalizovat pohledávky, které vykazují velkou míru nejistoty splacení. Nejpravděpodobnější rizika, která v návaznosti na pohledávky mohou nastat a společnosti by jim měly věnovat dostatek pozornosti, jsou rizika ekonomická a tržní. (Vozňáková, 2004, str. 26)

2.2.2 Hodnocení rizika

Nejčastějším vznikem pohledávek z obchodního vztahu, a tím i rizikem, je poskytnutí obchodního úvěru neboli dodavatelského úvěru. Každopádně poskytnutím úvěru zvyšujeme tak šanci na zvýšení zisku z prodeje a možnost pro odběratele brát větší zakázky. Obchodní úvěr je zohledňován jak marketingovým, tak finančním hlediskem a je potřeba na něho vzhlížet z hlediska výnosu, likvidity a rizika. (Režňáková a kol., 2010, str. 54)

Nejčastějším typem rizika, které se váže na udělení dodavatelského úvěru, je riziko platební neschopnosti, tzv. platební riziko. Režňáková a kol., (2010, str. 57) dělí platební riziko na riziko platební neschopnosti, riziko platební nevěle a riziko zpoždování plateb. Postup pro řízení rizik by měl zahrnovat identifikaci rizika, identifikace dopadů na ekonomické hospodaření společnosti, a poté zvolení správného řízení rizika. Postoje

k řízení rizika mohou být následující, a to převzetí rizika podnikem, postoupení rizika, nebo diverzifikace rizik. (Režňáková a kol., 2010, str. 57)

Metody hodnocení rizika

Hodnocení rizika se považuje za velmi časově a finančně náročnou činnost. Proto je důležité zaměřit se zpravidla na takové odběratele, kteří jsou pro společnost klíčoví, a to hlavně z hlediska podílu na zisku. Velké množství společností proto využívá služby specializovaných agentur, které se zabývají hodnocením rizika poskytnutí dodavatelského úvěru. Společnost, která se rozhodne, že si sama bude řídit hodnocení rizik je takovou činností, která se nazývá úvěrová analýza a „představuje analýzu možností poskytovatele úvěru a disponibilních informací o obchodním partnerovi za účelem posouzení jeho úvěruschopnosti a ochoty dodržet závazky vyplývající ze smluvního vztahu“. (Režňáková a kol., 2010, str. 67) Pro hodnocení úvěrového rizika Režňáková a kol. (2010, str. 69) uvádí metody:

- bodovací systém,
- využití existujících bonitních a bankrotních modelů,
- vývoj vlastního scoringového modelu,
- použití metod shlukové analýzy,
- obchodní rating.

Technika bodovacího systému hodnotí bonitu potencionálních obchodních partnerů. Jako hodnotící činitele společnost může volit jak finanční faktory, jako je například obrat společnosti, platební morálka společnosti, likvidita společnosti aj., tak nefinanční faktory, jako je stáří společnosti, struktura společnosti, právní forma či postavení na trhu. Po každý jednotlivý faktor je nezbytné sestavit bodovací stupnici a váhy, podle kterých společnost uváží důležitost daného faktoru. Dále společnost může využít již existující bonitní a bankrotní modely. Mezi bonitní modely patří Tamariho model, EVA nebo zlatá pravidla financování a mezi bankrotní například Altmanovy modely, Indexy IN, Quick test a jiné. (Kalouda, 2016, str. 70) Tyto modely poukazují na finanční zdraví hodnocené společnosti. Nelze je brát jako rozhodující modely pro hodnocení rizikovitosti o poskytnutém úvěru, ale mohou sloužit jako zpětná vazba důvěryhodnosti společnosti a je nezbytné se ukazateli, jako je rentabilita, likvidita a obratovost aj., zabývat z dlouhodobého hlediska. Společnost si také může zvolit jako hodnocení rizika metodu vývoje vlastního scoringového modelu, který obnáší hodnocení za pomocí kvantitativních dat, jenž je možné opatřit z vedeného účetnictví. Scoringový model funguje na základě čtyř etap, a to na základě vytvoření databáze, dále probíhá vývoj scoringové funkce, poté následuje kalibrace hodnot a jako poslední probíhá validace modelu. Další z metod, která spadá do statistické oblasti, přesněji metoda vícerozměrné statistické analýzy, je metoda shlukové analýzy. Tato metoda se používá například pro rozdělení zákazníků do segmentů/skupin, kterým pak společnost přikládá jasné předpisy pro poskytnutí dodavatelského úvěru. Smyslem shlukové analýzy je rozdělit co nejvíce předmětů, v tomto případě například společností, do několika shluků, ve kterých si

budou dané předměty co nejvíce podobné. Jako poslední uvedenou možností je obchodní rating. Obchodním ratingem je myšleno hodnocení krátkodobé úvěrové způsobilosti. Závěrem provedení obchodního ratingu jsou poté informace, které dají společnosti takový přehled o zákazníkovi, zda je vhodné s tímto zákazníkem uzavřít obchod. Ať už společnost zvolí jakýkoliv model a způsob hodnocení rizikovosti poskytnutí úvěru, je podstatné vybírat především podle časového a finančního hlediska společnosti. (Režňáková a kol., 2010, str. 69-79)

3 Efektivnost řízení pohledávek

Pohledávky působí na podnik převážně z finančního hlediska. Správné a efektivní nastavení řízení pohledávek může společnosti z velké části zaručit plynulý chod finančního hospodaření společnosti, a tak společnost může předejít nejen negativním dopadům financování podniku, ale i případným nenávratným škodám. K efektivnímu řízení pohledávek neoddelitelně patří finanční zaopatření pohledávek. V této kapitole, kdy představujeme poměrové ukazatele, které slouží jako základní přehled finanční analýzy společnosti, je představen obratový cyklus, který se týká řízení pracovního kapitálu společnosti a závěr teoretické části je věnován metodickému postupu při řízení pohledávek.

3.1 Poměrové ukazatele

Nezbytná pro společnost je finanční analýza, která znázorňuje základní zdroj informací a díky které společnost dokáže zhodnotit stav finančního zdraví podniku. Finanční analýza by měla odhalit veškeré slabé stránky v podniku a zároveň objevit silné stránky pro jejich využití z hlediska budoucích příležitostí.

Zhodnocení finanční stability podniku pak slouží nejen jako zpětná vazba pro společnost ohledně nastavení finančního řízení podniku, ale také jako informace pro investory, věřitele, státní orgány a jiné subjekty.

Základními nástroji pro hodnocení finanční analýzy podniku jsou poměrové ukazatele, které lze vypočítat na základě rozvahy a výkazu zisků a ztráty. Mezi nejčastěji používané poměrové ukazatele se řadí ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatelé rentability poukazují na efektivitu podnikání, přesněji řečeno ziskovost podniku. Ukazatelé likvidity znázorňují schopnost rychlosti splácet své krátkodobé závazky. Ukazatelé aktivity vyobrazují efektivitu hospodaření s majetkem, pohledávkami, zásobami, krátkodobými závazky, a zároveň jím můžeme sledovat obrat a dobu obratu. Posledním ukazatelem je ukazatel zadluženosti, který hodnotí zatížení podniku v návaznosti na úvěry neboli hodnotí vztah mezi zdroji financování podniku. Tyto

poměrové ukazatele slouží jako představa finanční situace podniku, avšak neslouží pro podrobnou finanční analýzu podniku. (iPodnikatel.cz, © 2011–2014)

Nejčastějšími otázkami při řízení pohledávek jsou především otázky typu, jestli je řízení pohledávek efektivní a zda doby splatnosti, které jsou uděleny zákazníkům, odpovídají ziskům společnosti a vedou je tak ke konkurenční výhodě. Z knihy autorky Kislíngerové a kol. (2010, str. 500), která obsahuje komplexní zpracování efektivnosti řízení pohledávek, jsou stručně představeny nástroje, kterými lze ověřit efektivnost řízení pohledávek. Jako nejběžnějším ukazatelem je brána doba obratu pohledávek, kterou je možné vykalkulovat podle finančních výkazů podniku, které jsou veřejně dostupné na internetu. Doba obratu pohledávek obsahuje:

$$DSR = \frac{AR}{R/360}$$

Kde DSR je doba obratu pohledávek,
AR – pohledávky,
R – jsou tržby.

Nevýhodou výše zmíněného ukazatele doby obratu je, že pohledávky (AR) v tomto případě v sobě zahrnují daň z přidané hodnoty, kdežto tržby (R) jsou počítány bez daně. Samozřejmě není možné, převážně u velkých společností, používat pouze tento ukazatel obratovosti. Kromě toho je vždy hodnota pohledávek zjišťována k jednomu konkrétnímu datu, což může být ovlivněno fakturou, která je ujednána v návaznosti na větší dodávku krátce před plánovaným hodnocením. (Kislíngerová a kol., 2010, str. 500)

Důležitou roli hraje také časová struktura pohledávek, která analyzuje všechny segmenty, v nichž jsou zákazníci delší dobu v prodlení. Segmenty jsou myšleni zákazníci, skupiny zákazníků, regiony a další. Segmenty se v tomto případě srovnávají v čase, a proto mají vypovídající schopnost. Níže je přiložena tabulka, upravená do tří segmentů, sloužící pro náhled, jak by mohla vypadat časová struktura pohledávek:

Tabulka 2: Časová struktura pohledávek podle tržních segmentů

Segment	Celkem (v tis. Kč)	Po splatnosti		Časová analýza (rozpětí ve dnech)					
				I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
		(v tis. Kč)	(v %)	1-30	31-60	61-90	91-120	121-180	nad 180
A	666	306	46	201	49	0	0	20	36
B	46548	28608	61	9125	5943	6234	2669	3513	1125
C	4496	4428	98	393	81	162	298	613	2881
Celkem	51710	33342	205	9719	6073	6396	2967	4146	4042

Zdroj: Kislíngerová a kol., 2010, str. 501, vlastní úprava

Ne všichni zákazníci mají stejné platební podmínky a stejnou poskytnutou dobu splatnosti, a to z toho důvodu, že se liší jejich platební morálka. Dalším ukazatelem je tedy průměrná poskytnutá doba splatnosti a průměrná skutečná doba splatnosti, kterými může společnost mezi sebou srovnávat čas dodavatelského úvěru i platební morálku zákazníků a výsledky následně vyhodnotit v čase mezi jednotlivými segmenty. Průměrná poskytnutá doba splatnosti obsahuje:

$$AGPT = \frac{\sum(NV * (DD - ID))}{\sum NV},$$

a průměrná skutečná doba splatnosti:

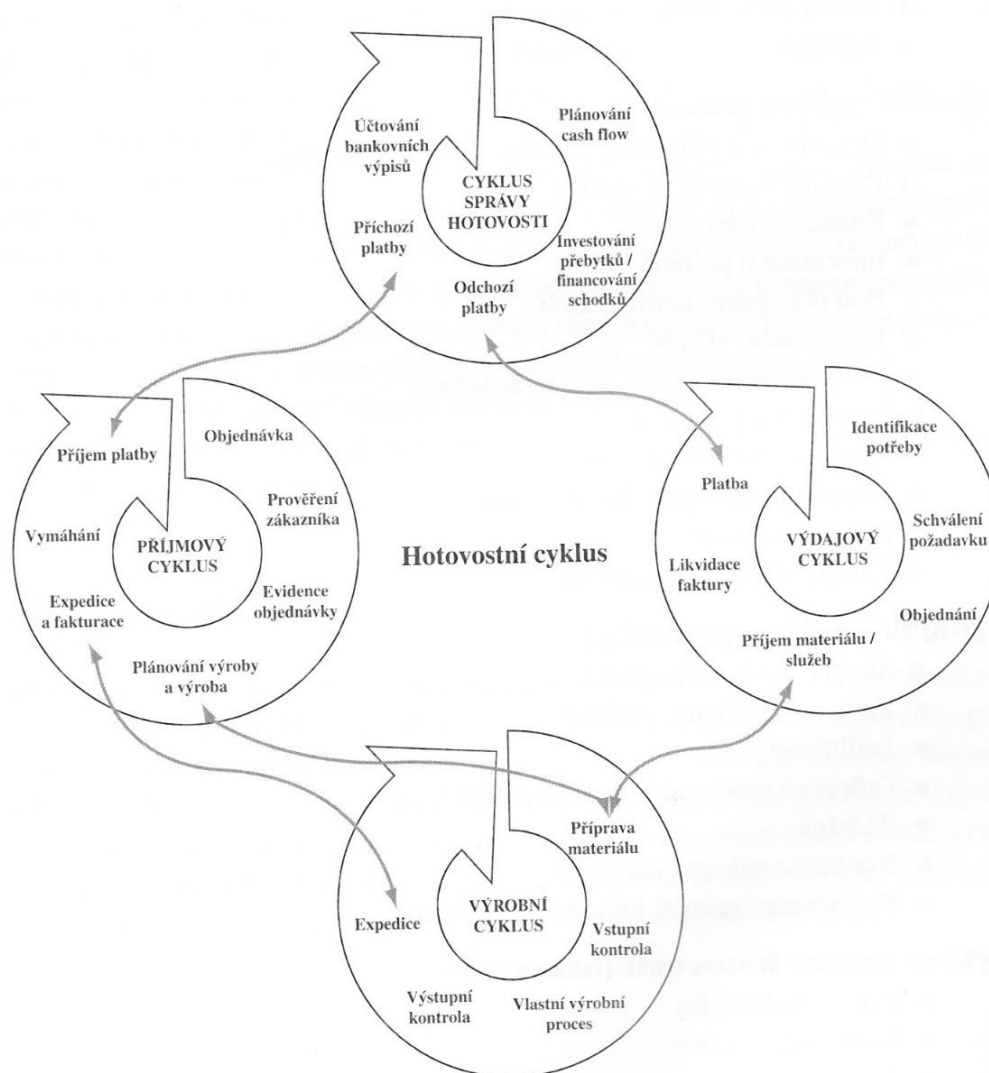
$$ARPT = \frac{\sum(NV * (PD - ID))}{\sum NV},$$

Kde AGPT je průměrná poskytnutá doba splatnosti,
ARPT – průměrná skutečná doba splatnosti,
NV – hodnota faktury,
DD – datum splatnosti faktury,
ID – datum vystavení faktury,
PD – datum úhrady faktury.

Co se týká efektivního vymáhání pohledávek, Kislingerová a kol. (2010, str. 504), uvádí dva předpoklady, a to „za prvé, společnost si musí dopředu určit postup, který bude při vymáhání uplatňovat. Za druhé, sama musí plnit všechny své sliby vůči odběrateli a svým jednáním úhradu odběrateli neztěžovat (např. chybnou fakturou).“ Je pravidlem jednat eticky a zároveň tak, jak to stanovuje zákon.

3.2 Obratový cyklus peněz

K tomu, aby společnosti mohly vůbec nabízet a prodávat své výrobky a poté ze zakázek obdržet zisky, potřebují mít správně nastavené řízení pracovního kapitálu. Hlavní rolí pracovního kapitálu je řízení zásob, pohledávek, finančního majetku a závazků. Jako názorná ukázka je přiložen hotovostní cyklus, jež udává procesní pohled na řízení pracovního kapitálu (Kislingerová a kol., 2010, str. 456):



Obrázek 2: Hotovostní cyklus

Pro to, aby společnost mohla stanovit délku obratového cyklu peněz, je zapotřebí určit dobu obratu jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu, a to konkrétně stanovení doby obratu pohledávek, obratu zásob a obratu závazků. K tomu společnosti slouží výkaz zisků a ztráty nebo interní evidence společnosti vydaných a přijatých faktur. Co se týče pohledávek, ty lze vyčíslit buďto podle doby splatnosti faktur poskytnuté odběratelům nebo podle průměrného stavu pohledávek a běžných prodejů na úvěr. (Režňáková a kol., 2010, str. 40)

Co se týká řízení pohledávek v oboru stavebnictví z hlediska pracovního kapitálu, je obecně známo, že v tomto oboru je oproti jiným odvětvím podíl pohledávek na aktivech vysoký, zatím co podíl zásob malý. Viditelně vyšší je ve stavitelství také podíl oběžných aktiv a krátkodobý finanční majetek.

Obratový cyklus peněz nám ukáže, jaká je průměrná doba od nakoupení materiálu až po přijetí platby od zákazníka neboli podniku dává přehled o tom, jak dlouho jsou zdroje podniku setrvány v oběžných aktivech. Obratový cyklus peněz se skládá z doby obratu zásob, doby obratu pohledávek (inkasa) a doby odkladu peněz. Vzorec pro obratový cyklus peněz je potom následující (Miraslebl, © 2000–2017):

$$\text{OCP} = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba odkladu peněz.}$$

3.3 Metodický postup při řízení pohledávky

Dle Vozňákové (2004, str. 36), která ve své knize popisuje efektivní řízení pohledávek, existuje obecný návrh metodiky, jak by se mělo postupovat při řízení pohledávek:

- rozhodnutí o postoji k řízení pohledávek,
- sběr a analýza dat,
- analýza příčin,
- hodnocení bonity odběratelů,
- přístup k jednotlivým bonitním skupinám,
- informace potřebné pro identifikaci obchodního partnera,
- využití reálné hodnoty pohledávky,
- sledování a hodnocení výsledků.

Je nutné si uvědomit, že vznik problematických pohledávek není způsoben jenom nedbalými dlužníky, ale v některých případech za vznik takových pohledávek může často i věřitel, a to za takových podmínek, že nezná platební schopnost odběratelů či že nemá správně nastavený systém řízení pohledávek ve společnosti. Je nezbytné si také stanovit výši nákladů na efektivní řízení pohledávek, především na zajištění pohledávek a jejich preventivní opatření nebo i na jejich vymáhání, ať už soudní či mimosoudní cestou. Jakmile vznikne obchodní vztah mezi dvěma stranami, je to především důvěra, která by se měla vyskytovat na prvním místě mezi oběma zúčastněnými stranami. (Vozňáková, 2004, str. 66)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Optimalizace řízení pohledávek ve vybrané společnosti

Druhá část diplomové práce je věnována analýze současného stavu pohledávek ve vybrané společnosti zabývající se výrobou stavebních hmot. Nedílnou součástí diplomové práce je analýza pohledávek společnosti a navržení opatření pro snížení vzniku pohledávek, proto byla zvolena právě tato společnost, která bude sloužit jako praktická ukázka řízení pohledávek v praxi.

Osnovu praktické části tvoří představení společnosti, a to od historie po současnost, pohledávky ve společnosti, jejich charakteristiku a právní a účetní úpravu. Poměrně velkou část zaujímá kapitola řízení pohledávek ve společnosti, ve které je vyobrazen celý proces řízení pohledávek, a to od uzavření smlouvy a realizace zakázky až k vymáhání pohledávek a také samotná evidence a správa pohledávkového systému, který společnost využívá pro řízení pohledávek. Poslední část této kapitoly je poskytnuta tématu eliminace vzniku pohledávek neboli tomu, jak společnost efektivně řeší prevenci vzniku nedobytných pohledávek. Předmětem a hlavním záměrem praktické části je analýza současného stavu pohledávek ve vybrané společnosti podnikající ve stavebnictví a navržení opatření na snížení počtu vzniku pohledávek. Analýza současného stavu pohledávek ve společnosti obsahuje měsíční vývoj celkového prodeje za rok 2017, podíly na obratu podle velikosti vybraných firem, časovou analýzu pohledávek společnosti, dobu obratu pohledávek podle velikosti vybraných firem a hodnocení pohledávek podle zvoleného lustrátoru. Veškeré data a podklady pro zpracování praktické části jsou brány z pohledávkového systému dané společnosti, z interních zdrojů společnosti a zpracovány po konzultaci se statutárním zástupcem společnosti.

Přínos je přikládán celkové časové analýze současného stavu pohledávek, vyhodnocení analýzy a navržení opatření pro snížení počtu vzniku pohledávek. Dále byla zkoumána optimalizace kupních smluv a všeobecných obchodních a dodacích podmínek, zjišťování platební schopnosti odběratelů a řízení pohledávek z hlediska vymáhání pohledávek po splatnosti.

Pro zpracování analýzy současného stavu a řízení pohledávek ve vybrané společnosti podnikající ve stavebnictví byly zvoleny tři rozdílně velké provozy, které spadají pod vybranou stavební společnost. Tyto tři betonárny vystupují pod stejným názvem společnosti a nacházejí se na území České republiky, jsou to:

- malá betonárna – na trhu o velikosti cca 50 tis. obyvatel,
- střední betonárna – na trhu o velikosti cca 100 tis. obyvatel,
- velká betonárna – na trhu o velikosti cca 200 tis. obyvatel.

4.1 Představení společnosti

Historie

Vznik a počátek chodu společnosti se datuje k devadesátým letům minulého století. V roce 1991 vznikla první společnost na výrobu transportbetonu a po úspěšném zahájení své činnosti byla v roce 1993 založena holdingová společnost. Ta měla za cíl dosáhnout vytvoření celorepublikové sítě moderních betonáren. A právě tato holdingová společnost bude analyzována v praktické části diplomové práce.

Postupem času a růstu společnosti se měnil i její název z důvodu zřetelné identifikace společným spojením všech dceřiných společností. Další spojení s nadnárodní skupinou vedlo k finální změně názvu holdingové společnosti v roce 2003. Dceřiným společností název již zůstává. Ačkoliv název holdingu a dceřiných společností se liší, celá skupina vystupuje pod jedním jednotným názvem a má stejnou kulturu a stejný kodex společnosti. Společnost rychlým tempem rostla a zkvalitňovala své výrobky a služby, a tím se zařadila mezi největší stavebních společnosti v České republice. Dnes provozuje přes 70 nově vybudovaných nebo zrekonstruovaných betonáren a dodává své výrobky a materiál jak stavebním firmám, tak individuálním stavitelům.

Současnost

Vybraná společnost nyní patří mezi přední výrobce a dodavatele cementu, transportbetonu a šterku v České republice. Ke svému jednání a fungování společnost využívá dlouholetých zkušeností a znalostí podmínek na místním trhu, profesionalitu a také vlastní stabilní zázemí. Co se týče stabilního zázemí, důraz je kladen především na profesionální a férové jednání, pravidelné hodnocení zaměstnanců, možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, finanční stabilitu odměňování a dobré platební podmínky zaměstnanců, poskytnutí benefitů, bezpečnosti práce a další. Prostřednictvím vlastních betonáren a vzájemnou spoluprací s dceřinými společnostmi neustále zvyšuje kvalitu nabízených materiálů a služeb a díky této kvalitě materiálu a jejich vysokému spektru užitečných vlastností lze produkty využít v celém rozsahu stavebnictví, a to na území České a Slovenské republiky. Společnost se v první řadě zabývá výstavbou dálničních sítí a železničních koridorů a budováním infrastruktury. Materiál společnosti je dále využíván pro stavby domů, bytů a veřejných budov a v neposlední řadě i při ekologických stavbách. Mezi činnosti podnikání vybrané stavební společnosti a jejich dceřiných společností patří výroba betonových směsí, potěrů a malt, výroba značkových produktů, výroba prefabrikátů, laboratorní a zkušební činnosti a čerpání a doprava. Společnost také nabízí doplňkové poradenství, zkušebnictví a vzdělávání v oblasti stavebnictví a technologie.

Společnost nechce být jmenována, a tak v praktické části bude společnost vystupovat pod obecným názvem společnosti jako společnost „Beton XY“. Veškerá data a informace jsou zpracovány na základě interních zdrojů společnosti Beton XY.

4.2 Pohledávky ve společnosti

Tato kapitola je zaměřena přímo na pohledávky ve společnosti, kde nejčastějším typem pohledávek jsou takové pohledávky, které vznikají z obchodněprávního vztahu. Kapitola obsahuje základní definici pohledávek tak, jak ji vyznačuje společnost Beton XY a občanský zákoník, právní úpravu pohledávek, dále právní jednání a neplatnost právního jednání.

4.2.1 Definice pohledávky

Pohledávka je definována podle NOZ jako právo věřitele na zaplacení určité peněžní částky (plnění) od dlužníka. Pohledávky představují aktiva účetní jednotky a lze je rozdělit na krátkodobé pohledávky podle předpokládané doby splatnosti v době jejich vzniku. To jsou pohledávky s dobou splatnosti kratší než jeden rok (oběžná aktiva) a na dlouhodobé pohledávky, což jsou pohledávky s dobou splatnosti delší než jeden rok (dlouhodobá aktiva).

Pohledávky nejčastěji vznikají z obchodního styku, a to vůči odběratelům, za dodávky výrobků, zboží či služeb, a to zpravidla na základě faktury vydané či faktury odběratelské. Dalším typem pohledávek, které ve společnosti vznikají jsou pohledávky za zaměstnanci, pohledávky za státem (například daňové přeplatky apod.), pohledávky za dodavateli (například z titulu dlužných dobropisů) a jiné.

Pohledávky se dále mohou rozdělovat z časového hlediska na pohledávky krátkodobé a dlouhodobé, na pohledávky z hlediska měny (v korunách nebo v cizí měně), nebo na pohledávky z hlediska osoby dlužníka.

4.2.2 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky k pohledávkám tvoří společnost Beton XY na základě pravidel skupiny, a to následovně:

Tabulka 3: Opravné položky k pohledávkám

Věková struktura pohledávek	Výše opravné položky
Pohledávky po splatnosti > 180 dní	100 %

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Beton XY, vlastní zpracování

Výše opravné položky nesmí přesáhnout účetní hodnotu pohledávky, k níž je opravná položka tvořena. V případech, ve kterých bude daňově účinná opravná položka vytvořena ve výši 100 % hodnoty nepromlčené pohledávky, může být tato pohledávka odepsána a k ní vytvořená opravná položka zrušena. Tato odepsaná pohledávka se dále sleduje na podrozvahových účtech s výjimkou těch pohledávek, u kterých došlo

k jejich zániku. Přijatá úhrada odepsané pohledávky se vyúčtuje jako výnos na příslušném účtu účtové skupiny 64 – Jiné provozní výnosy a zachytí se na podrozvahových účtech.

Zákonné (daňové) opravné položky společnost Beton XY vytváří v souladu se zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

4.2.3 Právní úprava

Právní úprava se od 1. ledna 2014 zásadně změnila, když došlo k nabytí účinnosti zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Od 1. ledna 2014 nabyly účinnosti například následující právní předpisy a došlo k následujícím změnám:

- účinnosti nabyl zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- účinnosti nabyl zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích),
- účinnosti nabyl zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém,
- účinnosti nabyl zákon č. 303/2013 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím rekodifikace soukromého práva,
- účinnosti nabylo (s výjimkou části čtyřicáté první) zákonné opatření senátu č. 344/2013 Sb., o změně daňových zákonů v souvislosti s rekodifikací soukromého práva a o změně některých zákonů,
- účinnosti nabyl zákon č. 256/2013 Sb., katastrální zákon,
- účinnosti nabyl zákon č. 292/2013 Sb., o zvláštních řízeních soudních,
- účinnosti nabyl zákon č. 294/2013 Sb., kterým se mění zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích, ve znění pozdějších předpisů,
- účinnosti nabylo nařízení vlády č. 351/2013 Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, určuje odměna likvidátora, likvidačního správce a člena orgánu právnické osoby jmenovaného soudem a upravují některé otázky Obchodního věstníku a veřejných rejstříků právnických a fyzických osob a jiné.

Dále došlo ke zrušení některých právních předpisů, a to těchto zákonů:

- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, a související zákony, které jej měnily a doplňovaly,
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, a související zákony, které jej měnily a doplňovaly,
- Zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor,
- Zákon č. 265/1992 Sb., o zápisech vlastnických a jiných věcných práv k nemovitostem,

- Zákon č. 344/1992 Sb., o katastru nemovitostí České republiky (katastrální zákon),
- Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí,
- Zákon č. 94/1963 Sb., o rodině,
- Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech,
- Nařízení vlády č. 142/1994 Sb., kterým se stanoví výše úroků z prodlení a poplatku z prodlení podle občanského zákoníku,
- Nařízení vlády č. 258/1995 Sb., kterým se provádí občanský zákoník a jiné.

Příčinou, která vedla ke změně právní úpravy byla snaha o přijetí moderní právní normy nového občanského zákoníku, která nahradí desítky let zastaralé a mnohokrát novelizované právní předpisy, odstranění dvoukolejnosti (nejednotnosti) právní úpravy občanského a obchodního zákoníku, poskytnout větší smluvní volnost účastníkům smluvních vztahů a také by změny měly omezit zásahy státu do soukromého práva. Díky tomu bude posíleno samostatné rozhodování občanů i právnických osob.

Důležité a nezbytné je především dodržovat zásady nové právní úpravy. Nezakazují-li to zákon výslovně, mohou si osoby ujednat práva a povinnosti rozdílně od zákona. Zakázána jsou ujednání porušující dobré mravy a veřejný pořádek, nebo právo týkající se postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti. Soukromé právo spočívá zejména na zásadách, podle nichž má například každý právo na ochranu svého života a zdraví, jakož i svobody, cti, důstojnosti a soukromí. Nikdo nesmí pro nedostatek věku, rozumu nebo pro závislost svého postavení utrpět nedůvodnou újmu, nikdo však také nesmí bezdůvodně těžit z vlastní neschopnosti k újmě druhých. Dále také zásady, že daný slib zavazuje a smlouvy mají být splněny, vlastnické právo je chráněno zákonem a jen zákon může stanovit, jak vlastnické právo vzniká a zaniká a nikomu nelze odepřít, co mu po právu náleží. Každá svéprávná osoba má rozum průměrného člověka i schopnost užívat jej s běžnou péčí a opatrností, a každý to od ní může v právním styku důvodně očekávat. Každý má také povinnost jednat v právním styku poctivě a nikdo nesmí těžit ze svého nepoctivého nebo protiprávního činu, tak jako nikdo nesmí těžit ani z protiprávního stavu, který vyvolal nebo nad kterým má sám kontrolu. Právo pojednává o tom, že ten, kdo jednal určitým způsobem, jednal poctivě a v dobré víře. Patrné a očividné zneužití práva nepožívá právní ochrany a zneužití se trestá.

4.2.4 Právní jednání, neplatnost právních jednání

Pojem právní úkon byl nahrazen pojmem právní jednání, a ačkoliv zákon neobsahuje definici právního jednání, stanovuje, jaké má právní jednání následky. Podle zákona právní jednání vyvolává následky, které jsou v něm vyjádřeny, jakož i právní následky plynoucí ze zákona dobrých mravů, zvyklostí zavedené praxe. Právně lze konat jednáním anebo opomenutím. Právní jednání může být výslovné nebo může být učiněno jiným způsobem nevzbuzujícím pochybnost o tom, co jednajícím osoba chtěla projevit.

Právní jednání musí obsahem a účelem odpovídat dobrým mravům a zákonu. Typickým právním jednáním je například smlouva.

Neplatnost dostává také nové pojetí, a to takové, že je v zásadě potřeba na každý úkon hledět spíše jako na platný než jako na neplatný. Je předpokládáno, že v rámci běžných právních vztahů každý jedná tak, aby jeho jednání bylo platné v souladu se zákonem. To znamená, že podle nového zákoníku je vždy třeba hledat spíše důvody pro to, aby smlouva nebo jednostranné právní jednání bylo považováno za platné, nežli aby byly napadány jako neplatné. Tento přístup dává jednoznačnou záruku určité právní jistoty. Jednal-li člověk podle nejlepšího svědomí a vědomí, soud by se měl přiklonit k názoru, že jeho jednání bylo platné. Do 31. 12. 2013 se vycházelo z principu absolutní neplatnosti právních úkonů, kdy se soud musel zabývat případnou neplatností právního úkonu i tehdy, když se této neplatnosti nikdo ze zúčastněných stran výslovně neodvolával. Nová právní úprava posiluje relativní zásadu neplatnosti, to znamená že o neplatnosti nějakého kroku bude soud rozhodovat až na základě námítky dotčené osoby.

Samozřejmě i nový občanský zákoník zná princip absolutní neplatnosti. V určitých případech soud musí přihlídnout k neplatnosti právního jednání i bez námítky. Zejména tehdy, přičít-li se jednání dobrým mravům anebo odporuje zákonu. Jiným důvodem může být, že jednání zjevně narušuje veřejný pořádek anebo od počátku zavazuje k plnění něčeho nemožného. Pokud by šlo o jiný důvod, je rozhodnutí o námítce na vůli zúčastněných stran. Zjednodušeně lze konstatovat, že pokud jde například o ochranu zájmů určité osoby, může námítku o neplatnosti vznést jen tato osoba. Byla-li smlouva uzavřena po výhrůzkách násilím, nově se na ní bude vztahovat zásada relativní neplatnosti. Vychází se totiž z toho, že člověka lze nutit i k jednání ve vlastní prospěch nebo ve prospěch osoby jemu blízké. I zde je nově pouze na zvážení dotčené osoby, zda neplatnost namítne, nebo nikoli. Přísněji by také měl být postihován postup osob, které neplatnost právního jednání účelově způsobí. Je třeba zabránit tomu, aby tyto osoby těžili z jednání, které vedlo k neplatnosti právního úkonu a získávali různé výhody. Tomu, kdo způsobil neplatnost právního jednání, se v novém zákoníku ukládá povinnost nahradit škodu vzniklou té straně, která o neplatnosti nevěděla a ten, kdo neplatnost právního jednání způsobil, se na tuto neplatnost ani nebude moci odvolat.

5 Řízení pohledávek ve společnosti

Tato podkapitola obsahuje řízení pohledávek ve společnosti Beton XY, a to od uzavření smlouvy, splatnosti pohledávky, nesplacnosti pohledávky až po vymáhání pohledávek. Pohledávky v sobě zahrnují také příslušenství jako úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním. Důležitost je ale v první řadě přikládána evidenci a správě pohledávek v pohledávkovém systému, který společnost využívá pro efektivní řízení pohledávek.

5.1 Pohledávkový systém společnosti

Společnost Beton XY eviduje a spravuje pohledávky v účetním programu SAP, který zajišťuje oddělení pohledávek a závazků finančního útvaru. Pro všechny zaměstnance odpovědné za vznik a sledování vývoje pohledávek společnost nechala vytvořit internetovou aplikaci pohledávkového systému, která funguje nezávisle na účetním programu a přenáší databázi pohledávek z programu SAP. Společnosti se v internetové aplikaci pohledávkového systému zobrazuje aktuální stav pohledávek proti dlužníkům společnosti, tak i vůči jiným společnostem ve skupině, informuje o jejich výši splatnosti, o stavu vymáhání pohledávek a tak dále. Pro všechny zaměstnance je umožněn přístup do aplikace přes uživatelské jméno a heslo. Tyto údaje jsou uživatelům neboli zaměstnancům společnosti a dalším osobám spolupracujících ve správě pohledávek automaticky přiděleny osobou pověřenou správou pohledávkového systému. Po přihlášení do systému lze dlužníka vyhledat zadáním názvu jeho společnosti nebo IČO. Po vyhledání dlužící společnosti se zobrazí záznam o daném subjektu, ve kterém je možné prostřednictvím systému vkládat údaje o vzniku dluhu, o prodlení s placením faktur, upozornění pro ostatní provozy a dceřiné společnosti ve skupině ohledně rizikovitosti obchodů s příslušným subjektem, konkrétně i s doporučením nedodávat zboží a neposkytovat služby, dále vkládat hodnocení dlužníka a jeho platební schopnost a morálku, vkládat informace o zajištění pohledávky, poznámky o průběhu vymáhání pohledávek a podobě. Dále je možné do systému vkládat údaje o stavu vymáhání pohledávky, stavu soudního řízení a případných exekucích a likvidaci společnosti. V pohledávkovém systému lze zjišťovat, ověřovat a zapisovat informace o tom, jestli bylo na dlužníka zahájeno insolvenční řízení a případně lze ověřit stav tohoto insolvenčního řízení. V neposlední řadě systém dovoluje zjišťovat salda dlužných faktur u jednotlivých dlužníků za jednotlivé provozy, zaznamenávat blokování dodávek pro určité dlužníky, a to z důvodu jejich prodlení se splatností a obraty jednotlivých zákazníků.

Elektronický pohledávkový systém umožňuje přístup do veřejného rejstříku, insolvenčního rejstříku a administrativního registru ekonomických subjektů ARES, v nichž lze zjistit další identifikační údaje o dlužníku a také například o stavu a průběhu insolvenčního řízení. Přínosem pohledávkového systému je taky možnost přístupu k lustrátoru společnosti CRIBIS, kde může uživatel získat aktuální data o společnostech, a tak doplnit informace, které jsou vedené pohledávkovým systémem. Systém automaticky jednou za čtrnáct dní aktualizuje a údaje a informace o insolvenčních řízeních. Aktuální údaje z účetnictví firmy Beton XY jsou aktualizovány denně.

Pohledávkový informační systém slouží k ověření informací té společnosti, se kterou se společnost Beton XY chystá uzavřít obchod a podepsat smlouvu o dodávkách zboží. Především by se v systému mělo kontrolovat, zda tato fyzická nebo právnická osoba není dlužníkem, nebo zdali nedluží jiné dceřiné společnosti. Výhoda pohledávkového systému je taková, že eviduje i historická data, tím pádem uživatel vidí, zda společnost, se kterou má být proveden kontrakt, nebyla dlužníkem v minulosti nebo zda nejsou v

systemu uloženy další informace nasvědčující rizikovost případného společného obchodu. Společnost pro kontrolu pravidelně využívá pohledávkový systém a mimo jiné provádí kontrolu údajů také v obchodním rejstříku a insolvenčním rejstříku. Při kontrole firem se společnost Beton XY zaměřuje především na informace, které poukazují na subjekt, jestli proti němu nebylo v minulosti zahájeno insolvenční řízení, na pochybnou náhlou změnu sídla firmy do zcela jiného města, než ve kterém firma po celou dobu sídlila, dále na podezřelá data o změnách ve statutárním orgánu společnosti a ve vlastnické struktuře společnosti, na chybějící statutární orgán společnosti nebo na exekuce vedené proti dané firmě nebo proti jejím společníkům. Všechny tyto přehledné informace a údaje slouží společnosti Beton XY k předcházení vzniku problematických pohledávek.

5.1.1 Evidence a správa pohledávkového systému

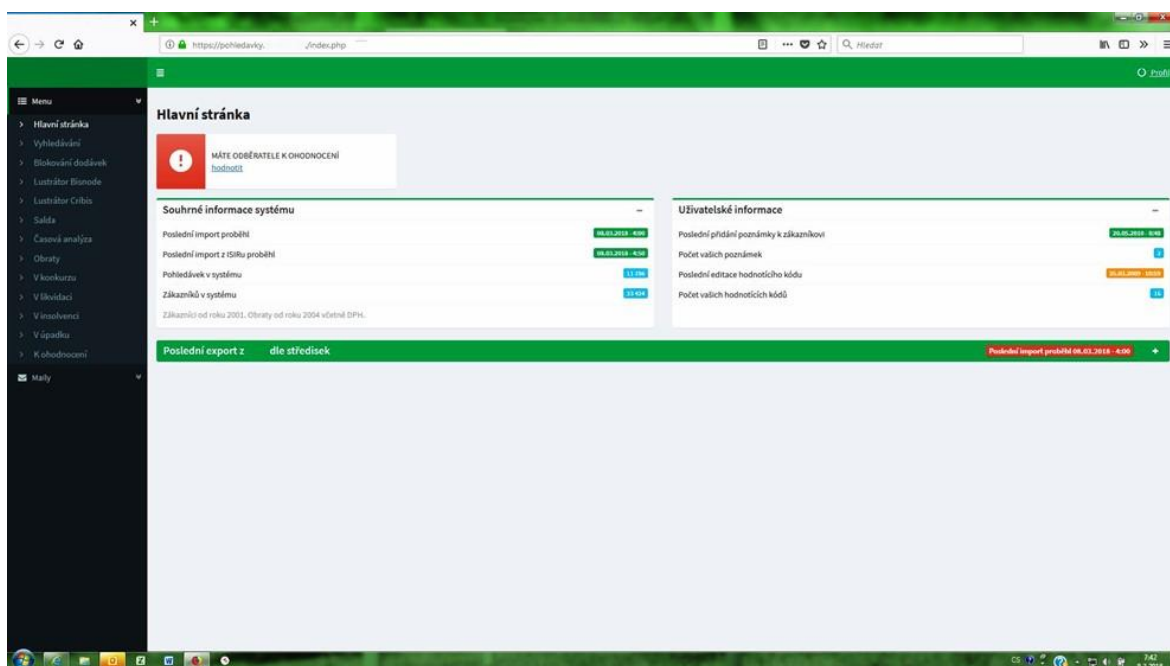
Již zmíněný pohledávkový systém společnosti Beton XY je vlastní aplikace pro správu a vymáhání pohledávek. Program je využíván vedoucími jednotlivých provozů ke své každodenní pracovní, a především obchodní činnosti. Program na jednom místě shromažďuje data o jednotlivých zákaznících firmy, přičemž využívá obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík, údaje z informačního systému SAP, osobní znalosti a zkušenosti jednotlivých obchodníků. Zároveň program zahrnuje tzv. lustrátor, který slouží k online prověřování firem a k prevenci nedobytných pohledávek.

Program zahrnuje tyto jednotlivé moduly:

- hlavní stránka,
- vyhledávání,
- blokování dodávek,
- lustrátor,
- salda,
- časová analýza,
- obraty,
- v konkurzu – v likvidaci – v insolvenční – v úpadku,
- k ohodnocení.

Na hlavní stránce jsou souhrnné informace o systému, jako je počet pohledávek či počet celkových evidovaných zákazníků. Systém dále informuje o poslední aktualizaci dat ze SAP a ISIR. Dále je uživatel informován o aktuální potřebně ohodnocení některých zákazníků. Vyhledávání slouží na bázi zadání IČ nebo části názvu společnosti zákazníka. Vyhledávání slouží na bázi zadání IČ nebo části názvu společnosti zákazníka. V detailu poté zobrazí základní informace o firmě z obchodního a insolvenčního rejstříku, stav pohledávek před a po splatnosti podle jednotlivých středisek, hodnotící kódy jednotlivých obchodníků a obraty firmy za poslední 4 roky. Ikona blokování dodávek zobrazí seznam firem zablokovaných pro dávku betonu v dispečeru řídicího

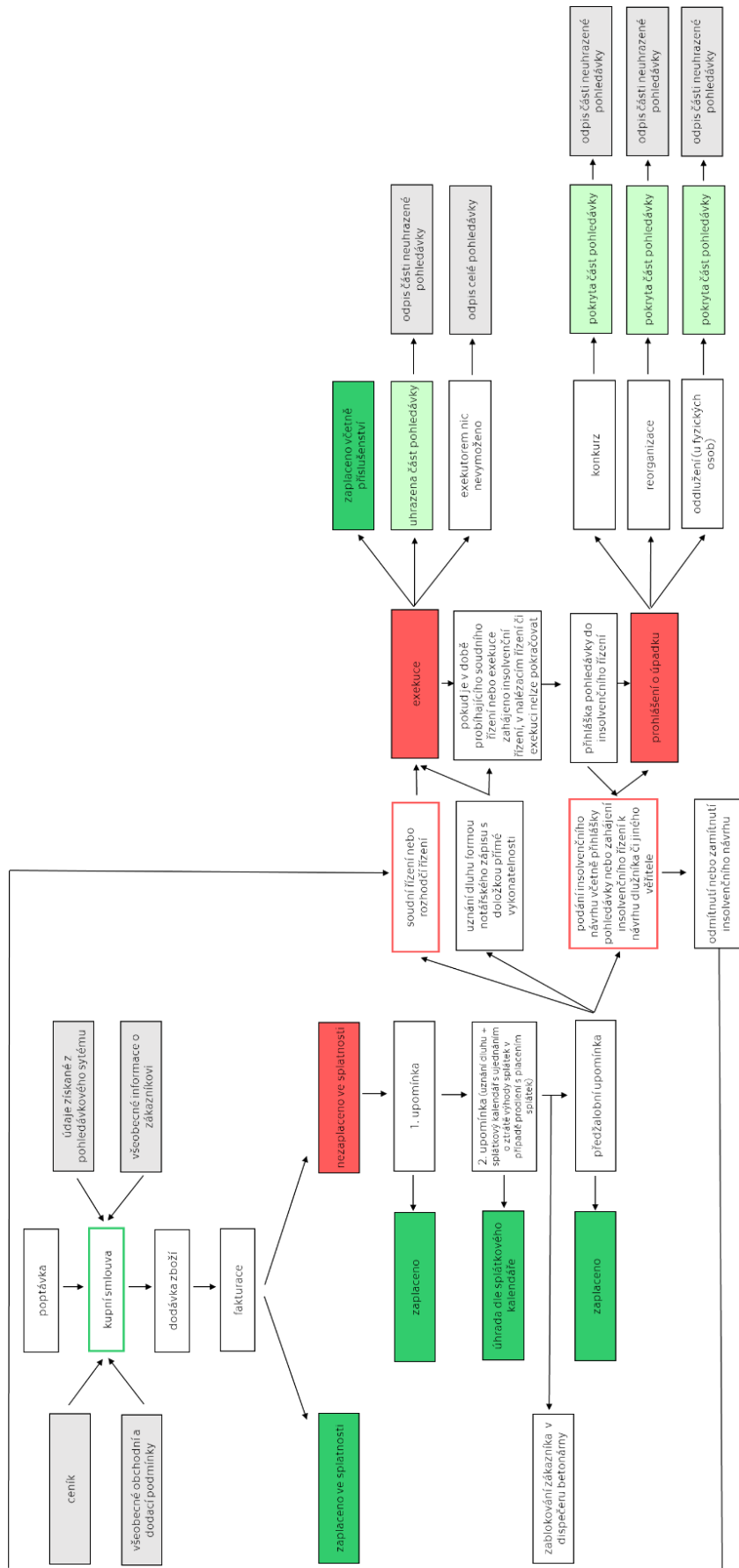
systému betonárny. Firemní lustrátor je online aplikace, která prověřuje finanční kondici společností. Placené aplikace poskytují veškeré potřebné informace o firmách a jejich financích, kreditu, obchodu nebo marketingu. Posouzení kvality a pravdivosti výstupů z používaného lustrátoru CRIBIS je součástí studie „Hodnocení pohledávek podle lustrátoru CRIBIS“. Ikona salda zobrazí saldo vybraného zákazníka po jednotlivých fakturách, s údaji o datu vystavení faktury, splatnosti faktury a zůstatku na účtu. Časová analýza přehledně zobrazí pro vybrané středisko všechny otevřené položky k aktuálnímu datu. Položky jsou potom časově rozlišeny podle splatnosti (do splatnosti, do 30 dnů po splatnosti, do 60 dnů po splatnosti, do 90 dnů po splatnosti, do 180 dnů po splatnosti, do 360 dnů po splatnosti a nad 360 dnů po splatnosti). Pro středisko nebo skupinu středisek jsou k zobrazení také obraty jednotlivých zákazníků od roku 2000 do současnosti. Položka v konkurzu, v likvidaci, v insolvenční a v úpadku, jak už z názvu vyplývá, zobrazuje aktuální údaje z ISIR (insolvenční rejstřík). Program zkontroluje záznamy v insolvenčním rejstříku a ověří, jestli se některý z dlužníků neocitl v insolvenční, případně zkontroluje změny v řízení, pokud se v insolvenčním řízení už nachází. Modul aplikace k hodnocení průběžně generuje seznam firem a zasílá jednotlivým obchodníkům avízo k ohodnocení bonity firmy, dle znalostí a zkušeností daného obchodníka. Program u každého modulu vygeneruje a vytiskne přehledné statistiky, reporty, vyúčtování, faktury a jiné.



Obrázek 3: Pohledávkový systém Společnosti XY

5.2 Proces řízení pohledávek

Jednou ze základních faktorů řízení pohledávek je řádné a efektivní nastavení procesu jejich řízení. Proces řízení je soubor činností, které by zpravidla měly na sebe navazovat, měly by být stále koordinovány, zlepšovány a zohledňovány pro správné a efektivní řízení pohledávek. Procesy jsou spouštěny vstupy, v tomto případě poptávkou, a ukončeny výstupy, což se projevuje úhradou pohledávky. Důkladné nastavení procesu řízení by mělo zamezit vzniku chyb a nepřesností nejenom v řízení pohledávek, ale i jejich plnění. Pro vizualizaci je přiložen organigram, který vyznačuje proces řízení pohledávek ve společnosti Beton XY. Z důvodu přehlednosti je mu věnována celá následující strana:



Obrázek 4: Organigram řízení pohledávek ve společnosti Beton XY

5.2.1 Uzavření smlouvy

Předsmluvní ujednání

Co se týče předsmluvního ujednání, tak platí, že jednání o smlouvě může vést jak fyzická, tak právnická osoba svobodně a nezodpovídá za to, že smlouvu neuzavře, ledaže jednání o smlouvě zahájí nebo v takovém jednání pokračuje, aniž má úmysl smlouvu uzavřít. Při vyjednávání, které vede k uzavření smlouvy mezi dvěma subjekty si obě zúčastněné strany vzájemně poskytnou všechny skutkové a právní okolnosti, o kterých si jsou vědomi, nebo takové faktory ví, tak, aby se každá zúčastněná strana mohla přesvědčit o možnostech uzavření platné smlouvy a aby zájem obou (či více stran) smlouvu uzavřít byl zjevný. Jakmile se prokáže, že jednání o smlouvě dojde tím směrem, že je uzavření smlouvy velmi pravděpodobné, tak strana, která své jednání o uzavření smlouvy ukončí, aniž by pro to měla pádný důvod, považuje se za to, že tato strana jedná nepoctivě. Subjekt, který jednal nepoctivě, je povinen druhé straně škodu uhradit, avšak v takovém rozsahu, který odpovídá ztrátě, která vzniká neuzavřením smlouvy v podobných případech. Právě v tento okamžik vzniká pohledávka na zaplacení náhrady škody. I přesto, že smlouva nebude mezi subjekty uzavřena, každá strana má právo evidovat o druhé společnosti důvěrné údaje, které byly vzájemně poskytnuty při jednání o smlouvě, avšak takovým způsobem, aby tyto důvěrné informace a data nebyly zneužity, nebo nedošlo k jejich odtajení bez zákonného důvodu. Jestliže některá ze stran tuto povinnost poruší a vědomě se obohatí, vydá druhé straně to, o co se neprávě obohatila. K vyloučení možných důsledků předsmluvních jednání lze uzavřít dohodu, podle které prohlásí, že lze kdykoliv od jednání a uzavření smlouvy odstoupit dle vlastního uvážení a smlouvu neuzavřít, dále že ani jedna ze stran nemá důvod očekávat, že k uzavření konečné smlouvy dojde a například také že žádná strana není oprávněna k náhradě škody, pokud by se domnívala, že druhá strana s ní uzavře smlouvu.

Vznik pohledávky

Pohledávky mohou vzniknout z právních jednání, a to především ze smluv, ale také ze způsobené škody, z protiprávního obohacení, nebo z jiných skutečností, které uvádí zákon.

Smlouvy

Smlouvou dávají zúčastněné strany najevo rozhodnutí vytvořit mezi sebou závazek a jsou povinni řídit se jejím obsahem. Smlouva je následně uzavřena tehdy, jakmile si strany sjednají její obsah. Hraničně je podle právního řádu stranám dovoleno si smlouvu ujednat svobodně a stanovit si její obsah. Z nabídky neboli z návrhu na uzavření smlouvy musí být zřetelné, že ta strana, která nabídku poskytuje, má za cíl s druhou stranou smlouvu uzavřít. Právní jednání, které vede k uzavření smlouvy je platnou nabídkou, která musí obsahovat podstatné náležitosti smlouvy. Poté může být smlouva uzavřena jeho jednoduchým a nepodmíněným přijetím. V neposlední řadě je také důležité, aby navrhovatel vůbec chtěl být smlouvou vázán. Společnost Beton XY

může poskytnout i nabídku učiněnou ústně, avšak musí být přijata bezodkladně. Dalším typem nabídky je nabídka učiněná v písemné formě vůči nepřítomné osobě. Ta musí být přijata ve lhůtě, která je uvedena v nabídce. Jestliže stanovená lhůta není ve smlouvě napsána, lze nabídku přijmout v takové době, která je přiměřená době navrhované smlouvy a také patřičné rychlosti zaslání této nabídky. Nabídka je neodvolatelná, pokud je to ve smlouvě jasně napsáno, anebo dohodnuto stranami i o její neodvolatelnosti. Nabídku nelze také odvolat v případech, vychází-li zúčastněné společnosti ze zvyklostí, nebo z ujednání obsažených v předchozích obchodních smlouvách.

Smlouva může být uzavřena:

- písemně,
- ústně,
- konkludentně.

Uzavřením smlouvy konkludentně znamená projevem vůle, učiněným jiným způsobem než slovně, tedy jinak než ústně nebo písemně, přičemž účastník takovým jednáním jako je například kývnutí hlavou, potřesením rukou, nevyjádřením protestu, mlčky, v obchodních vztazích také dodáním zboží a jinými způsoby, vyjádří svou vůli.

Na smlouvy, které zahrnují podstatné náležitosti stanovené v základním ustanovení, jsou použity zákonná ustanovení upravující jednotlivé typy smluv. Subjekty mohou uzavřít i takovou smlouvu, která nepotřebuje být zvláště jako typ upravena. Ve společnosti Beton XY to mohou být nepojmenované nebo inominační smlouvy. Jestliže se strany dohodnou na určité formě smlouvy, dávají tak najevo, že nechtějí být vázány v případě, nebude-li tato forma dodržena. To platí i v případě, kdy jedna ze stran trvá na uzavření smlouvy písemnou formou. Nedostatek formy lze dodatečně zhojit, tzn. není-li totiž právní jednání učiněno ve formě ujednané stranami nebo stanovené zákonem, je neplatné, ledaže strany vadu dodatečně zhojí. Zahrnuje-li projev vůle současně více právních jednání, nepůsobí nedostatek formy vyžadované pro některé z nich sám o sobě neplatnost ostatních. Neplatnost lze namítnout, pokud nebyla dodržena forma právního jednání, která byla dohodnuta stranami. Tato pravidla se dají aplikovat i v případech, kdy návrh smlouvy bude sjednán písemně, avšak druhá strana svůj podpis neposkytne. V tomto případě bude smlouva plněna tak, jako by smlouva podepsána všemi stranami byla.

Obchodní podmínky

Nedílnou součástí smlouvy jsou obchodní podmínky, které budou společnost maximálně chránit. Všeobecné obchodní a platební podmínky společnosti Beton XY zahrnují úvodní ustanovení, smluvní vztah, předmět plnění, uplatnění požadavku na dodávku kupujícím, provádění dodávek, zrušení dodávky, následky odmítnutí převzetí dodávky, další podmínky a skutečnosti související s plněním, jakost, shoda, záruky a

práva z vad, ceny a platební podmínky, reklamační řízení a náhrada škody, informace pro spotřebitele, rozhodčí doložka a závěrečná ustanovení.

Všeobecné podmínky musí být připojeny ke smlouvě (smlouva s odkazem na VOP), nebo alespoň musí být kupující straně známy. Jestliže se některá data a informace zahrnutá v obchodních podmínkách liší od dat a informací, které jsou popsány ve smlouvě, tato odchýlná ujednání ve smlouvě mají přednost. Další odchylka může nastat, odkáží-li strany v nabídce i v přijetí nabídky na obchodní podmínky, které si odporují, smlouva může být, přesto uzavřena, a to s obsahem určeným v tom rozsahu, v jakém obchodní podmínky nejsou v rozporu, a to i v takovém případě, že to obchodní podmínky vylučují. Smlouva není uzavřena pouze tehdy, kdy to jedna ze stran nejpozději bez zbytečného odkladu po výměně projevů vůle vyloučí. Ustanovení obchodních podmínek, které druhá strana nemohla očekávat, je neúčinné. Takové ustanovení se posuzuje podle jeho obsahu a způsobu prohlášení. Z důvodu právní ochrany je doporučeno, aby obchodní podmínky, které tvoří součást smlouvy, byly druhou stranou podepsány. Obchodní a platební podmínky by však měly být ke smlouvě vždy přikládány a v obsahu smlouvy na ně odkazovány.

Dodatky smluv, dohody o změně obsahu smlouvy

Dodatek ke smlouvě lze uzavřít dvěma způsoby, a to:

- dojde-li k přijetí nového úplného aktuálního znění smlouvy,
- nebo tak, že smluvní strany formou změn, zrušením či doplňováním konkrétních ustanovení původní smlouvy tuto původní smlouvu změní.

Společnost považuje za zcela nevyhovující takový postup, kdy je původní smlouva upravována tak, že se uzavře identická smlouva obsahující v textu rozdíly od původní smlouvy jen ohledně toho, co má být v nové smlouvě změněno. V případě vzniku takové smlouvy pak existují dvě téměř shodné smlouvy, což může vést k problémům případného vymáhání pohledávky, kdy by vznikla ztížená argumentace, na základě čeho vlastně pohledávka vznikla a jaká smlouva je s ní spojená. V některých případech lze uzavřít takzvanou druhou smlouvu, která se týká pouze doplnění nových ujednání. V takových případech pak už tato druhá smlouva nemusí obsahovat podstatné náležitosti ze smlouvy první a v konečném důsledku na základě druhé smlouvy nelze vyloučit námitku dlužníka o neurčitosti smlouvy. Z dodatku smlouvy by proto mělo být značné, že se jedná právě o dodatek.

Jednání podnikatele, zastoupení

Jakmile se společnost chystá uzavřít smlouvu, je důležité dodržovat jednání s takovými osobami, které jsou oprávněny druhou stranu zastupovat. Takové osoby mají právo smlouvu podepsat a určitou druhou stranu zavazovat. Identita osob a jejich kompetence, kteří zastupují druhou stranu, by měly být samozřejmě nepochybně zajištěny a ověřeny. Z toho vyplývá, že kdo je oprávněn právně jednat jménem jiného, je

jeho zástupcem a z jeho zastoupení poté vznikají práva a povinnosti přímo k zastoupenému. V případě, kdy není zřejmé, kdo za koho jedná, tak platí, že jedná vlastním jménem. Zástupce vždy jedná osobně. Další zástupce je pak zvolen a pověřen prvním zástupcem, pokud je to se zastoupeným dohodnuto nebo je-li další zastoupení potřebné. První zástupce je však za řádný výběr jeho osoby odpovědný.

Typy zastoupení:

- zastoupení statutárním orgánem,
- zastoupení zaměstnancem,
- zastoupení osobou pověřenou určitou činností při provozu závodu,
- závaznost jednání jiné osoby v provozovně podnikatele,
- smluvní zastoupení,
- prokura,
- zákonné zastoupení,
- opatrovnictví.

Zástupcem obchodní společnosti je přednostně její statutární orgán. Statutární orgán musí vždy jednat a podepisovat způsobem zapsaným v obchodním rejstříku. Jestliže má například zastupovat a podepisovat smlouvy a jiné dokumenty více členů statutárního orgánu společně, musí být vždy podepsány nařízeným počtem členů statutárního orgánu. Běžně právnickou osobu zastupují také její zaměstnanci v takovém rozsahu vzhledem k jejich nařízení nebo pro to, jakou mají funkci. Jak je vytyčeno zastoupení právnické osoby zaměstnancem, tak to platí podobně i pro zastoupení právnické osoby jejím členem nebo členem jiného orgánu, který není zapsaný ve veřejném rejstříku. Omezení oprávnění zástupce právnické osoby, které je dáno vnitřním předpisem, má účinky vůči třetí osobě, ty však musejí být známy. Zastoupení osobou pověřenou určitou činností při provozu závodu znamená, jak již z názvu vyplývá, že když podnikatel pověří při provozu obchodního závodu některého člověka jistým úkolem, tento člověk zastupuje společnost či podnikatele ve všech jednání, které můžou proběhnout v návaznosti při této činnosti. Dále může proběhnout závaznost jednání jiné osoby v provozovně podnikatele, a to pod podmínkou, pokud byla daná třetí osoba v dobré víře, že jednájící osoba je k jednání právem příslušná. Pokud by zástupce podnikatele překročil zástupčí oprávnění, tak podnikatele zavazuje právní jednání. Avšak to neplatí, pokud třetí osoba o překročení věděla a znala faktory případu. Po vzájemném ujednání stran může vzniknout i smluvní zastoupení. Tím vznikne takové zastoupení, že jedna strana zastupuje druhou v ujednaném rozsahu jako zmocněnec. Ten pak předloží rozsah zástupčího oprávnění v plné moci. Jestliže neplatí zastoupení jen pro určité právní jednání, uděluje se plná moc v písemné formě, ne pouze smluvní dohodou. A to platí i pro právní jednání, která mají zvláštní formu. V takovém případě se v té samé formě uděluje i plná moc. Společnost zdůrazňuje že *„Ize doporučit, pokud bude smlouva uzavřena na základě smluvního zastoupení, aby plná moc (tak i doklad o oprávnění zmocněnce jednat a podepisovat) byla připojena ke smlouvě. Obsah plné*

moci je samozřejmě nutné předem zkontrolovat za účelem ověření, že předložená plná moc skutečně příslušnou osobu opravňuje k příslušnému právnímu jednání, zda je k takovému jednání oprávněna za konkrétních podmínek apod.“. (Manuál pohledávek, společnost Beton XY) Prokura neboli právní zmocnění zastupovat společnost v obchodních jednání je také obvyklou formou zastoupení. Jestliže je udělena prokura, znamená to, že společnost či podnikatel zmocňuje prokuristu k právním jednáním v důsledku jednání při provozu podniku, případně jeho pobočky. Prokurista bývá zmocněn i pro takové jednání, pro která je vyžádána zvláštní plná moc. Zcizit věc je nicméně prokurista oprávněn pouze tehdy, je-li to jasně uvedeno. Pro udělení prokury musí být výslovně předloženo, že jde o prokuru. Prokurista nemá právo převést prokuru na jinou osobu ani poskytnou další jinou prokuru. Dalším pravidlem je, že prokura nesmí být udělena právnické osobě. Zastupovat společnost na základě prokury může pouze osoba fyzická a pokud je udělena více fyzickým osobám najednou, každá z nich zastupuje společnost samostatně. Prokurista se zaváže tak, že k podnikateli připojí svůj podpis a údaj vyznačující prokuru a v případě, že prokura byla poskytnuta pobočce nebo jednomu z více podniků, přiloží také údaj o té dané pobočce či podniku. Ze zákona může vzniknout rovněž zákonné zastoupení. To vzniká ze zákona, například u nesvéprávných osob. Posledním zmíněným typem zastoupení je opatrovnictví, která vzniká na základě rozhodnutí soudu.

5.2.2 Pohledávky z časového hlediska

Splatnost pohledávky

Pohledávky mohou být:

- splatné (kdy dlužník ještě není v prodlení s platbou),
- nesplatné (kdy doba splatnosti již uplynula a dlužník už je v prodlení s platbou).

Jestliže je doba plnění přesně sjednána, dlužník je povinen bez jakýkoliv námitek plnit, a to i bez vyzvání věřitele. Když ale není sjednaný čas splatnosti pohledávky, může věřitel požadovat plnění okamžitě a dlužník je dále vyzván plnit bez odkladu. Smluvní strany také mohou vycházet z předchozí dohody či zvyklostí. Jakmile dohodnutá splatnost z této praxe neplyne, má se za to, že dohoda stran zněla „splátka ihned“, což znamená dobu do pěti dnů. Je-li obsahem vzájemného závazku podnikatelů povinnost dodat zboží nebo službu za úplatu, je cena splatná, aniž je zapotřebí výzvy k placení, do třiceti dnů od dne, kdy byla dlužníku doručena faktura nebo jiná výzva podobné povahy, anebo ode dne obdržení zboží nebo služby, podle toho, který z těchto dnů nastal později. Jestliže však bylo ujednáno převzetí zboží nebo služby, popřípadě ověření, zda bylo řádně splněno, je cena splatná do třiceti dnů ode dne převzetí, popřípadě ověření. V tomto případě to platí i pro závazek podnikatele a veřejnoprávní korporace, případně i právnické osoby touto korporací založené. Pokud nenastane hrubé porušení práva, je možné si mezi stranami domluvit i dobu splatnosti delší než šedesát dní. Je-li ovšem v obsahu závazku podnikatele či společnosti povinnost dodat zboží

veřejnoprávní korporaci, tak si smluvní strany mohou sjednat delší dobu splatnosti pouze v takovém případě, jestliže je to zdůvodněno povahou dluhu a zároveň doba splatnosti nesmí přesáhnout šedesáti dnů.

Prodlení dlužníka

Společnost či podnikatel se stane dlužníkem, jestliže svůj dluh řádně a včas neplní, tzn. je v prodlení. Avšak nastává výjimka, kdy dlužník není zodpovědný za prodlení, pokud je chyba na straně věřitele. Pokud ale není překážka na straně věřitele a za nesplacený dluh odpovídá sám dlužník, může věřitel zahájit vymáhání splnění dluhu. Dále může věřitel po dlužníkovi, který je v prodlení s platbou peněžitého dluhu, požadovat zaplacení úroku z prodlení, a to pouze tehdy, pokud věřitel řádně splnil své ujednané a zákonné povinnosti. Za výši úroku je zodpovědné vládní nařízení. V některých případech může být výše úroku z prodlení sjednána samostatně stranami. Věřitel má právo na náhradu škody, která vznikla nesplacením dluhu, pouze tehdy, není-li kryta úroky z prodlení. Pokud si strany mezi sebou dohodnou, že dluh, který je už splatný, bude plněn ve splátkách, a věřitel zároveň chce, aby byly ve splátkách splaceny i úroky z prodlení, je nezbytné, aby to bylo výslovně dohodnuto.

Společnost Beton XY využívá jako upozornění dlužníka, který je v prodlení:

- první upomínku,
- druhou upomínku (uznání dluhu + splátkový kalendář s ujednáním o ztrátě výhody splátek v případě prodlení s placením splátek),
- předžalobní upomínku.

Věřitel posílá dlužníkovi po nesplacení dluhu první upomínku. Po neakceptaci první upomínky věřitel zasílá dlužníkovi druhou upomínku, která se váže na uznání dluhu a splátkový kalendář s ujednáním o ztrátě výhody splátek v případě prodlení s placením splátek.

Dle interních zdrojů společnost dává zákazníkům také možnost využít na platbu splátkový kalendář. Obvykle se tato možnost využívá po zaslání druhé upomínky, kdy zákazník není schopen svůj dluh platit. Pohledávku, obvykle starší než 30 dnů po splatnosti, je vhodné zajistit alespoň uznáním dluhu. Dlužník zde uznává svůj dluh do jeho důvodu i jeho výše. Uznání závazku se provádí prohlášením, které má ze zákona obligatorní písemnou formu. Pokud nastane příklad, že dlužník svůj dluh nedokáže uhradit najednou v jedné splátce, lze s ním uzavřít splátkový kalendář a uznání dluhu. Není samozřejmě povinností ujednávat splátkový kalendář. U splátkového kalendáře se rozhodujeme individuálně případ od případu, kdy je vždy nutné zvážit jednotlivou výši splátek a termíny splátek tak, aby byly pro věřitele přijatelné a pro dlužníka bylo plnění reálné. Pokud dlužník neakceptuje ani druhou upomínku s možností využít splátkového kalendáře, pohledávkový systém 30 dní po splatnosti automaticky dlužníka zablokuje v dispečerech řídicích systémů betonáren. Provedené bezhotovostní platby za

odebrané zboží a služby jsou elektronicky párovány v účetním systému SAP s vystavenými fakturami. Aktualizace ze SAPu do dispečerského software betonárny probíhá každé dvě hodiny od 7:16 hod do 17:16 hod. V případě, že faktura není uhrazena do 30 dnů po splatnosti, program SAP automaticky vyše do dispečera řídicího systému betonárny informaci o aktuálním saldu a provede blokaci zákazníka (řídicí systém neumožní namíchání betonu dle konkrétního IČ odběratele). V případě uhrazení všech dlužných faktur do 30 dnů po splatnosti se odběratel v řídicím systému betonárny opět odblokuje a lze jej standardně namíchat. Systém blokace firem umožňuje jednomu oprávněnému pracovníkovi, a to obchodnímu řediteli, provádět pomocí webové aplikace některé výjimky. Jedná se například o změnu tolerance po splatnosti (toleranci 30 dní po splatnosti lze zkrátit i prodloužit), jedná se také o úplné odblokování zákazníka, či o nastavení finančního kreditu pro konkrétního odběratele.

Výhodou systému je, že sleduje průběžné placení celého portfolia odběratelů a automaticky zablokuje elektronicky odběry betonu pro neplaticího zákazníka na všech provozech společnosti Beton XY po celé ČR. Lze měnit toleranci počtu dní po splatnosti faktur a lze nastavit finanční kredit pro odběratele. Oproti tomu nevýhodou je, že systém automaticky zablokuje odběratele, pokud se nespárovala v SAPu správně platba s fakturou. Systém dále neošetří vlivy pozdějšího odesílání dodacích listů a fakturační kalendáře, které mohou zapříčinit výrazné překročení limitu.

5.2.3 Řízení vzniklých závazků

Utvrzení dluhu

Dluh může být utvrzen:

- smluvní pokutou,
- uznáním dluhu, dlužním úpisem.

Co se týče smluvní pokuty, tak tu lze sjednat a požadovat i vedle úroku z prodlení. Smluvní pokuta vzniká v návaznosti na porušení smluvené povinnosti a její výše se určí ujednáním stranami. Aniž by věřiteli po porušení utvrzené povinnosti vznikla určitá škoda, může i tak vyžadovat smluvní pokutu bez zřetele. Oproti zákonným podmínkám z roku 2012 může být smluvní pokuta sjednána také ústně. Smluvní pokutu lze sjednat nejenom v peněžitém plnění, ale i jiném. Jakmile dlužník zaplatí svou pokutu, neznamená to, že se zbavuje povinnosti splnit dluh utvrzený smluvní pokutou. Pokuta se vztahuje na náhradu škody, která vzniká z porušení povinností a jestliže vznikla dohoda o smluvní pokutě, věřitel na tuto náhradu nemá právo. Jde o tak zvané dispoziční ustanovení, tudíž lze ve smlouvě ujednat například, že sjednáním o smluvních pokutách není zasažen nárok na náhradu škody a podobné informace. Vzhledem k hodnotě a významu zřizované povinnosti až do výše škody, která vznikla do takové doby, kdy bylo zahájeno rozhodnutí o porušení takové povinnosti, která obsahuje smluvní pokutu, může nerozumnou výši smluvní pokuty na návrh dlužníka soud snížit,

pokud to uzná za vhodné. Ustanovení, která vznikají při návrhu na smluvní pokutu, se použijí i pro pokutu stanovenou v případě porušení smluvní povinnosti právním předpisem na takzvané penále. Druhým typem utvrzení dluhu je uznání dluhu, a to znamená zásadní zlepšení postavení a jistoty věřitele, převážně ve vztahu k procesnímu postavení, pokud by nastalo vymáhání pohledávky. Pokud je utvrzený dluh uznaným dluhem, je snadnější s ním obchodovat. Uznání dluhu bývá obvykle prohlášený v písemné formě, a tak se má za to, že dluh v rozsahu uznání trvá. Pokud proběhne platba úroků, považuje se to za uznání dluhu. Jestliže není pohledávka promlčena a dlužník plní svůj dluh zčásti, lze odhadnout, že takovým plněním je uznán i zbytek dluhu. Tomu se říká takzvané faktické uznání dluhu. Poté, co dlužník uzná svůj dluh, právo plnit bude promlčeno za deset let ode dne, kdy došlo k uznání dluhu. Stanoví-li dlužník v uznání tu dobu, do které splatí svůj dluh, právo bude promlčeno za deset let od posledního dne té stanovené doby plnění. Dále může nastat situace, kdy bylo právo promlčeno a poté uzná dlužník svůj dluh, nárok na plnění se aktualizuje a začne běžet nová promlčecí lhůta, a to od toho dne, kdy dlužník dluh uznal. *„Věřitel, který má dlužníkovu prohlášení o uznání dluhu nebo jiný dlužní úpis, je musí dlužníkovi při splnění vrátit nebo na dlužním úpisu vyznačit, že bylo splněno částečně. Není-li to možné, může dlužník požadovat, aby mu věřitel vydal potvrzení, že dlužní úpis pozbyl platnosti v rozsahu, ve kterém byl dluh splněn. Ustanovení o kvitanci tím nejsou dotčena. Obdrží-li dlužník dlužní úpis bez kvitance, má se za to, že dluh byl splněn.“* (Kurzy.cz, © 2000-2018)

Zajištění dluhu

Zajištění dluhu vede k lepšímu postavení věřitele a přináší mu možnost lepšího řízení pohledávky. Dluh lze zajistit, jak popisuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník:

- zaváže-li se třetí osoba věřiteli nebo ve prospěch věřitele za dlužníkovu plnění,
- dá-li někdo věřiteli nebo ve prospěch věřitele majetkovou jistotu, že dlužník svůj dluh splní.

Zajištění dluhu může mít formu ručení, finanční záruky, zajišťovacího převodu práva nebo dohody o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů. Existuje takový člověk, který dal jistotu a poté mu věřitel na jeho žádost a bez odložení sdělí výši zajištěného dluhu, tomu se říká právní jistota. Jak uvádí NOZ, kdo je povinen dát jistotu, učiní své povinnosti zadost zřízením zástavního práva. Není-li někdo s to dát jistotu zřízením zástavního práva, dá jistotu způsobilým ručitelem. Ručitelem může být takový člověk, který může být žalován na vlastním území státu a který vlastní vhodný majetek. Obvyklým typem zajištění dluhu je ručení. Tím vzniká společný a nerozdílný závazek dlužníka a ručitele. Ručitel může ručit i za dluh dlužníka. Takový člověk pak věřiteli oznámí, že může dluh uspokojivě splnit, pokud to nezvládne sám dlužník. Tak jako již zmíněné náležitě smlouvy, tak i ručení musí nabývat písemné formy. Ručení nakládá s platným dluhem dlužníka, tak i ručení může vzniknout v případě budoucího nebo podmíněného dluhu, nebo v případě souboru dluhů, které vznikají v určité době a také souboru různých dluhů vycházejících z podobné právní příčiny. Společnost se při zajištění dluhu

ručením řídí z pravidla podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, kde je ručení obsaženo v § 2020 - § 2027; „Je-li ručením zajištěna pouze část dluhu, nesnižuje se rozsah ručení částečným plněním, zůstává-li dluh nesplněn ve výši, v jaké je zajištěn ručením. Věřitel má právo požadovat splnění na ručiteli, nesplnil-li dlužník v přiměřené lhůtě dluh, ač jej k tomu věřitel v písemné formě vyzval. Výzvy není třeba, nemůže-li ji věřitel uskutečnit nebo je-li nepochybné, že dlužník dluh nesplní. ... Ručení zaniká zánikem dluhu, který zajišťuje. Ručení však nezaniká, pokud dluh zanikl pro nemožnost plnění dlužníka, a ručitel jej splnit může, nebo pro zánik právnické osoby, která je dlužníkem. Zaručí-li se za týž dluh víc ručitelů, ručí každý z nich věřiteli za dluh celý. Ručitel má vůči ostatním ručitelům stejná práva jako spoludlužník.“ Finanční záruka, jak popisuje § 2029 v NOZ „vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině“. Tak jako ručení, musí být i finanční záruka zhotovena písemně. Záruku může také vystavit tuzemská a zahraniční banka nebo spořitelna a úvěrní družstvo. V tomto případě se taková záruka nazývá bankovní zárukou. Ten, kdo záruku vyhotoví, tak ručí za splnění zajištěného dluhu takovým způsobem, jak je uvedeno v záruční listině. Tyto a další právní nařízení jsou obsaženy v § 2029 až § 2039 v NOZ. Dále se zajištění dluhu může vyhotovit formou zřízení zástavního práva, které je k nahlédnutí v Oddílu 3, Díl 5, Hlava II, Části III. v § 1309 - § 1394. Veškeré náležitosti jsou uvedeny právě zde, v NOZ, který uvádí, že „při zajištění dluhu zástavním právem vznikne věřiteli oprávnění, nesplní-li dlužník dluh řádně a včas, uspokojit se z výtěžku zpeněžení zástavy do ujednané výše, a není-li tato ujednána, do výše pohledávky s příslušenstvím ke dni zpeněžení zástavy“. Jako zástavu rozumíme takovou věc, která lze být obchodovatelná, například věci, cenné papíry, podíly nebo pohledávky. Pro zástavní právo je nezbytné sepsat zástavní smlouvu, ve které musí být znatelně sjednáno, co je zástavou a pro jaký dluh je zřízena. Zástavní právo se zřizuje pro ochranu dluhu a jeho příslušenství. Zástavní právo vyžaduje sepsání smlouvy a formu veřejné listiny. Dále může nastat zajišťovací převod práva, kde dlužník nebo třetí osoba převede dluh tím způsobem, že provizorně převede svá práva věřiteli. Podle zákona se má za to, že zajišťovací převod práva je převodem s rozvazovací podmínkou, že dluh bude splněn. Právní úprava do roku 2014 netoleruje, že by se věřitel samočinně stal vlastníkem předmětu převodu práva v takové případě, že dlužník v termínu svůj dluh nesplní. Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., takové ujednání již dovoluje. Nejistá otázka může vzniknout, jakmile by obvyklá cena jistoty byla vyšší než cena zajišťovaného dluhu a tím pádem, jestli věřitel musí či nemusí dlužníkovi tuto částku zpět vyplatit. Avšak to bude řešeno soudním rozhodnutím. Převod práva může být také fiduciární, což znamená převod práva bez rozvazovací podmínky. Vyplývá to z převodu práva, kde nedochází k automatickému obnovení dlužníka práva v případě patřičného splnění svého dluhu, ale v případě, kdy věřitel, na kterého je právo převedeno, převedl zpět dané právo dlužníkovi po vzájemném sjednání. Zásluhou nové úpravy občanského zákoníku je možné fiduciární převod práva sjednat. Předposledním typem zajištění dluhu společnost uvádí zadržovací právo, které lze použít i na nesplatný dluh. Zákon uvádí, že „kdo má povinnost vydat cizí movitou věc, kterou má u sebe, může ji

ze své vůle zadržet k zajištění splatného dluhu osoby, jíž by jinak měl věc vydat“. Samozřejmě zadržet cizí věc nemůže nikdo, kdo danou věc drží neprávem. Zánikem se poté rozumí samotný zánik zajištěného dluhu, zánikem zadržené věci, samovolné odstoupení věřitele, nebo v takovém případě, kdy se věc dostane z moci věřitele a v takovém případě, kdy se věřiteli dostane dostačující jistota. Posledním zajištěním dluhu je vystavení směnky. Právní úprava směnek je obsažena v zákoně č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový. Směnkou se rozumí cenný papír a je mnohdy užívána jako zajišťující instrument. Blankosměnkou se nazývá taková směnka, v níž některý z údajů chybí úmyslně, přičemž podmínky a způsob jejich doplnění jsou stranami ujednaný například v dohodě o směnečném vyplňovacím právu nebo jsou dlužníkem uvedeny ve směnečném vyplňovacím právu.

Veškeré náležitosti a souhrnné právní ujednání ohledně zajištění dluhu jsou k nahlédnutí v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve čtvrté části „Relativní majetková práva“, Hlava I, Díl 8.

Změny závazků – změny v obsahu závazků

Každá ze stran má povinnost si sjednat změnu svých práv a povinností. V tomto případě změnami v obsahu závazku rozumíme:

- novaci,
- narovnání.

Obě tyto změny si žádají písemnou formu, jestliže byly prvotní závazky ustanoveny také v písemné formě, nebo jestliže se jedná o právo promlčené. Nový občanský zákoník říká, že *„zajištění práva, která jsou předmětem novace nebo narovnání, se vztahuje i na práva z nich vzniklá“*.

Jakmile vzniká dohoda o změně obsahu závazku, tak je rušen existující závazek a je nahrazen závazkem novým. Není však zrušen v takovém případě, jestliže dosavadní závazek dokáže obstát vedle nově vytvořeného závazku. Závazek, který již existuje se dá nahradit novým závazkem i takovým způsobem, že si strany navzájem sjednají úpravu práva a povinností, které se zdají sporné nebo pochybné. Jestliže se narovnání váže k věci, která je zapsaná do veřejného seznamu, účinnost nastává zápisem do toho daného seznamu. Platnost narovnání závazků není zasažena takovou chybou, jež vznikla spory nebo pochyby mezi stranami, v případě, že jedna ze stran podnikla omyl zlomyslně. Všechna práva, která jsou upravena narovnáním, není možné vztahovat k právům, která byla zrušena. A to platí i o právech, která nemohla být stranami myšlena.

Změny závazků – změny v osobách

Změnou v osobách jsou myšleny změny v důsledku (viz následující strana):

- postoupení pohledávky,
- postoupení souboru pohledávek,
- převzetí dluhu,
- přistoupení k dluhu,
- převzetí majetku,
- postoupení smlouvy.

Dle interních zdrojů může postoupit smlouvou pohledávku nebo soubor pohledávek věřitel i bez svolení dlužníka. Věřitel se tak stává postupitelem jiné osobě, a to postupníkovi. Postupník poté přijímá s pohledávkou nejen její práva, ale i příslušenství a zajištění. Postupitel má za úkol předat postupníkovi veškeré doklady ohledně pohledávky a informuje ho o všem, co je k uplatnění pohledávky potřeba. V takovém případě je možné i postoupit pohledávku, která může být zcizena, avšak pouze za předpokladu, že to sjednání dlužníka a věřitele nevylučuje. I když pohledávka postoupí, zůstávají dlužníku jeho námitky proti dané pohledávce a také, jestliže byla pohledávka postoupena podplacením, postupitel je zcela odpovědný postupníkovi do výše odpovídající úplatkům i s úroky za to, že určitá pohledávka přetrvávala v době postoupení a v neposlední řadě postupitel je odpovědný za její dobytost. To ovšem neplatí v takovém případě, jestliže postupník věděl, že se pohledávka stává budoucí, nejistou nebo nedobytnou. Od takového ujednání se lze odchýlit pouze s vytvořením platné dohody. Postupitel však není odpovědný za dobytost postoupené pohledávky v takovém případě, jestliže se až po postoupení stala nedobytnou, a to náhodou nebo i chybou postupníka. Velkou výhodou pro postupitele je rychlost postoupení. To znamená, že postupitel získá přinejmenším takovou část peněz, kterou by jinak vymáhal s poměrně velkým rizikem neúspěšnosti, s velkým časovým rozhraním a s vysokými náklady. Proto je postoupení pohledávky považováno za velmi efektivní způsob postupu pohledávky. Dluh může převzít také třetí osoba, která si sjedná s dlužníkem to, že je odpovědná za převzetí jeho dluhu a tím pádem nastoupí místo něho jako nový dlužník. Převzetí dluhu funguje pouze na souhlasu věřitele a za předpokladu, že podá souhlas se změnou dlužníka i třetí osoba. Obsah daného závazku s převzetím dluhu zůstává neměnný. Také je přípustné přistoupení k dluhu i bez dlužníkového souhlasu, což by znamenalo, že po vzájemném souhlasu s věřitelem mu je dovoleno splatit dluh původního dlužníka a tím se stává novým dlužníkem, který je společně s původním dlužníkem zavázán společně a nerozdílně. Dále může nastat situace, která poukazuje na převzetí majetku od zcizitele nějakou osobou, která pak odpovídá společně a nerozdílně zároveň se zcizitelem a oba dva se stávají tím pádem dlužníky dluhů, které s převzetím majetku souvisí. Dalším způsobem změny závazku může být postoupení smlouvy, pokud to tedy nevylučuje charakter smlouvy a zároveň s tím strana souhlasí, anebo to stále nebylo provedeno. Jakákoliv strana má právo převést jako postupitel vlastní práva a povinnosti z dohody nebo i její části na třetí osobu. Podle § 1896, NOZ nelze při neúplném postoupení smlouvy nebo při postoupení smlouvy více postupníkům zkrátit práva postoupené strany z vedlejších doložek, které jsou obsahem smlouvy. Jsou to především *„ujednání o podmínce, záloze, závdavku, smluvní pokutě, odstoupení od*

smlouvy a odstupném nebo o rozhodčí doložce". (Manuál pohledávek, společnost Beton XY) Účinnost postoupení smlouvy vůči postoupené straně nabývá platnosti po jejím souhlasu. Podle NOZ, § 1897; „*obsahuje-li smlouva uzavřená v písemné formě ujednání, že je uzavřena na řas některé ze stran nebo jiné ujednání stejného významu, pak tato strana postoupí smlouvu rubopisem listiny*". Ohledně náležitostí rubopisu pojednávají právní předpisy o směnkách. Jakmile nabyde v platnost postoupení smlouvy vůči postoupené straně, je postoupitel rozvázán od svých povinností, a to v takovém rozmezí, jak udává samotné postoupení. V případě postoupení smlouvy přetrvávají postoupené straně veškeré námitky ze smlouvy i proti postupníkovi. Více náležitostí a ujednání ohledně změn v závazků jsou obsaženy v NOZ, relativní majetková práva.

Způsoby zániku závazků

Závazky mohou zaniknout například:

- splněním,
- dohodou,
- započtením,
- prominutím dluhu aj.

Podle nového občanského zákoníku se dluh plní vcelku. Věřitel může přijmout i částečné plnění, ale pouze v případě, nezakazuje-li to povaha závazku nebo významu smlouvy. Věřiteli nevznikají nové povinnosti a dlužník je povinen nahradit věřiteli veškeré nově vzniklé náklady navozené sjednaným částečným plněním. Může nastat situace, kdy byla sjednána dohoda o plnění dluhu ve splátkách a jestliže dlužník nedodrží některou ze splátek, věřitel má právo požadovat od dlužníka vykompenzovat celou částku pohledávky, ale pouze při dřívějším sjednání obou stran. „*Má-li dlužník plnit na jistinu, úroky a náklady spojené s uplatněním pohledávky, započte se plnění nejprve na náklady již určené, pak na úroky z prodlení, poté na úroky a nakonec na jistinu, ledaže dlužník projeví při plnění jinou vůli.*“ (NOZ, § 1932) Jestliže plní dlužník dluh pomocí poskytovatele platebních služeb, dluh nabývá plnění, jakmile je částka připsána na účet poskytovatele určitého věřitele. A pokud dlužník plní dluh poštovním poukazem, je dluh splněný ihned po připsání peněz na účet poskytovatele služeb věřitele nebo splacením peněz v hotovosti danému věřiteli. Způsob zániku závazku dohodou je pouze na rozhodnutí stran, avšak by si měli sjednat dohodu dříve, než vznikne další závazek. Může nastat i takový případ, kdy si strany dluží plnění stejného druhu navzájem. V takovém případě může každá z účastněných stran prohlásit svou pohledávku za započtenou proti pohledávce druhého dlužníka. K takovému jednání je možno přistoupit, jakmile vznikne právo na uspokojení své pohledávky a zároveň splnit svůj vlastní závazek. Pohledávky se poté zruší v takovém rozmezí, ve kterém se navzájem překrývají. Schopnost započtení mají pouze takové pohledávky, které jsou prosaditelné před soudem, například pohledávka neurčitá nebo nejistá není k započtení vhodná. V některých případech může být dluh i prominut a jestliže věřitelem prominut dluh je, předpokládá se, že dlužník s takovým prominutím souhlasí. „*K prominutí dluhu*

dojde i v případě, že věřitel vydá dlužníku kvitanci nebo mu vrátí dlužní úpis, aniž by dluh splnil.“ (NOZ, § 1995) Zde se již jedná o právní domněnku nevyvratitelnou. Při prominutí dluhu se společnost drží Nového občanského zákoníku. Jako posledním způsobem zániku závazku je prominutí. Dle interních zdrojů, občanský zákoník upravuje koncepci dvou na sobě nezávislých promlčecích lhůt, a to tříleté subjektivní a desetileté objektivní. Jestliže marně uplyne alespoň jedna z nich, majetkové právo se promlčí, což znamená, že dlužník ztratí svoji hmotněprávní povinnosti plnit a věřitel pozbude své aktivní legitimace k prosazení žalobního požadavku, pokud dlužník během řízení namítne prominutí. Subjektivní promlčecí lhůta trvá tři roky. Obecně a zjednodušeně lze říci, že subjektivní lhůta počíná okamžikem, kdy oprávněného nabude vědomost o okolnostech rozhodných pro počátek a běh promlčecí lhůty, přičemž tato vědomost se předpokládá ode dne, kdy se o nich tato osoba mohla dozvědět. Desetiletá objektivní promlčecí lhůta (viz NOZ, § 629) začne běžet dospělostí práva podléhající prominutí. Nejde pouze o případy splatnosti, neboť splatnými se stávají jen peněžité plnění, a proto je v zákoně namísto splatnosti uvedeno obecnější vyjádření, a to dospělost práva.

Kvitance neboli potvrzení o splnění dluhu je vydána dlužníkovi na jeho žádost, jestliže věřitel přijal jeho plnění. V kvitanci vyznačí jméno dlužníka i věřitele, předmět plnění a místo a čas, kde a kdy byl dluh splněn. Kvitance může být vydána také na jistinu, a to v tom případě, kdy bylo srovnáno i příslušenství pohledávky. Nebyla-li vydána kvitance věřitelem, má právo dlužník plnění odepřít. Podle NOZ, § 1950; „*při opakovaných plněních z téhož právního důvodu se má za to, že ten, kdo předloží kvitanci na plnění splatné později, splnil také to, co bylo splatno dříve*“. Je proto důležité dodržet pozornost vždy, když je kvitance vydána dlužníkovi a jasně zdůraznit, o jaké potvrzení splnění dluhu se jedná. Je-li vystavena kvitance ještě na nějaký dříve vzniklý dluh, nemělo by za žádnou cenu dojít k nedorozumění a chybě v orientaci dluhů a v kvitanci by mělo být zřetelně uvedeno, že jakmile tento dřívější dluh nebyl ještě splněn, že stále trvá. Další souvislosti s vystavením kvitance a osudu plnění, které bylo splatné dříve než plnění, ohledně něhož je vystavována kvitance, vyplývají z komentáře k prominutí dluhu, uvedeného výše.

5.2.4 Příslušenství pohledávky

Příslušenstvím pohledávky jsou:

- úroky,
- úroky z prodlení,
- náklady spojené s jejím uplatněním.

Při postoupení pohledávky souvisí s pohledávkami samočinně její příslušenství, například zástavní právo zajišťuje dluh, ale automaticky i jeho příslušenství. Právní předpis, který souvisí s příslušenstvím pohledávky, je nařízení vlády č. 351/2013 Sb., „*kterým se*

určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, určuje odměna likvidátora, likvidačního správce a člena orgánu právnické osoby jmenovaného soudem a upravují některé otázky Obchodního věstníku, veřejných rejstříků právnických a fyzických osob a svěřenských fondů a evidence údajů o skutečných majitelích". (Zákony pro lidi, © 2010-2018) Cituji část druhou, § 2 a § 3: „Podle nařízení vlády výše úroku z prodlení zodpovídá ročně výši repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o osm procentních bodů. Jde-li o vzájemný závazek podnikatelů nebo je-li obsahem vzájemného závazku mezi podnikatelem a veřejným zadavatelem podle zákona upravujícího veřejné zakázky povinnost dodat zboží nebo poskytnout službu za úplatu veřejnému zadavateli, činí minimální výše nákladů spojených s uplatněním každé pohledávky 1 200 Kč.“ (Zákony pro lidi, © 2010-2018)

5.2.5 Vymáhání pohledávek

Uplatnění a vymáhání pohledávky

Jakmile dlužník svůj trvajícím dluh nesplatí dobrovolně, nezbyde věřiteli, aby pohledávku proti dlužníkovi uplatnil a vymáhal ji. To platí v případě, kdy věřitel dlužníkovi dluh nepromine, nepostoupí svou pohledávku třetí osobě a jiné případy. Jestliže dlužník svůj dluh dobrovolně nesplní, nastane soudní vymáhání pohledávky u obecného soudu nebo vymáhání pohledávky prostřednictvím v rozhodčím řízení.

Vymáhání pohledávky u obecných soudů

Obvykle se žaloba podává u soudu na základě adresy sídla společnosti nebo místa bydliště dlužníka. Zahájení řízení u soudu je placené a je třeba uhradit soudní poplatek, který je určený na základě zákona o soudních poplatcích. Žaloba obsahuje náležitosti stanovené zákonem a nárok na žalobu musí být dostatečně doložen a také prokázán. Jestliže jde o peněžité plnění, soud v první fázi rozhodne takzvaným platebním rozkazem, který vydá v řízení bez jednání pouze podle doložených písemností žalobcem. Soud musí tento platební rozkaz doručit do vlastních rukou dlužníkovi a v případě neúspěchu je tento platební rozkaz zrušený. Dlužník může proti platebnímu rozkazu však předložit odpor. Na základě podaného odporu se platební rozkaz zruší a soud pokračuje dále v řízení, ve kterém bude věc projednána při ústním jednání. Je třeba dbát zásady koncentrace řízení, podle níž je třeba tvrdit nárok a předložit o něm důkazy nejpozději do konce prvního jednání u soudu. Můžou nastat výjimky, které uvádí zákon. Když není řízení ukončeno jinak než usnesením, že je řízení náležitě ukončeno, soud ukončí řízením vydáním rozsudku. Jiné ukončení může nastat pozastavením řízení nebo odmítnutím žaloby. Strana se může v určitých situacích odvolat a poté je věc předána soudu, který má právo o odvolání rozhodovat. Odvolání je však zpoplatněno.

Vymáhání pohledávky v rozhodčím řízení

Jednou z náležitostí rozhodování v rozhodčím řízení je rozhodčí smlouva (rozhodčí doložka), která musí být písemná, v jiných formách se stává neplatnou. Zmíněná rozhodčí

doložka je součástí náležitých smluv a zároveň také součástí „Všeobecných obchodních a platebních podmínek“. A na základě této rozhodčí doložky jsou spory týkající se stran rozhodovány Rozhodčím soudem při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Tyto uvedené komory jsou stálým rozhodčím soudem, zřízeným na základě zákona. Zde jsou přiloženy doporučená znění rozhodčích doložek do smluv z internetových stránek Rozhodčího soudu:

„Všechny spory vznikající z této smlouvy a v souvislosti s ní budou rozhodovány s konečnou platností u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho řádu jedním rozhodcem jmenovaným předsedou Rozhodčího soudu.“ (Rozhodčí soud, © 2018)

Nebo je možné použít i toho ustanovení:

„Všechny spory vznikající z této smlouvy a v souvislosti s ní budou rozhodovány s konečnou platností u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho řádu třemi rozhodci.“ (Rozhodčí soud, © 2018)

Dále je přiložené doporučené znění dodatku s rozhodčí doložkou, k již existujícím smlouvám z internetových stránek Rozhodčího soudu:

Smluvní strany se dohodly na uzavření dodatku č. ____ ke smlouvě č. ____ ze dne ____ v tomto znění:

zde uvést příslušné dohodnuté znění rozhodčí doložky (viz výše)

V _____ dne _____

podpisy zástupců smluvních stran

Dle interních zdrojů, musí být pozornost věnována smlouvě, která je sjednána na základě spotřebitelských smluv. V tomto případě musí být smlouva smluvena samostatně, a ne být součástí podmínek, kterými je vedena hlavní smlouva. Pokud tomu bude jinak, považuje se smlouva za neplatnou. Ještě, než se uzavře rozhodčí doložka mezi stranami, je podnikatel povinen předat spotřebiteli veškeré informace a vysvětlení, aby byl v předstihu seznámen s dopady a následky, které by mohly v návaznosti s uzavřením rozhodčí doložky nastat. Rozhodčí doložka musí obsahovat pravdivé a úplné informace o rozhodci nebo o tom, že rozhoduje stálý rozhodčí soud, dále informace o způsobu zahájení řízení a o útvaru vedení řízení, informace o odměně rozhodce a pravděpodobných nákladech, které mohou vzniknout v průběhu řízení a o pravidlech pro jejich přiznání a další složky, které jsou zákonem předepsané.

Druhy exekučních titulů jsou platební rozkaz, směnečný platební rozkaz, usnesení, rozsudek, notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti a rozhodčí nález.

Notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti

Při řešení pohledávky je možné se s dlužníkem dohodnout na tom, že uzná svůj dluh ve formě notářského zápisu. V notářském zápisu dá svolení k tomu, aby v případném prodlení s platbou byl podle vzniklého notářského zápisu veden výkon k rozhodnutí neboli k exekuci. To je postup, který dává dlužníkovi čas a prostor pro zaplacení svého trvajících dluhu. Oproti tomu věřitel v případě dlužníkova prodlení nemusí uplatnit svou pohledávku u rozhodčího soudu a vést tak dlouhé, a i jiným způsobem náročné soudní řízení, protože v případě dlužníkova platebního prodlení může vést výkon rozhodnutí na základě tohoto nově vzniklého notářského zápisu.

Výkon rozhodnutí, exekuce

Soudní obecná ustanovení určuje zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád a od ledna roku 2014 obsahuje úpravu sporných řízení. Výkon rozhodnutí byl zařazen do zákon o zvláštních soudních řízeních, tj. zákon č. 292/2013 Sb., o zvláštních řízeních soudních. Dle interních zdrojů je vymáhání pohledávek, které jsou přiznané pravomocným a vykonatelným rozhodnutím, realizováno prostřednictvím exekuce vedené vybraným soudním exekutorem, a to podle návrhu k prověření exekutora provedením exekuce.

Insolvenční řízení, přihláška pohledávky

Insolvenční řízení upravuje zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) a je vedeno v případě, jestliže se dlužník nachází v úpadku. Zahájení insolvenčního řízení se spouští návrhem vedeným samotným dlužníkem nebo návrhem podaným věřitelem. Podle zákona o úpadku a způsobech jeho řešení je dlužník v úpadku tehdy, jestliže má „více věřitelů, peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit“. Dále insolvenční zákon popisuje, kdy není dlužník schopný plnit své peněžité závazky, a to jestliže „zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti, nebo není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí nebo exekucí, nebo nesplnit povinnost předložit seznamy uvedené v § 104 odst. 1, kterou mu uložil insolvenční soud“. Jestliže osoba, která je právnickou či fyzickou osobu má více věřitelů a součet jeho závazků má vyšší hodnotu, než je jeho samotný majetek, znamená to, že je předlužen a tím pádem v úpadku. Řešením pro takový případ je konkurs, reorganizace, oddlužení nebo jiné způsoby stanovené zákonem. Pohledávku lze zapojit do insolvenčního řízení platnou přihláškou, pro kterou je určen daný formulář, a která splňuje náležitosti předepsané zákonem. K přihlášce musí být přiloženy doklady o existenci pohledávky. Dle interních zdrojů je záměrem insolvenčního řízení uspokojení věřitelů v takové situaci, kdy majetek dlužníka nestačí k tomu, aby jeho věřitelé byli zcela uspokojeni. Skutečnosti a informace o insolvenčních řízeních lze nalézt v insolvenčním rejstříku, který je veřejně přístupný na stránkách Justice.cz, oficiálním serveru českého soudnictví.

5.3 Eliminace vzniku pohledávek

Dle interních zdrojů jsou přijatá opatření pro eliminaci vzniku pohledávek taková:

- zvyšovat podíl plateb v hotovosti,
- důkladná lustrace nových zákazníků,
- maximálně využívat zavedeného systému Beton XY,
- maximálně využívat automatické blokace zákazníků,
- věnovat neustálou péči aktivní práci se zákazníkem směřující ke zlepšení platební morálky.

Doporučení k postupu při správě a vymáhání pohledávek

K postupu při správě a vymáhání pohledávek je doporučeno vytvořit stručný a přehledný popis postupu při evidenci a správě pohledávky, jejího vložení do pohledávkového systému, zapisování dalších skutečností do pohledávkového systému, monitoringu dodržení lhůty splatnosti, výzvy dlužníkovi k plnění, pokusů při utvrzení nebo zajištění pohledávky, předání pohledávky k dalšímu vymáhání advokátní kanceláři, poskytování součinnosti zastupující advokátní kanceláři při zpracování a předání podkladů a při dalším vedení sporu a jiné.

6 Analýza současného stavu pohledávek

Vzhledem k velkému počtu provozů po celé České a Slovenské republice, které společnost Beton XY provozuje, byly pro analýzu současného stavu pohledávek vybrány tři betonárny, které sídlí v rozlišně velkých městech, jsou to:

- malá betonárna – sídlící na trhu o velikosti cca 50 tis. obyvatel,
- střední betonárna – sídlící na trhu o velikosti cca 100 tis. obyvatel,
- velká betonárna – sídlící na trhu o velikosti cca 200 tis. obyvatel.

Konkurenční prostředí:

- na trhu malé betonárny – 2 konkurenční betonárny,
- na trhu střední betonárny – 3 konkurenční betonárny,
- na trhu velké betonárny – 8 konkurenčních betonáren.

Vzhledem k početné konkurenci na trhu je nutné k získávání zákazníků a vytváření nových zakázek přistupovat citlivě a individuálně. Na jedné straně musí společnost stanovit konkurenceschopné ceny výrobků a služeb a stanovit pro zákazníka přijatelné podmínky dodávek, na druhé straně musí společnost vždy zvažovat rizika nezaplacení zakázky.

Ve většině případech jsou zákazníci tří zanalyzovaných betonáren (malá, střední a velká betonárna) převážně odběratelé betonu, a to zejména stavební firmy. Pro potřeby zpracování praktické části diplomové práce jsou odběratelé rozděleni do tří kategorií, a to:

- malý odběratel – odběr betonu za méně než 20 tis. Kč/rok,
- střední odběratel – odběr betonu za 20 tis. Kč – 1 mil. Kč/rok,
- velký odběratel – odběr betonu za více než 1 mil. Kč/rok.

6.1 Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2017

V následujících tabulkách je zobrazena výroba roku 2016 a 2017 společnosti Beton XY. Výsledky jsou udány v m³.

Tabulka 4: Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2017

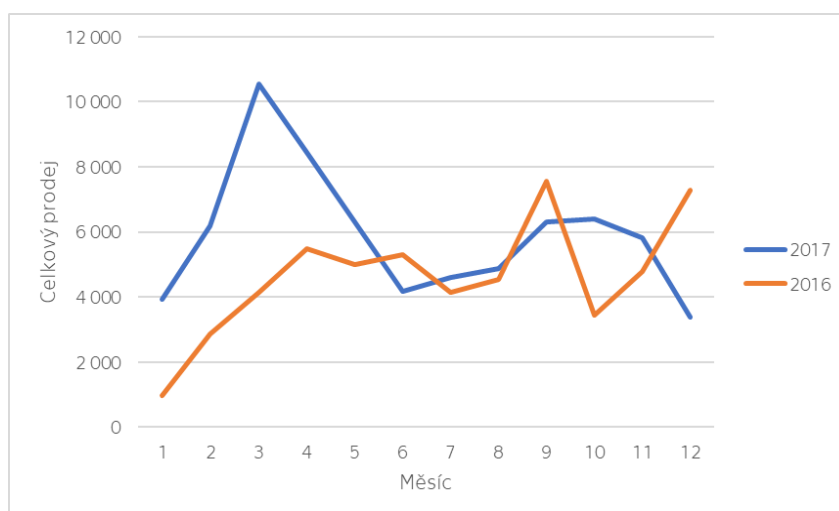
Společnost / provoz	AC 0117	AC 0217	AC 0317	AC 0417	AC 0517	AC 0617	AC 0717	AC 0817	AC 0917	AC 1017	AC 1117	AC 1217	2017
	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	YTD
malá betonárna	90	375	1 200	1 359	1 994	1 423	1 017	1 467	1 415	1 505	1 168	568	13 581
střední betonárna	106	2 640	2 416	1 956	1 393	1 210	1 027	1 168	2 427	1 931	2 046	643	18 963
velká betonárna	3 732	3 160	6 915	5 129	2 916	1 538	2 541	2 245	2 478	2 971	2 606	2 168	38 399
Společnost Beton XY	3 927	6 175	10 532	8 445	6 302	4 172	4 585	4 880	6 319	6 407	5 820	3 379	70 943

Zdroj: Manažerská zpráva společnosti Beton XY za rok 2017, vlastní zpracování

Tabulka 5: Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2016

Společnost / provoz	AC 0116	AC 0216	AC 0316	AC 0416	AC 0516	AC 0616	AC 0716	AC 0816	AC 0916	AC 1016	AC 1116	AC 1216	2016
	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	YTD
malá betonárna	74	373	791	1 052	1 360	925	818	1 062	1 471	1 177	1 277	977	11 356
střední betonárna	229	196	897	1 324	1 275	1 776	1 084	1 083	1 288	603	1 467	4 070	15 293
velká betonárna	659	2 290	2 457	3 113	2 356	2 600	2 228	2 394	4 800	1 655	2 050	2 226	28 828
Společnost Beton XY	963	2 859	4 145	5 489	4 991	5 302	4 131	4 539	7 559	3 435	4 794	7 273	55 478

Zdroj dat: Manažerská zpráva společnosti Beton XY za rok 2016, vlastní zpracování



Obrázek 5: Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2016, 2017

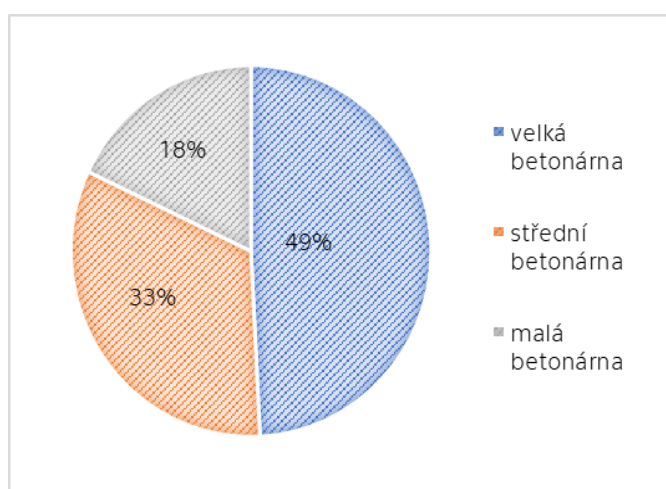
6.2 Podíly na obrátu podle velikosti betonáren

Tabulka 6: Podíly na obrátu podle velikosti betonáren

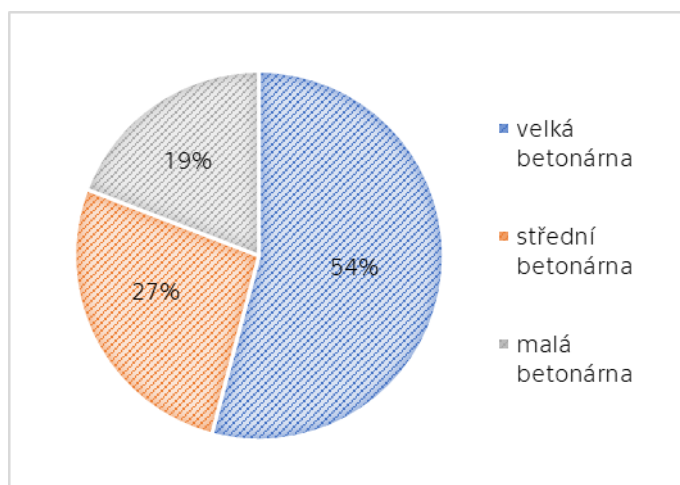
Společnost / provoz	počet zákazníků odebírajících na fakturu za rok	celkový obrát firem odebírajících na fakturu	obráta 10-ti největších firem	obráta středních firem	obráta malých firem (plata na fakturu)	obráta malých firem (plata v hotovosti)	výroba v roce 2017 [m3]
velká betonárna	105	72 358 515	49 861 627	22 496 888	163 174	2 291 511	38 399
střední betonárna	114	48 268 037	23 708 577	24 559 460	207 471	3 857 252	18 963
malá betonárna	92	26 417 144	13 341 870	13 075 274	172 355	5 117 795	13 581

Zdroj: Software SAP a pohledávkový systém společnosti Beton XY

Podíl všech betonáren na obrátu je zobrazen v následujících grafech.



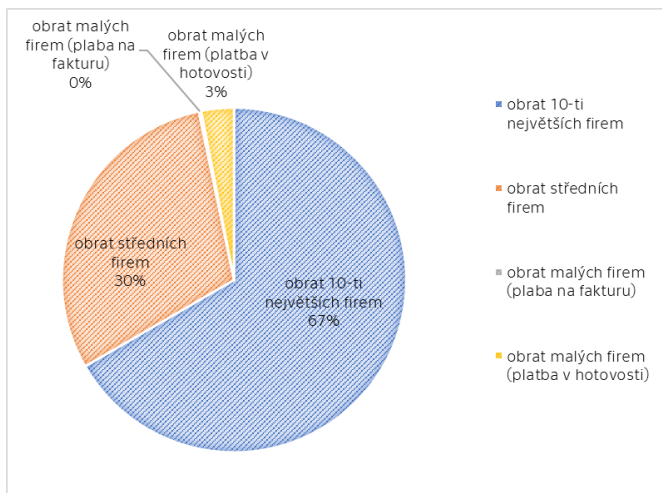
Obrázek 6: Podíly tří betonáren na obrátu



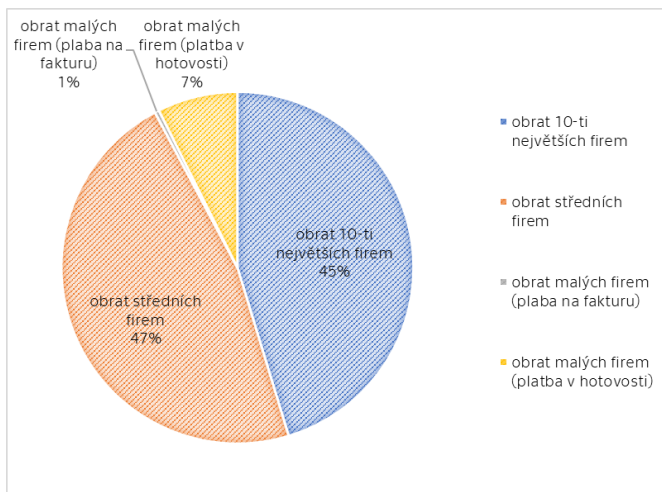
Obrázek 7: Podíly tří betonáren na výrobě

Zdroj dat (obrázek č. 6–7): Software SAP a pohledávkový systém společnosti Beton XY, vlastní zpracování

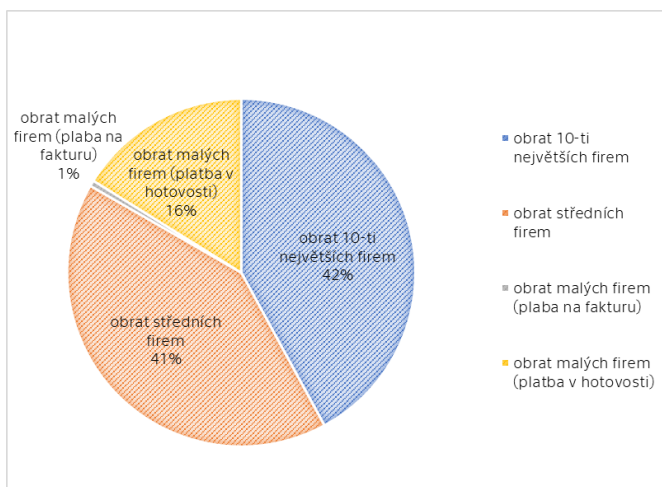
Dále jsou přiloženy grafy, které vyobrazují podíly na obratu podle velikosti firem.



Obrázek 8: Podíly na obratu – velká betonárna



Obrázek 9: Podíly na obratu – střední betonárna



Obrázek 10: Podíly na obratu – malá betonárna

Zdroj dat (obrázek č. 8–10): Software SAP a pohledávkový systém společnosti Beton XY, vlastní zpracování

Všechny tři betonárny mají cca 100 zákazníků (přesný počet je 105, 114 a 93 zákazníků), kteří dostávají zboží na fakturu. Velká betonárna má obrat 49 % z celkového obratu společnosti, střední betonárna má obrat 33 % a malá betonárna má obrat 18 % z celkového obratu společnosti Beton XY. Velká betonárna má na celkové výrobě podíl 54 %, ale podíl na celkovém obratu je pouze 49 % (zde platí pravidlo větší zákazník = větší sleva na celkovém odběru zboží). Naopak střední betonárna má při podílu na celkové výrobě ve výši 27 % podíl na obratu ve výši až 33 %. Malá betonárna při podílu na výrobě ve výši 19 % má podíl na obratu v přibližně stejné výši, a to 18 %. U velkých betonáren 10 největších firem tvoří 67 % obratu.

Podíl malých firem, které dostávají zboží na fakturu je zanedbatelný u všech betonáren, a to je přibližně 1 %. U malých betonáren tvoří 16 % prodej za hotové.

6.3 Časová analýza pohledávek společnosti Beton XY

Tabulka 7: Časová analýza pohledávek společnosti Beton XY, pohledávky nad 20. tis. Kč

Odběratel	Skupina	Celkem	Do splatnosti	Do 30	Do 60	Do 90	Do 120	Do 180	Do 360	Nad 360	Rok vzniku
VB-BC-01	VB	5 547 023	4 312 156	1 234 867	0	0	0	0	0	0	2017
VB-BC-02	VB	665 612	456 699	208 913	0	0	0	0	0	0	2017
VB-BC-03	VB	625 840	10 882	545 492	69 466	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-01	VB	469 954	17 177	452 777	0	0	0	0	0	0	2017
VB-BC-04	VB	405 302	405 302	0	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-02	VB	363 000	0	363 000	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-03	VB	326 163	326 163	0	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-02	VB	301 431	272 693	28 738	0	0	0	0	0	0	2017
VB-BC-05	VB	221 839	131 391	90 448	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-04	VB	157 533	124 718	32 815	0	0	0	0	0	0	2017
VB-BC-06	VB	138 191	52 212	85 979	0	0	0	0	0	0	2017
VB-BC-07	VB	136 215	133 795	2 420	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-05	VB	132 738	122 574	10 164	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-07	VB	114 218	114 218	0	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-08	VB	90 827	90 827	0	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-09	VB	76 723	76 723	0	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-10	VB	65 214	65 214	0	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-11	VB	49 891	0	49 891	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-12	VB	39 983	0	39 983	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-13	VB	33 851	33 851	0	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-14	VB	28 351	0	0	28 351	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-15	VB	23 583	13 631	9 952	0	0	0	0	0	0	2017
VB-MC-16	VB	23 111	0	23 111	0	0	0	0	0	0	2017
SB-BC-01	SB	1 506 625	139 972	1 366 653	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-01	SB	541 877	0	0	0	0	0	0	0	541 877	2012
SB-BC-02	SB	292 156	0	0	131 252	94 016	66 888	0	0	0	2017
SB-BC-03	SB	256 226	80 407	175 819	0	0	0	0	0	0	2017
SB-BC-04	SB	208 050	0	0	0	0	0	0	0	208 050	2011
SB-MC-02	SB	201 521	172 367	29 154	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-03	SB	185 058	185 058	0	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-04	SB	136 832	136 832	0	0	0	0	0	0	0	2017
SB-BC-05	SB	117 484	38 713	78 771	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-06	SB	111 555	0	0	0	0	0	0	0	111 555	2015
SB-MC-07	SB	101 913	0	0	0	0	0	0	0	101 913	2016
SB-BC-08	SB	98 917	98 917	0	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-09	SB	78 974	78 974	0	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-10	SB	74 077	74 077	0	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-11	SB	60 174	0	0	0	0	0	0	0	60 174	2013
SB-MC-12	SB	43 441	0	0	11 497	31 944	0	0	0	0	2017
SB-MC-13	SB	42 754	0	0	42 754	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-14	SB	39 998	0	39 998	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-15	SB	37 730	9 359	28 371	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-16	SB	27 005	0	0	0	0	0	0	0	27 005	2013
SB-MC-17	SB	24 201	13 674	10 527	0	0	0	0	0	0	2017
SB-MC-18	SB	23 717	834	22 883	0	0	0	0	0	0	2017
SB-BC-19	SB	21 612	7 438	14 174	0	0	0	0	0	0	2017
MB-BC-01	MB	841 369	301 780	135 203	97 546	106 347	169 158	31 335	0	0	2017
MB-MC-01	MB	750 110	0	0	0	0	0	0	0	750 110	2012
MB-MC-02	MB	371 206	205 122	166 084	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-03	MB	362 798	247 660	115 138	0	0	0	0	0	0	2017
MB-BC-02	MB	239 671	0	239 671	0	0	0	0	0	0	2017
MB-BC-03	MB	182 956	182 956	0	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-04	MB	135 193	0	0	0	0	0	0	61 331	73 862	2016
MB-MC-05	MB	126 057	0	0	0	0	0	0	126 057	0	2017
MB-BC-04	MB	113 590	99 857	13 733	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-06	MB	108 571	0	0	0	0	0	0	0	108 571	2013
MB-BC-05	MB	93 192	8 139	85 053	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-07	MB	85 606	10 995	74 611	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-08	MB	68 114	68 114	0	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-09	MB	66 483	0	0	0	0	0	0	0	66 483	2014
MB-MC-10	MB	65 147	1 878	63 269	0	0	0	0	0	0	2017
MB-BC-06	MB	63 743	63 743	0	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-11	MB	63 488	31 744	31 744	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-12	MB	60 949	0	0	0	0	0	0	4 712	56 237	2017
MB-MC-13	MB	50 669	-3 043	53 712	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-14	MB	50 294	0	50 294	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-15	MB	41 533	0	0	0	0	0	0	0	41 533	2015
MB-MC-16	MB	40 000	0	0	0	0	0	0	0	40 000	2010
MB-MC-17	MB	35 607	35 607	0	0	0	0	0	0	0	2017
MB-BC-07	MB	34 882	34 882	0	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-18	MB	29 312	0	29 312	0	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-19	MB	27 398	6 823	0	20 575	0	0	0	0	0	2017
MB-MC-20	MB	20 844	20 844	0	0	0	0	0	0	0	2017

Zdroj dat: Pohledávkový systém společnosti Beton XY, ke dni 21.12.2017, vlastní zpracování

Analýza pohledávek společnosti Beton XY aktuálních k 21. 12. 2017

Tabulka 8: Analýza pohledávek ve společnosti Beton XY, v Kč

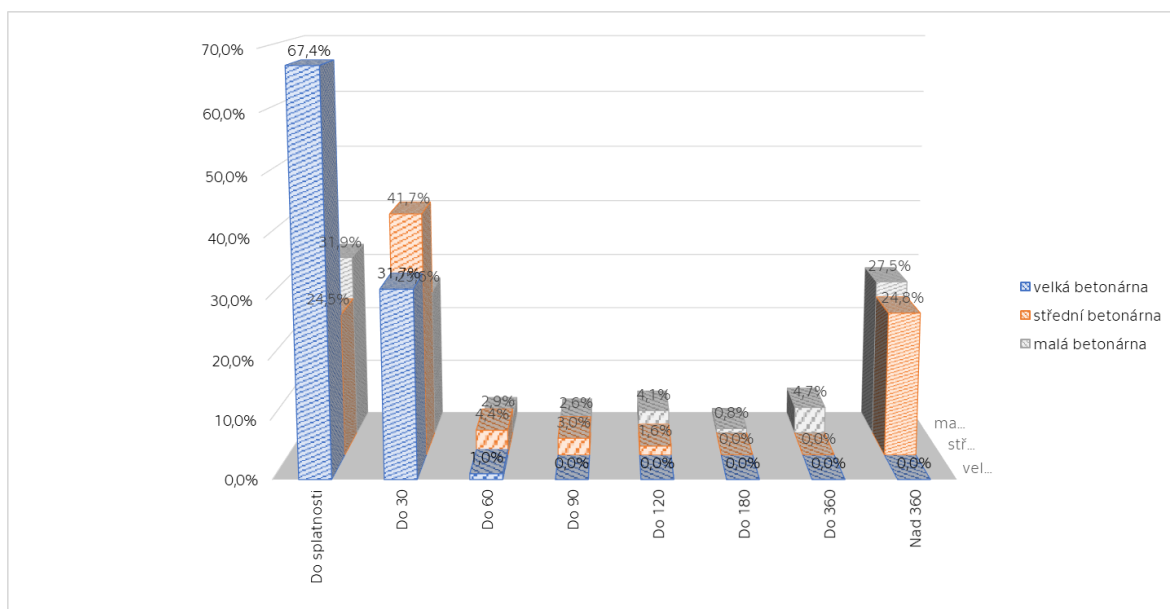
Společnost / provoz	Celkem	Do splatnosti	Do 30	Do 60	Do 90	Do 120	Do 180	Do 360	Nad 360
velká betonárna	10 036 593 Kč	6 760 226	3 178 550	97 817	0	0	0	0	0
střední betonárna	4 231 897 Kč	1 036 622	1 766 350	185 503	125 960	66 888	0	0	1 050 574
malá betonárna	4 128 782 Kč	1 317 101	1 057 824	118 121	106 347	169 158	31 335	192 100	1 136 796

Zdroj dat: Pohledávkový systém společnosti Beton XY, vlastní zpracování

Tabulka 9: Analýza pohledávek ve společnosti Beton XY, v %

Společnost / provoz	Celkem	Do splatnosti	Do 30	Do 60	Do 90	Do 120	Do 180	Do 360	Nad 360
velká betonárna	10 036 593 Kč	67,4%	31,7%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
střední betonárna	4 231 897 Kč	24,5%	41,7%	4,4%	3,0%	1,6%	0,0%	0,0%	24,8%
malá betonárna	4 128 782 Kč	31,9%	25,6%	2,9%	2,6%	4,1%	0,8%	4,7%	27,5%

Zdroj dat: Pohledávkový systém společnosti Beton XY, vlastní zpracování



Obrázek 11: Analýza pohledávek společnosti Beton XY

U všech tří betonáren je vysoký podíl pohledávek 30 dní do splatnosti, a to 31,7 %, 41,7 % a 25,6 %. Lze to řešit zkrácením blokáce zákazníků na 14 dní po splatnosti. Na středním a malém trhu je větší podíl středně velkých zakázek, kde pohledávky mají tendenci spadnout do kategorie nevymahatelných pohledávek. Zde je potenciálně největší riziko nezaplacení. Vzhledem k tomu, že na velkém trhu je větší možnost zakázku naplnit velkými stavbami, je možná větší selekce středních zakázek a vyloučení tak potenciálního rizika vzniku nevymahatelné pohledávky. Nedobytné pohledávky činí u střední betonárny 24,8 % aktuálního salda nezaplacených faktur a u malé betonárny 27,5 % salda.

6.3.1 Pohledávky z obchodního styku – velká betonárna

Meziroční porovnání pohledávek z obchodního styku – velká betonárna

Pohledávky do splatnosti a pohledávky celkem.

Tabulka 10: Pohledávky z obchodního styku 2016 - VB

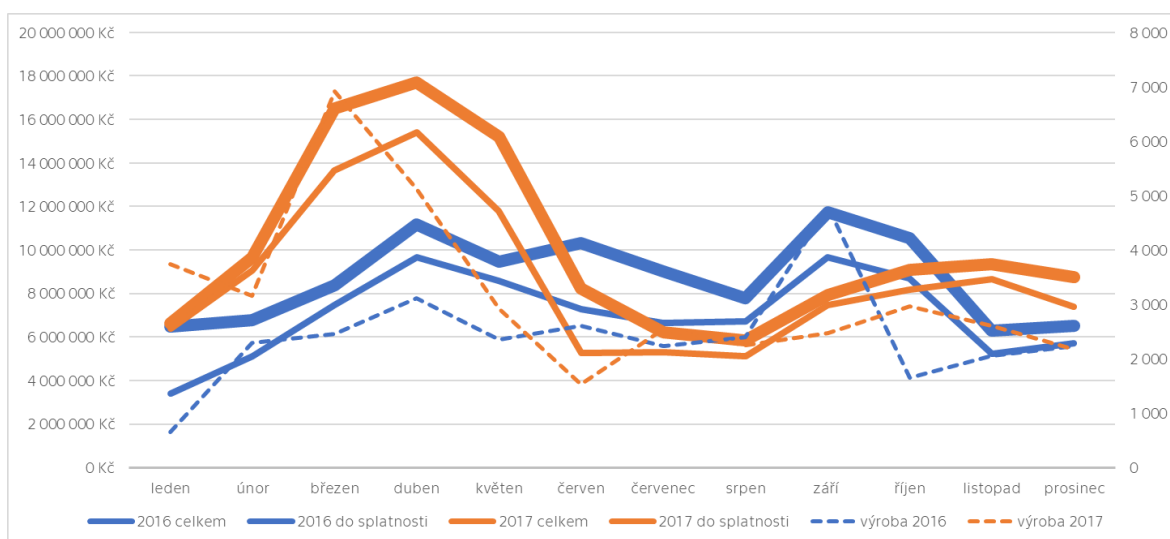
Pohledávky z obchodního styku 2016	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Pohledávky celkem	6 472 032	6 766 014	8 377 773	11 171 234	9 454 853	10 306 209	8 998 752	7 768 499	11 716 878	10 549 572	6 275 741	6 531 927
Pohledávky do splatnosti	3 393 593	5 112 903	7 449 817	9 659 754	8 600 626	7 274 512	6 641 415	6 735 440	9 650 766	8 691 553	5 229 406	5 724 740
Celkem po lhůtě splatnosti	3 078 439	1 653 111	927 956	1 511 480	854 227	3 031 697	2 357 337	1 033 059	2 066 112	1 858 019	1 046 335	807 187
Zpoždění o 1-30 dnů	2 647 693	1 231 638	519 668	1 143 175	485 922	2 663 392	1 962 708	664 754	1 697 807	1 488 416	672 273	791 292
Zpoždění o 31-60 dnů	53 168	0	0	0	0	0	26 324	0	0	1 298	4 459	14 597
Zpoždění o 61-90 dnů	5 067	53 168	0	0	0	0	0	0	0	0	1 298	0
Zpoždění o 91-120 dnů	0	0	39 983	0	0	0	0	0	0	0	0	1 298
Zpoždění o 121-180 dnů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zpoždění o 181-360 dnů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zpoždění o více než 360 dnů	372 511	368 305	368 305	368 305	368 305	368 305	368 305	368 305	368 305	368 305	368 305	0
Celková opravná položka k pohledávkám	-372 511	-372 511	-368 305	-368 305	-368 305	-368 305	-368 305	-368 305	-368 305	-368 305	-368 305	0
Čisté pohledávky	6 099 521	6 393 503	8 009 468	10 802 929	9 086 548	9 937 904	8 630 447	7 400 194	11 348 573	10 181 267	5 907 436	6 531 927
Odepsané pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2016

Tabulka 11: Pohledávky z obchodního styku 2017 - VB

Pohledávky z obchodního styku 2017	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Pohledávky celkem	6 619 543	9 626 668	16 506 529	17 697 902	15 209 262	8 217 750	6 232 038	5 839 883	7 941 897	9 103 163	9 365 153	8 763 506
Pohledávky do splatnosti	6 388 579	9 072 746	13 639 930	15 410 796	11 780 732	5 250 976	5 300 330	5 114 890	7 447 004	8 165 194	8 645 828	7 372 529
Celkem po lhůtě splatnosti	230 964	553 922	2 866 599	2 287 106	3 428 530	2 966 774	931 708	724 993	494 893	937 969	719 325	1 390 977
Zpoždění o 1-30 dnů	196 050	532 515	2 866 599	2 289 349	3 438 773	2 922 070	954 141	735 236	505 136	948 212	735 957	1 293 160
Zpoždění o 31-60 dnů	41 178	21 407	0	-2 243	0	54 947	-12 190	0	0	0	-6 389	97 817
Zpoždění o 61-90 dnů	-6 264	0	0	0	-10 243	0	0	0	0	0	0	0
Zpoždění o 91-120 dnů	0	0	0	0	0	-10 243	0	0	0	0	0	0
Zpoždění o 121-180 dnů	0	0	0	0	0	0	-10 243	-10 243	0	0	0	0
Zpoždění o 181-360 dnů	0	0	0	0	0	0	0	0	-10 243	-10 243	-10 243	0
Zpoždění o více než 360 dnů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celková opravná položka k pohledávkám	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čisté pohledávky	6 619 543	9 626 668	16 506 529	17 697 902	15 209 262	8 217 750	6 232 038	5 839 883	7 941 897	9 103 163	9 365 153	8 763 506
Odepsané pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2017



Obrázek 12: Pohledávky z obchodního styku (2016, 2017) - VB

6.3.2 Pohledávky z obchodního styku – střední betonárna

Meziroční porovnání pohledávek z obchodního styku – střední betonárna

Pohledávky do splatnosti a pohledávky celkem.

Tabulka 12: Pohledávky z obchodního styku 2016 - SB

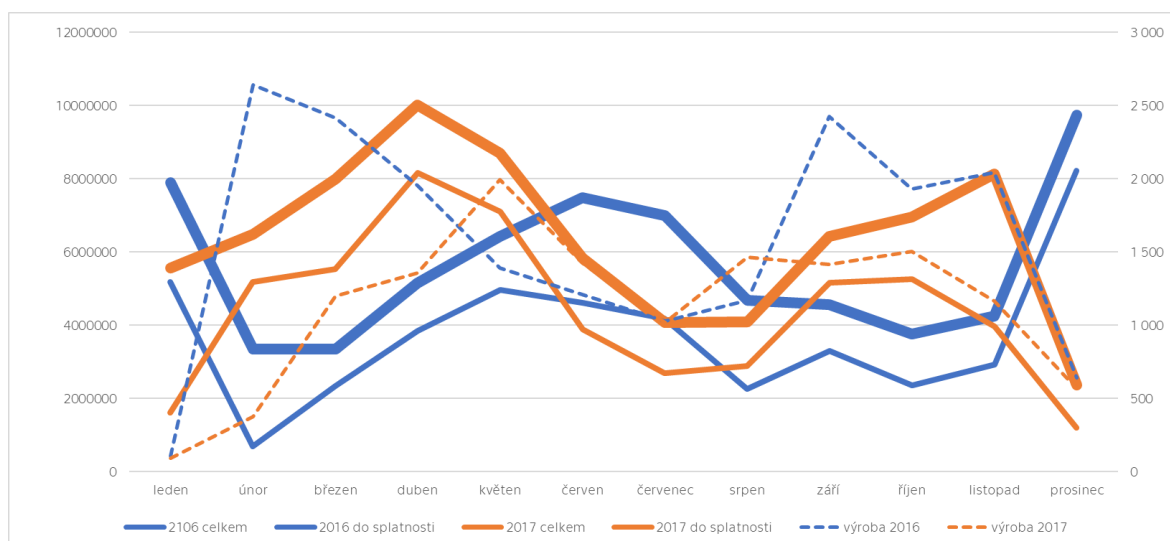
Pohledávky z obchodního styku 2016	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Pohledávky celkem	7 907 641	3 347 056	3 356 366	5 148 357	6 417 697	7 490 316	7 001 707	4 677 093	4 562 249	3 763 743	4 253 479	9 749 760
Pohledávky do splatnosti	5 173 511	700 276	2 342 810	3 849 876	4 968 873	4 613 914	4 176 737	2 269 712	3 296 078	2 364 054	2 921 692	8 225 904
Celkem po lhůtě splatnosti	2 734 130	2 646 780	1 013 556	1 298 481	1 448 824	2 876 402	2 824 970	2 407 381	1 266 171	1 399 689	1 331 787	1 523 856
Zpoždění o 1-30 dnů	1 201 834	1 253 798	0	490 885	375 925	1 927 607	1 843 670	1 466 669	305 496	273 934	250 821	308 671
Zpoždění o 31-60 dnů	104 634	126 222	0	0	332 288	208 184	147 088	53 446	31 310	143 006	50 649	134 219
Zpoždění o 61-90 dnů	2 186	47 244	0	0	0	0	93 601	146 655	42 099	53 384	123 653	50 649
Zpoždění o 91-120 dnů	0	0	0	0	0	0	0	0	146 655	25 211	0	123 653
Zpoždění o 121-180 dnů	111 555	111 555	0	0	0	0	0	0	0	163 543	166 053	9 202
Zpoždění o 181-360 dnů	0	0	111 555	111 555	111 555	111 555	111 555	111 555	0	0	0	156 851
Zpoždění o více než 360 dnů	1 313 921	1 107 961	902 001	696 041	629 056	629 056	629 056	629 056	740 611	740 611	740 611	740 611
Celková opravná položka k pohledávkám	-1 313 921	-1 107 961	-902 001	-807 596	-740 611	-740 611	-740 611	-740 611	-740 611	-740 611	-740 611	-880 574
Čisté pohledávky	6 593 720	2 239 095	2 454 365	4 340 761	5 677 086	6 749 705	6 261 096	3 936 482	3 821 638	3 023 132	3 512 868	8 869 186
Odepsané pohledávky	-205 960	-411 920	-617 880	-823 840	-890 825	-890 825	-890 825	-890 825	-890 825	-890 825	-890 825	-890 825

Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2016

Tabulka 13: Pohledávky z obchodního styku 2017 - SB

Pohledávky z obchodního styku 2017	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Pohledávky celkem	5 567 539	6 492 596	7 993 244	10 013 952	8 703 404	5 839 513	4 072 212	4 097 418	6 433 931	6 961 626	8 139 879	2 368 641
Pohledávky do splatnosti	1 605 725	5 172 694	5 535 260	8 161 614	7 104 588	3 885 271	2 701 245	2 884 991	5 164 320	5 251 398	3 976 395	1 193 278
Celkem po lhůtě splatnosti	3 961 814	1 319 902	2 457 984	1 852 338	1 598 816	1 954 242	1 370 967	1 212 427	1 269 611	1 710 228	4 163 484	1 175 363
Zpoždění o 1-30 dnů	2 691 816	80 145	1 275 114	751 127	687 993	1 034 391	458 133	299 593	417 479	801 246	3 090 236	222 518
Zpoždění o 31-60 dnů	124 059	132 911	80 145	0	15 516	68 675	6 153	0	866	57 806	222 072	69 725
Zpoždění o 61-90 dnů	160 385	128 761	44 151	80 145	0	0	55 415	6 153	0	0	0	31 944
Zpoždění o 91-120 dnů	45 881	113 539	80 489	8 652	0	0	90	55 415	0	0	0	0
Zpoždění o 121-180 dnů	57 378	600	113 539	148 468	43 581	8 652	0	90	90	0	0	0
Zpoždění o 181-360 dnů	141 684	123 335	123 935	123 335	111 115	0	8 652	8 652	8 652	8 652	8 652	8 652
Zpoždění o více než 360 dnů	740 611	740 611	740 611	740 611	740 611	842 524	842 524	842 524	842 524	842 524	842 524	842 524
Celková opravná položka k pohledávkám	-882 295	-863 946	-824 510	-863 946	-851 726	-842 524	-851 176	-851 176	-851 176	-851 176	-851 176	-851 176
Čisté pohledávky	4 685 244	5 628 650	7 168 734	9 150 006	7 851 678	4 996 989	3 221 036	3 246 242	5 582 755	6 110 450	7 288 703	1 517 465
Odepsané pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2017



Obrázek 13: Pohledávky z obchodního styku (2016, 2017) - SB

6.3.3 Pohledávky z obchodního styku – malá betonárna

Meziroční porovnání pohledávek z obchodního styku – malá betonárna

Pohledávky do splatnosti a pohledávky celkem.

Tabulka 14: Pohledávky z obchodního styku 2016 - MB

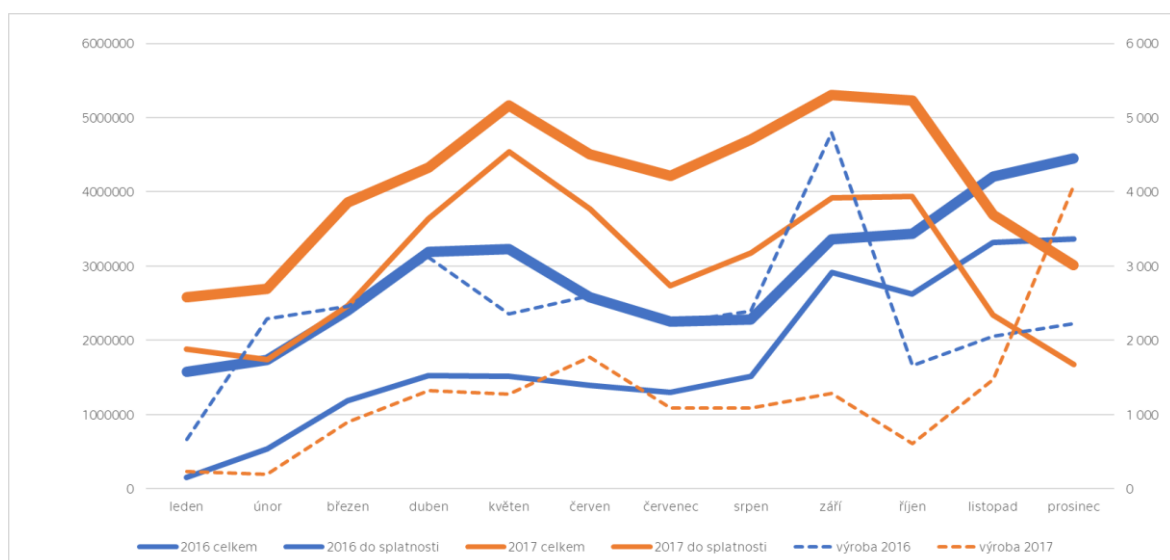
Pohledávky z obchodního styku 2016	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Pohledávky celkem	1 573 519	1 737 896	2 397 527	3 195 640	3 232 046	2 583 379	2 253 468	2 275 799	3 360 895	3 436 831	4 206 525	4 448 076
Pohledávky do splatnosti	155 761	538 981	1 188 929	1 520 670	1 514 921	1 389 124	1 297 876	1 514 113	2 917 368	2 625 882	3 322 880	3 362 274
Celkem po lhůtě splatnosti	1 417 758	1 198 915	1 208 598	1 674 970	1 717 125	1 194 255	955 592	761 686	443 527	810 949	883 645	1 085 802
Zpoždění o 1-30 dnů	70 984	8 045	52 736	539 108	676 590	402 989	309 626	346 175	150 189	460 709	518 976	698 744
Zpoždění o 31-60 dnů	206 216	0	0	0	52 378	69 118	129 778	112 692	99 254	93 174	170 332	239 246
Zpoždění o 61-90 dnů	3 588	50 312	0	0	0	0	0	4 769	4 605	79 731	46 525	0
Zpoždění o 91-120 dnů	32 761	3 588	50 312	0	0	0	0	0	0	19 523	0	0
Zpoždění o 121-180 dnů	8 808	35 863	36 349	53 900	50 312	0	0	0	0	0	0	0
Zpoždění o 181-360 dnů	91 755	95 497	57 066	88 728	86 698	73 445	43 026	37 320	34 218	1 470	0	0
Zpoždění o více než 360 dnů	1 003 646	1 005 610	1 012 135	993 234	851 147	648 703	473 162	260 730	155 261	156 342	147 812	147 812
Celková opravná položka k pohledávkám	-1 095 401	-1 101 107	-1 066 749	-1 076 069	-937 845	-722 148	-516 188	-298 050	-189 479	-157 812	-147 812	-147 812
Čisté pohledávky	478 118	636 789	1 330 778	2 119 571	2 294 201	1 861 231	1 737 280	1 977 749	3 171 416	3 279 019	4 058 713	4 300 264
Odepsané pohledávky	0	0	0	0	-138 975	-344 935	-550 895	-750 110	-858 681	-858 681	-858 681	-858 681

Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2016

Tabulka 15: Pohledávky z obchodního styku 2017 - MB

Pohledávky z obchodního styku 2017	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Pohledávky celkem	2 581 366	2 694 304	3 855 565	4 331 886	5 162 062	4 505 804	4 217 705	4 706 296	5 302 787	5 229 589	3 685 477	3 010 097
Pohledávky do splatnosti	1 883 565	1 737 317	2 460 579	3 635 774	4 543 972	3 768 150	2 736 236	3 173 120	3 916 658	3 939 388	2 339 118	1 672 622
Celkem po lhůtě splatnosti	697 801	956 987	1 394 986	696 112	618 090	737 654	1 481 469	1 533 176	1 386 129	1 290 201	1 346 359	1 337 475
Zpoždění o 1-30 dnů	301 931	504 011	1 005 606	344 855	174 763	289 820	987 862	313 034	409 005	231 525	472 821	537 411
Zpoždění o 31-60 dnů	224 380	173 270	0	0	102 070	52 193	42 259	729 428	170 955	200 493	111 184	51 220
Zpoždění o 61-90 dnů	23 678	108 216	173 270	0	0	79 476	55 707	42 259	369 721	170 955	200 493	118 136
Zpoždění o 91-120 dnů	0	23 678	84 056	141 113	0	0	79 476	52 814	0	257 013	131 646	169 158
Zpoždění o 121-180 dnů	0	0	23 678	102 128	209 563	124 429	0	79 476	132 290	46 581	0	31 335
Zpoždění o 181-360 dnů	0	0	0	0	23 678	83 720	208 149	208 149	196 142	275 618	298 521	224 659
Zpoždění o více než 360 dnů	147 812	147 812	108 376	108 016	108 016	108 016	108 016	108 016	108 016	108 016	131 694	205 556
Celková opravná položka k pohledávkám	-147 812	-147 812	-148 412	-108 016	-131 694	-175 052	-316 165	-316 165	-316 165	-383 634	-426 701	-430 215
Čisté pohledávky	2 433 554	2 546 492	3 707 153	4 223 870	5 030 368	4 330 752	3 901 540	4 390 131	4 986 622	4 845 955	3 258 776	2 579 882
Odepsané pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2017



Obrázek 14: Pohledávky z obchodního styku (2016, 2017) - MB

6.4 Doba obrátu pohledávky podle velikosti betonárny

Porovnání doby obrátky pohledávky podle velikosti betonárny

Tabulka 16: Doba obrátky pohledávek k danému měsíci

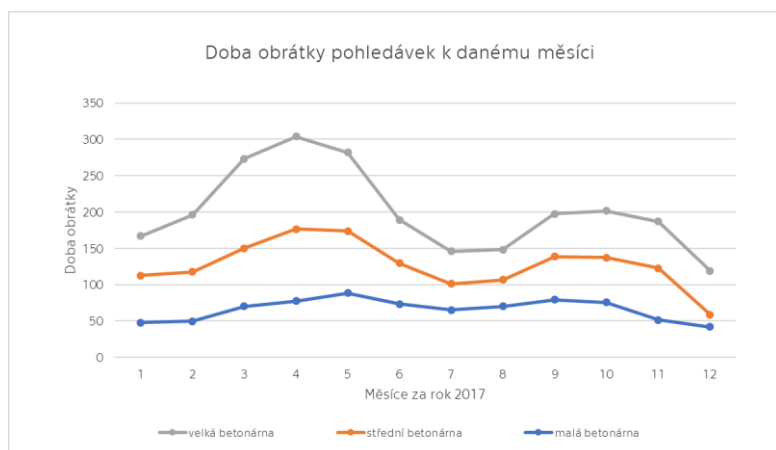
Společnost / provoz	AC 0117	AC 0217	AC 0317	AC 0417	AC 0517	AC 0617	AC 0717	AC 0817	AC 0917	AC 1017	AC 1117	AC 1217
	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM	ARM
malá betonárna	48	50	70	77	88	73	65	70	80	76	51	42
střední betonárna	65	68	80	99	85	56	36	36	59	62	71	17
velká betonárna	54	78	123	127	108	60	45	41	59	64	65	60

Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2017

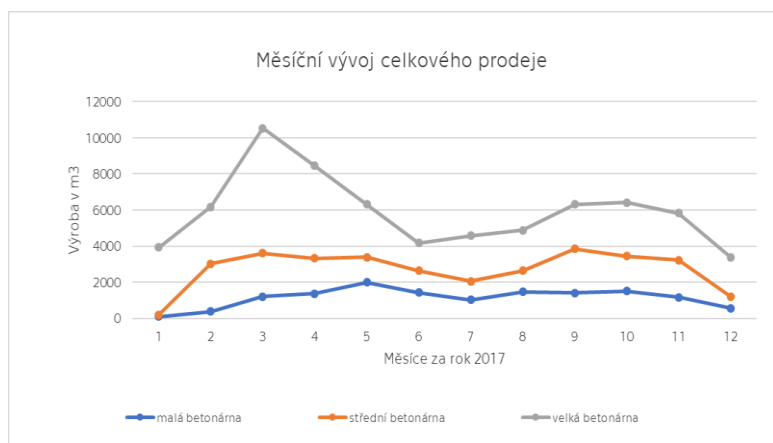
Tabulka 17: Měsíční vývoj celkového prodeje

Společnost / provoz	AC 0117	AC 0217	AC 0317	AC 0417	AC 0517	AC 0617	AC 0717	AC 0817	AC 0917	AC 1017	AC 1117	AC 1217
	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD	MTD
malá betonárna	90	375	1 200	1 359	1 994	1 423	1 017	1 467	1 415	1 505	1 168	568
střední betonárna	106	2 640	2 416	1 956	1 393	1 210	1 027	1 168	2 427	1 931	2 046	643
velká betonárna	3 732	3 160	6 915	5 129	2 916	1 538	2 541	2 245	2 478	2 971	2 606	2 168

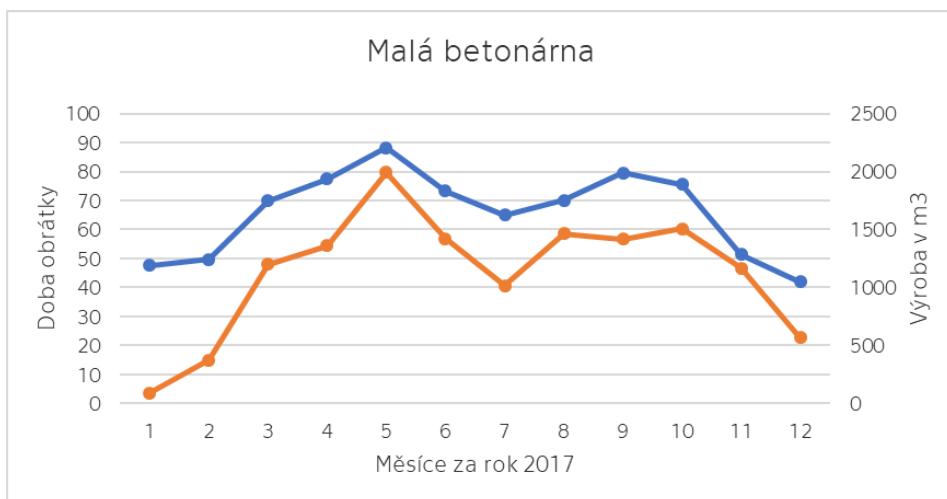
Zdroj dat: Management report společnosti Beton XY za rok 2017



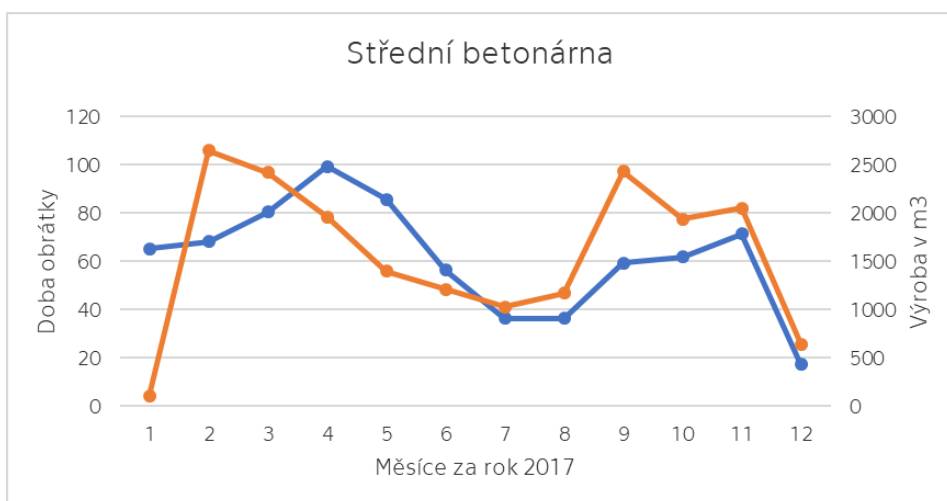
Obrázek 15: Doba obrátky pohledávek k danému měsíci



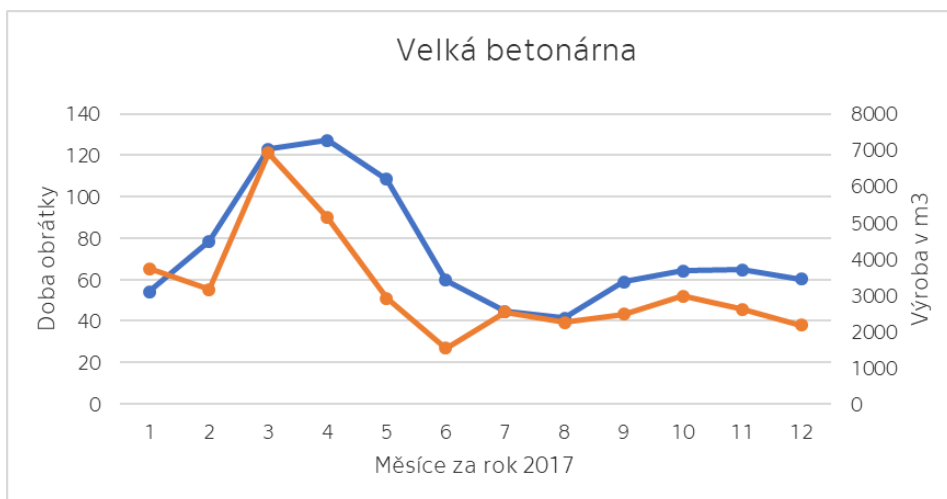
Obrázek 16: Měsíční vývoj celkového prodeje



Obrázek 17: Malá betonárna – doba obrátky, výroba



Obrázek 18: Střední betonárna – doba obrátky, výroba



Obrázek 19: Malá betonárna – doba obrátky, výroba

Vysvětlivky: Modrá osa představuje dobu obrátek pohledávek k danému měsíci za rok 2017. Oranžová osa představuje měsíční vývoj celkového prodeje za rok 2017.

6.5 Hodnocení pohledávek podle lustrátoru CRIBIS

Tabulka 18: Porovnání hodnocení stavebních firem podle lustrátoru CRIBIS a skutečných pohledávek společnosti Beton XY

Odběratel	a.	Celkem	Do splatnosti	Do 30	Do 60	Nad 60	CRIBIS
VB-BC-01	VB	5 547 023	4 312 156	1 234 867	-	-	b2
VB-BC-02	VB	665 612	456 699	208 913	-	-	c2
VB-BC-03	VB	625 840	10 882	545 492	69 466	-	d1
VB-MC-01	VB	469 954	17 177	452 777	-	-	c1
VB-BC-04	VB	405 302	405 302	-	-	-	b2
VB-MC-02	VB	363 000	-	363 000	-	-	b1
VB-MC-03	VB	326 163	326 163	-	-	-	c2
VB-MC-02	VB	301 431	272 693	28 738	-	-	c2
VB-BC-05	VB	221 839	131 391	90 448	-	-	b2
VB-MC-04	VB	157 533	124 718	32 815	-	-	c2
VB-BC-06	VB	138 191	52 212	85 979	-	-	a2
VB-BC-07	VB	136 215	133 795	2 420	-	-	b1
VB-MC-05	VB	132 738	122 574	10 164	-	-	b1
VB-MC-07	VB	114 218	114 218	-	-	-	c1
VB-MC-08	VB	90 827	90 827	-	-	-	c2
VB-MC-09	VB	76 723	76 723	-	-	-	b2
VB-MC-10	VB	65 214	65 214	-	-	-	b2
VB-MC-11	VB	49 891	-	49 891	-	-	c2
VB-MC-12	VB	39 983	-	39 983	-	-	c2
VB-MC-13	VB	33 851	33 851	-	-	-	b1
VB-MC-14	VB	28 351	-	-	28 351	-	b2
VB-MC-15	VB	23 583	13 631	9 952	-	-	c2
VB-MC-16	VB	23 111	-	23 111	-	-	b2
SB-BC-01	SB	1 506 625	139 972	1 366 653	-	-	c3
SB-MC-01	SB	541 877	-	-	-	541 877	e
SB-BC-02	SB	292 156	-	-	131 252	160 904	d1
SB-BC-03	SB	256 226	80 407	175 819	-	-	c2
SB-BC-04	SB	208 050	-	-	-	208 050	e
SB-MC-02	SB	201 521	172 367	29 154	-	-	c3
SB-MC-03	SB	185 058	185 058	-	-	-	c2
SB-MC-04	SB	136 832	136 832	-	-	-	a1
SB-BC-05	SB	117 484	38 713	78 771	-	-	d1
SB-MC-06	SB	111 555	-	-	-	111 555	d2
SB-MC-07	SB	101 913	-	-	-	101 913	d1
SB-BC-08	SB	98 917	98 917	-	-	-	a2
SB-MC-09	SB	78 974	78 974	-	-	-	b1
SB-MC-10	SB	74 077	74 077	-	-	-	c2
SB-MC-11	SB	60 174	-	-	-	60 174	n
SB-MC-12	SB	43 441	-	-	11 497	31 944	b2
SB-MC-13	SB	42 754	-	-	42 754	-	c2
SB-MC-14	SB	39 998	-	39 998	-	-	b2
SB-MC-15	SB	37 730	9 359	28 371	-	-	b2
SB-MC-16	SB	27 005	-	-	-	27 005	d1
SB-MC-17	SB	24 201	13 674	10 527	-	-	d1
SB-MC-18	SB	23 717	834	22 883	-	-	b2
SB-BC-19	SB	21 612	7 438	14 174	-	-	c1
MB-BC-01	MB	841 369	301 780	135 203	97 546	306 840	c1
MB-MC-01	MB	750 110	-	-	-	750 110	e
MB-MC-02	MB	371 206	205 122	166 084	-	-	b1
MB-MC-03	MB	362 798	247 660	115 138	-	-	b2
MB-BC-02	MB	239 671	-	239 671	-	-	c2
MB-BC-03	MB	182 956	182 956	-	-	-	c1
MB-MC-04	MB	135 193	-	-	-	135 193	c3
MB-MC-05	MB	126 057	-	-	-	126 057	d1
MB-BC-04	MB	113 590	99 857	13 733	-	-	b1
MB-MC-06	MB	108 571	-	-	-	108 571	e
MB-BC-05	MB	93 192	8 139	85 053	-	-	c1
MB-MC-07	MB	85 606	10 995	74 611	-	-	c3
MB-MC-08	MB	68 114	68 114	-	-	-	b1
MB-MC-09	MB	66 483	-	-	-	66 483	e
MB-MC-10	MB	65 147	1 878	63 269	-	-	b2
MB-BC-06	MB	63 743	63 743	-	-	-	c2
MB-MC-11	MB	63 488	31 744	31 744	-	-	b1
MB-MC-12	MB	60 949	-	-	-	60 949	n
MB-MC-13	MB	50 669	3 043	53 712	-	-	c2
MB-MC-14	MB	50 294	-	50 294	-	-	b2
MB-MC-15	MB	41 533	-	-	-	41 533	d1
MB-MC-16	MB	40 000	-	-	-	40 000	e
MB-MC-17	MB	35 607	35 607	-	-	-	b2
MB-BC-07	MB	34 882	34 882	-	-	-	b2
MB-MC-18	MB	29 312	-	29 312	-	-	c2
MB-MC-19	MB	27 398	6 823	-	20 575	-	c1
MB-MC-20	MB	20 844	20 844	-	-	-	a2

Zdroj dat: Pohledávkový systém společnosti Beton XY a software lustrátor CRIBIS

Tabulka 19: Legenda CRIBIS

Index CRIBIS	Stupeň rizika	Poznámka k finančnímu hodnocení	Poznámka k nefinančnímu hodnocení
a ₁	Minimální riziko	Výjimečně stabilní a vhodný obchodní partner	Nedosahuje subjekt bez finančních výkazů
a ₂	Velmi nízké riziko	Velmi vhodný obchodní partner	Nedosahuje subjekt bez finančních výkazů
b ₁	Nízké riziko	Velmi stabilní subjekt, vhodný pro obchodní spolupráci	Aktivní subjekt s převahou pozitivních informací, nejsou známé žádné negativní informace
b ₂	Nižší riziko	Stabilní subjekt, doporučený pro obchodní spolupráci	Aktivní subjekt s pozitivním hodnocením, nejsou známé žádné negativní informace
c ₁	Střední riziko	Průměrný subjekt vyhovující pro obchodní spolupráci	Aktivní subjekt s možným výskytem negativních informací méně závažného charakteru
c ₂	Mírně zvýšené riziko	Průměrný subjekt většinou vyhovující pro obchodní spolupráci	Výskyt negativních informací méně závažného charakteru
c ₃	Zvýšené riziko	Průměrný subjekt vyhovující pro obchodní spolupráci, doporučena je opatrnost	Výskyt negativních informací středně závažného charakteru
d ₁	Vyšší riziko	Vyšší nestabilita, vhodná zvýšená opatrnost	Převažují negativní informace o subjektu
d ₂	Vysoké riziko	Vyšší nestabilita, vysoká opatrnost nutná	Větší množství negativních informací o subjektu
e	Velmi vysoké riziko	Subjekt velmi nestabilní nebo v insolvenční, maximální opatrnost nutná	Velké množství závažných negativních informací, případně i insolvence subjektu
	N/A	Hodnocení nebylo provedeno (nedostatek informací, likvidace, ukončená nebo přerušená živnost)	Hodnocení nebylo provedeno (nedostatek informací, likvidace, ukončená nebo přerušená živnost)

Zdroj dat: Pohledávkový systém společnosti Beton XY, lustrátor CRIBIS

Pro analýzu věrohodnosti výstupů lustrátoru CRIBIS byla vybrána skupina zákazníků, která měla k 21. 12. 2017 pohledávku u společnosti Beton XY vyšší než 20 tis. Kč. Stáří pohledávky po splatnosti bylo poté porovnáno se skutečným indexem CRIBIS, který vyhodnotil lustrátor.

Ve skupině 23 zákazníků velké betonárny byly k analyzovanému datu dva zákazníci s pohledávkou po splatnosti mezi 31-60 dny. Lustrátor identifikoval zákazníka VB-BC-03 jako zákazníka s vyšším rizikem, zákazníka VB-MC-14 jako zákazníka s nižším rizikem. Můžeme konstatovat, že lustrátor oba tyto zákazníky identifikoval jako nespolehlivě platící. Ve skupině 23 zákazníků střední betonárny nastala následující situace. Dva zákazníci se nacházeli v oblasti 31-60 dnů po splatnosti (tito zákazníci byli vyhodnoceni odpovídajícím indexem CRIBIS, a to c2 a d1) a osm zákazníků mělo pohledávky po splatnosti více jak 60 dnů. Z těchto osmi zákazníků dostalo sedm zákazníků index CRIBIS d1–e (vyšší až velmi vysoké riziko). Zákazník SB-MC-12 získal index CRIBIS b2 (nižší riziko), což neodpovídá skutečnosti. U skupiny 27 zákazníků malé betonárny byl jeden zákazník s pohledávkou o stáří 31-60 dní po splatnosti ohodnocen odpovídajícím indexem c1. Z devíti zákazníků s pohledávkou po splatnosti více jak 60 dnů dostalo sedm zákazníků index CRIBIS d1-e. Zákazník MB-BC-01 dostal index c1 a zákazník MB-MC-04 index c3, což jsou indexy, které tyto firmy staví do lepší finanční pozice, než skutečně jsou.

Závěrem můžeme říci, že program CRIBIS ze 73 hodnocených společností ve třech případech, tj. ve 4 %, přiřadil rizikovým zákazníkům nesprávně pozitivní index. Tato chyba je akceptovatelná, nicméně platí, že lustrátor CRIBIS je pouze jedním z pomocných indikátorů určení solventnosti zákazníka a jeho ochoty platit včas za odebrané zboží.

7 Návrhy na opatření pro optimalizaci pohledávek

Společnost Beton XY využívá přehledný program pro zjištění informací o jakékoliv společnosti na trhu. Díky tomuto programu si společnost Beton XY může snadno a rychle zjistit veškeré informace o té společnosti, které se rozhodne poskytnout a prodat svůj materiál, zboží nebo služby. Společnost Beton XY v databázi vidí, jakou má zákazník současnou platební morálku, ale i historickou, tzn. jak se měnila v čase, dále společnost Beton XY vidí postavení na trhu daného zákazníka, obrat zákazníka a rizikovost. U vybrané nadnárodní společnosti Beton XY, která podniká v oblasti stavebnictví, je vidět, že je jedním z leaderů ve svém oboru a také to, že si společnost dokáže efektivně řídit své vzniklé pohledávky, a že o svých dlužnících má jasný a komplexní přehled.

Po analýze vzniklých pohledávek ve společnosti Beton XY za rok 2017 jsou níže shrnuty procentuálně podíly na obratu a na výrobě ve všech třech betonárnách, ve kterých byla provedena analýza pohledávek a dále jsou ke každé betonárně navrženy obecné opatření pro snížení vzniku pohledávek. Dále jsou uvedeny návrhy na opatření pro snížení vzniku pohledávek v oblasti nabídky, vytvoření smlouvy a činností před jejím uzavřením a také návrhy na opatření, která se týkají lustrace zákazníků, celková opatření pro společnost Beton XY a celkové snížení nedobytných pohledávek společnosti po zavedení návrhů na opatření.

Velká betonárna na velkém městě

Výhodou velkého města jsou i velké stavby a velcí zákazníci. Malé procento počtu zákazníků tvoří velký obrat, 10 největších zákazníků tvoří 67 % obratu betonárny a v menším počtu významných odběratelů lze snáze kontrolovat aktuální bonitu zákazníků. Naopak větší betonárna v konkurenčním prostředí musí na větší zakázku dát větší slevu, což se projevuje na výtěžnosti za jednotku prodaného betonu. Z hlediska doby obrátky pohledávky byla v roce 2017 situace nejhorší v dubnu, kdy činila 127 dní. To je dáno pozastavením stavební činnosti v období prosinec až březen (klimatické důvody) a tím i pozastavení toku finančních prostředků ve stavebnictví. Naopak nejlepší situace byla v srpnu, kdy doba obrátky pohledávky činila 41 dní. Největší doba obrátky pohledávek u skupiny zákazníků velké betonárny je dáno delší splatností u velkých zakázek.

Velká betonárna – návrhy na opatření: sledovat průběžně svých cca 10 největších zákazníků s ohledem na jejich ekonomickou situaci, zintenzivnit práci s pohledávkami v období prosinec až březen, usilovat o snižování doby splatnosti faktur.

Střední betonárna na středním městě

Výhodou střední betonárny ve středním městě je realizace poměrně velkých zakázek s relativně menší slevou. To znamená, že ze skupiny analyzovaných betonáren je zde

podíl na výrobě 27 %, ale podíl na obratu celých 33 %. Podíl 10 největších zákazníků činí 45 % obratu betonárny a podíl středních společností 47 % obratu. To pro minimalizaci pohledávek znamená aktivně sledovat a průběžně analyzovat větší počet zákazníků než u velké betonárny. Doba obratu pohledávky se v roce 2017 u střední betonárny pohybovala v rozmezí 99 dnů v dubnu, stejně jako u velké betonárny se projevuje období zmíní pozastávky stavební činnosti, do 17 dnů v prosinci. Zde se projevuje snaha středních firem proplatit ke konci roku své staré závazky.

Střední betonárna – návrhy na opatření: sledovat průběžně velké i střední společnosti, zvyšovat podíl na platbě v hotovosti.

Malá betonárna na malém městě

Malá betonárna v malém městě produkuje 19 % výroby z 18 % obratu. Výhodou je podíl necelých 16 % na platbách v hotovosti. Z druhé strany při platbách v hotovosti jsou poskytovány vyšší slevy. Doba obrátky pohledávek se v roce 2017 pohybovala od 88 dní v květnu do 42 dní v prosinci. Menší doba splatnosti faktur poskytovaná u malých staveb a průběžné placení menších částek se projevuje v menší absolutní hodnotě doby obrátky pohledávky, a i v menších výkyvech těchto hodnot.

Malá betonárna – návrhy na opatření: zvyšovat podíl na platbě v hotovosti, motivovat drobné zákazníky k platbě v hotovosti (větší sleva, pozornost ve formě dárku aj.).

Pro všechny tři betonárny obecně platí tyto návrhy na opatření. Je to zvýšení prevence vzniku pohledávky, tzn. před uzavřením každé smlouvy důsledně prověřit každého zákazníka. V případě nezaplacení v době splatnosti je nutné okamžitě na situaci reagovat vhodným krokem (telefonní kontakt, upomínka, splátkový kalendář, zajištění pohledávky aj.) a důsledně postupovat podle vnitřních pravidel společnosti až do úplného vymožení pohledávky.

Nabídka

Do nabídky vkládat dobu platnosti nabídky (v průběhu času se může změnit finanční situace u odběratele a bude požadovat zboží za stejných podmínek jako je v nabídce, která byla zpracována například před rokem).

Smlouva

Co se týká podpisu smlouvy, dbát na to, aby smlouvu podepsala oprávněná osoba, například statutární zástupce aj. Při dodávkách dbát, aby dodací listy byly podepsány oprávněnou osobou, například stavbyvedoucím uvedeným ve smlouvě. Každou technologickou nekázeň na stavbě, například přidání vody do betonu, zapsat na dodací list, pro případ pozdější reklamace. V každé smlouvě trvat na rozhodčí doložce, která urychlí případný soudní spor. A u rizikových zákazníků požadovat platbu v hotovosti či zajištění pohledávky.

Lustrace zákazníka

Dodržovat vždy prověření zákazníka ještě před uzavřením smlouvy. Využívat pohledávkového systému společnosti Beton XY, využívat zkušeností se zákazníkem od kolegů z holdingu z jiných regionů a pravidelně využívat lustrátor CRIBIS, který je součástí pohledávkového systému.

Celková opatření pro společnost Beton XY při řízení pohledávek:

- důkladná lustrace zákazníků, zejména nových zákazníků,
- využívat zálohových plateb,
- snížit blokaci zákazníků v řídicím systému betonáren tak, aby neplatící odběratel byl 14 dní po splatnosti zablokován a nemohlo mu být dodáno zboží na fakturu,
- pracovat s pohledávkovým systémem společnosti Beton XY každý den a okamžitě reagovat na změny v systému,
- maximálně využívat možnosti zajištění pohledávky (nejlépe již při uzavírání smlouvy),
- striktně účtovat úroky z prodlení,
- věnovat neustálou péči a osobní přístup svým zákazníkům směřující ke zlepšení platební morálky.

Celkové snížení nedobytných pohledávek

Obrat 3 betonáren v roce 2017 činil 147.043.696 Kč.

Pokud by v roce 2017 byla dodržována mnou navržená opatření:

- pokud by firma MB-BC-01 byla dle mého návrhu po 14 dnech neplacení zablokována, byla by pohledávka o 810 034 Kč nižší,
- pokud by obchodník pracoval s lustrátorem CRIBIS, nedostala by firma MB-MC-05 beton na fakturu a pohledávka ve výši 126 057 Kč by nevznikla,
- pokud by obchodník pracoval s lustrátorem CRIBIS, nedostala by firma MB-MC-12 beton na fakturu a pohledávka ve výši 60 949 Kč by nevznikla.

Tyto těžko dobytné pohledávky za rok 2017 v celkové výši 997 040 Kč (což je 0,67 % obratu) nemusely vůbec vzniknout. Nyní je zapotřebí důsledně pokračovat v právním vymáhání těchto pohledávek dle obrázku č. 4: Organigram řízení pohledávek ve společnosti Beton XY (viz str. 45). Odhaduji, že dodržováním všech navržených opatření by se mohla výše nedobytných pohledávek dlouhodobě snížit o 0,5 % obratu společnosti Beton XY, tj. snížit ročně pohledávky o 0,5-2,5 mil. Kč.

Závěr

Pohledávky v tom nejširším slova smyslu ovlivňují finanční hospodaření podniku, a to hlavně z účetního hlediska, kdy při vzniku pohledávky vznikají i výnosy společnosti. Je tedy nezbytné sledovat jejich vývoj v čase, složení i v jejich rozsahu. Pohledávky, které nejsou splaceny poté představují vynaložení, někdy až příliš vysokých nákladů, na jejich vymáhání jakoukoliv cestou. Je tedy důležité správné nastavení procesu řízení pohledávek, které může společnosti ušetřit čas s řešením nedobytných pohledávek i náklady. Samotné řízení pohledávek pak představuje soubor činností podniku, které směřují k optimálnímu regulování vzniklých pohledávek. Společnosti by se měly především zaměřit na strukturu pohledávek, jejich objem, rentabilitu, dobu splatnosti pohledávek a rizika, která mohou nastat v souvislosti s pohledávkami.

V diplomové práci na téma „Optimalizace řízení nákladů“ bylo primárním úmyslem dostatečně shrnout a uspořádat dosažené znalosti a teoretické podklady z oblasti řízení pohledávek. Teoretická část obsahuje základní charakteristiku pohledávek, řízení pohledávek, a to od uzavření smlouvy až po jejich vymáhání a efektivnost řízení pohledávek, která se týká hlavně finančních ukazatelů. V praktické části je řešena problematika optimalizace řízení pohledávek ve vybrané společnosti, kde je detailně popsán proces řízení pohledávek v dané společnosti. Důležitost je přikládána analýze současného stavu pohledávek ve vybrané společnosti a následné návrhy na opatření pro snížení vzniku pohledávek.

Cílem této práce bylo optimalizovat řízení pohledávek ve společnosti podnikající v oboru stavebnictví, především ve spojitosti s prevencí vzniku pohledávek a optimalizace postupů při vymáhání pohledávek. Dílčí cíle byly stanoveny následovně; analýza procesu řízení pohledávek ve společnosti, porovnání jednotlivých provozů společnosti na třech odlišně velkých trzích, dokumentace časové analýzy pohledávek z obchodního styku a zhodnocení efektivnosti lustrátoru CRIBIS, který společnost využívá v souvislosti s pohledávkovým systémem. Přínosem práce poté bylo vyhodnocení současného řízení pohledávek a navržení opatření pro snížení počtu vzniku pohledávek.

Pro splnění všech stanovených cílů byla provedena analýza řízení pohledávek s posouzením stávajícího stavu pohledávek na třech odlišně velkých provozech vybrané společnosti. Byl komplexně popsán proces řízení pohledávek ve společnosti, který byl podložen organigramem celého procesu řízení pohledávek. Byla detailně rozpracovaná analýza měsíčního vývoje celkového prodeje z roku 2017, podíly na obratu podle velikosti betonárny, byla sestavena časová analýza pohledávek nad 20 tis. Kč společnosti a jednotlivě rozpracovány pohledávky z obchodního styku za rok 2016 a 2017 u malé, střední a velké betonárny společnosti. V závěru celkové analýzy řízení pohledávek bylo zpracováno porovnání hodnocení stavebních společností (zákazníků) podle lustrátoru CRIBIS a skutečných pohledávek společnosti. Všechny cíle tak byly splněny.

Výstupem závěrečné práce a také hlavním přínosem pro vybranou společnost jsou zpracovány návrhy na opatření pro snížení vzniku pohledávek, které jsou stanoveny na základě nabídky, smlouvy a lustrace zákazníků. V závěru byly také shrnuty podíly na obratu a podíly na výrobě podle velikosti betonárny a následně navrženy návrhy na opatření podle dané velikosti betonárny. Do budoucna hraje vliv především efektivní nastavení procesu řízení pohledávek, důsledná kontrola všech činností a řádná lustrace zákazníků.

I když některé publikace uvádějí, že základním cílem řízení pohledávek není minimalizace nedobytných pohledávek, ale maximalizace zisku z prodeje, měly by si společnosti udržovat takový počet vzniklých pohledávek, který je pro podnik přirozený. Výsledkem by poté měla být prosperující, konkurenceschopná společnost, která je úspěšná především na základě ekonomických a finančních ukazatelů.

Seznam použité literatury

1. BAŘÍNOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1816-3.
2. DRBOHLAV, J., POHL, T. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-162-5.
3. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
4. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016. 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.
5. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
6. PILÁTOVÁ, Jana. *Zákon o účetnictví 2017 s komentářem: s účinností od 1. 1. 2017*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 104 s. ISBN 978-80-271-0430-7.
7. PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. Olomouc: ANAG, 2011. 978-80-7263-678-5.
8. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
9. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-3036-2.
10. RYNEŠ, P. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. Praha: ANAG, 2014. ISBN: 978-80-7263-853-6.
11. SCHELLEOVÁ, Ilona. *Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky: firma v konkurzním řízení*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-454-0.
12. SCHÖNFELD, J. *Oceňování úvěrových pohledávek pro účely jejich postoupení*. Praha: VŠE 2006. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.
13. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
14. VAIGERT, D., PHILIPPI, T., RIŠKO, P., NAVRÁTILOVÁ, H. *Pohledávky, právní příručka věřitele*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 978-802-5108-81-9.
15. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
16. VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 978-802-47077-09.

Právní předpisy

17. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
18. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
19. Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
20. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
21. Zákon č. 292/2013 Sb., o zvláštních řízeních soudních
22. Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)
23. Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

Internetové zdroje

24. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, ©2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-351>
25. *Kurzycz* [online]. AliaWeb, ©2000-2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://zakony.kurzycz.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-1952/>
26. *Businesscenter.cz* [online]. Internet Info, ©1998-2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
27. *Peníze.cz* [online]. Partners media, s.r.o., ©2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/pohledavka>
28. *Rozhodčí soud: Při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky* [online]. Praha: www.soud.cz, 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/rozhodci-dolozka>
29. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. Praha [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
30. *Uctovani.net: Jasně a srozumitelně* [online]. www.uctovani.net 2010-2018. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Pohledavky&idc=38>
31. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. © Copyright 2005–2018 MPO [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/>
32. *Miraslebl: personal web* [online]. © 2000–2017 Miras.cz [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-06.php>
33. *iPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. © 2011–2014 iPodnikatel.cz [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>
34. *Businessvize* [online]. Copyright © 2010–2011 Nitana s. r. o. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
35. *SAFIN INVEST* [online]. ©2001–2009 SAFIN INVEST s.r.o. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/kdo-jsme/prevence-vzniku-pohledavek/>
36. *BPX: pohledávky, vymáhání, prevence* [online]. © 2010 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/platebni-informace-moralka/>
37. *ManagementMania* [online]. © 2011-2016 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
38. *Český statistický úřad* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/stavebnictvi-prosinec-2017>
39. *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=3777&type=dai-svc
40. *Půjčky a dluhy* [online]. © 2009-2014 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://pujcky-dluhy.blogspot.cz/2012/04/splatkovy-kalendar-vzor-ke-stazeni.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní vztahy faktoringu.....	21
Obrázek 2: Hotovostní cyklus.....	32
Obrázek 3: Pohledávkový systém Společnosti XY	43
Obrázek 4: Organigram řízení pohledávek ve společnosti Beton XY	45
Obrázek 5: Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2016, 2017	63
Obrázek 6: Podíly tří betonáren na obratu.....	64
Obrázek 7: Podíly tří betonáren na výrobě	64
Obrázek 8: Podíly na obratu – velká betonárna	65
Obrázek 9: Podíly na obratu – střední betonárna.....	65
Obrázek 10: Podíly na obratu – malá betonárna	65
Obrázek 11: Analýza pohledávek společnosti Beton XY	68
Obrázek 12: Pohledávky z obchodního styku (2016, 2017) - VB.....	69
Obrázek 13: Pohledávky z obchodního styku (2016, 2017) - SB.....	70
Obrázek 14: Pohledávky z obchodního styku (2016, 2017) - MB.....	71
Obrázek 15: Doba obrátky pohledávek k danému měsíci.....	72
Obrázek 16: Měsíční vývoj celkového prodeje	72
Obrázek 17: Malá betonárna – doba obrátky, výroba	73
Obrázek 18: Střední betonárna – doba obrátky, výroba	73
Obrázek 19: Malá betonárna – doba obrátky, výroba	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyčíslování opravné položky k pohledávkám.....	13
Tabulka 2: Časová struktura pohledávek podle tržních segmentů.....	30
Tabulka 3: Opravné položky k pohledávkám.....	37
Tabulka 4: Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2017	63
Tabulka 5: Měsíční vývoj celkového prodeje v roce 2016	63
Tabulka 6: Podíly na obratu podle velikosti betonáren	64
Tabulka 7: Časová analýza pohledávek společnosti Beton XY	67
Tabulka 8: Analýza pohledávek ve společnosti Beton XY, v Kč.....	68
Tabulka 9: Analýza pohledávek ve společnosti Beton XY, v %.....	68
Tabulka 10: Pohledávky z obchodního styku 2016 - VB	69
Tabulka 11: Pohledávky z obchodního styku 2017 - VB	69
Tabulka 12: Pohledávky z obchodního styku 2016 - SB.....	70
Tabulka 13: Pohledávky z obchodního styku 2017 - SB.....	70
Tabulka 14: Pohledávky z obchodního styku 2016 - MB.....	71
Tabulka 15: Pohledávky z obchodního styku 2017 - MB.....	71
Tabulka 16: Doba obrátky pohledávek k danému měsíci.....	72
Tabulka 17: Měsíční vývoj celkového prodeje	72
Tabulka 18: Porovnání hodnocení stavebních firem podle lustrátoru CRIBIS.....	74
Tabulka 19: Legenda CRIBIS.....	75

Seznam příloh

Příloha 1: Rámcová kupní smlouva.....	85
Příloha 2: Prvotní upomínka	89
Příloha 3: Předžalobní upomínka	90
Příloha 4: Splátkový kalendář.....	91
Příloha 5: Uznání závazku se splátkovým kalendářem.....	92

Přílohy

Příloha 1: Rámcová kupní smlouva (Zdroj: Interní dokumenty společnosti Beton XY)

RÁMCOVÁ KUPNÍ smlouva č. ____/____/2018

Uzavřená mezi:

Beton XY

Sídlo: _____
Zastoupená: _____
(jednatelem společnosti)
IČO: _____
DIČ: _____
Bank. spoj.: _____
Číslo účtu: _____
Společnost je zapsána v OR u Kraj-
ského
soudu v ____, oddíl ____, vložka ____
(dále jen prodávající)

Kupující

Sídlo: _____
Zastoupená: _____
(jednatelem společnosti)
IČO: _____
DIČ: _____
Bank. spoj.: _____
Číslo účtu: _____
Společnost je zapsána v OR u Kraj-
ského
soudu v ____, oddíl ____, vložka ____
(dále jen kupující)

Předmět smlouvy

Touto smlouvou se prodávající zavazuje odevzdávat kupujícímu zboží a poskytovat služby dle aktuálně platných ceníků prodávajícího, a to na základě jednotlivých objednávek (požadavků) kupujícího. Jednotlivé kupní smlouvy vznikají doručením objednávek kupujícího, ledaže prodávající bez zbytečného odkladu po obdržení požadavku kupujícímu sdělí, že plnění neprovede; v takovém případě smlouva uzavřena není; závazky z takto vzniklých smluv se řídí ustanovením této smlouvy a ustanoveními všeobecných obchodních a platebních podmínek prodávajícího. Za odevzdané zboží a poskytnuté služby se kupující zavazuje uhradit prodávajícímu sjednanou cenu.

Platební a dodací podmínky

Místem plnění bude stavba kupujícího dle této smlouvy. Není-li místo plnění v této smlouvě sjednáno, bude jím stavba uvedená jako místo plnění v konkrétní objednávce. Zvolí-li kupující přepravu vlastními dopravci či vozidly (dále v této smlouvě „kupující zajišťuje přepravu“), je místem plnění expediční místo prodávajícího specifikované níže; tato skutečnost musí být uvedena v konkrétní objednávce. Sjednaná sazba úroků z prodlení: 18 % p.a.

Expediční místo:
Stavba kupujícího:
Způsob platby:
Fakturační adresa:

Betonárna: _____, adresa: _____
Stavby kupujícího
Bankovní převod, splatnost faktury 14 dní od vystavení
Sídlo společnosti kupujícího

Faktury za veškeré uskutečněná plnění dle této smlouvy budou kupujícímu zaslány poštou, dodací listy nebudou k fakturám přikládány z důvodu elektronické fakturace (kupující obdrží kopii dodacího listu při převzetí a potvrzení plnění). Dále bude faktura obsahovat číslo objednávky kupujícího (je-li na objednávce), místo expedice, místo plnění (stavba kupujícího), č. dodacího listu, sjednanou cenu, č. kontraktu prodávajícího (pouze pro potřeby prodávajícího).

Ceny

Smluvní strany tímto sjednávají kupní cenu za výrobky, služby a ostatní produkty ve výši platného ceníku prodávajícího sníženou o ____ % nebo dle konkrétního cenového listu (cenové nabídky).

Produkty, služby a ostatní produkty neuvedené v cenovém listu (cenové nabídce) budou fakturovány dle ceníku prodávajícího platného v den uzavření smlouvy.

Množství

Není-li dohodnuto jinak, není pro tuto rámcovou kupní smlouvu stanoven objem dodávek – tento bude určen konkrétními objednávkami kupujícího pro každou jednotlivou dodávku. Kupující se zavazuje za takto objednané dodávky a služby zaplatit sjednanou kupní cenu.

Zkoušky pevnosti

Výsledky zkoušek pevnosti dodaného čerstvého betonu, které budou v souladu s platnou výrobní normou, budou prodávajícímu poskytovány na vyžádání zdarma.

Objednávání dodávek a jejich realizace

Výrobky, jiné produkty a služby prodávající dodá kupujícímu zásadně na základě jeho telefonické, e-mailové nebo faxové objednávky, která bude prodávajícímu doručena nejméně dva dny před požadovaným dnem plnění. V objednávce bude vždy uveden druh požadovaného výrobku, jiného produktu či služby, požadované množství, datum a hodina požadovaného plnění, místo plnění, případně zda si kupující zajistí přepravu vlastními vozy.

Výrobky, služby a jiné produkty je oprávněn objednat pouze kupujícím pověřený zaměstnanec či jiný pracovník, jehož jméno kupující upřesní buď na objednávce nebo telefonicky před betonáží.

Objednávky čerpadel budou prováděny u míchače disponenta provozu. Cena čerpání výrobků a jiných produktů bude zásadně fakturována současně s fakturací dodávek výrobků a jiných produktů.

Prodávající se zavazuje zajistit dodávky výrobků a jiných produktů v souladu s nařízením vlády č.163/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na stavební výrobky.

Výrobek či jiný produkt bude kupujícímu odevzdán pouze na základě potvrzeného dodacího listu. Odmítne-li kupující či jím pověřená osoba dodací list potvrdit, může prodávající odmítnout předmět plnění odevzdat. Převzít dodávku a potvrdit dodací list může pouze oprávněná osoba kupujícího. Dodací list musí obsahovat údaje o kupujícím, místo plnění případně č. objednávky, RZ vozidla, jméno řidiče, příjezd a odjezd ze stavby (případně příjezd a odjezd z expedičního místa, je-li doprava zajišťována kupujícím), množství a druh dodaného zboží (služby), den úkonu, počet čtvrt hodin vykládky nad limit. Zajišťuje-li si dopravu kupující, je povinen prodávajícímu zaslat plnou moc dopravce k převzetí zboží.

Kupující zajistí zejména vhodný přístup vozidel přepravujících zboží či zajišťující služby na stavbu. Zvláště odstraní překážky znemožňující, anebo omezující jejich bezpečnost, poškození apod. Překážkou se rozumí bahnitý terén, hroty na cestě, neviditelné předměty v zemi apod. Případný úklid znečištěné komunikace na výjezdu ze stavby zajistí kupující. Vzniklé škody na vozidlech přepravujících zboží nebo zajišťující služby, vzniklé výše uvedeným zapříčiněním, hradí v plné výši kupující. Další postup v souladu s Všeobecnými obchodními a platebními podmínkami.

Rozhodčí doložka

Smluvní strany se tímto dohodly, že v případě sporu vzniklého z této smlouvy či navazujících kupních smluv je žalobce oprávněn zahájit rozhodčí řízení ve smyslu zákona č.216/1994 Sb., a to u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky, podle jeho Řádu a Pravidel.

Zahájí-li žalobce řízení u tohoto rozhodčího soudu, jsou z projednávání sporu vyloučeny obecné soudy a spor bude rozhodován s konečnou platností u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho Řádu a Pravidel třemi rozhodci ustanovenými podle Řádu.

Smluvní strany – účastníci se zavazují plnit všechny povinnosti uložené jim v rozhodčím nález ve lhůtách v něm uvedených. V případě, že žalobce zahájí řízení u obecného soudu, jsou k řízení příslušné obecné soudy, nikoliv soud rozhodčí.

Závěrečné ustanovení

Příjemcem se rozumí kupující či osoba či provozovna určená kupujícím, která je oprávněná zboží pro kupujícího přijmout.

Přílohy a součásti smlouvy, o nichž kupující prohlašuje, že s nimi byl před podpisem této smlouvy seznámen a souhlasí s nimi, jsou následující:

- Všeobecné obchodní a prodejní podmínky, které jsou nedílnou součástí této kupní smlouvy
- Platný ceník prodávajícího
- Platný ceník čerpání betonů
- Všeobecné obchodní a platební podmínky pro čerpání betonů
- Plná moc kupujícího k podpisu smlouvy (není-li podepisující zapsán jako oprávněná osoba v OR)

V případě jakéhokoliv rozporu mezi ustanoveními této smlouvy a ustanoveními Všeobecných obchodních a platebních podmínek má přednost tato smlouva.

Smluvní strany prohlašují, že s účinností ode dne ____ ústně uzavřely smlouvu o obsahu shodném s touto smlouvou, která se dnem účinnosti této smlouvy ruší a je jí zcela nahrazena.

Smluvní vztah mezi prodávajícím a kupujícím se řídí Všeobecnými obchodními a platebními podmínkami (VOPP) a Všeobecnými obchodními a platebními podmínkami pro služby přepravy a čerpadel betonových a maltových směsí (VOPP čerpání a doprava). Kupující tímto výslovně prohlašuje, že se seznámil s textem VOPP a VOPP čerpání a doprava, který považuje za srozumitelný a žádné z jejich ustanovení neshledává

překvapivým ani neobvyklým. Především pak výslovně akceptuje ustanovení čl. 3.2. (specifikace zboží), čl. 3.7. (změna kupní smlouva na rámcovou kupní smlouvu), čl. 4.3 a 4.4. (uplatnění požadavku na dodávku a přebírající osoba), čl. 5.2 (změna expedičního místa), čl. 5.4, 5.6, 5.9, 5.10 a 5.11 (provádění dodávek), dále čl. 6. (zrušení dodávky, následky odmítnutí převzetí dodávky), čl. 7 (další podmínky a skutečnosti související s plněním, včetně odevzdávání zboží a problematiky bezpečnosti osob), čl. 8.3-8.5, 8.8 a 8.10 a 8.11 (jakost, shoda, záruky, práva z vad), čl. 9.1-9.7 a 9.11-9.13 a 9.14 (cena a platební podmínky), čl. 10 (reklamační řízení a náhrada škody), čl. 12 (rozhodčí doložka) a čl. 13.1 (smluvní pokuta a náhrada škody) a 13.2 (zpracování údajů) VOPP. Zároveň se tímto kupující pro případy uvedené v čl. 8.5., 10.1 a 10.5 VOPP vzdává svých práv z vadného plnění a práva na náhradu škody, v rozsahu stanoveném v uvedených člancích.

Tato smlouva nabývá účinnosti dnem podpisu smluvními stranami. Smlouvu je možno měnit pouze písemně.

Smlouva se uzavírá na dobu určitou do ____ . ____ . 2018.

Kupující prohlašuje, že se všemi výše uvedenými přílohami a součástmi smlouvy pečlivě seznámil, že s jejich obsahem souhlasí, a že se jimi cítí být zavázán.

Tato smlouva je vyhotovena ve dvou výtiscích s platností originálu, kdy po jednom vyhotovení obdrží každá smluvní strana. Na důkaz souhlasu s touto smlouvou připojují oprávnění zástupci smluvních stran své podpisy.

V _____, dne ____ . ____ . 2018

V _____, dne ____ . ____ . 2018

Jednatel společnosti

Jednatel společnosti

Věřitel/Beton XY

Dlužník

V _____ dne _____

Vyřizuje:
Váš účet u nás:

Strana: 1 z 1

Věc: Upomínka

Vážený zákazníku,

Dovolujeme si Vás upozornit, že jste nám dosud neuhradil kupní cenu za dodávky našeho zboží, která Vám byla vyúčtována níže uvedenými fakturami. Žádáme Vás proto zdvořile, abyste úhradu provedli do 5 pracovních dnů od doručení této upomínky, případně ve stejné lhůtě sdělili své oprávněné námitky. Pokud byly uvedené faktury již uhrazeny, považujte, prosím, tuto upomínku za bezpředmětnou.

Kontakt:

Faktura	Datum	Měna	Částka	Datum splatnosti	Dny prodlení
1.		CZK	xxx		
2.		CZK	xxx		
Součet upom. faktur		CZK	xxx		

Společnost Beton XY

Adresát:

V _____, dne _____

Věc: Výzva k úhradě dluhu – předžalobní upomínka

Vážení,

dne _____ 2018 byla mezi námi a Vámi, tj. _____, se sídlem _____, IČO: _____ uzavřena kupní smlouva o dodávkách betonu č. _____ (dále jen „Smlouva“).

Na základě Smlouvy jsme Vám dodali _____. Poskytnutí plnění je dokladováno dodacími listy č. _____ ze dne _____ 2018, č. _____ ze dne _____ 2018 a _____ č. _____ ze dne _____ 2018. Cena plnění v celkové výši _____,- Kč Vám byla následně vyúčtována fakturami č. _____ ze dne _____ na částku _____ splatnou dne _____, č. _____ ze dne _____ na částku _____ splatnou dne _____ a č. _____ ze dne _____ na částku _____ splatnou dne _____.

K dnešnímu dni jste v prodlení se zaplacením ceny výše uvedeného plnění dle Smlouvy ve výši _____,- Kč.

Vyzýváme Vás proto tímto k tomu, abyste dlužnou částku _____,- Kč zaplatili nejpozději do _____.

Pro případ, že dluh dobrovolně neuhradíte, Vás upozorňujeme na to, že přistoupíme k jeho vymáhání soudní cestou. Buďte pro ten případ srozuměni s tím, že strana neúspěšná ve sporu hradí druhé straně náhradu nákladů řízení.

Za společnost Beton XY:

jedenatel společnosti

Splátkový kalendář

Dlužník se zavazuje uhradit věřiteli svůj závazek ve výši _____, - Kč v následujících splátkách:

- 1 – dne _____, - Kč
- 2 – dne _____, - Kč
- 3 – dne _____, - Kč
- 4 – dne _____, - Kč
- 5 – dne _____, - Kč
- 6 – dne _____, - Kč
- 7 – dne _____, - Kč
- 8 – dne _____, - Kč

Splátky závazku budou poukazovány na účet vedený u _____,
č. ú. _____/_____, nebo proti podpisu v hotovosti na viděnou.

Datum a místo: _____

Věřitel

Dlužník

Poznámka: Tento splátkový kalendář je vhodné použít jako přílohu dohody o uznání dluhu.

UZNÁNÍ ZÁVAZKU SE SPLÁTKOVÝM KALENDÁŘEM

Níže podepsaná obchodní společnost:

Název společnosti: _____

Jednající: _____

sídlo: _____

IČ: _____

OR: (dále jen: „Dlužník“)

číní toto prohlášení:

I/ Na základě kupních smluv č. _____ ze dne _____ a č. _____ ze dne _____, uzavřené se společností _____, (dále jen „Věřitel“), jsme od Věřitele odebrali betonovou směs, jejichž kupní cena nám byla vyúčtována mj. těmito fakturami:

číslo fa.	datum vystavení	datum splatnosti	zůstatek	částka	provoz
celkem					

II/ Dlužník dluží Věřiteli ke dni podpisu této dohody z výše uvedeného důvodu částku _____,- Kč (slovy: _____,-). Dlužník svůj závazek zaplatit Věřiteli kupní cenu ve výši _____,- Kč uznává, prohlašuje tuto částku za svůj pravý a splatný dluh vůči Věřiteli a zavazuje se jej zaplatit v souladu s článkem III/ níže.

III/ Dlužník se zavazuje uhradit dluh specifikovaný v člancích I/ a II/ tohoto uznání závazku, pod ztrátou výhody splátek, formou splátek na účet Věřitele č. _____/_____ vedený u _____, a to následujícím způsobem:

1. splátka ve výši _____, - Kč splatná do _____
2. splátka ve výši _____, - Kč splatná do _____
3. splátka ve výši _____, - Kč splatná do _____

IV/ Za den zaplacení se považuje den, v němž je příslušná částka připsána na účet Věřitele uvedený v čl. III a při úhradě v hotovosti dnem složení příslušné částky do pokladny Věřitele.

V/ V případě, že Dlužník poruší podmínky splácení dluhu uvedené v tomto uznání závazku a nezaplatí kteroukoliv ze splátek, byť i jen v část, včas, je Věřitel oprávněn požadovat okamžitou úhradu celého zbývajícího dluhu spolu s veškerým příslušenstvím pohledávky aj., přičemž za termín splatnosti pohledávek se pro účely výpočtu úroků z prodlení, smluvních pokut a penále budou považovat původní termíny splatnosti pohledávek plynoucí se shora specifikovaného závazkového vztahu dle původních faktur vystavených Věřitelem specifikovaných v čl. I výše.

VI/ Toto uznání závazku se splátkovým kalendářem je vyhotoveno ve třech stejnopisech, z nichž obdrží jedno vyhotovení Věřitel a jedno si ponechá Dlužník.

VII/ Účastníci shodně prohlašují, že si tuto listinu před jejím podpisem přečetli, že byla vyhotovena podle jejich pravé a svobodné vůle, určitě, vážně a srozumitelně, nikoliv v tísní za nápadně nevýhodných podmínek.

VIII/ Účastníci potvrzují autentičnost této listiny svým podpisem.

V _____ dne _____

Dlužník:

společnost

Věřitel svým podpisem potvrzuje převzetí výše uvedeného uznání závazku s tím, že pro případ, že ze strany Dlužníka budou beze zbytku dodrženy výše uvedené platební podmínky, je připraven nepožadovat nadále zaplacení příslušenství pohledávky.

Věřitel:

společnost

