

Postupy při vymáhání pohledávek v obchodně právních vztazích a úspěšnost jejich použití v praxi

Bc. Tereza Pelikánová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza PELIKÁNOVÁ**
Osobní číslo: **M07816**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Postupy při vymáhání pohledávek v obchodně právních vztazích a úspěšnost jejich použití v praxi**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum odborné literatury zabývající se problematikou vymáhání pohledávek.
- Charakterizujte způsoby zajištění pohledávek v obchodně právních vztazích.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu zajištění pohledávek ve firmě XY.
- Popište stávající nedostatky ve způsobech vymáhání pohledávek ve firmě XY a navrhněte možnosti zlepšení tohoto stavu.

Závěr


Rozsah diplomové práce: cca 70
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- [1] BAŘINOVÁ, D., VOŽŇÁKOVÁ, I. Pohledávky - právně, daňově, účetně. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] NESNÍDAL, J. Kladivo na dlužníky. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 1996. 135 s. ISBN 80-857-8983-3.
- [3] PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. Olomouc: ANAG, 2009. 110 s. ISBN 978-80-7263-534-4.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Bohumil Vrána**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **7. června 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. srpna 2010**

Ve Zlíně dne 7. června 2010


prof. Dr. Ing. Drahošmila Pavelková
děkanka




prof. RNDr. René Wakoun, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má ÚTP ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

20.8.2010



.....

¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejněním a užitím prací:

(1) Využití díla nezahnuje zveřejněním disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, a kterých produkuje obhájce, včetně postupů spojených s výsledkem obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stavu není předán třetí osobě.

(2) Učitelé diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nepříteli při zpracování, dříve předáním výsledků zveřejněním kvalifikační veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě zpracování výsledků, tak se má komer obhajoba práce, pokud si má ze zveřejnění práce patřičnou na své osobní výpis, spíše jako nezumožňuje.

(3) Pokud se zveřejnění práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právu obchodním značkám a o právu ochrany výtvarného díla (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, § 43 odst. 1

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, učitel ani učitel na účelem příručce nebo učebního doprovodného nebo přílohu přílohy, k výuce nebo k vlastní potřebě dítě vybrané během nebo studiem že splnil školních nebo studijních povinností vyžadovaných z jeho právního vztahu ke škole nebo školské či vzdělávacího zařízení školní dítě.

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právu obchodním značkám a o právu ochrany výtvarného díla (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, § 40 školské dítě:

(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na ucpání školní učebnice a učitel školního dítě (7.35 odst.

1) Odpovídá-li autor některého díla učitel svolení bez závažného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat snížení či zrušení práva učitel v soudu. Ustanovení § 35 odst. 7 tohoto ustanovení.

(2) Školní učitelé jinak, může mít školního dítě své dílo než je poskytnut, jinými lidmi, není-li to v souvislosti s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jiná osoba školního dítě z učebnice jiná školního v souvislosti s vlastní díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přání učitel přešel na úroveň učebnice, které na úroveň díla vyžadují, a to podle odstavce 1 až do jejich závěrečné úrovně, přitom se přihlíží k její výšce úroveň školní nebo školního či vzdělávacího zařízení z učitel školního dítě podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá postupem vymáhání pohledávek v obchodně právních vztazích. Zaměřuje se na obchodní společnost XY a na její způsoby řešení pohledávek.

V teoretické části práce seznamuje se zákony zabývajícími se danou problematikou, se základními pojmy, týkajícími se pohledávek, charakterizuje jednotlivé formy jejich zajištění a vymáhání.

Praktická část je již konkrétním popisem zvolené společnosti, hlavně její ekonomickou charakteristikou. Analyzuje vývoj a současný stav pohledávek a jejich řešení v určitém období a na základě zjištění navrhuje zlepšení vedoucí k jejich účinnějšímu vymáhání

Klíčová slova: pohledávka, závazek, zajištění, soudní vymáhání, mimosoudní vymáhání, dlužník, věřitel.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with procedures of a debt collection in commercial law relationships. It is focused on company XY and on methods how debts are solved.

A theoretical part introduces the legislative that deals with the issue of debts, introduces basic concepts relating to debts, defines form of reinsurance and collection of debts.

A practical part is a specific description of the company, especially its economical characteristic. Analyse development and current status of debts and their solution for a certain period. Based on the analysis recommends improvement that leads to better collection of debts.

Keywords: debt, obligation, reinsurance, judicial enforcement, non-judicial enforcement, debtor, creditor.

Tímto bych chtěla poděkovat JUDr. Bohumilu Vránovi za cenné rady, doporučení a vedení mé diplomové práce.

Dále děkuji Radce Mačákové za ochotu při poskytnutí potřebných podkladů a za odborné konzultace, rady a postřehy.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 POHLEDÁVKY A ZÁVAZKY Z POHLEDU ZÁKONA	13
1.1 OBČANSKÝ ZÁKONÍK.....	14
1.2 OBCHODNÍ ZÁKONÍK	14
1.3 OBČANSKÝ SOUDNÍ ŘÁD.....	15
2 ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	16
2.1 SMLOUVA.....	16
2.2 INFORMACE.....	16
2.3 ZÁLOHA	17
2.4 POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	17
2.5 ZÁSTAVNÍ PRÁVO	17
2.6 ZADRŽOVACÍ PRÁVO	19
2.7 UZNÁNÍ ZÁVAZKU	19
2.8 RUČENÍ.....	20
2.9 BANKOVNÍ ZÁRUKA	20
2.10 DOKUMENTÁRNÍ AKREDITIV	21
2.11 DOKUMENTÁRNÍ INKASO.....	21
2.12 SMLUVNÍ POKUTA	22
2.13 SMĚNKA	22
2.14 FAKTORING	22
2.15 FORFAITING.....	23
2.16 KAPITALIZACE POHLEDÁVEK	23
2.17 FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ	23
3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	24
3.1 MOŽNOSTI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI MIMOSOUDNÍ CESTOU	24
3.1.1 Inkasní kanceláře.....	24
3.1.2 Zápočet pohledávek	24
3.1.3 Postoupení pohledávky	24
3.1.4 Zajišťovací převod práva	25
3.1.5 Převzetí dluhu.....	25
3.1.6 Plnění poukázkou.....	26
3.1.7 Dohoda o srážkách ze mzdy a jiných příjmů	26
3.1.8 Výhrada vlastnického práva.....	26
3.1.9 Notářský nebo exekutorský zápis.....	26
3.1.10 Rozhodčí řízení	27
3.1.11 Mediační řízení.....	27
3.2 MOŽNOSTI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI SOUDNÍ CESTOU	28
3.2.1 Soudní řízení	28
3.2.1.1 Řízení nalézací.....	28
3.2.1.2 Řízení vykonávací (soudní výkon rozhodnut – exekuce).....	29
3.2.2 Exekuční řízení.....	31

3.2.2.1	Klasické soudní řízení vykonávací (výše zmíněno)	31
3.2.2.2	Exekuční řízení prováděné soudními exekutory	31
3.2.3	Exekuční tituly	31
3.2.4	Insolvenční řízení	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY	36
4.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY	37
4.1.1	Počet a vývoj zaměstnanců	38
4.2	SWOT ANALÝZA	38
4.2.1	Silné stránky	38
4.2.2	Slabé stránky	39
4.2.3	Příležitosti	39
4.2.4	Hrozby	39
5	ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V PODNIKU XY	40
5.1	EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU	40
5.1.1	Analýza oběžného majetku	40
5.1.2	Likvidita podniku	42
5.2	POHLEDÁVKY V PODNIKU XY	43
5.3	FORMY ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK V PODNIKU XY	44
5.3.1.1	Smlouva	44
5.3.1.2	Informace	44
5.3.1.3	Záloha	44
5.3.1.4	Hotovostní platba	45
5.3.1.5	Zástavní právo	45
5.3.1.6	Směnka	45
5.3.1.7	Pojištění pohledávek	45
5.4	POSTUP PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ XY	45
5.4.1.1	Upomínka telefonická, osobní, písemná	46
5.4.1.2	Splátkový kalendář, uznání závazků	46
5.4.1.3	Postoupení pohledávky	47
5.4.1.4	Zápočet pohledávky	47
5.4.1.5	Přistoupení k závazku	47
5.4.1.6	Inkaso	47
5.4.1.7	Soudní vymáhání	47
5.4.1.8	Insolvenční řízení	48
5.4.2	Pohledávky v jednotlivých letech	49
5.4.2.1	Vývoj pohledávek a jejich dle doby po splatnosti v roce 2006	50
5.4.2.2	Vývoj pohledávek dle doby po splatnosti v roce 2007	51
5.4.2.3	Vývoj pohledávek dle doby po splatnosti v roce 2008	52
5.4.2.4	Vývoj pohledávek dle doby po splatnosti v roce 2009	53
6	ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY VE ZPŮSOBECH ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V PODNIKU XY A DOPORUČENÍ K JEJICH NA ZLEPŠENÍ	55
6.1	NEDOSTATKY A NÁVRHY NA JEJICH ZLEPŠENÍ	55
6.1.1	Informace	55
6.1.2	Správce pohledávek	56

6.1.3	Smlouva.....	57
6.1.4	Záloha.....	58
6.1.5	Pojištění pohledávek	59
6.1.6	Faktoring	59
6.1.7	Zástavní právo	59
6.1.8	Řešení pohledávek - upomenutí	59
6.1.8.1	1. upomenutí	60
6.1.8.2	2. Upomenutí, uznání závazků, splátkový kalendář	61
6.1.8.3	Předání k soudnímu vymáhání.....	61
6.1.8.4	Porovnání návrhu a současného stavu	62
6.2	SHRNUTÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ NAVRHOVANÝCH ZLEPŠENÍ.....	62
7	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Pro většinu věřitelů se problémy současného trhu, tedy především celkové zhoršení platební morálky, růst insolventnosti odběratelů, snížení objemu zakázek a další negativní jevy provázející hospodářskou krizi, staly novým impulsem k urychlenému hledání nových řešení problémů pohledávek po lhůtě splatnosti a tím i k prevenci a minimalizaci vlastních finančních ztrát. V současnosti stále mnohým podnikatelům slouží dlužné částky jako dostupný a především levný úvěr. Je nemálo těch, kteří již ve chvíli, kdy podepisují obchodní smlouvu či úvěr, nehodlají z něj plnit ani haléř. Napomáhá jim k tomu i stávající domahatelnost práva.

V mé diplomové práci se budu zabývat pohledávkami, se zaměřením na pohledávky vzniklé z obchodních vztahů. Tato problematika je v dnešní době velmi aktuálním problémem, se kterým se potýká ne jeden podnik. Protože představují většinou velkou část aktiv dané společnosti, je nutno se zaměřit na řešení tohoto problému, jelikož výše a rychlost jejich zaplacení má nemalý vliv na likviditu podniku.

Teoretická část práce objasní základní pojmy týkající se pohledávek a závazků. Seznámí nás se základními zákony, které se zabývají danou problematikou. V další části jsou uvedeny způsoby zajištění pohledávek a dále způsoby jejich vymáhání jak mimosoudní cestou, tak cestou s pomocí soudů.

V praktické části bude představena společnost XY. Bude analyzována její ekonomická situace, hlavně stav a vývoj pohledávek v letech 2006-2009 a způsoby jejich řešení. Dále práce charakterizuje jednotlivé způsoby zajištění a vymáhání, které firma XY v současné době využívá. Na základě těchto analýz budou navržena určitá doporučení a návrhy, které by podniku XY měli dopomoci ke zlepšení stávajícího stavu pohledávek této firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLEDÁVKY A ZÁVAZKY Z POHLEDU ZÁKONA

Pohledávkou se obecně rozumí nárok (právo) věřitele na určité plnění od dlužníka. Dlužník je povinen svůj závazek (povinnost) vůči věřiteli splnit. Právní vztah mezi věřitelem a dlužníkem je závazkovým právním vztahem. Nárok věřitele má dlužník povinnost splnit ve sjednané lhůtě a výši. Nesplněním této povinnosti se dlužník ocitá v prodlení. Problematika pohledávek a závazků a závazkových právních vztahů je upravena v řadě právních předpisů.

Obsah pojmu pohledávka vyplývá především z těchto základních právních předpisů:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- zákon č. 99/1963Sb., občanský soudní řád.

Po zásadní novelizaci se občanský zákoník stal od 1. ledna 1992 základní a obecnou úpravou majetkových vztahů fyzických a právnických osob, za podmínky, že tyto vztahy neupravují zvláštní zákony. Mezi takové zvláštní zákony patří i obchodní zákoník, který upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy a některé jiné vztahy s podnikáním související. Úprava provedená obchodním zákoníkem je však pouze dílčí, bere v úvahu především specifický charakter vztahů mezi podnikateli a praktické potřeby podnikání a obchodu.

Zatímco občanský zákoník plní funkci základního právního předpisu, společného pro obě odvětví soukromého práva – občanského práva a obchodní práva, - postihuje obchodní zákoník zvláštnosti typické pro vztahy mezi podnikateli při jejich podnikatelské činnosti.[2]

Vztah obchodního zákoníku a občanského zákoníku lze charakterizovat jako vztah zákona zvláštního a zákona obecného. Vše co se týká např. účastníků právních vztahů, pokud jde o vlastnictví, způsoby jeho nabývání, věcná práva, právní úkony a předpoklady jejich platnosti, smlouvy a další majetkové vztahy – to vše je upraveno v občanském zákoníku. Bez ohledu na to, zda jde o fyzické osoby, právnické osoby nebo o stát. Vztahy, které jsou typické právě jen pro sféru podnikání a obchodu upravuje obchodní zákoník. [2]

Mezi další důležité právní předpisy, které řeší nebo souvisí s řešením problematiky pohledávek a závazků a závazkových právních vztahů, patří:

- zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád)
- zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní
- zákon č. 500/2004 Sb., o správním řízení (správní řád)
- zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů,
- zákon č.26/200 Sb., o veřejných dražbách
- zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

a další.

1.1 Občanský zákoník

Působnost občanského zákoníku je v ustanovení § 1, odst. 2 upravena následovně:

„(2) Občanský zákoník upravuje majetkové vztahy fyzických a právnických osob, majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob, pokud tyto občanskoprávní vztahy neupravují jiné zákony.“ [4], [9]

V poznámce pod čarou výslovně odkazuje na §261, odst. 2 ObchZ. To znamená, že občanskoprávní vztahy, upravené jinými zákony než občanských zákoníkem, mají vůči němu postavení úpravy zvláštní. Tato úprava má pak při aplikaci přednost před úpravou obecnou. [2]

§ 488

Závazkový právní vztah

„Závazkovým vztahem je právní vztah, ze kterého věřiteli vzniká právo na plnění (pohledávka) od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek.“

Můžeme tedy zjednodušeně říct, že pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka. Tomuto právu odpovídá povinnost dlužníka splnit svůj závazek vůči věřiteli. [10]

1.2 Obchodní zákoník

Obchodní zákoník představuje zvláštní zákon, který mnohé vztahy obsažené v občanském zákoníku upravuje odchylně. Odchylná úprava vylučuje pro tyto vztahy platnost občanského zákoníku.[2]

Působnost obchodního zákoníku je upravena:

§ 1

„(1) Tento zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související.“

„(2) Právní vztahy uvedené v odstavci 1 se řídí ustanoveními tohoto zákona. Nelze-li některé otázky řešit podle těchto ustanovení, řeší se podle předpisů práva občanského. Nelze-li je řešit ani podle těchto předpisů, posoudí se podle obchodních zvyklostí, a není-li jich, podle zásad, na kterých spočívá tento zákon.“ [4]; [11]

Dále se danou problematikou zabývá:

§261

„(1) Tato část zákona upravuje závazkové vztahy mezi podnikateli, jestliže při jejich vzniku je zřejmé s přihlédnutím ke všem okolnostem, že se týkají jejich podnikatelské činnosti.“

„(2) Touto částí zákona se řídí rovněž závazkové vztahy mezi státem nebo samosprávnou územní jednotkou a podnikateli při jejich podnikatelské činnosti, jestliže se týkají zabezpečování veřejných potřeb. K tomuto účelu se za stát považují i státní organizace, jež nejsou podnikateli, při uzavírání smluv, z jejichž obsahu vyplývá, že jejich obsahem je uspokojování veřejných potřeb.“ [4]

1.3 Občanský soudní řád

Zákon č. 99/1963Sb. Občanský soudní řád upravuje postup soudu a účastníků v občanském soudním řízení. V občanském soudním řízení projednávají a rozhodují soudy spory a jiné právní věci, které vyplývají z občanskoprávních, obchodních, pracovních a rodinných vztahů, pokud je podle zákona neprojednávají a nerozhodují o nich jiné orgány. V části šesté § 251 – 253 řeší výkon rozhodnutí ukládající zaplacení peněžité částky.

V další kapitole mé práce budu charakterizovat jednotlivé zajišťovací a vymáhací prostředky. Ke každému bude uvedena jeho zákonná úprava.

2 ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

V případě, že dlužník není schopen plnit své závazky, které má vůči věřitelům a nemá dostatečný majetek, z něhož by mohly být dluhy uhrazeny, nemohou být pohledávky všech věřitelů uspokojeny v plné výši. V takovém případě má vždy výhodnější postavení ten věřitel, který má pohledávky vůči dlužníku zajištěny některým ze zajišťovacích právních institutů.

Zajišťovací prostředky plní zpravidla dvojí funkci – především svou existencí nutí dlužníka, aby svůj závazek splnil včas a řádně (funkce zajišťovací), teprve když dlužník pohledávku neuhradí nebo pohledávka nezanikne jiným způsobem, nastupuje uhrazovací funkce zajištění, tzn., že některé zajišťovací instrumenty dávají věřiteli možnost, aby jeho splatná pohledávka byla uspokojena, přestože není splněna dlužníkem dobrovolně. [8]

Je radno se proto držet rad nejen právníků, že předpoklady pro vzájemné dodržení dohodnutých povinností je nutné vytvářet již v období navazování kontaktů, ověřování spolehlivosti obchodního partnera, formulování vlastního textu smlouvy, jakož i při sjednávání způsobů jistění závazku u obchodního partnera. Následné právní řešení je pak pro mnohé věřitele dlouhodobou a drahou záležitostí, kde předem nelze určit pozitivní výsledek, a to i přes subjektivní pocit dostatku důkazního materiálu. [3]

2.1 Smlouva

Rozhodující předpoklad pro vznik pohledávky je uzavření smlouvy.

Základem předejití nesplnění závazku je dobrá smlouva. Pozornost věnovaná přípravě smlouvy je mimo jiné nejlepší zárukou splnění závazků, které z ní vyplývají. A naopak mnohé problémy s neplněním závazků mají kořeny už v samotné smlouvě. [2]

Pro případné vymáhání pohledávky je důležité, jaký je obsah smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky. Při sestavování smlouvy je třeba volit jednoznačné výrazy. Jakékoliv změny a odchylky od smlouvy je nutné řešit písemným dodatkem se souhlasem všech zúčastněných stran. Obecná úprava je obsažena v §43 ObčZ. a násl. v §261 až 408 ObchZ, zvláštní ustanovení potom v §409 až 728 ObchZ. [1]

2.2 Informace

Každá firma by měla ve zvýšené míře věnovat pozornost informacím, které ji mohou nějakým způsobem ovlivnit. Informace o obchodních partnerech lze získat z vnitřních a vněj-

ších zdrojů. Významným vnitřním zdrojem jsou poznatky o dosavadní platební morálce obchodního partnera. Vnější informace se dělí na:

- Kancelářské (administrativní, identifikační) informace – obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík. Zde nalezneme právní formu společnosti, rok založení, kontakty, atd.
- Kreditní informace – slouží k analýze solventnosti obchodního partnera. Kromě základních finančních charakteristik obsahují informace o dosavadní platební disciplíně. Získat tyto informace je náročnější, využít k tomu můžeme různé informační kanceláře a zdroje. (Dun & Bradstreet, Intercredit, Obchodní věstník...) [1]

2.3 Zálaha

Formou zálohy bývá placená část nebo i celá hodnota smlouvené ceny dodávky. Její výše není dána žádným předpisem a závisí na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem.

Patří k často využívaným prostředkům, jimiž si lze poměrně účinně zajistit splnění peněžitého závazku. Poskytnutí zálohy, popř. platby celé ceny, nevyplývá z žádného právního předpisu a závisí tedy zcela na dohodě účastníků závazkového vztahu. [3]

2.4 Pojištění pohledávek

Pohledávku lze i pojistit. Služba spočívající v náhradě škody dodavateli vzniklé v důsledku nezaplacení pohledávky odběratelem, a to z předem stanovených důvodů, např. z důvodu platební neschopnosti nebo platební nevůle. Pojišťovna vyplácí příslušné plnění snížené o spoluúčast pojištěného (dodavatele). Pojišťovna je také schopna převzít vymáhání pohledávek, náklady na vymáhání pohledávek jsou součástí pojistného plnění. Pojistné se stanovuje jako procento z pojištěného obrátu. Zákonná úprava je obsažena v zákoně č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě. [12]

2.5 Zástavní právo

Je jedním ze zajišťovacích prostředků, který je upraven podle ObčZ, §152 - §172.

Zástavní právo je jedním z nejvýznamnějších způsobů zajištění pohledávky. Ustanovení §152 ObčZ. vymezuje zástavní právo tak, že slouží k zajištění pohledávky pro případ, že

dluh, který jí odpovídá, nebude včas splněn s tím, že v tomto případě lze dosáhnout uspokojení z výtěžku z peněžní zástavy.

Osoba oprávněná ze zástavního vztahu, tj. osoba, jejíž pohledávku zástavní právo zajišťuje, se nazývá zástavní věřitel. Osobou, která je povinna strpět uspokojení věřitelovy pohledávky z výtěžku peněžní zástavy, je zástavce (zástavní dlužník), který může, ale nemusí být současně dlužníkem zajišťované pohledávky.

Zástavním právem může být zajištěna pohledávka peněžitá i nepeněžitá, přičemž zástavní právo se vztahuje jak na pohledávku samotnou, tak na její příslušenství, tj. zejména úroky z prodlení, náklady spojené s uplatněním pohledávky (náklady soudního řízení). Je-li zástavním právem zajištěna nepeněžitá pohledávka, je zajištěna do výše její obvyklé ceny určené v době vzniku zástavního práva.

Zástavním právem lze také zajistit pohledávku, která neexistuje, ale má vzniknout v budoucnu, anebo pohledávku, jejíž vznik je závislý na splnění nějaké podmínky.

Zástavní právo vzniká buď na základě shodného projevu vůle stran, tj.:

- Na základě písemné smlouvy o zřízení zástavního práva (tzv. smluvní zástavní právo)
- Na základě rozhodnutí soudu o schválení dohody o vypořádání dědictví

Dále může zástavní právo vzniknout bez ohledu na projev vůle stran, tj.:

- Na základě rozhodnutí soudu nebo správního úřadu (za podmínek stanovených zákonem) – tj. soudcovské zástavní právo
- Ze zákona (tzv. zákonné zástavní právo)

Ke vzniku zástavního práva se vyžaduje, aby ten, kdo dává věc do zástavy, byl vlastníkem zastavené věci, nebo aby vlastník věci vyslovil se zastavením souhlas. [8]

Zástavní právo plní dvojí funkci:

- Zajišťovací – vede dlužníka ke splnění povinnosti splatit dluh.
- Uhrazovací – pro případ, že dlužník závazek nesplní, dává věřiteli možnost uspokojit svoji pohledávku z předmětu zástavy. [2]

2.6 Zadržovací právo

Řečeno slovy zákona spočívá smysl zadržovacího práva v tom, že osoba, která je povinna vydat cizí movitou věc, kterou má u sebe, může ji zadržet k zajištění své splatné pohledávky, kterou má proti osobě, jíž by jinak byl povinen věc vydat. Zde pozorujeme první podmínky - musí jít o movitou věc a pohledávka musí být již splatná. Zadržovací právo může však vzniknout i k zajištění dosud nesplacené pohledávky, a to v případě zahájeného insolvenčního řízení, ve kterém se řeší úpadek nebo hrozící úpadek dlužníka. Zadržovací právo vznikne jednostranným úkonem oprávněné osoby, kterým vyjadřuje svou vůli zadržet věc. Nemusí tedy nikterak souhlasit vlastník věci (což by asi patrně nesouhlasil nikdy). Ovšem oprávněná osoba je povinna bez zbytečného odkladu vyrozumět dlužníka o zadržení věci a jeho důvodech. Forma takového vyrozumění závisí na tom, zda smlouva, na jejímž základě má věc u sebe, byla uzavřena písemně či nikoliv. Pokud byla uzavřena písemně, musí být i vyrozumění písemné. Zadržovací právo zaniká zánikem zajištěné pohledávky, zánikem zadržené věci, anebo vydáním zadržené věci dlužníkovi. Zvláštním způsobem, který je možno chápat jako zvláštní dohodu o změně předmětu, je možnost zániku práva i tehdy, jestliže dlužník poskytne oprávněné osobě s jejím souhlasem jinou jistotu (lze např. sjednat nové zástavní právo). [13]

Zákonná úprava: ObčZ, §175-180.

2.7 Uznání závazku

Uznání závazku je nejsnadnějším způsobem, jakým věřitel právně zajistí svou pohledávku. Uznání závazku může mít i rozhodující význam v případě, že věřitel počítá s právním vymáháním své pohledávky, ale má pochybnosti, jestli bude v příp. soudním řízení schopen prokázat, že jeho pohledávka skutečně vznikla (např. dojde ke ztrátě dodacích listů, dokládajících převzetí zboží). Podstata uznání závazku spočívá v prohlášení dlužníka, kterým potvrzuje věřiteli, že svůj závazek uznává. Tím, že dlužník svůj závazek v předepsané právní formě uzná, zakládá se právní domněnka, že závazek v době uznání existoval. Od uznání začíná také běžet nová promlčecí doba dle § 407 ObchZ. v délce čtyř let ode dne tohoto uznání. Ve vztazích mezi podnikateli při podnikatelské činnosti pro uznání závazku platí § 323 ObchZ. Dle tohoto ustanovení musí uznání závazku splňovat:

- uznání závazku musí být vždy písemné.
- uznání závazku musí být patrné, o jaký závazek se jedná. (např. zaplacení kupní ceny z kupní smlouvy)

- označení osoby věřitele a vyjádření vůle dlužníka, že závazek uznává.

Dle výkladu soudů také platí, že obdrží-li věřitel písemné prohlášení dlužníka, že dal příkaz k úhradě pohledávky bance, lze toto prohlášení považovat za písemné uznání závazku za předpokladu, že z obsahu tohoto prohlášení nebo z odkazu na fakturu, vyúčtování, upomínku apod. bude zřejmé, jaký určitý závazek se uznává.

Za uznání závazku je možné pokládat sdělení dlužníka o tom, že dává příkaz, aby vyúčtovaná částka byla zaplacená v určitý den, a ve sdělení zároveň uvede, že úhrada nemohla být provedena včas pro nedostatek finančních prostředků na běžném účtu.

Obchodní zákoník neukládá dlužníkovi povinnost uznat závazek, tj. pokud dlužník odmítne závazek uznat, nejedná se o porušení žádné právní povinnosti.

Uznání závazku ze své podstaty umožňuje upravit obchodní vztah mezi věřitelem a dlužníkem tak, aby nedošlo k jeho podstatnému narušení. Uznání závazku může obsahovat také platební kalendář. [14]

2.8 Ručení

Ručení je zajišťovací vztah, který na rozdíl od práva zástavního nevzniká mezi věřitelem a dlužníkem, ale mezi věřitelem a třetí osobou odlišnou od dlužníka. Ručením se zabezpečuje uspokojení pohledávky věřitele, který může uspokojení své pohledávky dosáhnout z majetku třetí osoby, tj. ručitelem. Tím se zmenšuje riziko věřitele spojené s návratností jeho pohledávky.

Ručitelem je ten, kdo je povinen uspokojit pohledávku věřitele v případě, že ji neuspokojí dlužník. Za jednu pohledávku se může zaručit jeden nebo více ručitelů. Ručitel může ručit za celou pohledávku nebo pouze za část.

Ručení vzniká na základě písemného prohlášení ručitele adresovaného věřiteli, čímž ručitel bere na sebe odpovědnost vůči věřiteli, že pohledávku uspokojí, když ji neuspokojí dlužník. [1]

Zákonná úprava: ObčZ, §546-550; ObchZ, §303-312.

2.9 Bankovní záruka

Bankovní záruka je specifickým druhem ručení, kde v roli ručitele vystupuje banka. Bankovní záruka vzniká vystavením záruční listiny bankou. Záruční listina musí mít písemnou formu a obsahuje prohlášení banky, že uspokojí závazek věřitele, jestliže dlužník svůj zá-

vazek nesplní nebo jestliže nastanou jiné podmínky. Záruční listina obsahuje rovněž údaj o částce, do jejíž výše se banka zavazuje ručit. Není-li v záruční listině uvedeno jinak, banka zavázaná ručením nemůže vůči věřiteli uplatnit námitky, které by jinak mohl vznést samotný dlužník. [15]

Zákonná úprava: ObchZ, §313-322

2.10 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je bankou vystavený písemný závazek, že na základě žádosti klienta (kupujícího, příkazce) a z jeho účtu poskytne oprávněné osobě (beneficientovi, prodávajícímu) určité plnění (zaplatí finanční částku) proti předložení dokumentů, jež dokládají dodání určitého zboží. Dokumenty musí splňovat podmínky akreditivu a musí být předloženy do určité doby a na určitém místě. [16]

Rozlišujeme akreditivy:

Nepotvrzené

Potvrzené

Odvolatelné

Neodvolatelné

Odběratelské

Dodavatelské

Zákonná úprava: ObchZ, §689-690

2.11 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso představuje písemný příkaz prodávajícího své bance, aby pro něj sama či prostřednictvím své korespondentské banky vyinkasovala u třetí osoby určité plnění proti předložení dokumentů, jež dokládají dodání určitého zboží. Banka je poté dle inkasních podmínek vydá kupujícímu proti okamžitému zaplacení nebo proti akceptaci směnky.

Dokumentární inkaso je jako platební instrument využíváno především v mezinárodním obchodě. Na rozdíl od dokumentárního akreditivu nepředstavuje tento platební nástroj žádný závazek ze strany banky - ta inkaso pouze zprostředkovává. [17]

Zákonná úprava: ObchZ, §692-696

2.12 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je zajišťovací institut, který bývá do smluv jakéhokoli typu včleňován poměrně často, protože se jedná o relativně známý způsob, jak zajistit nároky vzniklé z uzavřené smlouvy. Jde o peněžité plnění, které je dlužník povinen uhradit věřiteli z jejich závazkového právního vztahu (kupní smlouva, smlouva o dílo ap.) jako určitou sankci za nesplnění jakékoli (nebo pouze dohodnuté) povinnosti, vyplývající z jejich smluvního vztahu. V případě, že dlužník nesplní včas svoji smluvní povinnost (např. typicky nezaplatí včas kupní cenu), vzniká věřiteli nárok na sjednanou smluvní pokutu. Ovšem vedle toho samozřejmě trvá závazek splnit tuto původní povinnost. Věřitel se ovšem již nemůže dožadovat uhrazení náhrady případně vzniklé škody. Pokud tedy věřiteli nesplněním dlužnických povinností vznikne nějaká škoda, pak se jí nemůže domáhat vedle smluvní pokuty. Použití smluvní pokuty je tak do značné míry i riskantní. V případě, že věřiteli žádná škoda nevznikne v důsledku porušení povinnosti dlužníka, vzniká mu nárok na smluvní pokutu (je-li dohodnuta) v dohodnuté výši. [18]

Zákonná úprava: ObčZ, § 544-545; ObchZ §300-302

2.13 Směnka

Cenný papír, ve kterém výstavce (emitent) bezpodmínečně slibuje osobě ve směnce uvedené (remitentovi), že jí v určené době a na určeném místě zaplatí směnečnou sumu (směnka vlastní), nebo ve kterém výstavce bezpodmínečně přikazuje třetí osobě (směnečníkovi), aby za něj zaplatila osobě ve směnce uvedené směnečnou sumu (v určené době a na určeném místě, cizí směnka) [10]

2.14 Faktoring

Podstatou faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Základem pro vztah je faktoringová smlouva, která stanoví práva a povinnosti obou stran. Cenou faktoringu je faktoringová provize (0,8 – 3% z pohledávky), která je tvořena rizikovou složkou a náklady souvisejícími se zpracováním faktoringu. Odkup pohledávek provádí faktoringová společnost (faktor, např. banka). [20]

2.15 Forfaiting

Postoupení pohledávky dodavatele specializované finanční společnosti (forfaiterovi), který přebírá ve smlouvě přesně určená rizika, spojená s uspokojením této pohledávky. Forfaiter většinou požaduje, aby odběratel přiměřeně zajistil pohledávku (směnkou, bankovní zárukou, akreditivem). Jedná se zpravidla o odkup jednotlivé pohledávky střednědobé či dlouhodobé, která vzniká z určitého obchodního případu. [2]

2.16 Kapitalizace pohledávek

Kapitalizace pohledávky je převod pohledávky vůči společnosti na vlastnický podíl v této společnosti. Kapitalizace pohledávky započtením je realizována zvýšením základního jmění peněžním vkladem. Věřitel upíše akcie za emisní kurz a závazek zaplatit zanikne započtením. Kapitalizace pohledávky splynutím spočívá ve zvýšení základního jmění nepeněžním vkladem. Věřitel vkládá do základního jmění pohledávku postoupením pohledávky dlužníkovi, pohledávka zaniká splynutím osoby věřitele a dlužníka. [21]

2.17 Finanční zajištění

Zajištění pohledávky finančního charakteru sjednané mezi poskytovatelem a příjemcem finančního zajištění jako zástavní právo k finančnímu nástroji, zástavní právo k pohledávce z vkladu, zajišťovací převod finančního nástroje nebo jako zajišťovací převod peněžních prostředků.

§323a

„Finančním zajištěním se v souladu s právem Evropských společenství⁵⁾ rozumí

a) zástavní právo k finančnímu kolaterálu sjednané stranami uvedenými v odstavci 3 za účelem zajištění pohledávky finančního charakteru a

b) převod finančního kolaterálu sjednaný stranami uvedenými v odstavci 3 za účelem zajištění nebo jiného krytí pohledávky finančního charakteru, včetně repo obchodů, přičemž, pokud to povaha finančního kolaterálu připouští, dochází k převodu vlastnického práva k němu n a příjemce finančního zajištění, nebylo-li sjednáno, že nejde o finanční zajištění.“

[4]

3 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

3.1 Možnosti vymáhání pohledávek po splatnosti mimosoudní cestou

3.1.1 Inkasní kanceláře

Firma se musí rozhodnout, jestli bude pohledávky vymáhat pomocí specializovaných inkasních kanceláří či vlastními silami. Náklady na vymáhání pohledávek vlastními silami lze těžko odhadnout, nejsou vidět v účetnictví (jsou zahrnuty ve mzdových nákladech, poštovním, cestovním, nákladech za právní služby apod.). Naproti tomu náklady, které vzniknou při zapojení inkasní kanceláře, jsou podloženým daňovým dokladem, a tedy jsou daňově uznatelným nákladem. Kvalitní inkasní kanceláře nabízí většinou nejen inkaso pohledávek, ale i kompletní správu pohledávek, jako je vyplňování formulářů pro soud, zajišťování informací pro exekuci, jednání s právníky. [1]

3.1.2 Zápočet pohledávek

Zápočet pohledávky (§580-584 ObčZ; §358-364 ObchZ) je způsob zániku závazků v případě, mají-li věřitel a dlužník vzájemné pohledávky. Pokud se vzájemné pohledávky kryjí a některý z účastníků učiní vůči druhému projev směřující k započtení, nastane zánik pohledávek okamžikem, kdy se pohledávky způsobilé k započtení setkají. [22]

3.1.3 Postoupení pohledávky

Postoupení pohledávky (§524-530 ObčZ) je druhem změny závazku, při kterém dochází ke změně v osobě věřitele. Dosavadní věřitel se nazývá též postupitel, věřitel nový postupník.

Podle právního důvodu postoupení pohledávky je rozlišována pohledávka smluvně dohodnutá stranami - pohledávka dobrovolná a pohledávka nezávislá na vůli stran - pohledávka nucená, v jejímž rámci rozlišujeme dále pohledávku vznikající přímo ze zákona a pohledávku založenou na rozhodnutí soudu.

Pohledávka dobrovolná vzniká písemnou smlouvou, podle níž dosavadní věřitel - postupitel, převádí svou pohledávku na věřitele nového - postupníka. S převodem pohledávky přecházejí na postupníka příslušenství a všechna práva s ní spojená.

Nelze postoupit pohledávky, které zanikají nejpozději věřitelovou smrtí (např. právo na bolestné a ztížení společenského uplatnění), dále pohledávky, jejichž obsah by se změnou věřitele změnil (např. závazek ke zhotovení uměleckého díla) a pohledávky nepostižitelné

výkonem rozhodnutí. Možnost postoupení pohledávky lze rovněž předem vyloučit dohodou dlužníka s věřitelem. [23]

3.1.4 Zajišťovací převod práva

Jedním ze způsobů zajištění závazků je zajištění závazku převodem práva (§553 ObčZ). Tento zajišťovací institut zná výslovně pouze občanský zákoník. Podstatou je převod práva dlužníka ve prospěch věřitele k zajištění pohledávky věřitele. Převedené právo musí mít majetkovou hodnotu.

Poněvadž občanský zákoník reguluje pouze zajišťovací převod práva dlužníka, nikoli třetí osoby, mohlo by takové zajištění být sice zřízeno, avšak jako innominátní smlouva, která by se řídila ustanoveními občanského zákoníku o zajišťovacím převodu práva jen podpůrně.

Zajišťovací převod práva musí být proveden na základě písemné smlouvy mezi dlužníkem a věřitelem.

Převedené právo na základě zajišťovacího převodu má podle převažujících názorů povahu práva převedeného s rozvazovací podmínkou, jejíž nastoupení je vázáno na splnění zajištěného závazku. Tím se tento institut liší od fiduciární pohledávky, která předpokládá zpětný převod práva. [24]

3.1.5 Převzetí dluhu

Převzetí dluhu (§531-532 ObčZ) vzniká jako způsob změny závazku písemnou dohodou třetí osoby s dlužníkem, že přejímá jeho dluh. Převzetí dluhu vyžaduje souhlas věřitele, který lze dát jako původnímu, tak novému dlužníkovi.

Zvláštní případ nastává, jestliže třetí osoba písemnou dohodou s věřitelem převezme dluh bez dohody s dlužníkem. V takovém případě se třetí osoba stane dlužníkem vedle původního dlužníka.

Námítky původního dlužníka vůči věřiteli může uplatnit i dlužník, který dluh převzal.

Obsah závazku se převzetím dluhu nemění. Zajištění závazku poskytnuté třetími osobami však trvá jen tehdy, jestliže tyto osoby vysloví s převzetím dluhu souhlas.

3.1.6 Plnění poukázkou

(§535-539 ObčZ) Poukázkou se opravňuje poukazník vybrat plnění u poukázaného a poukázaný se zmocňuje, aby splnil poukazníkovi na účet poukazatele.

Přímý nárok nabude poukazník proti poukázanému jen tehdy, obdrží-li projev poukázaného, že poukázkou přijímá.

3.1.7 Dohoda o srážkách ze mzdy a jiných příjmů

Věřitel a dlužník spolu uzavírají dohodu o srážkách ze mzdy či jiného příjmu k uspokojení pohledávky (§551 ObčZ). Dlužník v dohodě vysloví souhlas, aby mu zaměstnavatel z jeho mzdy (platu) prováděl srážky a ty vyplácel věřiteli. Takto lze uspokojit pouze peněžitou pohledávku. Dohodnuté srážky ze mzdy nesmějí činit více, než by činily srážky při výkonu rozhodnutí. Dohoda o srážkách ze mzdy či jiných příjmů musí mít vždy písemnou formu. Nedostatek písemné formy zakládá její neplatnost. Jakékoliv změny této dohody vyžadují opět písemnou formu. I přes uzavřenou dohodu o srážkách ze mzdy je dlužník oprávněn plnit věřiteli přímo. Naproti tomu není věřitel oprávněn požadovat plnění přímo na dlužníkovi mimo plnění poskytované srážkami ze mzdy (platu, jiných příjmů). [25]

3.1.8 Výhrada vlastnického práva

Výhrada vlastnického práva je (§ 601 ObčZ) písemné ujednání mezi kupujícím a prodávajícím, že prodávající nabude vlastnické právo k prodávané věci až po jejím úplném zaplacení. Proávající může při prodlení s platbou snadno uplatnit právo na vydání věci z titulu ochrany vlastnického práva. Sjednáním výhrady vlastnického práva není odběratel mimo jiné oprávněn věc dále prodat, jinak se vystavuje trestnímu stíhání za zpronevěru. [26]

3.1.9 Notářský nebo exekutorský zápis

S dlužníkem můžeme uzavřít dohodu formou notářského zápisu podle §71a zákona č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád), v platném znění, nebo podle §78 zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů, v platném znění, a to i před vznikem konkrétního sporu.

V takto uzavřené dohodě se dlužník zaváže splnit pohledávku nebo jiný nárok druhého účastníka vyplývající ze závazkového právního vztahu, kdy zároveň svolí, aby podle tohoto zápisu byl nařízen a proveden výkon rozhodnutí (exekuce), jestliže svou povinnost řá-

ně a včas nesplní. V takovém případě tedy pro budoucí výkon postačí pouze originál této dohody, na základě kterého je možno zahájit výkon pohledávky, jež nebyla řádně splacena ve lhůtě sjednané dohodou. [6]

3.1.10 Rozhodčí řízení

System spočívá v přenesení rozhodovací pravomoci ze soudu na rozhodce. Aby mohlo řízení proběhnout, je nutno splnit dvě podmínky.

- Základním předpokladem pro to, aby mohl o věci rozhodovat rozhodce, je skutečnost, že jde o majetkové spory, k jejichž projednání a rozhodnutí by jinak byla dána pravomoc soudu a bylo by možné o jejich předmětu uzavřít smír. Rozhodčí řízení nelze vést o sporech vzniklých v souvislosti s výkonem rozhodnutí, nebo vyvolaných konkurzem či vyrovnáním.
- Druhou nezbytnou podmínkou je dohoda stran vyjadřující vůli, aby byl spor rozhodnut právě prostřednictvím rozhodce.

Existují dva typy rozhodčího řízení: ustavenými rozhodci a řízení uskutečněné před stálými rozhodčími soudy (v České republice Rozhodčí soud při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR). Výhodou druhého typu řízení (např. pro strany, které si podmínky řízení nechtějí vyjednávat samy) může být skutečnost, že rozhodčí soudy mají procesní postupy upraveny jednacími řády a jako institucionálně ukotvené obvykle používají větší autoritu než vytvořený rozhodčí tým. Navíc strany si mohou vybrat z rozhodců, kteří by jako pracovníci renomovaných institucí měli být opravdovými odborníky v dané oblasti. [27]

3.1.11 Mediační řízení

Mediace je řešení mimosoudních sporů za asistence neutrální třetí strany tzv. mediátora. Dohodnou-li se strany, že chtějí spor řešit mediací, nabídne jim pracovník kontaktního místa seznam mediátorů, ze kterého si strany vyberou mediátora svého sporu. Nedohodnou-li se, určí mediátora pracovník kontaktního místa. Mediace je zahájena přistoupením stran k dohodě o mediaci, která stanoví všechny důležité aspekty mediačního jednání. Pro zprostředkování řešení sporů se využívá forma společného jednání.

Mediátor nestranně zohledňuje potřeby a zájmy všech stran, v procesu mediace poskytuje stranám rovnoměrný prostor pro hledání řešení, které zohledňuje jejich potřeby. Mediátor není finančně, vztahově, psychicky či jinak propojen se žádnou ze stran sporu. V mediaci je stranám zaručena důvěrnost celého procesu.

Mediační řízení je ukončeno uzavřením dohody nebo odstoupením alespoň jedné ze stran od mediace. Strany mohou odstoupit v kterékoliv fázi procesu, aniž by bylo nutné sdělit důvod. [27]

3.2 Možnosti vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou

3.2.1 Soudní řízení

Pohledávka v obecné podobě představuje právo věřitele jako jednoho z účastníků závazkového vztahu požadovat od dlužníka jako druhého účastníka závazkového vztahu určité plnění. V případě, že pokus o mimosoudní vymáhání pohledávky věřitele není úspěšný, má věřitel právo se obrátit se svým nárokem na příslušný soud. [7]

Soudní řízení probíhá ve dvou stupních:

3.2.1.1 Řízení nalézací

Zkoumá oprávněnost požadavků věřitele. O oprávněnosti nároků věřitele rozhoduje soud na základě podaného návrhu na zahájení řízení (u pohledávek Návrh na vydání platebního rozkazu.) Návrh na zahájení řízení musí obsahovat předepsané náležitosti, především musí být zřejmé:

- Kterému soudu je určen
- Kdo jej činí
- Které věci se týká
- Co sděluje

Musí být podepsán navrhovatelem, datován a doložen listinnými důkazy, jichž se navrhovatel dovolává. Podávaný návrh je třeba předložit s potřebným počtem stejnopisů a s přílohami tak, aby jeden stejnopis zůstal u soudu a aby každý účastník dostal jeden stejnopis, jestliže je to třeba. Návrh na zahájení řízení soud doručí ostatním účastníkům.

Věcně a místně příslušným soudem je k řízení v prvním stupni zpravidla krajský soud podle místní příslušnosti žalovaného (dlužníka). Soud může na žádost žalobce (případně i bez výslovné žádosti) a bez vyslyšení žalovaného vydat platební rozkaz, je-li v žalobě uplatněné právo na zaplacení peněžité částky a vyplývá-li uplatněné právo ze skutečností (důkazů) uvedených žalobcem. Platební rozkaz, proti němuž nebyl podán odpor, má účinky pravomocného rozsudku. Podá-li i jen jeden ze žalovaných včas odpor, ruší se tím platební rozkaz v plném rozsahu a soud nařídí ve věci jednání. [7]

Pravomocné soudní rozhodnutí je rozhodujícím výsledkem v nalézacím řízení, pokud se u soudu věřiteli podaří uspět, to však neznamená, že je jistota úhrady pohledávky.

3.2.1.2 Řízení vykonávací (soudní výkon rozhodnutí – exekuce)

Výkon rozhodnutí (exekuci) lze nařídít a provést jen některým ze způsobů uvedených v OSŘ:

- Srážky ze mzdy (§276 – 302 OSŘ)

Srážkami se rozumí částky, které zaměstnavatel sráží zaměstnanci ze mzdy a jsou poukázovány jiné fyzické či právnické osobě než zaměstnanci. Srážky (exekuce) lze provádět jen na základě dohod o srážkách ze mzdy a na účely výslovně a taxativně uvedené v zákoně o mzdě. Ze mzdy se nejprve sráží záloha na daň z příjmů fyzických osob, pojistnéna sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění. Ostatní dovolené srážky ze mzdy lze provádět jen v rozsahu umožněném v občanském soudním řádu v ustanoveních o výkonu soudních rozhodnutí srážkami ze mzdy

- Prikázání pohledávky (§303-320a OSŘ)

Výkon rozhodnutí prikázáním pohledávky z účtu nařídí soud formou usnesení. V něm podle § 304 odst. 1 OSŘ prikáže peněžnímu ústavu, aby od okamžiku, kdy mu bude usnesení doručeno, z účtu povinného až do výše vymáhané pohledávky a jejího příslušenství nevyplácel peněžní prostředky, neprováděl na ně započtení a ani jinak s nimi nenakládal. Nařídí-li soud výkon rozhodnutí na více účtů povinného, uvede v usnesení také pořadí, v jakém z nich bude vymáhaná pohledávka odepsána.

- Prikázání pohledávky z účtu u peněžního ústavu
- Prikázání jiných peněžitých pohledávek
- Postižení majetkových práv

- Příkazem k výplatě z účtu u peněžního ústavu (§ 320b - §320h)

Výkon rozhodnutí příkazem k výplatě z účtu povinného u kteréhokoli tuzemského peněžního ústavu se provede tak, že peněžní ústav, jemuž oprávněný předloží příkaz soudu k výplatě, odepíše z účtu povinného, je-li takový účet peněžním ústavem veden, vymáhanou pohledávku s příslušenstvím a uhradí ji oprávněnému. Na základě pravomocného usnesení vydá soud oprávněnému příkaz k výplatě. V příkazu k výplatě soud přikáže nejmenovanému peněžnímu ústavu, aby odepsal z účtu povinného, pokud je tímto peněžním ústavem veden, peněžní částku uvedenou v příkazu a vyplatil ji oprávněnému. [28]

- Prodej movitých a nemovitých věcí (§321 - 338a OSŘ)
 - Prodej movitých věcí
 - Prodej nemovitostí
 - Prodej spoluvlastnického podílu
 - Prodej zástavy
- Zřízení soudcovského zástavního práva na nemovitostech (§338b a 338e)
- Prodej podniku (§338f – 338zr)

Nejčastějším způsobem výkonu rozhodnutí v obchodním styku je přikázání pohledávky z účtu dlužníka u peněžního ústavu. Ostatní způsoby exekuce přicházejí v úvahu tehdy, nelze –li pohledávky takto uspokojit.

- Uspokojení práv na peněžité plnění (§339 – 351a OSŘ)[28]

3.2.2 Exekuční řízení

Existují dva způsoby provedení exekučního řízení:

3.2.2.1 *Klasické soudní řízení vykonávací (výše zmíněno)*

3.2.2.2 *Exekuční řízení prováděné soudními exekutory*

Soudní exekutor je osobou, která v rámci pověření exekutorským úřadem provádí nucený výkon exekučních titulů a další činnosti podle exekučního řádu.

Činnost soudních exekutorů upravuje zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti – exekuční řád. Jakákoliv činnost exekutora začíná tam, kde končí činnost soudu v nalézacím řízení. Zákon tedy deleguje část pravomoci soudu, a to výlučně tu, která je uplatňována po vydání autoritativního rozhodnutí, na nezávislého a nestranného soudního exekutora, a to při zachování pravomoci soudu, popř. jiných státních orgánů, i pro oblast exekučního řízení (výkonu rozhodnutí) podle platné procesní úpravy obsažené v občanském soudním řádu, popř. zvláštních právních předpisech (daňová exekuce, správní exekuce). [29]

Náklady exekuce jsou:

- Odměna exekutora
- Náhrada hotových výdajů
- Náhrada za ztrátu při provádění exekuce
- Náhrada za doručení písemností
- Odměna a náhrada nákladů správce podniku
- Je-li exekutor nebo správce podniku plátcem daně z přidané hodnoty, je nákladem exekuce rovněž příslušná daň z přidané hodnoty

Tyto náklady hradí exekutorovi povinný.

3.2.3 Exekuční tituly

Exekuční titul opatřený doložkou právní moci a vykonatelnosti je nutnou přílohou návrhu na nařízení exekuce a pověření soudní exekutora jejím provedením

Exekuční titul je:

- jakékoli pravomocné a vykonatelné rozhodnutí soudu (rozsudek, platební rozkaz, schválený smír)
- rozhodnutí vydané v rozhodčím řízení
- notářský zápis
- exekutorský zápis se svolením k vykonatelnosti,
- u drobných živnostníků také platební výměry či výkazy nedoplatků ve věcech daní, poplatků a pojištění

Exekuční titul pak musí věřiteli přiznávat nějaké právo proti dlužníku, tedy nejčastěji je to dlužníková povinnost uhradit dlužnou částku a její příslušenství.

3.2.4 Insolvenční řízení

Jedná se o soudní řízení s dlužníky, kteří nejsou schopni dlouhodobě splácet své závazky a dostávají se tak do úpadku. Je upraven zákonem 182/2009 Sb., insolvenční zákon. Účinný od 1. 1. 2008, nahradil zákon 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání

Insolvenční řízení je druhem občanského soudního řízení. Jeho charakteristickou zvláštností je to, že v sobě zahrnuje jak prvky řízení nalézacího, tak i řízení vykonávacího. K tomu, aby insolvenční řízení mohlo proběhnout není třeba exekučního titulu (nejde u univerzální exekuci). Podmínky, které jsou nutné, aby toto řízení mohlo proběhnout, se zjišťují v jeho rámci a pokračuje se pak realizací potřebných opatření. Týká se vždy určitých situací, které vyžadují, aby jim byly přizpůsobeny i hmotněprávní principy i procesní zásady. Cílem řízení je dosáhnout majetkového uspořádání mezi větším počtem subjektů, které by krizovou situaci překonalo (sanační řešení) anebo z ní vyvodilo nezbytné důsledky (likvidační řešení). Jde o uspořádání majetkových poměrů většího množství subjektů. Uplatňuje se zásada rovné podmínky pro věřitele, nicméně v určitých právních úpravách jsou určité výjimky - určité skupiny věřitelů mají zvýhodněné postavení podle druhu pohledávek.[30]

Subjekty insolvenčního řízení:

- Insolvenční soud

Insolvenčním soudem je věcně příslušný krajský soud, místní příslušnost se řídí OSŘ (§9 odst. 4). Soud má v řízení dvojí funkci: vydává rozhodnutí a provádí jednání, druhá funkce

je činnost dohlédací, tzn. že zajišťuje průběhu řízení, dozor nad činností ostatních subjektů apod. Proti těmto rozhodnutím se nelze odvolat.

- do dvou hodin oznámí vyhláškou zahájení insolvenčního řízení
- ve lhůtě sedmi dnů návrh odmítne, neobsahuje-li stanovené předpoklady
- jinak ve lhůtě 10 dnů rozhodne o věci
- návrh zamítne nejsou-li splněny předpoklady pro vyhlášení úpadku
- rozhodne o úpadku dlužníka
- zároveň s rozhodnutím o úpadku nebo ve lhůtě tří měsíců soud rozhodne o způsobu řešení úpadku

- Dlužník a věřitelé

Účastníky insolvenčního řízení jsou také dlužník a věřitelé, kteří uplatňují své právo vůči dlužníkovi. Vedlejší účastenství není v insolvenčním řízení přípustné viz. §14 Insolvenčního zákona, v incidenčních sporech ale přípustné je (§ 16 Insolvenčního zákona). Nejde-li o přihlášené věřitele, jsou jiné osoby uplatňující své právo v insolvenčním řízení účastníky tohoto řízení jen po dobu, po kterou insolvenční soud o tomto právu jedná a rozhoduje.

- Věřitelské orgány

Schůze věřitelů a věřitelský výbor. Vytváří se z toho důvodu, že věřitelů bývají spousty a nelze jednat s každým zvlášť. Věřitelské orgány nejsou nositelé hmotněprávních oprávnění, reprezentují zájmy většiny věřitelů. Dohlízejí na činnost správce, podávají procesní návrhy. Schůze věřitelů ustavuje věřitelský výbor a vykonává jen tu činnost, kterou si sama vyhradí. Věřitelský výbor se ustavuje vždy, když je víc jak 50 věřitelů, pokud je nižší počet, může být zvolen zástupce věřitelů.

- Insolvenční správce

Insolvenční správce se ustanovuje ze seznamu insolvenčních správců, který vede Ministerstvo spravedlnosti. Insolvenční správce má zcela samostatné postavení vůči věřitelům i vůči dlužníku. Od rozhodnutí soudu o úpadku nemůže řízení probíhat bez něj. Odpovídá za škodu.

- Státní zastupitelství

Státní zastupitelství, které vstoupilo do insolvenčního řízení nebo do incidenčního sporu, může podat opravný prostředek proti rozhodnutí insolvenčního soudu, jen mají-li toto právo všichni účastníci řízení.

- Likvidátor dlužníka

Likvidátor dlužníka vykonává v insolvenčním řízení svou působnost v rozsahu, v jakém nepřešla na insolvenčního správce. Do jeho působnosti patří i součinnost s insolvenčním správcem uložená zákonem dlužníkovi.

[30]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY

Jde o dceřinou společnost, která je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti, sídlící v zahraničí.

Orgány společnosti:

- Valná hromada
- Jednatel

Společnost je právnická osoba, společnost s ručením omezeným, která vznikla v roce 1991. Hlavním předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Firma působí na stavebním trhu jako dodavatel stavební chemie:

- Výrobky pro materiály z keramiky a přírodního kamene
- Výrobky pro sanaci betonu, speciální produkty
- Výrobky pro pružné, textilní a dřevěné krytiny
- Přísady do betonu
- a další

V současné době má sídlo v Olomouci a pobočku v Praze. Z těchto dvou míst pravidelně distribuuje své výrobky zákazníkům po celé České republice, která je pokrytá nejen obchodními pracovníky, ale i hustou sítí prodejních míst v podobě obchodních partnerů. Na trhu firma zaujímá jedno z předních postavení ve svém oboru, díky kvalitním výrobkům a poskytováním technického a poradenského servisu. Velký důraz je kladen na zákazníka, firma poskytuje pravidelná specializovaná školení a semináře pro nové i stávající zákazníky.

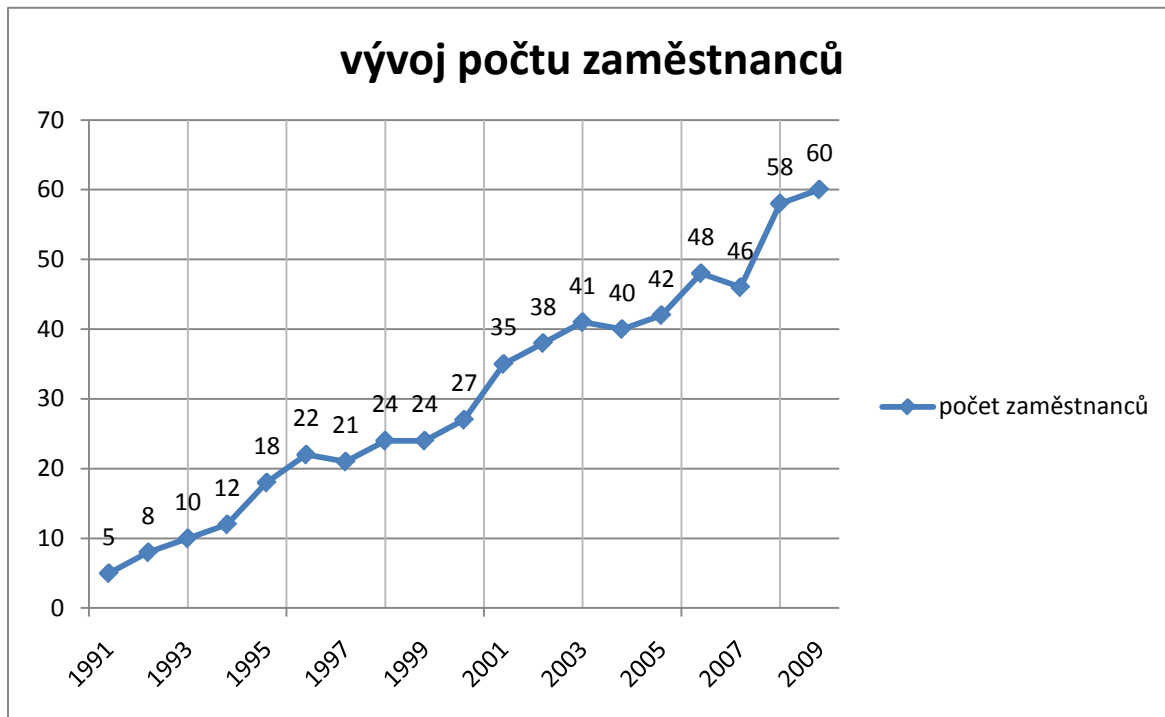
4.1 Organizační struktura společnosti XY

GENERÁLNÍ ŘEDITEL	asistentka vedení		
	personalista		
	referent nákupu		
VEDOUcí ÚSEKU LOGISTIKY	Vedoucí prodeje		
	Asistent prodeje		
	Vedoucí skladu	skladník	
		skladník	
		skladník	
		skladník	
	Vedoucí prodeje	Vedoucí skladu	skladník
			skladník
			skladník
		Vedoucí dopravy	
VEDOUcí EKONOMICKÉHO ÚSEKU	provozní účetní		
	provozní účetní		
	hlavní účetní		
	majetková účetní		
VEDOUcí OBCHODNÍHO ÚSEKU	Vedoucí obchodní skupiny Morava	obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
	Vedoucí obchodní skupiny Čechy	asistentka/účetní	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
		obchodně technický pracovník	
	Produkt manager - podlahy	Specialista pro zatepl. systém	
		Produkt manager - DIY	
		technolog	
		technolog	
VEDOUcí TECHNICKÉHO ÚSEKU	technik		
	technik		
	technik		
	technik		
	technik		
	asistentka		
VEDOUcí ÚSEKU KVALITY			
VEDOUcí ÚSEKU MARKETINGU	asistent pro výstavnictví		
	asistent pro multimedia		
	asistent pro POS		

Obr. 1 Organizační struktura podniku XY

4.1.1 Počet a vývoj zaměstnanců

V současné době firma zaměstnává 60 zaměstnanců na plný pracovní úvazek s platností smlouvy na dobu neurčitou.



Graf 1 vývoj počtu zaměstnanců firmy v letech 1991-2009

4.2 SWOT analýza

4.2.1 Silné stránky

- Technický a informační servis pro klienty
- Odborné semináře a školení
- Prodejní síť smluvních partnerů
- Distribuce výrobků přímo zákazníkovi
- Přímá komunikace se zákazníkem
- Široká škála výrobků a systémových řešení
- Vysoká kvalita výrobků
- Logistika

- Flexibilita vůči zákazníkovi
- Postavení na trhu
- Marketingová podpora
- Certifikovaný systém managementu jakosti

4.2.2 Slabé stránky

- Kreativita a motivace zaměstnanců
- Prodej levnějších výrobků
- Nestálá cenová a prodejní politika
- Spolupráce s rizikovými klienty

4.2.3 Příležitosti

- Promyšlený systém certifikace výrobků v souladu s evropskými standardy
- Marketingová podpora smluvních partnerů
- Rozšíření technického a informačního servisu
- Distribuce výrobků

4.2.4 Hrozby

- Ceny některých výrobků
- Korupce ze strany konkurence
- Neuspokojivé skladovací prostory na pobočce
- Nedostatek českých návodů k použití na některých baleních
- Zpožděné technické dokumentace u výrobků nových na trhu
- Stlačování cen konkurence
- Spolupráce s rizikovými klienty

5 ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V PODNIKU XY

V této části mé práce se budu zabývat ekonomickou charakteristikou zvoleného podniku. Dále se zaměřím zejména na analýzu pohledávek v předchozích letech a v současnosti. Budu se zabývat jejich vývojem v jednotlivých letech, způsobem jakým daná firma pohledávky zajišťuje, jak je vymáhá, jaká je úspěšnost vymáhání.

5.1 Ekonomická charakteristika podniku

5.1.1 Analýza oběžného majetku

Oběžný majetek je svou povahou krátkodobým majetkem firmy - obecně se předpokládá, že firma ho používá kratší dobu než jeden rok.

Členění oběžného majetku:

zásoby (věcná forma):

- materiál (základní suroviny - stavební hmoty, kov, dřevo, kůže, ..., pomocné materiály - barvy, maziva, ..., obaly - plechovky, kartony, ..., pohonné hmoty - nafta, benzín, ..., drobné nářadí, pokud nesplní podmínku, aby byly zařazeny do dlouhodobého majetku, kancelářské potřeby, čisticí prostředky apod.)
- nedokončená výroba (nedokončené výrobky, které nejsou zatím prodejné – rozšířené kalhoty),
- polotovary (rozpracované výrobky, které jsou z hlediska některého technologického stupně už dokončené a daly by se popř. i prodat - odlitek, deska dřeva atd.);
- hotové výrobky - výrobky, které už firma dokončila a připravuje je k prodeji.
- zboží - v účetnictví má tento pojem přesně definovaný význam. Zboží je vše co je nakoupené (už hotové) za účelem dalšího prodeje;
- zvířata - jsou specifickým druhem zásob typickým

peníze (peněžní forma):

- peníze v hotovosti v pokladně,
- peníze na účtech peněžních ústavů,
- ceniny - kolky, stravenky, poukázky apod.,
- krátkodobé cenné papíry - směnky, depozitní certifikáty apod.,

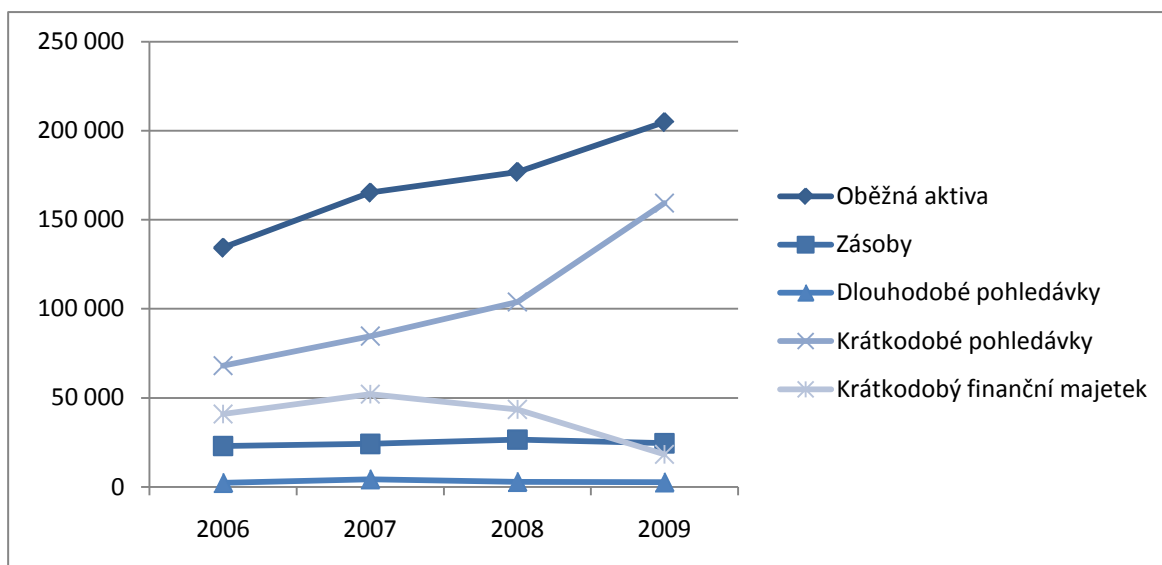
- pohledávky - peníze, které firmě dluží odběratelé, společníci, zaměstnanci, dlužníci apod. [31]

V tabulce jsou uvedena celková oběžná aktiva v letech 2006-2009 a jejich rozdělení dle jednotlivých složek, vyjádřeno v částce a procentuelně.

Rok	2006		2007		2008		2009	
Oběžná aktiva	134 297	100%	165 195	100%	176 832	100%	204 729	100%
Zásoby	22 988	17,12%	24 134	14,61%	26 612	15,05%	24 500	11,97%
Dlouhodobé pohledávky	2 332	1,74%	4 354	2,64%	2 898	1,64%	2 645	1,29%
Krátkodobé pohledávky	68 079	50,69%	84 678	51,26%	103 809	58,70%	159 314	77,82%
Krátkodobý finanční majetek	40 900	30,45%	52 029	31,50%	43 513	24,61%	18 270	8,92%

Tab. 1 analýza oběžného majetku firmy XY v letech 2006-2009

Porovnání a vývoj oběžných aktiv podniku XY v letech 2006-2009



Graf 2 analýza oběžného majetku firmy XY v letech 2006-2009

Oběžná aktiva celkově v jednotlivých letech rostou. Největší podíl na růstu mají krátkodobé pohledávky, které od roku 2006 vzrostly téměř o 30%. Naopak došlo k výraznému poklesu krátkodobého finančního majetku, téměř o 22% od roku 2006, k nejvýraznějšímu poklesu došlo v roce 2009. Zásoby má společnost ve zboží, které nakoupí a následně prodává, jejich výše se nijak výrazně v jednotlivých letech neliší.

Takové složení oběžných aktiv není úplně ideální, neboť jsou vázána ve více než polovinou v pohledávkách, které se nemusí vždy všechny podařit získat a společnost tak přichází o finanční prostředky, které by mohla jinak využívat k podnikatelské činnosti.

5.1.2 Likvidita podniku

Likvidita je schopnost ekonomického subjektu dostát svým závazkům prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředcích.

Rozdělení likvidity:

- Běžná likvidita

poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky splatnými do 1 roku. Ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku (kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Za optimální je považována hodnota ukazatele 2:1 (1,5 – 2,5), tj. jednotka krátkodobých závazků je kryta dvěma jednotkami oběžných aktiv.

- Pohotová likvidita

poměr mezi pohotovými oběžnými aktivy (oběžná aktiva minus zásoby event. minus nedobytné pohledávky) a krátkodobými závazky. Za optimální je považována hodnota ukazatele 1:1 (1 – 1,5)

- Okamžitá likvidita

poměr mezi hotovostní (peníze v pokladně, na běžném účtu, šeky, ceniny) a krátkodobými závazky. Doporučované hodnoty ukazatele se pohybují mezi 10 a 20% (alespoň 0,2).

[32]

Rok	2 006		2 007		2 008		2 009	
Běžná likvidita	2,76	postačující	2,77	postačující	3,22	postačující	3,86	postačující
Pohotová likvidita	2,28	postačující	2,36	postačující	2,73	postačující	3,39	postačující
Okamžitá likvidita	0,86	postačující	0,90	postačující	0,83	postačující	0,35	postačující

Tab. 2 analýza likvidity podniku XY v letech 2006-2009

Z uvedené tabulky je zřejmé, že firma ve všech hodnocených kritériích a letech dosáhla hodnot nad úrovní doporučenou.

Běžná likvidita je v letech 2006 a 2007 lehce nad doporučenou hranicí, což značí, že podnik byl likvidní. Avšak v letech 2008 a 2009 jsou hodnoty již vyšší nad úrovní hranice, což se zdá jako dobrý ukazatel, ale může značit neproduktivní využití vložených prostředků.

Pohotová likvidita je také nad doporučenou hranicí, což znamená, že podnik je schopen hradit své dluhy, aniž by musel prodávat své zásoby.

Okamžitá likvidita společnosti je opět nad doporučenou normou v letech 2006-2008 a v normě v roce 2009, což značí, že firma je schopná okamžitě uhradit své krátkodobé závazky.

5.2 Pohledávky v podniku XY

V této části se budu zabývat stavem pohledávek, které vznikly podniku z obchodních vztahů. Firmě jako obchodní společnosti vzniká z její činnosti mnoho pohledávek za zákazníky. Tito u firmy nakupují výrobky ve valné většině na fakturu, proto firma věnuje problematice pohledávek nemalou pozornost. Mnohdy se ale nedaří úspěšně dosáhnout toho, aby byly uspokojeny ve sjednané lhůtě. Využívá několika způsobů, jak pohledávky zajistit a případně vymáhat, aby byl tento problém vyřešen a nedostala se tak sama do finančních problémů. XY nemá vyčleněno oddělení či zaměstnance, který by se zabýval čistě touto problematikou. Správu a administrativu řeší v rámci ekonomického oddělení, které spolupracuje s oddělením obchodním, společně pak dohodnou, jakým způsobem by bylo nejlepší pohledávku vyřešit. Hlavní zodpovědnost za vymáhání pohledávky leží na každém obchodním zástupci, který zodpovídá za obchodní případ od jeho sjednání až do jeho zaplacení. Pokud zákazník nezplatí, není obchodník nijak postižen, ale je motivován provizí z úhrady pohledávky.

5.3 Formy zajištění pohledávek v podniku XY

5.3.1.1 Smlouva

Zákazník, který chce od firmy nakupovat výrobky, musí být registrován ve firemní databázi. Tento zápis se provádí na ekonomickém oddělení na žádost obchodního oddělení, které musí předat příslušné podklady k tomuto zapsání:

Výpis z Obchodního rejstříku nebo živnostenský list, případně osvědčení o registraci k DPH, pokud je plátcem.

Pokud chce nový zákazník odebírat zboží na fakturu, není tak možno, pokud s ním není podepsána smlouva. Firma se svými zákazníky podepisuje tzv. Dohodu o obchodní a technické spolupráci. V této smlouvě jsou uvedeny mimo základních informací a předmětu spolupráce i další údaje, které nastavují podmínky dohody:

- Platební podmínky
- Dodací podmínky
- Ceny
- Případné množstevní bonusy

5.3.1.2 Informace

Nové zákazníky, se kterými je podepsána dohoda by si firma měla prověřovat, aby nedocházelo ke spolupráci s těmi, kteří jsou tzv. riziková. Toto se sice děje, ale ne u každého nového zákazníka. Jako zdroj informací je na ekonomickém úseku využíván Obchodní věstník v tištěné podobě, který má firma předplacen, jeho periodicita je 1x týdně. Dalším zdrojem informací je Obchodní rejstřík. K prověřování dochází i u stávajících klientů, hlavně těch, kteří nemají uspokojivou platební morálku. Ovšem obě tyto formy zjišťování informací o klientech jsou časově náročné, proto nedochází k automatickému prověřování všech.

5.3.1.3 Záloha

K platbě zálohy dochází ve firmě ve velmi ojedinělých případech. Například když se jedná o velký objem nakupovaného zboží. Dále pokud se jedná o nákup specifického zboží, které musí být vyrobeno v závodě přímo na zakázku a nebylo by možno jej prodat bez problémů

jinému zákazníkovi. V těchto případech je se zákazníkem dohodnuta záloha, jejíž výše je různorodá.

5.3.1.4 Hotovostní platba

Tato forma úhrady se provádí jednak u klientů bez uzavřené smlouvy a dále u klientů, kteří měli dlouhodobě neuspokojivou platební morálku, proto jim byla pozastavena platba na fakturu a musí zboží hradit hotově. Toto je vyřešeno pomocí ekonomického softwaru, který už při zadání IČ zákazníka nepovolí vystavit dodací list k bezhotovostní faktuře, čímž je vyloučena chyba lidského faktoru. Software také hlídá splatnosti faktur a při překročení předem nastavené doby po splatnosti automaticky zablokuje platbu na fakturu.

5.3.1.5 Zástavní právo

Tato situace je v současnosti řešena jen v ojedinělých případech. Zástavní právo se vztahuje jak na stávající pohledávky, tak na pohledávky vznikající v budoucnu. Hodnota zástavy je stanovena ve výši čtyřnásobného měsíčního obratu zákazníka.

5.3.1.6 Směnka

Směnka byla vystavena pouze v jednom případě vysoké a velmi těžko vymahatelné pohledávky.

5.3.1.7 Pojištění pohledávek

V minulosti bylo využíváno, ale vzhledem k tomu, že náklady na pojištění převyšovaly výši odepsaných nedobytných pohledávek, bylo od tohoto způsobu upuštěno.

5.4 Postup při vymáhání pohledávek ve firmě XY

Pokud nedojde k zaplacení pohledávky ve splatnosti, začíná se firma zabývat jejich vymáháním. Jak již bylo zmíněno, spolupracují v tomto směru oddělení ekonomické a obchodní. Na poradě obchodního úseku, která se koná každých 14 dní, je přítomna pracovnice z ekonomického, jež má na starosti administraci pohledávek. Tato obchodníky seznamuje se stavem pohledávek, které je nutné řešit, každý ze zástupců pak má za úkol urgovat úhradu a zjistit její termín nebo dohodnout se zákazníkem další postup. Na poradě se řeší všechny pohledávky, které překročili termín splatnosti minimálně o 30 dní, v rozdělení pohledávky po splatnosti do 100.000,-Kč a nad 100.000,-Kč.

5.4.1.1 Upomínka telefonická, osobní, písemná

Pokud dojde u zákazníka k prodlení s placením 1-30 dní, je mu zaslána písemně upomínka. Ta se posílá vždy k poslednímu dni v měsíci. Jedná se o upozornění, že došlo k nezaplacení a je nutno tuto pohledávku uhradit. Zákazník pokud reaguje na upomínku, sdělí důvod neuhrazení a domluví se na dalším postupu. Stane se, že úhrada faktury byla u klienta opomenuta a v tomto případě dojde k okamžité úhradě. Také může dojít k nejasnostem při dodání zboží a taktéž zákazník čeká, až je situace dořešena, proto se zpozdí s placením. Hlavně u větších klientů občas dochází ke zpoždění platby nebo ztrátě faktury, vlivem toho, že prochází několika vnitrofiremními procesy, než dojde k zaplacení.

Další upomínka se stejným zněním je poslána, pokud dojde k prodlení 30-60 dní, zároveň obchodní zástupce, kterému zákazník patří, upozorní telefonicky či osobně, že je nutno tuto zaplatit. Opět je na domluvě, jaký bude další postup k řešení pohledávky.

Mnohdy se ale stává, že zákazník platbu přislíbí, ale bohužel se tak nestane.

5.4.1.2 Splátkový kalendář, uznání závazků

V případě, že pohledávka dosahuje 61-90 dnů od splatnosti, jedná ekonomický úsek na základě pokynů vedoucích úseku obchodního, kteří navrhnu další postup. Většinou se jedná o podpis uznání závazků a splátkového kalendáře. Zasílány jsou písemně, nebo je osobně doručí příslušný obchodní zástupce. Ovšem ani tato metoda vždy nezaručuje úspěšné splacení. Plnění domluvených podmínek sleduje ekonomické oddělení.

V uznání závazku je uvedeno:

- Specifikace dlužníka
- Specifikace věřitele
- Specifikace pohledávky – podrobný rozpis faktur

Uznání závazku podepisuje osoba oprávněná jednat za společnost (většinou jednatel)

Ve splátkovém kalendáři jsou uvedeny stejné údaje jako v uznání závazku, navíc je zde rozpis a termíny jednotlivých splátek a způsob jejich úhrady.

Pokud nedochází k domluveným podmínkám úhrady, je zákazníkovi po telefonické informaci, posláno upozornění, že pokud se tak nestane, bude firma nucena pohledávku předat k soudnímu vymáhání. Tento krok není v oblibě obchodního oddělení, jelikož zde může dojít k narušení vztahů se zákazníkem a ohrožena další obchodní spolupráce.

5.4.1.3 Postoupení pohledávky

U špatně vymahatelných pohledávek došlo v několika případech k vyhledání kupce a postoupení pohledávky. V tomto využívá firma informace od obchodních zástupců nebo „Centrální registr dlužníků“ (www.cerd.cz), kde je možno pohledávku zveřejnit a nabídnout k odkupu.

5.4.1.4 Zápočet pohledávky

Poměrně často je v XY používaný vzájemný zápočet pohledávek a závazků. Buď započtením dobropisu, nebo započtením dodavatelské faktury. K vystavením dobropisu dochází většinou při vrácení části objednaného materiálu. Důvodem je že, pro zákazníky z řad realizačních firem nelze s přesností určit spotřebu nakoupeného materiálu, proto firma nabízí možnost zpětného odběru. Mnohdy je také zákazník zároveň dodavatelem, proto i zde bývá uplatňován vzájemný zápočet.

5.4.1.5 Přistoupení k závazku

V několika případech ve firmě došlo k situaci, kdy jedna společnost (se závazky u XY) ukončuje svou obchodní činnost a vzniká nová se stejným personálním obsazením, které se také stává odběratelem XY. Aby došlo k zajištění starého dluhu, dochází s tímto „novým“ odběratelem k uzavření dohody o přistoupení k závazku, kdy se tento stává dlužníkem vedle dlužníka původního

5.4.1.6 Inkaso

V ojedinělých případech je používán i tento způsob.

5.4.1.7 Soudní vymáhání

Pokud je pohledávka více než 6 měsíců po splatnosti a pokud přes všechna upomenutí, dohody a smluvený splátkový kalendář přesto nedojde k úhradě pohledávky je předána právnímu zástupci k soudnímu vymáhání. Je nutné předat důkazy, umožňující tuto pohledávku soudně vymáhat, proto musí být předány veškeré exitující podklady, zejména ty, které dokazují vznik pohledávky:

- Smlouva
- Objednávka

- Dodací list – s potvrzením převzetí materiálu, jméno a podpis osoby, která jej převzala
- Faktura

Dále:

- Upomínky
- Uznání závazku, popřípadě splátkový kalendář
- Veškerá korespondence s dlužníkem
- Specifikace obou stran (výpisy z OR)

5.4.1.8 Insolvenční řízení

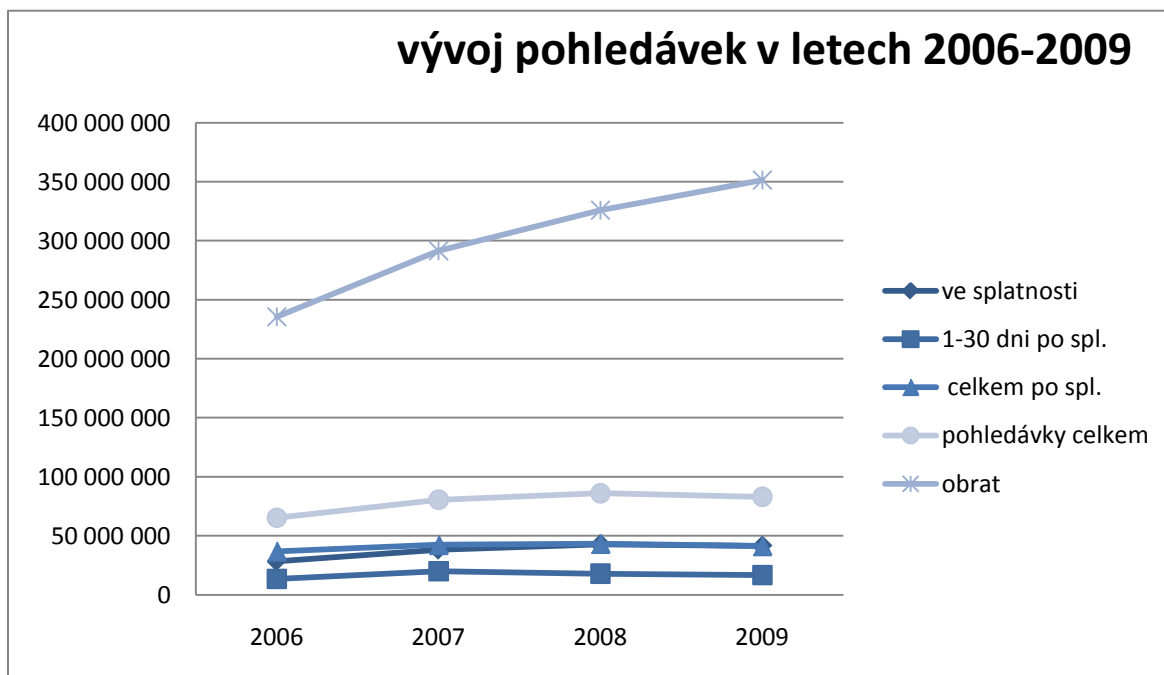
Právním zástupcem firmy XY nebyl tento způsob doporučen, proto jej firma prozatím nevyužila.

5.4.2 Pohledávky v jednotlivých letech

V následující tabulce a grafu je znázorněn vývoj pohledávek v letech 2006-2009 a jejich procentuální vyjádření z celkových obchodních pohledávek, to celé v porovnání k vývoji ročního obrátu firmy XY.

	ve splatnosti	%	1-30 dni po spl.	%	celkem po spl.	%	pohledávky celkem	obrat
2006	28 399 707	43,50%	13 375 516	20,49%	36 889 333	56,50%	65 289 040	235 600 000
2007	38 167 845	47,38%	20 019 491	24,85%	42 394 306	52,62%	80 562 151	291 400 000
2008	42 676 739	49,61%	17 904 069	20,81%	43 350 580	50,39%	86 027 319	325 800 000
2009	41 289 283	49,75%	16 649 270	20,06%	41 410 665	49,90%	82 989 582	351 400 000

Tab. 3 celkový přehled pohledávek a obrátu v letech 2006-2009



Graf 3 porovnání jednotlivých pohledávek a obrátu v letech 2006-2009

Jak je zřejmé, výše pohledávek dosáhla největší změny, nárůstu, v roce 2007, což bylo jistě způsobeno nárůstem ročního obrátu firmy. Ten zapříčinil tzv. boom na stavebním trhu, který firma úspěšně využila ke svému prospěchu.

V dalších letech se pohledávky zvyšovali mírněji. Co se týká poměru pohledávek a obrátu v těchto letech, je pozitivní, že obrát se zvyšoval, ale vývoj pohledávek byl relativně konstantní.

Důvodem uvedení pohledávek po splatnosti v délce 1-30 dní, je ten, že u mnoha z nich jde pouze o pár dní po splatnosti, proto se očekává jejich brzká platba, tudíž je část z nich možno přiřadit spíše k pohledávkám ve splatnosti. Jak je vidět dle grafu, jejich vzájemný vývoj je téměř totožný.

Také vývoj pohledávek ve splatnosti a celkem po splatnosti hlavně v letech 2008 a 2009 téměř totožný, jejich výše je vůči sobě téměř 50%.

5.4.2.1 Vývoj pohledávek a jejich dle doby po splatnosti v roce 2006

2006	
ve splatnosti	28 399 706,50
1- 30 dnů	13 375 515,50
31- 60 dnů	8 005 967,00
61- 90 dnů	1 625 976,50
91-120 dnů	882 321,00
121-150 dnů	680 416,00
151-180 dnů	623 431,50
181-360 dnů	2 274 297,50
více než 360 dnů	9 421 408,00
celkem po splatnosti	36 889 333,00
pohledávky celkem	65 289 039,50

Tab. 4 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2006

V roce 2006 byla celková hodnota pohledávek za zákazníky 65.289.039,-Kč z toho byla téměř polovina pohledávek ještě ve splatnosti a zhruba 20% bylo po splatnosti 1-30 dní, u těchto je z velké části předpokládána brzká úhrada, protože jak již bylo zmíněno, může se jednat „pouze“ o zapomenutí platby ze strany zákazníka. Další téměř polovinu tvoří pohledávky s dobou po splatnosti delší než 30 dnů. Těmito se již firma důsledněji zabývala

řešení pohledávky	částka	% z celk.po spl.
zablokován odběr	5 751 992	15,59
firma v konkurzu	25 631	0,07
u právníka	10 122 003	27,44
zástavní právo	1 351 498	3,66
upomínka	14 380 461	38,98
uznání závazků	5 257 750	14,25

Tab. 5 způsoby řešení pohledávek v roce 2006

Nejčastější způsob řešení pohledávek bylo zaslání upomínky, v případech, které byli více, než 60 dní po splatnosti bylo s dlužníky podepsáno uznání závazku. Firmy, které nereagovaly ani na jednu z upomínek, a nedodržely smluvené podmínky, byly předány právnímu zástupci k soudnímu vymáhání. Dalším způsobem, který firma využívá je zablokování odběru zboží – v tomto případě zákazník může odebrat zboží pouze v hotovosti, dokud nezaplatí alespoň část svého dluhu. 3 dlužící firmy byly v konkurzu.

5.4.2.2 Vývoj pohledávek dle doby po splatnosti v roce 2007

2007	
ve splatnosti	38 167 845,00
1- 30 dnů	20 019 490,50
31- 60 dnů	7 658 674,00
61- 90 dnů	1 091 878,50
91-120 dnů	464 506,50
121-150 dnů	101 446,50
151-180 dnů	96 737,50
181-360 dnů	1 489 081,00
více než 360 dnů	11 472 491,00
celkem po splatnosti	42 394 305,50
pohledávky celkem	80 562 150,50

Tab. 6 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2007

V tomto roce se výše celkových pohledávek oproti roku předchozímu výrazně zvedla, což bylo zapříčiněno výrazným navýšením obrátu. K navýšení došlo hlavně u pohledávek ve splatnosti – o 10milionů Kč a u pohledávek po splatnosti 1-30 dní. Ovšem výrazně se podařilo snížit pohledávky více než 30 dní po splatnosti. Došlo ale k navýšení pohledávek, které jsou po splatnosti více než 360 dnů.

řešení pohledávky	částka	% z celk.po spl.
zablokován odběr	3 208 472	7,57
firma v konkurzu	25 631	0,06
u právníka	8 508 961	20,07
zástavní právo	2 454 107	5,79
upomínka	23 262 482	54,87
uznání závazků	4 934 654	11,64

Tab. 7 způsoby řešení pohledávek v roce 2007

V roce 2007 byla opět největší část pohledávek řešena zasláním upomínky, doplněno telefonickým upomínáním. 20% pohledávek muselo být předáno k soudnímu vymáhání. S jedním významným zákazníkem bylo podepsáno zástavní právo na jeho nemovitý majetek, důvodem byla výše jeho dlužné částky a riziko jejího nesplacení. Opět ve více než 50% případech byla pohledávka řešena pouze upomenutím. V tomto roce firma začala využívat splátkového kalendáře, který dlužníkům předávala spolu s uznáním závazků. Pokud nebyl tento způsob domluvy dodržován, byl dlužník předán právnímu zástupci k soudnímu vymáhání – v tomto roce 20% případů.

5.4.2.3 Vývoj pohledávek dle doby po splatnosti v roce 2008

2008	
ve splatnosti	42 676 739,38
1- 30 dnů	17 904 069,00
31- 60 dnů	8 683 270,50
61- 90 dnů	1 878 394,00
91-120 dnů	666 962,00
121-150 dnů	1 080 890,50
151-180 dnů	732 170,00
181-360 dnů	4 806 582,00
více než 360 dnů	7 598 242,00
celkem po splatnosti	43 350 580,00
pohledávky celkem	86 027 319,38

Tab. 8 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2008

Tento rok došlo k dalšímu navýšení pohledávek. Vyrovnali se téměř výše pohledávek po splatnosti a ve splatnosti. Ovšem oproti předchozímu roku se zvýšili ty nesplacené více než 30 dní. Tento jev mohl být zapříčiněn nuceným zdražením výrobků ze strany firmy XY a také utlumením poptávky na stavebním trhu. Stavební společnosti sice materiály nakupovali, ale jejich platební morálka byla neuspokojivá.

řešení pohledávky	částka	% z celk.po spl.
zablokován odběr	2 041 047	4,71
firma v konkurzu	25 631	0,06
u právníka	12 482 281	28,79
pouze hotovostní odběr	1 512 078	3,49
zástavní právo	5 139 607	11,86
směnka	3 813 581	8,80
upomínka	14 651 393	33,80
uznání závazků	3 684 964	8,50

Tab. 9 způsoby řešení pohledávek v roce 2008

Snížil se počet případů pohledávek, které byly pouze upomínány, zato se zvýšil jejich počet předaných k soudnímu vymáhání. Stále u jednoho zákazníka trvalo zástavní právo. Byla také použita směnka u jedné vysoké a těžce vymahatelné pohledávky.

5.4.2.4 Vývoj pohledávek dle doby po splatnosti v roce 2009

2009	
ve splatnosti	41 289 283,08
1- 30 dnů	16 649 269,88
31- 60 dnů	8 398 696,00
61- 90 dnů	1 282 046,00
91-120 dnů	481 237,00
121-150 dnů	251 909,00
151-180 dnů	289 634,00
181-360 dnů	365 649,47
více než 360 dnů	13 981 858,00
celkem po splatnosti	41 410 665,35
pohledávky celkem	82 989 582,43

Tab. 10 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2009

V tomto roce nastal poprvé pokles pohledávek během čtyř sledovaných období. Podařilo se výrazně snížit ty s dobou po splatnosti 181-360 dnů. Avšak nesplacené déle než 360 dnů celkem výrazně stouply – o více než 6 milionů Kč.

řešení pohledávky	částka	% z celk.po spl.
zablokován odběr	4 096 224	9,89
firma v konkurzu	1 281 333	3,09
u právníka	11 176 670	26,99
pouze hotovostní odběr	17 088	0,04
zástavní právo	4 269 739	10,31
upomínka	17 372 407	41,95
uznání závazků	3 197 204	7,72

Tab. 11 způsoby řešení pohledávek v roce 2009

V roce 2009 bylo opět využíváno stejných prostředků řešení pohledávek. Největší část tvořilo zaslání upomínky, či telefonické upozornění na zaplacení. Několik zákazníků se vlivem neuspokojivé situace na stavebním trhu dostalo do konkurzu. Stále trvalo zástavní právo u jednoho zákazníka. V téměř 10% došlo k zablokování odběru.

6 ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY VE ZPŮSOBECH ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK V PODNIKU XY A DOPOŘUČENÍ K JEJICH NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole se budu zabývat nedostatky, které vyplývají z předchozích analýz, jaká je příčina při neúspěšnosti u vymáhání pohledávek a navrhnou případné řešení pro efektivnější práci s pohledávkami.

6.1 Nedostatky a návrhy na jejich zlepšení

Firma má vytvořen přehledný systém sledování pohledávek. Každou vzniklou pohledávku, pokud je po splatnosti, pečlivě eviduje ekonomické oddělení, které spravuje ekonomický software, jež hlídá splatnosti faktur u jednotlivých zákazníků. Na základě informací, které pravidelně oddělení přes systém sleduje, se poté vypracovává přehledná tabulka s údaji o pohledávkách u jednotlivých dlužníků. Tabulka obsahuje informaci o výši pohledávky a doby po její splatnosti. Tyto informace na poradách obchodního oddělení prezentuje, aby jednotliví obchodníci mohli provádět jejich urgenci, případně se dohodnou na jiném postupu jejího vymáhání.

Jako další výhodu vidím, že pokud je pohledávka předána právníkovi k soudnímu vymáhání, je využíváno soukromých exekutorů, kteří jsou mnohem pružnější a rychlejší v tomto řešení. Na rozdíl od soudu při výkonu rozhodnutí podle OSŘ není exekutor vázán případným návrhem oprávněného a může podle vlastní úvahy zvolit jeden či více způsobů provedení exekuce tak, aby dosáhl uspokojení pohledávky oprávněného včetně nákladů exekuce co nejdříve a co nejefektivněji.

Jeví se však několik nedostatků, které zapříčiňují, že pohledávky po splatnosti vůbec vznikají, nebo dochází k prodlužování jejich doby nezaplacení, případně dochází k situacím, kdy je velmi těžké tyto vymáhat.

6.1.1 Informace

Současná informovanost o nových a stávajících zákaznících neprobíhá automaticky. Není pravidelně sledováno, zda současný zákazník není v konkurzu, zda se nedostává do prodlení s placením u jiných dodavatelů, atd. U nových zákazníků zase nedochází k automatickému prověřování.

Toto se děje z důvodu, že firma využívá pouze tištěný Obchodní věstník, který je dosti obsáhlý a není v silách zodpovědné osoby číst důkladně každé číslo.

- **Návrh na zlepšení**

Navrhovala bych firmě spolupráci se společnostmi, které poskytují hospodářské informace o zákaznících. Tyto služby zahrnují automatické každodenní sledování zadaných zákazníků – informace o jejich změnách, platební morálce, hospodaření, jeho závazcích apod. Tato služba by byla k dispozici elektronicky na internetu, odpadlo by tak zdlouhavé pročítání věstníku.

6.1.2 Správce pohledávek

Není zde oddělení či osoba, která by se zabývala čistě správou pohledávek, je tak prováděno pracovníci na ekonomickém oddělení, která sice přehledně pohledávky sleduje a zařizuje po administrativní stránce, ale společně s další prací na ekonomickém úseku, proto se nemůže plně věnovat problematice jen pohledávek.

- **Návrh na zlepšení**

Navrhuji vyčlenit alespoň jednoho pracovníka, který by se touto problematikou zabýval. Jako ideální řešení se v této firmě jeví, že by tato práce mohla být svěřena do rukou stávající pracovníce ekonomického oddělení, která doteď pohledávky spravovala po administrativní stránce. Ovšem s tím, že by se zabývala čistě pohledávkami. Případně přijmout pracovníka úplně nového, který by měl bohaté zkušenosti v tomto oboru.

Tento člověk by se mohl stát správcem pohledávek ve firmě

Ke zlepšení by toto řešení vedlo hned v několika bodech:

- Jako správce by sledoval informace dle navrhovaného bodu 6.1.1, tím by tedy nemělo docházet k nedostatečné informovanosti o zákaznících. Tyto informace by následně využíval k dalším krokům.
- Byl by přímo v osobním kontaktu se zákazníkem, odpadla by tedy částečná zodpovědnost obchodníka, správce by řešil pohledávky od jejich počátku.
- Správce by nebyl tolik ovlivněn vztahem se zákazníkem, nedocházelo by tedy k odsouvání řešení pohledávek, jak tomu někdy ze stran obchodního oddělení dochází. Nebyl by zainteresován jen „obchodem“ a měl by také

dostatečné a odborné argumenty pro neplatiče, vedoucí k úspěšnému zaplacení.

- Navrhl by jednotný systém, kdy a jak se budou pohledávky řešit. Nyní je to vždy na dohodě s obchodním oddělením. Alespoň počáteční kroky by měly být jasně stanoveny.
- Měl by větší pravomoci k zastupování firmy v otázkách pohledávek. Nyní pracovníce veškeré kroky, které jsou jí svěřeny k řešení, musí konzultovat s vedoucími pracovníky, je to zbytečně zdlouhavý proces. Jako správce by nemusel mít ke každému rozhodnutí týkajícího se pohledávek svolení. Sám by například mohl rozhodnout o předání pohledávek k soudnímu vymáhání. Úzce by také spolupracoval s advokátní kanceláří zastupující podnik a zpracovával by veškeré potřebné podklady k soudnímu vymáhání. Nyní jsou dané podklady u různých osob, záleží kdo, za který krok zodpovídá. Správce by měl vždy všechny náležitosti u sebe
- Na základě informací o zákazníkovi, který firmě dluží, by vyhodnocoval způsoby řešení. Tyto informace by sledoval jak z navržených zdrojů, tak i od obchodníků
- Přihlašoval by pohledávky do konkurzu, k likvidaci, do insolvenčního řízení. V současnosti se díky nedokonalému sledování firem v úpadku stává, že některé pohledávky nejsou přihlášeny zavčas a dojde k jejich prodlení. Dále by byl právě správce osobou, která by následně spolupracovala s exekutory a byla prostředníkem mezi nimi a firmou XY (jednatelem firmy)
- Pro ekonomické oddělení by připravoval podklady pro finančního manažera firmy, který tyto informace využívá při zpracovávání ekonomické situace společnosti.
- U pohledávek, které jsou nedobytné, by podával návrh na účetní odpisy spolu s potřebnými informacemi.

6.1.3 Smlouva

Systém smluv má firma propracován dobře, nevyskytují se žádné velké nedostatky, které by mohly zapříčinit nevymahatelnost pohledávky. Při jejich podpisu probíhá kontrola správnosti údajů dle výpisů z OR či ŽR.

- **Návrh na zlepšení**

Myslím si však, že ve smlouvách chybí zmínka o rozhodčí doložce, která by mohla umožnit rychlejší jednání v případě vymáhání.

Vzor rozhodčí doložky:

Smluvní strany se podle zákona o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů č. 216/1994 Sb. v platném znění dohodly, že veškeré jejich spory vzniklé ze smluv, které se řídí těmito Obchodními podmínkami anebo v souvislosti s nimi budou rozhodovány v rozhodčím řízení před jediným rozhodcem podle Jednacího řádu rozhodčího řízení vydaného Unii pro rozhodčí a mediační řízení ČR, a.s., IČ: 27166147 (dále jen "Unie") a zveřejněného na internetové adrese www.urmr.cz, přičemž rozhodce bude ke dni doručení žaloby zapsán v Seznamu rozhodců vedeném Unii a smluvní strany tímto výslovně pověřují Unii, aby určila podle Jednacího řádu rozhodčího řízení rozhodce pro rozhodčí řízení založené touto rozhodčí doložkou. Smluvní strany tímto pověřují takto určeného rozhodce k rozhodování všech sporů podle zásad spravedlnosti. Smluvní strany se dohodly, že řízení může být vedeno v klasické, písemné formě anebo ve formě Řízení on-line podle části čtvrté Jednacího řádu rozhodčího řízení. Volba formy je na straně žalující. Smluvní strany výslovně prohlašují, že před podpisem rozhodčí smlouvy měly a mají možnost seznámit se s Jednacím řádem rozhodčího řízení, jakož i s Nařízením o nákladech rozhodčího řízení, a také tak učinily a uvedené dokumenty tak považují za nedílnou součást této rozhodčí smlouvy. Smluvní strany se dále dohodly, že si emailové adresy pro Řízení on-line zvolily ve Smlouvě o obchodní spolupráci nebo v Kupní smlouvě

[33]

6.1.4 Záloha

Firma v současné době od zákazníků nevyžaduje zálohu na zaplacení kupovaného zboží. Děje se tak pouze v ojedinělých případech, pokud je odebírán speciální materiál, nebo jde o zakázku týkající se velmi vysoké částky

- **Návrh na zlepšení**

Firmě bych doporučila, aby při registraci nových zákazníků zároveň dohodla, že první dodání zboží proběhne až po uhrazení příslušné zálohy. Doporučuji úhradu 50% z částky.

6.1.5 Pojištění pohledávek

V současné době XY nevyužívá pojištění pohledávek z toho důvodu, že náklady jsou vysoké a údajně se jí nevyplatí.

- **Návrh na zlepšení**

Doporučila bych společnosti, aby se pokusila nově zjistit možnosti pojištění pohledávek. Ne v každém případě je tato varianta vhodná a jak již dle minulých zkušeností jde o zajištění nákladné, myslím však, že u určitých pohledávek by to mohlo pomoci. Hlavně u pohledávek, které by mohly vzniknout z obchodních případů týkajících se velké částky.

6.1.6 Faktoring

Tuto variantu řešení pohledávek firma ještě nikdy nevyužila a ani o této možnosti neuvažovala.

- **Návrh na zlepšení**

Myslím, že by nebylo špatné alespoň vyzkoušet na několika případech nesplacených krátkodobých pohledávek. Díky zajištěnému financování může společnosti nabídnout svým odběratelům delší splatnost, což může být významná konkurenční přednost, a naopak díky dostatku peněžních prostředků můžete využívat skont nabízených dodavateli za rychlou úhradu.

6.1.7 Zástavní právo

Tuto formu firma využila prozatím jen v případě jednoho zákazníka a doposud se to vyplatilo.

- **Návrh na zlepšení**

Zástavní právo by firma mohla využívat častěji a to například u velkých zákazníků, kteří mají velké objemy zakázek a vlastní nemovitý majetek,

6.1.8 Řešení pohledávek - upomenutí

V systému upomínání pohledávek vidím také problém, myslím, že zcela zbytečně je zasílána upomínka třikrát a se stejným zněním, většinou to dopadá tak, že klient tyto nebere vážně. Navíc doba upomínání je myslím příliš dlouhá. V telefonickém či osobním upomenutí není kladen dostatečný důraz na vymáhání, jde spíše o informaci i v případě, že se jedná o pohledávku s dlouhou dobou po splatnosti. Navíc není úplně přesně stanoven po-

stup a podmínky, kdy bude pohledávka předána k soudnímu vymáhání, toto je čistě na rozhodnutí obchodního oddělení, které se však tomuto vyhýbá, pokud je to možné.

Navrhuji následující:

6.1.8.1 1. upomenutí

Zasílání upomínky ihned první den po vypršení doby splatnosti. Mohlo by jít o automatické informování např. e-mailem, případně pomocí sms. Odpadla by tak již několikrát zmiňovaná situace, kdy klient pohledávku jen „zapomene“ zaplatit. Tato upomínka by obsahovala čistě jen informaci. např:

Vážený odběrateli,

dovolujeme si Vás upozornit, že jsme dosud neobdrželi platby za následující faktury:

číslo datum DZP částka splatnost popis

Celkem k úhradě

Věříme, že se tak stalo pouze nedopatřením a dlužná částka bude uhrazena do 10 dnů na náš účet uvedený na faktuře.

V případě, že došlo k úhradě dluhu během posledních dvou dnů, považujte tuto upomínku za bezpředmětnou.

Myslím, že by se tak podařilo předejít nezaplacení několika pohledávek, které jsou do 30 dní po splatnosti, dříve, než je nutné začít je řešit. Nebylo by to ani tolik finančně nákladné, jako zasílání mnoha upomínek klasickou poštou vždy ke konci měsíce, jak se děje v současnosti.

6.1.8.2 2. Upomenutí, uznání závazků, splátkový kalendář

Dalším krok navrhuji zaslání upomínky jak e-mailem (sms), tak poštou. Její obsah by mohl být následující:

Vážený odběrateli,

opětovnou kontrolou jsme zjistili, že jste dosud neuhradili níže uvedené faktury, které jsme již upomínali v minulém měsíci:

<i>číslo</i>	<i>datum DZP</i>	<i>částka splatnost</i>	<i>popis</i>
--------------	------------------	-------------------------	--------------

Celkem k úhradě

Věříme, že naši pohledávku uhradíte obratem, nejpozději do 5 dnů. Pokud ani v tomto termínu nebudou uvedené faktury uhrazeny, budeme následně nuceni částku navýšit o úroky z prodlení a upomínací výdaje.

Tuto upomínku bych zároveň doplnila následnou telefonickou urgencí, kterou by prováděl buď sám obchodník, nebo případný správce pohledávek. K této formě urgencye by mělo docházet dle mého 14 dní po splatnosti faktury. Případně by zde mohla být uvedena informace o následném zveřejnění v celostátním registru dlužníků.

Případně dále u těchto pohledávek navrhuji osobní návštěvu správce pohledávek, spolu s obchodníkem u dlužníka. Na schůzce by byly dohodnuty konkrétní podmínky úhrady dlužné částky, bylo by podepsáno uznání závazků a splátkový kalendář. Zároveň by byl dlužník upozorněn, že pokud nedojde ke smluveným podmínkám, bude bez upozornění jeho případ předán právnímu zástupci firmy XY k soudnímu vymáhání.

6.1.8.3 Předání k soudnímu vymáhání

Pokud však stále nedojde k zaplacení ani plnění splátkového kalendáře, bude nutno tuto pohledávku bez dalšího upozornění předat právnímu zástupci a soudnímu vymáhání. Tento proces by řešil správce pohledávek. Předával by veškeré podklady nutné k soudnímu řízení. Tím, že by měl na starosti celou správu, nestávalo by se, že budou některé doklady chybět a nedocházelo by tak k nemožnosti tohoto způsobu řešení.

6.1.8.4 Porovnání návrhu a současného stavu

	současnost	nový návrh
upomínka 1	1-30 dní	1.den
upomínka 2	30-60 dní	14 dní
upomínka 3	60-90 dní	neuskutečňovat
předání k soudnímu vymáhání	90 a více	30 dní

Tab. 12 porovnání současného a doporučeného systému vymáhání

Výrazným zkrácením doby, kdy jsou zasílány dlužníkovi upomínky, dojde ke zkrácení doby, kdy firma své peníze váže své u zákazníka. Veškeré pohledávky by se řešily rychleji. Pokud by se nastavil nekompromisní systém, kdy by opravdu každá pohledávka s danou dobou po splatnosti byla řešena dle zadaných pravidel, nemuselo by docházet k tolika prodlením.

6.2 Shrnutí očekávaných přínosů navrhovaných zlepšení

Velkým přínosem by byl navrhovaný správce pohledávek, který by každou pohledávku po splatnosti pečlivě sledoval a řešil od jejího začátku. Tímto by se ulehčilo obchodníkům, kteří by nemuseli své zákazníky neustále upomínat a doprošovat se. Dále by se zvýšila pravděpodobnost, že pohledávky budou řešeny dle návrhů, které on vyhodnotí jako nejlepší. Docházelo by hlavně k účinnějšímu zajištění a vymáhání pohledávek a tím by v nich firma nevážala tolik finančních prostředků, které by mohla mnohem lépe investovat.

Hlavním problémem je způsob zasílání upomínek, ten je zbytečně zdlouhavý, dlužníci většinou stejně nereagují a doba pohledávek po splatnosti se zbytečně protahuje. Myslím si, že pokud by došlo k výraznému zredukování a zkrácení této doby, firmě by to přineslo získání většiny svých peněžních prostředků včas. Navíc by si dle mého názoru, kteří mívají problém s platební morálkou, zvykli na nový způsob a nedocházelo by k neplacení jejich závazků tak často. Dále by v případě soudního řízení a exekuce byla větší pravděpodobnost, že podnik dostane své prostředky zpět, že nebude na řadě až mezi posledními. V současné době, pokud dojde k předání pohledávky k soudnímu vymáhání, se firmě XY podaří málokdy získat zpět pohledávky, protože je většinou mezi posledními v pořadí věřitelů, kteří očekávají uspokojení svých pohledávek od daného dlužníka.

V práci také navrhuji nové způsoby jejich zajištění, případně úpravu, nebo doplnění zajištění stávajícího, což by opět mohlo přinést úspěch v tom, že by pohledávky byly lépe vymahatelné.

7 ZÁVĚR

V práci jsem charakterizovala témata týkající se pohledávek. Jak jejich zákonnou úpravu, tak jednotlivé způsoby jejich zajištění a vymáhání cestou mimosoudní i soudní.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo analyzovat pohledávky za zákazníky, vzniklé z obchodních vztahů u firmy XY a na základě toho zjistit nedostatky v jejich zajištění a vymáhání.

Dle analýz problematiky pohledávek firmy XY jsem zjistila, že společnost se tímto tématem velmi intenzivně zabývá. Systém evidence má výborně zpracován a je celkem pečlivě sledován. Vedení firmy klade na tento problém obrovský důraz. Avšak tento důraz a systém je poznamenán velkou benevolencí firmy k dlužníkovi. Firma nechává dlužníka příliš dlouho po splatnosti jeho dlužných faktur, způsob upomínání je zbytečně prodlužován a zákazník si tak na takový systém velmi rád a rychle zvyká. Nic mu mnohdy totiž reálně nehrozí. Je sice pravda, že udržení vztahu se zákazníky je velmi důležité a soudní vymáhání může tento vztah výrazně narušit, ale na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že nárůst pohledávek firmu připravuje o finance, které by bylo možno lépe využívat. Pokusila jsem se tento zdlouhavý a mnohdy téměř zbytečný systém upravit hlavně z hlediska zkrácení doby a četnosti zaslání upomínek. Což by vedlo k mnohem efektivnějšímu způsobu jejich vymáhání.

Dále je navrženo vytvoření nové pracovní pozice, která by měla na starosti veškerou problematiku týkající se pohledávek. Hlavně by tímto došlo k větší jednotnosti, přehlednosti a zjednodušení práce s dlužníky.

Je však zřejmé, že s problémem pohledávek po splatnosti se každá firma bude asi vždy potýkat, ať už má zajištěn sebelepší systém, který je řeší. Nelze nalézt jednoznačně účinné způsob, jenž by firmu zbavil dlužníků, kteří se snaží co nejdéle odkládat své platby. Každopádně však je nutno být co nejlépe připraven a je potřeba tento stav zodpovědně řešit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŘINOVÁ, D., VOŽŇÁKOVÁ, I. Pohledávky - právně, daňově, účetně. 3.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, 136s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] NESNÍDAL, J. Kladivo na dlužníky. Ostrava: Sagit, 1996, 135s. ISBN 8085789833.
- [3] PILÁTOVÁ, J., RICHTER, J. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. Olomouc: ANAG, 2009, 110s. ISBN 978-80-7264-534-4.
- [4] ZÁKONY II/2010. *Sborník úplných znění zákonů obchodního, občanského a trestního práva a souvisejících předpisů platných k 1.1.2010* Český Těšín: PORADCE s.r.o., 2010. ISSN 1802-8276.
- [6] VAIGERT, D.; PHILIPPI, T.; RIŠKO P.; NAVRÁTILOVÁ, H. *Pohledávky: Právní příručka věřitele*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, 272 s. ISBN 80-251-0881-3.
- [7] BAŘINA, Josef. *Vymáhání a řešení pohledávek*. Vyškov, 2010. 33 s. Materiál k semináři. TSM spol. s.r.o.
- [8] KOVAŘÍKOVÁ, H., VONDRÁKOVÁ, A., KOLEKTIV AUTORŮ. *Úspěšné řešení pohledávek v praxi*. Praha: Verlag Dashöfer, 2002. ISBN 80-86229-47-5.
- [9] *Občanský zákoník* [online]. 2005-2010. 2010 [cit. 2010-02-28]. Občanský zákoník. Dostupné z WWW: <<http://zakony-online.cz/?s6&q6=all>>.
- [10] *Pohledávky - BusinessInfo.cz* [online]. 1997-2010. 2009 [cit. 2010-08-15]. Pohledávky. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-opu/1000818/51671/#b1>>.
- [11] *Obchodní zákoník* [online]. 2005-2010 [cit. 2010-02-28]. Obchodní zákoník. Dostupné z WWW: <<http://zakony-online.cz/?s1&q1=all>>.
- [12] *Pojištění pohledávky: BPX.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-07-06]. Pojištění pohledávky. Dostupné z WWW: <<http://www.bpx.cz/pojisteni-pohledavky/>>.
- [13] *Zadržovací právo - Právník.cz* [online]. 2010. 2008 [cit. 2010-07-01]. Zadržovací právo. Dostupné z WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/224/zadrzovaci-pravo.html>>.

- [14] *Způsoby zajištění pohledávek - Magnet na finance - finanční poradenství, hypotéky, pojištění* [online]. 2010 [cit. 2010-07-15]. Způsoby zajištění pohledávek. Dostupné z WWW: <<http://www.magnetnafinance.cz/zajisteni-pohledavek>>.
- [15] *Bankovní záruka: BPX.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-07-01]. Bankovní záruka. Dostupné z WWW: <<http://www.bpx.cz/bankovni-zaruka/>>.
- [16] *GE money CZ - Platební styk - Dokumentární akreditiv* [online]. 2001-2010 [cit. 2010-07-01]. Dokumentární akreditiv. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/ucty/platebni-styk/dokumentarni-akreditiv>>.
- [17] *GE money CZ - Platební styk - Dokumentární inkaso* [online]. 2001-2010 [cit. 2010-07-01]. Dokumentární inkaso. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/ucty/platebni-styk/dokumentarni-inkaso>>.
- [18] *Smluvní pokuta jako zajišťovací institut podle občanského zákoníku* [online]. 2007 [cit. 2010-07-01]. Smluvní pokuta jako zajišťovací institut podle občanského zákoníku. Dostupné z WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/189/smluvni-pokuta-jako-zajistovaci-institut-podle-obcanskeho-zakoniku.html>>.
- [19] *Směnka* [online]. 1998-2010 [cit. 2010-07-06]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p545-smenka.aspx>>.
- [20] *Faktoring - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2010 [cit. 2010-07-06]. Faktoring. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Faktoring>>.
- [21] *Kapitalizace pohledávky: BPX.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-07-16]. Kapitalizace pohledávky. Dostupné z WWW: <<http://www.bpx.cz/kapitalizace-pohledavky/>>.
- [22] *Občanský zákoník § 581* [online]. 2005-2010 [cit. 2010-08-08]. Občanský zákoník. Dostupné z WWW: <<http://ley.cz/?s6&q6=581>>.
- [23] *Postoupení pohledávky - Občanské právo - Sagit* [online]. 2010 [cit. 2010-08-01]. Postoupení pohledávky. Dostupné z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=151&typ=r&levelid=oc_307.htm>.
- [24] *Zajištění převodem práva - Občanské právo - Sagit* [online]. 2010 [cit. 2010-08-01]. Zajištění převodem práva. Dostupné z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=151&typ=r&levelid=oc_542.htm>.

- [25] *Dohoda o srážkách ze mzdy* *www.Vymahani-Pohledavky.cz* [online]. 2009-2010 [cit. 2010-08-01]. Dohoda o srážkách ze mzdy. Dostupné z WWW: <<http://www.vymahani-pohledavky.cz/exekuce-a-exekutori.4/dohoda-o-srazkach-ze-mzdy.22.html>>.
- [26] *Výhrada vlastnického práva: BPX.xz* [online]. 2010 [cit. 2010-08-04]. Výhrada vlastnického práva. Dostupné z WWW: <<http://www.bpx.cz/vyhrada-vlastnickeho-prava/>>.
- [27] *Stránky - mediace* [online]. 2010 [cit. 2010-08-04]. Mimosoudní řešení spotřebitelských sporů. Dostupné z WWW: <<http://adr.komora.cz/Stranky/mediace.aspx>>.
- [28] *Zákon č.99/1963 Sb. Občanský soudní řád - Hlava čtvrtá: Příkaz k výplatě z peněžního účtu ÚS* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-08-06]. Občanský soudní řád. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-99-1963-sb-obcansky-soudni-rad/cast-sesta-hlava-ctvrta/>.
- [29] *Exekuce - nástroj vymáhání pohledávek Pravniradce.ihned.cz - Občanské právo* [online]. 1996-2010 [cit. 2010-08-06]. Exekuce - nástroj vymáhání pohledávek. Dostupné z WWW: <http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077440-13249690-F00000_d-exekuce-nastroj-vymahani-pohledavek>.
- [30] *Insolvenční řízení - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2010 [cit. 2010-08-08]. Insolvenční řízení. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Insolvenční_řízení>.
- [31] *550 Členění oběžného majetku* [online]. 2010 [cit. 2010-08-08]. Členění oběžného majetku. Dostupné z WWW: <http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/zasobovani_logistika/550cleneni_obezneho_majetku.htm>.
- [32] *Úvod - finanční analýza - Helios Orange* [online]. 2008 [cit. 2010-08-10]. Úvod - finanční analýza. Dostupné z WWW: <https://forum.helios.eu/orange/doc/cs/%C3%9Avod__Finan%C4%8Dn%C3%AD_anal%C3%BDza>.
- [33] *Unie pro rozhodčí a mediační řízení ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-08-11]. Rozhodčí doložky a smlouvy o rozhodci. Dostupné z WWW: <<http://www.urmr.cz/rady-a-pravidla/rozhodci-dolozky-a-smlouvy-o-rozhodci/rozhodci-dolozky-v-cestine>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ObčZ Občanský zákoník.

ObchZ Obchodní zákoník.

OSŘ Občanský soudní řád.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura podniku XY.....	37
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 analýza oběžného majetku firmy XY v letech 2006-2009	41
Tab. 2 analýza likvidity podniku XY v letech 2006-2009.....	43
Tab. 3 celkový přehled pohledávek a obratu v letech 2006-2009	49
Tab. 4 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2006.....	50
Tab. 5 způsoby řešení pohledávek v roce 2006.....	51
Tab. 6 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2007.....	51
Tab. 7 způsoby řešení pohledávek v roce 2007	52
Tab. 8 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2008.....	52
Tab. 9 způsoby řešení pohledávek v roce 2008	53
Tab. 10 rozdělení pohledávek dle splatnosti v roce 2009.....	53
Tab. 11 způsoby řešení pohledávek v roce 2009	54
Tab. 12 porovnání současného a doporučeného systému vymáhání	62

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: