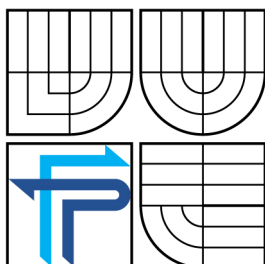




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

PLATEBNÍ NESCHOPNOST FIRMY A METODY ŘEŠENÍ TOHOTO PROBLÉMU

**FINANCIAL INSOLVENCY OF THE FIRM AND METHODS OF SOLUTION TO THIS
PROBLEM**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KLÁRA KINCLOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. KAREL RAIS, CSc., MBA

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kinclová Klára, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Platební neschopnost firmy a metody řešení tohoto problému

v anglickém jazyce:

Financial insolvency of the firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada 2006.
ISBN 80-247-1667-4

MARTINOVIČOVÁ, D.: Pojištění podnikatelských subjektů. Ostrava: Key Publishing 2007.
ISBN 978-80-87071-08-3

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Diplomová práce „Platební neschopnost firmy a metody řešení tohoto problému“ se zabývá řízením pohledávek. Popisuje nástroje a metody, které lze efektivně využít při snaze snížit množství nesplacených pohledávek či předcházení jejich vzniku.

V praktické části je práce zaměřena na řízení pohledávek ve společnosti. Práce popisuje aktuální stav pohledávek společnosti a velký důraz klade na využití více způsobů jejich vymáhání.

Na závěr přináší určité návrhy pro zlepšení v řízení pohledávek, například v oblasti komunikace s klienty prostřednictvím obchodních zástupců. Doporučení jsou uváděna i pro použití nástrojů, jakými jsou například odprodej nedobytných pohledávek a přesun rizika na jiný subjekt.

Annotation

This bachelor work „Financial insolvency of the firm and methods of solution to the problem“ deals with management of receivables.

The first part describes tools and methods which can be used for the management of receivables after maturity or prevention before this type of receivables.

In the second part the work is focused on management of receivables in the company. In this section the current status of this area in the company is summarized and more types of debt collection are proposed.

Finally, ideas for improvement of management of receivables are suggested, e.g. in the area of client communication by sales representatives. Recommendations are also made for tools usage, e.g. sale of bad debts or transfer of risk to other subject.

Klíčová slova

Platební neschopnost, řízení pohledávek, riziko, smluvní pokuta, dobrá smlouva, informace, faktoring, forfaiting, soudní řízení

Key words

Financial insolvency, management of receivables, risk, stipulated damages, good contract, information, factoring, forfaiting, judicial proceedings

Bibliografická citace mé práce:

KINCLOVÁ, K. *Platební neschopnost firmy a metody řešení tohoto problému* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 82 s. Vedoucí diplomové práce
prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 12. května 2008

.....

Podpis

Poděkování

Za všestrannou pomoc při zpracování diplomové práce i poznámky a rady při jejím sepisování jsem zavázána MVDr. Karlu Badalíkovi. Mé poděkování za odborné vedení při řešení diplomové práce patří rovněž prof. Ing. Karlu Raisovi, CSc., MBA.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1. ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.1 VYMEZENÍ POJMU PLATEBNÍ NESCHOPNOST	11
1.2 POJETÍ A DRUHY RIZIKA	13
1.2.1 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ RIZIK.....	15
1.2.2 OBECNÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU RIZIKA VE FIRMĚ.....	17
2. PREVENTIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	19
2.1 DOBRÁ SMLOUVA.....	19
2.2 INFORMACE O DRUHÉ SMLUVNÍ STRANĚ	19
2.3 ZÁLOHA	21
2.4 ZÁSTAVNÍ PRÁVO	21
2.5 RUČENÍ.....	21
2.6 BANKOVNÍ ZÁRUKA	22
2.7 SMLUVNÍ POKUTA	22
2.8 SMĚNKY.....	23
2.9 FAKTORING	25
2.10 FORFAITING.....	27
2.11 PLATEBNÍ KALENDÁŘ	28
3. ZAJIŠTĚNÍ NEDOBYTNÝCH POHLEDÁVEK.....	30
3.2 POSTOUPENÍ A PRODEJ POHLEDÁVEK.....	30
3.3 ROZHODČÍ ŘÍZENÍ.....	31
3.4 SOUDNÍ ŘÍZENÍ	32
3.5 EXEKUČNÍ ŘÍZENÍ.....	34
3.6 NOTÁŘSKÝ ZÁPIS.....	36
3.7 KONKURZNÍ ŘÍZENÍ.....	36
II. PRAKTICKÁ ČÁST	38
4. FIRMA ABC a.s. – základní údaje	38
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	38
4.2 HLAVNÍ OBORY ČINNOSTI:	41
5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	42
SLEPT ANALÝZA	42
PORTEROVA 5 FAKTOROVÁ ANALÝZA	45
5.3 SWOT ANALÝZA.....	48
6. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	49
6.1 ANALÝZA „7S FAKTORŮ“	50
6.2 FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ	53

7.	NÁVRHY ŘEŠENÍ	58
7.1	NÁVRH ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ PĚNĚŽNÍCH TOKŮ	58
7.2	ZHODNOCENÍ SITUACE VE FIRMĚ	59
7.2.1	ŘEŠENÍ SITUACE V HUMÁNNÍ DIVIZI	61
7.2.2	ŘEŠENÍ SITUACE VE VETERINÁRNÍ DIVIZI	63
7.2.3	ŘEŠENÍ TĚŽCE VYMAHATELNÝCH POHLEDÁVEK U VETERINÁRNÍCH LÉKAŘŮ	66
7.3	INFORMAČNÍ SYSTÉM VE FIRMĚ A JEHO NEVÝHODY	67
7.3.1	NÁVRH ŘEŠENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	70
	ZÁVĚR A ZHODNOCENÍ	72
	POUŽITÁ LITERATURA:	75
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Se svobodným podnikáním má Česká Republika již osmnáctiletou zkušenost. Jedním z největších problémů však stále zůstává neplnění smluvních povinností. Obdobně tomu tak bylo i na počátku devadesátých let dvacátého století. Je nemálo těch, kteří do obchodních vztahů vstupují s tím, že v pozdější době se nebudou zabývat myšlenkou, jak dostát svým závazkům. Jsou tací, pro které je dlužná částka vítaným, hlavně pak dostupným a bezplatným úvěrem. Jen menší část mezi dlužníky tvoří ti, kterým nevyšel podnikatelský záměr a kteří podcenili své možnosti a schopnosti.

Platební morálka dlužníka není věcí, kterou nelze změnit. Velký význam má kompletní a systematická práce s pohledávkami. S pohledávkou je nezbytné pracovat již v okamžiku jejího vzniku. Zabezpečením pohledávky před nebo v době jejího vzniku lze pak předejít vzniku nedobytných pohledávek. Přičemž efektivní způsob, jak snížit množství nedobytných pohledávek, je smírné vyřízení nesrovnalostí v obchodních vztazích. Jedná se o vymáhání mimosoudní. Jestliže takové nebylo úspěšné, přichází na řadu vymáhání soudní cestou.

Cílem mé práce je především upozornit na důležitost smírného řešení vzniklých problémů a tím se tak vyhnout soudnímu vymáhání. Ráda bych také zdůraznila důležitost dobré informovanosti o protistraně. Zaměřením na sledovaný problém u vybrané společnosti naleznou a popíšu efektivní nástroje a metody ke snižování platební neschopnosti. Na závěr bych chtěla navrhnout určitá zlepšení jak předcházet možnému riziku platební neschopnosti v dané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 VYMEZENÍ POJMU PLATEBNÍ NESCHOPNOST

Dle zákona č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, který nabyl účinnosti dne 1. října 1991, je insolvence – platební neschopnost popisována tak, že dlužník se nachází v úpadku, jestliže má více (alespoň dva) věřitelů a není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky. Za delší dobu se podle judikatury považuje doba nejméně šesti měsíců. Jestliže dlužník zastavil platby, má se za to, že není schopen po delší dobu plnit své závazky.

Podnikatel či společnost se mohou dostat do situace, kdy nejsou schopni plnit své závazky. Takovýto stav právo označuje jako platební neschopnost (insolvenci) a rovněž stanovuje způsoby řešení. V praxi mohou nastat dvě základní situace, a to pokračování v podnikání s ohledem na vyřešení závazků dlužníka s věřiteli a za podmínky současného souhlasu k pokračování činnosti dlužníka (vyrovnání) nebo ukončení podnikatelských aktivit a zánik dlužníka (likvidace nebo konkurs).

Výraz platební neschopnost je velmi aktuálním problémem, se kterým se již setkal téměř každý. Důvodem je především velký počet nesplacených pohledávek. Pohledávky se mohou stát nedobytnými proto, že dlužník byl vymazán z obchodního rejstříku nebo proto, že dlužník zemřel a nemá žádného právního nástupce. Dalším důvodem může být i pohledávka za neexistujícím dlužníkem, a to v případě nedostatečné informovanosti o protistraně při uzavírání obchodního vztahu.

Insolvenci nebo-li platební neschopnost lze rozdělit do dvou základních skupin, a to: prvotní platební neschopnost a druhotná platební neschopnost. Přičemž o prvotní platební neschopnosti hovoříme v případě, že podnik krachuje, nemá na vyplácení mezd svým zaměstnancům a není schopen dostát svým závazkům. Druhotná platební neschopnost se vyznačuje opět neschopností dostát svým závazkům, v tomto případě, ale již z jiných důvodů. A to takových, že vůči podniku, který se sám dostává do platební neschopnosti, neplní jiný subjekt své závazky. O tomto subjektu lze říci, že se nachází v prvotní platební neschopnosti a díky němu se potom jeho partneři dostávají do platební neschopnosti druhotné.

Do prvotní platební neschopnosti se dostává podnik svým přičiněním. Tento pak neplatí svým dodavatelům, což vede k druhotné platební neschopnosti dalších subjektů.

Druhotná platební neschopnost je výraz, který vznikl v 50. letech. Jedná se o problém, který trápí podnikatele 21. století. Se situací, kdy dlužník není schopen dostát svým závazkům z důvodu insolvence svých odběratelů, se čeští podnikatele setkávají prakticky od transformace ekonomiky. Ani dnes ale není stav o moc lepší. Příčinou druhotné platební neschopnosti jsou nedobytné pohledávky a těm je možné předejít pouze tak, že jim podnikatelský subjekt nedá možnost samotného vzniku.

S problémem nedobytných pohledávek jsou úzce spjaty dlouhé doby splatnosti faktur. Zpožděné platby postihují hlavně firmy podnikající ve stavebnictví nebo dodavatele maloobchodních řetězců. Splatnost se zde pohybuje od 60 do 90 dnů. „*Řetězec koupí rohlík, prodá ho za dvě hodiny, a zaplatí ho za tři měsíce,*“ uvedl příklad dodavatelů Danda. Ve stavebnictví zase rozdíl mezi platbou dodavateli – například za materiál – a zaplacením faktury ze strany konečného odběratele tlačí stavební firmy do druhotné platební neschopnosti. V zahraničí stavaře chrání například zákony, podle kterých nelze stavbu zkolaudovat, pokud nejsou všechny závazky zaplacený. Řešením tohoto problému by se mohla stát přísnější legislativa. Česká legislativa totiž neupravuje lhůty splatnosti faktur. Do roku 1989 tuto problematiku upravoval Hospodářský zákoník. Avšak v dnešním Obchodním zákoníku tato úprava zahrnuta není.

Úspěšná nebude firma, jejíž tržby budou vysoké, avšak zůstanou nezaplacený. Obchodní věřitelé jsou svým způsobem existenčně závislí na svých stálých odběratelích. Jejich prosperita je odvozena od prosperity odběratelů. Doc. Ing. Neumaierová, CSc. a Ing. Ivan Neumaier ve své publikaci Výkonnost a tržní hodnota firmy uvádějí dva základní principy teorie financí, které je třeba respektovat při posuzování výkonnosti firmy:

„1. Koruna obdržená dnes má větší hodnotu, než koruna obdržená zítra.

2. Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.“

Tyto dva základní principy musíme mít na paměti při veškerém dění ve firmě (tedy i při tvoření metodiky pohledávek).

S penězi, které obdrží vlastník dříve, může dříve disponovat, a proto pro něj mají vyšší hodnotu. A naopak čím později vlastník peníze obdrží, tím bude pro něj hodnota peněz v současnosti nižší.

1.2 POJETÍ A DRUHY RIZIKA

„Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně, že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje poněkud něco jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.“

(11 s. 78)

Podnikatelská činnost, jak již bylo řečeno, v sobě obsahuje nebezpečí neúspěchů či možnosti neočekávaných ztrát na výsledku hospodaření nebo podnikovém majetku, jež mohou narušit finanční rovnováhu podniku (například při uvádění nových služeb na neznámé trhy, při marketingovém výzkumu, investiční činnosti atd.) a naopak rovněž může vést k mimořádným výstupům a posilování stability. Možnost vzniku ztrát, případně odchylek, je charakterizována rizikem, které je důsledkem existující nejistoty v řízení a rozhodování hospodářských subjektů. Tato nejistota zcela samozřejmě vychází ze skutečnosti, že jednotlivé subjekty většinou provádějí svou činnost na základě nedokonalých a mnohdy i nedostatečných informací.

Celkové riziko, nazývané **podnikatelské (obchodní) riziko**, je definováno jako možnost, že dosahované výsledky podnikání se budou nepříznivě anebo příznivě odchýlovat od predikovaných výsledků. Je to dáno měnlivostí hospodářských výsledků za určité období, jež jsou ovlivňovány mnoha faktory, především různou velikostí dosahovaných tržeb za realizované služby, rozdílnou výší nákladů a jejich variabilitou, diversifikací produkce, postavením podnikatelského subjektu na trhu apod. Spočívá tedy zejména v tom, zda služby naleznou odbyt a za jakou cenu budou realizovány. Podnikatelské riziko se však často definuje jen jako možnost vzniku ztrát v hospodářské činnosti. To ovšem není úplné, jelikož o riziku lze uvažovat také v souvislosti s výrazně pozitivnějšími výsledky než se předpokládalo. Proto je třeba podnikatelské riziko hodnotit ze dvou stránek:

- pozitivní stránka – možnost většího úspěchu, dosažení vyššího zisku,
- negativní stránka – nebezpečí horších hospodářských výsledků.

1.2.1 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ RIZIK

Důležité je odlišení rizik podle následujícího příbuzného hlediska, tj. v závislosti na vývoji celkového **ekonomického prostředí**, a to na:

1. **Rizika systematická (tržní)**, působící zhruba stejným způsobem na všechny podnikatelské subjekty, popř. oblasti podnikání, a která nelze snižovat diversifikací:

- **riziko pohybu úrokových měr** (sazeb) – změny úrokové míry,
- **měnové riziko** – změny kursů měn,
- **politické riziko** – změny daňových zákonů a regulací,
- **inflační riziko** – všeobecné zvýšení cenové úrovně snižující hodnotu příjmů (např. změny cen základních vstupů).

2. **Rizika nesystematická (jedinečná)**, jež je možné diversifikací snižovat, neboť jsou specifická pro jednotlivá odvětví a obory, podniky i projekty (příkladem je inovace v určitém oboru, vstup nové konkurence na trh aj.).

Dalším hlediskem je členění rizik podle možnosti jejich **ovlivňování**:

1. **Ovlivnitelná rizika** se mohou snižovat působením na jejich příčiny (riziko cenové – kvalita služeb, riziko vývojové činnosti – kvalifikace pracovníků, riziko loupeže – bezpečnostní zařízení).
2. **Neovlivnitelná rizika** se nedají ovlivnit, proto je třeba se orientovat na snížení nepříznivých důsledků těchto rizik (patří sem značná část předcházejících rizik, například politická situace v zemi, daňové podmínky apod.).

Rizika lze také rozlišovat na základě **měřitelnosti**:

1. **Rizika měřitelná**, tzn. v případech, kde se možnost odchylek (ztrát) od požadovaných stavů dá statisticky zkoumat a odhadovat s určitou pravděpodobností.
2. **Rizika neměřitelná**, kdy se odchylky od žádoucích hodnot vyskytují jen ojediněle, popř. náhodně a tudíž není možné je exaktně určovat.

Pro optimální řízení podniku je nezbytné si stále uvědomovat, že jednotlivá rizika spolu těsně souvisejí a manažeři s touto kategorií pracují ve všech oblastech podnikové ekonomiky – nejen v procesu investičního rozhodování, ale například také při optimalizaci kapitálové struktury podniku aj.

V rámci celkového podnikatelského rizika existuje již zmíněné finanční riziko, představující jeho určitou specifickou stránku a zaujímající dominantní postavení. Nemělo by tedy být chápáno odděleně, jak bývá někdy v literatuře uváděno.

Finanční riziko je pojímané jako možnost vzniku platební neschopnosti – **riziko insolventnosti** – vyvolané nevhodnou strukturou vlastního a cizího kapitálu, popř. kapitálu krátkodobého a dlouhodobého. Ze širšího pohledu zahrnuje i možnost různé dosahované výše zisku, jež zůstává podnikatelskému subjektu k dispozici, nebo-li zahrnuje dodatečnou proměnlivost podnikových výnosů vyplývající z využívání takových forem financování, které si vynucují fixní platby bez ohledu na vývoj podnikové finanční situace (tj. splátky z úvěru a úroku z úvěru, splátky obligací a jejich úroků, stálých dividend z prioritních akcií, leasingové splátky atd.). V případě, že podíl těchto forem financování roste, vzrůstá též riziko platebních potíží, event. finančního úpadku.

Čím větší je podíl různých druhů závazků (dluhů) na celkovém kapitálu, tím více stoupají i tzv. náklady dluhu, čili náklady ve formě splácení úroku, stálých dividend, plateb na pronájem. Tím se tudíž rovněž zvyšuje pravděpodobnost situace, že společnost je nebude schopna uhradit. Výše finančního rizika roste s velikostí cizího kapitálu. U akciové společnosti kromě toho i vysoký podíl cizího kapitálu, jež vede k růstu nákladů na jeho pořízení, způsobuje kolísání té části zisku, která má být rozdělena formou dividend mezi akcionáře a tím ještě více prohlubuje finanční riziko.

1.2.2 OBECNÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU RIZIKA VE FIRMĚ

Obchodujeme-li s rizikovými a neprověřenými partnery, znamená to pro firmu velké riziko, a tedy možnost finanční ztráty. U rizikového partnera je velké nebezpečí, že pohledávka nebude zaplacená. Případné časové dlouhé soudní a další řízení nám dále snižuje hodnotu pohledávky. Nejenom, že nemůžeme penězi disponovat, ale s vymáháním pohledávek souvisí další výdaje.

Nejúčinnější ochranou před vznikem problémových pohledávek je zabezpečit pohledávky už před jejich vznikem nebo v době, kdy vznikají.

S existencí rizika je tedy nutné počítat. Některá rizika je možné eliminovat či redukovat. Některá můžeme přesunout a některá zadržet. Proto, abychom se správně mohli rozhodnout, jak nejlépe řešit problém v dané situaci, musíme nejprve znát charakteristiku rizika. Nástroj řízení rizik bychom pak měli volit tak, aby dosažení cíle bylo co nejekonomičtější a nejefektivnější.

Rizika můžeme rozdělit do čtyř skupin, a to podle pravděpodobnosti vzniku rizika a podle ztráty, která nastane v případě jeho vzniku (viz. Tab.)

	<i>Vysoká pravděpodobnost</i>	<i>Nízká pravděpodobnost</i>
<i>Vysoká tvrdost</i>	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
<i>Nízká tvrdost</i>	Retence a redukce	Retence

Z tabulky vyplývá, že pokud je pravděpodobnost vzniku rizika vysoká a přitom možná tvrdost ztráty rovněž vysoká, zadržení rizika není reálné a doporučuje se riziku vyhnout a nebo jej redukovat. Přičemž redukci lze použít jen v takovém případě, kdy je možno snížit pravděpodobnost nebo tvrdost. V jiném případě je zapotřebí se riziku vyhnout. Pojištění v takovémto případě se jeví jako příliš nákladné.

Rizika, jejichž vlastnosti se vyznačují vysokou pravděpodobností a nízkou tvrdostí, lze nejefektivněji řešit pomocí zadržení rizika nebo jeho redukce.

Rizika, jenž se vyznačují nízkou pravděpodobností a vysokou tvrdostí, jsou nejlépe řešena pomocí pojištění. Efektivní se zde jeví přesunutí odpovědnosti na jiný subjekt. Například pojištění proti požáru. Taková situace nemusí v životě vůbec nastat, avšak její dopad by byl přímo katastrofální, proto se zde vyplatí transfer rizika.

Pokud je pravděpodobnost vzniku rizika nízká a stejně tak tvrdost dopadu je nízká, je nejlepší řešení zvolit jako nástroj řízení rizik retenci. Taková rizika se objevují jen zřídka a pokud k jejich vzniku přece jen dojde, je jejich finanční dopad bezvýznamný.

Metody přesunutí rizika na jiný subjekt navrhuji v praktické části, a to při řešení situace v humánní divizi, kdy hodnota nesplacených pohledávek je příliš vysoká a řešení této situace se jeví jako velmi složité.

2. PREVENTIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

2.1 DOBRÁ SMLOUVA

Z praxe lze zjistit, že mnoha případům nesplnění či opoždění splnění závazků, poskytnutí vadného plnění, případně způsobení škody bylo možno předejít, a to již při přípravě, sjednávání či uzavírání smlouvy. „Pro případné vymáhání pohledávky je důležité, jaký je obsah smlouvy a jaké jsou dodací a platební podmínky. Při sestavování je třeba volit jednoznačné výrazy. Jakékoliv změny a odchylky od smlouvy je nutné řešit písemným dodatkem se souhlasem všech zúčastněných stran.“ (1, s. 10).

Důležité je, aby v kupní smlouvě, obdobně jako i v jiných smlouvách, byly smluvní strany správně označeny. Náležitosti smlouvy pro obchodní vztahy jsou uvedeny v §§ 43 a následujících Občanského zákoníku, v § 261 až § 408 Obchodního zákoníku a zvláštní ustanovení pak v § 409 až 728 Obchodního zákoníku. Před uzavřením smlouvy je též vhodné si ověřit, zda osoba uzavírající smlouvu, je k takovému úkonu oprávněna.

Pro ještě větší snížení rizika lze smlouvu doplnit o rozhodčí doložku, která v případě vzniku sporu určuje způsob dalšího postupu, dále pak také o tzv. doložku o výhradě vlastnictví upravenou Obch.Z. v §§ 443 – 446.

2.2 INFORMACE O DRUHÉ SMLUVNÍ STRANĚ

V obchodních vztazích je velmi důležité mít přesné a včasné informace o protistraně. Platí to hlavně v případě nového smluvního partnera, ale neméně důležité je také být dobře informován o finanční situaci již stávajícího obchodního partnera. Jestliže se finanční situace změnila, ať už u našeho dodavatele či odběratele, měli bychom o ní každopádně vědět. Prameny těchto informací jsou různé. Především je lze dělit do dvou skupin:

- o Vnitřní zdroje - (poznatky o dosavadní platební morálce již získaného obchodního partnera, jedná se o tzv. bonitu obchodního partnera)
- o Vnější zdroje
 - administrativní informace – mezi takový zdroj informací lze zahrnout obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík – jedná se například o obchodní firmu, právní formu podnikání, rok založení, telefonní a faxová čísla, identifikační či registrační čísla, bankovní spojení, obory činností, jména a tituly majitelů, základní kapitál a roční obrát.
 - kreditní informace – slouží k analýze solventnosti, patří sem rozvaha, výkaz zisků a ztrát – informace z nich získané nám prozrazují dosavadní platební disciplínu obchodního partnera, celkovou bonitu společnosti a také zvláštní události ve společnosti.
 - bankovní informace – patří sem specifický druh informací, které banka shromažďuje o svých klientech. Třetí osoba je však může získat jen se svolením samotného klienta, kterého se informace týkají. Neplatí to jen v takovém případě, kdy proti dané osobě je vedeno občanskoprávní či trestní řízení.

„Kancelářské a kreditní informace poskytují informační kanceláře. Výhodou informačních kanceláří je jejich nestrannost a nezávislost.“ (1, s. 12).

Získané informace nám umožní posoudit, zda je z hlediska hospodářské síly firma na vzestupu či sestupu, jaké má postavení na trhu, bonitu podnikatele nebo jestli je daný podnik propojen s jinými podniky a jakým způsobem. Všechny tyto informace pak velmi napomohou při rozhodování o uzavření nového obchodního vztahu nebo včas upozorní na přijetí vhodných opatření.

2.3 ZÁLOHA

V dnešní době je tento druh prevence často využíván. Záloha může představovat část platby, která má být uhrazena v budoucnu a nebo také platbu celou. Zálohy nejsou upraveny žádným předpisem a tudíž i jejich výše spočívá jen na domluvě mezi dodavatelem a odběratelem.

2.4 ZÁSTAVNÍ PRÁVO

Na rozdíl od ručení je zástavní právo zajišťovacím prostředkem, na základě něhož vzniká vztah přímo mezi věřitelem a dlužníkem. „Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky tím, že v případě jejich řádného a včasného nesplnění je zástavní věřitel oprávněn domáhat se uspokojení z věci zastavené.“ (1, s. 16). „Zástavní právo k zajištění pohledávky věřitele se zřizuje písemnou smlouvou (pokud pomineme vznik zástavního práva ze zákona či z dědické dohody). Zástavou může být jak nemovitost, tak i věc movitá, kterou zároveň do opatrování přebírá zástavní věřitel nebo do úschovy třetí osoba.“ (6, s. 30). Zástavní právo je přesně vymezeno v Obč.Z. §§ 152 – 172

2.5 RUČENÍ

Jedná se o zajišťovací vztah mezi věřitelem a třetí osobou, jenž je od dlužníka odlišná. Ručitel se tak zavazuje, že v případě neschopnosti dlužníka dostát svým závazkům, bude tyto závazky plnit v celé výši za něj. Ručením se tedy zabezpečí uspokojení pohledávky věřitele. Tímto způsobem lze snížit riziko věřitele spojené s návratností jeho pohledávky. Ručení vzniká jednostranným písemným prohlášením ručitele věřiteli. Věřitel však nemá povinnost uspokojit svoji pohledávku ze zástavy. Záleží pouze na něm samotném, zda uspokojí pohledávku ze zástavy nebo z jiného majetku dlužníka. Pro oblast obchodních vztahů je ručení podrobně vymezeno v Obchodním zákoníku §§ 303 – 312. a v Občanském zákoníku §§ 546 – 550.

2.6 BANKOVNÍ ZÁRUKA

Bankovní záruka je jedním z dalších zajišťovacích prostředků. Jedná se o specifický druh ručení. Bankovní záruka je upravena Obchodním zákoníkem v §§ 313 – 322. Právě proto, že ručení zde zajišťuje banka, je tento způsob ručení velmi efektivní. Jedná-li se o banku známou, platí to dvojnásob. Takový závazek je potom pro banku neodvolatelný. Banka poskytuje plnění vždy v peněžní formě a to i tehdy, jedná-li se o ručení na nepeněžitou pohledávku. Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině. „Úprava vztahu z bankovní záruky je v široké míře obsažena v záruční listině. Znění záruční listiny je rozhodující.“ (6, s. 34).

Záruční listina nepatří mezi cenné papíry, tudíž není obchodovatelná.

Velkou výhodou u bankovní záruky je to, že není nutné, aby věřitel nejprve vyzval dlužníka ke splnění a teprve po neúspěšném pokusu se mohl obrátit na ručitele. Tato povinnost by připadala věřiteli jen tehdy, pokud by byla zanesena v záruční listině.

2.7 SMLUVNÍ POKUTA

Smluvní pokuta respektive penále se sjednává pro případy, kdy dojde k porušení nějaké smluvní povinnosti, například k pozdní úhradě pohledávky. Smluvní pokuta musí být sjednána písemně, nestačí jen zmínka na faktuře nebo dodacím listě. Výše pokuty musí být stanovena konkrétně nebo alespoň musí být stanoven způsob jejího určení (např. 0,1 % z nominální výše pohledávky). Není-li pokuta sjednaná smluvně, platí ustanovení Obchodního zákoníku §§ 300–302 – pro obchodní závazkové vztahy.

2.8 SMĚNKY

Jedná se o 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)

Směnky lze řadit mezi oblíbené nástroje k zajištění pohledávek, a to ze dvou důvodů – pro jejich jednoduchost (v zákoně jsou přesně zaneseny obsahové náležitosti směnky) a zaručenou návratnost (zákon umožňuje soudní vymáhání ve zkráceném řízení). Směnka je v obchodní praxi využívána již po dobu 800 let.

„Používání směnky v mezinárodním měřítku si vyžádalo sjednocení právní úpravy, ke kterému došlo v třicátých letech XIX. století v tzv. Ženevských úmluvách - o jednotném směnečném a šekovém právu. Právní úprava v České republice se přibližuje principům těchto úmluv a je obsažena v právních normách:

- o Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů
- o Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, ve znění pozdějších předpisů
- o Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů“.

(1, s. 28).

Směnky lze dělit ze dvou hledisek, a to podle toho, kdo směnku vystavuje a nebo podle údaje splatnosti. Z hlediska dělení podle toho, kdo směnku vystavuje je možné dále rozlišovat směnku vlastní a směnku cizí. U rozlišení podle doby splatnosti pak směnky dělíme na vistasměnky, lhůtní vistasměnky, datosměnky a směnky fixní, denní.

o Směnka vlastní

Jde o směnku, ve které výstavce (emitent), kterým je dlužník, bezpodmínečně slibuje osobě ve směnce uvedené (remitentovi), jenž je věřitel, že jí v určené době a na určeném místě zaplatí směnečnou sumu

o Směnka cizí

Je to taková směnka, ve které výstavce bezpodmínečně přikazuje třetí osobě (směnečníkovi), aby za něj zaplatila osobě ve směnce uvedené, směnečnou sumu v určené době a na určeném místě.

o Vistasměnka

Tato směnka je splatná na viděnou, tzn. musí být zaplacená při tzv. vidění, což je v okamžiku předložení dlužníkovi.

o Lhůtní vistasměnka

Směnka splatná v určitý čas po vidění (po předložení), jedná se o zaplacení ve lhůtě následující po vidění, která je uvedena na směnce.

o Dato směnka

Směnka splatná v určitý čas po datu vystavení "... zaplatím tři dny po vystavení ..." tzn., že na směnce je uveden čas zaplacení od data vystavení směnky

o Směnka fixní, denní

Směnka splatná v určitý den stanovený ve směnce „... zaplatím 10. března 2004 ...“ „... zaplatím druhé úterý prosince 2005 ...“ Jde o uvedení konkrétního dne zaplacení směnky.

Směnka je platná za předpokladu, že splní náležitosti vyplývající ze zákona č. 191/1950 Sb., směnečného a šekového a to z § 1 a § 2 vztahující se k formě a obsahu listiny. Směnka musí mít písemnou podobu, jejíž obsah může být psán rukou, psacím strojem nebo může být předtištěn.

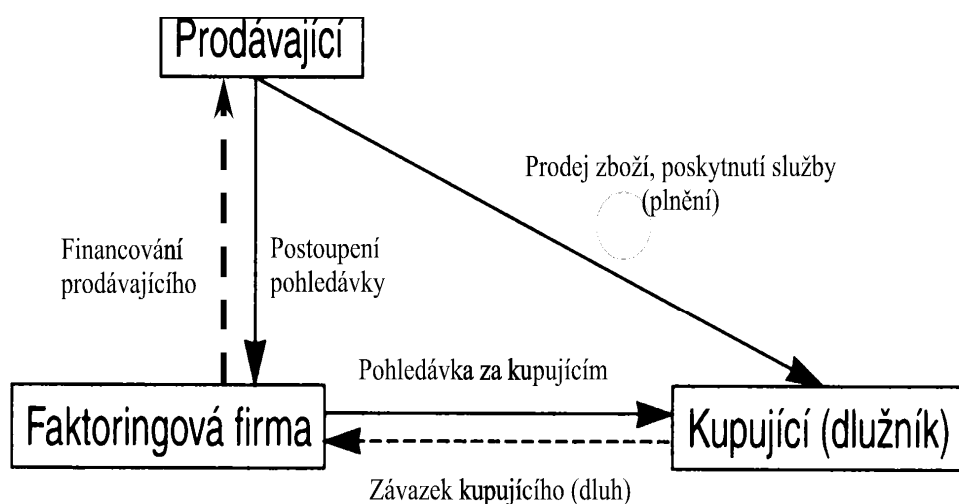
2.9 FAKTORING

Tento nástroj finančního řízení je znám již tisíce let. Jako nejběžnější a nejčastěji využívaný způsob faktoringu v dnešní době lze uvést používání platebních karet. V okamžiku kdy majitel platební karty platí jejím prostřednictvím za svůj nákup, je účet okamžitě vyrovnán firmou, která takovou kartu vydala. Ta si pak za tuto službu ponechá poplatek, obvykle ve výši určitého procenta z celkového objemu transakce. Držitel karty vyrovná svůj závazek vůči této firmě později.

Obchodní faktoring je založen na stejných principech. Z hlediska obchodního faktoringu se jedná o odkup krátkodobých pohledávek faktorem před dobou jejich splatnosti. Faktoringové společnosti nejčastěji provádějí odkup takových pohledávek, které nejsou jištěny žádným ze zajišťovacích instrumentů. „ Dodavatel zboží (věřitel - postupník) uzavře s faktorem (postupitel) předem faktoringovou smlouvu.“ Taková

smlouva se zpravidla uzavírá na určité časové období. Souhlas dlužníka k postoupení pohledávky není potřebný. Avšak faktor je povinen postoupení pohledávky oznámit dlužníkovi. „Po dodání zboží zákazníkovi (dlužníkovi) věřitel odevzdá vystavené faktury za odeslané zboží faktorovi, který mu buď okamžitě (nebo postupně v dohodnutých termínech) zaplatí jejich hodnotu, sniženou o určitou částku (úrok za dobu od nákupu pohledávky do její splatnosti – základní denní sazba není obvykle vyšší než 3% nad základní úrokovou mírou referenční banky, režijní náklady, rizikovou provizi, která kryje případné riziko nedobytnosti pohledávek, případně ještě částku na další služby poskytované v souvislosti s faktoringem). Faktor se potom stará o inkaso, eventuálně také o vymáhání pohledávky.“ (4, s. 70)

Faktoring lze znázornit následujícím schématem:



Z hlediska společnosti ABC a.s. bych tuto metodu doporučila využít při řešení problému, který vzniká v divizi veterinárních léčiv. Nabídla bych odkup pohledávek za klienty se špatnou platební morálkou.

2.10 FORFAITING

Jedná se o službu, která spočívá v odkupu dlouhodobých pohledávek se splatností minimálně devadesát dní. Na rozdíl od faktoringu pohledávky nevznikají z pravidelných dodávek produktů, ale zpravidla z jednorázových dodávek investičních celků nebo prodej strojů a zařízení, čemuž pak odpovídá i relativně vysoká hodnota pohledávky. Další odlišnost od faktoringu spočívá především v tom, že pohledávky musí být nějakým způsobem jištěny. A to například dokumentárním akreditivem s odloženou splatností, bankovní zárukou nebo avalovanou směnkou (vlastní i cizí, většinou bankou avalované).

Forfaiter odkoupením pohledávky od dodavatele přebírá na sebe veškerá rizika spojená s budoucím inkasem pohledávky. Z toho důvodu požaduje, aby za pohledávku ručil ještě další subjekt, například jiná banka.

Náklady forfaitingu lze vyjádřit jako:

$\text{Diskont} + \text{riziková přírážka} + \text{poplatek za zpracování obchodu}$

Výše diskontní sazby je určena sazbami úrokovými. V evropských poměrech vychází úroková sazba ze sazby LIBOR – průměrná sazba nabízená mezi bankami na londýnském peněžním trhu euroměn - a ze lhůty splatnosti.

Riziková přírážka se odvíjí od země původu dlužníka – záleží na její důvěryhodnosti.

Výše poplatku za zpracování obchodu je dána jeho složitostí.

Tyto náklady ve většině případů nese prodávající, obvykle si je však započte do ceny zboží.

Forfaiting představuje řadu výhod, především i pro menší firmy, které by za jiných podmínek klasický úvěr od běžných komerčních bank těžko získaly. Jedná se o takové případy, kdy menší firma se má zúčastnit velké investiční akce v zahraničí, kde se běžně vyžadují doklady o pět, sedm i více let zpět, což řada běžných českých dodavatelů není schopna zajistit. Tento doklad však mohou zajistit právě firmy zajišťující forfaiting.

Firmy poskytující forfaiting, jsou obvykle orientovány odvětvově (například strojírenství) nebo regionálně (například Slovensko). Tyto firmy na současném tuzemském trhu pochopitelně používají i ostatní nástroje pro vymáhání pohledávek (například faktoringu, zápočty, atd.).

Metoda forfaitingu není pro společnost ABC a.s. vhodná. A to z důvodu absence dlouhodobých pohledávek. Společnost neobchoduje ani s investičními celky ani se nezabývá prodejem strojů či jiných zařízení. Proto tuto metodu zmiňuji jen pro kompletnost teoretické části.

2.11 PLATEBNÍ KALENDÁŘ

„Předpokladem zachování likvidity každé společnosti je rovnováha příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Ne vždy však management společnosti věnuje odpovídající pozornost stavům disponibilních peněžních prostředků a jejich vývoji v nejbližší budoucnosti. Tato situace může podnítit vznik **prvotní a druhotné platební neschopnosti**, ne hospodárnost ve využívání peněžních zdrojů jakož i neprosperitu firmy. Finanční problémy mohou v krajním případě zapříčinit i ohrožení existence společnosti.“ (22)

„Platební kalendář podává informace o příjmech a výdajích peněžních prostředků a aktuálně poukazuje na jejich přebytek resp. nedostatek. Větší význam než sestavování dlouhodobého kalendáře má především krátkodobý platební kalendář, který slouží k operativnímu řízení peněžních toků. Tvorba a hodnocení krátkodobého platebního kalendáře pak probíhá na úrovni měsíčního plánu s týdenním rozvrhem nebo aktuálně dle potřeb společnosti.“ (22)

Využití platebního kalendáře:

- o Při hodnocení platební schopnosti firmy a řízení její likvidity
- o Při zjišťování okamžité platební schopnosti firmy
- o Při finanční analýze a hodnocení hospodaření firmy
- o Při každodenním řízení peněžních toků
- o Při plánování investičních akcí a záměrů
- o Při krátkodobém a dlouhodobém plánování finančního hospodaření

Platební kalendář lze sestavovat ručně nebo pomocí softwarové aplikace (např. MS Excel). Nevýhodou tohoto způsobu může být jeho složitost a časová náročnost. Jako výhodu lze ale zmínit dobrou dostupnost informací o vnitřním prostředí firmy a také odpadá nutnost se dělit o tyto interní informace s dalším subjektem. Tato situace nastává v případě zadání sestavení platebního kalendáře firmě, která se touto problematikou zabývá.

Společnost ve svých aktivech vykazuje znepokojující počet nesplacených pohledávek, což je velkou hrozbou v podobě platební neschopnosti. Proto bych doporučila mj. sestavit si platební kalendář, který dokáže odhalit slabá místa ve financování firmy. V praktické části se tomuto tématu budu dále věnovat a v rámci doporučení navrhnu tabulku možné struktury platebního kalendáře a postup při jeho sestavování.

3. ZAJIŠTĚNÍ NEDOBYTNÝCH POHLEDÁVEK

3.1 ZÁPOČET POHLEDÁVEK

Jedná se o dohodu o vzájemném vyrovnání pohledávek a závazků. Započítávané pohledávky a závazky musí splňovat určité náležitosti, které jsou pro obchodní vztahy upraveny v Obchodním zákoníku, a to v §§ 358–364. „Zápočet pohledávek je nutné chápat jako formu úhrady ve výši určené smlouvou výši (hodnotě) vzájemného zápočtu s veškerými dopady ve vztahu k zápočtu postoupených eventuálně nakoupených pohledávek.“ (1, s. 44)

3.2 POSTOUPENÍ A PRODEJ POHLEDÁVEK

V dnešní době je celá řada společností, které se zabývají odkupem a prodejem pohledávek. Za tuto činnost si účtují zpravidla procentuelní odměnu. Společnost s vysokým podílem nedobytných pohledávek může tento problém řešit právě nabídnutím jejich odkoupení, avšak za cenu určité ztráty.

U postoupení pohledávky se jedná o smluvní převod pohledávky postupitelem (původním věřitelem) postupníkovi (novému věřiteli) i bez souhlasu dlužníka – cese. S postoupenou pohledávkou přechází i její příslušenství a všechna práva s ní spojená. Postoupení pohledávky je povinen postupitel bez zbytečného odkladu oznámit dlužníkovi. Oznámení dlužníkovi může věřitel provést i tím, že se mu prokáže smlouvou o postoupení pohledávky.

U prodeje pohledávek jde obdobně, jako u postoupení pohledávky, o změnu v osobě věřitele.

Pohledávka se postupuje smlouvou o postoupení pohledávky v písemné formě.

„Je nutné si však uvědomit, že některé pohledávky jsou nepostupitelné. Patří mezi ně ty, které:

Končí smrtí věřitele

Nejsou postižitelné výkonem rozhodnutí

Jejichž obsah by se změnil změnou věřitele

Jejichž postoupení by odporovalo dohodě s dlužníkem.“ (1, s. 48)

Této metody lze užít právě při řízení nesplacených pohledávek za veterinárními lékaři.

Odprodej těchto pohledávek budu navrhopvat v praktické části jako jednu z možností, jak snížit hodnotu nesplacených pohledávek.

3.3 ROZHODČÍ ŘÍZENÍ

Jedním ze vhodných způsobů řešení sporů vzniklých v obchodních vztazích je rozhodčí řízení. Spor nemusí totiž ve všech případech rozhodnout soud. Takovéto rozhodování sporů pak probíhá buď před stálými rozhodčími soudy (řízení institucionální) nebo před rozhodci, na kterých se strany dobrovolně dohodnou (řízení ad hoc). V dnešní době je celkem běžné, že v obchodních vztazích, po domluvě stran rozhodne předem určený rozhodce nebo i více rozhodců. Počet rozhodců zpravidla vyplývá z rozhodčí smlouvy. Rozhodčí smlouva musí být uzavřena písemně, jinak je neplatná. Ve smlouvě by měli být zmíněni také rozhodci, na nichž se strany domluvily. Pokud se strany dohodnou na více rozhodcích, musí dbát na to, aby konečný počet rozhodců byl lichý. Rozhodci mohou být stanoveni obecným soudem, nedejde-li k dohodě stran. Rozhodcem může být každý zletilý občan, který má způsobilost k právním úkonům. Pokud se jedná o cizince, musí být způsobilý k právním úkonům dle práva svého státu nebo alespoň podle práva České Republiky.

Daleko méně rizikové se jeví řízení před stálými rozhodčími soudy oproti řízení ad hoc. Řízení institucionální probíhá podle řádu rozhodčího soudu publikovaného v obchodním věstníku. „Navíc je zajištěno kvalifikované rozhodování, neboť na listině rozhodců se zapisují osoby s určitou kvalifikací a předpoklady, řízení je organizováno sekretariátem rozhodčího soudu a jsou přesně stanoveny poplatky za rozhodčí řízení.“ (1, s. 51)

Jakmile dojde k uzavření rozhodčí smlouvy, dojde také automaticky k vyloučení soudní pravomoci, tzn. že případný spor už nebude moci rozhodnout soud.

Rozhodčí řízení se zahajuje na návrh, který musí mít obdobné náležitosti jako žaloba podaná u soudu. Tzn., že musí obsahovat určení stran, vyličení věci a návrh jak má být rozhodnuto. Výrok rozhodce má stejnou váhu jako rozsudek.

„Rozhodci mají postupovat tak, aby bez zbytečných formalit zjistili co nejrychleji a nejúčelněji stav věci. Jsou povinni poskytnout oběma stranám stejnou příležitost k hájení jejich práv.“ (6, s. 76).

Výhoda rozhodčího řízení tedy spočívá především v jeho rychlosti a hospodárnosti.

3.4 SOUDNÍ ŘÍZENÍ

Pod názvem soudní řízení si lze představit souhrn činností od podání žaloby až po výkon soudního rozhodnutí, jakož i přihlášení pohledávky do konkurzního řízení, případně podání návrhu na prohlášení konkurzu na majetek dlužníka a účast v tomto řízení. Soudní řízení je upraveno občanským soudním řádem (zákon č. 99/1993 Sb.).

Před podáním žaloby je velmi důležité, aby věřitel věděl, na který soud se má obrátit – tedy který soud ze soudní soustavy je místně i věcně příslušný k projednání

daného případu. Správným určení soudu předejde věřitel zbytečným průtahům, jelikož nepříslušný soud bude vždy postupovat věc soudu příslušnému. Příslušnost soudů je vymezena v § 9 v občanském soudním řádu. Nestanoví-li zákon jinak, jsou k řízení v prvním stupni příslušné okresní soudy.

Řízení před soudem se zahajuje na návrh, který se označuje jako žaloba. Náležitosti žaloby jsou obsaženy v § 42 OSŘ.

Dnem doručení žaloby soudu je zahájeno soudní řízení, které je vždy ukončeno:

- o Rozsudkem
- o Usnesením, nebo
- o Platebním rozkazem

Rozsudek

Rozsudek vyhláší vždy předseda senátu, a to veřejně. Uvede přitom výrok rozsudku spolu s odůvodněním a poučením o odvolání. Rozsudek se vyhláší zpravidla ihned po skončení jednání. Může se stát, že soud k vyhlášení rozsudku odročí jednání – nejdéle však na dobu deseti kalendářních dní. Vyhotovení rozsudku musí být písemné a doručuje se všem účastníkům jednání popřípadě jejich zástupcům.

Usnesení

Usnesením se rozhoduje zejména o podmínkách řízení, o zastavení nebo přerušení řízení, o odmítnutí návrhu, o vzetí návrhu zpět, o smíru, o nákladech řízení, jakož i o věcech, které se týkají vedení řízení. Pro usnesení platí ustanovení jako u rozsudku.

Platební rozkaz

Jestliže dlužník (odpůrce) nereaguje na upomínky, má věřitel (navrhovatel) právo podat návrh na vydání platebního rozkazu. Náklady spojené se soudním řízením je povinen uhradit navrhovatel současně s podáním návrhu platebního rozkazu ve výši minimálně 500,- Kč nebo 4% dlužné částky.

„Odpůrce má možnost podat do 14 dnů odpor proti platebnímu rozkazu. Pokud tak neučiní, platební rozkaz nabývá po 15 dnech od doručení právní moci.“ (1, s. 57)
V době, kdy platební rozkaz nabude právní moci, má navrhovatel právo žádat příslušný soud o provedení exekuce.

„Výhodou platebního rozkazu je skutečnost, že zajišťuje navrhovateli nepromlčitelnost pohledávky na dobu 10 let od nabytí právní moci.“ (1, s. 57)

3.5 EXEKUČNÍ ŘÍZENÍ

Exekuční řízení se provádí dle šesté části občanského soudního řádu zákon č.30/2000 Sb.

Pokud soud rozhodne o povinnosti dlužníka zaplatit svůj závazek, ještě to neznamena, že tak dlužník skutečně učiní. V takovém případě věřitel může vymáhat částku v rámci nařízeného výkonu rozhodnutí, neboli exekučního řízení. V takovém řízení pak dlužník vystupuje jako povinný a věřitel jako oprávněný.

Soud může nařídit výkon rozhodnutí až tehdy, kdy jsou splněny podmínky pro zahájení exekučního řízení, a to:

- o Kdy dlužník ve stanovené lhůtě neplní své povinnosti
- o Kdy oprávněný podá návrh na výkon rozhodnutí

Je třeba, aby oprávněný podal návrh k příslušnému soudu, tím je pro tyto případy obecný soud povinného – příslušný soud se určí podle bydliště občana nebo sídla právnické osoby, pokud se jedná o movitý majetek. Pokud by se návrh na výkon rozhodnutí týkal nemovitosti, je příslušný ten soud, v jehož obvodu se nachází tato nemovitost.

Je nutné, aby věřitel ještě před podáním návrhu na výkon rozhodnutí zvolil způsob výkonu rozhodnutí. Může volit z těchto možností:

- o Zaplacení peněžité částky – například srážkami ze mzdy
- o Přikázání pohledávky
- o Prodej majetku (movitý či nemovitý)

Je věcí oprávněného, aby v návrhu určil způsob výkonu a majetek, z něhož se domáhá uspokojení pohledávky. „Soud má možnost, po slyšení oprávněného, nařídít exekuci jiným způsobem než byl navržen oprávněným, jeví-li se tento způsob jako nevhodný zejména vzhledem k nepoměru výše pohledávky oprávněného a ceny předmětu, z něhož má být uspokojení pohledávky dosaženo.“ (6, s. 83). Soud také musí sledovat účelnost návrhu na exekuci. Obecně totiž platí, že pokud by již z návrhu bylo zřejmé, že výtěžek dosažený v exekuci by nestačil ani ke krytí nákladů na exekuční řízení, je nutno návrh oprávněného zamítnout.

„Výsledkem této první části exekučního řízení, zahájeného návrhem oprávněného na výkon po přezkoumání jeho podmínek soudem, je usnesení o nařízení exekuce, proti němuž je přípustné odvolání.

K provedení vlastní exekuce pak soud přistupuje bez dalších návrhů oprávněného, následují pak – podle způsobu výkonu rozhodnutí – úkony prováděné plátcem mzdy (při srážkách ze mzdy), bankou či dlužníkem povinného (při přikázání pohledávky), soudním vykonavatelem (při prodeji movitých věcí) či sousedem (při prodeji nemovitosti), atd..“ (6, s. 83).

3.6 NOTÁŘSKÝ ZÁPIS

Notářského Zápisu lze užít v případě, kdy se jedná o větší částku a účetní jednotka přitom nehodlá investovat do soudních poplatků. V takovém okamžiku je vhodné právně zajistit nesporné uznání dluhu dlužníkem. Právně lze toho dosáhnout právě pomocí notářského zápisu.

„V případě nezaplacení dlužníkem notářský zápis je vykonatelný ve smyslu ustanovení § 274 písm. e) občanského soudního řádu, tzn. věřiteli je umožněno vedení exekuce proti dlužníkovi na základě žádosti věřitele již bez další žaloby.“ (1, s. 62)

3.7 KONKURZNÍ ŘÍZENÍ

Konkurzní řízení je upraveno zákonem č. 328/1991 Sb., O konkursu a vyrovnání ze dne 1. března 2005.

Hlavní rozdíl mezi exekucním řízením a řízením konkurzním lze spatřovat v tom, že výkon rozhodnutí směřuje k jednotlivci, kdežto konkurzní řízení je zaměřeno proti celé skupině věřitelů jednoho dlužníka.

Základními předpoklady pro vznik konkurzního řízení je, že dlužník se nachází v úpadku, věřitelů je více než jeden a dlužník přitom není schopen po delší dobu vůči nim plnit své splatné závazky a dlužníkův majetek, který se stává předmětem konkursu a tvoří tzv. konkurzní podstatu, postačuje alespoň k úhradě nákladů konkurzního řízení.

Návrh na prohlášení konkurzu je oprávněn podat dlužník nebo kterýkoliv z věřitelů. Navrhovatel je potom povinen zaplatit zálohu na náklady konkurzu až do výše 50 000,- Kč, a to i opakovaně. Jedná-li se o právnickou osobu, existuje ze zákona povinnost, že bez zbytečných odkladů musí podat návrh na prohlášení konkurzu. Stejnou povinnost má i likvidátor v okamžiku, kdy zjistí, že společnost je předlužena. Pokud tato povinnost není splněna, osoba, která ji měla a neučinila tak zavčas, odpovídá za případně vzniklé škody, které tímto jednáním mohly věřitelům vzniknout.

Nastane-li situace, kdy sám dlužník na sebe podává návrh na prohlášení konkurzu, je povinen uvést důkazy, že se nachází v úpadku. Současně pak musí předložit seznam majetku a závazků s uvedením adres svých věřitelů, dlužníků a zaměstnanců. Takový seznam musí být opatřen podpisem dlužníka.

Předmětem konkurzního řízení je konkurzní podstata, tedy majetek, jenž podléhá konkurzu, který se využije k úhradě závazků. Tento majetek byl ve vlastnictví dlužníka v den, kdy byl vyhlášen konkurz.

Prohlášení konkurzu pro firmu neznamena její zrušení, k takové situaci dochází zároveň se zrušením konkurzu po splnění rozvrhového usnesení nebo po zrušení konkurzu pro nedostatek majetku. Účinky prohlášení konkurzu nastanou vyvěšením usnesení na úřední desce soudu, který konkurz prohlásil. V tomto okamžiku se dlužník stává úpadcem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. FIRMA ABC a.s. – základní údaje

Společnost je zaregistrována v obchodním rejstříku pod obchodním jménem ABC a.s. Její akcie jsou vydávány na jméno, v daném případě se jedná o fyzické osoby. Akcie této společnosti vlastní 12 akcionářů, z toho jsou 4 externí a 8 akcionářů je interních – jedná se přímo o zaměstnance společnosti. Z těchto osmi akcionářů jsou pak tři, kteří mají v držení většinový podíl akcií tj. 66%. A to z důvodu možného rozhodování o vedení společnosti.

4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Představenstvo – je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý jeho člen. Každý z nich je zapsán v obchodním rejstříku.

Generální ředitel- Má na starosti vedení a kontrolu činností ředitele obchodního, provozního a ředitele humánní divize. Dále pak přímo dohlíží na činnost programátorů a účetní oddělení. Svoji činností se zodpovídá ostatním akcionářům a představenstvu.

Zástupce generálního ředitele - Vede obchodní reprezentanty, kteří se starají o styk s klienty, dohlíží na obchodní oddělení, do jehož kompetence spadá nákup zboží. Mezi činnosti obchodního ředitele také patří divize výroby krmiv, správa budovy, doprava a export.

Provozní ředitel - má na starosti příjem objednávek a celé oddělení telefonických objednávek. Dále zodpovídá za chod skladu. Jedná se především o příjem objednávek, reklamace zboží a jeho výdej.

Ředitelka marketingu – má na starosti firemní marketing

Oddělení nákupu – v oddělení nákupu pracuje vedoucí sortimentu chovatelských potřeb, který dohlíží na nákup a objednávání zboží do prodejny s chovatelskými potřebami a vedoucí nákupu, který obstarává veškerý tok zboží (léků a doplňkového zdravotnického materiálu) do společnosti.

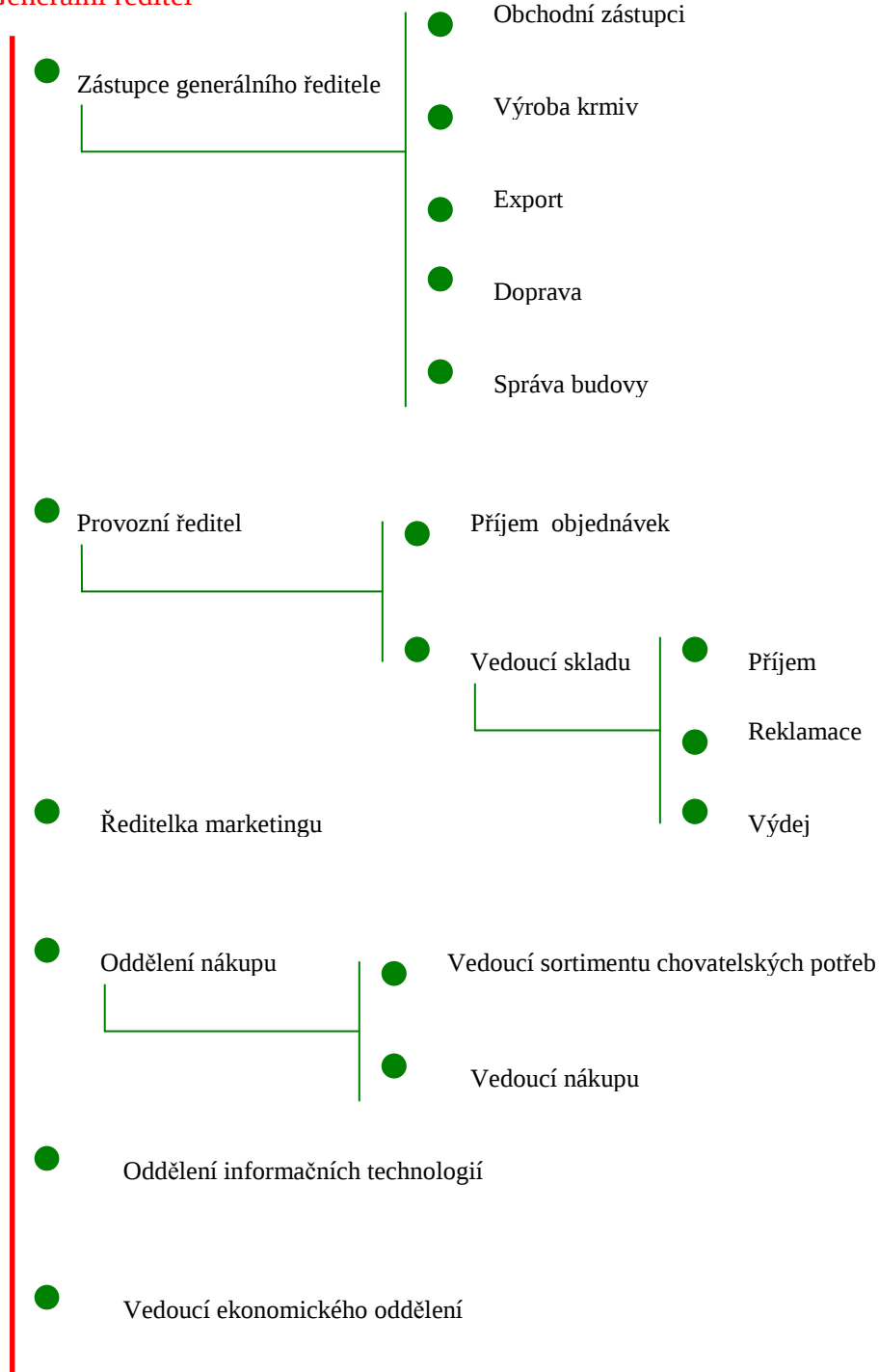
Oddělení informačních technologií – toto oddělení soustřeďuje skupinu programátorů, jenž vytvářejí informační systémy pro společnost a spravují síť.

Vedoucí ekonomického oddělení – má na starosti ekonomický sektor, vedení účetnictví a daňové poradenství. Vedoucí oddělení vede hlavní účetní, která odpovídá za práci odvedenou ostatními pracovníky účetního oddělení.

Sklad – sklad řídí vedoucí skladu, který dohlíží na vedoucího směny, ten má na starosti nejen vedení pracovníků ve skladu, ale je i současně vedoucím výdeje zboží. A to z důvodu toho, že výdej zboží je dvousměnný stejně jako vedoucí směny. Ten také pracuje na dvě směny. Vedoucí skladu řídí vedoucího příjmu zboží a také pod něj spadá oddělení reklamací.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Generální ředitel



4.2 HLAVNÍ OBORY ČINNOSTI:

Činnosti, kterými se společnost zabývá se dělí do čtyř divizí.

Jedná se o:

Velkodistribuce léků a zdravotnického materiálu

Tzn. velkoobchod formou přímé distribuce veterinárních i humánních léčivých přípravků a biopreparátů, zdravotnického materiálu a pomůcek, krmení pro domácí zvířata a chovatelských potřeb a vybraného potravinářského a drogistického zboží.

Vydavatelská a reklamní činnost

Tzn. vydávání odborné literatury z oblasti veterinární medicíny, příprava a tisk sborníků z odborných konferencí.

Vývoj a realizace informačních systémů

Tzn. vývoj aplikačních softwarů určených pro skladové hospodářství, marketing a elektronické obchodování, vývoj specializovaných aplikací.

Výroba a prodej krmiv a chovatelských potřeb

Tzn. výroba kompletních krmiv pro psy značky Calibra

5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýza vnějšího prostředí se provádí pomocí sady metod, do které spadají metody jako je například SLEPT analýza, Porterova 5 faktorová analýza, SWOT analýza, PEST analýza atd.

SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza představuje ucelený pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Sociální prostředí

Sociální prostředí je důležitým faktorem, který je třeba respektovat. Zahrnuje způsoby řešení problémů, tradice, kulturu, náboženství, demografické hledisko a jiné aspekty.

Kultura:

V dnešní době se stále více rozvíjí trend mít doma nějakého toho domácího mazlíčka. Stále více jsme ochotni platit za odbornou veterinární péči, a to i u menších domácích zvířat. Před takovými patnácti lety by asi jen málo koho napadlo jít ke zvěrolékaři s křečkem, morčetem nebo myší. Dnes ovšem operace nebo jiné zákroky u těchto hlodavců nejsou žádnou výjimkou. Což se samozřejmě příznivě odráží v počtu otevřených veterinárních ordinací a s tím souvisejícím nárůstem prodeje veterinárních léčiv. V této oblasti se také lišíme od vesnic nebo jižních národů, kde se ke zvířatům přistupuje spíše jako k věci než jako ke členu rodiny.

Lokalizace

Firma má své sídlo v Brně a další otevřenou pobočku v Praze. Rozvoz léků zajišťuje prostřednictvím smluvního dopravce po celé České republice. Ráda by své působení rozšířila i na Slovenskou republiku a Polsko.

Demografie

Firma distribuuje nejenom léčiva veterinární, ale i léčiva humánní. A i když se první skupina týká právě zvířat, je silně ovlivněna počtem obyvatel – právě lidé jsou skutečnými klienty. V dnešní době roste počet starých lidí. A právě staří lidé mají největší spotřebu léků. Bez dalšího zamyšlení se může zdát, že je to pro danou firmu příznivá situace. Opak je ale pravdou. Systém financování v humánní divizi není přímý, jako je tomu u veterinárních lékařů (klient přímo platí veterináři za léčbu), nýbrž se uskutečňuje na základě úhrad zdravotních pojišťoven. Problém vzniká v druhotné platební neschopnosti humánních lékařů, kteří jsou odkázáni na platby pojišťoven. Česká zdravotní pojišťovna stále patří k nejzadluženějším podnikům v České Republice.

Právní prostředí

Existuje celá řada norem a zákonů, které musí společnost dodržovat. V první řadě je to obchodní zákoník, který upravuje podnikání obchodních společností a přímo také stanovuje povinnosti pro jednotlivé obchodní společnosti, resp. pro akciovou společnost. Zákon předkládá požadavky nezaložení a vznik společnosti, minimální výši základního kapitálu, obsah společenské smlouvy, zánik účasti společníka ve společnosti, zrušení a likvidace společnosti, změna právní formy.

Další zákon, který se přímo týká činnosti společnosti je zákon o účetnictví, což vyplývá z povinnosti vést účetnictví.

Současný distribuční systém v ČR se řídí těmito zákony a předpisy:

- o Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů
- o Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů
- o Zákon č. 79/1997 Sb., o léčivech a o změnách a doplnění některých souvisejících zákonů
- o Vyhláška MZ ČR č. 411/2004 Sb., o zdravotnické dokumentaci
- o Dohled nad dodržováním podmínek – SÚKL (Státní ústav pro kontrolu léčiv), ÚSKVBL (Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv)

Informace – AISLP (AISLP je osvědčený, široce používaný informační systém léčivých přípravků registrovaných v České republice a na Slovensku)

Jednotná registrace medikamentů po vstupu do EU - Poslanecká sněmovna by měla v nejbližší době schválit zákon o léčích. Důležité je, že by tak měla být mimo jiné stanovena jednotná registrace medikamentů. Viceprezident Veterinární komory ČR Jan Bernardy k tomu řekl: „Registrace je pro ČR důležitá, neboť jen tak nebude možno téměř bez problémů schválit lék, s nímž ostatní země nesouhlasí. To samozřejmě platí o všech státech ve společenství. Prostě musí existovat stejné podmínky a jednotný přístup k registraci léčiv.“ (21)

Ekonomické prostředí

Existují programy na podporu podnikání jako je například příspěvek z úřadu práce na „vytvořené pracovní místo“. Firma toho příspěvku prozatím příliš nevyužívá. Pokud by ale v budoucnosti rozšířila svoji působnost i na jiné trhy, znamenalo by to nutnost vytvořit nová pracovní místa. Jedna z možností jak si zlepšit finanční situaci je požádat o dotaci na tato nově vytvořená místa a zajistit si tak, alespoň v začátcích, příspěvky na mzdy pro nově přijaté zaměstnance.

Politické prostředí

Mezi politické faktory, které ovlivňují fungování a chod firmy patří například stabilita vlády. Každá vláda s sebou přináší jisté změny, které více či méně mohou zasáhnout zmiňovanou firmu. Farmaceutické firmy v boji o své postavení často používají lobby, čímž se snaží zmírnit určitá nařízení, která se vážou k danému podnikání. Lobbying využívají i jiné subjekty vyskytující se v tomto oboru. Například výrobci masa (zemědělská družstva, ..) se snažili snížit si své výdaje a obejít zákon tím způsobem, že by léčiva, která jinak musí předepisovat veterinární lékař, nakupovali přímo od distributora. K tomu by byla ovšem zapotřebí změna v zákoně. V tomto případě jim měl dopomoci lobbying. Prodejci humánních léčiv se také snaží pomocí lobby zajistit si větší odběry svých léků, a to tak, že se nekalým způsobem snaží podplatit nejen samotné lékaře, kteří léky předepisují, ale i celé pojišťovny.

PORTEROVA 5 FAKTOROVÁ ANALÝZA

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. Konkurenční síly ovlivňující dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu hodnotíme právě pomocí zmíněné Porterovy analýzy konkurence, která identifikuje a analyzuje tyto síly:

- o Konkurence uvnitř odvětví.
- o Odběratelé (vyjednávací síla odběratelů).
- o Dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů).
- o Substituty (hrozba substituce).
- o Vstupující firmy (hrozba vstupu).

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení výše uvedených faktorů.

Konkurence uvnitř odvětví

Firma ABC. a.s. patří do trojice nejsilnějších distributorů léčiv v České republice společně s firmou Samohýl a.s. a Biopharm spol. s r.o. Z této trojice má nejsilnější postavení firma Samohýl a.s., která působí převážně v Čechách. Společnost ABC a.s. se soustřeďuje především na Moravu. Jak firma Samohýl a.s., tak i firma ABC a.s. jsou klienty vnímány jako dvě nejpružnější firmy zabývající se distribucí léčiv na trhu. A to z hlediska nejlepší časové dodávky – dobrá logistika, snadné uplatnění reklamace a individuálnímu přístupu ke klientovi. Vliv konkurence ze strany firmy Samohýl a.s. není alarmující, a to právě z důvodu nepsaného rozdělení polí působnosti. Každá z firem obstarává i malé skupiny zákazníků v „konkurenční oblasti“, ale jedná se jen o nepodstatnou část. Rivalita mezi těmito podniky je výsledkem snahy vylepšit si své tržní postavení.

Na trhu dále působí i jiné firmy, které zajišťují prodej léčiv. Jedná se například o společnost Vele spol. s r.o. Jejich podíl na trhu je tak malý, že nemohou ohrozit společnost ABC a.s..

Odběratelé

Společnost ABC a.s. je v pozici přímého dovozce a následného prodejce léků a zdravotnického materiálu všem důležitým distributorům humánního i veterinárního sortimentu. Jedná se zhruba o 130 odběratelů v humánní sekci (mnoho z nich se potýká s druhotnou platební neschopností) a o 800 lékařů v sekci veterinární. Z těchto 800 klientů je asi 100 klientů se zhoršenou platební morálkou a přibližně 15 z nich má kritický stav pohledávek k této firmě. Veterinární sektor je možno dále rozdělit na veterinární lékaře s „velkou praxí“ (jedná se o lékaře jenž se specializují na ošetření hospodářských zvířat), tito zastávají 70% a na veterináře s „malou praxí“ (jedná se o lékaře specializující se na psy, kočky a ostatní zájmové zvířectvo), jejich skupina představuje 30%.

Dodavatelé

Firma odebírá zboží celkem od 812 dodavatelů. Z toho přímých dodavatelů, čili výrobců je 458. Dodavatelů, kteří jsou zároveň dalšími překupníky je 354. Tzn., že přímí prodejci převažují nad dodavateli – zprostředkovateli.

Nelze hovořit o hlavních dodavatelích, poněvadž žádný z dodavatelů nepřesahuje 10% nákupu. Zmíněné opatření vychází z firemní strategie. Dodavatelé tak nejsou schopni si příliš prosazovat své podmínky.

Substituty

Jelikož firma působí ve velkodistribuci léčiv a je schopná zajistit veškeré dostupné léky a zdravotnický materiál na trhu, není hrozba substitutu chápána jako nevýhoda. Pokud bude klient mít potřebu nahradit jeden lék lékem jiným, odebere jej tak jako tak od svého dodavatele.

Vstupující firmy

Společnost ABC a.s. zaujímá v oblasti svého působení výrazné postavení, jak jsem již zmínila v této kapitole. Proto hrozba vstupu nových konkurentů nepředstavuje pro analyzovanou společnost hrozbu existenční. Společnost je schopná reagovat na nejružnější akce a nátlaky ze strany stávající konkurence, stejně tak bude schopna reagovat na vstup nových konkurentů.

5.3 SWOT ANALÝZA

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

SWOT analýza (**S**trengths – přednosti = silné stránky; **W**eaknesses – nedostatky = slabé stránky; **O**pportunities – příležitosti; **T**hreats – hrozby) je standardní metoda jejímž principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí a ohrožení.

Silné stránky

- o Vysoká prestiž vytvořená z dlouholeté činnosti a působení na trhu z pohledu odběratelů i v daném oboru
- o Široký sortiment nabízených produktů
- o Využívání otevřeného informačního systému
- o Silné postavení na trhu
- o Vysoká pružnost

Slabé stránky

- o Velký počet pohledávek po době splatnosti
- o Špatné řízení pohledávek
- o Nedostatečné využití přímého kontaktu se zákazníkem
- o Využívání otevřeného informačního systému za absence kontroly
- o Nedostatečné řízení peněžních toků

Příležitosti

- o Získání nových trhů (Rakousko, Slovensko, Polsko, Rusko)
- o Apelace na využívání on-line objednávek u klientů (prozatím této služby využívá jen 30% klientů)
- o Snížení personálních nákladů u přímého objednávání
- o Odstranění nesrovnalostí v objednávkách (co je psáno to je dáno)
- o Snížení počtu reklamací

Hrozby

- o Hrozící druhotná platební neschopnost
- o Akceptace hrozícího rizika
- o Silná konkurence ze strany firmy Samohýl a.s.
- o V souvislosti se vstupem do EU pravděpodobný vstup zahraničních dodavatelů na tuzemský trh

6. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je možné využít řadu metod. Mezi základní lze zahrnout například analýzu „7S faktorů“, analýzu výsledků v jednotlivých funkčních oblastech (výroba, finance, marketing, úroveň řízení a lidské zdroje, výzkum a vývoj,...), matice BGG (otazníky, hvězdy, dojně krávy, bídící psi), atd.

6.1 ANALÝZA „7S FAKTORŮ“

Analýza „7S faktorů“ vychází z rozboru faktorů, které podmiňují úspěch firmy. Jedná se o faktory:

- Strategie firmy
- Organizační struktura firmy
- Informační systémy
- Styl řízení
- Spolupracovníci
- Sdílené hodnoty
- Schopnosti

Strategie firmy

Strategie firmy se odvíjí od momentální situace na trhu s dobyt看kem. Strategie firmy je též závislá na firemních cílech. Jedním z firemních cílů je zabezpečit dodávky podle požadavků odběratelů do 24 hodin a zároveň zajistit četnost rozvozu i několikrát denně v závislosti na sídle odběratele.

Ze strategie firmy též vychází snaha o rovnoměrné rozložení nákupů mezi dodavateli. Firma se snaží, aby jednotliví dodavatelé nezískali silnější postavení oproti jiným, a to právě z důvodu znemožnění diktování podmínek. Žádný dodavatel tedy nepřesahuje u firmy více jak 10% nákupu.

Společnost uplatňuje strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech (dle Porterova přístupu). Soustřeďuje se tak na nízké náklady, a to z důvodu nízké ceny výrobku.

Organizační struktura firmy

Ve firmě je využívána divizní firemní struktura. Je tvořena relativně samostatnými divizemi. Ty jsou rozděleny dle druhu výroby či služby na:

- velkodistribuce léků a zdravotnického materiálu,
- vydavatelská a reklamní činnost,
- vývoj a realizace informačních systémů
- výroba a prodej krmiv a chovatelských potřeb.

Nevýhodou této organizační struktury může být nedostatečná koordinace jednotlivých divizí, hloubka technické specializace a relativně obtížná standardizace a integrace jednotlivých výrobních linek.

Informační systémy

Společnost zaměstnává své vlastní programátory, kteří vytváří software „ADAMiNT“ firmě „na míru“. Tzn. program, ve kterém bude firma moci vést své skladové zásoby. Tento systém má vysoce propracovaný CRM, B2B a B2C, má rozsáhlé možnosti stanovení prodejních cen, přírážek a slev, automatické objednávání zboží, možnost propojení spolupracujících vzdálených skladů přes internet, elektronický on-line i off-line příjem objednávek.

Jedná se však o otevřený informační systém, což v praxi znamená možnost přístupu vrchního vedení do systému. V takovém případě je vedení umožněno měnit nastavená data tak, že je schopno posunout například doby splatnosti nebo výše odběrů v kartách jednotlivých klientů – odběratelů. Je nutno zmínit, že „otevřený“ informační systém přináší společnosti konkurenční výhodu, a to z důvodu jeho vysoké pružnosti. V takové situaci je ovšem nezbytné přijmout jistá bezpečnostní opatření, např. zvýšenou kontrolu.

Styl řízení

Ve společnosti se uplatňuje demokratický styl řízení. Tento styl řízení je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Vedení dává svým podřízeným možnost se vyjádřit, čímž deleguje značnou část svých pravomocí. Avšak v konečných rozhodnutích si odpovědnost ponechává.

Komunikace na pracovišti se tak stává dvojsměrnou. Vedení své podřízené informuje o svých záměrech a současně jim tak poskytuje možnost se k těmto záměrům vyjádřit. Vedení je tedy ochotno vyslechnout názory svých podřízených a následně se podle toho zařídit.

Výhodou zmíněného stylu řízení se stává osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, tvořivá atmosféra a pocit sounáležitosti. Vedení si tímto způsobem je schopno naklonit pracovníky k efektivnímu plnění svých záměrů. Nevýhodou je časová ztráta, obvykle spojená s demokratickým rozhodováním.

Spolupracovníci

Společnost zaměstnává 85 pracovníků. Přičemž věkový průměr je 36,75 let. Společnost má zaměstnance různých kvalifikací.

Dlouhodobě a především u dobrých zaměstnanců se vyplácí, aby cítili svou sounáležitost s podnikovými kolektivy a pokud možno se považovali za součást „podnikové rodiny“. K čemuž do značné míry napomáhá styl řízení užívaný ve firmě.

Pro podnik jsou důležití kvalifikovaní zaměstnanci. Toho se společnost snaží docílit tím, že neustále pro své pracovníky organizuje různé školicí programy.

Sdílené hodnoty

Kultura firmy a spolupracovníci spolu velmi těsně souvisí. Jak jsem již zmínila, je pro firmu důležité získat si pracovníky na svou stranu. Toho společnost může dosáhnout zvoleným stylem řízení. Firma uznává demokratický styl řízení, dává tak možnost zaměstnancům se podílet na vedení firmy a vytváří jim příjemné pracovní prostředí.

Ve firmě je možné se setkat s jistým neformálním chováním.

Schopností

Jak jsem již zmínila, společnost se snaží o neustálé zvyšování kvalifikace u svých zaměstnanců. Proto pracovníkům zajišťuje nejrůznější školení. Školení probíhá dle typu školícího programu. Nejčastěji jsou pracovníci školeni mimo své pracoviště.

6.2 FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ

Hlavním úkolem finanční analýzy, nástroje na řízení společnosti, je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod.

Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastítnit budoucí vývojové trendy. Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita - doporučené hodnoty $< 1,5 - 2,5 >$

$$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry}} = \frac{203853}{94032 + 84012} = 1,145$$

Pohotová likvidita - doporučené hodnoty $< \geq 1 >$

$$\frac{\text{Oběžná aktiva – zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry}} = \frac{203853 - 79679}{94032 + 84012} = 0,697$$

Okamžitá likvidita - doporučené hodnoty $< 0,2 - 0,5 >$

$$\frac{\text{Peníze v bance + peníze na pokladně}}{\text{Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry}} = \frac{9080}{94032 + 84012} = 0,051$$

Čistý pracovní kapitál

ČPK = oběžná aktiva (bez dlouhodobých pohledávek) – krátkodobé závazky =

$$= 202358 - 94032 = 108326$$

Ukazatele řízení dluhu

Ukazatel celkové zadluženosti - doporučená hodnota ≤ 50

$$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{180220}{275409} = 0,6544$$

Koeficient samofinancování - doporučená hodnota ≥ 50

(ukazatel celkové zadluženosti + koeficient samofinancování = 1)

$$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{95189}{275409} = 0,3456$$

$$0,6544 + 0,3456 = 1$$

Doba splácení dluhu - doporučení – u zdravé společnosti $< 3 - 4 >$ (roky)

$$\frac{\text{Dluhy}}{\text{Čistý peněžní tok z provozní činnosti (zisk po zdanění + odpisy)}} =$$
$$= \frac{179005}{22505 + 9658} = 5,5656$$

Ukazatele rentability

Rentabilita vloženého kapitálu - doporučené hodnoty $< 12\% - 15\% >$ zdravý podnik
Obecně platí, že čím vyšší hodnota, tím je výsledek pro společnost příznivější

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{42620}{27540} = 0,1548 \rightarrow 15,48\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{42620}{95189} = 0,4477 \rightarrow 44,77\%$$

Rentabilita celkových aktiv

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{22505}{275409} = 0,082 \rightarrow 8,2\%$$

Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}} = \frac{22500}{(923892 + 30210 + 25212)} = \frac{22505}{979314} = 0,023 \rightarrow 2,3\%$$

Finanční páka

$$\text{FP} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{275409}{95189} = 2,893$$

Index finanční páky

Index finanční páky - doporučená hodnota > 1

$$\text{IFP} = \frac{\text{ROE}}{\text{ROA}} = \frac{0,4477}{0,082} = 5,46$$

Komentář k výsledkům

Společnost má nízkou pohotovou a okamžitou likviditu. Udává se, že pohotové prostředky by měly být tvořeny 20 – 50%. Pokud společnost vykazuje nižší okamžitou likviditu, může to pro ni znamenat zvýšení nákladů. A to právě z důvodu zvýšeného rizika. V souvislosti s rizikem se odvíjí zisky akcionářů. Pokud je riziko příliš vysoké, akcionáři začnou požadovat i vyšší zisky jako kompenzaci za vysoké riziko. S nízkou likviditou nebude firma ani působit příliš důvěryhodně na své dodavatele. Proto doporučuji zvýšit pohotové prostředky ve firmě (peníze na pokladně nebo v bance), kterými podnik může krýt své závazky.

Celková zadluženost je vyšší než jsou doporučené hodnoty. Znamená to sice, že firma efektivně využívá levného cizího kapitálu, ale znamená to i jisté riziko a s tím paradoxně spojené vysoké náklady na kapitál. Využívání cizího kapitálu je výhodné do určité hranice. Udává se, že cizí kapitál by neměl překročit 50% celkového kapitálu. Od této hranice se začínají zvedat náklady na kapitál úměrně se zvyšováním rizika. Také doba splácení dluhu není uspokojivá. Všechny tyto aspekty působí na stekeholdery negativně.

S vysokou zadlužeností je úzce spjat i výsledek rentability vlastního jmění. Společnost vykazuje téměř 45% ROE. To je právě způsobeno tím, že podnik ve velké míře využívá levný cizí kapitál, čímž podnik využívá efektu finanční páky.

Ukazatele rentability informují o schopnosti podniku zhodnocovat kapitál a vytvářet zisk. Cílem podniku tedy je zvyšovat rentabilitu.

Výhodnost použití cizího kapitálu lze zjistit porovnáním rentability celkového kapitálu a vlastního kapitálu, jejich poměrem. Tuto souvislost vyjadřuje ukazatel index finanční páky, který by měl být větší než jedna. Výsledek indexu je v tomto případě 5,46.

7. NÁVRHY ŘEŠENÍ

7.1 NÁVRH ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ PĚNĚŽNÍCH TOKŮ

Společnost se potýká s velkým počtem nesplacených pohledávek. Proto bych doporučila více se zaměřit na sledování zmíněného problému a lepší řízení pohledávek i peněžních toků.

Můj návrh spočívá ve vytvoření platebního kalendáře, který firmě dopomůže okamžité sledování a hodnocení platební neschopnosti a řízení peněžních toků.

Sestavení platebního kalendáře navrhuji rozdělit do několika fází. Prvním krokem vlastní tvorby platebního kalendáře je zjištění stavu peněžních prostředků společnosti na počátku sledovaného období. Načtení počátečního stavu finančního majetku z účetnictví a následné zpracování platebního kalendáře přenesením informací z úvěrů, leasingů a salda pohledávek a závazků do podkladů by probíhalo automatizovaně. Zbývá doplnit údaje o předpokládaných příjmech a výdajích peněžních prostředků podle jednotlivých položek. Úpravy se provedou ručním zadáním dat dle aktuálních potřeb ve sledovaném období. Výsledkem bude předem definovaný výkaz udávající množství peněžních prostředků, které bude mít společnost k dispozici na konci sledovaného období. Výkaz rovněž umožňuje porovnání předpokladu se skutečnými výsledky a podává informace o tom, jaký je celkový peněžní tok za sledované období, jaká je potřeba peněžních prostředků pro následující období, jaké existují možné zdroje pokrytí finančních potřeb, ale i jak vysoké jsou využitelné volné zdroje společnosti.

Ukázku možné struktury platebního kalendáře uvádím v příloze č. 1

7.2 ZHODNOCENÍ SITUACE VE FIRMĚ

Největší problém spatřuji v řízení pohledávek, a to v divizi „Velkodistribuce léků a zdravotnického materiálu“. Příliš mnoho nesplacených pohledávek vzniká jak v sektoru veterinárních lékařů, tak i v humánním sektoru. Velmi špatnou platební morálkou se vyznačují veterinární lékaři, jenž se specializují na ošetření hospodářských zvířat. U této skupiny veterinárních lékařů je situace způsobena především druhotnou platební neschopností. Tzn. že jsou závislí na družstvech, která jsou často sama v platební neschopnosti. Takové družstvo pak často platí veterinární ošetření se zpožděním či jej nezaplatí vůbec. Působí zde určité psychologický tlak, kdy lékař, který má nasmlouvaný určitý „obvod“ klientů, jenž neplatí, má obavy od takové smlouvy odstoupit. A to buď z důvodu obavy, že již nedostane další zakázku a nebo z obavy, že družstvo již ztratí i ten poslední důvod k zaplacení. V takovém případě pak nastoupí vymáhání nedobytné pohledávky (soudní řízení, viz. Teoretická část), které je velmi zdlouhavé a nákladné. Pro některého lékaře takřka nemožné.

V případě humánní divize (klienti jsou zde zastoupeni lékárnami a nemocnicemi) jde o obdobný problém. Také se potýkají s druhotnou platební neschopností. Jelikož v našem státu ještě v první polovině roku 2007 patřila k nejzadluženějším podnikům Všeobecná zdravotní pojišťovna, která má na starosti platby humánním lékařům, lékárnám a nemocnicím, ať už za provedené ošetření či vydané léky, je zřejmé, že pokud tento lékař, lékárna nebo nemocnice nedostane zaplacené více jak tři měsíce, dostává se sama do platební neschopnosti a není tudíž schopna hradit své závazky, které vůči společnosti ABC a.s. má.

V roce 2006 česká vláda ubezpečovala, že se situace postupně zlepší. Vyplývá to z informací uváděných v tisku, například Mladá fronta dnes uvedla:

„Rath uvalil nucenou správu na VZP v listopadu roku 2005. Důvodem podle něj byl rostoucí dluh pojišťovny, který činil zhruba 14 miliard korun.

Ten podle ministra klesl na pět až sedm miliard korun, takže podle něj nebyl důvod k dalšímu dohledu. Na první pohled krásné tvrzení má ale chybu. Ke snížení dluhu došlo napumpováním miliard ze státní pokladny a tím, že VZP žije na dluh. V listopadu roku 2005 totiž stát odkoupil pohledávky pojišťoven za 3,7 miliardy korun, dalších 2,1 miliardy dostala VZP v lednu a v dubnu příštího roku následovala další platba za státní pojištěnce. VZP tedy od začátku nucené správy dostala jednorázově od státu asi 7 miliard korun. Další stovky milionů (do konce roku 2006 to mělo být asi 6 miliard) přitekly ze státního rozpočtu navíc trojím zvýšením plateb za státní pojištěnce. Peníze VZP „ušetřila“ i tím, že ministr Rath nařídil radikálně omezit péči ve velkých fakultních nemocnicích.

Na deficitním způsobu hospodaření pojišťovny se ale nic nezměnilo. Ke zlepšení situace jsou třeba systémové změny, a k těm během dozoru nad VZP nedošlo. Peníze, které stát do VZP nalil, proto bez nějakého systémového zásahu nebudou stačit. Za této situace by se dalo očekávat, že dluh pojišťovny opět naroste.

K největší změně tedy ve skutečnosti došlo v charakteru VZP. Z veřejnoprávní korporace se stal státní podnik. O osobě ředitele, o složení správní rady, a tím i vlastně o celém jejím chodu rozhodovala de facto vláda.

V roce 2007 se stal novým ředitelem VZP Pavel Horák. S nástupem nového ředitele došlo k potřebným systémovým změnám. „Za jeho šéfování se hlavně díky rostoucí ekonomice a zvýšení platby za děti, důchodce, studenty či nezaměstnané dostala pojišťovna do výrazného plusu. Místo několikamiliardového propadu, který dusil pojišťovnu při Horákově příchodu, měla pojišťovna na konci roku 2007 na svých účtech 10,8 miliardy korun. Tuto skutečnost kritizují hlavně lékaři a nemocnice. Podle nich si pojišťovna peníze zbytečně syslí. Například šéf pražského Motola Miloslav Ludvík uvedl, že peníze nemají být na účtu pojišťovny, ale u lékařů a v nemocnicích“ Vyplyvá to z informací uvedených v Hospodářských novinách.

Z uvedených skutečností jasně vyplývá, že do dnešní doby se na platbách putujících nemocnicím, lékárnám a lékařům příliš mnoho nezměnilo. Dá se tak předpokládat, že bude ještě nějakou dobu trvat než bude problém skutečně vyřešen.

Společnost neoslovuje příliš velké množství klientů v humánním sektoru, nabízí se tedy zaměřit se spíše na sektor veterinární. Při použití metody řízení rizik (dle použité literatury Č.11) lze problém vyskytující se v humánní divizi zařadit mezi taková rizika, u nichž se jako optimální řešení jeví jejich přesunutí na jiný subjekt. V daném případě bych doporučila zajistit firmu, která převezme financování této části aktivit firmy. Níže podrobně rozvedu tento problém a následně navrhuu způsob jeho řešení.

7.2.1 ŘEŠENÍ SITUACE V HUMÁNNÍ DIVIZI

Stav:

- o Společnost ABC a.s. je v pozici přímého dovozce a následného prodejce léků a zdravotnického materiálu všem důležitým distributorům humánního sortimentu. V dané situaci není společnost schopna zajistit úhradu vzniklých pohledávek, a to z důvodů nepřímého obchodního styku s lékárnami a nemocnicemi. Humánní distributoři, kteří odebírají zboží od této společnosti a následně jej dodávají svým klientům, upřednostňují platby svým přímým dodavatelům ze zahraničí. Z důvodu druhotné platební neschopnosti lékáren a nemocnic, nedostávají platby včas, tudíž jim nezbývají prostředky na uhrazení všech svých závazků. Také by chtěli zboží, které od firmy ABC a.s. odebírají, nakupovat přímo od výrobců, se kterými ovšem nemají takový kontrakt dohodnutý.
- o Ve zdravotnictví se neustále zhoršuje platební morálka.
- o Výše nesplacených pohledávek k 1.1.2008 činilo 153 mil. korun.

Návrh řešení:

Optimální řešení v dané situaci je přesunutí rizika na jiný subjekt. Proto navrhuji zajistit společnost, která převezme roli investora. Tzn. že společnost ABC a.s. se bude starat o nákup zboží, které bude hrazeno právě vybraným novým subjektem. Společnost ABC a.s. bude jejímu zboží zajišťovat pouze logistiku a transport v republice a bude figurovat jako „Konsignační sklad“. Pro společnost ABC a.s. tvoří zisk z divize humánních léčiv jen velmi malý podíl. Proto se v dané situaci jeví přesunutí rizika a s tím i spojené přesunutí většiny zisku z této divize na jiný subjekt jako více efektivní. Nový subjekt převezme i roli „výběrčího“ plateb. Tzn., že si sám bude muset zajistit včasné platby od klientů. Takovou společnost je třeba zajistit na základě vypsání výběrového řízení.

Doporučuji též navrhnout vybrané firmě prodej jejich jménem ze skladu společnosti ABC a.s. v rámci vlastní řady daňových dokladů a skladového hospodářství. Tzn. že společnost ABC a.s. bude vystavovat sama faktury za zboží, ovšem pod hlavičkou nového subjektu. Mezi oběma subjekty bude existovat smlouva, kde budou zaneseny všechny podmínky uzavřeného obchodu. Mimo jiné i dohoda o odměně, která bude společnosti ABC a.s. za poskytnuté služby náležet. Tato odměna bude závislá na objemu zboží (obratu), které bude pro nový subjekt skladovat a rozvážet. Mohlo by se jednat zhruba o 3-6% z obratu. Nedílnou součástí smlouvy bude i podmínka odkupu již splatných pohledávek, které firma ABC a.s. bude evidovat ke dni uzavření smlouvy. A to například ve výši 70%. Nebo zajištění jejich úhrady.

Výhody:

- o Peněžní zatížení přejde přímo na zastoupení, tedy na dohodnutou společnost, jenž převezme roli investora.
- o Zisk bude produkován za uskladnění a uskutečněný prodej domluveným procentem.
- o Uklidnění vzájemných obchodních vztahů s humánními distributory, kteří se snaží získat možnost přímého nákupu.

Nevýhoda

- o Ztráta obchodního zisku v rámci přímého prodeje (rabaty, kursové zisky, zisky při přecenění), který je přesunut na zvolenou společnost.

Podmínky:

- o Při převodu prodeje na zmíněný subjekt zajištění úhrady již existujících pohledávek

Cíl:

Cílem je zajistit technický převod prodeje zboží k 1.8.2008 pod hlavičku vybrané společnosti. Dále pak úhrada všech pohledávek od dosud takto spolupracujících subjektů do 31.12.2008.

7.2.2 ŘEŠENÍ SITUACE VE VETERINÁRNÍ DIVIZI

Stav:

- o Společnost ABC a.s. spolupracuje v rámci obchodu zhruba s osmi sty veterinárními lékaři a blíže se čtyřmi lokálními veterinárními distributory. Z tohoto počtu asi 100 klientů je se zhoršenou platební morálkou a přibližně 15 z nich má kritický stav pohledávek k této firmě.
- o Zákazníci se zhoršenou platební morálkou jsou jak z řad veterinárních lékařů „s velkou praxí“ (lékaři jenž se specializují na ošetření hospodářských zvířat)- 70%, tak z řady veterinárních lékařů s praxí „malých zvířat“ (jedná se o lékaře se specializací na psy, kočky a ostatní zájmové zvířectvo) – 30%. U lékařů s velkou praxí je problém způsoben především již zmíněnou druhotnou platební neschopností. U veterinářů s malou praxí vzniká problém ve spojitosti s jejich špatnou platební morálkou a v důsledku toho

upřednostnění plateb jiným subjektům. Jako příklad lze uvést situaci, kdy nejmenovaný klient této společnosti s malou praxí si zvyšoval životní standard neúměrně ke svým výdělkům a v platbách upřednostňoval jiné subjekty (banka – hypotéka na dům, leasing aut, atd.)

- o Výše pohledávek k 1.1.2008 činila necelých 30 mil. korun.

Návrh řešení:

Navrhuji, aby společnost ABC a.s. převedla řešení běžně řešitelných pohledávek konečných klientů – veterinárních lékařů do rukou reprezentantů – osobních obchodních poradců. Jako vhodný způsob, jak snížit množství nesplacených pohledávek se v tomto případě jeví psychologické působení na klienty, kteří jsou se svými platbami v prodlení. Takovým klientům je zapotřebí se neustále připomínat, protože nedostatečná aktivita ze strany obchodních reprezentantů pak má za následek to, že klient upřednostní platbu vůči jinému subjektu.

Správně zvolenou motivací obchodních reprezentantů docílí společnost nižší hodnoty již splatných pohledávek za klienty. Doporučuji určitý systém v odměňování reprezentantů, a to podle platební morálky jim přidělených klientů.

Dále pak je důležitá

- o Možnost průběžné kontroly reprezentantů prostřednictvím terminálového připojení
- o Přibližná znalost aktuálních finančních podmínek jednotlivých klientů, dle toho se potom nastaví výše odběru a doba splatnosti každému klientovi individuálně

- o Změna postupu udílení slev problematickým klientům – ze současného přímého na zpětný na základě úhrad -jako neefektivní se mi jeví způsob udílení slev, kdy klient získává slevu již dopředu při objednání zboží, ten pak toto zboží zaplatí se zpožděním nebo vůbec. Sleva, kterou získává za včasnou úhradu tím ztrácí svůj smysl. Návrh oslovení zpětného vyplácení slevy - viz příloha
- o Úprava softwaru dle požadavků vyplývajících z předchozího bodu
- o Vyškolení obchodních zástupců, jak správně komunikovat se zákazníky, a tím je stimulovat ke včasným platbám. Obsahem takového školení by mělo být:
 1. upevnění sebevědomí zástupců
 2. zvládání námitek typu: „proč klient není schopen zaplatit“
- viz příloha
 3. definice proměnných směrem ke klientům, např. co se může změnit v případě neplacení – v případě společnosti ABC a.s. neexistují takové proměnné jako u plynáren nebo elektráren, jež jsou schopny odpojit odběratele bez možnosti rychlého napojení alternativního dodavatele. Proměnné společnosti ABC a.s. jsou:
 - nedodáme Vám zboží
 - zrušíme Vám slevy
 - zkrátíme Vám dobu splatnosti
 - vyloučíme Vás ze systému V.I.P.
 - finanční splátka pohledávky – hotovost
 - penále (př. 0,05% denně)
 - soudní řízení – exekuce
 - odprodáme pohledávku
 4. zlepšení prezentace užitek pro klienty v případě rychlých plateb – jejich zisk (např. pokud by klient vykazoval obrát 100tis.

měsíčně, jeho sleva by byla ve výši 5%, tzn. zisk z toho plynoucí by byl 60tis. za rok)

5. naučit reprezentanty systematickému přístupu k těmto klientům – pokud se nehlásíme upřednostňují platby jinde

7.2.3 ŘEŠENÍ TĚŽCE VYMAHATELNÝCH POHLEDÁVEK U VETERINÁRNÍCH LÉKAŘŮ

Důležité je mít co nejvíce informací o aktuální situaci klienta prostřednictvím obchodního zástupce. Dále dostatek informací o platební morálce takového klienta u konkurence. Tyto informace vyhodnotit a navrhnout prodej pohledávky popřípadě uskutečnit dohodu.

Řešení pohledávek u veterinárních distributorů

- o interpretací definice vzniklé situace těmto partnerům
- o přípravou a podpisem smlouvy těmto subjektům, kalkulací penále z prodlení plateb
- o jejich kalkulace s určitým navýšením, v rámci možnosti společnosti zapůjčení peněz prostřednictvím kontokorentního úvěru
- o nastavením maximálního kreditu dlužné částky koeficientem dle výše odběrů za posledních 90 dnů
- o přípravou a podpisem uznání závazku klientem – viz příloha

Cíl:

Snížit výši pohledávek k 31.12.2008

7.3 INFORMAČNÍ SYSTÉM VE FIRMĚ A JEHO NEVÝHODY

Společnost zaměstnává programátory, kteří vytváří takový software, který je nezbytný k činnosti společnosti. Tzn. program, ve kterém bude moci vést své skladové zásoby. Protože se jedná o distribuci léčiv je každá položka – lék – opatřen šarží, dobou expirace, katalogovou cenou, prodejní cenou a cenou se slevou, kterou mají někteří odběratelé ať už z důvodů věrnosti nebo velkých odběrů.

Tento software (ADAMiNT) má vysoce propracovaný CRM, B2B a B2C, má rozsáhlé možnosti stanovení prodejních cen, přírážek a slev, automatické objednávání zboží, možnost propojení spolupracujících vzdálených skladů přes internet, elektronický on-line i off-line příjem objednávek.

Tento program umožňuje práci s velkým množstvím pevných, volitelných a nedopočítaných parametrů, podle kterých je možno zákazníky zařazovat do kategorií a skupin. Disponuje velkým množstvím grafických i tabulkových výstupů pro operativní i strategické manažerské rozhodování. Poskytuje řešení evidence práce obchodních zástupců v terénu pomocí zadávání návštěv a jejich následného vyhodnocování. Podporuje kontakty se zákazníky, jako jsou například hromadné odesílání korespondence (e-maily, sms zprávy), výpisy z karet odběratele. Obsahuje nástroj pro sledování platební disciplíny zákazníků včetně upomínek. Umožňuje nastavení maloobchodních cen pro drobné klienty.

Uživatelsky příjemné je vystavování různých typů dodacích listů, faktur i pokladních dokladů. Podpora vytváření tzv. „sběrných faktur“ složených z více dodacích listů.

Karta zboží, která je též součástí tohoto programu je spojena s patnácti číselníky, které spolu s dalšími více než 60 nezávislými parametry charakterizují vlastnosti zboží. Tato karta disponuje množstvím vestavěných funkcí určených pro skupinové operace s více položkami současně (např. nastavení přírážek, marží, přepočty cen podle devizových kurzů, různé importy a exporty). Propojení s případnými vzdálenými pracovišti umožňuje optimalizovat skladové zásoby. Umožňuje též evidenci ve vedlejších skladech.

Díky tomuto programu je možné řešení on-line přístupu k systému pomocí html stránek. Jedná se o plně uživatelsky definovatelný modul pro prezentaci zvolených dat na internetových stránkách, jež mohou být určeny jak pro zákazníky, obchodní partnery, obchodní zástupce a dealery, tak i pro vlastní zaměstnance.

Modul umožňuje například:

- Zákazníkům sledovat aktuální ceny zboží, slevy na skladě, novinky, doplňující informace ke kartám zboží, vlastní objednávky, vystavené faktury nebo generovat aktuální ceník.
- Obchodním partnerům sledovat prodejnost jednotlivých položek zboží nebo stavy zboží na skladě
- Obchodním zástupcům a dealerům v terénu pečovat o své zákazníky, zapisovat uskutečněné návštěvy, nastavovat obchodní podmínky, sledovat platební morálku a statistiky prodejů

Nákup zboží se řeší pomocí tohoto programu na základě automatického objednávání zboží. Je to výhodné z několika hledisek - šetří lidské zdroje, mnohonásobně zrychluje práci, udržuje optimální a proporcionální skladové zásoby.

Prodej zboží – příjem objednávek lze řešit elektronicky v režimu off-line pro stálé klienty i on-line pro všechny ostatní klienty.

Aby se společnost ABC a.s. dostatečně mohla chránit před „neplatiči“, má na každé kartě klienta nastaveno do jak velkého dluhu či prodlení se může klient dostat. Jde o tzv. nastavení plateb. Ten pokud tohoto limitu dosáhne, je mu zastaven jakýkoliv další výdej zboží. Zde narážíme na slabou stránku tohoto systému a tudíž i společnosti. A to proto, že tento limit není neměnný. Každý z vyššího vedení má přístup k zadávání limitu. Vychází to z typu informačního systému. Jedná se o otevřený informační systém.

V praxi to znamená to, že pokud se některý z klientů dostane na hranici jemu nastavenému limitu zavolá například obchodnímu řediteli a „umluví“ jej k prodloužení splatnosti, či zvednutí částky za odebrané množství. Tím se potom celý dluh kumuluje. Jiné velkosklady s léčivý či společnosti se stejnou ekonomickou činností využívají podobného systému, pouze s tím rozdílem, že celý limit počítá nainstalovaný program. A to v závislosti na výši odběrů klienta, na platební morálce klienta a také na délce doby, po kterou už je klient u společnosti veden.

Paradoxně se tato nevýhoda informačního systému projevuje i zároveň jako konkurenční výhoda firmy. „Otevřený“ informační systém je velice pružným systémem a zákazníci jej hodnotí pozitivně. Firma dokonce na základě této výhody získala nové klienty od konkurenčních firem. Jako příklad výhody otevřeného informačního systému lze zmínit možnost pružně reagovat na změnu. Pokud například proběhne výjezdní zasedání firmy, na kterém se schválí jisté bonusy klientům (třeba v podobě větších slev, zvýšení doby splatnosti, povolení většího odběru,...) je možné tato opatření okamžitě zanést do systému. V případě uzavřeného informačního systému nastává problém. Je zapotřebí volat specialistu, což je jak finančně, tak i časově velmi náročné.

Bez dalšího zamyšlení by se nabízelo řešení přijetí nového, v tomto případě „uzavřeného“ informačního systému. V tomto případě by se dalo uvažovat například o informačním systému SAP. Se zmíněným informačním systémem je spojena řada nevýhod jako je například:

- Nízká pružnost informačního systému
- Vysoké náklady při pořízení
- Vysoké provozní náklady – v případě problému si přivolaný odborník řekne o nemalou částku
- Ztráta konkurenční výhody při používání „uzavřeného“ informačního systému

Z předešlého vyplývá, že je pro firmu optimální, aby nadále používala otevřený informační systém. Toto doporučení ale nelze provést beze změn. V dané situaci je nutné dbát na zvýšenou kontrolu.

7.3.1 NÁVRH ŘEŠENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Ke zvýšení bezpečnosti při používání otevřeného informačního systému navrhuji používat metodu čtyř očí. Metoda „4 Eyes“ je běžně využívanou metodou v bankách. Tato metoda se též nazývá pravidlo komisionality. Metoda vychází z toho, že na každou činnost v rámci administrativního procesu dohlíží vždy ještě další pracovník, tak aby se předešlo zbytečným chybám.

V případě firmy ABC a.s. půjde spíše o zvýšení kontroly z důvodu zabezpečení a zamezení poškození firmy špatným nastavením slev, výší odběru a doby splatnosti u jednotlivých klientů. V každém případě se tato metoda snaží zamezit chybám vycházejícím ze selhání lidského faktoru. Znamená to tedy, že všechny významné operace budou muset být schváleny hned dvěma nikoli jen jednou oprávněnou osobou. Další zásadou bude dodržování oddělených rolí operátorů a správců systémů.

Součástí vnitřního zabezpečení je i zajištění technologické bezpečnosti. Při používání této metody bude tedy nezbytné udělení přístupových hesel oprávněným osobám, které právě na základě tohoto hesla budou vstupovat do systému a měnit tak stávající nastavení.

ZÁVĚR A ZHODNOCENÍ

Řízení pohledávek je v praxi na rozdíl od teorie, uváděné v literatuře vztahující se k danému tématu, rozmanitější a složitější. Firmy často nejsou samy schopny kvalifikovaně řešit potíže vznikající z nedobytných pohledávek. V některých případech je proto nutné zadat případ k řešení firmě, jenž se danou problematikou zabývá. Teoretická doporučení jsou určitě opodstatněná, ale je vždy nutné je přizpůsobit místním podmínkám. Ne každá metoda je vždy vhodná k aplikaci.

Společnost ABC a.s. zaměstnává pracovníky, kteří mají na starosti platby za odebrané zboží. Ty následně kontrolují, zda jsou včas a v plné výši hrazeny. Zpožděné platby přesouvají mezi nesplacené pohledávky, které se tímto okamžikem začínají vymáhat. V tomto případě navrhuji postup následovný: nejprve zasílat první upomínku, která by dlužníka upozornila na dlužnou částku, kterou vůči společnosti ABC a.s. má. V upomínce by bylo uvedeno množství odebraného, avšak nezaplaceného zboží a den, kdy toto zboží bylo odebráno. Nedílnou součástí upomínky by bylo uvedené číslo účtu, na které má být částka uhrazena a nová doba splatnosti. Pokud ani tuto posunutou dobu splatnosti dlužník nedodrží, obdrží druhou upomínku a ve třetí upomínce by byl již upozorněn na vymáhání právní cestou a z toho plynoucí důsledky. Čtvrtá upomínka by obsahovala již návrh uznání dluhu. Od dlužníka se bude očekávat, že jej podepíše a tím se tak zjednoduší vymáhání pohledávky. V přílohách č. 4 až 7 uvádím návrhy upomínek, které by firma zasílala klientům, kteří jsou se svými platbami ve zpoždění. 4. upomínka pak představuje návrh uznání dluhu – viz příloha č. 7. Obsah příloh č. 4 až 7 jsem konzultovala s právníkem. Tento postup bych aplikovala ve veterinární divizi. V divizi humánní bych doporučila vybrat společnost, která by celý projekt zaštitila finančně, společnost ABC a.s. by v tomto případě ztvárnila úlohu konsolidačního skladu. Výběr firmy, která by projekt financovala, bych doporučila provést na základě vyhlášeného výběrového řízení.

V příloze č. 2 přikládám návrh dopisu, kde uvádím návrh oslovení zpětného vyplácení slevy. Firma doposud poskytuje slevy okamžitě při odběru zboží. V takovém případě, ale sleva za včasné zaplacení postrádá smysl. Proto navrhuji, aby byly slevy vypláceny až zpětně po zaplacení zboží.

Firma ABC a.s. zaměstnává obchodní zástupce - reprezentanty, kteří navštěvují klienty za účelem je seznámit s novou nabídkou léků, s různými akcemi v podobě slev a také proto, aby přesvědčili tyto klienty k uzavření objednávky. Prostřednictvím obchodních zástupců by bylo možné působit na klienty, a to především je stimulovat ke včasné platbě. Proto je důležité, aby reprezentanti byli k takové úloze dobře vyškoleni. Měli by zvládat správnou komunikaci se zákazníkem, neboť se zde dá efektivně využít osobního kontaktu s klientem. Mnohdy je osobní kontakt účinnější než zasílání upomínek. Chtěla bych zdůraznit, že je nezbytné se klientům neustále připomínat. Pokud firma nebude v tomto směru dostatečně aktivní, klienti, kteří jsou se svými platbami ve zpoždění, budou upřednostňovat platby jiným subjektům.

Jak jsem se již zmínila v praktické části, společnost ABC a.s. využívá svého vlastního informačního systému. Tento systém umožňuje uchovávání dat jako je například vedení skladového hospodářství, databáze klientů a také grafy, ze kterých lze zjistit prodejní křivky, rentabilitu prodeje a sezónnost prodeje.

Z důvodů nevýhody zásahů vyššího vedení firmy do softwaru navrhuji, aby byla přijata určitá opatření, která zabrání poškození společnosti. Je důležité, aby společnost zvýšila kontrolu při udílení slev klientům, prodlužování doby splatnosti či při změně výše odběrů. Proto navrhuji používání metody čtyř očí, jejímž principem je, že každá významná operace bude muset být schválena nikoli jednou oprávněnou osobou, jak tomu bylo doposud, ale hned dvěma oprávněnými osobami.

Dále pak společnosti navrhuji vypracovat si platební kalendář „šitý“ na míru. Společnost bude schopna díky platebnímu kalendáři sledovat a řídit peněžní toky. A také bude moci sledovat aktuální stav platební schopnosti. Jelikož má firma příliš velké množství nesplacených pohledávek, bude umožnění sledování její platební schopnosti pro ni přínosné. V příloze č. 1 přikládám možný návrh platebního kalendáře. A v praktické části dále popisuji možný postup při sestavení platebního kalendáře.

Uvedla jsem zde několik doporučení, která by firma mohla využít při řízení pohledávek. Jsem si vědoma, že některá z doporučení mohou znamenat zvýšení nákladů, která ovšem v čase budoucím přinesou pro firmu zisk. V dnešní době zaplněné nepřehledným množstvím informací, bych doporučovala zamyslet se nad získáním a analyzováním všech dostupných materiálů o konkurenci, aby firma mohla být konkurenceschopná a tedy i úspěšnější na trhu než konkurence.

Cíl mé diplomové práce spočíval v nalezení takových nástrojů, které povedou ke snížení rizika platební neschopnosti u sledované společnosti. Tuto úlohu jsem dle mého názoru splnila. Zároveň bych chtěla upozornit na důležitost předcházení samotnému vzniku nedobytných pohledávek.

Tato práce mi umožnila porovnat znalosti z oblasti řízení rizik s realitou a nahlédnout do běžné praxe.

POUŽITÁ LITERATURA:

A) Publikace

- 1) BAŘINOVÁ, Dagmar. VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Pohledávky, vzory smluv a podání. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 127 s. ISBN 80-247-0581-8
- 2) DOSTÁL, Petr., RAIS, Karel., SOJKA, Zdeněk. Pokročilé metody manažerského rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1
- 3) HOLMAN, Robert. Ekonomie. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 713 s. ISBN 80-7179-387-6
- 4) KONEČNÝ, Miloš. Finance podniku. 5. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc, 2003. 86 s. ISBN 80-214-2405-2
- 5) LANDA, Martin. Úvod do podnikání. 1. vydání. Brno: Dočkal, 2002. 90 s.
- 6) MACEK, Jiří., TOMSA, Miloš. Jak vymáhat pohledávky. 1. vydání. Ostrava: Montanex, a.s., 1994. 117 s. ISBN 80-85780-15-1
- 7) NESNÍDAL, Jiří. Kladivo na dlužníky. 2. vydání. Ostrava: Sagit, 2002. 170 s. ISBN 80-7208-312-0
- 8) RYNEŠ, Petr. Jednoduché účetnictví. 1. vydání. Praha: Trizonia, 1999. 328 s. ISBN 80-85573-86-5
- 9) RYNEŠ, Petr. Podvojně účetnictví. 1. vydání. Praha: Trizonia, 1999. 592 s. ISBN 80-85573-85-7
- 10) SCHELLEOVÁ, Ilona. Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky. Praha: Computer Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7226-454-0
- 11) SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7
- 12) VEJVODOVÁ, Hana. Finanční právo. Brno: PC-DIR Real, s.r.o., 1995. 82 s. ISBN 80-214-1485-5

B) Zákony

- 13)** Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 12. listopadu 2004
- 14)** Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 11. března 1999
- 15)** Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ze dne 16. února 2004
- 16)** Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 6. listopadu 2002
- 17)** Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání ze dne 1. března 2005

C) Internet

- 18)** /online/ Směnky. Dostupné z: <http://business.center.cz>.
- 19)** /online/ Konkurzní řízení. Dostupné z: <http://server5.juristic.cz>.
- 20)** /online/ Platební neschopnost. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/>
- 21)** /online/ Jednotná registrace medikamentů. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz>
- 22)** /online/ Platební kalendář. Dostupné z: <http://www.gist.cz>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1:	Ukázka možné struktury platebního kalendáře	78
Příloha 2:	Návrh oslovení zpětného vyplacení slevy	79
Příloha 3:	Zvládání námitek	80
Příloha 4:	Upomínka č. 1	81
Příloha 5:	Upomínka č. 2	83
Příloha 6:	Upomínka č. 3	85
Příloha 7:	Upomínka č. 4 – uznání závazku	88

UKÁZKA MOŽNÉ STRUKTURY PLATEBNÍHO KALENDÁŘE

Číslo	Položka	
1	Počáteční stav finančních prostředků	
2		Pokladna
3		Běžný účet
4		Ostatní finanční prostředky
5	Příjmy celkem	
6		Příjmy z prodeje výrobků
7		Příjmy z prodeje služeb
8		Ostatní příjmy
9	Výdaje celkem	
10		Materiál
11		Energie, vodné, plyn
12		Mzdové výdaje
13		Daně
14		Investice
15		Ostatní výdaje
16	Financování	
17		Čerpání úvěrů
18		Splácení úvěrů
19		Eskont směnek
20		Úhrada směnek
21		Zápočty
22		Ostatní
23	Příjmy - výdaje	
24	Konečný stav	

NÁVRH OSLOVENÍ ZPĚTNÉHO VYPLÁCENÍ SLEVY

Vážený pane doktore,

dovoluji si Vám na základě našeho rozhovoru učinit nabídku na dodávky léků a dalšího zboží takto:

Úhrada(dny) Sleva (%)

7 12

15 10

30 8

60 4

Slevy se budou kalkulovat zpětně podle dosažené doby úhrady. Na daňových dokladech bude vyznačena lhůta splatnosti 90 dnů. Při dřívější úhradě se bude zvyšovat procento slevy dle shora uvedené tabulky. Tyto podmínky platí pro tzv. "Klasický sortiment", tj. většina veterinárních léků a biopreparátů - viz náš katalog. U položek ostatních (jako např. léky s cenovou regulací) by dosažená sleva byla o 5% nižší.

Vzhledem k příslušným komorovým předpisům a obecným etickým normám však požadujeme, aby případné závazky u předchozího dodavatele byly vždy uhrazeny v dohodnutých lhůtách splatnosti.

Velice by nás potěšilo, kdyby Vám tato nabídka vyhovovala a rozhodl jste se s námi v příštím roce spolupracovat. Dr. Novotná by s Vámi v tomto případě dohodla další podrobnosti a technické záležitosti.

Těšíme se na spolupráci s Vámi, přejeme krásné a klidné Vánoce a zůstáváme s pozdravem

Josef Novák

ZVLÁDÁNÍ NÁMITEK

NÁMITKA: ZEMĚDĚLCI MI NEPLATÍ

ANO, ALE	BOHUŽEL MY NEMŮŽEME DOTOVAT VAŠE ZEMĚDĚLCE, MY NAŠIM DODAVATELŮM PLATIT MUSÍME
PROTIPŮTÁZKA	TAK PROČ PRO NĚ NAKUPUJETE LÉKY? PROČ JIM LÉKY NEDODÁVÁTE ZA HOTOVÉ?
UVEDENÍ PŘÍKLADU	PŘEDSTAVTE SI KAM TO MŮŽE VÉST. NAPŘ. Dr. NOVÁK DOSÁHL DLUHU 150 000,- A SKONČILO TO EXEKUCÍ. PŘIŠEL O VŠE – DŮM, AUTO, ŽENU, MILENKU, DĚTI, MOBILNÍ TELEFON...
PRÁVĚ PROTO	CHCEME TUTO SITUACI ŘEŠIT TAK, ABY SE SITUACE NADÁLE NEZHORŠOVALA PRO VÁS I PRO NÁS

Upomínka 1

MVDr. Jiří Krabička
 Zámecké nám. 8
 Břeclav
 69000

Značka: 2889**Věc: upomínka 1****Vyřizuje: MVDr. Karel Nový****Datum: 26.10.2007**

Vážený pane doktore,

při kontrole dokladu ze dne 26.10.2007 jsme zjistili, že jsme do dnešního dne neobdrželi platbu za vydané faktury podle níže uvedeného rozpisu:

<u>Číslo faktury</u>	<u>Datum vystavení</u>	<u>Datum splatnosti</u>	<u>Dlužná částka</u>	<u>Hodnota faktury</u>
213991	2.2.2007	19.3.2007	13 379,00	13 379,00
215959	16.2.2007	2.4.2007	9 152,50	9 152,50
216690	24.2.2007	10.4.2007	13 998,50	13 998,50
217694	2.3.2007	16.4.2007	9 528,00	9 528,00
218488	10.3.2007	24.4.2007	7 278,00	7 278,00
218957	15.3.2007	29.4.2007	2 472,00	2 472,00
219028	15.3.2007	29.4.2007	1 381,50	1 381,50
220412	24.3.2007	8.5.2007	13 207,00	13 207,00
221018	31.3.2007	15.5.2007	16 054,50	16 054,50
221987	5.4.2007	20.5.2007	12 299,50	12 299,50
223077	14.4.2007	29.5.2007	10 109,00	10 109,00
224090	19.4.2007	3.6.2007	11 975,50	11 975,50
224911	26.4.2007	10.6.2007	14 794,50	14 794,50
226192	3.5.2007	17.6.2007	8 192,50	8 192,50
226662	6.5.2007	20.6.2007	4 697,00	4 697,00
226794	9.5.2007	23.6.2007	10 224,00	10 224,00
227474	13.5.2007	27.6.2007	9 947,00	9 947,00
228266	17.5.2007	1.7.2007	8 953,50	8 953,50
228869	23.5.2007	7.7.2007	10 644,00	10 644,00
229506	27.5.2007	11.7.2007	18 032,50	18 032,50
231057	7.6.2007	22.7.2007	11 343,50	11 343,50
231652	13.6.2007	28.7.2007	9 650,00	9 650,00

<u>Číslo faktury</u>	<u>Datum vystavení</u>	<u>Datum splatnosti</u>	<u>Dlužná částka</u>	<u>Hodnota faktury</u>
232668	16.6.2007	31.7.2007	5 064,00	5 064,00
232809	17.6.2007	1.8.2007	7 547,50	7 547,50
233396	23.6.2007	7.8.2007	5 652,50	5 652,50
234447	30.6.2007	14.8.2007	6 786,50	6 786,50
235492	11.7.2007	25.8.2007	13 265,00	13 265,00
236982	19.7.2007	2.9.2007	13 901,00	13 901,00
237592	25.7.2007	8.9.2007	9 344,00	9 344,00
238829	1.8.2007	15.9.2007	6 661,00	6 661,00
239133	3.8.2007	17.9.2007	6 362,50	6 362,50
239864	10.8.2007	24.9.2007	15 797,50	15 797,50
239986	10.8.2007	24.9.2007	11 874,00	11 874,00
240144	12.8.2007	26.9.2007	3 102,50	3 102,50
241138	17.8.2007	1.10.2007	15 136,00	15 136,00
241730	23.8.2007	7.10.2007	5 710,00	5 710,00
241867	24.8.2007	8.10.2007	1 055,00	1 055,00
243386	2.9.2007	17.10.2007	24 784,00	24 784,00
244115	8.9.2007	23.10.2007	4 844,00	4 844,00

Celkem 384 200,50

Pokud byly faktury již uhrazeny, považujte, prosím, tuto upomínku za bezpředmětnou a zároveň Vás prosíme o laskavé zaslání dokladu o úhradě dlužné částky. Pokud faktury nebyly dosud zaplacený, požadujeme jejich úhradu nejpozději do 10-ti dnů po obdržení této upomínky.

Děkujeme za spolupráci.

S pozdravem

MVDr. Karel Nový
ředitel pro obchod

Upomínka č. 2

MVDr. Jiří Krabička
 Zámecké nám. 8
 Břeclav
 69000

Značka: 2890**Věc: upomínka 2****Vyřizuje: MVDr. Karel Nový****Datum: 26.10.2007**

Vážený pane doktore,

při kontrole dokladu ze dne 26.10.2007 jsme zjistili, že jsme do dnešního dne neobdrželi platbu za vydané faktury podle níže uvedeného rozpisu:

<u>Číslo faktury</u>	<u>Datum vystavení</u>	<u>Datum splatnosti</u>	<u>Dlužná částka</u>	<u>Hodnota faktury</u>
213991	2.2.2007	19.3.2007	13 379,00	13 379,00
215959	16.2.2007	2.4.2007	9 152,50	9 152,50
216690	24.2.2007	10.4.2007	13 998,50	13 998,50
217694	2.3.2007	16.4.2007	9 528,00	9 528,00
218488	10.3.2007	24.4.2007	7 278,00	7 278,00
218957	15.3.2007	29.4.2007	2 472,00	2 472,00
219028	15.3.2007	29.4.2007	1 381,50	1 381,50
220412	24.3.2007	8.5.2007	13 207,00	13 207,00
221018	31.3.2007	15.5.2007	16 054,50	16 054,50
221987	5.4.2007	20.5.2007	12 299,50	12 299,50
223077	14.4.2007	29.5.2007	10 109,00	10 109,00
224090	19.4.2007	3.6.2007	11 975,50	11 975,50
224911	26.4.2007	10.6.2007	14 794,50	14 794,50
226192	3.5.2007	17.6.2007	8 192,50	8 192,50
226662	6.5.2007	20.6.2007	4 697,00	4 697,00
226794	9.5.2007	23.6.2007	10 224,00	10 224,00
227474	13.5.2007	27.6.2007	9 947,00	9 947,00
228266	17.5.2007	1.7.2007	8 953,50	8 953,50
228869	23.5.2007	7.7.2007	10 644,00	10 644,00
229506	27.5.2007	11.7.2007	18 032,50	18 032,50
231057	7.6.2007	22.7.2007	11 343,50	11 343,50
231652	13.6.2007	28.7.2007	9 650,00	9 650,00

<u>Číslo faktury</u>	<u>Datum vystavení</u>	<u>Datum splatnosti</u>	<u>Dlužná částka</u>	<u>Hodnota faktury</u>
232668	16.6.2007	31.7.2007	5 064,00	5 064,00
232809	17.6.2007	1.8.2007	7 547,50	7 547,50
233396	23.6.2007	7.8.2007	5 652,50	5 652,50
234444	30.6.2007	14.8.2007	6 786,50	6 786,50
235492	11.7.2007	25.8.2007	13 265,00	13 265,00
236982	19.7.2007	2.9.2007	13 901,00	13 901,00
237592	25.7.2007	8.9.2007	9 344,00	9 344,00
238829	1.8.2007	15.9.2007	6 661,00	6 661,00
239133	3.8.2007	17.9.2007	6 362,50	6 362,50
239864	10.8.2007	24.9.2007	15 797,50	15 797,50
239986	10.8.2007	24.9.2007	11 874,00	11 874,00
240144	12.8.2007	26.9.2007	3 102,50	3 102,50
241138	17.8.2007	1.10.2007	15 136,00	15 136,00
241730	23.8.2007	7.10.2007	5 710,00	5 710,00
241867	24.8.2007	8.10.2007	1 055,00	1 055,00
243386	2.9.2007	17.10.2007	24 784,00	24 784,00
244115	8.9.2007	23.10.2007	4 844,00	4 844,00

Celkem 384 200,50

Opakovaně Vás žádáme o neprodlené uhrazení těchto faktur. V případě, že tak bezprostředně neučiníte, bude další vymáhání dlužné částky, a to i s příslušenstvím /penalizační fakturou/ předáno našemu právnímu zástupci.

Pokud faktury již byly uhrazeny považujte, prosím, tuto upomínku za bezpředmětnou a zároveň Vás prosíme o laskavé zaslání dokladu o úhradě dlužné částky.

Děkujeme za spolupráci.

S pozdravem

MVDr. Karel Nový
ředitel pro obchod

Upomínka č. 3

MVDr. Jiří Krabička
 Zámecké nám. 8
 Břeclav
 69000

Značka: 2891**Věc: upomínka 3****Vyřizuje: MVDr. Karel Nový****Datum: 26.10.2007**

Vážený pane doktore,

při kontrole dokladu ze dne 26.10.2007 jsme zjistili, že jsme do dnešního dne neobdrželi platbu za vydané faktury podle níže uvedeného rozpisu:

<u>Číslo faktury</u>	<u>Datum vystavení</u>	<u>Datum splatnosti</u>	<u>Dlužná částka</u>	<u>Hodnota faktury</u>
213991	2.2.2007	19.3.2007	13 379,00	13 379,00
215959	16.2.2007	2.4.2007	9 152,50	9 152,50
216690	24.2.2007	10.4.2007	13 998,50	13 998,50
217694	2.3.2007	16.4.2007	9 528,00	9 528,00
218488	10.3.2007	24.4.2007	7 278,00	7 278,00
218957	15.3.2007	29.4.2007	2 472,00	2 472,00
219028	15.3.2007	29.4.2007	1 381,50	1 381,50
220412	24.3.2007	8.5.2007	13 207,00	13 207,00
221018	31.3.2007	15.5.2007	16 054,50	16 054,50
221987	5.4.2007	20.5.2007	12 299,50	12 299,50
223077	14.4.2007	29.5.2007	10 109,00	10 109,00
224090	19.4.2007	3.6.2007	11 975,50	11 975,50
224911	26.4.2007	10.6.2007	14 794,50	14 794,50
226192	3.5.2007	17.6.2007	8 192,50	8 192,50
226662	6.5.2007	20.6.2007	4 697,00	4 697,00
226794	9.5.2007	23.6.2007	10 224,00	10 224,00
227474	13.5.2007	27.6.2007	9 947,00	9 947,00
228266	17.5.2007	1.7.2007	8 953,50	8 953,50
228869	23.5.2007	7.7.2007	10 644,00	10 644,00
229506	27.5.2007	11.7.2007	18 032,50	18 032,50
231057	7.6.2007	22.7.2007	11 343,50	11 343,50
231652	13.6.2007	28.7.2007	9 650,00	9 650,00

<u>Číslo faktury</u>	<u>Datum vystavení</u>	<u>Datum splatnosti</u>	<u>Dlužná částka</u>	<u>Hodnota faktury</u>
232668	16.6.2007	31.7.2007	5 064,00	5 064,00
232809	17.6.2007	1.8.2007	7 547,50	7 547,50
233396	23.6.2007	7.8.2007	5 652,50	5 652,50
234444	30.6.2007	14.8.2007	6 786,50	6 786,50
235492	11.7.2007	25.8.2007	13 265,00	13 265,00
236982	19.7.2007	2.9.2007	13 901,00	13 901,00
237592	25.7.2007	8.9.2007	9 344,00	9 344,00
238829	1.8.2007	15.9.2007	6 661,00	6 661,00
239133	3.8.2007	17.9.2007	6 362,50	6 362,50
239864	10.8.2007	24.9.2007	15 797,50	15 797,50
239986	10.8.2007	24.9.2007	11 874,00	11 874,00
240144	12.8.2007	26.9.2007	3 102,50	3 102,50
241138	17.8.2007	1.10.2007	15 136,00	15 136,00
241730	23.8.2007	7.10.2007	5 710,00	5 710,00
241867	24.8.2007	8.10.2007	1 055,00	1 055,00
243386	2.9.2007	17.10.2007	24 784,00	24 784,00
244115	8.9.2007	23.10.2007	4 844,00	4 844,00

Celkem 384 200,50

S ohledem na shora uvedené Vás tímto důrazně vyzýváme k neprodlené úhradě shora označené dlužné částky na účet naší společnosti, a to nejpozději do sedmi dnů od doručení této upomínky. Pokud se tak nestane, přistoupíme bez dalšího k postoupení věci právnímu zástupci naší společnosti za účelem dalšího vymáhání pohledávky, přičemž si vyhrazujeme zejména:

- podání žaloby o zaplacení dlužné částky k příslušnému soudu, kterou vedle nároku na zaplacení pohledávky uplatníme i nárok na úrok z prodlení a na náhradu nákladů řízení, čímž se jen zvýší Vaše výdaje s danou věcí spojené.
- podání návrhu na prohlášení konkurzu na Váš majetek k příslušnému soudu, a to v součinnosti s dalšími Vašimi věřiteli, kteří jsou nám známi
- podání oznámení orgánům činným v trestním řízení o podezření ze spáchání trestné činnosti Vaší osobou, a to zejména v případě, že po obdržení této upomínky do uspokojení pohledávky dojde k dispozici s Vaším majetkem ve prospěch třetích osob

- nárokování náhrady škody související s Vaším jednáním, a to s ohledem na obsah této upomínky z titulu odpovědnosti za škodu ve smyslu ust. § 420 a násl. občanského zákoníku.

Věříme, že se celou věc podaří vyřešit smírně a nebudeme tak nuceni přistoupit k avizovaným opatřením.

O provedené platbě nás laskavě informujte na shora uvedené adrese.

Děkujeme za spolupráci.

S pozdravem

MVDr. Karel Nový
ředitel pro obchod

Uznání závazku

Já, níže podepsaný/á MVDr. Jiří Jahoda , IČ: 39237981 , bytem/sídlem Broučkova č.535, Přerov, PSČ: 76701 tímto uznávám, co do důvodu i výše, ve smyslu ust. § 323 obchodního zákoníku, svůj závazek zaplatit společnosti ABC a.s., sídlem Brno, Česká 16, PSČ: 602 00, IČ: 25916891 (dále jen Společnost) splatné dlužné kupní ceny mne dodaného zboží v celkové výši Kč 807 629.00 (včetně DPH), které mi Společnost důvodně vyúčtovala níže označenými fakturami vystavenými a splatnými v níže uvedených termínech a znějícími

na níže uvedené částky:

Číslo faktury	Částka	Dat.vystavení	Dat.splatnosti
176124	51 276,50	14.5.2007	13.7.2007
178022	60 112,00	31.5.2007	30.7.2007
179905	85 983,50	15.6.2007	14.8.2007
181984	80 166,50	30.6.2007	29.8.2007
183660	69 684,50	15.7.2007	13.9.2007
185548	53 448,50	30.7.2007	28.9.2007
187193	70 092,50	15.8.2007	14.10.2007
189272	66 419,00	31.8.2007	30.10.2007
191318	73 851,50	15.9.2007	14.11.2007
193187	51 360,50	30.9.2007	29.11.2007
195044	44 046,50	15.10.2007	14.12.2007
196664	43 436,00	31.10.2007	30.12.2007
198614	53 576,50	15.11.2007	14.1.2008
199017	4 175,00	15.11.2007	14.1.2008

Výše uvedený splatný závazek v celkové výši Kč 807 629.00 se zavazuji zaplatit na účet Společnosti č. 3410-0783002633/0300

nejpozději do v pravidelných po sobe jdoucích měsíčních splátkách takto:

- 1) Kč,- na účet Společnosti do
- 2) Kč,- na účet Společnosti do
- 3) Kč,- na účet Společnosti do
- 4) Kč,- na účet Společnosti do

Nezaplatím-li Společnosti byt' i jedinou splátku řádně a včas v některém z výše uvedených termínů, ztrácím výhodu splátek a jsem povinen a zavazuji se uhradit Společnosti celkovou dlužnou částku ihned.

V dne