

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Odběratelské vztahy se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti**

**Diplomová práce**

**2021**

**Bc. Kristýna Lengálová**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Lengálová**  
Osobní číslo: **E19620**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Odběratelské vztahy se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza problematiky vztahů s odběrateli se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti, shrnutí získaných poznatků, jejich vyhodnocení a případný návrh doporučení ke zlepšení fungování těchto vztahů.

Osnova:

- Dodavatelsko-odběratelské vztahy, výběr odběratele.
- Fakturace se zaměřením na elektronickou fakturaci.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza problematiky vztahů s odběrateli se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti.
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

HALABRINOVÁ, Dagmar. *Praktický průvodce fakturací, aneb, Jak správně vystavovat faktury a další doklady: faktura – daňový doklad, zjednodušený daňový doklad, opravný daňový doklad, prodejka, paragon*. Brno: Aprofitail Czech Republic, 2014, 230 s. ISBN 978-80-905622-0-2.

KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KMENT, Vojtěch. *Elektronické právní jednání: analýza s důrazem na využití elektronického podpisu a elektronické pečeti podle práva EU, České republiky a Německa*. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 417 s. ISBN 978-80-7552-814-8.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

SINGHANIA, Aditya. *TAXMANN'S GST e-Invoicing: A Comprehensive Guide to e-Invoicing*. New Delhi: Taxmann Publications, 2020, 216 s. ISBN 978-9389546750.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

Prohlašuji:

Práci s názvem Odběratelské vztahy se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2021

Kristýna Lengálová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Především bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., za její ochotu, připomínky a konzultaci mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti Ethanol Energy a.s. za spolupráci a vstřícnost při poskytování informací. V neposlední řadě patří mé díky rodině za podporu po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá analýzou odběratelských vztahů se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti. První čtyři kapitoly se specializují na teoretické pojetí práce. Zaměřují se na dodavatelsko-odběratelské vztahy jako takové, následně na vztahy s odběrateli, na pohledávky a v neposlední řadě na fakturaci s orientací na její digitalizaci. Následující tři kapitoly jsou věnovány seznámení s konkrétní společností, praktické aplikaci již získaných poznatků a shrnutí výstupů analýzy metodou syntézy včetně návrhů doporučení ke zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*odběratelské vztahy, pohledávky, elektronická fakturace, bioethanol*

## **TITLE**

*Customer Relations with a Focus on Electronic Invoicing in the Selected Company*

## **ANNOTATION**

*The diploma thesis deals with the analysis of customer relations with a focus on electronic invoicing in the selected company. The first four chapters specialise in the theoretical concept of work. They focus on supplier-customer relations as such, subsequently on customer relation, receivables, and last but not least, invoicing with orientation on its digitization. The following three chapters are devoted to acquainting with a specific company, the practical application of already acquired knowledge and a summary of the outputs of the analysis method, including the suggestions for improvement.*

## **KEYWORDS**

*customer relations, receivables, electronic invoicing, bioethanol*

# OBSAH

ÚVOD.....	- 12 -
<b>1 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY.....</b>	<b>- 13 -</b>
1.1 DODAVATEL.....	- 14 -
1.2 ODBĚRATEL.....	- 14 -
1.3 OBCHODNÍ ZÁVAZKY.....	- 14 -
1.4 TRANSAKČNÍ RIZIKA.....	- 15 -
1.5 SUBJEKTY PODÍLEJÍCÍ SE NA NÁKUPNÍM PROCESU.....	- 16 -
1.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	- 17 -
<b>2 ODBĚRATELSKÉ VZTAHY.....</b>	<b>- 19 -</b>
2.1 VÝBĚR ODBĚRATELE.....	- 19 -
2.2 STRATEGIE VŮČI ODBĚRATELŮM.....	- 20 -
2.3 SEGMENTACE ODBĚRATELŮ.....	- 23 -
2.4 VLIVY PŮSOBÍCÍ NA ODBĚRATELE.....	- 25 -
2.5 CRM.....	- 26 -
2.6 PRODEJ.....	- 27 -
2.7 TYPY KUPNÍCH SITUACÍ NA TRZÍCH ORGANIZACÍ.....	- 28 -
<b>3 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK.....</b>	<b>- 30 -</b>
3.1 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	- 31 -
3.2 ZAJIŠTĚNÍ A UTVRZENÍ POHLEDÁVEK.....	- 32 -
<b>4 FAKTURACE.....</b>	<b>- 34 -</b>
4.1 SPLATNOST FAKTUR.....	- 34 -
4.2 NÁLEŽITOSTI FAKTUR.....	- 35 -
4.3 DRUHY FAKTUR.....	- 37 -
4.4 ELEKTRONICKÁ FAKTURACE.....	- 38 -
4.4.1 Výhody a nevýhody elektronické fakturace.....	- 39 -
4.4.2 Základní právní úprava elektronické fakturace v EU a ČR.....	- 40 -
4.4.3 Formáty využívané pro elektronickou fakturaci.....	- 41 -
4.4.4 Typický proces pro elektronickou fakturaci.....	- 43 -
4.4.5 Nástroje elektronické komunikace.....	- 43 -
4.4.6 Odběratelské portály.....	- 46 -
<b>5 CHARAKTERISTIKA ETHANOL ENERGY A.S.....</b>	<b>- 47 -</b>
5.1 HISTORIE.....	- 49 -
<b>6 ANALÝZA PROBLEMATIKY ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ SE ZAMĚŘENÍM NA ELEKTRONICKOU FAKTURACI V ETHANOL ENERGY A.S.....</b>	<b>- 50 -</b>
6.1 POPIS TRHU.....	- 50 -
6.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	- 56 -
6.3 ODBĚRATELSKÉ VZTAHY.....	- 56 -
6.3.1 Výběr odběratele.....	- 57 -
6.3.2 Strategie vůči odběrateli.....	- 59 -
6.3.3 Segmentace odběratelů.....	- 61 -
6.3.4 Vlivy působící na odběratele.....	- 62 -
6.3.5 Osobní prodej.....	- 62 -
6.3.6 Typy kupních situací.....	- 64 -
6.4 POHLEDÁVKY.....	- 65 -
6.4.1 Řízení pohledávek.....	- 66 -

<b>6.5</b>	<b>FAKTURACE .....</b>	<b>- 68 -</b>
6.5.1	Druhy využívaných faktur .....	- 68 -
6.5.2	Proces fakturace .....	- 69 -
6.5.3	Porovnání původní a nové fakturace .....	- 71 -
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>- 73 -</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>- 76 -</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>- 78 -</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>- 83 -</b>



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů .....	- 17 -
Obrázek 2: Hlavní vlivy působící na nákupní chování organizace .....	- 25 -
Obrázek 3: Prodejní fáze.....	- 28 -
Obrázek 4: Typy kupních situací .....	- 29 -
Obrázek 5: Logo Ethanol Energy a.s. ....	- 47 -
Obrázek 6: Organizační struktura Ethanol Energy a.s.....	- 48 -
Obrázek 7: Modernizovaný areál Ethanol Energy a.s. ....	- 49 -
Obrázek 8: Procentuální rozdělení dodávek DDGS do jednotlivých zemí .....	- 57 -
Obrázek 9: Grafické rozdělení pohledávek .....	- 65 -
Tabulka 1: Náklady spojené s fakturací.....	- 72 -

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
B2B	Business to Business (obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi)
B2C	Business to Customer (obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky)
B2G	Business to Government (obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a státním sektorem)
CO <sub>2</sub>	oxid uhličitý
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
ČR	Česká republika
DDGS	Dried Distillers Grains with Solubles (suché kukuřičné lihovarské výpalky)
DOV	dodavatelsko-odběratelské vztahy
DPH	daň z přidané hodnoty
EDI	Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat)
eIDAS	Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 910/2014 o elektronické identifikaci a službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce na vnitřním trhu a o zrušení směrnice 1999/93/ES
Ethanol Energy	Ethanol Energy a.s.
EU	Evropská unie
ISDOC	Information System Document (dokument informačního systému)
ISDOCX	Information System Document (dokument informačního systému s přílohami)
IT	informační technologie
Kč	korun českých
km	kilometr
m <sup>3</sup>	metr krychlový
mj.	mimo jiné
MS Excel	Microsoft Excel
např.	například

NOZ	nový občanský zákoník
PDF	Portable Document Format (přenosný formát dokumentů)
PDF/A	Portable Document Format for Archiving (přenosný formát dokumentů pro archivaci)
QTS	elektronické časové razítko
SAP	SAP S/4 HANA
Sb.	Sbírka zákonů České republiky
tzv.	takzvaný, takzvaně
UN/EDIFACT	United National/Electronic Data Interchange of Administration, Commerce and Transport (norma Organizace spojených národů pro elektronickou výměnu dat pro správu, obchod a dopravu)
USA	Spojené státy americké
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)
XML	Extensible Markup Language (rozšiřitelný značkovací jazyk)
ZEP	zákon o elektronickém podpisu

## ÚVOD

V dnešní době je pro společnosti důležité získat kvalitní a dlouhodobé zákazníky. Proto nemohou pohlížet pouze na zisk, ale musí zároveň hodnotit potenciál případného vztahu ještě před jeho vznikem. Také musí volit vhodné strategie a nástroje, které napomohou vztahy s odběrateli budovat. Je nutné naslouchat požadavkům zákazníků, které vzhledem k vývoji digitalizace obsahují i zavedení elektronické fakturace. Ta již není pouze módním technologickým trendem. Přináší výhody pro obě strany vztahu a je považována za obvyklý požadavek při provádění obchodních transakcí.

**Cílem diplomové práce je analýza problematiky vztahů s odběrateli se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti, shrnutí získaných poznatků, jejich vyhodnocení a případný návrh doporučení ke zlepšení fungování těchto vztahů.**

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První, teoretická kapitola, má za úkol seznámit se základními poznatky problematiky dodavatelsko-odběratelských vztahů. V rámci kapitoly je nastíněno definiční vymezení základních pojmů. Také zde nejsou opomenuty subjekty podílející se na nákupním procesu a životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Druhá, taktéž teoretická kapitola, pojednává již o odběratelských vztazích. Je sepsána tak, aby došlo k porozumění vztahů s odběrateli a na ně působících vybraných faktorů z pohledu dodavatele. Třetí kapitola vymezuje pohledávky na základě odběratelských vztahů. Jsou specifikovány možnosti řízení pohledávek.

Čtvrtá kapitola se již zabývá fakturací, jejím vymezením a legislativním ukotvením. Dále je představena elektronická fakturace a její souvislosti, mimo jiné také výhody a nevýhody jejího užití včetně typického procesu využití.

Následující tři kapitoly jsou věnovány praktickému pojetí práce. V páté kapitole je představena konkrétní analyzovaná společnost Ethanol Energy a.s. Společnost je identifikována prostřednictvím informací dostupných ve veřejných rejstřících. Uvedena je také v kulturně-historickém kontextu místa působnosti.

V šesté kapitole jsou aplikovány získané teoretické poznatky v kontextu reálné činnosti analyzované společnosti. V rámci této kapitoly je také provedeno porovnání původní a nově zavedené fakturace v Ethanol Energy a.s.

Poslední kapitola shrnuje poznatky metodou syntézy. Na základě zjištěných informací jsou formulována doporučení a návrhy ke zlepšení.

# 1 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

Vztahy vyplývající z obchodního kontaktu nebo různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací se označují jako dodavatelsko-odběratelské (dále také DOV). Na základě smluvního sjednání, dle legislativy obchodně závazkových vztahů, které upravuje nový občanský zákoník, bývají tyto vztahy zabezpečovány. DOV představují řadu obchodních, logistických a marketingových aktivit, například průzkum trhu, uzavření kupní smlouvy nebo konečnou realizaci dodávky, její dopravu, kontrolu, skladování apod. (Lukoszová, 2004, s. 104)

Na obchodní úrovni jsou DOV nepostradatelným prvkem, který zajišťuje úspěch obou stran. Pokud jsou vztahy dostatečně kvalitní, mohou být prospěšné nejen při běžné obchodní činnosti, ale také při konkurenčním boji.

V rámci diplomové práce budou řešeny DOV na úrovni tzv. dvoustranného obchodu (B2B). Jednostrannými obchody (B2C) se nazývají obchody mezi podnikatelem a spotřebitelem, které probíhají v rámci spotřebitelského práva. (Bejček, Šilhán et al., 2015, s. 5)

Jak již bylo zmíněno, vztahy mezi obchodníky jsou upravovány novým občanským zákoníkem (dále NOZ). Nebylo tomu tak vždy. Do roku 2013 byly tyto vztahy upravovány obchodním zákoníkem, který byl zrušen a jeho obsah byl v pozměněné podobě přesunut do NOZ.

Dle Tomka a Vávrové (2007, s. 338) jsou hlavní důvody pro udržování DOV následující:

- konkurenční tlak,
- neustále se rozvíjející mezinárodní obchod,
- zvyšování manipulačních a přepravních nákladů,
- nezbytnost snižování zásob,
- možnosti zlepšování jednotlivých operací v rámci řetězce,
- outsourcing,
- rostoucí význam e-commerce a
- upevňování vztahů.

## 1.1 Dodavatel

V odborné literatuře je pojem dodavatel definován mnoha způsoby. Dle Kozla (2011, s. 36) jsou to firmy a jednotlivci, kteří nabízejí společnosti zdroje potřebné pro její činnost. Přičemž nezáleží na tom, zda jsou to vstupy do výrobního procesu, služby nebo zařízení.

Byť dle NOZ neexistuje jasná definice a pojem dodavatel se užívá pouze jako obecný výraz pro dodavatele služeb a zboží, původně v občanském zákoníku tento pojem definován byl. „*Dodavatelem je osoba, která při uzavírání a plnění smlouvy jedná v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti.*“ (ČESKO, 1964)

Pojem dodavatel je definován také v zákoně č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, kde je dodavatelem „*každý další podnikatel, který přímo nebo prostřednictvím jiných podnikatelů dodal prodávajícímu výrobky*“. (ČESKO, 1992)

V zákoně č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek se „*dodavatelem rozumí osoba, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací, nebo více těchto osob společně. Za dodavatele se považuje i pobočka závodu; v takovém případě se za sídlo dodavatele považuje sídlo pobočky závodu.*“ (ČESKO, 2016a)

## 1.2 Odběratel

Odběratel je osoba, domácnost, firma či stát, který určitou formou zaplatí za zboží nebo služby za účelem získání užitku formou vlastnictví nebo spotřeby. Je nutné se odběratelům věnovat tak, aby byli spokojeni, a tím byl zajištěn úspěch v tržním prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 52) V zákonech je definován pouze pojem spotřebitel, což je poslední článek v řetězci odběratelů. Avšak diplomová práce se bude dále věnovat odběrateli jakožto obchodní společnosti na B2B trzích.

## 1.3 Obchodní závazky

Dle NOZ jsou obchodní závazky charakterizovány jako vztahy, které probíhají mezi podnikateli, tedy věřitelem a dlužníkem, z nichž vzniká právo na plnění „*typu něco dát, něco konat, něčeho se zdržet nebo něco strpět*“. (Česko, 2012b) Příčina vzniku a doba trvání závazku nemusí být kvůli jeho platnosti vyjádřena, ale věřitel je povinen ji prokázat. Obchodní závazky vycházejí ze závaznosti, tedy je nelze bez souhlasu věřitele s dlužníkem změnit, není-li to stanoveno zákonem jinak. V případě, že se obě strany dohodnou, je možné měnit strany i obsah závazku. (Bejček, Šilhán et al., 2015, s. 8)

## 1.4 Transakční rizika

Transakční rizika bývají zapříčiněna nejen ze strany dodavatele, ale také ze strany odběratele. Jsou to rizika, která vznikají při obchodování a jejich velikost je podmíněna dle Lukoszové (2004, s. 107) následujícími faktory:

- typy kupních situací,
- podstatou nákupního trhu,
- závažností problému v činnosti odběratele a
- charakteristikou prodejního trhu.

Mezi základní čtyři typy transakčních rizik patří:

1. technická rizika, do kterých se řadí schopnost odběratele upřesnit parametry produktu či služby, kompatibilita technických specifik s technologií odběratele, kvalita a stabilita kvality produktu či služby apod.;
2. rizika spojená s dostupností produktů a služeb, což představuje dodržování sjednaných lhůt, přesnost dodávek apod.;
3. rizika spojená s doprovodnými službami, které zahrnují poradenství, servis školení personálu odběratele, rychlost reklamačního řízení apod.;
4. finanční rizika, kterými jsou ceny, platební podmínky, cenový vývoj apod.

Je důležité se snažit tato rizika redukovat, což není možné bez dostatečné analýzy. Na procesu musí spolupracovat obě strany, jinak je není možné odstranit, či alespoň dostatečně redukovat.

## 1.5 Subjekty podílející se na nákupním procesu

Nákup je z pohledu DOV velice důležitý. Dodavatel může ovlivnit nákupní chování odběratele, avšak musí vědět, s kým komunikuje, protože každý nákupní proces má své aktéry, kteří mají rozdělené role. Je důležité rozhodnout se na základě role aktéra, jak informace formulovat tak, aby zaujaly. Zároveň z pohledu odběratele je nutné tyto role určit, aby bylo jasné, jakou úlohu v nákupním procesu aktér plní.

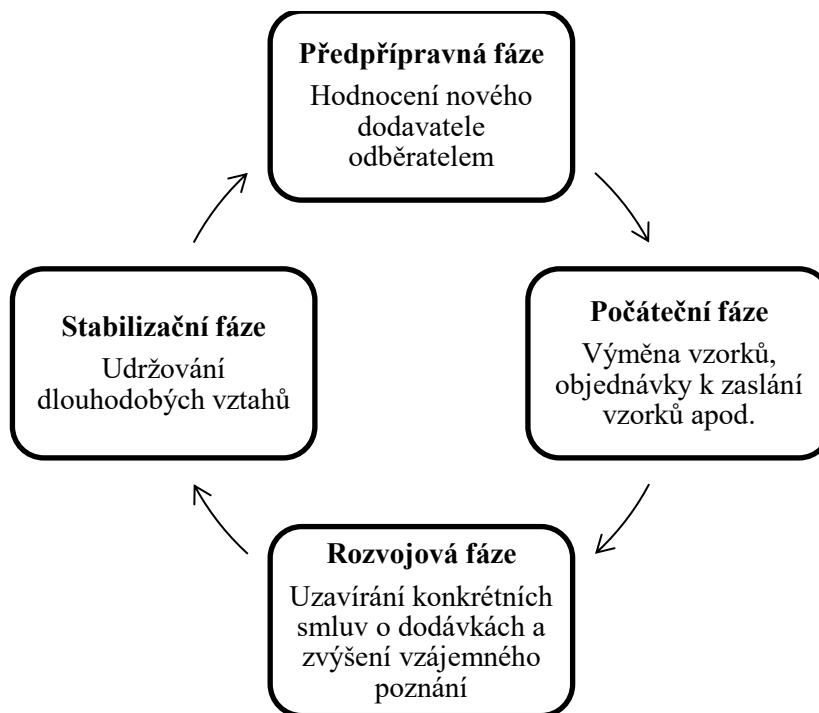
Lze říct, že na nákupu se podílí všichni členové organizace, kteří se ujímají v nákupním procesu jedné z těchto pěti rolí.

- Uživatelé – pro ně jsou produkty či služby určeny. Jsou to členové organizace, kteří většinou iniciují návrh na koupi. Vzhledem k tomu, že oni budou službu nebo produkt využívat, specifikují parametry a mají slovo při rozhodování.
- Ovlivňovatelé – mají určitý vliv při nákupu. Pomáhají formulovat specifikace, poskytují informace pro hodnocení alternativ, někdy i jednotlivé alternativy porovnávají a poskytují kompletní hodnocení. Nejčastějšími ovlivňovateli jsou techničtí pracovníci.
- Nákupčí – mají možnost specifikovat parametry produktu, také vybírají dodavatele a komunikují s nimi. V případě závažnějších nákupů se může jednat o zástupce vyššího managementu, kteří se podílí na vyjednávání. Snaží se o dohodnutí výhodných nákupních podmínek.
- Rozhodovatelé – mají formální i neformální kompetence volit nebo schvalovat konečné dodavatele. V případě opakovaného přímého nákupu rozhodují o nákupu, eventuálně ho schvalují nákupčí.
- Vrátní – zastávají pozici ochránce před nežádoucím tokem informací. Mají často pravomoc zamezit dodavateli setkání s uživateli nebo rozhodovateli. Obvykle se jedná například o nákupní agenty, technické pracovníky či asistenty. (Kotler et al., 2007, s. 370)



## 1.6 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

Dle Lukoszové (2004, s. 107-110) jednotlivé fáze DOV ústí v opakující se cyklus hledání vhodných obchodních partnerů. V základě se jedná o následující čtyři fáze, které jsou pro lepší přehled zobrazeny na obrázku 1.



**Obrázek 1:** Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

*Zdroj: vlastní zpracování podle (Lukoszová, 2004, s. 107-110)*

**První fáze** je předpřípravná. Lze ji charakterizovat jako fázi související s hodnocením nového dodavatele odběratelem. V této fázi je důležité, aby se obě strany, tedy dodavatel i odběratel, poznaly, pochopily vzájemné fungování, vytvořily mezi sebou vzájemnou důvěru a v neposlední řadě omezily vzájemné rozdíly. Tím by mělo dojít ke snížení rizika pro případný další rozvoj vztahů. Obě strany mají stále možnost rozhodnout se o nevhodnosti vztahu a jeho případném, stále ještě jednoduchém, přerušení. Prozatím nedochází k navázání obchodního vztahu a nejsou tedy uskutečňovány žádné transakce. Investice jsou zanedbatelné, v některých případech ani neexistují, a tedy nejsou zdrojem transakčního rizika.

**Druhou fázi** Lukoszová označuje jako počáteční. Probíhá výměna vzorků, objednávky k zaslání vzorků apod. Z obecného pohledu je tato fáze rozhodující pro dlouhodobější navázání DOV. Investice a stejně tak i transakční riziko jsou v tomto období vysoké pro obě strany. Odběratel nemůže predikovat výši celkových potřebných vložených prostředků a jejich zhodnocení. Dodavatel musí zapojit několik pracovníků různých funkcí a rozdílné hierarchie

řízení. Stále je možné ze vztahu vystoupit, avšak už to představuje určitou ztrátu. Proto přerušení vztahů probíhá převážně na začátku této fáze a postupem času se pravděpodobnost přerušení komunikace snižuje.

**Třetí fáze** se značí jako rozvojová. Souvisí s konkrétními smlouvami o dodávkách a s opakovanými nákupy. Důležitá je zvyšující se úroveň jejich vzájemného poznání. Také probíhá přizpůsobování a redukování rozdílů. V této fázi je vysoké transakční riziko z toho důvodu, že jsou již do vztahů vloženy vysoké náklady a je zde složitá návratnost. Na frekvenci nákupu mají význam zejména doprovodné dodavatelské služby, mezi které řadíme služby předprodejní, spojené s prodejem i po prodeji.

Poslední, **čtvrtá fáze**, zahrnuje dlouhodobé vztahy. Je označována také jako stabilizační. Jsou v ní uskutečňovány rutinní činnosti a běžné postupy. Náklady vynaložené na nákup klesají oběma stranám obchodního vztahu už jen z toho důvodu, že do nákupního procesu zasahuje méně lidí.

Největším úskalím této fáze je spolehnout se na fungující obchodní vztah, kdy jeden nebo oba subjekty podlehnou iluzi neměnnosti. O jakýkoli obchodní vztah je nutné pečovat a zajímat se o jeho vývoj. Krizové období dle odborné literatury nastává zhruba po deseti letech jeho fungování. Vyhrocenost situace a neřešení problémů může vyústit v ukončení stávajících DOV, a to i přes vysoké náklady spojené s ukončením vztahu. Tyto náklady představují například vysoké investice při vytváření obdobného vztahu s novým dodavatelem.

## 2 ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

Následující kapitola se bude věnovat vztahům s odběrateli, které se stále vyvíjejí. Je to způsobeno převážně vzrůstající konkurencí a nasyceností poptávky na trzích. Proto je důležité přihlížet na potenciál vztahu už od jeho začátku. V rámci vztahů s odběrateli se kapitola zaměřuje na jejich výběr, strategie vůči nim, také jejich segmentaci, jaké vlivy na ně působí, jaké existují nástroje posilování vztahů a jaké typy kupních situací probíhají. Zároveň je v kapitole přiblížen základní význam pojmu Customer relationship management (dále jen CRM).

### 2.1 Výběr odběratele

Je nutné si uvědomit, že v DOV si nevybírá pouze odběratel dodavatele, ale také dodavatel odběratele. Při prodeji je zásadní, zda společnost prodává pouze jednomu odběrateli, nebo skupině odběratelů. Většinou probíhá prodej celé skupině různých odběratelů a to znamená, že na společnost působí vyjednávací vliv této skupiny. Naštěstí pro dodavatele není tak časté, aby skupina potenciálních i stálých odběratelů byla homogenní z hlediska struktury. Odlišnosti jsou způsobeny širokým množstvím oborů, kdy se odběratelé mohou lišit například velikostí nákupů a významem nakupovaných produktů. (Porter 1994, s. 111-112)

Dle Portera (1994, s. 113-121) existují čtyři základní kritéria určující kvalitu odběratelů. Ta vychází z odlišností odběratelů.

Prvním kritériem jsou **nákupní potřeby ve vztahu ke schopnostem společnosti**. Za nákupní potřeby jsou považovány například kvalita, trvanlivost produktu, trvalá udržitelnost a služby poskytované zákazníkům. Je jen na dodavateli, jak se těchto nákupních potřeb zhostí a využije své schopnosti. Dodavatel by se měl snažit minimalizovat náklady na uspokojování odběratelů, avšak nemělo by tomu tak být na úkor diferenciací produktu pro své odběratele ve srovnání s konkurencí. Také by se měl rozhodnout podle odvětví, ve kterém působí, zda se bude orientovat na zakázkovou výrobu nebo na sériovou výrobu s nižšími náklady. Zpravidla je nejvýhodnější zaměřit se na odběratele, jehož potřebám bude moci vyhovět nejlépe.

Dalším kritériem je **růstový potenciál odběratele**. Ten je tvořen třemi podmínkami:

- stupněm rozvoje jeho odvětví,
- stupněm rozvoje jeho primárních segmentů trhu a
- vývojem jeho podílu na trhu v odvětví a v klíčových segmentech.

První podmínka závisí například na postavení odvětví vůči substitučním produktům a růstu zákaznické základny. Druhá podmínka je odvozena od skutečnosti, že ne všechny segmenty trhu rostou stejně rychle. Poslední podmínka vychází ze současného podílu odběratele na trhu a z pravděpodobnosti zvýšení či snížení tohoto podílu, což ovlivňuje konkurenční pozici odběratele.

**Strukturální pozice** je třetím kritériem. Ta se dále dělí na přirozený vliv odběratelů při jednání a na citlivost odběratele na cenu. Přirozený vyjednávací vliv představuje výhodu odběratelů při vyjednávání, kterou mohou uplatnit zejména díky svému vlivu na dodavatele a možnosti využití alternativních zdrojů dodávek. Tuto výhodu však odběratelé nemusí využít, záleží pouze na sklonu odběratele k aplikování svého vyjednávacího vlivu ke snížení ziskového rozpětí dodavatele. S tím souvisí i citlivost odběratele na cenu. Odběratelé nejsou vždy zvláště citliví na cenu, proto se podle ní nemusí orientovat. Někdy jsou také ochotni zvýšit své náklady za jiné vlastnosti produktu, avšak musí být zachováno ziskové rozpětí dodavatelů. V případě, že odběratelé nevyužívají svůj vyjednávací vliv, může to pro dodavatele znamenat hrozbu. Odběratelé se totiž při vývoji odvětví mohou, například pokud jim začne substituční produkt snižovat marže, začít na cenu orientovat.

**Náklady na servis** jsou posledním kritériem. Odvíjí se většinou od velikosti objednávky, způsobu prodeje (přímý nebo nepřímý prodej), sjednané rychlosti vyřízení objednávky, nákladů na logistiku, nákladů na prodej, požadavků na produkt od zákazníka (modifikace, úpravy) a pravidelnosti objednávek o určitém objemu.

## 2.2 Strategie vůči odběratelům

S kritérii výběru úzce souvisí také určení vhodné strategie vůči odběratelům. Je nutné si uvědomit, že možnost výběru odběratele nemá každý dodavatel, a ne vždy se odběratelé dostatečně liší podle faktorů výše. Vhodné je zmínit strategie dle Portera (1994, s. 121-125), které jsou nadčasové a lze je využít i v dnešní době.

Při vytváření strategií vůči odběratelům lze vycházet ze základní strategie „*vyhledat a pokusit se prodat nejvýhodnějším odběratelům*“. Přesto existuje několik dalších strategických důsledků volby odběratele.

**„Firma s nízkými náklady může prodávat vlivným, na cenu citlivým odběratelům, a přesto být úspěšná.“** Díky nízkým nákladům firma bude schopna dosahovat nadprůměrných zisků, protože bude nabízet zboží za stejnou cenu jako konkurence. Přesto zde existuje háček, dodavatel musí prodávat i méně kvalitním odběratelům, aby dosáhl dostatečného objemu.

**„Firma, která nemá výhodu v oblasti nákladů nebo diferenciací, musí být vybíravá, pokud jde o odběratele, jestliže si přeje nadprůměrné zisky.“** Dodavatel se musí zaměřit na odběratele, kteří nejsou příliš citliví na cenu. Záměrně se tedy vzdá objemu odbytu, aby zachoval toto zaměření.

**„Dobří odběratelé mohou být vytvořeni (nebo kvalita odběratelů může být zlepšena) prostřednictvím strategie.“** Lze vycházet z předpokladu, že pokud bude odběratel orientovaný na jednu společnost, je to pro dodavatele výhodnější. Proto by měl dodavatel do své strategie začlenit vytvoření nákladů pro přechod k jinému dodavateli.

**„Základy rozhodování odběratele mohou být rozšířeny.“** Dodavatel se snaží, aby se odběratel neorientoval pouze na cenu, ale aby zvažoval přidanou hodnotu v dodatkových službách. Touto přidanou hodnotou je například myšlen servis, technická pomoc, úvěr a vylepšené produkty. Také se snaží, aby odběratel neuvažoval o výrobku pouze z pohledu pořizovací ceny, ale také z pohledu například prodejní hodnoty nebo nákladovosti oprav či provozu.

**„Vysoce nákladní odběratelé mohou být eliminováni.“** Tento strategický důsledek lze využít pro zvýšení návratnosti investice. Je nutné si však před tím, než je nákladný odběratel eliminován, uvědomit, zda nemá určitý strategický přínos pro společnost.

**„Kvalita odběratelů se může v průběhu doby měnit.“** Je důležité provádět pravidelně analýzy, aby byla v případě poklesu kvality odběratele změněna strategie. Analýza je také vhodná pro včasnou identifikaci skupiny odběratelů, kteří se pravděpodobně stanou kvalitními. Brzké rozpoznání znamená pro společnost strategickou příležitost.

**„Při provádění strategických kroků by měly být zvažovány náklady na přechod.“** V případě vyšších nákladů může dodavatel získat vyšší zisky z prodeje vylepšených produktů, pokud jsou ceny úměrné konkurenčnímu výrobku a nákladům na přechod.

Pro aplikaci jednotlivých strategií je vhodné využít nástroje pro posilování vztahů se zákazníky. Ty podporují vztah dodavatele s odběratelem a také zvyšují atraktivitu společnosti pro zákazníka. Vzhledem k tomu, že každý trh je odlišný a nabízí rozdílné produkty, liší se také vhodné nástroje. Profesorka Lošťáková et al. (2017, s. 50-203) stanovili pomocí vědeckých poznatků a výzkumů jedenáct základních nástrojů, které jsou vhodné pro posilování vztahů se zákazníky na B2B trzích s produkty určenými pro výrobní spotřebu.

Prvním nástrojem je **komplexní sortiment produkce inovovaný podle potřeb a požadavků odběratelů**, v rámci kterého by se měl dodavatel zaměřit na šíři a složení sortimentu všech nabízených produktů a uvědomit si, že cílem zákazníků je snížení nákladů nebo zvýšení svého prodeje za účelem zvýšení výkonnosti.

Druhým nástrojem je **vysoká a stálá kvalita produkce na B2B trhu**. Ta by se měla stát pro každého dodavatele prioritou, jelikož v dnešní době je pro odběratele kvalita na prvním místě. Pokud nejsou poskytovány kvalitní produkty, nemůže odběratel doufat v to, že by si udržel své tržní postavení.

**Dostatečná šíře sortimentu služeb odběratelům** představuje třetí nástroj. Aby bylo možné odlišit obtížně diferencovaný výrobek od konkurentů, je vhodné využívat diferencované služby. Může se jednat nejen o služby související s produktem, ale i marketingové, profesionální, informační a finanční služby.

**Vysoká kvalita služeb** je čtvrtým nástrojem. Dodavatel by měl tedy služby nejen poskytovat, ale snažit se i o zvýšení jejich úrovně. Dosahovat toho může díky spolehlivosti, dostupnosti, pružnosti, odbornosti, vřídlnému zacházení a vhodnému prostředí.

Dalším nástrojem je **partnerský a flexibilní styl obsluhy odběratelů**. Tento styl obsluhy by měl být založen na profesionalitě a důvěryhodnosti všech zaměstnanců zasahujících do nákupního cyklu.

**Vybavení dodavatelů pro přizpůsobení se potřebám a požadavkům odběratelů** je šestým nástrojem. Dodavatelé by měli disponovat moderními výrobními zařízeními, dostatečnou skladovací kapacitou, klíčově rozmístěnými skladovacími prostory, kvalitním servisním zařízením a dostupnými transportními prostředky.

Sedmým nástrojem je **cenová dostupnost**. Cena může ovlivnit nejen odběratele, ale i dodavatele. Pokud promítne odběratel nižší cenu komponenty i do ceny konečného výrobku, získá tím výhodu a je velice pravděpodobné, že stoupne prodej výrobku, a tím bude odběratel nakupovat i více komponent.

Dalším nástrojem je **přitažlivá marketingová komunikace**. Konkrétně se jedná o tzv. integrovanou marketingovou komunikaci, jenž představuje souhrn všech komunikačních nástrojů, které spolu musí fungovat jako celek, musí být harmonizovány a musí přinášet marketingová sdělení různým cílovým skupinám.

Devátým nástrojem jsou **speciální akce pro odběratele**. Ty zahrnují setkání vrcholového managementu dodavatele s vrcholovým managementem odběratele, workshopy, vzájemné návštěvy provozů, sportovní a kulturní akce, prezentační akce, dny otevřených dveří apod.

**Zákaznický orientovaná firemní kultura v podniku a styl řízení** je desátým nástrojem. Nejedná se ovšem pouze o firemní kulturu a styl řízení, ale i o vzájemnou informovanost, spolupráci vnitropodnikových útvarů, vypracovaný systém a pravidla kontaktů s odběrateli, funkční zpracování a předávání informací z kontaktů s odběrateli apod.

Předposledním nástrojem je **celková úroveň a pověst podniku dodavatele u odběratelů**. Ta je založena na dlouhodobých pozitivních zkušenostech s dodavatelem, a to nejen díky hodnotnému a pružnému uspokojování svých potřeb, technické úrovni výrobků, využívání moderních technologií a manažerských postupů, ale i díky dobré pověsti.

**Propojení výrobního podniku a ostatních subjektů hodnotové sítě s odběrateli** je posledním nástrojem. Vztahy mezi partnery jsou intenzivnější, snižují se náklady na výzkum a vývoj, který probíhá pro všechny subjekty společně, zvyšuje se vzájemná kompatibilita výrobků a probíhá sdílení informací.

### 2.3 Segmentace odběratelů

Konkurenční výhodu lze získat tím, že se dodavatel místo na masový trh zaměří na určitou skupinu odběratelů. Měl by ale před tím provést segmentaci odběratelů, aby věděl, na kterou konkrétní skupinu cílit. Bonoma a Shapiro (1983) vytvářejí pět základních segmentačních kritérií vhodných pro B2B trhy. Z jejich segmentace vychází i Kotler s Kellerem (2013) a Kincl (2004).

První segmentační kritérium je **demografické**. Dělí se na oblast průmyslu, velikost firmy a rozmístění. Oblast průmyslu se zabývá tím, na který průmysl je vhodné se zaměřit. Výběr probíhá ze všech odvětví průmyslu, ve kterých nakupují výrobek. Oblast velikosti firmy zjišťuje, na jak velké firmy je vhodné se zaměřit. Poslední oblast, rozmístění, určuje, na které geografické oblasti je vhodné se orientovat. (Bonoma, Shapiro, 1983, s. 8-9)

Dále jsou to **kritéria provozu**. Ta se také dělí do tří oblastí. První oblast zkoumá, na kterou technologii zákazníků je účelné směřovat. Dodavatele také zajímá status uživatele/neuživatele, zda se zaměřit na silné, střední, nebo lehké stánky uživatele, nebo na neuživatele. V neposlední řadě dodavatele zajímají schopnosti zákazníka, a to jak provozní a finanční, tak i technické. (Bonoma, Shapiro, 1983, s. 10-13)

**Nákupní přístupy** jsou třetím segmentačním kritériem, mezi jehož oblasti patří struktura síly. Ta určuje, zda je vhodné se zaměřit na společnost, ve které dominují technické, finanční či jiné složky. Další oblastí je podstata existujících vztahů, která zkoumá, zda se zaměřit na již existující vztahy, nebo vytvářet nové s nejlépe žádoucí firmou. Vhodné je také zjistit obecnou nákupní politiku, tedy zda odběratel preferuje leasing, kontakt se servisem, nebo konkursní řízení. Oblast nákupních kritérií se zabývá tím, zda se zaměřit na odběratele, který preferuje kvalitu, nízkou cenu, nebo servis. Oblast organizace nákupu zkoumá vhodnost zaměřit se na odběratele s centralizovanou nebo decentralizovanou organizací nákupu. (Bonoma, Shapiro, 1983, s. 13-15) Také je vhodné zjistit, na jaké společnosti se orientovat podle motivace zákazníků, tedy důvodu jejich nákupu. Lze vycházet z oblastí definovaných Majarem (1996, s. 236), jimiž jsou představa o ceně a hodnotě, předpokládaná užitečnost, percepce spolehlivosti dodavatele, společenská prestiž a dlouhodobá výdrž výrobků.

Čtvrtým segmentačním kritériem jsou **faktory situace**. Do nich patří oblast naléhavosti, která zkoumá, zda se zaměřit na odběratele, kteří požadují rychlé a náhlé dodávky zboží a služeb, či nikoliv. Oblast zabývající se specifiky použití zjišťuje, zda je vhodné se zaměřit na určité aplikace našeho výrobku. Poslední oblast se zabývá tím, na jakou velikost objednávky se zaměřit. (Bonoma, Shapiro, 1983, s. 15-18)

**Osobní charakteristiky** jsou dalším segmentačním kritériem, do kterého spadají oblasti vzájemné podobnosti, postoje k riziku a věrnost. V rámci vzájemné podobnosti je vhodné zkoumat, zda je příhodné se zaměřit na odběratele s podobnými vlastnostmi, jako jsou naše. Oblast postoje k riziku zjišťuje, zda je příhodné zvolit raději odběratele s averzí k riziku, nebo se sklonem k riziku. Poslední oblast zkoumá věrnost odběratele a zjišťuje, zda je vhodné se zaměřit na společnosti, které tuto věrnost vůči dodavateli vykazují. (Bonoma, Shapiro, 1983, s. 18-22) Společnost by se měla rozhodovat také podle životního stylu, sociálně-ekonomických faktorů, kultury a etnika a podle zájmů. (Majaro, 1996, s. 237)

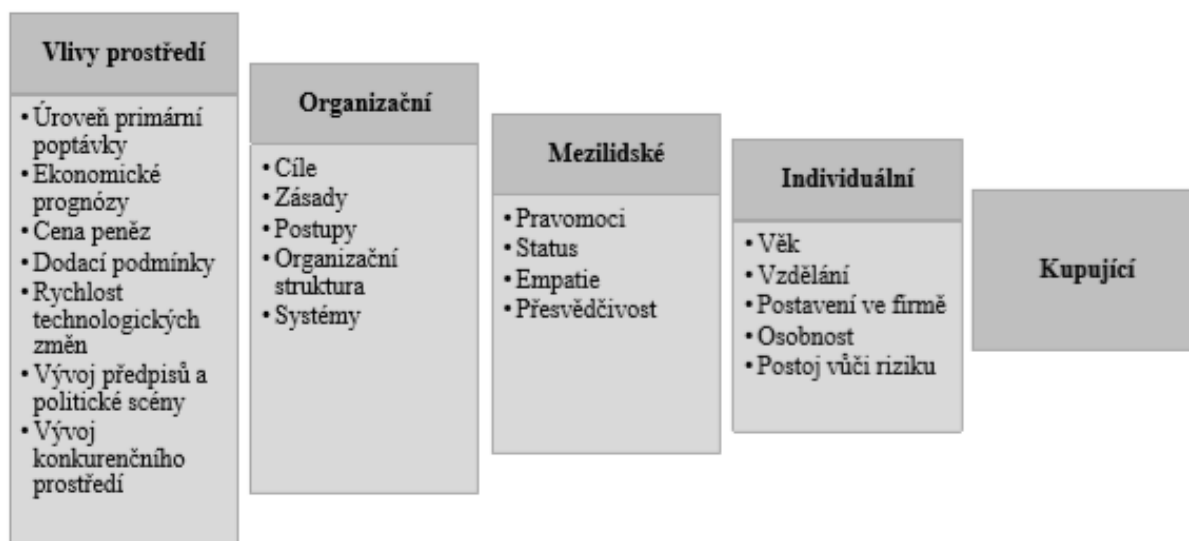


Důležité je zákazníky také zkoumat podle určitého **způsobu chování při nakupování**, tedy podle počtu nákupů, objemu a hodnoty nákupů, místa nákupu, citlivosti na cenu, sestavy obvykle nakupovaných výrobků, vnějších znaků výrobků a podle vztahu nakupujícího k inovovaným výrobkům a dlouhodobě ověřeným výrobkům. (Majaro, 1996, s. 235-236)

## 2.4 Vlivy působící na odběratele

Obchodníci nejčastěji považují za hlavní vliv nákupního rozhodování ekonomické faktory. Vycházejí z předpokladu, že kupující se orientují na cenu, nejlepší kvalitu produktu nebo nejrozsáhlejší servis. Vedle těchto ekonomických faktorů je nutné hledat další osobnější faktory, které například pomáhají řešit situace, kdy produkty na trhu nejsou dostatečně diferencované, a zákazník se nemá z čistě racionálního hlediska podle čeho rozhodovat. (Kotler et al., 2007, s. 372)

Obrázek 2 zobrazuje přehledně jednotlivé hlavní vlivy na nákupní chování společnosti. Vlivy jsou rozděleny do čtyř základních skupin na vlivy prostředí, organizační vlivy, mezilidské vlivy a individuální vlivy.



**Obrázek 2:** Hlavní vlivy působící na nákupní chování organizace

*Zdroj: upraveno podle (Kotler et al., 2007, s. 372)*

Vlivy prostředí souvisí se současným a očekávaným ekonomickým prostředím, konkrétně například s ekonomickými výhledy, úrovní primární poptávky, cenou peněz a dodacími podmínkami. Dle Kotlera et al. (2007, s. 373) je velice důležitým faktorem nedostatek klíčových materiálů. Je to způsobeno ochotou společností nakupovat a udržovat vyšší skladové zásoby nedostatkových materiálů, aby předešly jejich výpadku. Mezi další vlivy prostředí patří

technologické změny, politické změny a vývoj konkurenčního prostředí. V dnešní době lze zařadit do skupiny vlivů prostředí dle Zamazalové (2009, s. 52) také faktory životního prostředí, ekologické a klimatické.

Další skupinou vlivů jsou **organizační faktory**. Do těch se řadí cíle, zásady, postupy, struktury a systémy. Organizační faktory by měly být podrobně známé každému obchodníkovi zaměřenému na komunikaci se zákazníkem. Nástroje pro zlepšení organizačních faktorů jsou efektivnější nákup, centralizovaný nákup, dlouhodobé kontakty, výrobní systémy just-in-time a hodnocení nákupních výsledků. (Kotler et al., 2007, s. 373-377)

Třetí skupinou vlivů tvoří **interpersonální faktory**. Ty zahrnují všechny účastníky, kteří na sebe vzájemně působí. Problém pro obchodníky nastává ve chvíli určení mezilidských faktorů vstupujících do nákupního cyklu a skupinové dynamiky. Velikost vlivu jednotlivých členů rozhodovacího centra není hierarchická a neodpovídá jejich postavení. Zřídka je možné lehce zpozorovat mezilidské faktory, proto by se měl obchodník snažit o jejich pochopení a vzít je v úvahu ve strategii. (Kotler et al., 2007, s. 377)

**Individuální faktory** jsou poslední skupinou vlivů. Jedná se o osobní pohnutky, představy a preference každého jednoho účastníka nákupního procesu. Individuální faktory jsou determinovány věkem, vzděláním, postavením ve firmě, osobností, postojem vůči riziku apod. Rovněž nákupčí mohou využívat odlišné nákupní styly, ty do určité míry ovlivňují nákupní chování společnosti. (Kotler et al., 2007, s. 377)

## 2.5 CRM

Zkratkou CRM je označováno řízení vztahů se zákazníky. Zkratka pochází z anglického Customer Relationship Management. Jedná se o proces správy veškerých informací získaných o zákazníkovi během životního cyklu DOV. (Kotler, Keller et al., 2013, s. 172)

Díky účinnému využití získaných informací umožňuje CRM společnosti poskytovat v reálném čase kvalitní služby zákazníkům. Společnost s využitím znalostí může své marketingové nabídky, služby, programy, sdělení a média uzpůsobit tomu, aby odpovídaly požadavkům zákazníka. CRM je pro podnik velice přínosné vzhledem k tomu, že základním faktorem ovlivňujícím ziskovost společnosti je celková hodnota báze jejich zákazníků. (Kotler, Keller et al., 2013, s. 172-173)

Největší problémy mají společnosti s rozhodováním, zda CRM zavést a případně poté s jeho implementací. Ne vždy totiž manažeři opravdu vědí, co vlastně CRM představuje.

Neuvědomují si, že CRM není pouze jednoduchá IT podpora kontaktů se zákazníky, ale „vychází ze strategické vize, pochopení hodnoty pro zákazníka a procesu jejího vytváření v rámci celé hodnotové sítě, přizpůsobení informačního managementu a aplikace CRM nástrojů a poskytování vysoké kvality produkce, činností a služeb k plnému uspokojení potřeb a požadavků zákazníků“. (Lošťáková et al., 2017, s. 25) Reakce na požadavky a potřeby zákazníka by měly být velmi rychlé vzhledem k dynamickému tržnímu prostředí.

## 2.6 Prodej

*„Osobní prodej představuje mezilidskou část marketingové komunikace, při které dochází k interakci prodejních týmů se zákazníky a případnými zákazníky s cílem prodat zboží a vybudovat vztah.“* (Kotler et al., 2007, s. 905)

Jako první je nutné si uvědomit, že prodejci nejen přijímají objednávky, ale také objednávky získávají. Osobní prodej dle Kotlera, Kellera et al. (2013, s. 602-603) lze rozdělit do šesti fází. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé fáze zobrazeny na konci této podkapitoly na obrázku 3.

První fáze se zaměřuje na **identifikaci a kvalifikaci zákazníků**. Je časté, že v dnešní době tato funkce přechází z prodejce na společnost, aby prodejce nebyl příliš vytížen. Kvalifikace probíhá na základě kontaktování možného zákazníka poštou, po telefonu nebo emailem, kde společnost zjistí úroveň jeho zájmu a finanční možnosti. Pouze vážní zájemci jsou předáni prodejcem k dalšímu kontaktování. Na B2B trzích je časté, že poté probíhají minimálně čtyři schůzky s možnými zákazníky před uzavřením obchodu.

Další fáze je **předprodejní příprava**. Tato fáze je založena na získávání informací o potenciálním zákazníkovi a jeho nákupcích. Také je nutné zjistit, jak probíhá ve společnosti nákupní proces, na základě čeho se potenciální zákazník rozhoduje, jak je nákup strukturován apod.

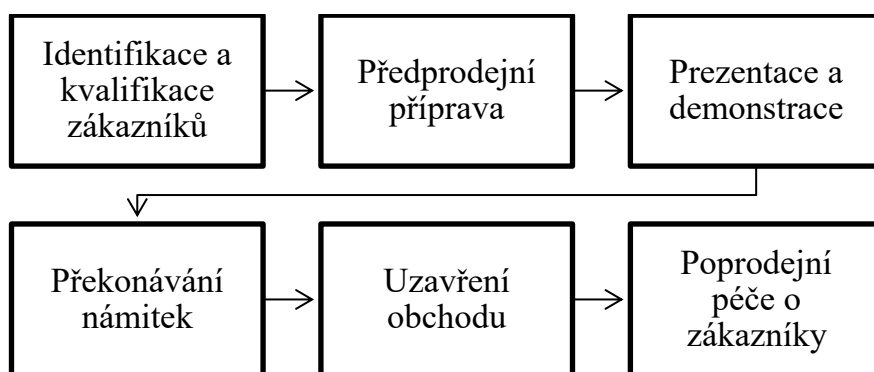
Třetí fáze se orientuje na **prezentaci a demonstraci**. Výrobek je představen kupujícímu, kterému jsou sděleny výhody, vlastnosti, přínosy – například ekonomické, a hodnoty, tedy význam nabídky. Prezentace by měla být pro kupujícího poutavá, přesvědčivá a relevantní.

V rámci čtvrté fáze je nutné **překonání námitek**. Námítka přichází jak formou psychologického odporu, tak i logického. Psychologickým odporem je myšlena například neochota ke změně, apatie a neschopnost rozhodnout se. Logický odpor představuje námítka k ceně, vlastnostem výrobku, času dodání či samotnému odběrateli. Ze strany prodávajících

je nutný pozitivní přístup představující zájem o detaily námitek a snaha o vyvrácení námitek samotným kupujícím.

Další fáze se zaměřuje na **uzavření prodeje**. Je nutné vyzorovat z chování kupujícího, zda je připraven, a to na základě komentářů, fyzického chování nebo vyjádření. V tu chvíli může prodejce reagovat žádostí o objednávku, shrnutím základních domluvených bodů, žádostí o specifikaci produktu nebo i specifikaci výhod, o které kupující přijde, pokud neprovede objednávku v danou chvíli.

**Následný kontakt a udržování** je poslední fází. Pro prodejce je velice důležité, aby získal dobré reference a proběhl opakovaný nákup. Proto by měl okamžitě po uzavření smlouvy potvrdit veškeré detaily, termíny, podmínky apod. Neprodleně po doručení zásilky by měl prodejce navštívit kupujícího, aby zkontroloval správnou instalaci, instruktáž a obsluhu výrobku a také zajistil případné problémy. Prodejce by neměl podcenit vytvoření plánu pro další spolupráci se zákazníkem.



Obrázek 3: Prodejní fáze

*Zdroj: upraveno podle (Kotler, Keller et al., 2013, s. 602)*

## 2.7 Typy kupních situací na trzích organizací

Typy kupních faktorů jsou na základě novosti problému a zkušenosti s problémem, potřeby informací v kupním centru a počtu alternativních produktů děleny do třech skupin (Kincl et al., 2004, s. 101). Kotler et al. (2007) vycházejí z tabulky od Enise (1980, s. 284), která je zobrazena níže na obrázku 4, kdy jednotlivé skupiny zasazuje do 21. století.



Obrázek 4: Typy kupních situací

Zdroj: upraveno podle (Enis, 1980, s. 284)

**Opakovaný přímý nákup** lze charakterizovat jako nákup rutinní a automatický bez jakýchkoliv modifikací. Není potřeba jeho schvalování vyššími manažery, stačí pouze iniciativa nákupního oddělení. Většinou se jedná o již mnohokrát nakupované běžné produkty a služby, kdy si zákazník vybírá podle předchozí zkušenosti z dostupných dodavatelů. V rámci opakovaných nákupů se zavedení dodavatelé snaží poskytovat stejnou kvalitu výrobků a služeb a nabízejí automatizaci doplňování zásob za účelem ušetření času. Avšak nastává zde situace, kdy se nezavedení dodavatelé snaží nabídnout nové či kvalitnější výrobky a služby, aby postupně zvyšovali svůj podíl na nákupech společnosti. (Kotler et al., 2007, s. 372)

**Modifikovaný opakovaný nákup** představuje situaci, kdy potřeby zákazníka jsou stejné, avšak zákazník není spokojený s dodavatelem nebo produktem, který dodává. Nároky jsou tedy modifikovány a je požadována například vyšší kvalita, nižší cena nebo kvalitnější poprodejní služby. Rozhodování není již pouze záležitostí nákupního oddělení, ale je nutné zapojit do procesu více osob. Zavedení dodavatelé by měli zpozornět, většinou cítí tlak na předvedení svých kvalit. Nezavedení dodavatelé se snaží chopit příležitosti a poskytnout lepší nabídky pro získání nového zákazníka. (Kotler et al., 2007, s. 372)

**Přímý nákup** je označován jako nový nákup, kdy společnost nakupuje poprvé výrobek nebo službu. Je zde největší potřeba angažovanosti zaměstnanců, taktéž jejich odbornosti. Počet zainteresovaných osob, které se podílejí na rozhodování, se zvyšuje spolu s úrovní rizika a nákladů. Mnohdy jsou přizváni také externí poradci. (Kotler et al., 2007, s. 373)

### 3 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK

Pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka a zároveň povinnost dlužníka dostát svému závazku. (Vácha, 2018) V tomto případě se tedy jedná o právo dodavatele na určité peněžitě, případně nepeněžitě, plnění ze strany odběratele. V případě, že nedojde k plnění pohledávky, má dodavatel možnost jej vymáhat. Vznik pohledávky nastává ve chvíli, kdy je uskutečněna služba nebo dodávka. Vzhledem k tomu, že společnosti často nevyžadují okamžitou platbu, ale nastavují splatnost pohledávky přibližně na 14 až 60 dní, poskytují kupujícím dodavatelský úvěr.

Kislingerová et al. (2010, s. 463) uvádějí jako jedno z pozitiv pohledávek variabilitu platebních podmínek při uskutečňování finančních transakcí. Možnost financování dodavatelským úvěrem zvýší prodej spíše než možnost financování zcela za hotové. Za další pozitivum lze považovat konkurenční výhodu tvořenou možností délky odkladu splatnosti. V neposlední řadě formou dodavatelského úvěru lze poskytnout odběrateli zdroj financování, a tím mu umožnit rozvoj a sobě odbyt výrobků.

Za negativní jev lze považovat riziko nezaplacení pohledávky, což zahrnuje nejen hodnotu výrobku, ale i DPH odvedené státu, marži a daň z příjmů. Také financování úvěru lze zahrnout do negativ, vzhledem k tomu, že prostředky nemůže společnost sama využít ke svému rozvoji. Poskytnutí úvěru není zákonitě spojeno s navýšením odbytu výrobků. Odběratel může finance využít k financování jiných závazků či svých soukromých podnikatelských aktivit. (Kislingerová et al., 2010, s. 463)

Pohledávky jsou vytvářeny na základě určitého předpokladu jejich výhodnosti. Tento předpoklad je tvořen informacemi. Ty by měly být důvěryhodné a co nejpřesnější a měly by zjišťovat schopnost odběratele zaplatit objednávku. Dále je tvořen za pomoci určení nákladů na proces pohledávek a vlivu rizika na řízení pohledávek. (Vozňáková, 2004, s. 13-26)

Pohledávky lze také pojistit. Jedná se o pojištění situace, kdy odběratel nedostojí svým povinnostem. Nejčastěji se pojišťují zahraniční pohledávky, u kterých vzniká větší riziko, způsobené například přírodními katastrofami, zavedením moratoria na platby nebo zhoršující se ekonomickou nebo politickou situací v zemi kupujícího. (Bařinová, Vozňáková, 2007, s. 16)

Pohledávky dle Bařinové a Vozňákové (2007, s. 71) lze dělit do čtyř skupin. V první skupině nazvané „běžné“ se nachází pohledávky, u kterých není žádný problém, a tedy ani předpoklad pozdního zaplacení či nezaplacení. V případě sporných pohledávek nesouhlasí odběratel s určitou náležitostí pohledávky, ať už je to cena, datum uskutečnění, správná VAT registrace apod.

Pochybné pohledávky jsou již z pravidla po splatnosti a odběratel dostal upomínku o úhradě. Je zde ještě určitá pravděpodobnost uhrazení. Poslední skupina nedobytných pohledávek je pro dodavatele největší přítěží. Je zde velice nízká pravděpodobnost zaplacení, případně probíhá pouze částečná úhrada.

### **3.1 Řízení pohledávek**

Hlavním důvodem, proč by pohledávky měly být řízeny, je ochrana obchodní společnosti. Jedná se nejen o ochranu proti pozdní úhradě pohledávek, ale i o ochranu proti neuhrazení pohledávek. V případě velkého množství problémových pohledávek může dojít například ke snížení likvidity společnosti, nutnosti úvěru či úplnému ukončení činnosti.

Jako první je nutné zvolit, jak přísnou politiku je vhodné nastavit. Nesmí být ani příliš přísná, protože by nebylo možné dosáhnout vyšších prodejů, ani příliš benevolentní, což by způsobilo nárůst počtu problémových pohledávek.

Důležitou částí řízení pohledávek je volba způsobu provádění prevence a vymáhání. Je vhodné neuplatňovat pouze jeden přístup, ale oba najednou. V rámci prevence je důležité se snažit o to, aby problémové pohledávky nevznikaly, naopak v rámci vymáhání je vhodné se zaměřit na již vzniklé problémové pohledávky, u kterých dojde k vymáhání.

Prvním krokem prevence je stanovení úvěrového limitu u odběratele. Tím společnost může snížit riziko nezaplacení pohledávky na minimum. V případě vyčerpaného limitu musí odběratel nejprve uhradit část svých závazků, a až poté mu je poskytnuta další dodávka. Limit by měl být nastaven s ohledem na objem prodeje. (Kislingerová et al., 2010, s. 476)

Druhým krokem prevence je zjištění bonity odběratele. Bonita nebyla záměrně uvedena již v kapitole 2.1 o výběru odběratele, protože nejen při výběru odběratelů je vhodné ji určovat, ale také před uzavřením každé pohledávky i s již známým odběratelem.

Bonita je analýza odběratelů podle vybraných parametrů. Odběratele není možné analyzovat pouze podle finančních výsledků, proto v rámci hodnocení bonity probíhá sledování vybraných indikátorů, neboli tzv. 6 C dodavatelských úvěrů. Těmi jsou kapitál (capital), reputace (character), kapacita (capacity), podmínky/okolnosti (condition/circumstances), pojištění (coverage) a zajištění (collateral). (Kislingerová et al., 2010, s. 478-479)

Také by měla být v případě vysokého počtu problémových pohledávek provedena analýza příčin, aby bylo zjištěno, jaké společné rysy mají dlužníci. Analyzuje se problematika toku informací ve společnosti, zda úsek řídicí pohledávky funguje správně, zda jsou jeho zaměstnanci kompetentní a dostatečně informovaní a zda proběhla analýza odběratelů správně na základě všech dostupných aktuálních informací. (Vozňáková, 2004, s. 40)

V neposlední řadě by měl dodavatel jakožto věřitel pohledávku zajistit či utvrdit. Tomu se bude věnovat následující subkapitola 3.2.

V případě, že je již evidována problémová pohledávka, je nutné ji vymáhat. Nejprve by si měl věřitel ověřit situaci, v jaké se dlužník nachází, zda nemohl, či nechtěl zaplatit. Poté by měla společnost postupovat podle předem stanoveného postupu tak, aby bylo zabráněno chybným rozhodnutím pod tlakem. Avšak i zde hraje roli značná individualita. Nelze aplikovat jednotný postup na každý případ vymáhání pohledávek, záleží i na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání. (Kislingerová et al., 2010, s. 492-493)

Pohledávky by měly být vymáhány nejprve telefonicky, aby byla zajištěna případná rychlá náprava chyby, kterou může představovat například nedoručení faktury. Následně při neuhrazení pohledávky by mělo být využito písemných upomínek, a to nejen tištěných, ale i elektronických. Také osobní kontakt je pro vymáhání vhodný, jen není vždy možné jej uskutečnit, proto bývá využíván převážně u větších pohledávek. Pro vymáhání pohledávek lze také využít vymáhací agentury. Ty fungují za provizi, avšak vymáhání bývá rychlejší než soudní cestou. Poslední možností je řešit spor soudní cestou. Pokud není ani tehdy pohledávka uhrazena, je možné ji vymáhat formou exekuce. Výjimečnou možností je řešit pohledávku konkurzem. Avšak toto řešení je krajní. Vzhledem k tomu, že odběratel nemá již téměř žádný majetek, je šance pro běžného dodavatele získat plnění téměř mizivá. (Kislingerová et al., 2010, s. 494-498)

### **3.2 Zajištění a utvrzení pohledávek**

Hlavními funkcemi zajištění a utvrzení pohledávek je zlepšení postavení věřitele, jeho ochrana a odrazení dlužníka od porušení podmínek. V případě zajištění závazku má věřitel možnost uspokojit dluh, nebo alespoň jeho část, z náhradního zdroje. Kdežto v případě utvrzení závazku má věřitel možnost navýšit závazek například o pokutu nebo změnit jeho kvalitu. (Ondřejová et al., 2014, s. 202)



Pohledávka může být zajištěna těmito nástroji:

- jistota – využívá se v případě, kdy není určena podoba zajištění, které je smluvně či zákonně stanoveno;
- ručení – do pohledávky vstupuje třetí osoba v případě, že dlužník nemá dostatečné množství finančních nebo jiných prostředků;
- finanční záruka – může být vystavena jak bankovní institucí, tak i jiným subjektem;
- zajišťovací převod práva – dlužník do doby splacení pohledávky převede určitá, například vlastnická, práva na věřitele;
- dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů – probíhá strhávání smluvené částky ze mzdy, platu či jiného opakujícího se příjmu, dohoda je ujednána většinou na základě znalosti finanční nesolventnosti dlužníka;
- zástavní právo – dlužník nemá dostatečný objem finančních prostředků, ale je vlastníkem majetku, proto tento majetek nabídne k zástavě a věřitel v případě neuhrazení pohledávky tento majetek prodá a z výtěžku uhradí pohledávku. (Ondrejová et al., 2014, s. 203-209)

Pohledávka může být utvrzena smluvní pokutou nebo uznáním dluhu. Smluvní pokuta je vhodná pouze v případech, kdy se jedná o solventního dlužníka. V případě, že dlužník poruší povinnosti, je smluvně stanovena výše sankce. (Ondrejová et al., 2014, s. 209-211) Uznání dluhu je využívaným právním institutem, při kterém dlužník uzná svůj dluh co do důvodu i výše. Potvrzuje tedy, že dluh existuje a zavazuje se jej věřiteli uhradit. (Matzner, 2020)

## 4 FAKTURACE

Pojmy fakturace a faktura nejsou právně upraveny v novém občanském zákoníku. Obecně lze říct, že faktura je účet za uskutečněnou službu nebo dodané zboží. Fakturací se tedy označuje proces vystavení tohoto účtu. Faktura je jedním z druhů daňových dokladů. Dalšími druhy jsou například zjednodušený daňový doklad, souhrnný daňový doklad, daňový dobropis apod.

### 4.1 Splatnost faktur

Každá faktura má rozdílnou splatnost, což je doba od poskytnutí zboží nebo služby, případně od dodání faktury, do nejpozdějšího nutného data úhrady, v některých případech je dokonce sjednána platba předem. O splatnosti lze hovořit také jako o době, na kterou je vystaven úvěr. Při sjednávání doby splatnosti se střetávají dva záměry, dodavatel se snaží dobu zkrátit, naopak odběratel se snaží o její prodloužení. Splatnost lze rozdělit podle Kislingerové et al. (2010) do čtyř skupin.

#### Platba předem

Platba předem představuje splatnost dříve, než je produkt dodán nebo služba uskutečněna. Většinou se platby předem využívá, pokud je produkt vytvářen na míru nebo pokud je na výrobu nutné nakoupit drahý materiál. Dále je možné jej také využít u nespolehlivých nebo nových odběratelů, kteří představují určité riziko. Často je vyžadována pouze částečná úhrada, nikoliv v celé výši. Avšak požadovaná částka musí být dostatečně vysoká, aby byl odběratel řádně stimulován pro vyzvednutí objednávky. (Kislingerová et al., 2010, s. 489)

#### Prodej za hotové

Prodej za hotové představuje platbu ve chvíli, kdy je produkt dodán nebo služba uskutečněna. Není vhodné jej využívat při vyšších částkách. Proto dle Bakeše (2012, s. 394) v případě platby při dodávce lze využít zaručené či bankovní šeky, směnky, dokumentární akreditivy apod., které zajistí dostatečné záruky oběma stranám. Kislingerová et al. (2010, s. 489) dodávají také, že je možné využít externích přepravců, u kterých lze zvolit platbu na dobírku. Dle autorky v dnešní době není problém pořízení platebního terminálu, a tedy provedení platby kartou. Je nutné počítat s tím, že některé banky mají tento převod peněz omezený maximální částkou. Prodej za hotové, respektive prodej při dodávce, bývá nejčastěji využíván v případě nových zákazníků, ale i stávajících problémových zákazníků.

## **Splatnost běžná v oboru**

Jedná se o splatnost po dodání zboží či uskutečnění služby. Mluvíme o tzv. dodavatelském úvěru. Pokud není sjednáno jinak, je splatnost stanovena zákonem na 30 dní. Pokud se dodavatel s odběratelem dohodnou, může se splatnost zkrátit či prodloužit. Nový občanský zákoník stanovuje maximální dobu splatnosti na 60 dní. Překročit tuto dobu lze pouze v případě, že to není vůči věřiteli hrubě nespravedlivé. (ČESKO, 2012b) Záleží i na konkrétním oboru, aby nebyla splatnost méně výhodná než u konkurence.

## **Nadstandardní splatnost**

Nadstandardní splatnosti může společnost využít v případě, že chce získat konkurenční výhodu. Jedná se taktéž o dodavatelský úvěr, avšak splatnost je sjednána na delší dobu, než je v oboru obvyklé. V případě delší doby splatnosti vzniká vyšší riziko. (Kislingerová et al., 2010, s. 489)

## **4.2 Náležitosti faktur**

Každá faktura by měla obsahovat určité náležitosti. Vzhledem k tomu, že v případě faktury se nejedná pouze o účetní doklad, ale také o daňový doklad, nevycházíme pouze z jednoho zákona.

Na základě zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník dle § 435 odst. 1 je nutné, aby každý podnikatel uváděl ve svých obchodních listinách následující náležitosti:

- jméno nebo název firmy,
- sídlo,
- údaj o zápisu do obchodního rejstříku včetně oddílu a vložky, pokud je podnikatel v obchodním rejstříku zapsán,
- údaj o zápisu do jiného rejstříku, pokud je podnikatel v jiném rejstříku zapsán,
- údaj o zápisu do jiné evidence, pokud podnikatel není zapsán v žádném rejstříku,
- v případě přidělení uvede identifikující údaj. (ČESKO, 2012b)

Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví podle § 11 odst. 1 musí účetní záznamy obsahovat:

- a) „označení účetního dokladu,
- b) obsah účetního případu a jeho účastníky,
- c) peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- d) okamžik vyhotovení účetního dokladu,
- e) okamžik uskutečnění účetního případu, není-li shodný s okamžikem podle písmene d),
- f) podpisový záznam podle § 33a odst. 4 osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za jeho zaúčtování.“ (ČESKO, 1991)

Dle zákona 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty podle § 29 odst. 1 musí obsahovat daňový doklad následující náležitosti:

- a) „označení osoby, která uskutečňuje plnění;
- b) daňové identifikační číslo osoby, která uskutečňuje plnění;
- c) označení osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje;
- d) daňové identifikační číslo osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje;
- e) evidenční číslo daňového dokladu;
- f) rozsah a předmět plnění;
- g) den vystavení daňového dokladu;
- h) den uskutečnění plnění nebo den přijetí úplaty, pokud před uskutečněním plnění vznikla povinnost ke dni přijetí úplaty přiznat daň nebo přiznat plnění, pokud se liší ode dne vystavení daňového dokladu;
- i) jednotkovou cenu bez daně a slevu, není-li obsažena v jednotkové ceně;
- j) základ daně;
- k) sazbu daně;
- l) výši daně; tato daň se uvádí v české měně.“ (ČESKO, 2004)

Zákon také vymezuje další náležitosti daňových dokladů, pokud pro ně existuje odůvodnění. Stejně tak mohou být i některé náležitosti na základě odůvodnění vynechány. (ČESKO, 2004) V případě, že se nejedná o plátce DPH, faktura nemusí obsahovat náležitosti podle zákona o dani z přidané hodnoty.

### **4.3 Druhy faktur**

Jednotlivé faktury lze v základu dělit na faktury vydané, tedy odeslané odběratelům, a faktury přijaté, které obdržíme od dodavatele. Existují i další dělení faktur. Některé druhy faktur budou popsány níže.

#### **Faktura celní**

Jedná se o doklad, který slouží pro převoz zboží do zemí určení. Je vystavený v předepsané formě, případně na předepsaném formuláři a slouží pro celní projednání zboží. Důležitými náležitostmi jsou celní hodnota, potvrzení o zemi původu a případně další potvrzení, jako například potvrzení o nezávadnosti. (Verlag Dashöfer, 2009)

#### **Zálohová faktura**

Využívá se v případě, pokud chce dodavatel zálohu dříve, než je dodán produkt či poskytnuta služba. Nejedná se o daňový doklad, pouze o výzvu k zaplacení. (Halabrinová, 2014, s. 125)

#### **Proforma faktura**

Oproti zálohové faktuře se proforma faktura liší tím, že to je pouze nabídka podávaná v podobě budoucí faktury. Je využívána v zahraničním obchodu, kdy je nutné při převozu zboží přes hranice dostat dovozní povolení. Není o ní nutné účtovat a nevzniká pohledávka ani závazek. (Verlag Dashöfer, 2009)

#### **Penalizační faktura**

Představuje sankci za neplnění povinností, nejčastěji za pozdní platby či nesplnění smluvních podmínek. Není předmětem DPH, a tudíž na ní není uvedena sazba ani výše DPH. (Halabrinová, 2014, s. 155)

#### **Faktura etapová**

Tato faktura vychází z rozdělení určité činnosti na etapy. Využívá se například ve stavebnictví. Činnosti jsou zaplacené až po ukončení určité etapy, do které patří. Dodavateli není uhrazena např. stavba až po jejím kompletním postavení, ale už v průběhu po jednotlivých etapách, zároveň je práce lépe rozvržena tak, aby se nedělaly dvě etapy najednou. V tomto případě je nutná včas vytvořená projekční a rozpočtová příprava. (Verlag Dashöfer, 2009)

## **Self-billingové faktury**

Self-billingové faktury představují inovativní způsob fakturace. V principu se jedná o to, že si vystavuje faktury sám odběratel jménem dodavatele. Před zavedením self-billingové fakturace je nutné sepsat dohodu, kde budou uvedeny například náležitosti faktury, doba trvání, kurz a jak bude probíhat kontrola údajů.

## **4.4 Elektronická fakturace**

Elektronická fakturace představuje rychle se rozvíjející technologii, která usnadňuje zasílání a zpracování faktur. V dnešní době, kdy se obchodní modely postupně vyvíjejí od konvenčních papírových systémů k digitálnímu zpracování, představuje elektronická fakturace už spíše samozřejmost, což je mj. také způsobeno globalizací. Faktury jsou zasílány na velkou vzdálenost, a proto odesílání papírové podoby je časově, finančně i logisticky náročné. (Singhania, 2020, s. 1)

Nadnárodní asociace EESPA (2021) definuje elektronickou fakturu jako „fakturu, která byla vystavena, odeslána a přijata ve strukturovaném elektronickém formátu, který umožňuje její automatické a elektronické zpracování“.

Mnohdy představují problém na straně malých a středních podniků, obavy z případných potíží s finančním úřadem. Ale tyto obavy jsou neopodstatněné, protože elektronická faktura je již oficiálně uznávaným dokladem, který musí být akceptovaný i na B2G trzích. (Kozák, 2007, s. 11)

Zásadním prvkem pro možnost zasílat odběratelům elektronické faktury je jejich souhlas. Ten musí být buď smluvní, ale lze využít také tichého souhlasu, kdy odběratel zaeviduje fakturu do systému bez námitek.

#### 4.4.1 Výhody a nevýhody elektronické fakturace

Výhody elektronické fakturace můžeme sledovat nejen na straně odběratele, ale také na straně dodavatele. Na straně dodavatele jsou výhody následující:

- snížení nákladů spojených se zpracováním faktur,
- zkrácení doby zpracování faktur – bohužel není vždy pravidlem a tento bod neplatí při nahrávání faktur na portál odběratele,
- zrychlení úhrady faktur,
- zamezení počtu nedoručených faktur,
- zrychlení reakce na opravy faktury,
- zjednodušení archivace faktur,
- ochrana životního prostředí a
- možnost využití automatické fakturace včetně automatického odeslání elektronické faktury.

Výhody na straně odběratele jsou:

- přehlednost faktur,
- nižší mzdové náklady na evidenci faktur,
- menší chybovost při zadávání faktur do systému,
- nižší pravděpodobnost ztráty faktury a
- snížení konfliktů s dodavatelem.

Nevýhody elektronické fakturace jsou:

- ztráta dat zapříčiněná například živelní katastrofou nebo odcizením dat,
- dočasná ztráta přístupu k datům způsobená například výpadkem elektrického proudu,
- nesjednocení formátu faktur pro jednotlivé odběratele a
- zneužití dat zapříčiněné kybernetickým útokem. (Singhania, 2020, s. 1-3)

#### **4.4.2 Základní právní úprava elektronické fakturace v EU a ČR**

V rámci EU je elektronická fakturace upravována směrnicí Rady 2010/45/EU ze dne 13. července 2010, kterou se mění směrnice 2006/112/ES o společném systému daně z přidané hodnoty, pokud jde o pravidla fakturace. Tato směrnice byla vytvořena na základě technologického vývoje elektronické fakturace. (EU, 2010)

Další právní úpravou elektronické fakturace v EU je směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/55/EU ze dne 16. dubna 2014 o elektronické fakturaci při zadávání veřejných zakázek. Ta stanovila požadavek na sjednocení norem pro využívání elektronických faktur při zadávání veřejných zakázek. Požadavek konzistentnosti norem cílí na maximalizaci právní jistoty a minimalizaci hospodářských nákladů při využívání elektronické fakturace. (EU, 2014a)

Na základě toho byla vydána evropská norma pro elektronickou fakturaci EN 16931-1+A1, která si klade za cíl zrušení papírových faktur a zavedení elektronických za účelem snížení nákladů.

Posledním zmíněným legislativním dokumentem EU je eIDAS. Jedná se o nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 910/2014 ze dne 23. července 2014 o elektronické identifikaci a službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce na vnitřním trhu a o zrušení směrnice 1999/93/ES. Účel nařízení plyne již z názvu. Upravuje elektronické podpisy, elektronickou identifikaci, elektronické dokumenty, ale také elektronické pečeti, časová razítka apod. (EU, 2014b)

V rámci české legislativy je důležité jako první zmínit zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, který, vzhledem k tomu, že faktura je účetní doklad, stanovuje její náležitosti. Zároveň v § 33 specifikuje, jak je možné zacházet s technickou formou dokladu, do které spadá i elektronická faktura. (ČESKO, 1991)

Faktury od plátců DPH musí zároveň splňovat i náležitosti podle zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, protože se jedná o běžný daňový doklad. Tento zákon také stanovuje, že odběratel musí souhlasit s elektronickou formou daňového dokladu, tedy v našem případě s fakturami. Zákon mj. popisuje elektronické uchování daňových dokladů, určuje pravidla pro vystavování daňových dokladů a popisuje možnosti zajištění věrohodnosti původu, neporušenosti obsahu a čitelnosti daňových dokladů. (ČESKO, 2004)

Zákon č. 297/2016 Sb. o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce stanovuje postupy a požadavky pro zajištění věrohodnosti elektronické transakce. Dále pak vymezuje působnost Ministerstva vnitra ve zmíněné oblasti a zabývá se sankční problematikou při porušení povinností. (ČESKO, 2016b)



### 4.4.3 Formáty využívané pro elektronickou fakturaci

Pokud hovoříme o elektronické fakturaci, musíme si uvědomit, že faktury mohou být vytvářeny ve více formátech, což může být jedním z problémů elektronické fakturace, jelikož každá společnost může využívat jiný formát. V České republice jsou nejčastěji využívány formáty PDF, ISDOC/ISDOCX a EDI. Avšak můžeme se setkat například také s formátem CSV, HTML, ZUGFeRD, TIFF, JPEG, DOC/DOCX a UBL. Druhy jednotlivých využívaných formátů se územně liší.

#### PDF

Jedná se o stále nejčastěji využívaný formát pro elektronický přenos dat. Byl vytvořen společností Adobe. Kromě textu v něm lze zasílat i obrázky a jeho podoba je neměnná v závislosti na systému.

Je nutné rozlišovat, zda je faktura ve formátu PDF s elektronickým podpisem, popřípadě pečeti, či nikoliv. Pokud není elektronický podpis uveden, není možné ji ponechat pro účely účetnictví v elektronické podobě. (FakturaOnline, 2020) Proto se v tomto případě nejedná o elektronickou fakturu, ale pouze o běžnou fakturu zaslou email, ta se dále musí vytisknout a až poté zpracovat. (Bulla, 2010, s. 18)

V případě, že faktura obsahuje elektronický podpis, případně pečeť, již se jedná o elektronickou fakturu, a není nutné ji tisknout. Pro archivaci se konkrétně využívá verze PDF/A, která uchová soubor dlouhodobě čitelný.

Někteří autoři naopak tvrdí, že i elektronicky podepsaná faktura zaslou ve formátu PDF, která není automaticky zpracovatelná, není vůbec elektronickou fakturou. Vzniká výhoda pouze na jedné straně, tedy výstavce, ale při zpracování se náklady nesníží. Avšak toto tvrzení je pravdivé pouze z části. Fakturu není možné automaticky zpracovat, přesto jsou sníženy náklady za tisk, náklady spojené s odesláním a částečně je snížena chybovost, protože lze údaje z většiny PDF faktur vykopírovat, nikoliv je ručně přepisovat. Dále také již existují systémy, které zvládnou zpracovat i tento druh faktur.

Jedním z řešení je dle Bully (2010, s. 18), že spolu s elektronicky podepsanou PDF fakturou dodavatel zašle elektronicky podepsanou fakturu ve formátu XML, kterou už je možné automatiky zpracovat.

## **EDI**

Zkratka EDI pochází z anglického Electronic Data Interchange, což v překladu znamená elektronická výměna dat. Tento formát vychází ze standardu UN/EDIFACT. V rámci EDI nejde pouze o výměnu elektronických faktur, ale o výměnu veškerých obchodních dokumentů, včetně objednávky, dodacího listu apod. Zásadní výhodou je, že podnikové informační systémy jsou schopny jej přečíst a zpracovat automaticky. (Editel, 2020) V případě EDI není nutný elektronický podpis, protože sám formát by měl zaručovat věrohodnost původu a neporušitelnost obsahu dokumentů. Formátu je využíváno spíše středními a velkými podniky. (Bulla, 2010, s. 17)

Výměna EDI může probíhat za pomoci vlastního software, čehož využívají větší společnosti. Dále také může být zasláno EDI prostřednictvím VAN operátora, což je síť, přes kterou probíhá distribuce informací. V neposlední řadě lze využít poskytovatele EDI služby, kterého využívají menší podniky, protože nemusí realizovat velké investice do vlastního software. (Bulla, 2010, s. 17)

Dle mezinárodní studie je reálná úspora díky využívání celého procesu EDI 50 až 80 Kč na jednu obchodní transakci. (Editel, 2020)

## **ISDOC/ISDOCX**

Jedná se o standard formátu, který je založen v rámci České republiky, zároveň odpovídá jednotnému evropskému formátu. (Seres, 2019) Tento formát vychází ze souboru XML, ve kterém je uložen jeden elektronický doklad. Pokud je nutné k dokumentu přiložit další soubor, využívá se formátu ISDOCX. (ABRA, 2020)

Oproti EDI se jedná o levnější formu elektronické fakturace, avšak v rámci tohoto formátu je možné přenášet pouze faktury, nikoliv objednávací listy apod. Je vhodný převážně pro menší a střední podniky. (Bulla, 2010, s. 16)

Tento formát je nutné opatřit elektronickým podpisem nebo pečeti. Narozdíl od PDF je automaticky zpracovatelný účetními softwary. Případně, pokud účetní systém nepodporuje import a export dat, lze pro zobrazení využít volně dostupný program ISDOCReader, který je zdarma. Příkladem kompatibilního účetního softwaru může být Pohoda, SAP a ABRA.

#### **4.4.4 Typický proces pro elektronickou fakturaci**

Lze si představit typický proces pro elektronickou fakturaci dle EESPA (2021), nicméně je nutné si uvědomit, že tento proces je pouze ilustrativní a v jednotlivých společnostech se může značně lišit.

1. Proběhne ze strany dodavatele vytvoření elektronické faktury ve formátu akceptovatelném systémem odběratele, který lze automaticky zpracovat.
2. Lze využít vlastního systému a v něm vytvořit takové strukturované elektronické faktury, které budou poté nahrány přímo do systému odběratele.
3. V případě, že odběratel nemá vlastní systém pro vytvoření nebo dodání elektronické faktury, může využít poskytovatele těchto služeb. Údaje mu mohou být poskytnuty například těmito způsoby:
  - v elektronickém datovém souboru vytvořeném dodavatelem,
  - za pomoci webového portálu nebo webové stránky spravované odběratelem,
  - z dat pocházejících ze strojově generovaného PDF.
4. V případě nestrukturovaného dokumentu ve formátu PDF lze využít optického rozpoznávání znaků a vytvořit z nich strukturovanou fakturu.
5. Po vytvoření strukturované elektronické faktury je ověřena její úplnost a přesnost, aby se zabránilo chybám a ručním zásahům. Poté je odeslána do systému kupujícího, který ji také zkontroluje a provede obchodní schválení před jejím zpracováním a zaplacením. (EESPA, 2021)

#### **4.4.5 Nástroje elektronické komunikace**

Nařízení Evropské Unie zvané eIDAS definuje tři základní nástroje, jimiž jsou elektronický podpis, elektronická pečeť a elektronické časové razítko.

V České republice patří mezi kvalifikované poskytovatele služeb vytvářejících důvěru například První certifikační autorita, Česká pošta a eIdentita. (Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

## **Elektronický podpis**

Je nutné si uvědomit, že musíme rozlišovat více druhů podpisů. Základním z nich je vlastnoruční podpis, ten slouží k vyjádření vůle perem na papír. Tento podpis lze nalézt také v elektronických dokumentech, které jsou naskenovány zpět do systému.

Avšak podpis může být i kompletně elektronický. Aktuálně lze rozlišovat dle Masona (2016) minimálně dalších osm forem podpisu. První formou je napsání jména v e-mailové zprávě, kdy je jméno napsáno na konci e-mailu. Druhou formou je napsání jména v elektronickém dokumentu, kdy je jméno napsáno v textovém editoru nebo textovém poli. Další formou je elektronický zvuk, ten se využívá například v USA, jedná se o zaznamenání zvuku například se souhlasem. V současné době je za podpis považována také samotná e-mailová adresa odesílatele, ve které je uvedeno jméno. Někteří zaměstnanci mají svůj osobní kód tzv. PIN, který lze také považovat za podpis. Další formou podpisu je tzv. click wrap, který nepředstavuje konkrétní podpis, ale pouze políčko, které při zaškrtnutí vyjadřuje souhlas. Předposledním druhem podpisu je biodynamická verze vlastnoručního podpisu, která vzniká za pomoci elektronické destičky, jenž podpis převádí do dokumentu. Poslední formou je podpis digitální, tento podpis je vytvořen na základě kryptografického algoritmu.

Kromě biodynamické verze podpisu a digitálního podpisu spadají ostatní druhy dle eIDAS do skupiny elektronického podpisu prostého. Tento druh podpisu není vhodný k podepisování elektronických faktur a označuje se jako nejnižší forma elektronického podpisu. (Kment, 2018, s. 60)

Druhou vyšší formou elektronického podpisu je dle nařízení eIDAS zaručený elektronický podpis. Tento druh podpisu dle české legislativy zaručoval na základě původního zákona o elektronickém podpisu (dále ZEP) pouze integritu dokumentu, avšak v zákonu o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce, který ruší ZEP, již není tento druh podpisu samostatně zahrnut. (Rada, Tikal, 2017)

Třetí formou elektronického podpisu je uznávaný elektronický podpis, ten je představován zaručeným elektronickým podpisem založeným na kvalifikovaném certifikátu. (Rada, Tikal, 2017) Touto a vyšší formou podpisu je již možné podepisovat elektronické faktury, tak aby byla zajištěna věrohodnost a neporušitelnost obsahu daňového dokladu podle zákona o DPH. Zároveň podporuje průkaznost účetního záznamu dle zákona o účetnictví.

Nejvyšší a nejdůvěryhodnější formou elektronického podpisu je kvalifikovaný elektronický podpis. Ten se využívá převážně k podepisování elektronických dokumentů, které vyjadřují právní jednání. Tento druh podpisu umožňuje identifikaci jednatelky osoby díky autentizačním prostředkům, kterými jsou například čipová karta nebo USB token. (Rada, Tikal, 2017)

### **Elektronická pečeť**

Nařízení eIDAS definuje elektronickou pečeť jako „*data v elektronické podobě, která jsou připojena k jiným datům v elektronické podobě nebo jsou s nimi logicky spojena s cílem zaručit jejich původ a integritu*“. (EU, 2014b) Oproti elektronickému podpisu se liší svou vázaností na právnickou osobu, nikoliv na osobu fyzickou. Nejčastěji bývá používána spolu s elektronickým podpisem jako doplněk, avšak v některých případech je možné využít ji samostatně. (Vrána, 2020) Elektronické pečeti se také jako podpis dělí na prosté, zaručené, uznávané a kvalifikované.

Její využití v rámci fakturace lze pozorovat u výstupu z fakturačních systémů, kdy není nutný zásah konkrétní osoby a elektronická značka se dokumentu přiděluje automaticky.

### **Elektronické časové razítko**

Nařízení eIDAS definuje elektronické časové razítko jako „*data v elektronické podobě, která spojují jiná data v elektronické podobě s určitým okamžikem a prokazují, že tato jiná data existovala v daném okamžiku*“. (EU, 2014b) V případě, že se jedná o kvalifikované časové razítko, musí být zajištěno, aby nebylo možné provést nezjistitelné změny dat. Dále čas musí být spojen s koordinovaným světovým časem. Dokument zároveň musí být podepsán uznávaným elektronickým podpisem, opatřen uznávanou elektronickou pečetí nebo označen jinou rovnocennou metodou. (EU, 2014b)

Hlavním důvodem pro vznik elektronického časového razítka je potvrzení existence orazítkovaných dat k datu a času uvedenému v kvalifikovaném elektronickém časovém razítku (v literatuře označováno anglickou zkratkou QTS). Nejčastěji je toto razítko využíváno při spojení podepsaných dat a kvalifikovaného elektronického podpisu. Zajišťuje tak nezpochybnitelnost podpisu a prodloužení platnosti dokumentu s elektronickým podpisem přibližně o 3 až 5 let. (Kment, 2018, s. 166-167)

#### 4.4.6 Odběratelské portály

Pro elektronický přenos faktur lze také využít odběratelských portálů. Jedná se o webovou aplikaci spravovanou kupujícím či třetí stranou. Tato aplikace umožňuje dodavatelům předávat odběratelům fakturační údaje ke spárování a schválení. Veškeré údaje jsou na tomto portálu zachovány a obě strany k nim mají přístup. (EESPA, 2021)

V případě velké skupiny společností, které mezi sebou obchodují, je možné zavést vlastní portál. Veškeré náklady na implementaci by byly rozloženy mezi jednotlivé společnosti a byla by zajištěna konzistentnost systému.

Avšak odběratelský portál není vždy vhodným řešením. Mnohé zavedené portály jsou naopak velmi časově náročné. Nahrávání faktur probíhá po jedné, není automatizované, nebo má nastavené pouze omezené množství faktur, které lze nahrát najednou. Některé portály využívají nástroj MS Excel, v němž ve sloupcích specifikují náležitosti pro nahrávání. Tyto náležitosti se musí ve stejném pořadí vyexportovat z dodavatelského systému do MS Excel, a tento soubor je poté nahrán na portál. Ač se to zdá jako urychlení, není tomu tak vždy. Urychlí to nahrávání pouze velkého počtu faktur vystavených najednou. Lze říct, že zavedení portálu je výhodné převážně pro odběratele. Naopak kvůli nahrávání vznikají častější chyby a je nutné data intenzivněji kontrolovat i na straně odběratele. Řešení spočívá v automatizaci nahrávání faktur na portál ze strany dodavatele, avšak tato možnost je časově a finančně náročná.

## 5 CHARAKTERISTIKA ETHANOL ENERGY A.S.

Společnost Ethanol Energy a.s. sídlí v obci Vrdy ve Středočeském kraji. Zaměstnává 67 pracovníků. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku 5. Hlavní obor podnikání je výroba bioetanolu (biolihu) pro pohon motorů a pro výrobu směsí a komponent paliv pro pohon motorů. Sekundárními produkty jsou DDGS, neboli suché kukuřičné lihovarské výpalky, odstředěné lihovarnické výpalky – lihovarské mláto a kukuřičný olej. V návaznosti na onemocnění COVID-19 se společnost zabývá také výrobou dezinfekčního přípravku EthaSanit.



**Obrázek 5:** Logo Ethanol Energy a.s.

*Zdroj: archiv společnosti Ethanol Energy a.s.*

Ethanol Energy je akciovou společností, jejíž základní kapitál činí 847 928 000 Kč. Společnost je ovládána z 50 % společností Agrofert, a.s. z České republiky a z 50 % společností Enagro, a.s. ze Slovenska, která spadá do skupiny Envien Group.

Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku:

- „výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelem pálením) a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- provozování drážní dopravy;
- provozování dráhy.“ (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021)

Účetní výkazy jsou sestaveny v souladu se standardy IFRS i dle platné české účetní legislativy.

Společnost vyrábí bioethanol převážně za účelem přiměsí do biopaliv. Konkrétně je využíván jako příměs do benzínu, kdy v České republice zákon stanovuje, že benzín musí obsahovat minimálně 4,1 % lihu z celkového objemu. Společnost Ethanol Energy pro jeho výrobu využívá jako základní surovinu kukuřici, ale je možné jej také vyrábět

z pšenice, cukrové řepy nebo cukrové třtiny. Roční spotřeba kukuřice je 160 000 tun. Při pěstování musí být dosažena co nejvyšší úspora CO<sub>2</sub> a pěstování musí probíhat šetrným přístupem k životnímu prostředí.

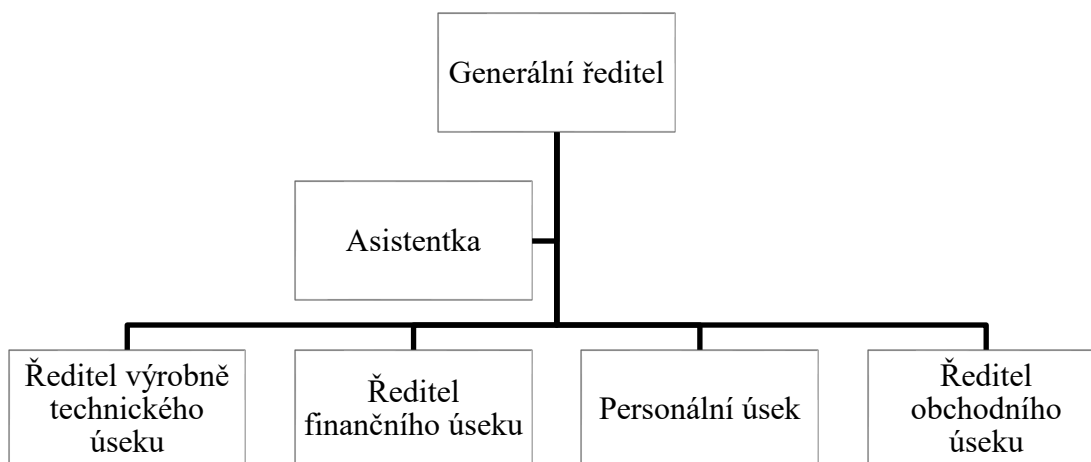
Společnost vyrábí bioethanol, který je dodáván jako bezvodý kvasný líh s obsahem 99,7 %, nebo jako obecně denaturovaný. Mimo využití v biopalivech je díky vysoké kvalitě možné jej také využít do směsí do ostřikovačů.

Při výrobě lihu vznikají sekundární produkty, které lze vrátit zpět do zemědělského průmyslu. Jedná se DDGS, neboli tmavé kukuřičné lihovarské výpalky, kukuřičné mláto a kukuřičný olej. Výpalky se využívají jako krmivo pro hospodářská zvířata, konkrétně pro přežvýkavce, prasata a drůbež. Jsou bohaté na bílkoviny, minerály a vitamíny, a proto nahrazují například řepkové šroty, sójové boby či sójový šrot, který se musí importovat.

Dalším ze sekundárních produktů je kukuřičný olej, který vzniká odstředěním výpalkového sirupu. Využívá se jako příměs do krmných směsí pro hospodářská zvířata nebo také jako surovina při výrobě biopaliv.

Jak již bylo zmíněno, společnost se věnuje i výrobě dezinfekčního přípravku EthaSanit, který obsahuje 75 % ethanolu. Tato dezinfekce je vyráběna na základě doporučené receptury WHO. Lze ji použít na dezinfekci rukou, ale i povrchů. Její výroba začala v březnu roku 2020 jako reakce na nedostatek dezinfekčních prostředků. Tato dezinfekce byla v prvním pololetí minulého roku věnována darem například policii, hasičům, nemocnicím, ale také obci Vrdy. Celkově bylo darováno 500 tisíc litrů.

### Organizační struktura a řízení společnosti



**Obrázek 6:** Organizační struktura Ethanol Energy a.s.

*Zdroj: archiv společnosti Ethanol Energy a.s.*



Na obrázku 6 je zobrazena organizační struktura společnosti. Je využíváno liniově funkčního typu. Tato struktura zajišťuje, že zaměstnanci jsou řízeni od svých přímých nadřízených, avšak zároveň je zde určitá pravomoc ostatních nadřízených dávat příkazy. Pro zajištění kontinuity vztahů má vždy příkaz přímého nadřízeného přednost.

## 5.1 Historie

Areál, ve kterém dnes sídlí Ethanol Energy, sloužil původně jako cukrovar. Ten byl založen v roce 1856 Alexandrem Schoellerem. Trh s cukrem byl pro Českou republiku velice významný. V 90. letech 19. století dokonce pocházelo až 20 % světové produkce cukru jen od nás. Výroba cukru v areálu probíhala až do roku 2006, tedy 150 let. (Kropáček, 2017, s. 6-9)

V roce 2006 se změnil název společnosti na Ethanol Energy a.s. a začala vlastní vestavba lihovarské technologie. Počáteční náklady na přestavbu činily přibližně 600 milionů korun. Byl ponechán architektonický ráz areálu, některé objekty se nechaly zrekonstruovat a byly využity pro umístění jednotlivých částí technologie, kterými jsou například příjem a zpracování obilí, zpracování výpalků a hydrolýza škrobu. Další zařízení byla odstraněna a jiná naopak přibyla, avšak ta již musela být umístěna mimo stávající objekty. (Agrofert)

Rok 2018 pro společnost znamenal velkou změnu. Byla provedena rozsáhlá investice, při které byly odstraněny roštové kotle z roku 1936 z uhelné kotelny. Následně tyto kotle nahradily modernější plynové kotle, které zvládnou uspořít až 12 tun páry za hodinu. Dalšími významnými benefity, které společnost zaznamenala po provedení investice, byla nižší spotřeba vody z nedaleké řeky Doubravy a také možnost snížení kapacity chlazení na chladících věžích. Aktuální podobu areálu je možné vidět na obrázku 7.



**Obrázek 7:** Modernizovaný areál Ethanol Energy a.s.

*Zdroj: archiv společnosti Ethanol Energy*

## **6 ANALÝZA PROBLEMATIKY ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ SE ZAMĚŘENÍM NA ELEKTRONICKOU FAKTURACI V ETHANOL ENERGY A.S.**

Analýza problematiky odběratelských vztahů se zaměřením na elektronickou fakturaci byla ve společnosti Ethanol Energy a.s. provedena na základě poskytnutých informací a materiálů od obchodního ředitele Bc. Radovana Smítka, ředitele finančního úseku Ing. Jaroslava Krause, vedoucí oddělení prodeje krmiva, oleje a EthaSanit Jany Kořínkové, účetní Bc. Lucie Petrdlíkové a účetní Anety Bížové, Dis.

Společnost je orientovaná na objem, protože například design nehraje při prodeji lihu téměř žádnou roli. Je nutné pouze splňovat určitý stupeň kvality stanovený legislativou. Nadstandardní kvalita v případě trhu s biopalivy již obvykle nebývá požadována. Ve společnosti se vyrobí 200 m<sup>3</sup> lihu za den, na tuto výrobu se spotřebuje 500 tun kukuřice a vznikne 130 tun výpalků jakožto odpadní části. Roční kapacita lihovaru je tedy 70 000 m<sup>3</sup> lihu za rok.

### **6.1 Popis trhu**

Jak již bylo řečeno, společnost Ethanol Energy vyrábí líc z kukuřice. Zjednodušeně lze postup výroby charakterizovat tak, že se do společnosti přiveze kukuřice, ta se namele, poté se zcukří, chemickým procesem se z cukru v zápaře odloučí líc a odpadní produkty jsou vráceny do zemědělského systému ve formě výpalků, které obsahují tuk, vlákninu a protein – vzniká tedy krmivo s vyšší přidanou hodnotou. Odpadem je oxid uhličitý a pára. Na druhou stranu proces vyžaduje přísun energie.

Pro přepravu lihu je primárně využíváno železnice, kdy je líc umístěn v menších cisternách, ale též cisternová přeprava. V případě sekundárních produktů je využívána kamionová doprava.

Společnost Ethanol Energy působí primárně na trhu s biopalivy. Další pro ně potenciálně zajímavým trhem je trh s krmivem, tedy výpalky. V neposlední řadě společnost obchoduje i na trhu s nemrznoucí směsí a trhu s dezinfekcí.

## **Trh s biopalivy**

Biopaliva představují komoditu, kterou lze snadno a přesně definovat. Je specifikována emisními a technickými parametry.

V České republice ze zákona č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší vyplývá povinnost dodavatelů motorového benzínu nebo motorové nafty přimíchávat do těchto pohonných hmot biopaliva. Do benzínu minimálně 4,1 % biopaliv z celkového objemu za kalendářní rok a do nafty 6 % biopaliv z celkového objemu za kalendářní rok. (ČESKO, 2012a) Některé země Evropské Unie tuto hranici mají až na 10 %, například Slovensko a Německo. Desetiprocentní hranice je nastavená také mimo Evropskou Unii v Austrálii. Ve světě se dokonce můžeme setkat až s 25 %, konkrétně v Brazílii. Příloha A zobrazuje v tabulce minimální množství biopaliv, které musí být přimícháno do paliv fosilních v jednotlivých zemích EU a Velké Británie. Tato tabulka je vytvořena asociací ePure (2021).

Obchod je z důvodu dopravních nákladů zaměřen spíše lokálně v rámci České republiky. Vzhledem k tomu, že se jedná o komoditu, nikoliv o výrobek s přidanou hodnotou, jsou ceny lihu dohledatelné na internetu včetně predikce budoucího vývoje. Společnost Ethanol Energy navíc získává informace od mateřské skupiny Envien Group ve formě každodenního reportu.

Odběrateli bioethanolu jsou tedy společnosti, které mají povinnost přimíchávat biopalivo do benzínu – jedná se o výrobce, skladovatele nebo dodavatele benzínu. Společnost dodává líc nejen v rámci České republiky, ale i v rámci celé Evropy. Potencionálně lze dodávat do celého světa, avšak nebylo by to již výhodné z hlediska logistických nákladů.

V České republice existuje pouze jedna konkurenční společnost zabývající se výrobou biolihu. Jedná se o Cukrovary a lihovary TTD, a.s., jež jsou vlastníky dvou cukrovarů a čtyř lihovarů. Bioethanol se vyrábí konkrétně v lihovaru v Dobrovici, který se pyšní roční výrobní kapacitou až 100 000 m<sup>3</sup> lihu. Pro výrobu lihu využívají cukrovou řepu. Jedná se zároveň o největšího konkurenta, což je způsobeno účastí na stejných tendrových řízeních v rámci České republiky. Největší výhodou této společnosti je velikost produkce a vedle toho také možnost zpracování cukrové řepy v přidruženém areálu cukrovaru. Avšak Ethanol Energy naopak disponují určitou flexibilitou pro odběratele.

Evropský trh je v porovnání s trhem benzínu relativně malý, protože bioethanol tvoří pouze 5-10 % benzínu. Zajímavé je pro srovnání, že v USA by množství bioethanolu obchodovaném v rámci Evropy tvořilo pouhé 4 % lihu spotřebovaného v dopravě. V rámci Evropy je možné líc vyrábět vedle kukuřice a cukrové řepy také z pšenice.

Konkurenčních společností v Evropě není příliš. Za nejvýznamnější konkurenty jsou společností Ethanol Energy považováni Agrana Bioethanol GmbH z Rakouska, jejíž výhodou je 3,5x větší velikost. Dále Nordzucker A.G. z Německa, který je i vlastníkem Cukrovarů a lihovarů TTD, a.s. a výroba bioethanolu pro něj představuje vedlejší produkt, při výrobě cukru a krmiv pro zvířata. Společnost se orientuje na zákazníka a životní prostředí, což vyzdvihuje i na svých webových stránkách.

Pannonia Bio v Maďarsku se zaměřuje nejen na výrobu bioethanolu určeného do palivářského průmyslu, ale také do chemického, kosmetického a nápojového průmyslu. V budoucnu se chce angažovat také v odvětví biologických materiálů. Společnost vykazuje nižší úsporu skleníkových plynů o více než 4 % oproti Ethanol Energy, nicméně její bezvodý kvasný líh obsahuje vyšší koncentraci etylalkoholu. Svou velikostí vyprodukuje 7x více lihu ročně. Přispívá tomu i fakt, že Maďarsko vypěstuje průměrně 10x více kukuřice (Eurostat, 2021). Společnost je nazývána školku pro vývoj nových biologických technologií, protože využívá nejmodernější technologie. K převozu lihu využívají také lodní dopravy po řece Dunaj.

Společnost Enviral spadá do skupiny Envien group, jenž jsou 50% vlastníky Ethanol Energy. Ročně je schopná vyrobit 2x tolik lihu, a dokonce nabízí zákazníkům denaturaci různými denaturačními činidly, která umožňují líh využít i ve více odvětvích.

BioAgra se neorientuje pouze na biopaliva, ale také na chemický průmysl, farmaceutický průmysl, kosmetický průmysl a automobilovou chemii. Vedle obvyklých norem také plní normu OHSAS 18001, jenž se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci, a normu ISO 14001, která se zaměřuje na životní prostředí. Společnost se zaměřuje také na dobré vztahy s veřejností, podporuje kulturní akce, také akce spojené s životním prostředím a daruje dezinfekci veřejným institucím.

Společnost CropEnergies A.G. spojuje čtyři lihovary, které se nachází v Německu, Belgii, Anglii a Francii. To umožňuje společnosti snížit náklady na dopravu v rámci celé Evropy. Ve všech svých lihovarech dohromady je schopná vyprodukovat až 1 300 000 m<sup>3</sup> lihu, což je téměř 19x více než vyprodukuje Ethanol Energy. I z toho důvodu je řazena k předním společnostem na trhu. Společnost se snaží využívat nejmodernější technologie, a díky tomu přispívá k ekologické udržitelnosti.

Spotřeba a cena bioethanolu se pohybuje v cyklech v závislosti na spotřebě benzínu. Nejnižší ceny lihu jsou v lednu a únoru, poté křivka roste, protože lidé jezdí v období jarních prázdnin na hory a o velikonočních svátcích na návštěvy. Následuje stagnace či menší pokles.

V létě, kdy je největší poptávka po palivech, cena roste a dosahuje svého maxima. Na podzim křivka klesá a začne stoupat až v období kolem Vánoc. Cyklus se opakuje a cena v lednu a únoru znovu klesá na minimum. Dalším aspektem působícím na cenu bioethanolu je cena kukuřice.

Aktuálně největším ohrožením tohoto trhu je elektromobilita. Biopalivo je považováno za velice emisní. Avšak do těchto emisí je počítán celý proces, kdežto v rámci elektromobility je zmiňována pouze velmi nízká až nulová emisivita. Emise plynoucí ze souhrnného procesu výroby energie pro provoz elektromobilů nejsou do této hodnoty započteny.

Trh s biopalivy vznikl z toho důvodu, že při spalování biolihu vznikne méně oxidu uhličitého než při spálení benzínu. Využíváním biopaliv je tedy sníženo množství oxidu uhličitého vypouštěného do atmosféry.

V případě lihu je nutné splňovat palivářské normy. Nejdůležitější z norem je ČSN EN 15376: Motorová paliva – Ethanol jako složka automobilových benzinů – Technické požadavky a metody zkoušení, jenž je českou verzí evropské normy EN 15376.

Mezi základní certifikace se řadí ISCC-EU. Certifikát ISCC-EU potvrzuje, že výroba proběhla v souladu se zásadami udržitelného rozvoje. Norma se zabývá také úsporou skleníkových plynů, která by měla být oproti fosilním palivům minimálně 50 % v případě stávajících společností a minimálně 60 % v případě nově vznikajících společností.

Na základě již zmíněného zákona č. 201/2021 Sb. o ochraně ovzduší je nutné provádět každoroční certifikaci biopaliv, kdy je měřena úspora emisí skleníkových plynů při výrobě bioethanolu. (ČESKO, 2012a) Tato certifikace probíhá velice důsledně a na základě jejích výsledků je možné určit, zda je splněna jedna z podmínek certifikace ISCC-EU. Vedle tohoto zákona upravuje základní legislativní požadavky na bioethanol v České republice také zákon č. 61/1997 Sb. o lihu, zákon č. 307/2014 Sb. o povinném značení lihu a vyhláška č. 150/2008 Sb. o kontrole výroby a oběhu lihu a o provedení dalších ustanovení zákona o lihu s tím souvisejících.

V rámci Evropské Unie představují stěžejní roli směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/2001 ze dne 11. prosince 2018 o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů. Aktuálně je nutné také dodržovat směrnici Evropského parlamentu a Rady 2009/28/ES ze dne 23. dubna 2009 o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů, která je platná pouze do 1.7.2021.

## **Trh s krmivem**

Odpadní část, tedy krmivo, lze dodávat ve třech formách. První z nich je kukuřičný sirup, který vzniká separací od kukuřičného mláta, jde o sirupovitý, tekutý materiál. Druhou formou jsou odstředěné výpalky mokré – WDGS, avšak i zde je cca 66 % vlhkost, a třetí forma je suchá, která obsahuje max 14% vlhkost. Odstředěním kukuřičného sirupu lze také získat kukuřičný olej, který je taktéž využíván v krmivářském průmyslu.

U výpalků jsou základními požadavky potravinová soběstačnost, kvalita a cena. Je nutné splnit legislativní podmínky, které jsou nastaveny poměrně přísně, jelikož se jedná o krmivo. Tyto podmínky jsou sepsány v zákoně č. 91/1996 Sb., o krmivech, ale také v nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 183/2005 ze dne 12. ledna 2005, kterým se stanoví požadavky na hygienu krmiv. Dále požadavky na krmiva upravuje nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 767/2009 ze dne 13. července 2009 o uvádění na trh a používání krmiv. Jedná se pouze o výčet základní legislativy. Tato tematika je velice obsáhlá a není předmětem diplomové práce.

Musí být zajištěno, aby krmiva neobsahovala plísně, nežádoucí látky ani případné živočichy. Normy se zaměřují nejen na kvalitu hotového výrobku, ale i na způsob výroby, expedice a skladování tak, aby byl zajištěn celý proces. V současnosti společnost plní standardy QS Kvalita a bezpečnost, GMP+ Feed Safety Assurance a „NON-GMO“. Standard „NON-GMO“ zajišťuje, že výpalky nejsou vyráběny z geneticky modifikované kukuřice. Tato norma je uznávána i na německém trhu společností VLOG, což je důležité pro přeshraniční obchod. Standard QS Kvalita a bezpečnost zajišťuje, že společnost splňuje legislativní požadavky na krmné směsi. Skupina standardů GMP+ Feed Safety Assurance zajišťují, že jsou v rámci celého procesu dodrženy správné výrobní, obchodní, skladovací a hygienické podmínky.

Ceny výpalků se odvíjí od cen jejich alternativ, protože nemají vlastní kotaci. Vyhledává se tedy cena kukuřice, sójových bobů, sójového šrotu, řepkových šrotů a obilovin celkově. V případě zvýšení ceny jedné z alternativ dojde i ke zvýšení cen výpalků.

Poptávka a cena je také závislá na sklizni alternativních komodit. Nejlepších cen je dosahováno před tím, než přijde sklizeň prvních alternativních komodit v roce. V tomto období je prodej pro Ethanol Energy nejzajímavější a snaží se prodat největší množství za nejlepší cenu. Přes léto, kdy mají zemědělci vlastní sklizeň a seče, spotřeba krmiv klesá

a až koncem roku začíná znovu narůstat, protože zemědělcům dojdou vlastní zdroje a začnou vyhledávat vhodné alternativy. Tento proces lze nazvat zemědělským koloběhem.

Hlavními konkurenty na trhu s výpalky jsou polská BioAgra, maďarská Pannonia Bio a slovenský Enviral, jenž je součástí skupiny Envien Group. Společnost BioAgra poskytuje lihovarnické výpalky ve formě sypké, pelet a také v mokré podobě. Toto pro ně představuje možnost nabízet většímu okruhu odběratelů. Pannonia Bio je jedním z největších vývozců lihovarnických výpalků v Evropě. Dováží do 30 zemí z celého světa. Pro převoz produktů využívají převážně lodní dopravy, přičemž jsou vázáni na splavnost řeky Dunaj. V souvislosti se splavností hrozí zpoždění dodávek. Enviral vyrábí lihovarnické výpalky ve formě pelet, které jsou lépe skladovatelné.

Zásadní výhodou všech těchto společností je velikost. Uspokojí větší poměr trhu, proto je jejich tržní síla majoritní. Společnost Ethanol Energy shledává svou výhodu v geografické poloze, která jí zajišťuje kratší dovozní vzdálenost a lepší dopravní podmínky.

Specifická je pro tento trh skutečnost, že odběratelé si nemohou dovolit měnit dodavatele bez předešlého uvážení. Odběratelé, kteří vyrábějí krmné směsi, slibují od výrobku určité vlastnosti navázané na konkrétní typy výpalků. Naopak zemědělci jsou většinou konzervativní co se týče změny druhu či kvality krmiv, je zde tedy neochota měnit druh stravy.

### **Ostatní trhy**

Vedle trhu s pohonnými hmotami existují i menší trhy, jako například trh s dezinfekčními prostředky. Tento trh vznikl na základě situace s COVID-19 a díky okamžité reakci získala společnost konkurenční výhodu.

Dalším je trh s nemrznoucími prostředky. Jedná se o směsi vhodné na zimu, kdy při stírání lůh rozpouští ledovou námrazu. Na tomto trhu je zároveň zásadní sensorika lihu. Je zde vyšší důraz na kvalitu. Avšak tyto obchody nejsou pro společnost vzhledem k obchodovatelnému objemu zásadní, proto se jimi práce nebude více zabývat.

## 6.2 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

Ve společnosti lze dokázat, že jednotlivé fáze životního cyklu dodavatelsko-odběratelských vztahů dle Lošťákové jsou aplikovatelné v reálné rovině, ačkoliv je nutné si uvědomit, že každý vztah je trošku jiný. V následujícím textu bude popsán nejčastěji se opakující cyklus probíhající mezi Ethanol Energy a jejich odběrateli.

Nejprve proběhne první kontakt. Ten může být uskutečněn jak z iniciativy společnosti, tak i z iniciativy potenciálního odběratele. Společnosti se vzájemně představí a začne intenzivnější komunikace. Sdělují se očekávání obou stran a formulují se požadavky na parametry výrobků od odběratelů. Ty mohou být totožné se zákonnými parametry, ale mohou být i přísnější z důvodu potřeby vyšší kvality, jakožto konkurenční výhody na B2C trzích. V případě tendrů jsou tyto parametry jasně stanoveny, a jestliže je společnost není schopná dodržet, dál v budování vztahu nepokračuje. Ačkoliv se na trhu lihu a výpalků vyskytuje určitá sezónnost, musí být zjišťována také flexibilita obou stran. To je způsobeno nízkou skladovací kapacitou, na kterou je nutné přihlížet z pohledu logistiky.

Ve chvíli, kdy je považován vztah za zajímavý, zašlou se potenciálnímu odběrateli vzorky. Náklady spojené s výměnou vzorků ve společnosti nejsou příliš vysoké. Mimo vzorků jsou zasílány i rozborů lihu či krmiv. Tyto rozborů musí být ze strany potenciálního odběratele analyzovány. V případě výpalků se také čeká na vyhodnocení ochutnávky – zda jsou přijaty zvířaty, či nikoliv.

Jestliže jsou obě strany spokojené, sjednají se podrobnosti a je zformulována a podepsána smlouva. Dále jsou stanoveny logistické požadavky, kdy pro přepravu lihu je komunikována vlastní železniční doprava a v případě výpalků jsou určeni a zajištěni externí přepravci.

V momentě, kdy proběhne první prodej, jsou odběratelé evidováni ve strategickém pomyslném žebříčku výhodnosti a jsou pravidelně kontaktováni s nabídkami.

## 6.3 Odběratelské vztahy

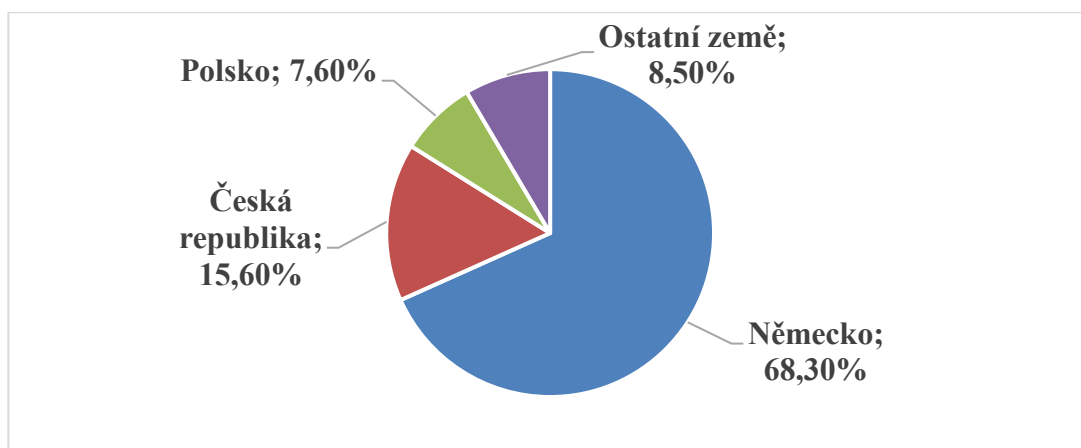
Společnost Ethanol Energy se zaměřuje nejvíce na trh s biopalivou. Na tomto trhu je klíčové usilovat o dlouhodobé vztahy. V segmentu není mnoho výrobců a ani mnoho spotřebitelů. Proto je důležité účastnit se tendrů, což je jeden ze způsobů zajištění dlouhodobosti. Kontrakty vzniklé na základě vyhraných tendrů tvoří přibližně 80 % odbytu. Dalšími aspekty působícími na zajištění dlouhodobosti vztahů je například pravidelná komunikace, flexibilita, včasné dodání apod. V případě lihu nedochází příliš často k nárazovým obchodům, kdy by pouze



odběratel potřeboval doplnit komoditu a už by nebyl uskutečněn v budoucnu žádný další obchod. Kvůli citlivé povaze informací na trhu není možné zobrazit přesné rozdělení dodávek do jednotlivých zemí. Avšak nejvíce lihu bylo v roce 2020 dodáváno v rámci České republiky.

V případě výpalků lze vztahy také klasifikovat jako dlouhodobé. Což je způsobeno, jak již bylo uvedeno výše, jistou nepřizpůsobivostí zvířat na nové krmivo. Prohlubování vztahů probíhá na základě předávky reálných informací. Dále závisí také na plnění slibů, řádné a včasné komunikaci, pravidelných setkáních, osobním kontaktu, vzájemném povědomí o činnosti, ochotě kompromisu a prostoru pro vyjednávání. Naopak vztahy by mohlo narušit lhaní, poskytování zkreslených informací, nedodržení termínů apod.

Za rok 2020 směřovaly dodávky lihovarnických výpalků nejčastěji do Německa, konkrétně se jednalo o 68,3 %. Dále bylo dodáváno v rámci České republiky, což tvořilo 15,6 % dodávek. Jednou ze zajímavých zemí pro obchod bylo také Polsko, které tvořilo 7,6 % dodávek. Ostatní země představovaly 8,5 % dodávek. Grafické zobrazení procentuálního rozdělení je zobrazeno na obrázku 10.



**Obrázek 8:** Procentuální rozdělení dodávek DDGS do jednotlivých zemí

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.3.1 Výběr odběratele

Jak již bylo zmíněno, největší objem produkce lihu je prodáván na základě vyhraných tendrů. Hlavním kritériem pro výběr do jakého tendru se přihlásit je geografická vzdálenost, která by měla být co nejkratší, a objem dodávek, který by měl být co největší.

Všeobecně vyhlášených tendrů není mnoho. Navíc jsou podmínky mnohdy nastaveny tak, že pro společnost není reálné je plnit. Z tohoto důvodu se společnost hlásí po vyřazení předchozích do všech ostatních tendrů v České republice i v okolních státech.

Další výběr odběratelů nastává ve chvíli, kdy společnost obdrží informace o požadovaném množství lihu, které musí dodat na základě ročních kontraktů. Pro zbylou komoditu je nutné vybrat odběratele.

Odběratelé jsou vybíráni na základě zisku. Dává se přednost těm, kteří přijmou či nabídnou vyšší cenu. Aby bylo nabízení efektivnější, jsou kontaktováni nejprve zákazníci, kteří mají pravidelně nejlepší cenu, případně nejsou tak citliví na cenu. Zároveň jsou zde uvažovány i přepravní náklady. Vzhledem k tomu, že cena za dopravu je již započítána v celkové ceně, dává se přednost odběratelům, kteří se nacházejí v kratší geografické vzdálenosti, a tím jsou ušetřeny přepravní náklady. V případě stejné vzdálenosti je brán ohled na složitost dopravy a rychlost návratu dopravního prostředku zpět. Například finančně schůdnější je při stejné ceně vybrat odběratele, který bude 1000 km na západ než 1000 km na východ, kde je železniční doprava zaostalejší, a proto bude přeprava trvat déle. Pro představu cena za převoz kubického metru lihu do Rotterdamu je 30 eur, avšak cena za kubický metr lihu se pohybuje kolem 550 eur. Dopravné tedy tvoří přibližně 5 % ceny.

V případě lihu jeden odběratel nekoupí všechny výrobky. Proto se jde, při nabízení zbylého množství, po pomyslném žebříčku nejvýhodnějších odběratelů dolů.

Při prodeji výpalků moc často k výběru odběratelů nedochází. Struktura odběratelů zůstává téměř neměnná, což je způsobeno neochotou zvířat přeorientovávat se na jiné krmivo. Lze tedy říct, že sekundární produkty se prodávají všem odběratelům, kteří projeví zájem. Avšak i zde hraje cena svou roli.

Výběr odběratelů neprobíhá formálně, není nutné k tomu tedy svolávat zasedání, při kterém by se sešlo celé vedení společnosti. Výběr je založen na určitých interních předpisech a směrnicích. V rámci těchto interních předpisů a směrnic se na každé období stanoví cenová hranice, pod kterou není možné prodávat. Pokud je tato hranice nastavena příliš vysoko, a tudíž není splnitelné toto cenové minimum dodržet, dojde v případě sekundárních produktů ke konzultaci obchodníka s obchodním ředitelem. V případě primárního produktu lihu dochází ke konzultaci na vyšší úrovni, tedy mezi obchodním ředitelem a generálním ředitelem. Zjišťují se příčiny stanovení příliš vysoké hranice a také příčiny nemožnosti prodat produkt za vyšší cenu.

V případě výběru odběratele se přihlíží také na jeho pověst. Jelikož výrobci lihu spolu udržují pravidelné vztahy, předávají si pozitivní i negativní zkušenosti s odběrateli. Pokud má některá z dodavatelských společností problém s bonitou odběratele, poměrně rychle se tato

informace rozšíří po všech dodavatelích na trhu. Odběratel, který získá nálepkou nevhodného kupce, se jí poté obtížně zbavuje.

Při výběru odběratelů se řeší i citlivost odběratele na cenu. Na trhu s lihem jsou totiž odběratelé schopni hádat se i o haléře. Pro představu lze popsat zkušenost společnosti s výběrovým řízením u odběratele citlivého na cenu. Byla mu zaslána cenová nabídka, kterou nepřijal, odmítl zaslat další zpřesňující informace, pouze společnosti napsal, ať se snaží. Proto mu byla zaslána další, nižší, nabídka. Nakonec společnost tuto velkou zakázku nedostala i přes lepší platební podmínky, protože měla cenu vyšší o padesát haléřů za kubický metr lihu. Naopak v případě, že odběratel není tolik citlivý na cenu, je možné využít k ovlivnění například pobídku v podobě delší doby splatnosti faktur, a tím získat zakázku.

Lze tedy říct, že prvním kritériem při výběru odběratelů je nabídnutá či přijatá cena, druhým kritériem je doprava, která je již součástí ceny. Třetím kritériem je citlivost odběratele na cenu. Při výběru odběratelů není přihlíženo na jejich růstový potenciál.

### **6.3.2 Strategie vůči odběrateli**

Společnost Ethanol Energy nevyužívá pouze jedné strategie, ale využívá prolínání několika. Odlišné strategie jsou využívány na trhu s biopalivy a na trhu s výpalky.

V případě výpalků bývá kvalita odběratelů v průběhu procesu měněna. Proto probíhají pravidelné analýzy stávajících i potenciálních odběratelů a na základě jejich vyhodnocení je volena strategie prodeje. Kvalita odběratelů biopaliv je v dlouhodobém horizontu neměnná, proto analýzy neprobíhají, pouze se sledují přímé náznaky.

Výpalky představují odpadovou část výrobního procesu. Za nízký náklad je prodána produkce s vysokým ziskem. Toto představuje konkurenční výhodu oproti trhu s alternativními komoditami, od kterých se cena odvíjí. I přes to, že obvykle není nouze o odběratele, v letním období jsou vybíráni i méně žádoucí odběratelé tak, aby byla prodána veškerá komodita.

V případě výpalků jsou bariéry přechodu tvořeny nepřizpůsobivostí zvířat na jiné krmivo. Pokud odběratelé přimíchávají výpalky do směsí, je nutné udržovat určité vlastnosti výrobku, které jsou navázány na jednoho dodavatele. Konkrétním případem může být i forma výpalků, kdy odběratelé nemůžou využít peletizovanou formu lihovarnických výpalků, kterou nabízí Envien, a proto je zde určitá bariéra, díky které zůstanou u sypké formy z Ethanol Energy. Změna odběratele by znamenala náklady na změnu etiket, na analýzu výživových údajů a také na přesvědčení koncových zákazníků.

Společnost se snaží o to, aby se odběratel neorientoval pouze podle ceny. Proto nabízí například prodlouženou dobu splatnosti, flexibilitu dodávek, vlastní železniční dopravu apod. Také se snaží odběratele vstřícným přístupem přesvědčit, proč jsou právě oni nejlepší volbou.

Pro dosažení těchto strategií je využíváno vysoké a stálé kvality, kdy v případě lihu je dokonce kvalita stále zvyšována, a to díky každoročnímu zvyšování úspory emisí skleníkových plynů. Pro představu, v roce 2017 tvořila úspora skleníkových plynů oproti fosilním palivům 66,86 %, za rok 2020 byla tato úspora již dokonce 74,2 %. Hranice požadovaná legislativou je 50 % pro stávající společnosti a 60 % pro nové společnosti.

Dodatečně jsou vedle výrobků poskytovány doplňkové služby jako vlastní doprava, možnost využít přijetí elektronické faktury, která se do systému sama zaeviduje, a prodloužení doby splatnosti. Služby jsou poskytovány pružně, spolehlivě a dostupně.

Ke každému odběrateli se ve společnosti přistupuje individuálně. Nevyužívá se striktně předem nastavené struktury vyjednávání.

Určité flexibility může společnost dosáhnout díky vlastní železniční dopravě a také díky nepokrytí celých 100 % produkce tendry. Většina odběratelů vyžaduje systém dodávek just-in-time, což je způsobeno nízkou skladovací kapacitou.

Společnost využívá speciálních akcí pro odběratele, kterými jsou například dny otevřených dveří, tzv. polní dny, reprezentativní obědy a prohlídky zajímavých lokací v okolí. Také dlouhodobým odběratelům předává vánoční dárky. Na občany žijící v blízké lokalitě míří formou sponzoringu fotbalového družstva, hasičského plesu, cyklistického závodu a jiných kulturních a sportovních událostí. Navštěvuje veletrhy a konference a novým zákazníkům na základě poptávky poskytuje vzorky.

Pověst podniku je pro společnost primárním nástrojem při obchodování. Podniky působící na trhu s biopalivy se obvykle velmi dobře znají, komunikují spolu a v případě, že by se dozvěděli o špatné pověsti jednoho podniku, tato informace by byla velice rychle rozšířena na celém trhu. Pověst je možné zlepšovat působením na celé spektrum stakeholderů.

Jakožto člen Svazu lihovarů České republiky působí spolu s konkurenčními společnostmi na vývoj legislativy a cílí na zavedení požadavku na minimální 10% složku biopaliv v benzínu v České republice. Svaz lihovarů České republiky je také členem organizace ePURE, která se snaží šířit povědomí o biopalivech a jejich výhodách. Organizace ePURE také zastupuje Svaz lihovarů České republiky, a tím i Ethanol Energy, před institucemi Evropské Unie.

### 6.3.3 Segmentace odběratelů

Segmentace odběratelů je pro společnost důležitá převážně z pohledu odvětví, představě o ceně, geografii a citlivosti na cenu. Dodavatelé jsou segmentováni i na základě dalších kritérií.

Společnost segmentuje odběratele na základě způsobu chování podle:

- citlivosti na cenu,
- velikosti nákupů,
- počtu nákupů,
- způsobu využití,
- způsobu uzavření obchodu,
- specifikace dne dodání,
- dlouhodobosti vztahů a
- přísnosti kritérií na produkt.

Na základě motivace jsou zákazníci segmentováni pouze podle:

- předpokládané užitečnosti a
- představy o ceně.

V případě typologie zákazníků probíhá segmentování podle:

- geografie,
- způsobu využití a
- typu odvětví.

Z poskytnutých informací lze konstatovat, že nejzajímavější segment pro společnost představuje ten, ve kterém nejsou odběratelé příliš citliví na cenu a preferují spíše velké objemy v menším počtu nákupů, díky čemuž lze ušetřit náklady na dopravu. Segment by měl být tvořen odběrateli, kteří požadují dlouhodobost vztahů a nemají nadstandardní požadavky na kvalitu. Jedná se převážně o obchody uzavřené na základě tendrů. Jsou preferováni ti odběratelé, kteří mají menší sensorické požadavky a akceptují i vyšší cenu. Výhodnější jsou pro společnost odběratelé v kratší vzdálenosti, kteří se zaměřují na biopaliva. Tento způsob využití je preferován, protože není nutné se zaměřovat na sensoriku produktu či plnit náročnější normy související s jiným využitím. Se stejnými vlastnostmi jsou preferováni také odběratelé na trhu s lihovarnickými výpalky.

Tento segment není dostatečně velký, proto společnost musí ze svých kritérií slevit. Avšak vždy je zásadní, aby se jednalo o odběratele působící na trhu s biopalivy v případě lihu a trhu s krméním v případě lihovarnických výpalků.

#### **6.3.4 Vlivy působící na odběratele**

Hlavním vlivem působícím na odběratele je cena jakožto ekonomický faktor. Avšak na odběratele působí i další faktory, které ovlivňují jejich rozhodování.

Při výběru odběratelé přihlíží i na úsporu oxidu uhličitého při výrobě spolu s fyzikálními vlastnostmi lihu. Velikost úspory lihu je zjišťována za pomoci certifikačního úřadu, který provádí každoroční měření. U výpalků jsou i senzorické požadavky a požadavky na formu.

Na odběratele lihu působí poptávka benzínu, podle které reagují při nákupu biopaliva. Ta se zvyšuje nejvíce v období letních prázdnin, jarních měsíců a kolem Vánoc. Odběratelé výpalku se naopak řídí podle sklizně alternativních komodit. V případě lihu i výpalků je samozřejmostí, že na odběratele působí i vývoj legislativy. Lih může být například v některých zemích požadován s vyšší úsporou oxidu uhličitého a u výpalků se mohou vyvíjet krmivářské normy.

Odběratelé preferují využití výrobních systémů just-in-time. Jak již bylo řečeno, pro skladování lihu nejsou vymezeny velké kapacity, proto je tento přístup velice rozšířený. Na odběratele působí tedy schopnost dodavatele plnit nastavený systém. Společnost Ethanol Energy má výhodu ve své flexibilitě, kdy je schopná dodat produkt i mimo nastavené dodací termíny.

Dalším ze zaznamenaných vlivů je délka splatnosti, která hraje významnou roli při rozhodování. Nastavení delší doby splatnosti může ovlivnit celý obchod.

S tuzemskými odběrateli probíhá přímý vztah. Vzhledem k tomu, že odběratelé komunikují zároveň s tradery, ale i individuálně s Ethanol Energy, mohou tyto vztahy porovnat. Proto vidí výhody přímého vztahu se společností. Za největší výhody lze považovat loajalitu a spolehlivost. Také je oceňován vstřícný přístup při řešení případných problémů.

#### **6.3.5 Osobní prodej**

Ve společnosti Ethanol Energy se můžeme setkat se všemi šesti fázemi osobního prodeje definovanými Kotlerem a Kellerem.

Nový zákazník bývá identifikován většinou prostřednictvím traderů, při vyhledávání tendrů, na konferencích nebo na veletrzích. Poté je kontaktován nejčastěji osobně, ale také e-mailem

či po telefonu. Je zjišťován zájem odběratele, jeho potřeby a finanční možnosti. Dále proběhne jeho klasifikace v pomyslném žebříčku odběratelů, který má firma sestavený a na jehož základě poté nabízí zboží.

V rámci předprodejní fáze je zjišťováno, jakou mají s odběratelem zkušenost jiné společnosti na trhu a také co má na výběr dodavatele potenciálním odběratelem pozitivní vliv. V neposlední řadě je zjišťována citlivost na cenu.

Ve třetí fázi je představen výrobek, zároveň jsou předloženy všechny normy, které výrobek splňuje, a případné výhody, které může společnost odběrateli nabídnout.

V rámci fáze překonání námitek je často řešena cena, jelikož se jedná o komodity. Proto probíhá smlouvání o ceně a případné nabídnutí výhod, které představuje například prodloužení splatnosti. Dále jsou vyvraceny případné námitky na kvalitu produktu.

V předposlední fázi dochází k uzavření prodeje. Tato fáze nastává velice rychle po předchozí fázi, nejčastěji ještě v tentýž den. Bývají sjednány konečné obchodní podmínky, podepsána smlouva a vystavena objednávka ze strany odběratele.

Následný kontakt bývá udržován. Se zákazníkem bývají sjednávány další obchody. Vzhledem k tomu, že se jedná o komodity, není zde nutné řešit poprodejní péči o zákazníky jako je instalace, oprava či zaškolení. Naopak společnost může zjišťovat spokojenost s dopravou.

Osobní kontakt je v tomto odvětví velice důležitý. Informace získané e-mailem nenahradí dodatečné informace získané z osobního kontaktu.

Vedle osobního prodeje se můžeme ve společnosti setkat s dalšími třemi nástroji komunikačního mixu. Jedním z nich je public relations, jejichž aktivitami je například darování dezinfekčních prostředků EthaSanit do veřejných zařízení. Společnost se také snaží podporovat lokální akce a spolky.

Druhým nástrojem je podpora prodeje, kdy společnost využívá výstav a veletrhů k prezentování produktu. Navštěvují například veletrh Techagro. Nicméně tyto aktivity jsou v současné době omezeny kvůli pandemii COVID-19. Na veletrzích jsou kontaktováni noví i stávající partneři. V případě biopaliv jsou pořádány konference, které mají obdobnou funkci jako veletrhy, avšak jsou pouze pro uzavřenou komunitu. Tyto konference jsou přínosné i pro vývoj produktu, kdy je možné sledovat, v jaké fázi se nachází konkurence.

Posledním využívaným nástrojem ze základního komunikačního mixu je reklama. Aktuálně probíhá reklama pouze pro dezinfekci EthaSanit, která je nejnovějším produktem. Reklama probíhá na sociálních sítích společnosti, zároveň je využito reklamních bannerů na sponzorovaných událostech. Není uvažováno nad většími investicemi do reklamy, což je způsobeno prodejem pouze drobných objemů dezinfekce v porovnání s produkcí pro dopravní trh.

U lihu není reklamní kampaň potřebná. Například změna názvu by mohla prodeji spíše ublížit a zmást potenciální odběratele.

Pro výpalky je reklamní kampaň připravena. Měla sloužit pro seznámení zemědělců s poměrně novým produktem. V rámci této kampaně měl být výpalkům dán i produktový název. Nicméně s příchodem pandemie COVID-19 nebyla tato kampaň spuštěna, protože by jí nebyla věnována dostatečná pozornost. Produktu byl proto stále ponechán název „lihovarnické výpalky“. Reklamní kampaň bude znovu zvážena, až se zlepší situace a pro reklamu bude dostatečný prostor.

### **6.3.6 Typy kupních situací**

Největší poměr nákupů představuje přímý opakovaný nákup. Je to způsobeno tím, že prodej lihu probíhá na základě tzv. tendru, ve kterém je předem sjednáno, jaké množství se bude dodávat na následující rok dopředu. Poté je sjednána smlouva, ve které se stanoví přibližné měsíční množství a interval, v němž mají být dodávky dostupné. Také je předem stanoven způsob výpočtu ceny pro jednotlivé dodávky.

Zároveň lze ve společnosti najít modifikovaný přímý nákup, který probíhá jak při obchodu se sekundárními produkty, kdy je smlouvána cena a množství, tak při obchodu se zbylým množstvím lihu, které nebylo rozděleno do kontraktů.

Přímý nákup ve společnosti není již tak častý. V případě výpalků není moc velký prostor, z důvodu konzervativnosti zvířat na změnu stravy, měnit dodavatele. Musí pro to nastat vážný důvod jako příliš vysoká cena nebo odmítání potravy zvířaty. Proto není příliš časté, aby byl zájem od nových odběratelů z řad zemědělců. V případě lihu není ze strany lihovaru snaha o rozšíření základny odběratelů. Přímý nákup společnost nyní více zaznamenala díky prodeji nového produktu EthaSanit. Avšak v celkovém objemu obchodů se nejedná o příliš významný podíl.

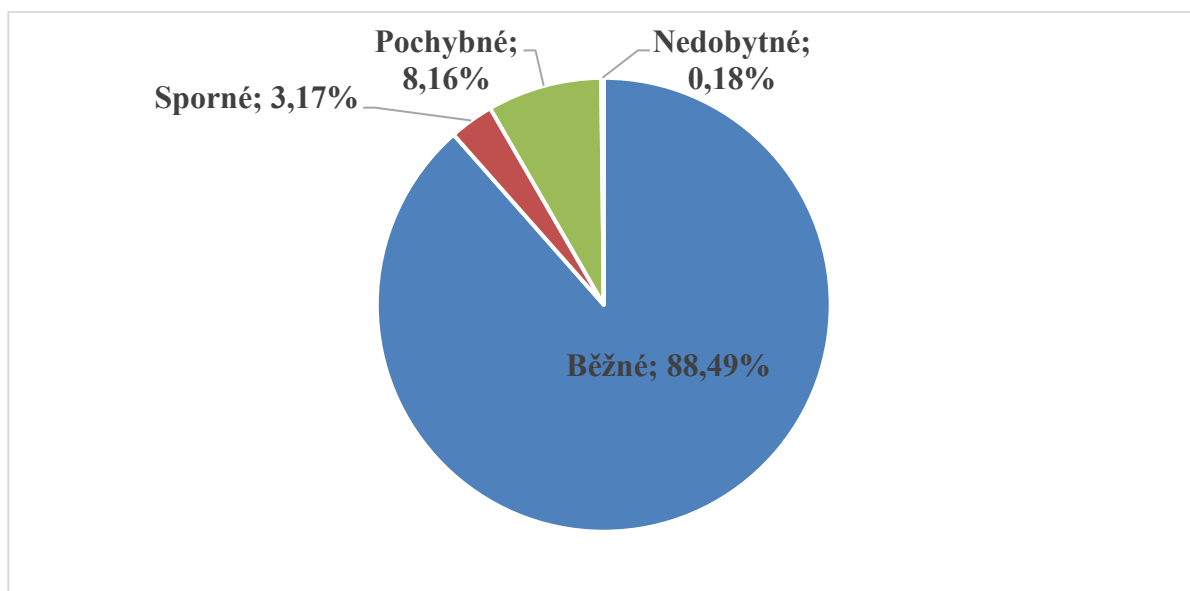


## 6.4 Pohledávky

Pohledávky jsou neodmyslitelnou součástí jakéhokoliv podnikání. V tomto případě budou řešeny pouze pohledávky vzniklé z obchodních vztahů. Je nutné zajistit jejich plnění ze strany odběratele. Ve společnosti Ethanol Energy je možné pouze plnění v peněžité podobě. Nepeněžité pohledávky jsou zcela vyloučeny.

V roce 2019 představovaly pohledávky z obchodních vztahů 112 197 tis. Kč. V roce 2020 se tato hodnota snížila na 93 535 tis. Kč.

Na obrázku 11 je graficky zobrazeno procentuální rozdělení pohledávek ve společnosti za rok 2020. Nejčastěji se společnost setkala s běžnými pohledávkami, které tvoří téměř devět desetin všech pohledávek. Se spornými pohledávkami se setkala už mnohem méně. Nejčastějším důvodem spornosti bylo uvedení špatného množství na faktuře. Z tohoto důvodu musela být faktura stornována a vystavena nová. Pochybné pohledávky jsou projednávány na kreditním výboru, který bude více popsán níže. Tyto pohledávky jsou pojištěny, takže je možné získat alespoň 95% plnění, avšak často se jedná pouze o zpožděnou platbu. Nedobytných pohledávek je téměř mizivé množství. Na tyto pohledávky byly v roce 2020 tvořeny 100% opravné položky v částce 168 tis. Kč.



**Obrázek 9:** Grafické rozdělení pohledávek

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 6.4.1 Řízení pohledávek

Společnost dává přednost prevenci před vymáháním. Pohledávky jsou ze zásady pojištěny, a to na hodnotu, na kterou je ujednáno obchod. Výjimku tvoří pouze pohledávky, které vznikly v rámci koncernu Agrofert. Důvodem pro pojištění všech pohledávek je skutečnost, že v případě nedodržení podmínek ze strany odběratele má Ethanol Energy možnost získat alespoň 95% plnění pohledávky od pojišťovny.

Zbýlých 5 % je poté vymáháno po odběrateli. Ačkoliv tato skutečnost nenastává často, pro vymáhání je nejprve využit kontakt e-mailem. V případě, že ani poté není částka uhrazena, probíhá kontakt telefonicky, a až poté je vymáhání řešeno osobním kontaktem. Vzhledem k tomu, že se částky pohybují v řádu jednotek tisíc, není výhodné řešit situaci využitím vymáhacích agentur nebo soudním sporem, což by společnosti přineslo vyšší ztráty.

Aby se předešlo i 5% ztrátě, ve chvíli, kdy je zjištěno, že má odběratel určité komplikace, je změněn způsob platby na platbu předem.

Na základě toho, že je každá pohledávka pojištěna, není nutné kontrolovat bonitu odběratelů. Informace o bonitě jsou zjišťovány pojišťovnou. V případě, že by bonitu ověřovala sama společnost, bylo by to příliš časově náročné. Navíc by se mohlo stát, že by některé skutečnosti byly přehlédnuty. V konečném důsledku by zjišťování celkové solventnosti odběratele bylo velice finančně náročné, protože by bylo nutné uhradit licence pro jednotlivé informační kanály. Proto je pro Ethanol Energy mnohem přínosnější pojištění, které je stojí v řádu stovek korun na jednu pohledávku. Poskytovatelem pojištění je společnost Euler Hermes SA.

Může nastat situace, kdy pojišťovna odmítne obchod pojistit. Často to je způsobeno nemožností dohledat určité informace, avšak pokud je odběratel ochoten je dodat, může dojít k přehodnocení kreditního limitu pojišťovnou. V jiném případě pojišťovna může odmítnout i z důvodu nastavení nesplnitelných kritérií pro odběratele. Avšak to neznamená, že by společnost nebyla solventní. Tato situace nastala například v roce 2008, kdy naprosto bezproblémové společnosti nemohly být pojištěny, protože nesplnily velice přísná kritéria. Pokud se tomu tak stane, na trhu s lihem to může způsobit, že společnost nemůže získat od nikoho materiál, což pro ni může být likvidační. Pokud není možné pojistit odběratele, využívá se jako poslední možné řešení vystavení zálohové faktury.

V případě výpalků má každý odběratel pojišťovnou stanoven svůj kreditní limit na základě finančních výkazů. Nad tento limit není možné mít otevřené pohledávky. Smluvně je ošetřena i možnost v případě zpoždění platby pokutovat odběratele.

Nicméně i přes zajištění zjišťování bonity pojišťovnou probíhá ve společnosti jeden krok s tím spojený. Při zavádění odběratele do systému bývá vždy zjišťováno, zda je spolehlivým plátcem daně. Toto ověření probíhá na daňovém portále Ministerstva financí ČR. Pokud se nejedná o spolehlivého plátce, nemůže být zaveden do systému bez hlubší analýzy od vedení společnosti.

Aby bylo předejito vzniku neoprávněných upomínek, jsou přijaté platby vypárovány s pohledávkami, tedy s vystavenými fakturami, druhý den ráno po přijetí platby. Toto párování zabere řádově několik minut, maximálně hodinu. Každé ráno je tedy možné sledovat, jaké faktury jsou po splatnosti z předešlého dne a stále na ně nepřišla platba. Zároveň je důležité, aby byly každý den v případě neuhrazených pohledávek poskytovány informace pojišťovně.

V případě včasného neuhrazení faktur ve společnosti neprobíhá automatické upomínání. Je tedy nutné pravidelně kontrolovat tyto pohledávky. Ve většině případů je upomínáno po sedmi dnech, ale záleží na klasifikaci zákazníka. V případě, že se jedná o zákazníka, který platí včas, je upomínán okamžitě. Zároveň existuje i skupina zákazníků, od kterých přichází platba v rozmezí 7 dnů od data splatnosti. To je způsobeno například převodem měny. Tito zákazníci jsou tedy upomínáni až po týdně. Upomínání pohledávek probíhá v případě lihu telefonicky. V případě výpalků e-mailem. Vzor emailu pro upomínání poskytnutý obchodníky je vložen jako příloha B.

Společnost založila tzv. kreditní výbor, který se schází na začátku každého týdne po zpracování aktuálního stavu pohledávek. Účastníky výboru jsou vedoucí účetní, finanční ředitel, obchodní ředitel a obchodník se sekundárními produkty. Před schůzkou se vytvoří výkaz, ve kterém jsou informace k pohledávkám po splatnosti. Jednotlivé pohledávky jsou projednány a je konzultován důvod jejich vzniku. Jedním z důvodů je například to, že odběratel čeká na peníze a běžně po jejich obdržení odesílá platbu. Na tomto výboru se zároveň řeší i závazky po splatnosti, kdy je například důvodem jejich vzniku neobdržení faktury.

Pohledávky mohou být řešeny i zápočtem na základě smluvní dohody. V případě možnosti využít zápočtu je tato varianta preferována z důvodu nižších administrativních úkonů v rámci plateb. Zápočet může být proveden za předpokladu, že existuje pohledávka i závazek, případně pohledávka a dobropis, nebo dobropis a závazek. Některé společnosti zápočet nevyužívají, a není jej tedy možné provést, proto je vždy nutný souhlas.

## 6.5 Fakturace

Fakturace probíhá po expedici, při níž jsou vystaveny veškeré doklady, včetně vážního listu, etikety produktu a dokladu o čistotě vozidla. V případě lihu je papírová část doplněna o podklady pro celní úřad. Tyto dokumenty jsou předány na účetní oddělení, kde jsou zaevidovány.

S odběrateli je předem smluvně potvrzená e-mailová adresa, na kterou mohou být faktury zasílány. Poštou bývá zasíláno maximálně 30 faktur ročně, tedy zanedbatelné množství, proto se touto variantou dále práce nebude zabývat.

Vedle zákonných náležitostí obsahuje faktura také způsob úhrady včetně bankovních údajů, variabilní symbol platby, číslo objednávky, šanonové číslo, číslo zakázky, datum splatnosti, platební podmínky, dodací podmínky, způsob přepravy, případně číslo dodacího listu. Vzor faktury poskytnutý účetními společnostmi, je vložen jako příloha C. Faktury jsou vystavovány v češtině, slovenštině, němčině a v angličtině v závislosti na DIČ odběratele.

Splatnost faktur je obvykle nastavena u lihu na 30-60 dní, naopak u výpalků je tato doba kratší a pohybuje se přibližně kolem 21-30 dní. Jedná se o běžnou splatnost v odvětví. Avšak v některých případech, při potřebě využít konkurenční výhody, je možné nastavit splatnosti nadstandardní. Platba za hotové není využívána a platba předem představuje zálohové faktury, které budou pospány níže.

### 6.5.1 Druhy využívaných faktur

Ve společnosti Ethanol Energy jsou využívány zálohové faktury a klasické faktury vydané. Nejčastěji se lze setkat s klasickými fakturami vydanými.

V případě fakturace lihu probíhá vystavení klasických faktur vydaných, avšak tyto faktury jsou interně nazývány jako předběžné, protože finální cena obchodu bude teprve stanovena. Je nutné zmínit, že cena lihu je tvořena jako průměr jednotlivých denních kotací za daný měsíc, ve kterém proběhl prodej, mínus nebo plus předem smluvně stanovená hodnota. Proto se využívá provizorní ceny, tedy odhadu, jaký by mohl být průměr cen za daný měsíc. Na tuto provizorní cenu včetně přičtení či odečtení sjednané hodnoty je vystavena předběžná faktura. Ve společnosti je preferováno podhodnocení provizorní ceny, aby nebylo nutné provádět administrativní úkony spojené s vrácením peněz. Na konci měsíce je dofakturována vrubopisem hodnota, která má být doplacena do hodnoty průměrné ceny za daný měsíc. V případě, že nastane skutečnost nadhodnocení průměrné ceny, je vystaven dobropis.

Konkrétním příkladem je dodávka lihu 10.2. Smluvní podmínky platby byly nastaveny na plus 5 eur za m<sup>3</sup> lihu. Byla stanovena provizorní cena na 508,15 eur za m<sup>3</sup>, u této ceny se předpokládalo, že bude nižší nebo stejná jako průměrná cena za měsíc únor. V tento den byla kotace lihu 489,25 eur. Faktura byla tedy vydána na cenu 513,15 eur za m<sup>3</sup>. Na konci měsíce byla zjištěna reálná průměrná cena měsíce března, která činila 510,64 eur za m<sup>3</sup>. V návaznosti na zjištění průměrné ceny byl na původní fakturu vystaven vrubopis na částku 2,49 eur za m<sup>3</sup>.

Zálohové faktury se využívají nejčastěji na trhu se sekundárními produkty, kde není možné odběratele pojistit. V případě nepojištění se jim tedy nabídne možnost tzv. předplatby neboli zálohové faktury. Odběratel pošle na základě této faktury peníze a neprodleně po jejich přijetí je možné mu zboží vydat. Na zálohovou fakturu se pak dělá ještě konečná faktura. Většinou vzniká přeplatek či nedoplatek. Nedoplatek musí být neprodleně zaplacen, přeplatek je možné využít pro další dodávky. Pokud zákazník odmítne předplatu a není pojistitelný, není možné s ním uzavřít obchod.

Společnost se zatím ještě neseťkala se self-billingovými fakturami.

## 6.5.2 Proces fakturace

Průběh fakturace je nastaven tak, že v účetním systému SAP S/4HANA (dále jen SAP) je účetní vytvořena zakázka. Do ní jsou doplněny údaje z objednávkového listu u lihu a vážního listu u výpalků, a to včetně názvu materiálu, množství, sjednané ceny a měny, ve které má být faktura vystavena. Dále je vyplněn kód daně, datum uskutečnění zdanitelného plnění a datum fakturace. V neposlední řadě musí být doplněn identifikační kód odběratele, na kterého má být faktura vystavena.

V případě, že se jedná o nového zákazníka, musí být zaevidován do systému. Tento proces provádí účetní na základě dat z obchodního rejstříku. V SAPu je vyplněna karta odběratele. Pokud je odběratel zaveden v některé společnosti v rámci skupiny Agrofert, jsou využity již zadané údaje v systému a pouze jsou upraveny detaily. Pokud není sjednán bankovní účet, je nutné požádat odběratele před prvním fakturováním o zaslání či schválení bankovního účtu. Je běžné, že je bankovní účet informací uváděnou v kupní smlouvě. V rámci výpalků musí být pojišťovnu zažádáno o kreditní limit.

Po vytvoření zakázky je proveden pohyb materiálu na skladě a je vytvořeno vyskladnění výdejkou. Na základě kontroly zadaných údajů včetně příloh je vytvořena faktura, jejíž číslo je automaticky vygenerováno systémem na základě číselné řady.

### **Původní proces zasilání faktur**

Dřívější proces zasilání elektronické faktury nebyl ulehčením a nespĺňoval všechny principy elektronické fakturace. Faktura byla vystavena, avšak systém ji neuměl automaticky uložit do počítače. Proto byla vždy vytištěna a následně orazítkována a podepsána. Poté se naskenovala do počítače do formátu PDF a zaslala se emailem opatřeným elektronickým podpisem. Společnost využívala služeb postsignum od České pošty. Tento druh podpisu je navázán na konkrétní e-mailovou adresu.

Problém nastal ve chvíli, kdy bylo nutné zavést home office, protože pokud účetní nedisponovala tiskárnou a skenerem, nemohla faktury zasílat emailem. Lze konstatovat, že takto zavedenou fakturaci nelze považovat za elektronickou.

### **Nový proces zasilání faktur**

V únoru roku 2021 byla ve společnosti zavedena nová forma elektronické fakturace. Takto pozdní zavedení bylo způsobeno upřednostněním projektů především výrobního charakteru. Zaměstnanci se k inovacím staví proaktivně, nicméně přijetí nových systémů je všeobecně náročnější. Zavedení ve společnosti trvalo přibližně dva měsíce, kdy navíc kvůli epidemiologické situaci nebylo umožněno osobní školení zaměstnanců, a proto probíhalo pouze formou videokonference.

Důvodem pro zavedení elektronické fakturace byl tlak ze strany odběratelů a také ze strany mateřských společností. Potřeba zavedení digitalizace vyplynula z obchodních jednání a komunikace s partnery. Avšak byly osloveny i účetní formou e-mailu s žádostí o zavedení od odběratelů. Lze usoudit, že tyto tlaky způsobilo urychlení digitalizačních procesů v kontextu probíhající pandemie.

Proces je nastaven tak, že po zaúčtování faktury v SAPu dochází k odeslání dat do externího systému pro vydané faktury, kde dojde k jejich zpracování a odeslání na předem zadaný e-mail. Zavedená elektronická fakturace umožňuje odesílání všech vydaných faktur různými uživateli z jednotné firemní e-mailové adresy. V systému je nutné před odesláním na odběratele připojit k faktuře potřebné přílohy. Systém dokonce umožňuje – při doplnění v SAPu předem stanovených dat, jako je číslo dodacího listu – automatické stažení a připojení příloh. V případě, že systém nemůže zpracovat data ze SAPu, zašle e-mailem oznámení o chybě.

Faktury jsou zasílány odběrateli ve formátu PDF spolu s formátem ISDOC, který zajišťuje automatické zpracování faktury ze strany odběratele. Vzhledem k formátu je nutnost každou fakturu opatřit elektronickým podpisem.

### 6.5.3 Porovnání původní a nové fakturace

Za nejzásadnější výhody nového procesu je považováno ulehčení administrativy, úspora nákladů, šetření životního prostředí a zrychlení procesu fakturace.

Obvykle bývá také za jednu z výhod zavedení elektronické fakturace označováno zrychlení plateb od odběratelů, bohužel v případě zavedení elektronické fakturace v podniku Ethanol Energy tato výhoda identifikována nebyla. To je způsobeno tím, že byla a je nastavena dostatečně dlouhá splatnost faktur, proto zavedení do systému bylo vždy možné stihnout do data splatnosti.

V případě nové fakturace jsou faktury odeslány automaticky na předem nastavenou adresu v systému, což ulehčuje práci s psaním e-mailu a přikládáním souboru. Stále je nutné provést mezikrok, který představuje potvrzení odeslání faktury v externím systému. Stejně tak představuje určitou práci i vkládání příloh, které je také nutné odeslat odběrateli. S nastavením procesu automatizace přiřazování příloh k jednotlivým fakturám se počítá po přijetí příslušných organizačních opatření při zavedení kódování příslušných dokumentů v rámci prodejního procesu.

Účetní si externí systém chválí díky lepší přehlednosti faktur, kdy jsou veškeré faktury snadno dohledatelné, je možné jejich otevření, případně uložení, přímo v počítači ve formátu PDF.

Aktuálně společnost kvůli krátké době od zavedení elektronické fakturace nemá představu o reálném ušetření nákladů. Přesto lze vytvořit alespoň předběžný odhad.

První položkou, na které bylo ušetřeno, jsou náklady za tisk, do nichž patří cena papíru a cena toneru, ale také cena energie spojená s tiskem. Tyto náklady činily 0,7 Kč za jednu fakturu a byly zcela eliminovány. Další položkou jsou mzdové náklady, kdy bylo počítáno s průměrnou mzdou účetních, která činí 150 Kč za hodinu. V případě původního zasílání faktur bylo potřeba na celý proces 29 minut, což bylo způsobeno nutností tisku a skenování. Nová fakturace tento proces zkrátila na 21 minut. Poté bylo nutné počítat i s náklady na archivaci, jež činily 2,3 Kč za jednu fakturu, pokud bude počítáno pouze s archivačními potřebami jako jsou boxy a spony. S ohledem na dostatečnou kapacitu archivačních prostorů není nutné uvažovat nad náklady spojenými s nutností pronájmu prostorů. Nově zavedená fakturace tyto náklady snížila na 0,5 Kč za jednu fakturu. Je nutné započítat náklady na správu, jimiž jsou dohled IT, placené konzultace k provozování, náklady na hardware uložení apod. Vzhledem k zavedení elektronické fakturace ve formátu ISDOC nebyly úplně eliminovány roční náklady

na elektronický podpis, které činí na jednu e-mailovou adresu 396 Kč. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé náklady zapsány do tabulky 1.

**Tabulka 1:** Náklady spojené s fakturací

	Původní zasílání faktur	Stávající zasílání faktur
Náklady spojeného s tiskem jedné faktury	0,7 Kč	0 Kč
Mzdové náklady potřebné pro celkové zpracování jedné faktury (mzda*čas potřebný pro fakturaci)	72,5 Kč	52,5 Kč
Náklady za archivaci jedné faktury	2,3 Kč	0,5 Kč
Počet faktur za rok 2020	3 200 ks	3 200 ks
	241 600 Kč	169 600 Kč
Roční náklady na elektronický podpis	2 376 Kč	396 Kč
Celkové roční náklady	243 976 Kč	169 996 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

V případě, že by byla zavedena elektronická fakturace již v roce 2020, kdy byl počet faktur 3 200 ks, byla by celková úspora za rok 73 980 Kč. Tato částka rozhodně není zanedbatelná. Zároveň se snížil dopad na životní prostředí, potřeba dalších prostor pro archivaci faktur a tlak na účetní tisknout a skenovat zpět do počítače faktury. Dále pak účetní mohou vykonávat práci z domova, což je v aktuální době velký přínos.

#### **Vliv zavedení elektronické fakturace na vztah s odběrateli**

Na základě prvotních informací od odběratelů bylo zavedení elektronické fakturace vnímáno kladně. Díky zasílání faktur ve dvou formátech byly uspokojeny i ty společnosti, jenž nemají zajištěno automatické přijímání elektronických faktur a preferují formát PDF. Nicméně těchto odběratelů není mnoho.

Díky zavedení elektronické fakturace společnost zamezila případnému budoucímu odchodu stávajících odběratelů, pro které by mohla být původní fakturace překážkou pro udržení vztahů. Není pravděpodobné, že by zavedení elektronické fakturace zajistilo přísun potenciálních zákazníků. Elektronická fakturace je v moderní době vnímána spíše jako povinnost, nikoliv jako rozšíření produktu.



## 7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Vzhledem k povaze trhu jsou pro společnost odběratelské vztahy stěžejní. Není důležité pouze jejich získávání, ale celý proces včetně výběru, udržení a rozvoje.

Společnost se zaměřuje v zásadě pouze na trh s biopalivy a trh s krmivem. Vedle toho v menších objemech obstarává také trh s nemrznoucími prostředky a trh s dezinfekcí. Lih však lze využít i v jiných odvětvích, proto by společnost měla začít uvažovat o možnosti zaměření se i na jiné způsoby denaturace lihu. Pro společnost by to sice znamenalo počáteční investiční náklady, ale došlo by k částečné eliminaci výkyvů v sezonnosti prodeje na trhu s biopalivy. Působnost by byla také rozšířena na více potenciálních odběratelů, čímž by byla získána větší základna kvalitních a dlouhodobých odběratelů. Jedním z nejvíce rozšířených trhů je trh s kosmetikou. Díky tomu, že se jedná o lih vyrobený z rostlin, je možné se zaměřit i na stále se rozvíjející trh s přírodní kosmetikou. Vedle toho je také možné zvážit působnost na trhu s čistícími prostředky. Naopak autorka nedoporučuje společnosti vstupovat na potravinářský trh vzhledem k nutnosti plnění velice přísných hygienických norem.

Okruh působnosti Ethanol Energy a.s. je v rámci Evropy. Společnost se zaměřuje převážně na český trh a dále pak na sousední státy. Toto zaměření je dle autorky vzhledem k podstatě produktu správné. Kvůli logistickým nákladům není ekonomicky dlouhodobě udržitelné obsluhovat vzdálenější země.

Společnost by měla zvolit směr, kterým se chce do budoucna vydat, a na základě toho volit vhodné strategie a nástroje pro vztah s odběrateli. Ačkoliv v případě lihu společnost využívá základní strategii vyhledat a pokusit se prodat nejlepším odběratelům, měla by se také zaměřit na eliminaci vysoce nákladných odběratelů. Tato skupina je tvořena odběrateli, kteří nakupují malé objemy, vyžadují vynaložení vysokých mzdových nákladů na komunikaci s nimi, ale také požadují vyšší dobu splatnosti, než je standardní. Díky eliminaci těchto zákazníků by vznikl prostor pro hledání nových potenciálních odběratelů, kteří by pro společnost představovali přínos. V případě výpalků je využíváno i strategie vytvoření nákladů na přechod, což pro společnost znamená vyjednávací sílu. Také je pravidelně kontrolována kvalita odběratelů, která se může měnit. Navíc je zde využito skutečnosti, že lihovarnické výpalky jsou odpadová část, což představuje nákladovou výhodu.

Opomenut by neměl být také výběr odběratelů. Aktuálně představují kritéria výběru nabízená cena, geografická vzdálenost, citlivost odběratele na cenu a pověst. Přestože společnost využívá analýzy bonity odběratele vytvořené pojišťovnou, měla by zvažovat

i vlastní tvorbu analýz ještě před zahájením kontaktu, aby bylo předejito tvorbě nákladů spojených s prvními dvěma fázemi životního cyklu dodavatelsko-odběratelských vztahů. Vedle bonity by měl být zkoumán také růstový potenciál odběratele. Pokud by měl potenciální odběratel vysoký růstový potenciál, mohl by pro společnost znamenat v budoucnu významného obchodního partnera.

Povaha trhu také způsobuje vysokou obtížnost přesvědčení odběratele jinými vlastnostmi produktu, než je cena a kvalita. V případě tendrů probíhá pouze dodání kvantitativních informací a kvalitativní jsou mnohdy přehlíženy. Proto by se společnost měla snažit více zapůsobit na potenciální odběratele i mimo tendrová řízení. A to tak, aby byla jasně zapamatovatelná a odběratel měl možnost při výběru zvažovat i jiné výhody mimo ty předkládané. Vedle osobního prodeje je využito dalších tří nástrojů komunikačního mixu, jimiž jsou public relations, podpora prodeje a reklama. Kladně lze hodnotit využívání nadstandardní doby splatnosti, která byla již v několika zakázkách jedním z rozhodujících faktorů jejich získání.

Na základě toho, že ve společnosti nejčastěji probíhá přímý opakovaný nákup lze usoudit, že vztahy jsou převážně dlouhodobé povahy. Vedle toho není příliš častý přímý nákup, což je způsobeno nejen velikostí trhu, ale také schopností podniku přesvědčit odběratele k dalšímu nákupu.

Díky skutečnosti, že společnost využívá raději prevence před vymáháním, je zamezeno konfliktům v rámci vztahů s odběrateli. V případě nemožnosti pojištění nabízí společnost odběratelům platbu předem, rozšiřuje tak svou působnost i na nově vytvářené společnosti. V případě, že tato nová společnost vykazuje velký potenciál, měl by se Ethanol Energy snažit tento vztah udržovat a rozvíjet.

Vztahy jsou rozvíjeny také za pomoci zavedení elektronické fakturace. Díky tomu je urychlen přenos faktur mezi Ethanol Energy a.s. a jejich zákazníky. Vzhledem k tomu, že je fakturace zavedena čerstvě, je nutné s odběrateli sladit celý proces výměny dokumentů. Také je nutné aktualizovat smlouvy, aby byly zjištěny přesné e-mailové adresy, ze kterých si systémy odběratelů samy dokážou faktury vyexportovat a zpracovat je do systému.

Společnost by měla zvážit, zda by nebylo vhodné, aby byly objednávky zaváděny do systému obchodníky. Díky dvojí kontrole by se předešlo případné chybovosti při vytváření faktur a s tím spojeným konfliktům.

Ačkoliv se společnost rozhodla pro zavedení elektronické fakturace, nebyl dle autorky tento krok vedený správným směrem. Přestože faktury ve formátu ISDOC představují určitý stupeň digitalizace, na základě tohoto formátu je možné zasílat a přijímat pouze faktury. V případě zavedení formátu EDI by došlo k automatizaci celého procesu fakturace. Zároveň by se celý proces zrychlil a byly by dodatečně sníženy náklady na fakturaci. Z pohledu dodavatele by se objednávky automaticky zavedly do systému, po odeslání zboží by byly automaticky odeslány dodací listy, po přijetí od odběratele by byla automaticky zavedena příjemka, a na základě toho by byla vystavena automaticky faktura a zaslána zákazníkovi. Byl by eliminován lidský faktor. V případě, že by si chtěla společnost ponechat určitý stupeň kontroly, mohlo by být systémově nastaveno, že fakturace neproběhne automaticky, ale bude nutné nejprve potvrdit správnost dat.

V rámci koncernu Agrofert, jenž je vlastníkem Ethanol Energy a.s., byly již zavedeny EDI služby od společnosti EDITEL CZ s.r.o. Lze předpokládat, že díky tomu by byly poskytnuty služby od této společnosti s určitou slevou. Společnost nabízí i možnost zasílat spolu s fakturami ve formátu EDI také zákazníkům, kteří EDI nepodporují, fakturu ve formátu PDF a XML, z něhož vychází formát ISDOC.

Za pomoci průzkumu webových stránek bylo zjištěno, že největší odběratelé Ethanol Energy a.s. již mají systém přizpůsoben EDI. Vzhledem k důvěrné povaze informací nejsou konkrétní podnikatelské subjekty jmenovány. Autorka předpokládá, že by pro Ethanol Energy a.s. zavedení EDI představovalo zefektivnění komunikace s odběrateli, a díky tomu jistou konkurenční výhodu.

Snížila by se doba na zadání objednávky do systému, také by došlo k eliminaci časového rozdílu mezi převodem faktury z účetního systému do externího systému a každá faktura by se nemusela před odesláním potvrdit v jiném než účetním systému. Z vlastní zkušenosti autorka může potvrdit, že při zavedení EDI služeb je možné výrazně snížit mzdové náklady.

Odběratelské vztahy ve společnosti Ethanol Energy a.s. jsou vedeny správným směrem, avšak je nutné na nich stále pracovat a zvažovat další možnosti pro jejich rozvoj. Všeobecně lze říct, že zavedení elektronické fakturace je krok správným směrem.

## ZÁVĚR

Vztahy s odběrateli jsou pro společnost stěžejní. Aby bylo dosaženo určité kvality a dlouhodobosti, je nutné přihlížet na potenciál případného vztahu už před jeho vznikem. Pro zkvalitnění vztahů s odběrateli lze využít dnes již hojně využívané elektronické fakturace, která poskytuje výhody oběma stranám vztahu.

**Cílem diplomové práce byla analýza problematiky vztahů s odběrateli se zaměřením na elektronickou fakturaci ve vybrané společnosti, shrnutí získaných poznatků, jejich vyhodnocení a případný návrh doporučení ke zlepšení fungování těchto vztahů.**

Práce byla rozdělena na sedm kapitol. První čtyři kapitoly byly sepsány na základě nastudované literatury.

První kapitola seznamuje se základními poznatky problematiky dodavatelsko-odběratelských vztahů. V rámci kapitoly byly definovány pojmy odběratel, dodavatel a obchodní závazky, také byla specifikována transakční rizika, subjekty podílející se na nákupním procesu a životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Ve druhé kapitole byla zpracována teoretická základna problematiky odběratelských vztahů. Mimo jiné byla představena kritéria výběru odběratele, strategie uplatňované vůči odběratelům, možnosti segmentace a vlivy působící na odběratele.

Třetí kapitola byla věnována problematice pohledávek. V rámci této kapitoly byly také zpracovány možnosti řízení pohledávek, jež jsou závislé na tom, zda společnost preferuje prevenci, či jejich vymáhání.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na fakturaci, konkrétně na možnosti splatnosti faktur, legislativní náležitosti faktur a druhy faktur. Dále byla kapitola zaměřena na elektronickou fakturaci, byl vymezen její legislativní rámec a specifikovány výhody a nevýhody. V neposlední řadě byly popsány vybrané formáty využívané pro elektronickou fakturaci, charakterizován typický proces elektronické fakturace a definovány tři základní nástroje elektronické komunikace.

Následovaly tři kapitoly věnované praktickému pojetí práce. V pořadí pátá kapitola představila konkrétní analyzovanou společnost Ethanol Energy a.s. Byly nastíněny její aktivity, organizační struktura a byla stručně popsána historie.

Šestá kapitola vycházela z poznatků získaných od zaměstnanců společnosti Ethanol Energy a.s. Obsahovala analýzu současného stavu vztahů s odběrateli ve vybrané společnosti

formou aplikace již získaných teoretických poznatků. Analyzován byl výběr odběratelů, také strategie a nástroje, které jsou využívány pro tvorbu, udržení a rozvoj těchto vztahů. V kapitole byla určena segmentační kritéria a zkoumány vlivy, které působí na zákazníky v rámci odběratelských vztahů. Také zde bylo popsáno, jak reálně funguje osobní prodej, a určeno, jaké typy kupních situací ve vybrané společnosti nejčastěji nastávají. Dále byl popsán průběh fakturace a bylo provedeno porovnání původní a nově zavedené fakturace v Ethanol Energy a.s.

V poslední kapitole byly shrnuty získané poznatky metodou syntézy. Vzhledem k tomu, že byly zjištěny nedostatky v oblasti odběratelských vztahů a elektronické fakturace, bylo autorkou navrženo několik vybraných doporučení.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ABRA, 2020. Formát ISDOC/ISDOCX. *Abra* [online]. Praha: Abra Software, ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [https://help.abra.eu/cs/20.0/G4/Content/Part21\\_Obecna\\_pravidla/ISDOC.htm](https://help.abra.eu/cs/20.0/G4/Content/Part21_Obecna_pravidla/ISDOC.htm)
- [2] AGROFERT. Ethanol Energy a.s. *Agrofert* [online]. Praha: Agrofert [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.agrofert.cz/nase-spolecnosti/156/ethanol-energy-a.s.>
- [3] BAKEŠ, Milan et al., 2012. Finanční právo. Praha: C. H. Beck, 519 s. ISBN 978-80-7400-440-7.
- [4] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [5] BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN et al., 2015. *Obchodní smlouvy. Závazky v podnikání*. Praha: C. H. Beck, 539 s. ISBN 978-80-7400-574-9.
- [6] BONOMA, Thomas V., Benson P. SHAPIRO, 1983. *Segmenting the industrial market*. Lexington: LexingtonBook, 126 s. ISBN: 0-669-06578-1.
- [7] BULLA, Miroslav, 2010. Elektronická fakturace – 3. část. *Účetnictví v praxi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 14 (5), s. 15-19. ISSN 1211-7307.
- [8] ČESKO, 1964. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/1964.html#castka\\_19](http://ftp.aspi.cz/opispdf/1964.html#castka_19)
- [9] ČESKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/1991.html#castka\\_107](http://ftp.aspi.cz/opispdf/1991.html#castka_107)
- [10] ČESKO, 1992. Zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/1992.html#castka\\_130](http://ftp.aspi.cz/opispdf/1992.html#castka_130)
- [11] ČESKO, 2004. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/2004.html#castka\\_78](http://ftp.aspi.cz/opispdf/2004.html#castka_78)

- [12] ČESKO, 2012a. Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/2012.html#castka\\_69](http://ftp.aspi.cz/opispdf/2012.html#castka_69)
- [13] ČESKO, 2012b. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/2012.html#castka\\_33](http://ftp.aspi.cz/opispdf/2012.html#castka_33)
- [14] ČESKO, 2016a. Zákon č. 134/2016 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/2016.html#castka\\_51](http://ftp.aspi.cz/opispdf/2016.html#castka_51)
- [15] ČESKO, 2016b. Zákon č. 235/2004 Sb., o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [http://ftp.aspi.cz/opispdf/2016.html#castka\\_115](http://ftp.aspi.cz/opispdf/2016.html#castka_115)
- [16] EDITEL, 2020. Co je EDI. *Editel* [online]. Praha: Editel, ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.editel.cz/co-je-edi/>
- [17] EESPA, 2021. E-Invoicing Basics. *EESPA* [online]. Belgium: EESPA, ©2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://eespa.eu/e-invoicing-basics/>
- [18] ENIS, Ben M., 1980. *Marketing principles*. 3. edition. California, Santa Monica: Goodyear publishing company, 647 s. ISBN 0-8302-5484-6.
- [19] EPURE, 2021. Overview of biofuels obligations in the EU. *ePure* [online]. Brussels: ePure, © 2021. Dostupné z: <https://www.epure.org/about-ethanol/fuel-market/overview-of-biofuels-obligations-in-the-eu/>
- [20] EU, 2010. Směrnice Rady 2010/45/EU ze dne 13. července 2010, kterou se mění směrnice 2006/112/ES o společném systému daně z přidané hodnoty, pokud jde o pravidla fakturace. In: *Úřední věstník*, L 189, 22. 7. 2010, s. 1-8. ISSN 1977-0626. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32010L0045>
- [21] EU, 2014a. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/55/EU ze dne 16. dubna 2014, o elektronické fakturaci při zadávání veřejných zakázek. In: *Úřední věstník*, L 133, 6. 5. 2014, s. 1-11. ISSN 1977-0626. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32014L0055>

- [22] EU, 2014b. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 910/2014 ze dne 23. července 2014, o elektronické identifikaci a službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce na vnitřním trhu a o zrušení směrnice 1999/93/ES.  
In: *Úřední věstník*, L 257, 28. 8. 2014, s. 73-114. ISSN 1977-0626. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32014R0910>
- [23] EUROSTAT, 2021. *Crop production in EU standard humidity* [online]. Lucemburk: Statistický úřad Evropské unie. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/APRO\\_CPSH1\\_\\_custom\\_720326/default/table?lang=en&fbclid=IwAR2bb9tusJizSlaCsl-WICCddYA6MLZqhT\\_Ntte3S7oukQrN2rZ7NqNr3j4](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/APRO_CPSH1__custom_720326/default/table?lang=en&fbclid=IwAR2bb9tusJizSlaCsl-WICCddYA6MLZqhT_Ntte3S7oukQrN2rZ7NqNr3j4).
- [24] FAKTURAONLINE, 2020. Vystavujte faktury rychle a bezpečně. *FakturaOnline* [online]. Praha: FakturaOnline, ©2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.fakturaonline.cz/>
- [25] HALABRINOVÁ, Dagmar, 2014. *Praktický průvodce fakturací*. Brno: Aprofitail Czech Republic, 230 s. ISBN 978-80-905622-0-2.
- [26] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [27] KINCL, Jan et al., 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [28] KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [29] KMENT, Vojtěch, 2018. *Elektronické právní jednání: Analýza s důrazem na využití elektronického podpisu podle práva EU, České republiky a Německa*. Praha: Wolters Kluwer, 460 s. ISBN 978-80-7552-814-8.
- [30] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER et al., 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [31] KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [32] KOZÁK, David, 2007. *Příručka E-business*. Praha: Hospodářská komora ČR, 16 s.



- [33] KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ, a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [34] KROPÁČEK, Karel, 2017. Cukrovarnické paměti aneb sladký život obce Vrdy. *Obecní listy*. Vrdy: Obec Vrdy. 2017(01), 6-9.
- [35] LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al., 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- [36] LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [37] MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [38] MASON, Stephen, 2017. *Electronic signatures in law* [online]. 4. edition. London: University of London, 418 s. [cit. 2020-12-12]. ISBN 978-1-911507-01-7. Dostupné z: <https://humanities-digital-library.org/index.php/hdl/catalog/view/electronic signatures/1/86-1>
- [39] MATZNER, Jiří, 2020. Dluží vám a nemáte na to papír? Využijte institut uznání dluhu. In: *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2.7.2020 [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/dluzi-vam-a-nemate-na-to-papir-vyuzijte-institut-uznani-dluhu/>
- [40] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2021. Ethanol Energy a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Hradec Králové: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 3.2.2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=494513&typ=PLATNY>
- [41] MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2019. Seznam kvalifikovaných poskytovatelů služeb vytvářejících důvěru a poskytovaných kvalifikovaných služeb vytvářejících důvěru. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/seznam-kvalifikovanych-poskytovatelu-sluzeb-vytvarejicich-duveru-a-poskytovanych-kvalifikovanych-sluzeb-vytvarejicich-duveru.aspx>
- [42] NENADÁL, Jaroslav et al., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

- [43] ONDREJOVÁ, Dana et al., 2014. *Nástin obchodního práva*. Brno: Masarykova univerzita, 357 s. ISBN 978-80-210-7417-0.
- [44] PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [45] RADA, Ivan a František TIKAL, 2017. K nové právní úpravě elektronického podpisu. In: *epravo.cz* [online]. Praha: epravo.cz, 20.7.2017 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: [https://www.epravo.cz/top/clanky/k-nove-pravni-uprave-elektronickeho-podpisu-106077.html?fbclid=IwAR2F7YOX1JDmMjf12iCkZF4g1yu9sJuF5Ug8FS-hqbWtaeuaSNQpTV\\_uH1A](https://www.epravo.cz/top/clanky/k-nove-pravni-uprave-elektronickeho-podpisu-106077.html?fbclid=IwAR2F7YOX1JDmMjf12iCkZF4g1yu9sJuF5Ug8FS-hqbWtaeuaSNQpTV_uH1A).
- [46] SERES, 2019. The Czech Republic completes the adaptation of eInvoicing to European legislation. In: *Seres* [online]. Barcelona: Seres, 2019 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <http://blog.groupseres.com/en/the-czech-republic-completes-the-adaptation-of-einvoicing-to-european-legislation>
- [47] SINGHANIA, Aditya, 2020. *TAXMANN'S GST e-Invoicing: Comprehensive Guide to e-Invoicing*. New Delhi: Taxmann Publications, 216 s. ISBN 978-9389546750.
- [48] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [49] VÁCHA, Jan, 2018. Všechno, co potřebujete vědět o pohledávkách. In: *Fucik.cz* [online]. Praha: Fučík & partneři, 7.2.2018 [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/vsechno-co-potrebuje-vedet-o-pohledavkach/>
- [50] VERLAG DASHÖFER, 2009. Faktura a její druhy. In: *Kursy.cz* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, 2.6.2009. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/33/faktura-a-její-druhy-uniqueidgOkE4NvrWuNcUZgmVdhWxJG0f9HVHHvcayX0xicUK50/>
- [51] VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing, 124 s. ISBN 80-247-0770-5.
- [52] VRÁNA, Ivo, 2020. Elektronická pečeť dle eIDAS – jak a co vlastně pečetit? In: *epravo.cz* [online]. Praha: epravo.cz, 25.8.2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/elektronicka-pecet-dle-eidas-jak-a-co-vlastne-pecetit-111613.html>
- [53] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A	Národní politiky v oblasti biopaliv k 1.4.2021.....	-84-
Příloha B	Emailový vzor upomínky nezaplacené faktury.....	-85-
Příloha D	Faktura.....	-86-

## Příloha A – Národní politiky v oblasti biopaliv k 1.4.2021

	Type	Minimum overall biofuel target (%)	Advanced biofuel target* (%)	Biofuel in petrol (%)	Biofuel in diesel (%)	Reduction of GHG intensity of fuels (%)
Austria	Energy	5.75 <sup>1</sup>	0.5	3.4	6.3	-6
Belgium	Energy	9.55	0.1	6.5	6.5	-6
Bulgaria	Volume	-	1 (in diesel)	9	6	-6
	Energy	-	0.05	-	-	
Croatia	Energy	8.81	0	0.1	8.71	-6
Cyprus	Energy	7.3	-	-	-	-6
Czechia	Volume	-	-	4.1	6	-6
Denmark	Energy	7.6	0.3	5	-	-6
Estonia	Energy	10 <sup>2</sup>	0.5	-	-	-6
Finland	Energy	18 <sup>3</sup>	2	-	-	-6
France	Energy	-	1.6 (in petrol) 1 (in diesel)	8.6 <sup>4</sup>	8 <sup>4</sup>	-10
Germany	Energy	-	0.1	-	-	-6
Greece	Energy	-	-	3.3	-	-6
	Volume	-	0.2	-	7	
Hungary	Energy	8.2	-	6.1 (RON 95 petrol)	-	-6
Ireland	Volume	12.36	0.25	-	-	-6
Italy	Energy	10	2 <sup>5</sup>	-	-	-6
Latvia	Volume	-	-	9.5 <sup>6</sup> and 5 <sup>5</sup>	6.5-7 <sup>7</sup>	-6
Lithuania	Volume	-	0.5	10 <sup>8</sup>	7	-6
Luxembourg	Energy	7.7 <sup>9</sup>	-	-	-	-6
Malta	Energy	10	0.1	-	-	-6
Netherlands	Energy	17.5	≥ 1.2	-	-	-6 <sup>10</sup>
Poland	Energy	8.7	0.1	3.2	4.95	-6
Portugal	Volume	11	0.5	-	-	-10
Romania	Volume	-	-	8	6.5	-6
Slovakia	Energy	8	0.3	-	-	-6
	Volume	-	-	9	6.9	
Slovenia	Energy	10 <sup>11</sup>	-	-	-	-6 <sup>11</sup>
Spain	Energy	9.5	0.1 (indicative)	-	-	-
Sweden		-	-	-	-	-4.2 for petrol <sup>12</sup> -21 for diesel <sup>12</sup>
UK	Volume	10.1 <sup>13</sup>	0.5	-	-	-

\* After double counting

<sup>1</sup> Until 1 Jul. 2021, the use of palm oil is limited to 2019 levels, then it will be phased out.

<sup>2</sup> Blending obligations should not apply to RON 98 petrol fuel.

<sup>3</sup> Double counting of advanced biofuels is not possible anymore in 2021.

<sup>4</sup> In addition to the ineligibility of palm-based biofuels, soy is capped at 0% for biofuels blended in petrol and 0.7% in diesel.

<sup>5</sup> Of which at least 0.5% reserved to advanced biofuels other than biomethane.

<sup>6</sup> For RON 95 and RON 98 petrol fuel respectively.

<sup>7</sup> With exception in winter.

<sup>8</sup> Optional for 98 octane petrol.

<sup>9</sup> 9.7% after double counting. Advanced biofuels must represent at least 50% of the biofuels mix after double counting.

<sup>10</sup> UER can no longer be used for compliance with art. 7a of the FQD.

<sup>11</sup> According to a draft decree.

<sup>12</sup> According to a draft decree under discussion, these levels will be maintained until 31 Jul. 2021, then 6% for petrol and 26% for diesel.

<sup>13</sup> The cap on crop feedstock decreased from 4% to 3.83% in 2021.

## Příloha B – Emailový vzor upomínky nezaplacené faktury

 Zpráva byla odeslána s důležitostí: Vysoká.

Od: Korinkova Jana ETHANOL ENERGY  
Komu: [REDACTED]  
Kopie:  
Předmět:

Dobrý den, mám zde po splatnosti fakturu viz níže, prosím o info kdy byla/bude uhrazena, děkuji

9970 [REDACTED]  
9970 [REDACTED]

S pozdravem/Best regards

**Jana Kořínková**  
*Vedoucí oddělení prodeje*

**Ethanol Energy** a.s.

Školská 118, 285 71 Vrdy  
mobil: +420 725 048 982  
[jana.korinkova@ethanolenergy.cz](mailto:jana.korinkova@ethanolenergy.cz)  
[www.novyethanolenergy.cz](http://www.novyethanolenergy.cz)



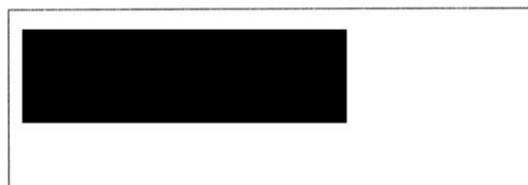
# Příloha C – Faktura

Evidenční číslo dokladu: 99700  
Šanonové číslo: 10180  
Číslo účet. dokl.: 40200  
Číslo zakázky: 99500  
Číslo smlouvy (objednávky):

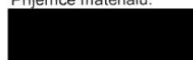
## FAKTURA - daňový doklad

Dodavatel:  
Ethanol Energy a.s.  
Školská 118  
285 71 Vrdy

IČO: 25502492  
DIČ: CZ25502492  
Bankovní spojení: Komerční banka  
Účet / banka: 27-1392060217/0100  
IBAN: CZ800100000271392060217  
SWIFT:  
OR u Městského soudu v Praze, oddíl B, vl. 5098.



Příjemce materiálu:



Odběratel: [Redacted]  
[Redacted]

IČO: [Redacted]  
DIČ: [Redacted]

Datum vystavení: 08.03.2018  
Datum zdanitelného plnění: 08.03.2018  
Datum splatnosti: 22.03.2018  
Způsob úhrady: Převodním příkazem  
Variabilní symbol platby: 99700 [Redacted]

Hodnota úhrady: [Redacted]

Platební podmínky: 14 dní od data expedice  
Dodací podmínky: FCA Vrdy, Incoterms 2010

Způsob přepravy: Silniční doprava  
Č. dodacího listu: [Redacted]  
Dodací nákladní list číslo [Redacted]

Zboží	Množství MJ	%DPH	Cena za MJ bez DPH	Celkem v EUR bez DPH
Bezvodý lih kvasný	[Redacted]	21,00	[Redacted]	[Redacted]

Celkem bez DPH [Redacted]  
Výstupní DPH 21,00% [Redacted]  
**CELKEM** [Redacted]

Rekapitulace dph v CZK [Redacted] Kurz CZK k EUR: 25,43000  
Výstupní DPH 21,00% [Redacted]  
Celkem v CZK [Redacted]

Fakturu vystavil: Kristýna Kupková  
Telefon:  
E\_mail: kristyna.kupkova@ethanolenergy.cz

str: 1 / 1