

# ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A JEJICH VYMÁHÁNÍ

•

IMODS o.p.s., PRAHA

Ing. František JANATKA, CSc.

•

2009

# VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

Pravidla pro řízení pohledávek

- **I. Získávání informací o odběrateli a aktualizace těchto informací**
- /této činnosti je v exportujícím podniku bohužel obvykle věnována malá pozornost/
- **II. Neposkytovat další úvěry neplatičům**
- /pokud nesplatí dříve poskytnuté úvěry/
- **III. Pokusit se zjistit důvody, pro které odběratelé neplatí nebo platí po datu splatnosti faktury**

## Pravidla pro řízení pohledávek - II.část

- **IV. Diverzifikace postupu vůči neplatičům**
- /přednostně je třeba urgovat velké částky, urguje vždy jiný pracovník než ten, který obchod sjednal a realizoval !/
- **V. Je nutno presentovat bezchybné inkasní doklady, které neposkytují oprávnění k opožděnému placení**
- **VI. Sjednání splátkového kalendáře s dlužníkem**
- **VII. Odměňovat pracovníky obchodního útvaru**
- **podle uhrazených /a ne jen sjednaných dodávek/**

# Typy zákazníků, kteří neplatí včas

- **I.typ** – obvykle stabilní zákazník, který je schopen platit včas, ale **platí opožděně**
  - může to být způsobeno jeho špatnou organizací, netečností k placení včas nebo řízením krátkodobých finančních aktiv
- **II.typ**- má **finanční nebo systémové problémy**
  - finanční problémy mohou být **dočasné**, ty lze řešit vstřícně,
  - nebo **závažné**-ty jsou dlouhodobého rázu.
  - Zákazník obvykle není schopen platit a směřuje k bankrotu. Nutno **zastavit úvěr**.

# III. Typ zákazníka, – který nemá vůbec úmysl platit

- Obvykle neodpovídá na urgence, nepřijímá telefonické hovory, lže a vymlouvá se, uvádí neadekvátní informace.
- Řešení: A/ případ předat rovnou advokátovi k podání žaloby nebo
- B/ případ předat společnosti, která se zabývá správou a vymáháním pohledávek, viz dále.  
**Neplývejte časem.**

## IV. typ – oprávnění dlužníci

- Dlužníci oprávněně namítají kvalitativní nebo kvantitativní nedostatky zboží nebo služeb
- Dodavatel jejich oprávněné námity neřeší a tvrdí, že výše jeho pohledávky je oprávněná
- Jednáním lze tyto případy obvykle relativně rychle a snadno vyřešit

# Externí management pohledávek

/portfolio řešení pohledávek specializovanou firmou/

- **Zásady pro práci těchto společností:**
- - práce podle mezinárodních standartů
- -dodržování etického kodexu
- -možnosti využít jako „komplexní
- správy pohledávek“
- **Inkasní postupy:**
- -aktivní telefonáty, SMS komunikace,
- -efektivní dopisy, osobní návštěvy
- - soudní řízení

# Předpoklady úspěchu:

- 1.odborně vyškolený a motivovaný personál
- 2.efektivní postupy managementu pohledávek
- 3.specializovaný software
- 4.mezinárodní zkušenosti s manag. pohledávek
- 5.aplikace psychologických zkušeností
- 6.vypracovaný a praxí ověřený upomínkový servis
- 7.vyhýbání se nákladným a zdlouhavým sporům
- 8.budování dlouhodobého vztahu s klientem



# Předpoklady praktické aplikace externího managementu pohledávek

- Stáří phledávek: od doby splatnosti do 360 dnů po splatnosti
- Kontakt s dlužníky: veškeré dostupné zdroje
- Volba optim.postupu: sledování splátkového kalendáře, doporučení případného soudního vymáhání
- Informace klienta: detailní a ucelené zprávy

# Předpoklady II. část

- Společnost, řídicí management pohledávek:
- -řídí veškeré telefonické kontakty s dlužníkem
- -provádí potvrzení příchozích plateb /zvl.splátek/
- -zajišťuje podání žaloby
- -navštěvuje dlužníka a jedná s ním o řešení
- Možnost odkoupení pohledávek klienta,
- předpokladem je ocenění pohledávek

# Výhody použití služeb „odkupu pohledávky“

- - okamžité zlepšení finanční situace klienta
- - odstranění pohledávek z rozvahy
- - zlepšení „cash-flow“
- - snížení administrativy
- Cena pohledávky se určuje v závislosti na kvalitě pohledávky a jejím stáří

# Dlouhodobá správa pohledávek

- - správa pohledávek je obvyklá až na 15 let
- - vyhodnocení situace dlužníků, kteří nyní nejsou schopni platit
- - zajištění placení, pokud se situace dlužníků mění
- Výhody: Klientovi se snižují náklady  
Zlepší se důvěryhodnost klienta na trhu  
Získané prostředky představují neočekávaný výnos

# Rizikovost podnikatelského prostředí v ČR

- -Podnikatelské prostředí v ČR je velmi rizikové
- **-EVROPSKÝ PLATEBNÍ INDEX-** 8 indikátorů
- **Základní datové položky EPI:**
  - - smluvní splatnost /ve dnech/
  - - skutečná doba splacení
  - - struktura stáří pohledávky
  - - platební ztrátovost /v %/
  - - odhad rizikových trendů
  - -charakteristika následků platební ztráty
  - - příčiny opožděných úhrad

# Rizikovost v ČR - II.část

- Hodnocení 24 evropských zemí dle platebního
- indexu:
- 4 skupiny zemí:
- I. skupina – pouze Finsko, platební ztráty jen 0,7 %
- II.skupina -jsou potřebná opatření /9 zemí/
- III.skupina-opatření jsou **nutná** /10 zemí/
- IV.skupina-**potřeba zásadních změn** a to v:
  - Kypru, ČR, Řecku a Portugalsku
- V ČR jsou platební ztráty 3,5 %
- /což znamená navýšit marži k jejich pokrytí/

# Rizikovost v ČR - III.část

- Opoždění plateb v ČR je v průměru 25,2 dne
- /ve Finsku 6,3 dne/
- TENDENCE: ke zlepšení
- Způsoby, jak se zabývat pohledávkami a bránit se
- proti budoucím neuhrazeným závazkům:
- OUTSORCING správy a inkasa pohledávek
- Pro výpočet individuálního platebního rizika:
- [www.europeanpayment.com](http://www.europeanpayment.com)
- Citace: EKONOM č.24/2007, str. 74

# Platební morálka 2009

- Podle Intrum Justitia /cit. Hospodářské noviny 5.6.2009 str.18 „Platební morálka Čechů je žalostná/:  
-ukázal průzkum 26 evropských států v roce 2009 že **„platební morálka v ČR se příliš změnila,ale v mnoha zemích se kvůli krizi zhoršila“**.

V roce 2009 bylo v ČR potřeba 36 dnů, což je **v průměru 19 dnů zpoždění/z 26 sledovaných zemí je ČR čtvrtá od konce/**.

V Evropě došlo ke zvýšení ztrát z nedobytných pohledávek o pětinu na 2,4 procenta-**ze všech faktur /v ČR 3 %/**.



# Vymáhání pohledávek soudní cestou

- Vymáhání upravují právní řády jednotlivých zemí.
- U mezinárodního vymáhání mezi partnery zemí EU platí Nařízení rady /ES/ č. 44/2001 o
- příslušnosti a uznávání výkonu soudních
- rozhodnutí ve všech člen.zemích EU mimoDánska
- Subjekty /fyzické či právnické osoby/mohou být žalovány u kteréhokoli soudu členského státu EU
- Lze žalovat v místě plnění závazku v zemi EU
- VYKONATELNOST rozhodnutí:podle Nařízení rady musí být rozhodnutí uznána a vykonatelná

# Vymáhání v zemích mimo EU

- Příslušnost práva a soudu:
- pokud není sjednána mezi ČR a zemí, v níž má své sídlo obchodní partner, "Smlouva o vzájemné právní pomoci" /info:viz mezinárodní odbor Ministerstva spravedlnosti/,  
  
nelze doporučit sjednání příslušnosti čs.soudu,  
  
ale je třeba sjednat soud v zemi sídla odběratele a příslušné právo.
- Důvod: vykonatelnost soudního nálezu

# Závěry z hlediska managementu pohledávek

- Základní možnosti, jak pohledávky řešit:

## I. Prodej pohledávky

- vyplatí se, když věřitel potřebuje rychle získat finanční prostředky, zrychlit „CASH FLOW“ a když nemá čas na zdoluhavé vymáhání dluhu

## II. Možnost vymáhání pohledávky- tzv. „outsorcovat“

## III. Vymáhání pohledávky samotným věřitelem

Nevýhoda: dlužník komunikuje přímo s věřitelem, obvykle liknavý přístup dlužníka.

Teprve když je vymáhání pohledávky postoupeno advokátní

kanceláři či jiné firmě, dlužník se obvykle zalekne a začíná

jednat. Při neschopnosti dlužníka pohledávku uhradit podává dlužník nebo věřitel

„NÁVRH NA PROHLÁŠENÍ ÚPADKU V INSOLVENČNÍM ŘÍZENÍ“