

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Mgr. PAVEL ŠTUKOVSKÝ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Efektívny spôsob vymáhania pohľadávok

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

4/2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Mgr. Pavel Štukovský / KLZ 2

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

JUDr. Oldřich Řeháček, P.h.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně s přispěním vedoucího bakalářské práce, a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 24.04.2012, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Efektívny spôsob vymáhania pohľadávok

Effective way for recovery of claims

Autor: Mgr. Pavel Štukovský

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Souhrn

Efektívny spôsob vymáhania pohľadávok

Súčasný rýchlo sa meniace ekonomické prostredie má značný vplyv aj na vymáhanie pohľadávok. Vymáhanie pohľadávok môže predstavovať komplikovaný proces, ktorý sa z pohľadu efektívnosti jeho zvládnutia stáva čoraz ťažšou i náročnejšou úlohou. Tento proces je chápaný ako snaha veriteľa, napr. podniku, vymôcť si svoje určité právo na plnenie zo strany dlžníka. Preto je dôležité uvedomiť si, že najúčinnnejším spôsobom predchádzania vzniku pohľadávok je ich prevencia.

Effective way for recovery of claims

The current economic climate has influence on recovering of claims. Recovering of claims include complicated process. In this time, it is harder to manage recovering of claims like a few years ago. Recovering of claims is process, in which company is trying to recover the accrued liability. It is very important to know, that prevention is the best of way, how to prevent the formation of claims.

Kľúčové slová/ Key Words

vymáhanie pohľadávok, pohľadávka, factoring, forfaiting, správa pohľadávok
debts collections, factoring, forfaiting, debts management

JEL Classification

K - Law and Economics

K00 – General

K1 - Basic Areas of Law

K10 – General

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

Úvod	9
I. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRI RIEŠENÍ PROBLEMATIKY	11
1.1 Základné vymedzenie pohľadávok	11
1.2 Delenie pohľadávok	12
1.3 Vzťah medzi pohľadávkou a záväzkom.....	12
1.4 Manažment pohľadávok.....	13
1.4.1 Informácie o potenciálnom obchodnom partnerovi	14
1.4.2 Úverové limity	15
1.4.3 Doba splatnosti.....	15
1.4.4 Zabezpečenie pohľadávok	15
1.4.4.1 Záložné (zástavní) právo	15
1.4.4.2 Zabezpečenie pohľadávok zmluvnou pokutou.....	16
1.4.4.3 Ručenie.....	17
1.4.4.4 Zmenky.....	17
1.4.5 Možnosti naloženia s pohľadávkou.....	18
1.4.6 Factoring	19
1.4.7 Forfaiting.....	19
II. EFEKTÍVNY SYSTÉM VYMÁHANIA POHĽADÁVOK	20
2.1 Pozadie problému:.....	21
2.1.1 Zúčtovacie obdobie	22
2.1.2 Krátka textová správa – SMS upozornenie.....	23
2.1.3 Papierová upomienka	24
2.1.4 Priamy kontakt s pracovníkom telefonického centra	24
2.1.5 Pokus o zmier.....	25
2.2 Efektivita.....	26
2.3.1 Zavádzanie systému efektívneho vymáhania pohľadávok	27
2.3.2 Exekúcia ako spôsob vymáhania pohľadávok	28
2.3.3 Pohľadávka v konkurze(insolvenčnom) konaní.....	30

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.3.4 Mimosúdne vymáhanie pohľadávok.....	30
2.3.5 Správa (Inkaso) pohľadávok	30
Záver	32
Použitá literatúra.....	35
Príloha.....	38

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Zoznam použitých skratiek a tabuliek

Zoznam použitých skratiek

ObčZ	Občanský zákoník
ObZ	Obchodní zákoník
DPH	Daň z pridanej hodnoty
Sb.	Sbírky (zákonov)

Zoznam tabuliek a obrázkov

Obrázok 1 - Postúpenie pohľadávky.....	18
--	----

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Úvod

Každý podnikajúci subjekt sa pri vyvíjaní svojich aktivít stretáva s relatívne veľkým počtom obchodným partnerov. Vplyvom rôznych negatívnych faktorov a v súčasnosti najmä pretrvávajúcej hospodárskej krízy sa problematika vymáhania pohľadávok dostáva medzi aktuálne témy nielen z pohľadu ekonomického, ale aj filozofického, sociologického a politického, lebo nezamestnanosť, ktorú sprevádzajú vo väčšej miere ako inokedy dlhy a dlžníci, vyvoláva obavy o narušenie sociálneho zmieru v spoločnosti bez ohľadu na jej politické či geografické hranice.

Po období ekonomického rastu spoločnosti, jej rozmachu, voľnejšieho prístupu k pôžičkám, nákupu rôznych výrobkov či nehnuteľností, nastal čas platenia a nie vždy a všade je z čoho. Aj preto je problematika vymáhania pohľadávok v spoločensky únosnej miere vysoko žiaduca.

Opäť sa presviedčame, že dlžoby jednotlivcov sú spojenými nádobami s potrebami a existenčným pulzom podnikajúcich spoločností. Preto sa riešenie tejto problematiky dostáva na pracovné stoly nielen národným zákonodarcom, ale aj legislatívcom Európskej únie.

Nájsť systém, ktorý by zvýšil efektivitu pri vymožení pohľadávky, tak predstavuje možný recept na úspech obchodnej spoločnosti. Vzhľadom na diverzitu spoločností, ktoré podnikajú na trhu, treba uviesť, že každá z nich pristupuje k vymáhaniu svojich pohľadávok rôzne. Aj keď tento fakt nie je empiricky doložitelný, je v záujme každej spoločnosti, aby pohľadávky riešila. Tento fakt je možné odôvodniť tým, že firma bude požadovať plnenie za poskytnuté služby či tovary a nemožno zabúdať ani na moment účtovný. Ak je napríklad spoločnosť platiteľom dane z pridanej hodnoty, musí z vystavenej faktúry odvieť štátu DPH napriek tomu, že faktúra ešte nemusela byť zaplatená.

Odpoveď na otázku, aký prístup zvoliť, aby pohľadávka bola uspokojená, tak môže v obchodnej spoločnosti predstavovať kľúčové rozhodnutie, lebo len od správne zvoleného

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

prístupu môže závisieť aj celková vymožitelnosť vzniknutého záväzku po dobe jeho splatnosti u obchodného partnera.

Cieľom predkladanej práce je poukázať na jednotlivé možnosti, ktoré by viedli podnikajúce subjekty k akceptovateľnému spôsobu prístupu k pohľadávke.

Efektívny systém vymáhania pohľadávok by mal predstavovať komplexný proces, ktorý musí byť schopný pružne reagovať na aktuálne výzvy, legislatívne zmeny a rásť a pretvárať sa tak, ako sa mení na trhu postavenie samotnej obchodnej spoločnosti.

Taktiež nie je možné zabúdať ani na oblasť prevencie, lebo tá je považovaná za jednu z kľúčových. V tejto súvislosti je možné v práci nájsť výhody centrálnych registrov dlžníkov, ktoré sa v poslednej dobe stávajú čoraz preferovanejšími medzi väčšími spoločnosťami, akými sú napr. banky, nebankové spoločnosti, mobilní operátori, splátkové spoločnosti a podobne.

Predkladaná práca má 2 kapitoly. V prvej kapitole je obsiahnutá terminológia a pojmy, ktorých interpretácia je nevyhnutná na správne porozumenie problematike. Druhá kapitola je analytická a predstavuje zamyslenie sa nad možnosťami efektívneho vymáhania pohľadávok. Ponúka taktiež návrh, ako by mal takýto model fungovať.

Cieľom je určiť hlavné smery, ktoré by mala spoločnosť pri zavádzaní efektívneho systému práce s pohľadávkami zvoliť. Súčasťou tejto kapitoly je aj prípadová štúdia z prostredia konkrétnej spoločnosti.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

I. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRI RIEŠENÍ PROBLEMATIKY

1.1 Základné vymedzenie pohľadávok

Ak chceme vymedziť a definovať pohľadávky, musíme vychádzať z dvoch právnych predpisov, a to z Občianskeho zákonníka (č. 40/1964 Sb. v znení neskorších noviel) a z Obchodného zákonníka (zákon č.513/1991 Sb. v znení neskorších noviel). Pohľadávky predstavujú *„vecné prípadné peňažné plnenie veriteľa zo strany dlžníka z určitého záväzkového vzťahu.“*¹ Samotné pohľadávky tak predstavujú právo veriteľa na určité plnenie zo strany dlžníka. *„Pohľadávky vznikajú z právnych úkonov, najmä zo zmluvných vzťahov.“*² Samotné plnenie môže mať podobu peňažnú i nepeňažnú v závislosti od jej predmetu. *„Pohľadávka zaniká vtedy, keď dlžník vyrovná svoj záväzok a tým je veriteľ uspokojený.“*³ Ak by sme posudzovali pohľadávky z ekonomického hľadiska, tak predstavujú *„majetkovú zložku spoločnosti, ktorá vznikla z uskutočnených účtovných prípadov v minulosti a peniaze z nich budú poukázané v budúcnosti.“*⁴

Podľa občianskeho zákonníka pohľadávky vznikajú najmä zo zmluvných vzťahov. Tu je však potrebné pripomenúť, že pohľadávka môže vzniknúť od jedného účastníka, ako aj dvoch, či viacerých účastníkov (napr. z kúpnopredajnej zmluvy a podobne).

Môžeme sa však stretnúť aj s iným typom pohľadávok, ktoré sú uvádzané len na doplnenie základných informácií. Ostatné pohľadávky obsahujú skutočnosti, ktoré nie sú dané určeným zmluvným charakterom či vôľou účastníkov, ale ich dodržiavanie je dané konkrétnym predpisom, nariadením, či inou právnou skutočnosťou, resp. úpravou. V tomto prípade ide najčastejšie o podobu rôznych daní, poplatkov a podobne.

¹ HARUMOVÁ, A.; (2002); Ohodnocovanie pohľadávok, Bratislava, Edícia Ekonómia, s.9

² Zákon č. 40/1964 Sb.(v znení neskorších noviel) § 488 Záväzkový právny vzťah

³ NOVOTNÝ, P. ;(2007). Finanční účetnictví. Praha: VŠEM, str. 101.

⁴ HOMOLKOVÁ, I;(2002);Dane – Účetnictví (vzory a případy): Pohledávky, Český Těšín, Poradce s.r.o., s. 12

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.2 Delenie pohľadávok

Pohľadávky môžeme deliť podľa rôznych kritérií. Všeobecne tak môžeme pohľadávky členiť podľa spôsobu ich vzniku :

- zo zmlúv
- z porušenia právnych povinností
- z iných skutočností

Podľa plnenia môžeme pohľadávky členiť na :

- a) pohľadávky s finančným plnením
- b) naturálne
- c) s plnením pri poskytovaní služieb
- d) s plnením činnosti alebo zdržaním sa činnosti

1.3 Vzťah medzi pohľadávkou a záväzkom

Záväzok predstavuje „súčasnú povinnosť, ktorá je výsledkom minulej činnosti (skutočností) a jej vysporiadaním (úhradou) dôjde k zmenšeniu ekonomického prospechu spôsobeného odtokom majetku, najčastejšie finančných prostriedkov.“⁵

Pohľadávka predstavuje „právo veriteľa na plnenie od dlžníka. Príslušenstvom pohľadávok sú úroky, úroky z omeškania, poplatok z omeškania a náklady spojené s uplatnením pohľadávky.“⁶ Takéto vzťahy sú vymedzené v Obchodnom zákonníku č.513/1991 Sb. v tretej časti – obchodné záväzkové vzťahy § 261 a následné ustanovenia, taktiež aj v Občianskom zákonníku zákon č. 40/1964 Sb. (ďalej len „OZ“) v 8 hlave, záväzkové práva v paragrafoch 488 a násl.

⁵ NOVOTNÝ, P. ;(2007); Finanční účetnictví. Praha: VŠEM, str. 101.

⁶ RYSKA, R.; (2007); Slovník základních pojmu z práva, Praha, Nakladatelství Fortuna, s.36

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4 Manažment pohľadávok

Jednotlivé pohľadávky, ktoré neboli uhradené v lehote splatnosti, vznikajú najmä z dôvodu, že klient podniku neplatí v hotovosti, ale je mu umožnená neskoršia úhrada, ktorej splatnosť je dopredu určená.

„Spravovanie, respektíve riadenie pohľadávok, je súbor pravidiel a postupov, ktorý vedie k minimalizovaniu rizika spojeného s nesplácaním pohľadávok odberateľovi.“⁷

Manažment pohľadávok by tak mal predovšetkým myslieť na prevenciu. Najmä v minulosti dochádzalo k častým spochybneniam vzniku pohľadávok, tzn., že dlžník neuznával samotný alebo právny základ pohľadávky. Ako uvádza JUDr. Roman Fogta, v súčasnosti sa situácia zmenila: *„Dnes najčastejším dôvodom nezaplatenia pohľadávky nie je fakt, že dlžník namieta proti kvalite dodaných tovarov a služieb (a ak áno, tak čisto účelovo, ako svoju procesnú obranu), ale skutočnosť, že dlžník sa rozhodol, že pohľadávku nezaplatí. A to už nie je právny problém. To už je úpadok charakteru a morálky v podnikateľskom prostredí.“⁸*

Efektívny systém manažmentu pohľadávok by mal byť začlenený do firemných smerníc, pričom by mal definovať tieto skutočnosti:⁹

- informácie o potenciálnom obchodnom partnerovi
- úverové limity
- dobu splatnosti
- zabezpečenie pohľadávok
- termíny a formu telefonických a písomných upomienok
- ďalší postup s pohľadávkou

⁷ HUTLOVÁ, H.; Řízení pohledávek, 2011; [online],[cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://dumfinanci.cz/ekonomika/rizeni-pohledavek/>>.

⁸ FOGTA, R.; Ako efektívne riadiť pohľadávky, 2012; [online],

[cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: < <http://www.financnymanazment.sk/2012/1-2012/Ako-efektivne-riadiť-pohladavky/> >.

⁹Riadenie pohľadávok, [cit. 2012-04-23]. [online],

Dostupné z WWW: < <http://www.bpx.cz/sprava-pohledavek-rizeni/>>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4.1 Informácie o potenciálnom obchodnom partnerovi

Informácie predstavujú v dnešnej dobe jednu z najcennejších hodnôt. V snahe eliminovať riziko vzniku pohľadávok vytvárajú inštitúcie tzv. registre, do ktorých v pravidelných intervaloch, v stanovených formátoch a štruktúre dát zapisujú členovia zoskupenia podnikateľských subjektov relevantné údaje. Informácie o schopnosti splácania potenciálneho obchodného partnera tak môžu byť kľúčové pre iného člena združenia.

Prvými inštitúciami, ktoré stáli pri vzniku takýchto registrov, boli banky. Cieľom bola predovšetkým výmena informácií o dôveryhodnosti, platobnej morálke a zhromaždenie ďalších informácií o klientovi. Po úspešnosti projektu bankového registra začali podobné registre vytvárať aj iné inštitúcie, najčastejšie splátkové spoločnosti, energetické závody, mobilní operátori a podobne.

K najznámejším nebankovým úverovým registrom v Českej republike patrí SOLUS, ktoré reprezentuje *„záujmové združenie právnických osôb, ktorých cieľom je v rámci tzv. zodpovedného úverovania prispievať k prevencii vzniku predlžovania klientov, ako aj rastu počtu dlžníkov v omeškaní, ďalej prispievať k zvyšovaniu vymáhateľnosti existujúcich dlhov po lehote splatnosti a znižovať finančné straty veriteľov.“*¹⁰ V súčasnosti je členom SOLUS-u vyše 30 inštitúcií. Zhromažďuje však len negatívne informácie – tzn. eviduje len dlžníkov.

Ďalším významným registrom v Českej republike je Centrální register dlužníků.

Centrální register dlužníků je najväčší register v Českej republike, ktorý zaznamenáva bankové aj nebankové údaje nielen v rámci Českej republiky ale zo zahraničia.

¹⁰ Register dlžníkov SOLUS, [online], [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.solus.cz/>>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V rámci efektivného riadenia pohľadávok by spoločnosť nemala zabúdať ani na využitie týchto foriem predchádzania vzniku pohľadávok.

1.4.2 Úverové limity

Úverové limity by mala spoločnosť stanovovať na základe vhodnej segmentácie zákazníkov, napríklad na základe predchádzajúcej platobnej disciplíny, dĺžky spolupráce a podobne. Okamžite po naplnení stanoveného limitu by spoločnosť s ďalšími dodávkami čakala až do termínu úhrady faktúry odberateľom.

1.4.3 Doba splatnosti

Doba splatnosti by mala byť nastavená tak, aby odrážala záujmy ako poskytovateľa/odberateľa, tak aj zmluvného partnera. Jej vhodné nastavenie by mala spoločnosť zvážiť s prihliadnutím na skutočnosť, aby lehota splatnosti nebola ani príliš dlhá, ani príliš krátka.

1.4.4 Zabezpečenie pohľadávok

V snahe predchádzať vzniku pohľadávok môžu spoločnosti vyvíjať také aktivity, aby nedochádzalo k ohrozeniu splnenia záväzku ich zmluvným partnerom ako možným dlžníkom. Práve preto, že predchádzanie vzniku pohľadávok je najúčinnnejšou prevenciou ich vzniku, nižšie sú uvedené najčastejšie zabezpečovacie práva.

1.4.4.1 Záložné (zástavné) právo

„Záložné právo slúži k zabezpečeniu pohľadávky pre prípad, že ak dlh, ktorý jej prináleží, nebude včas splnený, bude možné ho uspokojiť z výťažku speňazenia zálohy (zástavy).“¹¹ Tu je potrebné uviesť, že predmetom zálohy môže byť hnutelná i nehnuteľná vec, cenné papiere, či predmet duševného vlastníctva. Záložné právo vzniká na základe písomnej zmluvy. Pri nehnuteľnosti sa vyžaduje aj zápis (vklad) do registra nehnuteľností (katastra). V právnej

¹¹ Zákon č. 40/1964 Sb. v znení neskorších noviel, § 152 Zástavné právo

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

praxi sa aj pri hnutelných veciach, napr. pri motorovom vozidle, vyžaduje zápis do špeciálneho, notárom vedeného registra (rejstřík zástav).

1.4.4.2 Zabezpečenie pohľadávok zmluvnou pokutou

Jedným zo zabezpečovacích prostriedkov pohľadávok je zmluvná pokuta. Tá predstavuje vopred dohodnutú peňažnú čiastku medzi účastníkmi, ktorú je dlžník povinný uhradiť veriteľovi v prípade nesplnenia záväzku vôbec, resp. inej nesplnenej povinnosti zo zmluvy.

Výška zmluvnej pokuty je na vzájomnej dohode účastníkov, treba však pripomenúť, že aj tu zákonodarcia nepriamo uviedol strop: *„Neprimerane vysokú zmluvnú pokutu môže súd znížiť s prihliadnutím k hodnote a významu zabezpečovacej povinnosti, a to až do výšky škody vzniknutej do doby súdneho rozhodnutia porušením zmluvnej povinnosti, na ktorú sa vzťahuje zmluvná pokuta.“*¹²

Taktiež je potrebné uviesť, že *„dohoda o zmluvnej pokute musí byť písomná a jej výška musí byť stanovená ako určitá čiastka, alebo musí byť jasný spôsob jej určenia.“*¹³

Nevýhodou pri zmluvnej pokute je, *„ak má byť len jediným prostriedkom na zabezpečenie daného záväzku. Ak dlžník nesplnil hlavný záväzok, ťažko(možno) predpokladať, že dohodnutá zmluvná pokuta bude dostatočnou pohnútkou k tom, aby svoj záväzok dodržiaval“*¹⁴

Z uvedeného je zrejmé, že zmluvná pokuta, môže byť dobrým zabezpečením, ale pri využití aj iných prostriedkov zabezpečovania pohľadávok.

V praxi sa tento spôsob využíva často. Typickým príkladom je zmluvná pokuta u mobilných operátorov prípade ak zákazník - klient poruší ich zmluvný záväzok.

¹² Zákon č. 513/1991 Sb v znení neskorších noviel; § 301, Některá ustanovení o smluvní pokutě

¹³ VAIGERT, D.,(2006) : Pohľadávky- Právni príručka věřitele, Brno, Computer Press, a.s., s.41

¹⁴ IVANIGA, P. (2001).; Pohľadávky ; Žilina, Poradca, s. 20

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4.4.3 Ručenie

Predstavuje ďalší zo zabezpečovacích prostriedkov. Ručenie vzniká na základe písomnej dohody s veriteľom, že pohľadávku ručiteľ uhradí, ak tak neurobí dlžník. Ručiteľ je oprávnený vymáhať pohľadávku od dlžníka až potom, ako splnil jeho záväzok. Ručiteľ môže požadovať od pôvodného veriteľa všetky informácie a podklady, ktoré sú nutné k uplatneniu nároku voči dlžníkovi.

1.4.4.4 Zmenky

Zmenka je cenný obchodovateľný papier, ktorý má formu zabezpečovacieho charakteru a podobu záložného práva.

Aby sme predloženú listinu mohli považovať za zmenku, musí mať predpísané náležitosti z ktorých sú najčastejšie uvádzané: jej označenie - jednoznačnosť, dátum a miesto jej vystavenia, dátum splatnosti, suma spoločne s menou, označenie subjektov - na koho je vystavená, miesto kde bude uhradená, meno toho kto má platiť a komu sa má platiť a v závere meno a priezvisko, adresa a podpis jej vystavovateľa . Vzor zmenky, je uvedený v prílohe číslo 1.

Anna Harumová¹⁵ uvádza, že zmenka výrazne znižuje vznik nevymožiteľných pohľadávok tým, že chráni veriteľov pred platobnou neochotou dlžníkov.

Poznámka autora k subkapitole :

¹⁵ HARUMOVÁ, A.; (2002); Ohodnocovanie pohľadávok, Bratislava, Edícia Ekonomia, 2002, s.72

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

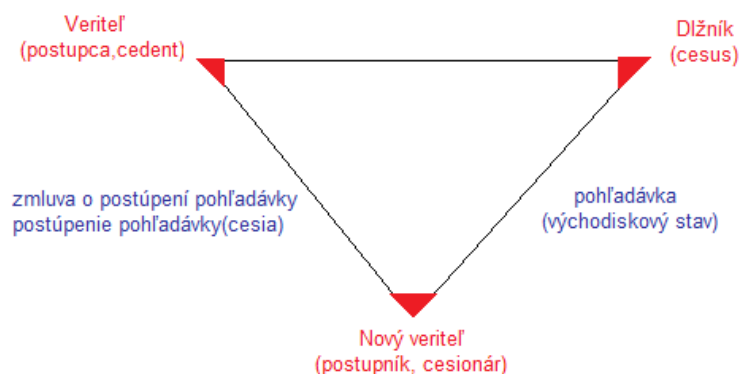
V právnej literatúre nájdeme i iné typy zabezpečenia pohľadávok. Vzhľadom na rozsah práce cieľom bolo poukázať iba na tie, ktorú sú z pohľadu praxe najčastejšie používané

1.4.5 Možnosti naloženia s pohľadávkou

Aj keď proces vymáhania pohľadávok je podrobnejšie opísaný v druhej kapitole, na tomto mieste je vhodné poukázať na to, že v praxi sa využívajú aj na iné možnosti naloženia s pohľadávkou spoločnosti.

Postúpenie pohľadávky je právny úkon, pri ktorom „veriteľ postúpi svoju pohľadávku i bez súhlasu dlžníka inému veriteľovi.“¹⁶ Veriteľ má povinnosť informovať dlžníka o postúpení pohľadávky.

Obrázok 1



Zdroj obrázku : HARUMOVÁ, A. (2002); Ohodnocovanie pohľadávok, Bratislava, Edícia Ekonómia, s. 30

Samotné postúpenie pohľadávky tak môže predstavovať veľmi jednoduchý spôsob pre spoločnosť, ako „účtovne“ odpísať vzniknutú pohľadávku. V tomto prípade už spoločnosť nemusí vynakladať dodatočné náklady s cieľom splatenia pohľadávky.

¹⁶ Občiansky zákonník; 40/1964 Sb.z. v znení neskorších noviel; § 524

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4.6 Factoring

„Factoring je zmluvne dohodnutý priebežný odkup krátkodobých pohľadávok, ktoré vznikli dodávateľovi v dôsledku poskytnutia dodávateľského úveru s nízkym stupňom zabezpečenia.“¹⁷

Factoring predstavuje predaj krátkodobých pohľadávok pred lehotou splatnosti vyplývajúcich z predaja tovaru a výkonov (služieb) veriteľom špecializovanej finančnej inštitúcie, a to bez regresu v prípade nesolventnosti dlžníka. Odkúpenie pohľadávok vykonávajú špecializované spoločnosti.

1.4.7 Forfaiting

Forfaiting predstavuje nákup v budúcnosti splatných účtovných a zmenkových pohľadávok so zrieknutím sa spätného postihu v prípade, ak dlžník neplatí. Podkladom forfaitingu je kúpna zmluva medzi exportérom ako predávajúcim pohľadávku a bankou alebo inštitúciou ako kupujúcim pohľadávky.

Podľa Marka¹⁸, pre forfaiting platia nasledujúce zásady:

- doba splatnosti pohľadávky je dlhšia ako 180 dní, výnimočne môže predstavovať i niekoľko rokov,
- pohľadávky sú zabezpečené,
- s pohľadávkami nie sú spojené práva tretích osôb,
- postúpenie pohľadávky na iného veriteľa nie je vylúčené.

¹⁷ DVOŘÁK, P. (2008); Bankovníctví. , Praha, VŠE s.53

¹⁸ MAREK, P; (2009) Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualiz. vyd. Praha, Ekopress,s.348

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

II. EFEKTÍVNÝ SYSTÉM VYMÁHANIA POHLÁDÁVOK

Cieľom kapitoly je zamyslieť sa nad možnosťou riešenia nesplatenej pohľadávky po lehote splatnosti.

Efektívny systém by mal byť nastavený procesne tak, aby spĺňal komplexnosť problematiky, ktorá s vymáhaním pohľadávok súvisí.

V tejto súvislosti je nutné uviesť, že nastavenie takéhoto systému môže spoločnosti, najmä v dobe zavádzania systému, výraznejšie zvýšiť náklady, napr. v súvislosti s rozšírením informačného systému, s úpravami procesného riadenia v spoločnosti a v neposlednom rade aj s preškolením zamestnancov, resp. v niektorých prípadoch aj s prijatím nových zamestnancov.

Vypočítať rýchlosť návratnosti takéhoto riešenia nie je možné vzhľadom na to, že výpočet by závisel od veľkosti spoločnosti, od počtu pohľadávok, ako aj ďalších nevyhnutých zmien.

Vo všeobecnosti platí, že v procese implementácie nového riešenia, ktoré by prinieslo efektívnejšie vymożenie pohľadávok, by mala obchodná spoločnosť pamätať na tieto skutočnosti:

- ⇒ Sprehľadniť a vyhodnocovať vymáhanie pohľadávok
- ⇒ Zlepšiť komunikáciu s dlžníkmi
- ⇒ Skrátiť čas na spracovanie prípadov, zvýšiť množstvo vybavených prípadov
- ⇒ Zjednotiť upomienkový a vymáhací proces, súdnou a mimosúdnou cestou v súlade s platnou legislatívou
- ⇒ Zlepšiť komunikáciu s externými partnermi (napríklad v podobe automatizovaného odovzdávania údajov)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Poznámka autora:

Vzhľadom na to, že autor bakalárskej práce mal možnosť participovať na tvorbe takéhoto systému v jednej veľkej spoločnosti, informácie uvádzané v tejto kapitole sú stručným súhrnom autorových vlastných poznatkov získaných pri uvádzaní takéhoto systému do praxe. Ďalším dôvodom, prečo bude v tejto časti práce menej odkazov na odbornú literatúru je skutočnosť, že publikácia, ktorá by sa venovala výlučne efektívnemu vymáhaniu pohľadávok, nebola doteraz vydaná.

2.1 Pozadie problému:

Stredne veľká telekomunikačná spoločnosť, ktorá pôsobí v Slovenskej republike i v Českej republike, stála pred niekoľkými rokmi pred novou výzvou. Jej hlavným cieľom bolo upraviť procesne riadenie pohľadávok s dôrazom na ich efektívne vymożenie.

Napriek tomu, že spoločnosť, v ktorej autor práce pôsobil, mala výborne spracovanú prevenciu vzniku pohľadávok (spôsoby boli zmienené v predchádzajúcej kapitole), napríklad v podobe lustrácie subjektov prostredníctvom registrov ešte pred uzavretím zmluvného vzťahu, či nastavením systému zmluvných pokút v prípade, ak si subjekty neplnili stanovené povinnosti, neubránila sa úplne vzniku pohľadávok.

Táto spoločnosť preto hľadala možnosti, ktoré jej prinesú pokiaľ možno čo najväčšie finančné uspokojenie. Pred zavedením systému vymáhania pohľadávok postupovala všetky svoje pohľadávky po lehote splatnosti automaticky dohodnutému zmluvnému partnerovi. To síce prinášalo výhody v možnosti rýchleho odpisu pohľadávky, avšak spoločnosť od takejto špecializovanej firmy dostala len zlomok hodnoty zo skutočnej pohľadávky. Práve veľmi nízke percento zo sumy pohľadávky, ktorá bola špecializovanou firmou vyplácaná, bolo dôvodom na zavedenie interného systému, ktorý sa venoval vymáhaniu pohľadávky.

Spoločnosť, v ktorej autor práce pôsobil, bola spočiatku konzervatívna a jej vedenie rozhodlo, že sa pokúsi pohľadávky vymáhať samočinne, prostredníctvom klasických papierových upomienok, a v prípade zlyhania tejto možnosti podaním na súd.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Spočiatku sa zdalo, že tento systém bude výhodný, keďže upomínanie bolo do istej miery úspešné (celková úspešnosť na úrovni 40 %). Horšia situácia nastala v prípade, ak malo ísť o podania na súd a následné vymáhanie pohľadávok. Vzhľadom na obmedzený počet zamestnancov právneho oddelenia a ďalšie náklady sa tento postup neujal, keďže dodatočne získané prostriedky smerovali na súdne konania spoločnosti a nepriniesli želaný efekt.

Zo strany exekutívy boli vybrané oddelenia poverené, aby spoločne vypracovali projekt, ktorý by zabezpečil efektívny systém vymoženía pohľadávok.

Na základe komunikácie so všetkými zainteresovanými oddeleniami spoločnosť vypracovala dokument s názvom „Efektívny systém vymáhania pohľadávok“ a v rôznych podobách (v závislosti od typu oddelenia – napr. pre zákaznícke, marketingové, či finančné oddelenie) boli spracované detailné príručky pre zamestnancov.

Fázy overovania zákazníkov zostali rovnaké, avšak postup vymáhania pohľadávky po splatnosti sa výrazne „na ich mieru“ individuálne upravil.

2.1.1 Zúčtovacie obdobie

Predstavuje základný pilier, od ktorého sa odvíjal proces vymáhania pohľadávok. Obdobie totiž definovalo termín vystavenia faktúry, jej splatnosti, ako aj ďalších s tým súvisiacich úkonov a lehôt, ktoré sa odvíjajú práve od zúčtovacieho obdobia.

Pre správny systém riadenia platieb, ako aj pohľadávok, vzhľadom na množstvo zákazníkov spoločnosť využíva väčšie množstvo zúčtovacích období, pričom fakturačný cyklus je 1 mesiac pre každé obdobie a doba splatnosti faktúry je 15 dní od ukončenia zúčtovacieho obdobia.

1. zúčtovacie obdobie - 1. deň mesiaca - 31., resp. posledný kalendárny deň mesiaca
2. zúčtovacie obdobie - 15. - 14.dňa nasledujúceho mesiaca

Splatnosť 1. fakturačného cyklu je 15. deň v mesiaci.

Splatnosť 2. fakturačného cyklu je 30. deň v mesiaci.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

90 % klientov uhradí faktúru v lehote splatnosti.

Po uzavretí zúčtovacieho obdobia, najneskôr do 3 dní, sú zákazníkom spoločnosti zasielané informácie o celkovej dlžnej sume, a to v závislosti od preferencií zákazníka:

- formou poštovej poukážky,
- elektronicky,
- iným spôsobom.

Zákazníci uhrádzajú dlžnú sumu v závislosti od ich voľby:

- poštovou poukážkou,
- bankovým prevodom,
- inkasným príkazom,
- priamou platbou na obchodnom mieste spoločnosti.

V tejto fáze je potrebné uviesť, že spoločnosť musí aj v snahe predchádzať vzniku pohľadávok včas informovať zákazníkov najmä o nasledujúcich skutočnostiach :

- o dobe splatnosti,
- o celkovej fakturovanej sume,
- o bankových informáciách (číslo účtu, variabilný symbol)
- a o forme/spôsobe úhrady záväzku.

Vymáhanie pohľadávok, ktoré neboli zaslané v termíne splatnosti:

2.1.2 Krátka textová správa – SMS upozornenie

V prípade, ak na účte spoločnosti nie sú ani na tretí deň po splatnosti pripísané finančné prostriedky, spoločnosť zasiela dotknutým zákazníkom SMS informáciu o nutnosti úhrady dlžnej sumy najneskôr do 2 dní od doručenia textovej správy. Týmto krokom spoločnosť pripomenie zákazníkovi ich záväzok a zároveň šetrí svoje finančné náklady, lebo zasielanie papierových upomienok je finančne niekoľkonásobne náročnejšie (servisné náklady, poštovné a pod.).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Cieľom zaslanej SMS správy je vysporiadať pohľadávky od zákazníkov, ktorí majú záujem o ich úhradu a svoj záväzok si nesplnili, napr. z časových či iných dôvodov.

Na túto formu zareagoval 45 % zákazníkov, ktorí neuhradili faktúru v lehote splatnosti.

2.1.3 Papierová upomienka

Ak zákazník nezareaguje na SMS upomienku, alebo mu ju nie je možné doručiť, tak mu spoločnosť zašle na šiesty deň po splatnosti riadnej faktúry papierovú upomienku. Jej splatnosť je 7 dní.

Pripomeňme si, že v prípade, ak klient na túto upomienku nezareaguje a faktúru neuhradí, je jeho pohľadávka po splatnosti 14 dní od vystavenia riadnej faktúry.

Prax ukázala, že na túto formu zareaguje 25 % všetkých klientov, ktorí neuhradili faktúru v lehote splatnosti.

Papierová upomienka v tomto prípade vzbudzuje väčší psychologický rešpekt u zákazníka. Klienta ňou spoločnosť upozorní na vzniknutú pohľadávku, ale zároveň ho prvýkrát informuje aj o sankciách, ktoré môže nastať, ak zákazník dlžnú sumu neuhradí. Ďalšou výhodou je, že ak by z nejakého dôvodu SMS správa nezastihla jeho príjemcu (dlžníka), tak ten sa o svojej nesplatennej pohľadávke dozvie, prostredníctvom tejto formy upomínania.

Okrem aktívneho vymáhania spoločnosť zároveň klienta, ktorý dlžnú sumu v stanovenom termíne neuhradí, zapíše do príslušného „registra“. Práve samotný zápis tak môže klientovi spôsobiť ďalšie komplikácie v prípade, ak by chcel uzatvoriť zmluvu s inými účastníkmi, ktorí sú členmi príslušného registra.

2.1.4 Priamy kontakt s pracovníkom telefonického centra

Ak klient neuhradí ani na upomienku, tak spoločnosť telefonicky osloví zákazníka. V tomto prípade sa mu snaží vysvetliť vzniknutý problém a zároveň zisťuje aj spätnú väzbu od klienta, prečo, z akého dôvodu neuhradil dlžnú sumu. V tejto fáze upomínania klienta, ak sa zistia aj prípadné nezrovnalosti v riešenom vzťahu, dochádza aj k čiastočnému riešeniu reklamácií

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

klienta, ak sa napr. zistí, že celková pohľadávka neodráža správnu sumu. Ak zákazník neuhradí požadovanú sumu, dochádza v tomto štádiu k prerušeniu poskytovania služieb.

Prax ukázala, že na túto formu upomínania zareaguje 20 % všetkých klientov, ktorí neuhradili faktúru v lehote splatnosti. Ak klient nezareaguje ani na túto formu upomínania, jeho pohľadávka je v omeškaní zväčša 30 dní.

Spoločnosť zvolila strategicky priamy kontakt až v závere upomínacieho procesu. Operátor je už na zákazníka dôraznejší, ale empatický a za určitých okolností pri tomto spôsobe dáva spoločnosť operátorovi právomoci, aby umožnil klientovi uhradiť záväzok na dve splátky. Prvú, 50 %-tnú do dvoch dní od telefonátu, zvyšnú sumu v nasledujúcom zúčtovacom období. Tým sa spoločnosť snaží aj aktívnejšie komunikovať a pristupovať k „problémovým klientom“, ale na druhej strane požaduje od nich, aby minimálne polovicu záväzku uhradili okamžite, max. do 2 dní priamym vkladom v banke, kde má spoločnosť vedený účet. Platba poštovou poukážkou, vzhľadom na dlhú dobu spracovania poštou, už nie je možná.

Ak suma stále nie je uhradená, spoločnosť prestane zákazníkovi poskytovať služby (zákazník je odpojený).

2.1.5 Pokus o zmier

Ak pohľadávka nie je uhradená ani po telefonickej výzve, spoločnosť prostredníctvom doporučenej zásielky oznámi zákazníkovi, že ak ani do náhradnej 15 dňovej lehoty neuhradí celú dlžnú sumu, ako aj zmluvnú pokutu a úroky z omeškania, tak mu vypovie zmluvu k termínu, ktorý je uvedený v písomnej výzve. Zároveň zákazníkovi pripomína, že vypovedaním zmluvy nezaniká právo na úhradu pohľadávok, ktoré vznikli do dňa výpovede.

Klient je tiež informovaný, že ak pohľadávku neuhradí, bude postúpená inkasnej spoločnosti. Uvedený dokument sa zasiela formou doporučenej zásielky, čo ešte viac znásobuje jej „psychologickú“ dôležitosť.

Prax ukázala, že na túto formu zareaguje 5 % zákazníkov, ktorí neuhradili faktúru v lehote splatnosti. V tejto dobe je už klient v omeškaní približne 45 dní.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.1.6 Postúpenie na inkasnú agentúru

Približne 5 % všetkých pohľadávok skončilo v tomto systéme ako nezaplatených. Vzhľadom na to, že počet pohľadávok bol už v tejto situácii zanedbateľný, spoločnosť sa rozhodla, že túto pohľadávku nebude vymáhať súdne, ale postúpi ju na inkasnú agentúru. Dôvodom takéhoto rozhodnutia bola snaha spoločnosti vyhnúť sa prípadnej negatívnej publicite (reklame), ak by „nespokojní zákazníci“ svoj prípad medializovali. Postúpenie pohľadávky na inkasnú agentúru bolo výhodnejším riešením pre obchodnú spoločnosť aj preto, že jej umožnilo okamžite odpísať hodnotu pohľadávky.

Do spôsobu vymáhania postúpenej pohľadávky už spoločnosť nemala možnosť zasiahnuť, ani ju ovplyvniť. Podľa neskorších zistení autora tejto bakalárskej práce inkasná agentúra zaslala klientovi celkovo 3 upomienky priamo pod svojou hlavičkou. Ak na ne zákazník nereagoval, pohľadávku vymáhala súdne a potom prostredníctvom súdneho exekútora.

2.2 Efektivita

Samotná efektivita tak spočíva vo vhodne nastavenom spôsobe prístupu k pohľadávkam.

Pokiaľ chce spoločnosť efektívne vymôcť svoju pohľadávku, musí v spoločnosti nastaviť a zaviesť také pravidlá, aby bol tento krok úspešný.

Efektívny proces tak musí v sebe zahŕňať proces aktívnej, zato však dôraznej komunikácie s dlžníkom, ako aj prepracovaný proces jej administrácie zo strany poverených zamestnancov až po vedenie spoločnosti.

Zamestnanec na každej úrovni musí byť informovaný o presných procesných úkonoch, ako naložiť s pohľadávkou v jednotlivých kategóriách (podobne, ako to bolo uvedené v prípadovej štúdií vyššie).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Prístup k efektívnemu vymáhaniu pohľadávok by nemal byť zamestnancom k dispozícii ako jednotný dokument (manuál). Autor tejto bakalárskej práce zastáva názor, že ide o strategický prístup vedenia spoločnosti a preto by spracovaný systém nemal byť „voľne dostupný“ zamestnancom. Zamestnanec by mal poznať len tie informácie, ktoré sú pre neho z hľadiska vymáhania pohľadávky relevantné.

V rámci zvyšovania efektivity pri vymáhaní pohľadávok je určite nevyhnutné vhodne nastaviť informačný systém, ktorý musí byť schopný zvládnuť celkovú správu pohľadávok presne tak, ako je definované v systéme.

V neposlednom rade netreba zabúdať ani na fakt, že efektívny systém vymáhania pohľadávok musí rešpektovať príslušné zákonné ustanovenia a musí byť v súlade s dobrými mravmi.

2.3.1 Zavádzanie systému efektívneho vymáhania pohľadávok

Pri implementácii systému efektívneho vymáhania pohľadávok treba pamätať na fakt, že pohľadávky sú organickou súčasťou spoločnosti, netýkajú sa len jedného či dvoch oddelení (napríklad finančného či právneho), ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. V prípade, ak spoločnosť stojí pred otázkou, kde začať, ak chce vhodne nastaviť proces vymáhania, je nutné práve komunikačne premostiť všetky oddelenia v rámci spoločnosti.

Každé oddelenie môže priniesť vlastný pohľad na danú problematiku, čo môže byť v konečnom dôsledku veľkým prínosom pri definovaní stratégie efektívneho vymáhania pohľadávok.

Podľa Petra Daniela¹⁹ by tak spoločnosť pri zavádzaní systému vymáhania pohľadávok mala byť schopná zodpovedať na základné otázky, najmä do akej miery sa môže pohľadávkam venovať, koľko ľudského kapitálu je spoločnosť ochotná na tieto aktivity vyčleniť.

¹⁹ DANIEL P.; (2011); Oplatí sa zriadiť útvar správy pohľadávok v podniku?; [online], [cit. 2012-04-23].

Dostupné z WWW: < <http://www.financnymanazment.sk/Oplati-sa-zriadiť-utvar-spravy-pohladavok-v-podniku/>>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Ďalej netreba zabudnúť na určenie lehôt, ktoré sú, ako bolo uvedené v predchádzajúcej časti, kľúčovými pre ďalšie narábanie s pohľadávkami.

Ďalšia otázka, ktorá by mala byť zodpovedaná, je dohodnutie stratégie; čo v prípade, ak spoločnosť interne nebude schopná pohľadávku vymôcť, či ju postúpi inému subjektu, alebo si ju bude vymáhať súdne. Nemenej dôležitou otázkou sú aj skutočnosti, či sa zriadi v spoločnosti špecializované oddelenie, kto bude mať na starosti proces spätnej kontroly a podobne.

V prípade, ak napriek úsiliu nebude spoločnosť schopná vymôcť pohľadávku od dlžníka, je nutné určiť, či bude spoločnosť pohľadávku vymáhať súdne (prostredníctvom súdneho exekútora), alebo z pohľadu spoločnosti mimosúdne, napríklad tak, že ju postúpi iným spoločnostiam, resp. uzavrie dohodu o správach pohľadávok so špecializovanými spoločnosťami.

2.3.2 Exekúcia ako spôsob vymáhania pohľadávok

Aj keď existuje veľa iných spôsobov, ako sa „zbaviť pohľadávok“, je stále pomerne veľké množstvo najmä veľkých spoločností, ktoré využívajú možnosť uspokojovania pohľadávok prostredníctvom súdneho exekútora. V súčasnosti sú to mobilní operátori, komerčné poisťovne a v neposlednom rade aj štátna správa.

V prípade úspešnej exekúcie sa totiž oprávnenému vráti celá suma pohľadávky navýšená o úroky a zároveň povinný zaplatí aj súdne trovy, trovy právneho zastúpenia, či odmenu exekútorovi.

To je pre spoločnosť výhodné, lebo sa jej tým vráti skoro všetky náklady, ktoré do exekúcie vložila, ba vďaka úrokom ešte aj viac. Na druhej strane sa však môžeme stretnúť s prípadmi, keď exekúcia nie je úspešná a exekútor zistí nemajetnosť povinného. Vtedy celú ťarchu exekúcie, jej trovy a odmenu exekútora za prácu znáša oprávnený.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Autor práce je toho názoru, že riešenie pohľadávok prostredníctvom súdneho exekútora využívajú v prevažnej miere väčšie spoločnosti. Tie totiž nepotrebujú okamžité finančné zdroje z uspokojenia pohľadávky, ktoré by mohli napríklad získať z jej postúpenia. Takisto dokážu z časti minimalizovať finančné náklady na trovy právneho zastúpenia, keďže potrebné dokumenty, bez ktorých by exekúcia nemohla byť realizovaná (napr. návrh na vydanie platobného rozkazu), im zabezpečujú interné právne oddelenia.

Účelom exekúcie je nútená realizácia exekučného titulu (právoplatného a vykonateľného rozhodnutia) do majetkových práv dlžníka. Exekúcia sa uskutočňuje za podmienok a predpokladov vymedzených procesnými predpismi a zákonom. V podstate ide o proces zabezpečený štátnym donútením, ak nebola uložená povinnosť splnená dobrovoľne. Exekúciu vykonáva súdny exekútor. Je to štátom určená a splnomocnená osoba, ktorej štát zveril časť oprávnení prislúchajúcich do právomoci všeobecných súdov na nútený výkon súdnych a iných rozhodnutí.²⁰ Exekútor má pri výkone funkcie postavenie verejného činiteľa. Jeho úlohou je vymoženie pohľadávky alebo naplnenie inej uloženej ale dobrovoľne nesplnenej povinnosti.

„Priemerná úspešnosť exekúcie sa podľa štatistík Českej exekútorskej komory pohybuje v rozpätí 30 – 40 %.“²¹

Vymáhanie pohľadávky prostredníctvom súdneho exekútora považuje autor tejto práce za efektívny systém, avšak najmä pre väčšie spoločnosti, ktoré nepožadujú plnenie ihneď, sú ochotné do určitej miery riskovať, že proces exekúcie nemusí byť výhodný, avšak na druhej strane im môže priniesť aj dodatočný zisk v podobe úrokov z omeškania. Taktiež v prípade úspešnej exekúcie, ako už bolo uvedené, všetky poplatky súvisiace s exekúciou znáša povinný a pre spoločnosť tým prakticky nevznikajú žiadne náklady.

²⁰ Zákon 233/1995 Zbierky zákonov /slovenskej- pozn. autora/ v znení neskorších noviel, § 2

²¹ TVRDKOVÁ, J. (2011); Súdny exekútor a vymožitelnosť práva, Bratislava, SKE, s.38

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.3.3 Pohľadávka v konkurze(insolvenčnom) konaní

Pre komplexnosť informácií uvádzame túto podkapitolu iba informatívne. Cieľom konkurzu je speňaženie majetku úpadcu, teda spoločnosti, ktorá už nie je schopná uspokojovať svojich veriteľov. Samotné prihlásenie pohľadávky veriteľa do konkurzu sa riadi príslušnými právnymi predpismi. Uspokojenie pohľadávok z konkurzu je však veľmi malé a pohybuje sa okolo 8 %. V prípade, ak je na dlžníka vyhlásený konkurz, jedinou možnosťou, čo i len čiastočného uspokojenia pohľadávky je jej získanie len z takto prerozdeľovaného majetku dlžníka.

2.3.4 Mimosúdne vymáhanie pohľadávok

V rámci mimosúdneho vymáhania pohľadávok spoločnosti najčastejšie postúpia svoju pohľadávku inému subjektu. Tento systém je veľmi efektívny najmä pre spoločnosti, ktoré chcú pohľadávku čo najskôr odpísať a požadujú aspoň čiastočné plnenie z nej. Najväčšou nevýhodou pri postúpení pohľadávky je fakt, že spoločnosť dostane od subjektu, na ktorý pohľadávku prevádza, len čiastočné plnenie, pričom v prípade, ak by pohľadávku vymáhala, napr. prostredníctvom exekútora, by vymožená suma mohla byť niekoľkokrát vyššia.

Pre menšie spoločnosti je však tento postup výhodný vzhľadom na to, že sa môžu plne koncentrovať na predmet svojej činnosti; odpis pohľadávky je tak pre nich najvýhodnejšou formou.

2.3.5 Správa (Inkaso) pohľadávok

V tomto prípade, na základe mandátnej zmluvy, veriteľ splnomocní spoločnosť, aby vykonávala inkaso jeho pohľadávky. V tomto prípade, bude spoločnosť podnikať všetky kroky, aby došlo k uspokojeniu pohľadávky. Výhodou tohto spôsobu je, že veriteľ zostáva celú dobu majiteľom pohľadávky. Inkasná spoločnosť za vymoženie pohľadávky vyberá províziu vo výške okolo 5 % z jej hodnoty. Tento spôsob môže byť veľmi výhodný pre menšie aj stredne veľké spoločnosti.

Správu pohľadávok môžu spoločnosti využiť v snahe optimalizovania činností a sústredenia sa na hlavný cieľ podnikania. Vykonávajú špecializované typy spoločností, ktorých hlavným

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

cieľom je riešenie pohľadávok. Samotné spravovanie pohľadávok tak tvorí ich evidenciu, vrátane informácií o došlých platbách, tlače a distribúciu upomienok, vrátane telefonického kontaktu, s cieľom riešenia pohľadávok, kontinuálny dohľad nad platobnou morálkou klienta, či sledovanie a vyhodnocovanie bonity klienta.

Výhodou je najmä zníženie počtu a aktívne riešenie existujúcich pohľadávok a aj prevencie ich vzniku.

Aj keď je tento typ správy finančne náročnejší, môže byť výbornou alternatívou pre spoločnosti, ktoré nemajú peniaze, aby sa stali členmi rôznych, už spomínaných registrov, keďže tento model je finančne prístupnejší.

Možno teda povedať, že pri správe pohľadávok dochádza k ich mimosúdному vymáhaniu prostredníctvom externého subjektu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Záver

Predkladaná práca mala za cieľ oboznámiť čitateľa s aktuálnou, ale pomerne náročnou problematikou, ktorej predmetom je efektívne vymáhanie pohľadávok. Z predloženej práce vyplynulo, že dostatočnou prevenciou je možné vznik pohľadávok nielen výrazne znížiť, ale aj minimalizovať na želanú úroveň.

V úvode práce boli spomenuté možnosti efektívneho manažmentu pohľadávok. Tie mali za cieľ vytvoriť také podmienky, ktoré by možno čo najviac eliminovali vznik pohľadávok po lehote splatnosti.

V prípade vzniku nesplateného záväzku sa dostáva obchodná spoločnosť do dilemy, ako má naložiť s pohľadávkou. Model, ktorý bol v predloženej práci publikovaný, poukázal na skutočnosť, že ak je systém vymáhania pohľadávok vhodne nastavený, spoločnosť je schopná veľké percento pohľadávok po ich splatnosti vymôcť si sama bez toho, aby musela žiadať o súčinnosť iné subjekty, čo by pre ňu znamenalo dodatočné náklady.

Vhodne nastavený model by mal akcentovať aktívnu a dôraznú komunikáciu s dlžníkom pri vopred presne zadefinovanom premyslenom procesnom a personálnom nastavení vymáhania pohľadávok.

V neposlednom rade musí byť systém efektívneho vymáhania pohľadávok nastavený tak, aby odrážal aktuálne právne prostredie a preferované hodnoty spoločnosti.

Každá obchodná spoločnosť má možnosť vybrať si z viacerých prístupov i spôsobov, ako riešiť vzniknutú pohľadávkou. Preto je iba na jej uvážení, aby podľa charakteru činnosti spoločnosti, druhu a výšky pohľadávky zvolila pre ňu najvýhodnejší a ekonomicky najmenej citlivý postup a spôsob.

Práve vhodne zvolený postup je kľúčový pri rozhodovaní o ďalšom osude pohľadávky. Jeho nesprávnou aplikáciou sa môže stať pohľadávkou nevymožiteľná, alebo môže stratiť na

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

hodnote.

Autor tejto bakalárskej práce skĺbením získaných teoretických vedomostí a praktických skúseností dospel k názoru, že nie je možné definovať jednotný „recept na úspech“ pre každú obchodnú spoločnosť, lebo ich postoj k pohľadávkam bude vždy závisieť od množstva faktorov, akými sú napr. počet pohľadávok, ich hodnota, firemná stratégia a podobne.

Autor sa na základe vlastnej skúsenosti domnieva, že pre menšie a stredne veľké obchodné spoločnosti, pri ktorých sa predpokladá väčšie množstvo pohľadávok v menších hodnotách, je najvýhodnejšie vymáhať pohľadávku prostredníctvom vlastných zdrojov a až v prípade neúspechu postúpiť pohľadávku inej, špecializovanej spoločnosti.

Vymáhanie pohľadávok prostredníctvom exekútora môže byť neraz zdĺhavé, bez zaručeného výsledku, čo firmám v tejto sfére môže značne odčerpávať energiu, ktorú by mohli využiť na dosahovanie výsledkov v predmete svojej činnosti.

Ak má však obchodná spoločnosť pohľadávok menej a majú vyššiu hodnotu, môže byť pre ňu vymáhanie prostredníctvom súdneho exekútora výhodnejšie riešenie. Najmä z pohľadu, že istina bude zvýšená aj o príslušenstvo (v podobe napríklad úrokov z omeškania) a v prípade úspešnosti exekúcie spoločnosť dostane zaplatené aj všetky poplatky, ktoré súviseli s výkonom súdneho rozhodnutia. Taktiež malý počet pohľadávok nevyžaduje denný záujem a kontakt s exekútorom, čo neodčerpáva obchodnej spoločnosti ani čas súvisiaci s riešením pohľadávky.

Iná situácia však môže nastať vo veľkých spoločnostiach. Tie majú zväčša špecializované oddelenia na vymáhanie pohľadávok a dostatočne personálne zabezpečené právne oddelenia. Veľká spoločnosť nebude mať problém obrátiť sa so žalobou na súd a následne pohľadávku ďalej vymáhať. Takéto spoločnosti nepotrebujú pohľadávky rýchlo odpísať, nemajú problém s likviditou, preto na vymoženie pohľadávky si môžu počkať aj dlhšiu dobu.

Napriek tomu aj niektoré veľké spoločnosti (napríklad banky) nevymáhajú svoje pohľadávky priamo, ale ich postupujú iným (najčastejšie dcérskym) spoločnostiam. Dôvod je jednoduchý.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vymáhanie pohľadávok nie je príjemné pre dlžníka, ani pre veriteľa. Preto z dôvodu možnej a neželanej negatívnej publicity pohľadávku prevedú na inú spoločnosť, ktorá ďalej pokračuje v procese vymáhania.

Efektívny spôsob vymáhania pohľadávok predstavuje dynamicky sa meniacu tému. Otázkou na zamyslenie preto zostáva, aké perspektívy a nové riešenia tu môžeme očakávať. Budú to rozrastajúce sa registre s pozitívnymi, ako aj negatívnymi záznamami o klientoch, alebo klienti budú k ich riešeniu pristupovať úplne inak, možno mierne konzervatívnejšie?

Autor bakalárskej práce je toho názoru, že dynamický rozvoj informatiky, akého sme svedkami najmä v poslednej dobe, prinesie výrazný posun aj pri riešení problému s vymáhaním pohľadávok. Pri správe pohľadávok, či pri vzniku interného hodnotiaceho modelu klienta v rámci spoločnosti, získajú ešte výraznejšie postavenie nové informačné systémy. Práve oni umožnia dostať do praxe do najmenších podrobností prepracované spôsoby vymáhania pohľadávok založené na povýšení serióznosti nad neserióznosťou, čiže na uprednostnení klientov s včasným plnením záväzkov pred klientmi, ktorí dohodnuté podmienky nerešpektujú.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Použitá literatura

Primárne zdroje:

Obchodní zákoník: *Úplné znění zákona č. 513/1991 Sb.* v znení neskorších noviel;

Občiansky zákoník, *Úplné znění zákona č. 40/1964 Sb.* v znení neskorších noviel;

Monografie:

Bařinová, D., Vozňáková, I. *Pohledávky – vzory podání a smluv*. Praha:

GRADA Publishing a. s., 2. aktualizované vydání, 2003, ISBN 80-247-0581-8

Bařinová, D., Vozňáková, I. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*.

Praha: GRADA Publishing a. s., 3. rozšířené vydání, 2007, ISBN 978-80-247-1816-3

Drbohlav, J. Pohl, T. : *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

Dvořák J.; *Aktuálne otázky k zaisteniu práv v českej právnej teórii a praxi*;; Bratislava, Iura Edition, 2002, ISBN 80-89047-54-8

Dvořák, P; *Bankovníctví*., Praha, VŠE, 2008, ISBN 80-7079-585-9.

Harumová A.; *Ohodnocovanie pohľadávok*, Bratislava, Edícia Ekonómia, 2002, ISBN 80-89047-45-9

Ivaniga P. a kol.; *Pohľadávky* ; Žilina Poradca, 2001, ISBN- nie je uvedené

Jiménez, G.; *Základy exportu a importu*, Bratislava. Slovenská obchodná a priemyselná komora, 1999, ISBN 80- 85588-67-6

Jiříček, P.; *Platobný a zúčtovací styk*, Karviná, OPF, 2002, ISBN 80-7248-136-3

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Marek, P.; *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha, Ekopress, 2009, ISBN 978-80-86924-49-1

Novotný, P.; *Učebnice Finanční účetnictví*, Praha, VŠEM, 2007, ISBN 978-80-86730-16-5

Oravec, P.; *Zahraničný platobný styk*, Bratislava, ELITA, 1992; ISBN- 80-888-1021-3

Pilátová, J., Richter J.; *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. 2. vydání. Olomouc, ANAG, 2011, ISBN 978-80-7263-678-5

Ryska, R.; *Slovník základních pojmů z práva*, Praha, Nakladatelství Fortuna, 2007, ISBN 978-80-7168-991-1

Schelleová, I.; *Exekuce*, Ostrava, KEY Publishing s.r.o., 2008, ISBN 978-80-87071-91-5

Smejkal V.; *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Computer press, Praha, 2006, ISBN 80-24730-51-0

Švarc, Z.; *Smluvní vztahy při podnikání.*, Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-070-9.

Tvrdková J.; *Súdny exekútor a vymožitelnost' práva*, Bratislava, SKE, 2011 ISBN 978-80-89415-05-2

Vaigert, D., Philippi, T., Riško, P., Navrátilová, H.: *Pohledávky- Právní příručka věřitele*, Brno, Computer Press, a.s., 2006, ISBN 80-25108-81-3

Valach, J. .: *Finanční řízení podniku*, Praha, EKOPRESS, 1999, ISBN 80-90199-16-0

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Internetové zdroje:

Daniel P.; (2011); Oplatí sa zriadiť útvar správy pohľadávok v podniku? ; [online], [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: < <http://www.financnymanazment.sk/Oplati-sa-zriadiť-utvar-spravy-pohladavok-v-podniku/>>

Fogta R.; Ako efektívne riadiť pohľadávky, 2012; [online], [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: < <http://www.financnymanazment.sk/2012/1-2012/Ako-efektivne-riadiť-pohladavky/>>

Hutlová H.; Řízení pohledávek, 2011; [online], [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://dumfinanci.cz/ekonomika/rizeni-pohledavek/>>

Riadenie pohľadávok, [online], [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: < <http://www.bpx.cz/sprava-pohledavek-rizeni/>>

Směnky ; [online], [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.zbynekmlcoch.cz/info/vzory_pravnich_smluv/smlouvy_dohody_a_zaloby_zdarma_ke_stazeni.html/>

SOLUS [cit. 2012-04-23] [online], Dostupné z WWW: <<http://www.solus.cz/>>
[online],

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Príloha 1

Vzor zmenky

SMĚNKA

V.....dne

Místo a datum vystavení (měsíc slovy)

Za tuto směnku zaplatím dne

Datum splatnosti (měsíc slovy)

na řad

Kč hal

Částka slovy

Splatno v

Místo placení

Výstavce:

Jméno (název)

RČ, IČO

Adresa, sídlo

Podpis, razítko

Zdroj dat : Směnky ; [online], [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW:

<http://www.zbynekmlcoch.cz/info/vzory_pravnich_smluv/smlouvy_dohody_a_zaloby_zdarma_ke_stazeni.html>