MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ – INKASO POHLEDÁVEK

bakalářská práce

vypracoval: **Erik Kubelka**
studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Michal Černý, PhD.**
akademický r ok: **2007 / 2008**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně a veškerá použitá literatura a další prameny jsou uvedeny v seznamu.

Datum odevzdání: 30. dubna 2008

.....

podpis diplomanta

Poděkování:

Děkuji tímto Mgr. Michalovi Černému za cenné rady a pomoc s bakalářskou prací.

„PER DAMNUM PLURES EFFECTI SUNT SAPIENTES[1]“

H. Walther

1 Obsah

1 OBSAH 5

ÚVOD 7

1 KRIZOVÝ MANAGEMENT POHLEDÁVEK 11

1.1 DEFINICE A POPIS KRIZOVÉHO MANAGEMENTU 11
1.2 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ 13
1.3 PROCESNÍ CHARAKTERISTIKA KRIZE A JEJÍ ROZVRSTVENÍ 13
1.3.1 Potencionální krize 14
1.3.2 Latentní krize 14
1.3.3 Akutní krize 14
1.3.4 Nezvladatelná krize 15

2 CHARAKTERISTIKA A ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK 16

2.1 MANAGEMENT ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK 16
2.2 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ V ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK 17
2.2.1 Ochranné zajištění pohledávek 19
2.3 SMLUVNÍ USTANOVENÍ POHLEDÁVEK 19
2.4 POHLEDÁVKY V ÚČETNÍCH PŘEDPISECH 20
2.4.1 Hotovostní cyklus pohledávek 21
2.5 POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK 22

3 PRÁVNÍ ANALÝZA POHLEDÁVEK A JEJÍ ASPEKTY 24

3.1 PRÁVNÍ ASPEKTY POHLEDÁVEK 24
3.2 PRÁVNÍ ANALÝZA POHLEDÁVEK 24
3.3 KRIMINALIZACE VĚŘITELE DLUŽNÍKEM 25

4 JENDOLTIVÉ KROKY PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK 27

4.1 HARMONOGRAM VYMÁHÁNÍ 27
4.2 ORGANIZACE VYMÁHÁNÍ 28
4.3 ZAHÁJENÍ VYMÁHÁNÍ 28
4.4 KDO BUDE VYMÁHAT? 28
4.5 NÁKLADY NA VYMÁHÁNÍ 29
4.6 VYMÁHÁNÍ JIŽ VYFAKTUROVANÝCH ČÁSTEK U POHLEDÁVEK 29
4.7 ZÁLOHA 30
4.8 FUNKCE ZÁSTAVNÍHO PRÁVO 30
4.9 ZAJIŠŤOVACÍ PŘEVOD PRÁVA 30
4.10 UZNÁNÍ ZÁVAZKU NOTÁŘSKÝM ZÁPISEM 31
4.10.1 Exekutorský zápis s přímou vykonatelností 31

5 FORMY INKASA POHLEDÁVEK 32

5.1 SOUDNÍ VYMÁHÁNÍ 32
5.2 ROZHODČÍ ŘÍZENÍ 32
5.3 EXEKUČNÍ VYMÁHÁNÍ 32
5.4 KONKURS 33
5.5 MIMOSOUDNÍHO VYMÁHÁNÍ A JEHO ZPŮSOBY 34
5.5.1 Telefonické vymáhání 34
5.5.2 Osobní kontakt 35
5.5.3 Korespondenční vymáhání 36
5.5.4 Nátlakové vyjednávání 36
5.5.5 Publikace 37
5.5.6 Vzájemné uznání pohledávek 37
5.6 POSTOUPENÍ POHLEDÁVEK 38
5.6.1 Factoring 39
5.6.2 Forfaiting 40
5.6.3 Sekuritizace 40
5.7 KAPITALIZACE POHLEDÁVEK 41

6 TYPOLOGIE DLUŽNÍKŮ 42

6.1 DLUŽNÍK „NEÚSPĚŠNÝ PODNIKATEL“ 42
6.2 DLUŽNÍK – ŽIVNOSTNÍK 42
6.3 DLUŽNÍK / PODVODNÍK – PODNIKATEL 43
6.4 DLUŽNÍK / „PODVODNÍK“ - S.R.O. 43
6.5 HYPOTEČNÍ DLUŽNÍK 44
6.6 SPOTŘEBITELSKÝ DLUŽNÍK 44
6.7 DLUŽNÍK ZE SMĚNKY 45
6.8 DLUŽNÍK ZE HRY 45

7 CENNÉ INFORMACE 46

7.1 ŠETŘENÍ V MÍSTĚ BYDLIŠTĚ 46
7.2 VEŘEJNÉ DATOVÉ ZDROJE 47
7.3 SPOLUPRÁCI S OSTATNÍMI SPOLEČNOSTMI 47
7.4 DLUŽNÍK A JEHO BEZPROSTŘEDNÍ OKOLÍ 48

8 VÝHODY PODNIKÁNÍ V ZAHRANIČÍ PRO INKASUJÍCÍ SPOLEČNOSTI 49

8.1 ČESKÁ SPOLEČNOST 50
8.2 ANGLICKÁ SPOLEČNOST 50
8.3 AMERICKÁ SPOLEČNOST 51

9 PRAKTICKÁ ČÁST / MATEMATICKÁ ANALÝZA EFEKTIVNOSTI INKASA POHLEDÁVEK 53

9.1 ZÁKLADNÍ GRAFICKÁ ANALÝZA EFEKTIVNOSTI INKASA 53
9.2 EFEKTIVITA V CHOVÁNÍ INKASNÍ AGENTURY 57

ZÁVĚR 59

RESUMÉ: 60

CITACE 62

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY: 63

SEZNAM OBRÁZKŮ: 65

SEZNAM TABULEK: 65

SEZNAM GRAFŮ: 65

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je sumarizace obecných informací a předání empirických zkušeností autora vtahujících se k jedné z nejdůležitějších částí krizového řízení. V minulosti byly obvykle krize zapříčiněny válečnými konflikty, kdy se následně neúměrně zvyšovalo daňové zatížení tehdejší populace, stoupaly ceny potravin a vázal import strategických surovin. Obvykle po dobu válečného stavu býval export pozastaven do nepřátelských zemí. Tímto se dostávalo obyvatelstvo do krizové situace, kterou samo nemohlo ovlivňovat ve svůj prospěch. Již ve starém Římě, za občanské války vystupoval v této kritické záležitosti i aktivně G.J. Caesar, který dokonce sliboval pomoc každému, kdo by nemohl splácet dluhy a to prostřednictvím smírčího soudce[2]. Dříve byli králové, šlechtici a maršálové – vládcové. V dnešní době na jejích místo patří ministři, politikové, ekonomové, podnikatelé a manažeři. Ti, co jsou generální ředitelé jsou v současné době svým způsobem taktéž vládci. Mají neomezenou moc. Firemní prostředí lze za určitých podmínek přirovnat ke dvoru – termín firma používá autor této práce v ekonomickém, nikoliv však v právnickém obsahu. Jistý druh globalizace byl již za dob starého Říma – jednotný jazyk, měna, kapitálové propojení Říma s provinciemi a závislost zbytku světa na Římu. Ty samé globalizační pohnutky by se daly aplikovat na ambice Vatikánu – papežského stolce v 16. století a Svaté říše Římské národa...

Moderní manager krizového řízení by s velkou pravděpodobností postupoval procesně a systémově stejně jako tehdy Caesar, který kromě boje se zjevným nepřítelem, musel svádět bitvy a někdy dokonce bojovat tvrději o přežití na poli ekonomickém než válečném..

Obvykle se krize projeví nedostatkem likvidity. Velké zásoby jsou již minulostí – firmy se je naučili optimalizovat. Problém nejen malých a středních podniků jsou pohledávky po lhůtě splatnosti. Kvalitní a efektivní správa pohledávek hraje stejně významnou roli jako řízení kteréhokoli jiného aktiva. Kompletní a přesný přehled o všech pohledávkách a

schopnost vytěžit maximum neuhrazených částek při přijatelných nákladech na vymáhání mají zásadní význam pro likviditu společnosti, její ziskovost i hodnocení ze strany investorů. Na základě poznatků zveřejněných v této práci, si lze vypracovat poměrně jednoduchý podnikový systém, který umožní předcházet vzniku velkých a nedobytných pohledávek a tím minimalizovat podnikatelské riziko.

Firma 21. století, která chce obstát v konkurenčním soupeření, musí mít včas k dispozici kvalitní informace z externího i interního prostředí. Informace by měly být zpracovány přesně podle požadavků krizového manažera, jež s nimi pracuje. Nároky na podrobnosti informací vnášejí oproti minulosti nové pohledy na výstupy z informačního systému podniku, ve kterém tvoří účetnictví jeden ze subsystémů. Důležité je uplatnit základní znalosti knowledge managementu dále jen KM – znalost není to, co víme, ale to co umíme efektivně využít.

Krize firmy je buď závažná – ohrožující samostatnou existenci firmy, a nebo méně závažná, ale ohrožující základní cíle firmy. Obvykle přichází krize pomalu a to v případech zániku trhů, růstu nákladů, jenž nelze promítnout do tržní ceny, zvýšené fluktuace zaměstnanců, a nebo módní trendy. Nenadále a rázem přichází krize bez předchozího signálu – výbuch, povodeň, státní zásahy, vypovězení úvěru, nedobytná pohledávka apod.

Mezi typické zdroje krize mající pro společnost katastrofické následky patří soubor nedobytných pohledávek. Nejenže firma nedostane zaplaceno, ale navíc musí odvést DPH z nedobytné pohledávky a pro odpis pohledávky existují velmi přísná pravidla. Proto je žádoucí, vytvořit přehledný systém jak s nimi nakládat, rozdělit odběratele na základě znalostí do několika skupin podle jejich dosavadní platební disciplíny, dle velikosti a opakovanosti na dodávek a přiřadit jednotlivým skupinám platební podmínky a zajištění. Nejlepší a nejefektivnější ochranou před vznikem problémových pohledávek je jejich zabezpečení už před jejich vznikem, případně dobře připravit zajištění pohledávek pomocí tzv. zajišťovacích instrumentů – bankovní zárukou, dokumentární akreditiv a inkaso, exekutorským titulem, pojištěním pohledávky, směnkou, zajišťovacím převodem práv, zástavním právem apod.

Proto je potřeba si uvědomit, že klient, který je v prodlení s hrazením svých závazků, již není klient, ale dlužník. Je nezbytné vynaložit veškeré úsilí a všechny prostředky k tomu, aby své dluhy uhradil. Při inkasu je nutno dodržovat pouze zákony a platné nařízení, jiné ohledy na dlužníka brát nelze! Vymáhání musí být rychlé a důsledné. Vždy platí, že mimosoudní vymáhání je možné vést pouze po omezenou dobu a čím rychleji se přejde k vymáhání soudnímu a následně exekučnímu, tím lépe.
Inkasní společnosti zabývající se vymáháním pohledávek se řídí poměrně jednoduchými pravidly:

1. Neustálý a stupňující se nátlak na dlužníka
2. Důležitá je hotovost, pohledávka v jakékoliv formě je pouhý kus papíru
3. Vymáhání nebere ohled na stížnosti dlužníka.
4. Čím je pohledávka starší, tím je její inkaso nepravděpodobnější.

Podstatné si je uvědomit, že se zvyšujícím se stářím pohledávky prudce klesá úspěšnost inkasa. Z tohoto důvodu je potřebné mít vnitropodnikový systém IT, který dosavadní aktivity různých organizačních jednotek nahradí jednotným a systematickým přístupem, který jde napříč celou organizací. Na základě empirických zkušeností autora, je efektivita upomínkového řízení pohledávek předaných ke zpracování 1 měsíc po splatnosti okolo 91-94%, v období 6 – 12 měsíců po splatnosti se úspěšnost snižuje na 53-59% a po 13 měsících klesá na pouhých 18-26%. Proto je v zájmu věřitele, aby byly pohledávky po splatnosti řešeny co možná nejdříve a věřitelská společnost eliminovala jednu z největších překážek, která hraje proti ní – a to je čas, jenž nás dělí od zahájení inkasa.
Kdo výše uvedená pravidla nerespektuje, ten s velkou pravděpodobností bude muset získat zdroje na financování chodu a rozvoje podniku od třetí strany. Krizový manager si musí uvědomit, že v rukavičkách se záchran podniku, který je v krizi nedá dělat a taktéž se neudělá. V roce 1994 obdržel Bonnský profesor ekonomie Reinhard Salten, Nobelovu cenu za Teorii her. Ve své teorii popsal jednoduše, jak špinavě a nenávistně provozuje většina manažerů politiku vytěsňování, cenových válek a špionáže u konkurence. Jednoduše ji vědecky popsal, ospravedlnil a…

dostal Nobelovu cenu. Krizový management musí mít náskok před ostatními konkurenty, protože „Ti“ jsou zrovna v pozici již téměř vítězícího protivníka – konkurenta, mají dostatek nejen vlastních zdrojů, ale také mohou očekávat vstřícný přístup bankéřů, kteří rádi poskytnou hotovost k převzetí konkurentu a tím pádem získání většího podílu na trhu respektive až monopolu.

Krizové řízení nemá prakticky nic společného s demokratickým přístupem k rozhodování. Pokud do firmy nastoupí krizový manager, měly by být pozastaveny i pravomoce odborové organizace a krizový manager by měl převzít veškeré pravomoce a to s jediným cílem, jímž je vyvedení podniku z krize a nastolení standardizovaného fungování společnosti.

1 KRIZOVÝ MANAGEMENT POHLEDÁVEK

1.1 Definice a popis Krizového managementu

V dnešní době se dostává do popředí i tzv. krizový management, jehož úkolem je řešení vzniklých problémů, a to ať vnějších nebo vnitřních. Existují různé krizové plány, ale ty mohou obsáhnout maximálně vliv přírodních katastrof, jako jsou například povodně nebo požáry. Krizový scénář z důvodů mikroekonomických i makroekonomických vlivů nelze s 100% účinnosti předem připravit. V tomto okamžiku je nejdůležitější osobnost krizového managera, jeho vlastnosti a zkušenosti. Schopnosti zvládat mezní situace ovlivní v nemalé míře i lidské aspekty.

Krizové řízení je proces, obsahující preventivní opatření omezující vznik krize, vytváření IT systémů pro včasnou identifikaci krizového vývoje, zmírnění jejího dopadu a jejího rychlého a úspěšného zvládnutí.

V turbulencích současné ekonomiky a ekonomických vztahů existuje tzv. velká množina budoucích vztahů, jenž všechny nelze definovat. Nelze tedy aplikovat klasickou křivku životních cyklů výrobků, odvětví a firem, kde se předpokládá vznik, následně růst, poté stagnace a zánik. Kdykoliv při průběhu křivky může dojít k náhlé změně a tím buď k pádu k novému lokálnímu minimu anebo exponenciálnímu růstu. Krizi je tedy nutno brát hlavně jako impuls pro změnu. Důležitým prvkem je rozhodnutí, při krizovém řízení bývá každé rozhodnutí velmi rizikové, ale nejrizikovější je nedělat nic.

Přípravu preventivních opatření a rozhodovací proces definujeme následovně:

- identifikace nebezpečí
- určení výše nebezpečí

- jeho vyhodnocení a stanovení postupu řešení
- instalování kontrolního systému
- sledování vývoje rizika

Řešení problému především spočívá v odstraněních problému a to i přesto, že management či vlastníci budou otálet s provedením radikálních opatření – prodej divize, konec výroby produktu nebo i fůze. Musíme si uvědomit, že krizová situace se nevyřeší sama. Pokud management otálí, přichází nesystémové kroky a procesy:

- bezodkladná opatření jsou prováděna bez strategického konceptu a spotřebovávají dostupné zdroje a kapacitu firmy
- řešení krize se provádí externě a ne interně
- strategii chybí komplexní pojetí a je orientovaná na krátkodobé úspěchy
- zanedbává se vybudování budoucích ziskových oblastí
- chybí synergický efekt
- bojkot zaměstnanců u nově přijatých opatření

Z katastrof nebo havárie lze charakterizovat jednotlivé fáze následovně:

- vznik
- apatie
- šok - akceschopnost pro řešení vzniklé situace je omezena a prodlužuje se doba potřebná na odpovídající a adekvátní rekcí a dochází ke ztrátě času
- obnova akceschopnosti
- vlastní řešení krize

1.2 Krizový scénář

Na zvládání krizí jsou vypracovávány krizové scénáře. Jejich zaměření je hlavně k zvládání havárií a katastrof. Existují dva typy krizových scénářů. První se zaměřuje na přípravu krizových situací, které se již vyskytly. Druhý obsahuje i přípravu na potencionální situace, které se ještě nevyskytly. Krizový scénář v první řadě obsahuje především zmapování možných zdrojů krizí, které mohou být uvnitř i vně podniku, firmy. Dále dochází k ohodnocení možných hledisek s posouzením pravděpodobnosti vzniků krize a předpokládané výše rozsahu škody.

Na základě zjištěných skutečností se provede analýza jejíž výsledkem bude ohodnocení situace, zda je firma na vznik krize připravena a stanovení nutných kroků pro zvýšení prevence před předpokládanou krizí. Všechny provedené kroky mají za cíl rychlé odstranění nejzranitelnějších míst a zvyšování schopnosti reakce na potencionální krizový stav a snižování zranitelnosti a odstraňování slabých míst.

Důležitou roli hraje v krizovém scénáři je krizová komunikace. Špatná komunikace obvykle vždy způsobí větší škody než vlastní krizová situace. Kusá komunikace vede následovně ke vzniku pochybností a fám, v extrémních případech může vyvolat zmatek nebo paniku.

Zavedený krizový scénář umožňuje rychle a efektivně řešit krizi, a to ať už predikovanou nebo neznámou. Scénář by měl být zpracován písemně a měl by mít v podstatě charakter normy. Nedílnou součástí je i stanovení způsobu komunikace a systém řešení krizové situace.

1.3 Procesní charakteristika krize a její rozvrstvení

Přáním vlastníka společnosti je uplatnit strategii zamezení vzniku krize a to pro pomalu vznikající krize a strategii zvládnutí krize pro náhlé krize. Na procesy vývoje krize, se lze dívat z několika pohledů a lze je přesně charakterizovat, kdy lze predikovat níže uvedené čtyřmi fáze s různými časovými délkami.

1.3.1 Potencionální krize

Na počátku je nerovnováha mezi firmou či subjektem a jeko okolím nebo nerovnováhou uvnitř firmy. Nerovnováha je zárodkem krize, je potencionální krizí. Její vnější projevy bývají chápany jako běžné problémy a jsou proto přehlíženy. Každý rovnovážný stav má svou kladnou i zápornou hranici, při jejichž překročení se systém dostává do stavu potencionální krize. Je proto nutné vznik každého takového nerovnovážného stavu podrobit analýze, kdy porovnáváme situaci se stavem v minulosti a srovnáváme vzniklou odchylku oproti předešlé situaci. Dále určujeme zda tato odchylka je na vyšší úrovni než dříve, zda je nerovnováha cyklická a zda nepůsobí z vnějšku přechodné faktory.

1.3.2 Latentní krize

Druhý stupeň rozvoje krize nastává v případě, když postupuje zvětšování nerovnováhy. Nestabilita se začíná přesouvat do dalších oblastí firmy a zároveň nastává i jejich napadání. Přestává působit synergický efekt spolupráce uvnitř subjektu. Jednotlivé drobné problémy se začínají seskupovat. Dochází ke vzniku kauzálního krizového řetězce. Varovným ukazatelem, může být nejen pokles výkonosti firmy, zvýšená nemocnost, nervozita a zmetkovost. Dochází k nárustu reklamací opúožďování plateb od odběratelů a menší ochota dodavatelů k dodávání zboží a služeb. Tyto příznaky vznikající krize se ještě neprojevují ve finanční oblasti. Časový průběh nelze přesně vyjádřit. Jedná se o časový interval, který může být v rozmezí několika měsíců až několika let.

1.3.3 Akutní krize

Včasné zaznamenání akutní krize a příchod krizového manažera si žádá tato etapa, kterou poznáme podle toho, že se ve finanční oblasti, kdy začínají výdaje převyšovat příjmy, vzniká druhotná platební neschopnost. Společnost přestává být likvidní.

Finanční ukazatelé identifikují vznik krize pomocí výstupů z účetnictví, ale s určitým časovým zpožděním, protože účetní výstupy ukazují a dokumentují minulý stav.
Je nutno co v nejkratší době zavést krizové řízení, neboť již zde dochází k velké časové prodlevě. Prvním krokem po zavedení krizového řízení, je na základě předběžné analýzy definování klíčových prvků a zavedení záchytných bodů. Poté eliminace nejhorších negativních faktorů s hlavním důrazem na finanční stav firmy. Hledání viníků je v této fázi nepodstatné. Pokud je krize způsobena makroekonomickými vlivy, je nutné se připravit na restrukturalizaci.
Finanční analýza rychle odhalí slabé stránky. Využíváme finančních poměrových ukazatelů, ukazatelů likvidity, rentability, řízení aktiv a obratu pohledávek. Finanční analýza je velice dobrým nástrojem k rychlé orientaci ve vzniklé situaci.
Můžeme použít Paretova pravidla - 20% příčin způsobuje 80% následků a zbývajících 80% příčin jen 20% následků. Proto je důležité na základě provedené analýzy a zjištěných ukazatelů provést správné určení a zhodnocení příčin vzniklého stavu.
Dalším krokem bude zpracování SWOT analýzy, stanovit silné a slabé stránky firmy, spolupracujících subjektů, dodavatelů, odběratelů a konkurence. Pokud má společnost zpracovanou strategii a vizi, je dobré s tímto seznámit krizového manažera.
Následující postup je poté již velice formální, provedeme interní audit, na základě kterého provedeme personální a organizační změny. Jmenování krizového managera bylo prvním krokem, dalším je obvykle vytvoření krizovéhoi týmu a centralizace rozhodování odvolání finančních, obchodních a provozních ředitelů usnadní managerovi další kroky. Centralizace rozhodovacích pravomocí, zploštění organizační struktury a důraz na získání likvidity je již pouze krokem z rozumu a obvykle pro záchranu společnosti. Je dobré použít i konzultace externí poradenské firmy, neboť při krizovém řízení se nelze dopustit žádné výrazné chyby a poradenská firma je ochotna bez jakýchkoliv větších rozpaků razantně a nezávisle postupovat při řešení krize bez ohledu na minulost firmy nebo zaměstnance a další vztahy.

1.3.4 Nezvladatelná krize

Do této fáze se dostaneme, když nezvládneme předchozí úroveň tzv. Akutní krizi. Dle platné legislativy je povinností jednatele nebo statutárního zástupce společnosti podat návrh na vyhlášení konkursu.

2 CHARAKTERISTIKA A ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Pohledávky patří mezi hlavní činitele, které podstatně ovlivňují finance firmy, ať už se jedná o cash-flow, majetkovou a finanční strukturu společnosti, včetně její likvidity a velikosti nákladů a výnosů. Pomocí vnitropodnikových směrnic lze vytvořit preventivní systém, zabraňující vzniku nedobytných pohledávek, stanovit zásady a postupy, jenž budou pravidelně aktualizované a jejich dodržování bude vyžadováno. Samotné pohledávky u firem účtujících v účetnictví přestavují výnosovou položku a odvádí se z nich daň ze zisku. Pohledávky mají své kladné i záporné stránky. Mezi jejich kladné působení patří možnost poskytování delších lhůt splatností a tím poskytovat v podstatě dodavatelský úvěr a zvyšovat konkurenceschopnost firmy na trhu. Platební podmínky se pak stávají součástí obchodní nabídky. Mezi jejich záporné stránky patří, že vždy existuje riziko nezaplacení, které sebou nese i další rizika v povinnosti zaplacení DPH a daně ze zisku i v případě nezaplacení od odběratele. V případě poskytování dodavatelských úvěru je nutno zajistit dodatečné finanční zdroje, které znamenají zvýšené finanční náklady. Nezaplacené pohledávky výrazně ovlivňují cash flow dodavatele. Větší vliv na finanční a ekonomickou situaci dodavatele mají pohledávky nedobytné než pohledávky hrazené se zpožděním. S tím souvisí malá možnost efektivního postihu a složitost vymahatelnosti práva.

- Jako nejúčinnější se jeví ošetření pohledávek už před jejich vznikem nebo v době, kdy vznikají i když to sebou přináší zvýšené náklady.

2.1 Management řízení pohledávek

Řízení pohledávek je v podstatě řízením jedné dimenze vztahu ze zákazníka ve výnosovém cyklu od objednávky přes prověření zákazníka, výroby a expedice, vymáháni až ke konečnému příjmu platby. Při této činnosti je potřeba již využívat KM u celého procesu řízení pohledávek, kde je důležité:

1. ochránit společnost před vysokým podílem neuhrazených faktur
2. minimalizovat podíl nedobytných pohledávek.

Mezi základní podmínky kvalitního řízení pohledávek patří dokonalá znalost trendu oboru, ve kterém podniká firma i její odběratelé, nepodceňování pravidelného marketingového průzkumu trhu, spolupráce se zákazníkem, dostatečné a objektivní zdroje informací a v neposlední řádě účinné využívání platebních a zajišťovacích nástrojů s ohledem na situaci na trhu.

Managementem pohledávek mimo jiné získáme:

- ochranu proti druhotné platební neschopnosti,
- zvýšení Vaší bonity,
- stabilizované cash-flow
- celoroční detailní sledování bonity Vašich odběratelů,
- větší volnost při získávání nových zákazníků

podporu prodeje pomocí odložení splatnosti

2.2 Preventivní opatření v řízení pohledávek

Prevence, která byla dříve podceňována, se zaměřuje hlavně na stanovení limitu dodavatelských úvěrů, platební podmínky, přístup k novým zákazníkům a vlastní vystavování a evidenci potřebných dokladů pro existenci pohledávek. Firmy mají zpracovány různé metodologické postupy pro hodnocení bonity odběratelů a stanovení úvěrových limitů s cílem snížení rizika nezaplacení. V případě malých firem nebo fyzických osob se nelze spolehnout pouze na účetní závěrku, neboť dochází k umělému snižování zisků a následné podkapitalizaci a nedostatku likvidního majetku. Proto se finanční výsledky ukazují jako nedostatečné a je nutno provádět tato hodnocení na základě dalších informací. Jako primární zdroj je především platební morálka v minulosti a reference dalších partnerů, zákazníků nebo tzv. referenčních agentur. Je možno použít i veřejně dostupné informace na internetu z obchodního a živnostenského rejstříku, eventuelně různých registrů dlužníků.

U fyzických i právnických osob je také využíván bodovací systém, kdy metodou tzv. scoringu jsou určitým informacím přiřazovány podle určitého klíče body a podle získaného množství je pak stanovena bonita zákazníka. U fyzických osob jsou to

otázky typu ohledně pohlaví, věku, rodinného stavu, měsíčních příjmů, počet členů domácnosti, délka pobytu na současné adrese a další.

Náklady vztahující se k pohledávkám lze rozdělit na externí a interní. Externí náklady jsou především nákup informací, náklady na zajišťovací a bankovní instrumenty, pojištění pohledávek, náklady na právní zastoupení, soudní a exekuční poplatky. Interní náklady související s řízením pohledávek, náklady na zavádění nových informačních systémů, na řízení dokumentace, její tisk a archivaci, náklady na firemní právníky apod. Interní náklady představují cca 2-5% z celkové hodnoty pohledávek. V případě jejího vymáhání tyto náklady rostou mnohem rychleji a mohou dosahovat až 50% i více z celkové hodnoty pohledávky. Proto je dobré uzavřít pojištění pohledávek, kde nedílnou součástí pojištění je i proplacení mimosoudního a soudního inkasa pohledávek. Náklady na vymáhání pohledávek jsou v tomto případě hrazeny z pojištění.

K řízení nákladů pohledávek z procesního hlediska je vhodné použít metodu ABC - Activity Based Costing – přiřazování nákladu na základě dílčích aktivit.

Rozhodování o použití outsourcingu lze charakterizovat posuzováním těchto základních otázek:

- finanční náklady nebo přínosy – cena
- jasná definice měřitelnost předávaných služeb – kvalita
- škálovatelnost služeb
- sdílení rizik

Při řízení pohledávek je nutno posoudit vliv rizika v oblasti jistoty jejich splacení. Cílem je maximalizovat množství pohledávek v oblasti jistoty splacení a minimalizovat výskyt nejistých pohledávek. Systém řízení rizik pohledávek obsahuje návrhy metodického ošetření se zaměřením na způsoby hodnocení bonity odběratelů, pravidel finanční analýzy, nastavení měřítek pro sledování příznaků včasného varování, pravidla pro výši odběratelského limitu, využívání zajišťovacích instrumentů a metody hodnocení a vykazování rizik.

Hlavní riziko pohledávek je riziko nezaplacení a s tím související reálná hodnota pohledávky, kdy na ní působí tyto hlavní činitelé:

- pravděpodobnost nezaplacení
- náklady na preventivní zajištění
- náklady na vymáhání

Mezi nejčastěji používané preventivní metody řízení výše pohledávek, lze zařadit:

Omezení a stanovení limity dodavatelských úvěrů

Platební podmínky pro jednotlivé kategorie zákazníků, výrobků a služeb

Opatrný přístup k novým zákazníkům - zabezpečení – např. směnkou..

Správná fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek

Využití informací o platební historii klienta

2.2.1 Ochranné zajištění pohledávek

Především prevencí lze předejít vzniku velkého souboru pohledávek, které mohou být za určitých podmínek nedobytné. Z tohoto důvodu lze doporučit důsledné uzavírání a kontrolu obchodních smluv s partnery, včetně využití zajišťovacích instrumentů, mající oporu v naší platné legislativě. Jedná se mimo jiné o zálohu, dokumentární akreditiv a inkaso,exekutorské uznání závazku směnka, zajišťovací převod práv, zástavní právo, notářský zápis s přímou vykonavatelnosti a v neposlední řadě i pojištění pohledávek.

2.3 Smluvní ustanovení pohledávek

Obchodní smlouvy je dobré vždy konzultovat s právníkem, který může společnosti připravit řadu vzorových smluv. Vždy je důležité pro vymáhání pohledávky mít smlouvu, kde je jednoznačně definován obsah závazku, smlouva by měla být srozumitelná a s jednoznačnými formulacemi, mělo by být určeno místo dodání a kdo, kdy a kde má plnit a to za předem

daných podmínek. Přesně by měly být ve smlouvě definovány platební podmínky, smluvní pokuty a další ujednání. Smluvní pokuty se řídí § 544 a 545 Občanského zákoníka pro občanské právo a § 300 ža 302 Obchodního zákoníku pro obchodní závazkové vztahy. Pro snížení rizika, je možné doplnit do smlouvy rozhodčí doložku. Doložka o výhradě vlastnictví dle Obchodního zákoníku souvisí s § 445. V tomto případě bude na kupujícího přecházet vlastnické právo až úplným uhrazení kupní ceny.

2.4 Pohledávky v účetních předpisech

Nezaplacené pohledávky výrazně ovlivňují cash-flow dodavatele. Větší vliv na finanční a ekonomickou situaci dodavatele mají pohledávky nedobytné než pohledávky hrazené se zpožděním. S tím souvisí malá možnost efektivního postihu a složitost vymahatelnosti práva.

Pohledávky z obchodních vztahů rozdělujeme na krátkodobé do jednoho roku a dlouhodobé. Koncem roku 2002 vyšel ve Sbírce zákonů pod č. 500/2002 prováděcí vyhláška k zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, kde v §10, 11 a následujících je základní obsahové vymezení v návaznosti na rozvahu. Dlouhodobé pohledávky podle ní, mají v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena splatnost delší než jeden rok.

Směrná účtová osnova podle § 14 výše citovaného zákona, určuje uspořádání a označení účtových tříd, skupin a syntetických účtů. Účtová třída pohledávek je 3 a to bez ohledu na to, zdali jsou krátkodobé nebo dlouhodobé. Pro každého dlužníka se zřizuje samostatný analytický účet (konto), jehož zůstatek (saldo) udává výši pohledávky. Soubor těchto analytických účtů nazýváme saldokonto.
Výjimku tvoří pouze dva případy. Jedná se o pohledávky z důvodu poskytnutí zálohy na dodávku dlouhodobého hmotného majetku a v případě vytváření dlouhodobého nehmotného majetku, kdy se účtují na vrub účtové skupiny 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Dlouhodobé půjčky se sledují v rámci účtové skupiny 06 Dlouhodobý finanční majetek.

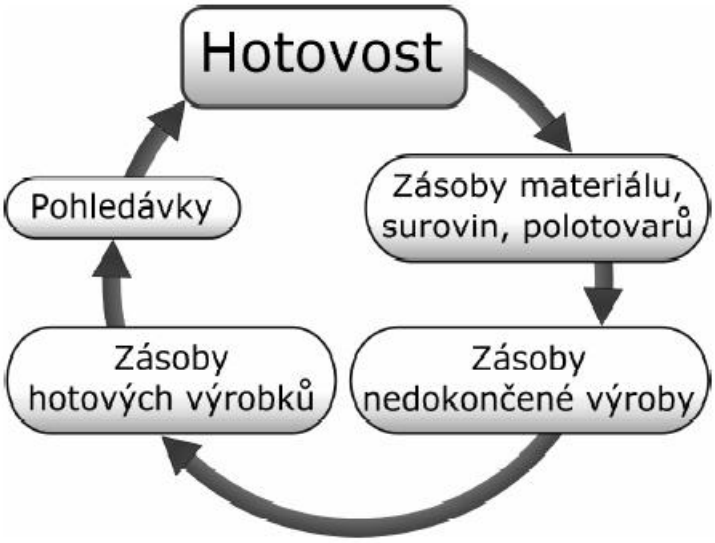
Dokladem pro zaúčtování pohledávky je vydaná faktura. Je nutno správně určit den uskutečnění účetního případu. V účetnictví podnikatelského subjektu nelze v zásadě kompenzovat pohledávky a závazky. Výjimku tvoří pouze vzájemné vyrovnávání pohledávek a závazků mezi dvěma stejnými subjekty, ve stejné měně a se splatností do jednoho roku. Tento vzájemný zápočet musí být stvrzen oběma obchodními partnery písemně = dohoda o vzájemném zápočtu.

Prozatímní zálohová faktura se nazývá proformafaktura. Po provedení dodávky obdržíme fakturu přijatou na plnou částku, při platbě ji však snížíme o poskytnutou zálohu.

2.4.1 Hotovostní cyklus pohledávek

Předpokládejme, že máme ideální firmu, která má vynikající dlouhodobý podnikatelský záměr, zpracované strategie řízení, výbornou logistiku a efektivní výrobní systém. Proti všem nahodilým a nepředvídatelným rizikům je pojištěná u komerční pojišťovny... Problém ale vznikne v jejím hotovostním cyklu. Tak jak ukazuje následující obrázek, je počáteční hotovost investována do zásob materiálů, nákupu surovin a polotovarů, dále pak jsou prvotní vstupní suroviny přeměněny na nedokončené zásoby a to obvykle za přispění firemních zaměstnanců. V předposlední etapě, jsou to zásoby – výrobky či služby připraveny k expedici – prodány. Zákazníkovi je vystavená faktura. V tuto chvíli ho a z obchodního styku nejsou transformovány na hotovost. V tomto okamžiku dochází k nedostatku likvidity.

obr. 1 Hotovostní cyklus dle Ing. Hálka



Existuje jednoduchá možnost jak inkasovat pohledávky, která jsou ještě „mladé“ a to je využití faktoringu nebo forfaitingu. Jedná se o postoupení pohledávky, která ještě není po lhůtě splatnosti a to specializované společnosti. Ne každá společnost ovšem splňuje podmínky dané faktoringovou společností a navíc diskont bývá poměrně vysoký.

2.5 Pojištění pohledávek

Především finanční management každé společnosti by se měl zabývat a maximálně předcházet rizikům vzniku nedobytnosti pohledávky, přičemž v případě exportních společností je riziko nezaplacení pohledávky prakticky přímo úměrné vzdálenosti a politické nestabilitě. Pojištění pohledávek patří mezi léty ověřené a účinné nástroje pro zajištění finanční stability společnosti. Existují pojišťovací společnosti, jenž se specializují na tento druh rizik a tím nabízejí větší klid při podnikání. Dokonce i ve vyspělých zemích jako je Japonsko, Německo, Itálie, Velká Británie, je bankrot velmi častým jevem. Mezi významné pojišťovny v ČR, které se zabývají pojištěním platební neschopnosti patří např.:

EGAP, a.s., - Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s., ve vlastnictví státu, která v případe pojistné události vyplatí pojistné plněni,

převezme pohledávky a zabezpečí jejich vymáháni. Pokud je s EGAP uzavřena smlouva na některý typ pojištěni na zahraniční pohledávky, lze připojistit i tuzemské pohledávky. Uzavřením pojistné smlouvy na pojištění pohledávek, získává společnost automaticky přistup k informacím o solventnosti odběratelů.

Naproti tomu nabízejí navíc mezinárodní pojišťovny zázemí mateřského koncernu, úzce spolupracují s bankami, informačními agenturami a státními institucemi, na základě čehož disponují výborným přehledem o desítkách tisících podnikatelských subjektech. Pojistit lze obchody a především pohledávky a to nejen v České republice, ale i v dalších více než 160 zemích světa. Pojištění pohledávek pomůže tím, že kryje riziko nezaplacení pohledávky vzniklé vztahem mezi podnikatelskými subjekty - v takovém případě specialisté pojišťovny začnou vzniklou záležitost okamžitě řešit jako české. I zde je nedílnou součástí pojištění mimosoudní a soudní inkaso pohledávek. Náklady na vymáhání pohledávek jsou hrazeny z pojištění.
Pojistná ochrana se obvykle vztahuje na ztráty vzniklé nezaplacením odebraného zboží nebo služeb způsobené platební nevůlí - nezaplacení pohledávky v tzv. karenční lhůtě nebo platební neschopností - prohlášením konkurzu a pod.
Kromě pojištění a kompletních služeb, nabízí pojišťovna Altrudius i poradenství, které obsahuje komplexní poradenství při zavedení pojištění do řízení pohledávek pojištěné společnosti i pravidelné vyhodnocování a neustálé sledování bonity firemních odběratelů.

Výsledkem pojištění pohledávek je v eliminace nezaplacení pohledávky a prakticky v každém případě úhrada pohledávky.

.

3 PRÁVNÍ ANALÝZA POHLEDÁVEK A JEJÍ ASPEKTY

3.1 Právní aspekty pohledávek

Mezi významnou složku aktiv podniku lze zařadit pohledávky. Jsou zahrnuté v oběžném majetku společnosti a jejich výše a rychlost splácení má vliv na likviditu společnosti. Pohledávka je právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Právo je možnost vyžadovat určité předem přesně vymezené plnění, na základě jistého právního důvodu. Věřitel a dlužník jsou účastníci tohoto právního vztahu. V klasické římskoprávní pojetí závazku jako osobního svazku věřitele a dlužníka nevylučuje personální změnu na jedné či na druhé straně. Věřitel má právo od dlužníka obdržet určité plnění a dlužník má povinnost toto plnění vůči věřiteli poskytnout. Pohledávky vznikají z celé řady důvodů, nejčastěji na základě smlouvy.
Pohledávka, která není ještě splatná je tzv. nedospělá. Splatná pohledávka je tzv. dospělá a v tomto případě vzniká právo věřiteli tuto pohledávku i proti vůli dlužníka vymáhat – soudně nebo i mimosoudně.
Pohledávka může vzniknout jak pro občanskoprávní tak i obchodně-právní vztah a to dle ustanovení § 489 Občanského zákoníku, kdy závazky vznikají z právních úkonů, obvykle ze smluv, na základě pojistného plnění, ze způsobené škody, bezdůvodného obohacení případně postoupením pohledávky třetí osobě. Závazky definuje § 494 Občanského zákoníku, a to tak, že je dlužník povinen věřiteli něco dát, něco trpět, konat případně něčeho se zdržet a věřitel je oprávněn uvedená plnění od dlužníka požadovat. Vždy se musí jednat o závazek existující a zároveň o závazek vzniklý v souladu s právem. Podle § 495 Občanského zákoníku platnosti a vzniku závazku dlužníka plnit, nebrání není-li vyjádřen důvod, na základě kterého je dlužník povinen plnit.

3.2 Právní analýza pohledávek

Právní analýza dostupné dokumentace bývá často omezena na analýzu jejich hmotně - právních důsledků, zejména posouzení existenci práv a závazků významných pro hodnotu pohledávky (zástavních práv, ručení

apod.) Daleko důležitější je však kvalifikované posouzení procesního uplatnění dostupných dokumentů. Analytikova zjištění, že dostupná dokumentace má takové a takové hmotně - právní důsledky, jsou zcela bezcenná, pokud není k dispozici kvalitní návod, jak a v jakém čase je možné zjištěná práva uplatnit. V praxi často platí, že i zdánlivě sporná či neexistenční práva mohou být úspěšně uplatněna, pokud je správné jejich procesní uplatnění. Zcela typickou oblastí, kde velmi výrazně záleží na procesním uplatnění práv, je konkursní řízení.

3.3 Kriminalizace věřitele dlužníkem

Motivace k zneužívání trestního práva je různá. Trestní oznámení dlužníků na věřitele, jimiž má být znemožněno vymáhání dluhu je účelové, neboť věřitel ve vězení je přece pojistkou klidu. Pár ostrých slov věřitele, domáhajícího se zaplacení, lze při troše šikovnosti snadno zpracovat jako základ pro trestní oznámení pro vydírání nebo vyhrožování (označené v trestním zákoně jako „násilí proti skupině obyvatelstva nebo jednotlivci“). K těmto postupům se uchylují téměř výlučně dlužníci, kteří se do tísně dostali bez cizího zavinění, lehkomyslným až podvodným přístupem k půjčování peněz. Vymáhání pohledávek se má dít kulturním způsobem, bez násilí ať již slovního nebo tělesného…. Policie s lehkostí přijímají trestní oznámení tohoto druhu, nepřihlížejí k rozdílnému postavení účelově se bránícího dlužníka a oklamaného věřitele. Soudy následně pak ukládají poškozeným věřitelům nepodmíněné tresty často jen za pár ukvapených slov, jež by v nejhorším případě zasluhovala projednání podle přestupkového zákona.

Křivé obvinění s následnou kriminalizací podnikatelské sféře má vážné hospodářské důsledky. Je např. nekalým nástrojem k vyřazování konkurence. Trestní stíhání podnikatelů jim odčerpává čas, energii a finanční prostředky, které by jinak věnovali své firmě, a působí hospodářské ztráty. Je to citelné zvláště v případech vazebního stíhání. Pokles ekonomické výkonnosti stíhaných podnikatelů se následně promítá do daňových ztrát nejen pro stát, ale i pro celou společnost. Na vážnost

problému kriminalizace života společnosti svědčí i okolnost, že tento jev začal znepokojovat i samotné soudce a i členy Soudcovské unie ČR.

Dne 31. května 2007 byl pořádaný „kulatý stůl“, za účasti převážně soudců, ale i státních zástupců, advokátů, podnikatelů, znalců a občanských aktivistů. Na obou setkáních vyjádřili představitelé Soudcovské unie ČR a jejich hosté znepokojení nad pokračujícím pronikáním kriminalizace do všech oblastí života společnosti a velmi přesně popsali její příčiny, související rizika a mechanismy, jimiž škodí společnosti. Oceňuji, že účastníci připustili možnost, že občan, vtažený vykonstruovaným trestním oznámením do soukolí justiční mašinérie, může být odsouzen, i kdyby byl nevinný. To je totiž ten nejzávažnější důsledek kriminalizace společnosti: přetížení justice trestními kauzami zvyšuje pravděpodobnost tragického omylu. Aniž bych se pouštěl do podrobností, konstatuji, že kdyby se ušlechtilé myšlenky, jež zazněly na tiskové konferenci i „u kulatého stolu“, staly všeobecným myšlenkovým přístupem příslušníků orgánů činných v trestním řízení k řešeným případům, ubylo by podstatně justičních přehmatů a následného utrpení nespravedlivě odsouzených. *****

4 JENDOLTIVÉ KROKY PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

4.1 Harmonogram vymáhání

V tabulce na následující stránce je nastíněný efektivní postup vymáhání, s využitím preventivních metod dle Dr. Ing. Vítězslava Hálka.

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost - 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur se vyplatí před splatností ověřit, zda odběratel fakturu má a zda se ji chystá uhradit.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržen
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

Tab. 2 Harmonogram postupu vymáhání

Tabulka a navržené doby jsou spíše teoretické. V každodenní praxi se obvykle postupuje chaoticky a podle potřeby peněz na straně věřitelské firmy.

.

4.2 Organizace vymáhání

Při organizaci vymáhání rizikové pohledávky je zapotřebí si položit zejména otázky které nám poskytnou konkrétní odpovědi a vedou k reálnému vývoji situace při inkasu dlužné částky. Je dobré si uvědomit, že legislativa, stojí na straně dlužníků.

4.3 Zahájení vymáhání

Je dobré poznat osobně svého dlužníka, navštívit ho v místě bydliště, poptat se ve firmě kde dotyčný pracuje nebo i navštívit konkurenci. Spojením s jeho dalšími věřiteli nebo i s dlužníky získáme někdy kromě zajímavých informací i moment překvapení. Získávání cenných a podstatných informací probíhá často za přispění „řízené“ náhody. Při použití standardních zdrojů informací je nutno využít různá vícestupňová kritéria. Základní informace o dlužníkovi a pohledávce jako takové může poskytnout získaný spisový materiál. Tento materiál však často zcela ztrácí na hodnotě, zejména u nezajištěných pohledávek, kdy dlužník je nekontaktní

4.4 Kdo bude vymáhat?

Domnívám se, že právě u menších a středních pohledávek, kde na straně dlužníka stojí v drtivé většině případů konkrétní fyzické osoby, na které je třeba zaměřit veškeré nátlakové působení věřitele, může pro úspěšnost vymáhání být rozhodující osobnost vymahače. Jde zdánlivě o velmi prosté pravdy, nicméně stále platí, že nekooperativního dlužníka-podnikatele v oboru stavebnictví není vhodné přidělit křehké slečně, a naopak vzácně kooperativního dlužníka z hypotéky není šťastné předat specialistovi na nátlakové vyjednávání. Často může zdánlivě neřešitelný případ vyřešit pouhé předání jinému vymahači. Svěřit volbu způsobu vymáhání pracovníkovi s malými zkušenostmi může vést k drahým a fatálním omylům.

4.5 Náklady na vymáhání

Náklady vymáhání a jejich účelné vynaložení jsou samostatnou kapitolou. Čas jsou peníze. Rychlost šetří peníze. Soudíme se pouze tehdy, pokud máme dobrý důvod. Čas kvalifikovaného vymahače je nesmírně drahý. Cenu vymahačova času nelze počítat prostým vydělením měsíčních mzdových nákladů počtem hodin, je třeba ji odhadnout podle kvanta peněz, který je kvalifikovaný vymahač schopen získat, pokud na svých případech účelně pracuje a netoulá se na nesmyslných celodenních cestách na okresní soud v pustině Šumavy. Hrubým odhadem stojí jedna hodina času vymahače, který spravuje stomilionové portfolio, nejméně pět, ale spíše deset tisíc korun. V samotném vymáhání je potom zapotřebí uvědomit si, že již není na co čekat. Na dlužníka je třeba zaútočit co nejrychleji a s co největší silou, zdlouhavým jednáním a protahováním případu ještě nikdo nic nevyřešil. Soud tedy i s ohledem na výše uvedené může být využit pouze tehdy, pokud je pro to zvlášť dobrý důvod, a u pohledávek v řádu desítek tisíc korun jen opravdu výjimečně. Rozumnou náhradou nalézacího soudního řízení může být sepsání exekutorského zápisu. Správná volba způsobu vymáhání vyžaduje v prvé řadě dostatečné zkušenosti a cit pro věc, podle mého názoru jde o jednu z činností v procesu vymáhání pohledávek, kterou se nelze naučit jinak než dlouhodobou praxí.

4.6 Vymáhání již vyfakturovaných částek u pohledávek

V této fázi, kdy už byla faktura za zboží či službu vystavena je snahou přimět zákazníky, aby zaplatili včas (ve lhůtě splatnosti). Proto je potřeba si ihned uvědomit, že klient, který je v prodlení s hrazením svých závazků, již není klient, ale dlužník. Je třeba vynaložit veškeré úsilí a všechny prostředky k tomu, aby své dluhy uhradil. Odběratele vedou k neplnění jejich závazků obvykle dvě příčiny a to buď platit nemohou - mají nedostatek kapitálu pro financování hotovostního cyklu nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků či nechtějí -

zneužívají slabší pozice věřitele z důvodu vysoké konkurence a čekají až na poslední chvíli, dávají přednost financování jiných aktivit. V tomto případě se již dopouštějí trestného činu a to dle Trestního zákona §256 - Poškozování věřitele a §256a-Zvýhodňování věřitele.

4.7 Záloha

S tímto zajištěním se setkáváme velmi často. Zálohou bývá zaplacená celá nebo částečná výše kupní ceny. Předpisy neupravují výši zálohy, je však zákonem stanovena maximální výše hotovostní transakce, která je omezena částkou 15000,- €.

4.8 Funkce zástavního právo

Plní dvojí funkci a to zajišťovací, kdy vede dlužníka ke splnění povinnosti splatit dluh a nahrazovací a to v tom případě, že dlužník závazek nesplnil, kdy dává věřiteli oprávnění se uspokojit z předmětu zástavy. Zástavní právo v občanském životě i v podnikání se řídí Občanským zákoníkem a je upraveno v § 152 – 172. Princip zástavního práva spočívá v tom, že slouží k zajištění pohledávky zástavního věřitele, kdy zástavní věřitel má právo požadovat v případě řádného a včasného nesplnění, domáhat se uspokojení z věci zastavené. Vznik zástavního práva je na základě písemné smlouvy nebo rozhodnutím soudu případně ze zákona.

4.9 Zajišťovací převod práva

Zajišťovací převod práva se řídí § 553 Občanského zákoníku, kdy dlužník může převést na věřitele nějaké své majetkové právo. Převedena mohou být veškerá práva vyjma těch, která svou podstatou jsou nepřevoditelná – autorské právo atd.

4.10 Uznání závazku notářským zápisem

Notářský zápis je eventualitou EXEKUTORSKÉMU ZÁPISU, kdy dlužník právně nepopiratelně uznává závazek vůči věřiteli. Jedná se o právní akt vzniklý na základě Občanského soudního řádu, kde v § 274 odst. e je uvedenou, že věřiteli je umožněno navržení exekuce proti dlužníkovi na základě žádosti oprávněného a to již bez dalšího soudního jednání. Pokud se do výše uvedeného notářského zápisu přidá doložka přímé vykonavatelnosti, jedná se o tzv. vykonavatelný titul.

4.10.1 Exekutorský zápis s přímou vykonatelností

Exekutorský zápis je veřejná listina, která se řídí zákonem č. 120 / 2001 Sb. Při využití tohoto zápisu, odpadá nutnost se v první kroku obrátit na soud. Exekutor na základě tohoto exekučního titulu může okamžitě nařídit exekuci. I když se jedná o nejrychlejší, a poměrně levný instrument, je ale využitelný v obchodní praxi jen u mizivého procenta dlužníků, a to proto, že ne každý dlužník ho podepíše. Ideální postup pro získání tohoto titulu představuje výzva k sepsání exekutorského zápisu zasílaná přímo exekutorským úřadem, i v případě tohoto postupu na něj však reaguje nanejvýš čtvrtina dlužníků - u nebankovních pohledávek ještě daleko méně.

5 FORMY INKASA POHLEDÁVEK

5.1 Soudní vymáhání

V současné době poměrně zdlouhavý, ale v závěru pozoruhodně účinný a nenáročný způsob získání vykonavatelného titulu. Pomocí soudního vymáhání řešíme pohledávky po splatnosti soudní cestou. Efektivní zejména tehdy, pokud žalujete u obvykle promptně pracujícího okresního soudu v menším okrese. Podíl podaných odporů u těchto soudů dosahuje 70-80 procent, tedy zhruba v pětině případů lze touto rutinní cestou získat titul v řádu týdnů až měsíců. Sjednávejte sudiště. Pokud máte historicky dobré zkušenosti s prací některého okresního soudu, sjednejte pro vybrané smlouvy jeho pravomoc.
Při tomto způsobu jsou náklady ve výši 4% za soudní poplatky a náklady za právní zastoupení. Časový horizont je také značný, doba než dostaneme právoplatný a vykonatelný rozsudek se pohybuje v České republice při dvoustupňovém soudním řízení mezi 2-6lety.

5.2 Rozhodčí řízení

Obvykle poměrně rychlé, ovšem přípustné bohužel pouze tehdy, pokud smluvní vztah rozhodčí řízení připouští, což v běžných dodavatelský vztazích bývá zcela zřídka. Nespoléhejte na rychlost rozhodčího řízení. Setkáváme se s případy, kdy rozhodčí řízení trvá déle, než řízení soudní.

5.3 Exekuční vymáhání

Pod pojmem exekuční vymáhání pro účely tohoto textu chápeme celý proces od podání návrhu na provedení exekuce k příslušnému soudu až po pravomocné ukončení exekuce. Pro výkon rozhodnutí formou exekuce potřebuje mít věřitel soudem vydaný exekuční titul (následuje až po nabytí právní moci vydaného rozsudku, tj. dalších 2 měsíce až rok) nebo mít

uzavřen notářský nebo exekuční zápis s doložkou, že je mu umožněno vedení exekuce proti dlužníkovi jen na základě žádosti věřitele bez další žaloby. Při použití exekuce dochází k dalšímu nárůstu nákladů (15% z vymáhané částky přináleží jako odměna exekutorovi + další náklady, toto jde sice k tíži dlužníku, ale v případě jeho nízké solventnosti musí tuto částku zaplatit věřitel). Někdy dochází k úmyslnému nárůstu úkonů prováděných exekutorem a tím k zvyšování jeho odměny, která jak je již uvedeno, v případě nesolventnosti dlužníka jde k tíži věřitele.
Exekutor má větší pravomoci než Policie ČR , protože může vstoupit kdekoli a provést tam exekuci, i mimo trvalý pobyt povinného,a to jen na základě své domněnky bez soudního povolení, pouze na podkladě exekučního příkazu vůči povinnému. Někdy může mít činnost exekutora negativní vliv na postavení věřitele, kdy budou jeho úkony vnímány velice negativně potencionálními budoucími i současnými zákazníky a tím bude snížena jeho konkurenceschopnost. U obchodních partnerů je nutno použít exekuci jen u vyslovených neplatičů a ne u zákazníků s dočasnými finančními problémy.

5.4 Konkurs

Vyvolání konkursního řízení a následné uplatnění pohledávky. Využitelné zejména u pohledávek zajištěných nemovitostí a/nebo ručením třetích osob. Konkurz je krajním řešením pohledávek po lhůtě splatnosti. Konkurz se týká většinou předlužených společností bez žádného majetku či finančních zdrojů. U konkurzu jsou přednostně uspokojovány závazky státu, zdravotních pojišťoven, zástavy, závazky vůči zaměstnancům a poté teprve závazku ostatních věřitelů. Proto je výsledek tohoto postupu velice nejistý a je spojen s dalšími náklady (pokud věřitel podává žádost na vyhlášení konkurzu musí zaplatit správní poplatek ve výši 50.000,-Kč.

Plus: efektivní zlomení odporu dlužníka
relativně rychlé zpeněžení zástavy
efektivní zamezení dispozic s majetkem

Minus: omezené uspokojení ze zástavy
vysoké nároky na personál

5.5 Mimosoudního vymáhání a jeho způsoby

Podstatná část bankovních i obchodních pohledávek je řešitelná mimosoudní cestou, a to i včetně pohledávek, které jsou několik let po splatnosti. Jednoznačnou předností mimosoudního vymáhání je jeho rychlost, proto je mimosoudní vymáhání obvykle mnohem efektivnější než vymáhání soudní cestou, včetně vymáhání exekučního. Pro skutečně efektivní mimosoudní vymáhání však musejí být dodrženy dvě obecné zásady. Mimosoudní vymáhání nelze vést donekonečna. Pokud nejdéle do čtyř měsíců od zahájení mimosoudního vymáhání zjistíte, že není účinné, a že dlužník nicméně disponuje příjmy či majetkem, které lze exekučně postihnout, je třeba mimosoudní vymáhání ukončit a postupovat co nejrychleji soudní cestou. Při mimosoudním vymáhání je nezbytná ochota ke kompromisu. Mimosoudní vymáhání je nejúčinnější, pokud je na dlužníka vyvíjen velký tlak, ale zároveň má možnost na rychlé úhradě dluhu vydělat, například odpuštěním části příslušenství. Je zcela běžné, že dlužníci se vůči věřiteli brání nejrůznějšími důmyslnými způsoby. Některé se vyskytují poměrně často, nicméně existuje proti nim poměrně účinná obrana. Každému inkasistovi nicméně doporučuji být vždy psychicky připraven na možné zadržení policií nebo nutnost poskytnout vysvětlení ve vysoce konfliktních podmínkách.

5.5.1 Telefonické vymáhání

Telefonicky kontakt představuje nejoblíbenější a nejčastější způsob vymáhání pohledávek. Důvodem je nízká nákladovost, rychle odhaluje řeší hodně triviálních problémů. Telefonický operátor se nesmí nenechat odbýt tradičními výmluvami, které mohou vyznít jako celkem logické odpovědi:

- jednatel, majitel zde není
- nedostal jsem fakturu

- už jsme zaplatili
- určitě zaplatím
- musím se zeptat šéfa, majitele
- bylo mi řečeno, že na platbu nespěcháte
- doba je zlá, nemáme peníze a další…

Kontaktovat telefonem je vhodné zejména při vymáhání pohledávek, které jsou krátce po splatnosti a při dalších krocích pro provádění kontroly. Při delším období po splatnosti je vhodnější již osobní kontakt.

Plus:	rychlost
	nízké náklady
Minus:	obvykle poměrně nízká účinnost
	velké nároky na personál
	náročné zjišťování telefonických kontakt

5.5.2 Osobní kontakt

V první fázi je obvykle vhodné za dlužníkem poslat obchodníka, který s odběratelem uzavíral smlouvu. I když je osobní kontakt efektivnější než telefonický, je vždy nutné mít na zřeteli, že dlužník může toto setkání buď popřít a to v lepším případě nebo ho zneužít k protiútoku a to tak, že podá na vymahače trestní oznámení či přivolá Polici ČR. Je proto dobré mít u sebe po celou dobu návštěvy u věřitele zapnutý diktafon. Vhodné je ho zapnout již při vystupování z auta, před příchodu do sídla dlužníka či na místo schůzky. Při osobním kontaktu mají lidé z psychologického hlediska pocit větší zodpovědnosti a závazku než při anonymním telefonickém hovoru. Tento způsob je, ale rovněž nákladnější, neboť zabírá více času a přináší sebou i náklady na dopravu. Výsledkem osobního jednání by mělo uzavření dohody o pohledávce, a to písemnou formou, která má pak i podobu písemného uznání dluhu a je důležitým dokumentem při případném dalším soudním i mimosoudním vymáhání pohledávky.

Plus:	efektivnější než osobní
	malé požadavky na personál – obvykle obchodní
Minus:	náklady na dopravu

časová náročnost
možnost zneužití dlužníkem

5.5.3 Korespondenční vymáhání

Komunikace s dlužníkem pomocí důrazné korespondence. Písemnými upomínkami vhodnou formou navrhujeme způsoby řešení a další postup. Uvádíme zde i výši úroků z prodlení, případně výši smluvní pokuty a další sankce uvedené ve smlouvě. Korespondenční upomínky mají později hlavně dokumentační charakter při soudním projednávání. Před podáním žaloby se zasílá poslední písemná upomínka ve formě pokusu o smír.

Plus: téměř nulové náklady
nulová rizika
malé požadavky na personál

Minus: nutnost znát místo skutečného pobytu dlužníka

5.5.4 Nátlakové vyjednávání

Tento druh vyjednávání je dobré zadat specializované společnosti. Externí spolupracovníci agentury nabízejí mimosoudní inkaso pohledávek. Najmutí těchto agentur je vlastně outsourcing. Využití těchto agentur sebou přináší další náklady a je rovněž nutno získat spolehlivé reference o agentuře, neboť kvalita nabízených služeb na trhu je diametrálně odlišná. Systematické verbální přesvědčování dlužníka k úhradě dluhu, může mít spoustu variant, mělo by se ale provádět v rámci platných zákonů. Vymahač nicméně musí dodržovat některá jednoduchá bezpečnostní opatření. Na všechna konfliktní jednání, zejména v terénu, jít nejméně ve dvou, ideálně v kombinaci právník / vymahač. Mít při jednání s dlužníkem vždy k dispozici základní listinnou dokumentaci. Při vysoce rizikových jednáních pořizovat záznam. Předem konzultovat všechny potenciálně rizikové kroky s právníkem. V případě kontaktu s policií poskytnout aktivně součinnost, veškeré vlastní popisy skutkového stavu omezit na nezbytné minimum a popírat všechny křivé obvinění dlužníka.

Plus: rychlost
vysoká účinnost
nízké náklady
Minus: vyžaduje zvláštní kvalifikaci a přítomnost právníka
vyžaduje velké praktické zkušenosti
rizika protiakce

5.5.5 Publikace

Zveřejnění údajů o dlužníkovi v tisku, na internetu či v místě bydliště. Autor této práce, při inkasu jedné téměř nedobytné pohledávky, vymyslel a inkasista posléze úspěšně aplikoval metodu vymožení dluhu téměř bez nákladů. Pracovník naší agentury si vzal předem vyrobený transparent o velikosti cca 1,5 x 1 m, na kterém byl jednoduchý nápis: ing. XXX XXXXXX, který zde bydlí, si půjčil dne XX.XX.XXXX částku ve výši 550000,- Kč a dosud ji nezaplatil. Takto, stál náš pracovník v jedné prestižní čtvrti krajského města asi tři hodiny. Poté za ním přišla dotyčného manželka a požádala nás o schůzku, kde okamžitě zaplatila celou dlužnou částku včetně nákladů. Co se dělo poté v domě dlužníka a jaké měl pak v bydlišti renomé, si jistě dokáže každý sám představit.

Plus: účinnost
tvrdost sankce
nízké náklady
Minus: právní aspekty
často zvláštní nároky na personál
účinnost u dlužníků, kteří si zakládají na dobré pověsti

5.5.6 Vzájemné uznání pohledávek

Velmi jednoduchý a osvědčený způsob, jak zajistit splatnost pohledávky, je využití zápočtu pohledávek, které je možné uskutečnit pouze v případě, kdy máme pohledávky z obchodních vztahů. Je třeba zdůraznit, že bez výjimky se zákaz kompenzace vztahuje na pohledávky za upsaný vlastní

kapitál účtované na účtu 353. Zápočet pohledávek je nutné chápat jako formu úhrady ve výši určené smlouvou o výši (hodnotě) vzájemného započtu s veškerými dopady ve vztahu k započtu postoupených pohledávek nebo nakoupených pohledávek.

Je možné použít jak s dvoustranné, tak i s vícestranné započty. Zde je vhodné upozornit na neopominutelnou nutnost k uznání započtů průkazně doložit existenci pohledávky a splnit podmínky ve smyslu zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisu:

Započítávat lze pouze již vzniklé a trvající pohledávky.

V praxi se však velice často stává, že jedna ze stran odmítá komunikovat, případně nemá z jakýchkoli důvodů na započtení zájem. V takovém případě je možné započtení provést tzv. jednostranným úkonem. Stačí, když jeden ze zúčastněných subjektů učiní vůči druhému projev vůle směřující k započtení. I když to právní úprava nevylučuje, z hlediska následného důkazního břemene je vhodné uzavírat zápočty výhradně písemnou formou.

Plus:	účinnost
	rychlost
	nízké náklady
Minus:	právní aspekty
	nutnost mít protipohledávku
	nelze vždy využít

5.6 Postoupení pohledávek

Postoupení pohledávek upravuje obchodní zákoník, ze kterého vyplývá , že postoupením pohledávky přechází i její příslušenství a všechna práva s ní spojená. Nejlépe je smluvně ošetřit ve smlouvě o postoupení, kdo je povinen a v jaké lhůtě oznámit dlužníkovi postoupení. Jinak je postoupení pohledávky povinen postupitel oznámit bez zbytečného odkladu dlužníkovi. Věřitel nemůže postoupit pohledávku, která končí smrtí věřitele nebo jejíž obsah by se změnil změnou věřitele nebo pokud není postižitelná výkonem rozhodnutí. Dále nelze postoupit pohledávku, jejíž

postoupení by odporovalo dohodě s dlužníkem. Pohledávky mohou být postoupeny za úplatu, kdy postupitel odpovídá postupníkovi za to, že v době postoupení pohledávka trvala, a jestliže se písemně zavázal za dobytnost pohledávky, ručí jen do výše přijaté úhrady s příslušenstvím.

Plus: účinnost
nízké náklady
Minus: právní aspekty ručení za dobytnost pohledávky
vysoké skonto

5.6.1 Factoring

Factoring představuje postoupení pohledávek za úhradu ve výši jmenovité hodnoty stanovené procenty – obvykle 85-90% z fakturované částky. Postupitel se ve factoringové smlouvě zavázal postupovat na faktora - postupníka veškeré budoucí pohledávky za vybranými odběrateli. Naproti tomu se faktor zavázal za zmíněné pohledávky zaplatit klientovi jejich jmenovitou hodnotu.

Průběh factoringové operace:

1. Dodavatel uzavře smlouvu s factoringovou společností
2. Klient vystavuje fakturu za odběratelem zahrnutým do factoringového financování. Tato faktura je opatřena cesní doložkou, která informuje odběratele o po stoupení pohledávky, a číslem účtu faktora, na nějž má být hrazeno
3. Klient zasílá faktorovi návrh na postoupení pohledávky - přílohu tvoří soupis postoupených faktur
4. Factor po splnění všech smluvních podmínek akceptuje postoupené pohledávky. Vzniká nárok na vyplacení factoringové zálohy
5. Faktor vyplácí factoringovou zálohu. Její výše, vyjádřená v % z nominální hodnoty pohledávky, je stanovena ve factoringové smlouvě
6. Koncem měsíce zasílá faktor dodavateli měsíční vyúčtování ve kterém za dané období uvádí přehled postoupených pohledávek, inkasa pohledávek a výši úroku a poplatku - factoringový poplatek, pojištění pohledávek

7. Konečná fáze se další postup liší dle toho, zda odběratel uhradí fakturu a v případě že nikoliv, zda se jedná o regresní či bezregresní factoring:

Odběratel uhradí fakturu - faktor následně ve lhůtě stanovené ve factoringové smlouvě uhradí zbývající část hodnoty pohledávky. Ta je dána rozdílem mezi nominální hodnotou pohledávky a vyplacenou zálohou.

Odběratel fakturu neuhradí – regresní factoring - Faktor provádí dle smlouvy upomínkování, poté po vypršení regresní lhůty fakturu postupuje zpět na klienta, tím vzniká faktorovi právo na vrácení vyplacené zálohy.

Odběratel fakturu neuhradí – bezregresní factoring - Faktor po vypršení vymezené lhůty, během níž realizuje upomínkování, ohlásí pojišťovně pojistnou událost. Pojišťovna poté vyplácí pojistné plnění – max. ve výši 85% jmenovité hodnoty pohledávky

5.6.2 Forfaiting

Oproti faktoringu se forfaiting odlišuje především tím, že splatnost zde nabývaných pohledávek je minimálně 90 dní. Obvykle se provádějí i odkupy se splatností čtyři a více roků. Dalším významným rozdílem je, že cesované pohledávky jsou zajištěny směnka, dokumentární akreditiv, bankovní zárukou někdy i státní garancí. V případě prodlení odběratele vůči forfaitingové společnosti, může tato společnost požadovat plnění na těch osobách, které se za kontrakt některým z instrumentů zaručily.
šinou to bývají banky.)
Forfaiting je uplatňován především u investičních celků importovaných do zahraničí.

5.6.3 Sekuritizace

Jedná se o poměrně málo známou metodu profinancování pohledávek. Je určená především pro velké společnosti a momentální právní úprava ji v České republice neumožňuje. Poprvé se začala tato metoda používat v USA na začátku sedmdesátých

let minulého století. Finančníci ji znají pod názvem Asset Basked Securities (ABS) = aktivy kryté cenné papíry.

Sekuritizace je prodej existujících nebo budoucích pohledávek - úvěrů a to krytých i nekrytých - novému okruhu věřitelů prostřednictvím finančního trhu. Pro potřeby dostatečného objemu upisované emise, je možné spojit větší množství drobných pohledávek s různou dobou splatnosti, bonitou a místem plnění do celku. První byly takto v sedmdesátých letech prodány hypoteční úvěry.

Zpravidla nákup provádí specializovaná instituce - „Speciál purpose vehicle" (SPV), která je založena za účelem sekuritizace, nemá žádné další poslání. Tato společnost následně emituje cenné papír - ABS, jenž následně rozprodává investorům. SPV společnost se nezabývá správou pohledávek, tu vykonává nadále původní vlastník, pro něhož má sekuritizace výhodu, že pohledávky ji zmizí z rozvahy, čímž si vylepší celkovou likviditu. Mělo by se jednat o prodej především bonitních pohledávek.

5.7 Kapitalizace pohledávek

Další z moderních způsobů řešení platební neschopnosti je kapitalizace pohledávek. Vyplatí se při druhotné platební neschopnosti a má význam jako jeden z mnoha dalších záchranných kroků, při řešení Akutní krize. Principem kapitalizace je dohoda mezi dlužníkem a věřitelem, a to tak že věřiteli nebudou závazky splaceny peněžně, ale že věřitel získá majetkovou účast v dlužnické společnosti.

Kapitalizace pohledávky je ve světě běžně užívaný institut. U nás kapitalizaci pohledávek upravuje Obchodní zákoník v § 59, který uvádí že: „ .. nepeněžitým vkladem nemůže byt pohledávka vůči společnosti. Tato pohledávka však může byt započtena proti pohledávce společnosti na splacení vkladu nebo emisního kurzu, jen pokud to stanoví zákon.“*** Hlavní problém v tomto případě ale tkví v ocenění vkládané pohledávky a podílem ve společnosti za ní získané.

6 TYPOLOGIE DLUŽNÍKŮ

Jednoduše lze ve skupině dlužníků vymezit několik základních charakteristických typů, na které lze následně aplikovat vybraný, z praktických zkušeností efektivní způsob vymáhání. Existuje ovšem samostatná skupina osob, kteří se z popsané typologie zcela vymykají, odmítají platit své závazky a na svou obranu si berou např. svou národnost či etnický původ. Ovšem nejméně příjemná a nejvíce zákeřná je skupina obyvatel, kteří mají dobré právníky, poměrně vysoké postavení a konexe v soudnictví. Zde lze využít účinně jedině metody, které jsou v rozporu s platným právním řádem ČR, což autor této práce nedoporučuje.

6.1 Dlužník „Neúspěšný podnikatel“

Obvykle má následujícími charakteristickými znaky, spočívající ve vysokém sebevědomí, žije na dluh a dluží všem včetně rodiny. Má špatnou až nulovou orientaci ve finančních aspektech podnikání, s mizivou schopností najít a řešit příčiny insolvence. Primárním podnětem ke vzniku dluhů bylo nerealistické zhodnocení vlastního podnikatelského záměru a kapitálu. Což mu přivodilo často značné dluhy po splatnosti u dodavatelů či státu. Banky jsou pro něho nepřátelské formace. Je veden v centrální evidenci dlužníků. Má však snahu své dluhy zaplatit. Je zapotřebí mu pomoci a to rychlou a účinnou analýzou příčin insolvence s následným návrhem na revitalizací dluhů. Dlužník má snahu dluh splatit a uhradit, což je obvykle možno pouze splátkami.

6.2 Dlužník – živnostník

Základní charakteristické znaky - špatná až nulová orientaci ve finančních aspektech podnikání s mizivou schopností najít a řešit příčiny insolvence. Nejčastější dlužní zejména velkoobchodních společností. Pravá příčina jeho dluhů bývá druhotná platební neschopnost. Obvykle nebývá veden

v centrální evidenci dlužníků. Má však snahu své dluhy zaplatit. Šikovný řemeslník či obchodník. Opět je zapotřebí mu pomoci a rychlou a účinnou analýzou příčin insolvence postupující úpadek dlužníkova podnikání napravit. Ve velké většině případů, má k vymáhání pohledávky za nesolventními klienty. Řešení je jednoduché – inkaso pohledávek od jeho klientů na úhradu jeho dluhů.

6.3 Dlužník / podvodník – podnikatel

Obvykle se vyznačuje následujícími charakteristickými znaky - vysoké sebevědomí, žije na dluh a dluží všem včetně rodiny. Má vynikající orientaci ve finančních aspektech podnikání a využívá mezery v platných zákonech. Je v kontaktu s osobami ruské, ukrajinské či moldavské národnosti a podsvětím. Často dodává informace policistům. Vyláká zboží na fakturu, půjčí si na směnku... Značné dluhy po splatnosti u dodavatelů či státu. Banky jsou pro něho nepřátelské formace. Je veden v centrální evidenci dlužníků. Nebydlí na adrese svého trvalého bydliště, hledá ho policie a někdy i podsvětí...V tomto případě převažují negativní charakteristiky, nelze postupovat jinak, než maximálně nekompromisním přístupem pod hrozbou všech dostupných právních sankcí a publicity dlužníka donutit ho spolupracovat.

6.4 Dlužník / „podvodník“ - S.R.O.

Charakteristickým znakem je založení společnosti s.r.o. a to jen za fiktivním účelem. Primárním cílem je získat úvěry, dotace, zboží na faktury či - zálohové platby. Vysoké sebevědomí jednatele nebo ovládající osoby, která nežije na dluh a nikomu nedluží jako fyzická osoba. Má vynikající orientaci ve finančních a právních aspektech podnikání a využívá mezery v platných zákonech. Je v kontaktu a přátelském vztahu s podsvětím, Zná dobře „borce“ ruské, ukrajinské či moldavské národnosti. Často dodává informace policistům.

Podle Obchodního zákoníku a to § 105 odst. 2 může být jedna fyzická osoba společníkem v nejvýše tří společností s ručením omezeným.****
Banky jsou pro jednatel resp. ovládající osobu přátelské instituce. Má zde obvykle několik účtů, sejfy a různé cenné papíry. Též vlastní řadu lukrativních nemovitostí. V tomto případě je nutné ho přesvědčit, že dluží jako fyzická osoba občan a to maximálně nekompromisním přístupem pod hrozbou všech dostupných sankcí.

6.5 Hypoteční dlužník

Poměrně vzácný typ dlužníka, pravděpodobně se bude vyskytovat čím dál častěji. Typicky se vyznačuje následujícími znaky. Dluží z hypotéky, která není zcela v souladu s jeho příjmy a zároveň z jednoho či více spotřebitelských úvěrových produktů, leasingu automobilu a státu. Má minimální hotovostní úspory a většinu příjmu pohltí splátky. Špatně dokáže hospodařit s vlastními penězi. Jedná se o dobře spolupracujícího dlužníka. Zástava je obvykle právně i fakticky v pořádku, tedy kryje i v případě konkursu většinu dluhu, osvědčuje se krátkodobé snížení splátek, dodatečné zajištění dluhu, sepsání exekutorského zápisu a neustálá práce s dlužníkem. Je nicméně třeba se důsledně vyhnout spoléhání se na uspokojení ze zajištění, neboť možnosti konkurenčních věřitelů jsou zejména v případě konkursu značné a nikdy nelze vyloučit znehodnocení nemovitosti dlužníkem.

6.6 Spotřebitelský dlužník

Tento druh dlužníka je extrémně častý a velmi špatně řešitelný. Jeho základní charakteristika je, že dluží z nejméně tří různých spotřebitelských úvěrových produktů a velmi často dluží lichvářským společnostem. Nemá žádný nemovitý a movitý majetek. Je často závislý na alkoholu nebo automatech. Jejich průměrné příjmy a téměř nulové úspory jim nedovolí splácet více než 6000 Kč/měsíc. Nechápou naprosto důvody své situace a možnosti jejího řešení a bez odpuštění alespoň části dluhů své dluhy nikdy

nedokáží splatit. Vymáhání těchto dluhů je v zásadě velmi triviální, nicméně mimořádně psychicky náročné. Obvykle jde o to, kdo z věřitelů je schopen na dlužníka vyvinout největší tlak, neboť dlužník většinou platí pouze těm, kteří hrozí nejvíce. Nezbytná je fyzická přítomnost, souběžné využití právního vymáhání a exekuce, exekutorských zápisů, telefonické vymáhání a hrozba zveřejnění, případně její systematické využití. Pokud tento postup nemá v řádu týdnů viditelný efekt, je třeba komunikaci ukončit a dluh právní cestou vymáhat.

6.7 Dlužník ze směnky

Tento druh dlužníka je málo častý. Jeho základní charakteristika je, že dluží pouze z tohoto titulu. Vymáhání těchto dluhů je v zásadě velmi triviální, nicméně mimořádně administrativně a právně náročné. Důležitá je i preciznost. Dluh je právní cestou vymáhán za pomoci advokátní kanceláře prostřednictvím zkráceného směnečného řízení.

6.8 Dlužník ze hry

Existují dva potenciální dlužníci ze hry. V prvním případě se jedná o dluh vzniklý například v kartách či v sázce. V tomto případě je zde podmínka, že výše uvedený dluh, vzniknuvší ve hře provozované fyzickou osobou, musí být dobrovolně uhrazený. Jedná se v podstatě o tzv. naturální obligaci, soudně je tento dlužník nepostihnutelný. Tento druh dlužníka je málo častý. Pokud dlužník odmítne dluh uhradit a uznat, je dluh v naší republice nevymahatelný. Jeho základní charakteristika je, že dluží pouze z tohoto titulu.

V druhém případě pokud dluží společnost provozující výherní automaty a při výhře nevyplatí v plné výši výhru, je tato společnost plně odpovědná výše uvedený dluh uhradit – Casina, herny nebo sázkové společnosti.

7 CENNÉ INFORMACE

Pro úspěšné vymáhání je obvykle zapotřebí mít ucelené informace o těchto skutečnostech, jakými jsou osobní vlastnosti dlužníka, jeho ochota splácet, sociální postavení dlužníka, rodinné poměry dlužníka, aktiva a příjmová situace dlužníka. Jednotlivé body jsou uvedeny v obvyklém pořadí důležitosti. Pakliže je dlužník ochoten v rozumné míře splácet, jsou ostatní informace důležité pouze pro případ ztráty ochoty splácet.

Uzavřením pojistné smlouvy na pojištění pohledávek, získává společnost obvykle automaticky přístup k informacím o solventnosti odběratelů, kde jsou obvykle uvedené i nedostupné informace, získané např. agenturou, vymáhající pro tu kterou pojišťovnu pohledávky.

7.1 Šetření v místě bydliště

Šetření v místě bydliště je v obvyklé obchodní praxi až nepochopitelně opomíjené. Nicméně zejména v menších obcích do velikosti okresního města může jedna návštěva v obci a obvykle nesmírně efektivní „vyptávání“ po sousedech, v místních hostincích, na obecním úřadě a v prodejně potravin přinést nesmírně užitečné výsledky a může často vést i k rychlé lokalizaci a ověření majetku, případně zaměstnavatele jinak zcela nekontaktního dlužníka. Místnímu šetření by mělo vždy předcházet šetření veřejných datových zdrojů.

Není třeba používat krycí legendu a tajit účel získávání informací. Běžný občan je nepřející a pokud přímo sdělíte, že dotyčného hledáte kvůli dluhům, získáte nejvíc informací. Mimo jiné také proto, že pokud dotyčný dluží vám, často dluží i svému okolí. Vystupujte zdvořile a přátelsky. Překvapivě i zde platí, že s čepicí v ruce dojdeš nejdál. Šetření provádějte ve dvou. Přemýšlejte o sociální vrstvě dlužníka. Nejvíc informací o dlužníkovi mají obvykle lidé ze stejné sociální skupiny, řemeslník o řemeslníkovi, paní v domácnosti o paní v domácnosti. V hospodě a na obecním úřadě většinou vědí o všech. Všechny tyto zdroje je samozřejmě třeba vzájemně ověřovat. Buďte důslední. Podle našich zkušeností jenom

v naprostém zlomku případů za sebou dlužník nezanechá žádnou stopu a prakticky každý se dá najít.

7.2 Veřejné datové zdroje

Veřejné datové zdroje dostupné po internetu představují exkluzivní zdroj informací, nicméně umění nalezení potřebných informací není v bankovním sektoru prakticky vůbec pěstováno (v některých mírně středověkých institucích je údajně vymahačům přístup k internetu omezován). Jednoduchý postup pro ověření dlužníka pomocí webového šetření lze navrhnout zhruba tak, že zadáte jméno/firmu dlužníka nejprve s diakritikou a pak bez diakritiky postupně na www.google.com (google archivuje starší stránky, tedy odkaz zkoumejte přes archiv), www.altavista.com, www.atlas.cz a www.tiscali.cz. Alternativně můžete zkusit zadat mailovou adresu nebo známé mobilní číslo dlužníka. Pokud na kterékoli z těchto adres získáte výsledek, prověříte odkaz. Ověříte dlužníka v obchodním rejstříku na www.justice.cz a živnostenském rejstříku na www.zivnostenskyrejstrik.cz, u posledně uvedeného je vhodné zkoumat také důvody ukončení živností. Získané adresy prověříte přes veřejný katastr nemovitostí www.cuzk.cz. Prověříte webové stránky firem a dalších organizací, ve kterých je pravděpodobný výskyt dlužníka. Prověříte webové stránky obcí, kde se dlužník pravděpodobně zdržuje.Věnujte se veřejným zdrojům zejména u osob obchodně aktivních. U osob pouze zaměstnaných poskytují veřejné zdroje informace kusé až nepatrné.

7.3 Spolupráci s ostatními společnostmi

V současné době lze již využít informací od renomovaných společností, zabývajících se vedením centrální evidence dlužníku, využít serveru ministerstva vnitra, kde se evidují odcizené OP, apod. Dále přichází k úvahu využití zápočtů pomocí třetích subjektů. Někdy je též vysoce efektivní využití malého všimného pro člověka z organizace jenž nám dluží, aby provedl přednostní úhradu naší pohledávky

7.4 Dlužník a jeho bezprostřední okolí

Velké množství informací je obvykle ochoten o sobě poskytnout sám dlužník nebo osoby z jeho bezprostředního okolí, a to bez ohledu na to, zdali dlužník je či není ochoten platit. Při jakékoli diskusi s takovou osobou je proto velmi užitečné nechat dlužníka „vymluvit“. Osvědčuje se jednání ve dvojici, kdy jeden vede dialog a druhý pasivně sbírá informace předávané dlužníkem.

8 VÝHODY PODNIKÁNÍ V ZAHRANIČÍ PRO INKASUJÍCÍ SPOLEČNOSTI

Právnické společnosti podnikající na území České republiky, mají kromě povinnosti platit vyšší daně než je obvyklé v ostatních členských zemích EU i povinnost vyšších odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Dále pak je, v současné době mnoho zákonů a nařízení, jenž svazují podnikání a často stojí v protikladu. Celá řada společností a podnikatelů, kteří mají vysokou efektivitu – t.j. minimální daňově uznatelné náklady, musí odvádět poměrně vysoké daně. Někteří podnikatelé jsou poté trnem v oku pracovníkům státních institucí. Majitelé společností se musí rozhodnout o přeložení sídla společnosti na základě komplexní analýzy skutečného stavu.

Hranice, aby se vyplatilo investovat prostředky do založení a vedení speciální offshore společnosti závisí především na obratu firmy. Logika věci říká, že přínos této společnosti musí být větší než náklady na její existenci. Pokusím se o upřesnění a to o konkrétní čísla a varianty, které se nabízejí v řešení problému optimalizace pohledávek. Pro názornost si dovolím citovat ze stránek společnosti Akont info, s.r.o., kde je provedena jednoduchá analýza na společnosti obchodující s pohledávkami:

Bez využití vhodně založené cizí společnosti vypadá situace tak, že český subjekt vykazuje zisk, který musí v ČR zdanit. V menším měřítku to podnikatelům nezpůsobuje žádnou velkou újmu. Pokud se však jedná o větší obnosy, a tedy větší daně, přichází v úvahu využití zahraniční společnosti. Mezinárodním daňovým plánováním jsme schopni zajistit zdanění zisku z obchodu s pohledávkami ve výši asi 1,5 % . K tomu se v praxi v podstatě využívají 3 varianty a my se nyní postupně podíváme na jejich princip, výhody a možnosti.

Zjednodušeně si porovnejme tři podnikatele obchodující s pohledávkami na českém trhu. První podnikatel využívá českou společnost, druhý anglickou společnost a třetí podniká prostřednictvím americké společnosti.

8.1 Česká společnost

Obchod s pohledávkami realizovaný českou společností znázorňuje následující obrázek.

Obr.2: Nákup Pohledávek ČR

Vidíme, že česká společnost nakoupila pohledávky za 10 mil Kč. Polovinu prodala a inkasovala 8 mil Kč (tzn. zisk 3 mil. Kč) a polovinu se ji podařilo vymoci a inkasovala 9 mil. Kč (zisk 4 mil Kč). Celkový zisk z této operace je tedy 7 mil Kč. Daňové náklady představují 1,68 mil Kč (24 %). Podnikatel v našem modelovém příkladě odvedl státu více než jeden a půl miliónu na daních.

8.2 Anglická společnost

V druhém případě využívá podnikatel společnosti z Velké Británie. Díky specifikům britského práva podléhá tato britská společnost pouze 1,5% zdanění. Obrázek znázorňuje stejnou situaci jako v případě české společnosti.

Obr.3. Nákup Pohledávek VB

Zisk je zde opět 7 mil Kč, ale zdanění se snížilo na 105 tis. Korun. Druhý podnikatel ušetřil více jak 1,5 miliónu oproti prvnímu.

8.3 Americká společnost

Třetí podnikatel zvolil variantu americké LLC společnosti. Tato společnost neplatí žádné daně, ale dle českého daňového zákona ji bude sražena 1% daň z inkasa pohledávek nabytých postoupením. Tedy 1 % z 9 mil Kč.

Obr.4 Nákup Pohledávek USA

Americká společnost má nulovou daňovou povinnost, ale českému státu je odvedena daň ve výši 90 tisíc Kč (1% z 9 mil). Jedná se o zajišťovací daň, kterou odvede společnost splácející pohledávku. Americká společnost obdrží částku již po sražení této daně.

Ze tří výše uvedených variant vyplývá významná výhoda podnikatelů využívajících anglickou nebo americkou společnost. Rozhodnout, kterou z těchto dvou variant využít, není jednoduché. Anglická společnost podléhá 1,5% dani ze zisku, ale musí vést účetnictví a tím se prodražuje její provoz oproti americké LLC společnosti, která nemá povinnost vést účetnictví, avšak v případě inkasa pohledávek z České společnosti jí je sražena 1% daň z inkasa (nikoli ze zisku).

9 PRAKTICKÁ ČÁST / MATEMATICKÁ ANALÝZA EFEKTIVNOSTI INKASA POHLEDÁVEK

Cílem praktické části je zpracování základní matematické analýzy efektivnosti přístupu k inkasu pohledávek. Jako rozborová technika bude použito procentního rozboru se zpracováním pravděpodobnosti úspěšnosti plnění z titulu. Řízení pohledávek úzce souvisí s krizovým managementem, neboť v důsledku enormního nárůstu pohledávek a hlavně pohledávek po lhůtě splatnosti dochází k nedostatku finančních zdrojů, zhoršení cash flow a tím i horším výsledkům jednotlivých ukazatelů finanční analýzy.

Pro zachování anonymity nebude uveden název inkasní agentury, jména dlužníků a výše jednotlivého dluhu. Obecně lze výše uvedené pohledávky po lhůtě splatnosti, charakterizovat, jako postoupené po minimálně dvouměsíční lhůtě splatnosti, přičemž nejstarší byla pohledávka s třináctiměsíční lhůtou po uplynutí splatnosti.

První část praktické práce bude zaměřena na jednoduchý rozbor účinnosti jednotlivých inkasních postupů uskutečněných inkasní agenturou, která se spíše specializuje na vymáhání mimosoudní. Grafický rozbor ukáže poměrně názorně, proč společnost zvolila tuto specializaci.

V druhé části této práce budou vybrány pohledávky, které nebyly zaplaceny ani dva měsíce po postoupení a provedena opětovná charakteristika účinnosti jednotlivých následných postupů inkasa.

V závěru bude zhodnocena práce včetně stanovených cílů, budou popsány vzniklé problémy při zpracování a uvedeny představy trendu a vývoje v budoucnosti.

9.1 Základní grafická analýza efektivnosti inkasa

Analýze vychází z dat získaných za období roku 2002, kdy byla každá pohledávka očíslována pořadovým číslem postoupení a to v časovém pořadí jejího nákupu. Pokud

byly získány pohledávky za stejným dlužníkem v jiném časovém horizontu, je uveden ještě typ dlužníka. Jedna postoupená pohledávka ve sledovaném období byla stornována – postupitel uvedl nepravdivé údaje, proto byla se sankcí vrácena zpět. V tomto případě je uvedeno storno. Kompletní tabulka dat je v příloze č. 1. , kde v tabulce je pravdivostní hodnotou „1“ uvedený poslední nutný krok, který byl nutný učinit ze strany inkasní společnosti k úplnému zaplacení pohledávky – včetně příslušenství. Harmonogram práce postupu inkasa pohledávek v této společnosti je orientačně zpracovaný do tabulky. Některé kroky se probíhají souběžně např. poptávka na zápočet či postoupení. Finančně výhodnější je pro společnost provést vlastní zápočet než postupovat dalšímu subjektu.

Tab.č.2 Harmonogram práce a kontaktování dlužníka

Harmonogram práce a kontaktování dlužníka		Dní od převzetí	
1.	Oznámení o postoupení pohledávky inkasní fa.	D+	3
2.	Výzva k úhradě pohledávky do 7 dnů od doručení	D+	7
3.	První kontaktování po telefonu	D+	21
4.	Osobní návštěva u dlužníka	D+	28
5.	Zaslán pokus o smír	D+	40
6.	Nabídka / poptávka spolupracujícím fa k zápočtu	D+	47
7.	Publikace	D+	55
8.	Nabídka / poptávka spolupracujícím fa k postoupení	D+	60
9.	Předání Agentuře	D+	63
10.	Návrh na vydání platebního rozkazu	D+	70
11.	Exekuce	D+	250
12.	Konkurz - návrh v případě více různých pohledávek	D+	500
13.	Neuhrazené do 31.12.2007		

Průměrné náklady na jeden úkon u pohledávky s nominální výší 2548000,- Kč u inkasní společnosti sídlící v krajském městě, získané z účetních podkladů za rok 2003. Náklady se vztahují přímo k zde analyzovaného souboru pohledávek.

Tab.č.3 Průměrných nákladů na Inkasování pohledávky

Položková tabulka průměrných nákladů na inkasování pohledávky ve výši cca Kč:2548000,-														
	Dříve ihned	V termínu	Telefon	Osobní návštěva	Korespondenční	Zápočtem	Publikací	Postoupením	Agentura	Soudem	Exekučně	Konkurz	Neuhrazeno	Storno
Odměna pracovníkovi	2000	4500	6400	9000	6400	12000	5000	12000	0	120000	0	35000	0	
režijní náklady	232	420	700	9000	500	15000	15000	30000	20000	130000	70000	50000		smluvní pokuta
kumulativně		652	7 052	16 052	22 452	34 452	39 452	51 452	51 452	171 452	171 452	206 452	206 452	50 000
celkové náklady	**2232**	**5 152**	**13 452**	**25 052**	**28 852**	**46 452**	**44 452**	**63 452**	**51 452**	**291 452**	**171 452**	**241 452**	**206 452**	**50 000**

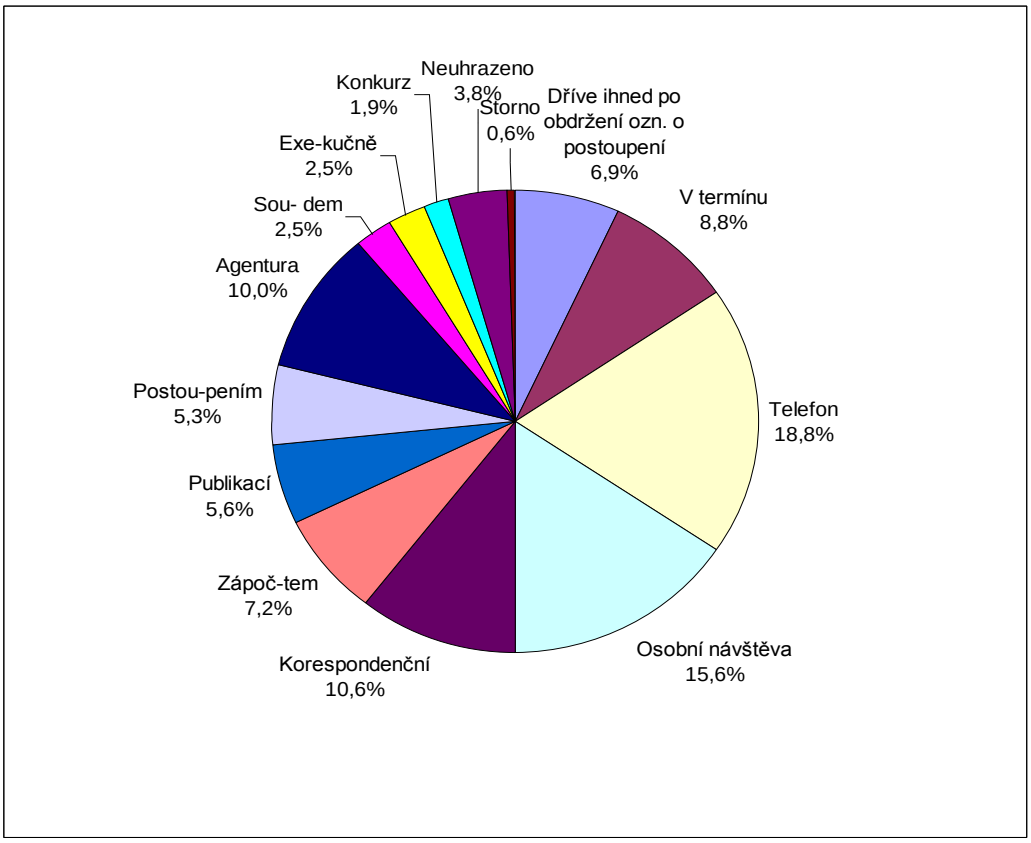
Autor této práce několikrát kontroloval skutečné náklady na inkaso jedné průměrné pohledávky. Proto s dovolením firmy analyzoval vnitřní nákladové položky a snažil se aspoň v řádu stovek korun stanovit reálné náklady na inkaso pohledávky. Na některých krocích administrativního charakteru vyčíslení úroků z prodlení a návrhu pokusu o smír, podání návrhu na vydání platebního rozkazu a dalších konzultacích se podílela advokátní kancelář, která byla placena paušálem. Firma poskytující data k této analýze odmítla sdělit průměrnou cenu u postoupené pohledávky, případně výši procentního skonta. Cílem této práce však není počítat ziskovost, rentabilitu kapitálu případně další ekonomické ukazatele.

Následuje sumarizace četnosti a vyjádření procentní úspěšnosti inkasa pohledávky.

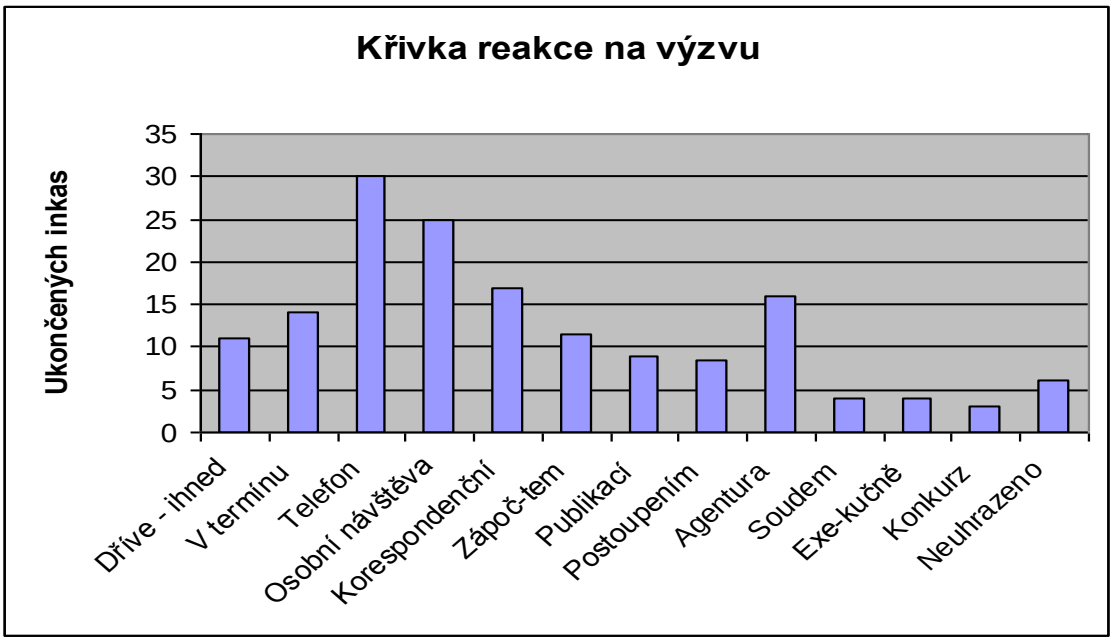
Tab.č.4 Celková úspěšnost inkasa dle typu

Sumarizační tabulka úhrad dle typu																	
typ	Dříve ih	V termí	Telefon	Osobní návštěv	Korespondenč	Zápočtem	Publikací	Postoupením	Agentura	Soudem	Exekučně	Konkurz	Neuhraze	Storno	Počet pohle	Roční inkaso v tis. Kč	Průměr v tis. Kč
A	1	3	8	3		1				1					17	86 954	5 115
B	2	1	1	2		1									7	2 541	363
C	1	1	2			0,5		1,5	2						8	3 245	406
D	2	2		1	1		2		1				1		10	45 272	4 527
E			1	1	2	1	2	1	4				1		13	56 824	4 371
F			2	1						1			1		5	2 114	423
G	1			1				1			2	2		1	8	12 457	1 557
H			1	2	2	1									6	10 002	1 667
CH			1		1	2	1		1	1					7	24 587	3 512
I					2	1	1				1	1			6	2 354	392
J	2			1	3				1						7	904	129
K	1	2	2	2	1								1		9	12 457	1 384
L			4	2	1	1				1					9	2 221	247
M					1			2	1						4	45 364	11 341
N							1						1		2	59	30
O		1	3	1		2							1		8	2 414	302
P			1												1	1 245	1 245
Q			1		2		2		2						7	32 568	4 653
R		2	1	2				1	3						9	102	11
S	1		1	2											4	568	142
T				1	1	1			1		1				5	4 584	917
U		1		2											3	2 547	849
V		1		1				2							4	56 227	14 057
W			1												1	102	102
celkem	11	14	30	25	17	11,5	9	8,5	16	4	4	3	6	1	160	407 712	2 548

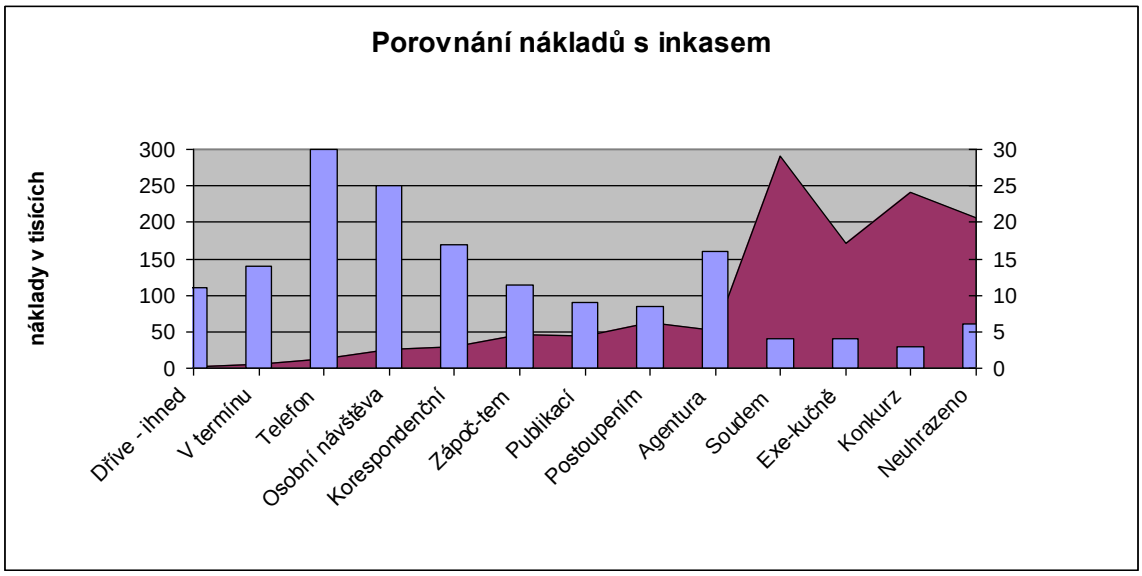
Graf.č.1 Grafické vyjádření procentní úspěšnosti inkasa pohledávek



Graf.č.2 Reakce a na výzvu



Graf.č.3 Porovnání nákladů s inkasem



Tab.č.5 Porovnání úspěšnosti inkasa

	Dříve ihned	V termínu	Telefon	Osobní návštěva	Korespon denční	Zápoč-tem	Publikací	Postou-pením	Agentura	Sou-dem	Exe-kučně	Konkurz	Neuhrazeno	Storno
Čas ve dnech	3	7	21	28	40	47	55	60	63	70	250	500	1700	
Absolutně	11	14	30	25	17	11,5	9	8,5	16	4	4	3	6	1
V procentech	6,9	8,8	18,8	15,6	10,6	7,2	5,6	5,3	10	2,5	2,5	1,9	3,8	0,6
Pořadí	7	5	1	2	3	6	8	9	4	10	10	1,9	3,8	0,6
Režijní náklady	2232	5152	13452	25052	28852	46452	44452	63452	51452	291452	171452	241452	206452	50000

9.2 Efektivita v chování inkasní agentury

Námi analyzovaná inkasní agentura , používá své vlastní pracovníky na inkaso pohledávek pouze prvních šedesát dní, kdy účinnost a efektivita inkasa se v porovnání se zbytkem doby je maximální. Za prvních 60 dní od převzetí společnost inkasuje 78,8 % objemu všech pohledávek. Na zbývající dalších 440 dní připadá inkasování zbývajícího objemu pohledávek jenž činí 21,2 % . Tabulka nám dále jasně ukazuje, že společnost spotřebuje na inkaso 78,8 % objemu pohledávek na nákladech přímo spojených s inkasem pohledávek pouze 21,2 % z finanční částky, která je spotřebovaná na inkaso zbývající části. I když společnost používá na další inkasní služby již outscoouring, stále musí vynakládat hotovost, která je v nepoměru se získanou částkou.

Tab.č.6 Uplatnění Paretova pravidla

Paretovo pravidlo	inkaso v %		náklady v Kč		náklady v %
Oznámení o postoupení pohledávky inkasní fa.	6,9	78,8%	2232	229096	19,20%
Výzva k úhradě pohledávky do 7 dnů od doručení	8,8		5152		
První kontaktování po telefonu	18,8		13452		
Osobní návštěva u dlužníka	15,6		25052		
Zaslán pokus o smír	10,6		28852		
Nabídka / poptávka spolupracujícím fa k zápočtu	7,2		46452		
Publikace	5,6		44452		
Nabídka / poptávka spolupracujícím fa k postoup	5,3		63452		
Předání Agentuře	10	21,20%	51452	962260	70,80%
Návrh na vydání platebního rozkazu	2,5		291452		
Exekuce	2,5		171452		
Konkurz - návrh v případě více různých pohledáve	1,9		241452		
Neuhrazené do 31.12.2007	3,8		206452		
Storno	0,6		50000		

Pareto a jeho pokračovatelé odvodili zákon, že 20% příčin - úsilí - způsobuje všech 80% následků - výsledků. Tímto zákon – podotýkám i když ho společnost jenž poskytla data nezná, se podvědomě řídí.

ZÁVĚR

Výrazným rysem obchodního prostředí v České republice je mimořádná otrlost dlužníků a jejich neschopnost akceptovat skutečnost, že závazky je třeba hradit řádně a včas. Veškeré pohledávky, ať po lhůtě nebo před lhůtou splatnosti velkou mírou ovlivňují veškerý chod firmy a jsou neoddělitelnou části podnikatelské činnosti.

Výše uvedený poznatek o nerovnoměrnosti při inkasu pohledávek, by se měl prověřit statistickým šetřením a testováním na větším souboru dat, aby se zabránilo možné chybné interpretaci výše uvedených výsledků.

Co je pro krizový management při řešení finanční krize podniku nejdůležitější? Odpověď je rychlá likvidita. Hotovost, jenž zachrání společnost a vyřeší Akutní krizi, stabilizuje finanční toky, dále také potřebuje znát rychlé a účinné kroky, které musí učinit, aby zachránil společnost. Krizový manager musí být nejen obeznámený s tím, že ví co a kde má dělat, v jakém pořadí provádět určité kroky, jak to dělat, ale především KDO, co má udělat, protože pokud je dobrý manager, tak to sám dělat nebude.

Aplikujeme-li výsledek praktické části mé bakalářské práce do teoretické části, tak dostáváme poměrně jednoduchý, ale účinný scénář boje s finanční krizí.

RESUMÉ:

Hlavním cílem této práce bylo definování základních aspektů krizového řízení, přičemž byl důraz kladen na vytvoření managementu řízení pohledávek a eliminaci vzniku nedobytných pohledávek a zároveň omezování vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Pro efektivní řízení pohledávek je tedy nezbytné, si určit postup, kterým zabráníme vzniku kritických pohledávek a současně detailně vymezíme samotný proces jejich vymáhání.

V návaznosti na doporučení vyplývající z provedeného hodnocení krizového řízení pohledávek, lze navrhnout individuální řešení pro konkrétní obchodní subjekty. Samotný návrh však nelze úspěšně definovat bez podrobné analýzy v časové řadě minimálně 3 let, která by vycházela z minulosti a z předpokladu činnosti vybraného subjektu do budoucnosti.

Jelikož záměrem této práce nebyla výše zmiňovaná analýza a chybí dostatečný počet reálných údajů, jako je detailní rozbor dlužníků, zaměření samotných firemních pohledávek a další ekonomické či v případě fyzických osob finančních informace, přesné znění smluv na základě, kterých pohledávky vznikly včetně uvedení sankcí za neplacení a dosavadní náklady firem s vymáháním, pojal jsem zpracování této bakalářské práce převážně obecně a na základě vlastních zkušeností jsem provedl vyhodnocení inkasa pohledávek v průběhu jednoho účetního roku společnosti, která fyzicky existuje.

RESUME:

The main thesis objective was to define basic aspects of dealing with outstanding debts. Among those unambiguously belongs the due and not claimable debts limitation. In order to effectively deal with these debts, it is necessary to define debts policy, which would prevent from arising such critical debts and currently determine the detail debts claim process.

In context with the set thesis recommendations, it is possible to establish individual treatment for any commercial subject. The very proposal can not be successfully defined without having specially designed analysis. The analysis has to be taken out of the minimum three years past experience with taking into accounts the subjects' future potential.

Since the intention of this piece was not the inclusion of the above mentioned analysis, I missed the substantial real data, such as the detailed list of debtors, the concrete subject business focus study and its financial and economics data, as well as the precise version of debts contracts, including the due debt penalization and finally the overall debts claim costs, I incepted the thesis elaboration from the personal point of view.

Klíčová slova: pohledávka, inkaso pohledávek, řízení pohledávek, formy vymáhání, věřitel, paretovo pravidlo, typologie dlužníků.

Key words: liquids, debt management **,** forms of debts claim, The rules of Paret, Typology of drawees

CITACE

1. překlad „Teprve škoda přivede mnohé lidi k rozumu.“ H. Walther
   s.21, 193 Provebia sententiaeque medii aevi I-VI, Gotingen 1963 – 1969
   G.J.Caesar, Válečné paměti, Zápisky o válce občanské, Kniha III. Odst. 20

2. kapitola 6 citace z Obchodního zákoníku v § 59 odst. 8
3. Akont info, s.r.o., http://www.akont.cz/akontinfo/2006_1.pdf#page=7
4. „Kriminalizace věřitele dlužníkem“ volně podle článku uveřejněném na
   www.blisty.cz

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

Knihy:

Synek Miloslav a kol.: Manažerská ekonomika, 4., aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1992-4

Caesar,G. J., Válečné paměti, Překlad Ivan Bureš a kol., Nakladatelství Svoboda, Praha 1972, ISBN 25-116-72

Marek Petr a kolektiv, Studijní průvodce financemi podniku, I. Vdání, Ekopress, s.r.o. 2006, ISBN 80-86119-37-8

Obchodní zákoník a předpisy související, 6 vydání, Nakladatelství ANAG 2006, ISBN: 80-7263-352-2

Schelleová, Ilona : Insolvenční zákon, 1. vydání Eurounion Praha, s.r.o., 2006, ISBN: 80-7317-054

Hynek, Filip: Vymáhání pohledávek, Bankovní Institut – Vysoká škola, 2005

Smejkal Vladimír, Rais Karel: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 2 vydání, Grada Publishing, a.s. 2006, ISBN 80-247-1667-4

Šámal Pavel, Púry František,Rizman Stanislav: Trestní zákon a komentář, 5 vydání, C.H.Beck 2003
ISBN 80-7179-624-7
Grúň, L. - Černý, M.: *Malý slovník finanční, bankovní a obchodní.* Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1478-3
Ryneš Petr: Podvojné účetnictví a účetní závěrka, 6 vydání, Anag s.r.o. 2006,
ISBN 80- 7263-313-9

Kislingerová Eva a kol. : MANAŽERSKÉ FINANCE
Praha 2004, C.H.Beck, ISBN 80-7179-802-9

Kuťáková Eva, Marek Václav a Zachová Jana: Moudrost věků, lexikon latinských výroků, přísloví a rčení, 1. vydání, Nakladatelství Svoboda, Praha 1988, ISBN 25-018-88
Richard Koch : Pravidlo 80 /20, Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím, Management Press, s.r.o. Praha 2000, ISBN 80-7261-008-2

Zuzák Roman : KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU (dokud ještě není v krizi). Praha 2004, PROFESSIONAL PUBLISHING, ISBN 80-86419-74-6
Vozňáková Iveta : Efektivní řízení pohledávek, Praha 2004, GRADA Publishing, a.s., ISBN 80-247-0770-5
Veber Jaromír a kol.: Management – základy, prosperita, globalizace

Praha 2004, Management Press, s.r.o. ISBN 80-7261-029-5

• **Právní předpisy:**
Zákon směnečný a šekový,
Českými účetními standardy pro podnikatele

• **Internet:**
Anonymus : stránky Akont info, s.r.o.,
http://www.akont.cz/akontinfo/2006_1.pdf#page=7 , leden 2008
Vítězslav Hálek, http://halek.info/dokumenty/km_p5_03.pdf, 18. února 2008
Anonymus : stránky EGAP, a.s., http://www.egap.cz/, 31. března 2008
Anonymus : stránky Safin invest, s.r.o., http://www.safin-invest.cz/html/sluzby_inkaso.html , 18.dubna 2007

Anonymus : stránky DS Factoring, s.r.o. http://www.dsfactoring.cz, 1.února 2008
Anonymus : stránky Atrudius, a.s,http://www.atradius.com/cz/pojistnaochrana/pojistenipohledavek/

SEZNAM OBRÁZKŮ:

1. Obr.1 Hotovostní cyklus dle Ing. Hálka
2. Obr.2 Nákup Pohledávek
3. Obr. 3. Nákup Pohledávek VB
4. Obr. 4. Nákup Pohledávek USA

SEZNAM TABULEK:

1. Tab.č.1 Harmonogram postupu vymáhání
2. Tab.č.2 Harmonogram práce a kontaktování dlužníka
3. Tab.č.3 Průměrných nákladů na Inkasování pohledávky
4. Tab.č.4 Celková úspěšnost inkasa dle typu
5. Tab.č.5 Porovnání úspěšnosti inkasa
6. Tab.č.6 Uplatnění Paretova pravidla

SEZNAM GRAFŮ:

1. graf.č.1 Grafické vyjádření procentní úspěšnosti inkasa pohledávek
2. graf.č.2 Reakce a na výzvu
3. graf.č.3 Porovnání nákladů s inkasem

PŘÍLOHA Č. 1:

Elektronicky zpracovaná (excelovská tabulka) statistika plateb, jako podklad pro vytvoření grafů.