

Interní správa pohledávek a moderní přístupy vymáhání

Dynamická doba a změna chování odběratelů vyžadují od firem poskytující zboží či služby na dodavatelský úvěr aktivní přístup a rychlou reakci na nové podmínky. Ten, kdo zaspí dobu a adekvátně nereaguje na zhoršenou platební morálku a prodlužování platebních termínů, může velmi rychle pocítit důsledky ve vlastní nedostatečné likviditě a chybějících finančních prostředcích.

Pokročilé metody řízení finančních rizik zahrnují profesionální „debtor management“ - tedy takový přístup, kdy věřitel pracuje se zákazníkem jako s potencialem dlužníkem. U zákazníka můžeme například posuzovat jeho hodnotu (důležitost zákazníka z hlediska obratu) a jeho rizikovost, tedy náchylnost k nezaplacení dlužných faktur. Zohledňovat pouze jedno vybrané hledisko by se nám v dlouhodobém horizontu nemuselo vyplatit a vždy se doporučuje zohlednit více faktorů. Pokud využijeme našich znalostí o zákazníkovi z hlediska hodnoty a jeho rizikovosti, můžeme vytvořit matici ukazující nám možné variantní přístupy.

Je zřejmé, že u velkých zákazníků s nízkým rizikem nebudeme používat stejný přístup jako k dluž-

níkům, jimž dodáváme jednorázově nebo mohou být existenčně ohroženi. V případě rizikovějších zákazníků nejde pouze o odlišný přístup ve vymáhání pohledávek, ale také o jejich dostatečné zajištění (směnky, exekutorské zápisy), pokud je to ještě možné. U „D“ zákazníků s nízkými obraty je nutné velmi zvážit, zda je smysluplné nadále generovat další obraty a riskovat vznik nedobytných pohledávek. Jistě se vyplatí nechat prověřit kvalitu takovýchto pohledávek u inkasních specialistů a v mnoha případech může rychlé zapojení externí inkasní agentury přinést úspěch ve formě úhrady dávno splatných faktur. Dlužník se snaží vyhnout dalším problémům, nárůstu dluhu o úroky z prodlení a také riziku omezení dodávek od dalších obchodních ▶

Debitorický management: přístupy k dlužníkům z hlediska důležitosti a rizikovosti

Hodnota zákazníka	A	Individuální přístup	Inkaso pohledávek v celé šíři	Využití dostatečných zajišťovacích nástrojů	
	B				
	C		(interní, externí, soudní, mimosoudní)		
	D		Externí inkaso		
		malé	střední	vysoké	velmi vysoké
		Rizikovost zákazníka			

Zdroj: autor

Fáze inkasa pohledávek a popis jednotlivých činností

Fáze 01	Kontrola splatnosti	Telefonické připomínky úhrady faktur, zejména u „zapomětlivých“ zákazníků
Fáze 02	Mimosoudní inkaso	Upomínkové řízení, písemné a telefonické upomínání, osobní návštěvy a jednání s dlužníkem
Fáze 03	Soudní inkaso	Žaloba, výkon rozhodnutí
Fáze 04	Dlouhodobá správa	Dohled nad vykonatelnými rozsudky

Zdroj: autor

partnerů, neboť informace o jeho platební morálce se v dnešní době velmi rychle rozšiřují.

Nároky na interní inkaso pohledávek

Při vymáhání pohledávek věřitele je rozhodující profesionální a efektivní postup, který vede k realizaci neuhrazených pohledávek. Základem pro vytvoření vhodné interní metodiky pro práci s pohledávkami je dobře vedené účetnictví a dostatečné softwarové vybavení. Je důležité si uvědomit, že při práci s pohledávkami při jednání s dlužníky se jedná o velmi specifickou část vnitropodnikových procesů, jejichž dobré zvládnutí předpokládá po odpovědném pracovníkovi dobré odborné znalosti a charakterové vlastnosti. Inkaso pohledávek lze obecně rozdělit do čtyř rovin. Každá z fází inkasa pohledávek je pak podřízena individuálním možnostem věřitele a každou z činností je možné v dnešní době plně outsourcovat.

Můžeme jen doporučit prodiskutovat interní workflow s profesionální inkasní agenturou, která by měla být schopna identifikovat nedostatky a rizika nastavených procesů a doporučit případné změny. Jen tak je možné v každé fázi interního procesu nalézt potenciál k uvolnění a odlehčení práce vlastních zaměstnanců. Uvolněné kapacity pak mohou být lépe využity pro jiné, stejně důležité procesy v procesu řízení rizik, jako je například prevence vzniku nedobytných pohledávek.

Pracovník zabývající se ve společnosti upomínáním a vymáháním pohledávek má v zásadě následující povinnosti:

- > kontrola správnosti faktur a jejich doručení adresátovi,
- > informovanost o průměrných platebních lhůtách v daném odvětví,
- > zavedení jasného a přísného procesu písemného a telefonického upomínání,
- > vytváření saldokont jako základu pro rychlé a efektivní zpracování,
- > důsledný dohled nad termíny (terminování),
- > zpracování reklamací – identifikace problému, zjištění odpovědnosti ve firmě, rychlé zpracování a reakce, dokumentace reklamací pro prodejní oddělení,
- > dodržení důsledků, před nimiž jsme dlužníky varovali,
- > zajištění pohledávek, využití zajišťovacích nástrojů, kontrola promlčení,

- > osobní inkaso,
- > kontrola lhůt (splátkové kalendáře),
- > správa nedobytných pohledávek.

Outsourcing pohledávek jako alternativa k internímu vymáhání

Vývoj v posledních letech, zvláště pak v zemích s rozvinutými ekonomikami, ukazuje, že také v oblasti inkasa pohledávek je nutné dbát na řadu změn v legislativní oblasti a také rychleji reagovat na změněné tržní podmínky. Aktualizace interních procesů je stále náročnější na čas i na peníze – proto stále více nabírá na důležitosti možnost využití znalostí a kompetencí odborníků, kteří tuto specifickou problematiku dobře ovládají a jsou schopni vyhovět individuálním požadavkům každého věřitele. Řešením tedy může být přenechání inkasa neuhrazených faktur z části a nebo zcela specialistům, což by mělo, mimo jiné, přinést tyto výhody:

- > profesionální know-how a zkušenosti s inkasem v tuzemsku a zahraničí,
- > osobní poradenství prostřednictvím odborných specialistů, individuální konzultace komplikovaných případů,
- > využití inkasního software, jimž disponuje inkasní agentura – redukce nákladů na jeho pořízení,
- > zapojení se do profesionální, světové sítě a využití spolupracujících advokátů přímo v místě sídla dlužníka,
- > rozsáhlé možnosti pro vyhodnocení úspěšnosti a sledování stavu pohledávek – přístup k aktuálním datům a informacím,
- > negativní dopad na dlužníka – promítnutí platební morálky dlužníka do hodnocení jeho bonity a tím i vyšší tlak z důvodu omezení dodavatelských úvěrů.

Samozřejmě tím nejdůležitějším pozitivem outsourcingu je rychlejší přísun peněz ve srovnání s inkasem pohledávek vlastními silami. Správa pohledávek externí firmou je samozřejmě velmi citlivá záležitost, proto by každý věřitel měl velmi dbát na výběr vhodného partnera. Pro správnou volbu doporučujeme zejména zohlednit následující aspekty:

- > finanční stabilita a bonita inkasní agentury – o inkaso Vašich pohledávek se bude starat třetí strana, která může spravovat vysoké částky a bude jednat o formě umožnění významných obchodů,

- > cílem inkasní agentury musí být udržení zákazníka – to může splnit pouze prověřená firma s dobrými referencemi,
- > transparentnost cenové politiky,
- > spolehlivost a srozumitelnost v komunikaci,
- > schopnost pravidelného reportingu.

Využití informací z inkasa v obchodním styku

Data o platební morálce ekonomických subjektů mají nenahraditelnou úlohu pro prověřování bonity a hodnocení kredibility dlužníka. Není důležitá pouhá informace, že firma v minulosti někomu dlužila, ale zejména to, jak se dlužník svým závazkem vypořádal, zda se problém vyskytl jednorázově a nebo se firma v seznamech dlužníků objevuje opakovaně. Úlohou inkasní agentury není tedy pouze inkasovat dlužné částky, ale také maximálně zužitkovat získaná data. Například firma Creditreform, která se kromě inkasa pohledávek zabývá také hodnocením bonity podni-

ků, používá pro svá hodnocení vstup z databáze dlužníků a hodnotí platební morálku, mimo jiných dostupných zdrojů, právě z inkasa pohledávek. Klient tak získá informaci o bonitě svého zákazníka aktuální v čase: analýzy finanční stability se totiž většinou vztahují k datu bilance (tedy k 31.12. nebo k 30.6.), avšak dodavatel potřebuje znát situaci obchodního partnera právě v okamžiku dodání zboží. Informace o platbách ostatním dodavatelům a výsledky z externího inkasa pohledávek tak mají mimořádný význam také pro prevenci vzniku pohledávek. ■

Raul Egeli

Autor je viceprezidentem Creditreform International

Cyril Mores

Autor je jednatelem Creditreform v ČR a generální m sekretářem Asociace inkasních kanceláří ČR.