

ORGANIZAČNÍ ASPEKTY ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍHO STYKU

Zuzana Pecinová
Univerzita Pardubice, FCHT, KEMCH

In this article a role of commercial credit department in company's organization framework is discussed. They are described the advantages, disadvantages and the perspectives of the credit department placement - it may be part of the sales, financial, or accounting areas or it may be separate and independent.

Úvod

Prodej na úvěr se stal fenoménem 20. století. Využití obchodního úvěru jako nástroje podpory prodeje je všeobecně známé a používané. Vhodná platební podmínka jako součást marketingového mixu firmy je v podmínkách omezeného přístupu ke zdrojům pro mnoho zákazníků významným faktorem, který přispívá k růstu jejich spokojenosti a tím i prodejní a podnikatelské úspěšnosti podniku. Toto výrazně pozitivní působení obchodního úvěru je snižováno jeho možnými negativními dopady na finanční a důchodovou situaci podniku. Poskytnutím obchodního úvěru vzniká pohledávka jako nárok na peněžní plnění v budoucnosti. K zajištění plynulého chodu podniku je třeba pohledávky profinancovat, což vyvolává dodatečné příp. oportunitní náklady. Existence pohledávek je spojena i se zvýšenými administrativními náklady. Současně vzniká riziko pozdní úhrady nebo nezaplacení pohledávky.

Toto dvojí možné chápání pojetí dopadu poskytování obchodního úvěru na hospodaření podniku je potenciálním zdrojem konfliktů při řízení pohledávek. Rozhodování o tom, komu obchodní úvěr poskytnout a v jaké výši při zohlednění jak marketingového, tak finančního pohledu, je proto základem efektivního řízení pohledávek z obchodního styku. Jedním z předpokladů úspěšného managementu pohledávek je jeho adekvátní začlenění do organizační struktury podniku.

Organizační aspekty řízení pohledávek

Organizování je jednou ze základních složek managementu. Vnáší prvek uspořádanosti do podnikových procesů a určuje strukturu vazeb mezi komponenty [3]. Pomocí organizování jsou do vnitřního prostředí podniku vnášeny potřebné pracovní a komunikační vazby. Každý proces organizování je založen na třech základních principech [3]:

- dělba práce,
- pracovní specializace a
- koordinace.

Výchozím principem je princip dělby práce. Projevuje se v rozčlenění podnikových procesů na mnoho dílčích činností, které jsou snáze proveditelné. K jednotlivým dílčím úkolům jsou přiřazeny potřebné zdroje na principu pracovní specializace – činnost je prováděna určitým pracovníkem či skupinou pracovníků. Vznikají tak organizační útvary podniku. Úspěšnost předchozích dvou principů je podmíněna tím, že slouží společným

podnikovým cílům, tj. činnost jednotlivých prvků je koordinována. Toho je dosahováno vytvořením jednotlivých úrovní managementu. Principy organizování se tak uplatňují při vymezování pracovních a komunikačních vazeb mezi prvky a v souhrnu vytvářejí organizační strukturu podniku. „Organizační strukturu můžeme definovat jako soubor hierarchicky uspořádaných vazeb mezi jednotlivými skupinami jejích pracovníků, jehož uspořádání determinuje průběh podnikatelské reakce firmy na vývoj v jejím okolí“ [3, s. 17]. Nevhodná organizační struktura může způsobovat celou řadu problémů. Jak se to projevuje při řízení pohledávek?

V podnicích jednotlivců rozhoduje o obchodním úvěru vlastník a zohledňuje jak výše uvedené faktory marketingové, tak finanční. Mimo jiné funkce plní i úlohu úvěrového manažera (credit manager). Pravomoc a odpovědnost za řízení pohledávek od poskytnutí úvěru do jeho inkasa (credit management) je soustředěna v rukou jednoho subjektu.

S růstem velikosti podniku dochází zákonitě k dělbě práce a specializaci spojené s rozdělením činností v oblasti řízení pohledávek mezi více subjektů (útvary, jednotlivců). Specializace, tak jako v mnoha jiných případech, umožňuje dokonalejší zvládnutí určitého okruhu dílčích činností, ale na druhé straně může vést k zpretrhání vazeb mezi jednotlivými činnostmi a potlačení celkového globálního pojetí.

Řízení pohledávek je jednou z oblastí, kde může docházet ke konfliktům způsobeným střetem zájmů jednotlivých organizačních útvarů. Hlavními příčinami jsou především provázanost činností útvarů marketingu a financování při managementu pohledávek a jejich odlišné dílčí cíle. Pracovníci obchodního útvaru chápou obchodní úvěr jako nástroj pro realizaci svého základního poslání – prodávat, vyhovět zákazníkovi, uspokojovat lépe jeho potřeby, někdy bez ohledu na kvalitu vznikajících pohledávek. Finanční útvar přistupuje k pohledávkám, vzniklým v důsledku poskytnutí obchodního úvěru, jako k aktivu, které může v případě nedostatečné likvidnosti ohrožovat platební schopnost (případně i samu existenci podniku), a proto se snaží v souladu se svým posláním jejich vznik určitým způsobem kontrolovat a regulovat k nelibosti pracovníků obchodu. Další příčinou sporů může být i nejistota způsobená nedostatkem informací, ať již absolutním či relativním, tj. informace sice existuje, ale není dostupná příslušným pracovníkům.

Vzhledem k tomu, že pravomoc rozhodnout o poskytnutí úvěru nelze oddělit od odpovědnosti za kvalitu vznikajících pohledávek a jejich včasné inkaso, je nezbytně nutné tento přístup uplatnit i při začleňování agendy obchodních pohledávek do působnosti útvarů podniku. Nelze připustit stav, kdy pravomoc rozhodnout o poskytnutí a podmínkách obchodního úvěru je svěřena jednomu útvaru např. obchodnímu, zatímco odpovědnost za dodržení požadované výše, věkové struktury a inkaso pohledávek nese jiný útvar, např. finanční. V úvahu přicházejí následující varianty organizačního začlenění credit managementu [1]:

- součást finančního útvaru,
- součást obchodního útvaru,
- součást útvaru účetnictví,
- samostatný útvar.

V mnoha podnicích je agenda obchodních pohledávek začleněna „klasicky“ do finančního útvaru. V tomto případě je důraz kladen na efektivní využívání investovaného kapitálu. Při upřednostňování finančních cílů může toto zařazení ohrožovat prodejní funkci podniku.

Součástí obchodního úseku bývají činnosti spojené s poskytováním obchodního úvěru a vlastním řízením pohledávek, pokud podnik klade důraz na úvěrové služby zákazníkům

a společnost je výrazně prodejně orientovaná. Problémem se může stát kvalita pohledávek a vysoké náklady spojené s pohledávkami (ztráty z nedobytných pohledávek, administrativní náklady, finanční náklady) v důsledku preference úzce obchodních cílů.

Důvodem pro začlenění úvěrového managementu do účetního útvaru je snadný přístup k aktuálním zdrojům informací. Při použití vhodného informačního systému je možno zabezpečit potřebná data i při začlenění managementu pohledávek do obchodního nebo finančního útvaru.

Podle průzkumu [2], který byl proveden na počátku 90. let mezi americkými podniky, nevede nutnost tržní orientace všech činností podniku k přesunu agendy pohledávek do útvaru marketingu či prodeje. Výše uvedený průzkum odhalil jinou tendenci. Potřeba využít obchodního úvěru jako marketingového nástroje při současném zohlednění finančních kritérií se projevuje vznikem samostatných nezávislých útvarů pověřených agendou obchodních pohledávek. Tyto útvary jsou podřízeny přímo vrcholovým orgánům podniku. Jejich vymanění z podřízenosti jednotlivým funkčním útvarům umožňuje rovnocenné zohlednění všech aspektů managementu pohledávek tak, aby sloužil společnému cíli – růstu tržní hodnoty firmy. Z hlediska koncepce řízení pohledávek to znamená poskytovat obchodní úvěry zákazníkům, kteří nejen odebírají, ale i platí, tj. zákazníkům, kteří přinášejí podniku zisk a hotovost. V námi zkoumaných českých průmyslových podnicích se tato organizační změna dosud neprojevila.

Závěr

Jednotlivé činnosti, které jsou součástí procesu řízení pohledávek, prolínají napříč organizačními útvary podniku. Základním předpokladem jejich úspěšného řízení je odstranění bariér mezi zainteresovanými útvary a stanovení společných cílů. Zdá se, že cesta k tomu vede přes organizační změnu, při které je veškerá agenda, spojená s řízením pohledávek, převedena do působnosti nově vytvořených samostatných útvarů. O vzrůstajícím úloze credit managementu v současných tržních podmínkách svědčí i tendence k jeho posunu v organizační hierarchii směrem vzhůru do přímé podřízenosti top managementu podniku.

Literatura:

- [1] Cole R.H: Consumer and commercial credit management. Irwin: Boston 1992, 536 p. ISBN 0-256-09187-0
- [2] Marks N. E, Abouzeid K, Long B.: Marketing doesn't make credit decisions. In *Industrial Marketing Management*, New York: NOV 1992, 21: (4) 323 – 330 p. ISSN 0019-8501
- [3] Pitra Z: Příprava a provádění organizačních změn. Grada Publishing: Praha 1998, 206 s. ISBN 80-7169-623-4

Kontaktní adresa:

Ing. Zuzana Pecinová
Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 95
532 10 Pardubice
tel.: 040/6036298 fax: 040/6036173
e-mail: zuzana.pecinova@upce.cz

Recenzoval: doc.Ing.Otakar Machač,CSc., KEMCH, FCHT, UPa