SYSTÉM ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

Zuzana Pecinová
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Fakulta chemicko- technologická, Univerzita Pardubice

Abstract
This article deals with accounts receivable management of industrial enterprises. At first the role of receivable management in current market environment is depicted. Then the suggested system of their management is described – from aims specification, over credit policy option, accounts receivable size and structure planning, over implementation of these targets to the checking. The attention is given to organization aspects of receivable management too.

Úvod

Stále se zrychlující vývoj a zvyšující se tlak konkurenčního prostředí nutí podniky, aby v zájmu přežití a dalšího rozvoje hledaly možné způsoby stále dokonalejšího a efektivnějšího uspokojování požadavků a potřeb odběratelů. Jednou z cest, jak zvýšit hodnotu pro zákazníka, je poskytnutí obchodního úvěru. Nabídka odkladu placení za dodané zboží, výrobky nebo služby se stala na současném trhu, který je převážně trhem odběratelů, běžným standardem. Poskytnutí obchodního úvěru (nebo spíše podmínky, za kterých je poskytován) však nemusí být pouze výrazem přizpůsobení se tržním podmínkám, ale může být i významným nástrojem používaným selektivně pro podporu prodeje cílovým skupinám odběratelů. Proto tvoří významnou položku aktiv průmyslových podniků pohledávky z obchodního styku jako důsledek odběratelům poskytnutého a dosud nesplaceného obchodního úvěru. Jedná se o položku nejen významnou z hlediska podílu na celkovém majetku, ale často rizikovou s možnými výraznými negativními dopady do výsledků hospodaření a platební pozice podniku.

Tento dvojí možný úhel pohledu na tytéž pohledávky – na jedné straně téměř nutnost poskytnout přiměřený odklad placení za dodané výrobky nebo služby a možnost využít obchodní úvěr pro naplnění prodejních cílů podniku a na straně druhé dodatečné náklady a rizika platebních problémů a snížení efektivnosti podnikání v důsledku platební neschopnosti či nevůle odběratele – vede k nutnosti zabývat se jejich efektivním řízením. Vzhledem k neustálým změnám okolního prostředí a sílícímu tlaku konkurence je řízení pohledávek stále obtížnější.

V našich podmínkách je situace navíc komplikována specifickými problémy společnosti, které umocňují působení předchozích faktorů. Jedná se v oblasti právní např. o obtížnou vymahatelnost práva v důsledku pomalé práce soudů a složitých zákonů, neustálé změny předpisů, kontroverzní zákony, které chrání dlužníka a ne věřitele – např. internetové databáze dlužníků jsou mimo provoz v důsledku nevyjasněnosti výkladu o ochraně osobních údajů [4]. V oblasti etické je problémem především to, že podvody a nedodržování dohod v obchodních vztazích jsou společností nejen tolerovány, ale někdy i veřejným míněním podporovány. Situaci umocňuje i špatná ekonomická situace podniků v souvislosti s nedostatečnou kapitálovou vybaveností, chybami v řízení v důsledku chybějících zkušeností, nekoncepčního přístupu, ale i podvodů, zneužívaní postavení apod. Současné tržní prostředí je však pro podnikatelské subjekty realitou, kterou musí respektovat. Co však firmy změnit mohou, je úroveň řízení procesů uvnitř podniků. A na to by se měly v případě pohledávek z obchodního styku soustředit.

Pohledávky po lhůtě splatnosti nejsou českou specialitou. V důsledku specifických podmínek v ČR jsou však dopady těchto problémů mnohem výraznější. Stav pohledávek po lhůtě splatnosti je v průmyslových podnicích velmi vysoký, i když v loňském roce došlo ve většině odvětví k jejich poklesu [3]. Pozdní úhrady a neplacení v dodavatelsko-odběratelských vztazích vedou nejen k poklesu již tak nízké rentability podnikání, ale vzhledem k negativním dopadům na platební situaci a provázanosti podnikatelských subjektů, umožňují přenášet finanční problémy z jednoho podniku na druhý. Jedinou obranou, jak snížit stav nekvalitních pohledávek, je z hlediska podniků jejich efektivní řízení.

Systém řízení pohledávek průmyslových podniků

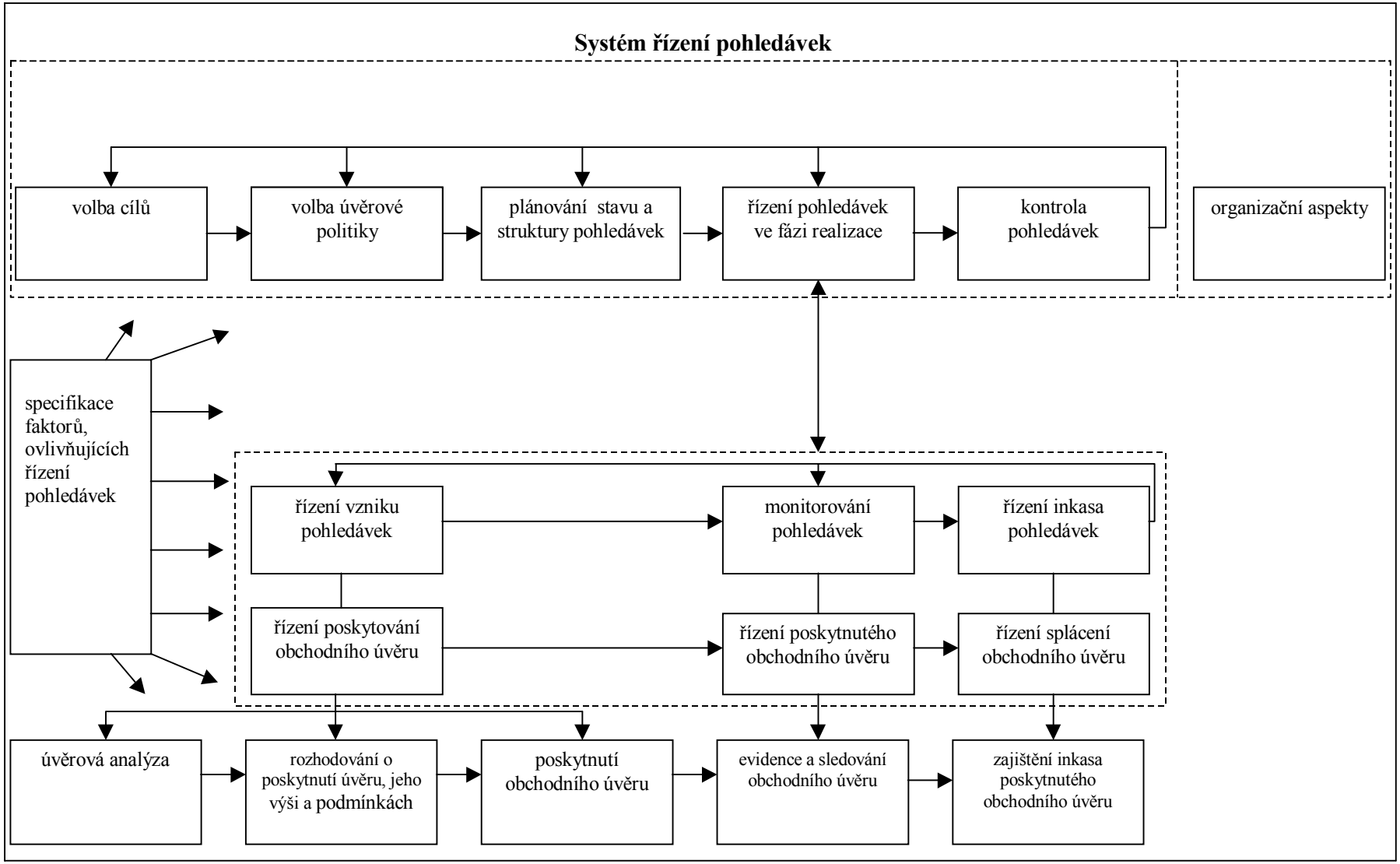
V literatuře je řízení pohledávek definováno velmi obecně jako „činnosti podniku směřující k optimálnímu usměrňování jeho pohledávek“ [2]. Definice je dále doplněna o vymezení předmětu řízení pohledávek - celkový objem a vývoj, struktura posuzovaná podle různých kritérií, rentabilita, rovnoměrnost či sezónnost, doba splácení, likvidnost, subjekt pohledávek (problematika výběru odběratelů), rizika spojená s pohledávkami (snížení prodejů, platební neschopnost nebo platební nevůle), činnosti směřující k vymáhání pohledávek apod. [2].

Ve vazbě na skutečnost, že pohledávky z obchodního styku vznikají v důsledku poskytnutí obchodního úvěru, můžeme po stránce obsahové řízení pohledávek definovat také jako komplexní řízení úvěrových vztahů vznikajících při prodeji zboží, výrobků nebo služeb.

První definice vychází z žádoucího výsledku – stavu, struktury apod. pohledávek. Specifikací faktorů, které mají vliv na tyto charakteristiky, určíme možné směry řízení pohledávek. Druhé vymezení se zaměřuje na činnosti, které ve svém důsledku vedou k určitému stavu a struktuře pohledávek. Řídit pohledávky tedy znamená řídit jednotlivé činnosti procesu od poskytnutí do splacení obchodního úvěru na základě znalosti a využívání faktorů, na kterých stav pohledávek závisí.

Obsahová náplň řízení pohledávek je znázorněna na Obr. 1. Toto schéma je zároveň grafickým vyjádřením návrhu na tvorbu systému řízení pohledávek. Podle něj je řízení pohledávek chápáno ve dvou rovinách. Jednak z hlediska fází řídícího cyklu je obsahem managementu pohledávek volba cílů, které se promítají do parametrů úvěrové politiky a plánování pohledávek, dalšími kroky jsou organizování, řízení pohledávek ve fázi realizace a kontrola vznikajících pohledávek. Druhou rovinu tvoří úroveň obecnosti, důležitosti a časové dimenze manažerských úkolů při řízení obchodních úvěrů - strategicko-taktická rovina tj. stanovení úvěrové politiky a její implementace ve formě pravidel a postupů pro rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru, jeho evidenci a sledování a zajištění inkasa.

Výchozím předpokladem pro budování systému řízení pohledávek je specifikace faktorů, které ovlivňují pohledávky a tedy celý systém jejich řízení. Cílem je určit omezení, která je třeba při řízení pohledávek respektovat a odhalit veličiny, které je možno pro řízení pohledávek při zohledňování aktuálních tržních a vnitřních firemních podmínek využít. Vzhledem k tomu, že stav pohledávek k určitému okamžiku je výsledkem vzájemného působení mnoha faktorů, které mají často protichůdné dopady a ovlivňují různým směrem výnosy a náklady, není možno stanovit cíle řízení pohledávek bez jejich specifikace. Při hledání faktorů, které mají vliv na stav a strukturu pohledávek podniku je třeba vyjít ze vztahu pro výpočet výše pohledávek jako součinu denních úvěrových tržeb a doby mezi poskytnutím obchodního úvěru a jeho zaplacením. Jedná se tedy o všechny faktory, které ovlivňují úvěrové tržby a skutečnou délku úvěrového období tj. nejen sjednanou, ale i nesjednané prodloužení. Významným faktorem, který ovlivňuje volbu parametrů systému řízení pohledávek, je i možnost opatřit na základě existence pohledávek zdroje pro financování podnikových aktivit.



Obr. 1 Systém řízení pohledávek

Jak vyplývá z Obr. 1 je dalším krokem v procesu řízení pohledávek stanovení cílů, které by měly být v rámci řízení naplněny. Základním cílem řízení pohledávek je poskytování obchodního úvěru všem zákazníkům, kteří přinášejí firmě zisk a hotovost. V rámci preferencí jednotlivých oborů podnikání nebo segmentů trhu podnikem a na základě volby marketingového mixu mohou být některé skupiny zákazníků využitím vhodných podmínek pro poskytování obchodního úvěru upřednostňovány. V tom by měl management pohledávek podporovat naplňování marketingových cílů, ale pouze za předpokladu odpovídající bonity jednotlivých odběratelů. Vzhledem k tomu, že poskytnutím obchodního úvěru vzniká mezi dodavatelem a odběratelem nový vztah – dlužník versus věřitel, může být obchodní úvěr poskytnut pouze těm zákazníkům, jejichž úvěrové riziko je z hlediska podniku přijatelné. A to je další, nový pohled na odběratele, který je třeba uplatnit. To však neodporuje výše definovanému základnímu zacílení managementu pohledávek. Tento cíl musí být promítnut pro potřeby řízení v dané oblasti do parametrů úvěrové politiky.

Úvěrová politika vytváří koncepční rámec pro řízení pohledávek. Musí zohledňovat požadavky trhu a prodejní cíle dané marketingovou politikou. Současně musí stanovit meze pro poskytování obchodního úvěru dané ekonomickými zájmy a finančními možnostmi podniku s přihlédnutím k riziku nezaplacení části pohledávek. Volbou typu úvěrové politiky se vytváří obecný rámec pro přístup k poskytování a inkasu obchodních úvěrů. Musí stanovit podmínky, za kterých bude obchodní úvěr poskytován, minimální požadavky na úvěruschopnost odběratelů z hlediska velikosti úvěrového rizika a přístup k inkasu pohledávek. Úvěrová politika se tedy skládá z tří základních součástí, o jejichž parametrech je třeba rozhodnout. Jedná se o úvěrové podmínky (délku úvěrového období, pobídkové nástroje a úvěrové nástroje), úvěrové normativy a inkasní politiku. Volba jednotlivých součástí úvěrových podmínek je závislá na mnoha faktorech, z nichž za nejvýznamnější lze považovat situaci na trhu, požadavky zákazníků, celkovou pozici firmy a preference jednotlivých trhů podnikem.

Volbou úvěrových podmínek jsou stanoveny žádoucí parametry délky úvěrového období, je rozhodnuto o užívání pobídkových nástrojů, tedy nejčastěji skonta a jeho výši a současně jsou zvoleny vhodné platební a zajišťovací nástroje. Jednotlivé parametry úvěrových podmínek mohou být voleny variantně pro různé obory podnikání či segmenty trhu v závislosti na marketingových cílech.

Při volbě parametrů úvěrové politiky je však třeba rozhodnout i o minimálních požadavcích na bonitu odběratelů s ohledem na jejich ochotu a schopnost splácet poskytnutý úvěr. Výsledné úvěrové riziko konkrétního odběratele je ovlivněno nejen jeho bonitou, ale může být zvyšováno či snižováno volbou úvěrových podmínek a je závislé i na celkové výši již poskytnutého obchodního úvěru (vzhledem k opakovaným prodejům jsou často poskytovány další úvěry před splatností předchozích). Podnik by proto měl mít stanoveny standardní kombinace výše uvedených faktorů – úvěrové normativy, tak aby při poskytování obchodního úvěru nebyla překročena pro podnik přijatelná výše úvěrového rizika.

V rámci úvěrové politiky je však třeba rozhodnout nejen o způsobu, jak bude obchodní úvěr regulován s ohledem na riziko vzniku nekvalitních pohledávek při jeho poskytování, ale i o celkovém přístupu k evidenci a zabezpečení inkasa obchodních pohledávek. To je obsahem inkasní politiky. Musí být v souladu s předchozími částmi úvěrové politiky tj. přístup ke klientovi by měl být stejný v celém procesu od poskytnutí do splacení obchodního úvěru.

Zvolenou úvěrovou politiku je třeba implementovat tj. rozhodnout o tom, kdo, co kdy a jak bude provádět v procesu od vzniku požadavku na poskytnutí obchodního úvěru až do splacení pohledávky. Jedná se tedy o organizační a metodickou stránku sledovaného procesu.

Vzhledem k tomu, že tento typ úvěru je poskytován opakovaně, poměrně stabilizovanému okruhu odběratelů, je třeba vytvořit podmínky pro rutinní rozhodování ve standardních, opakujících se situacích. To umožňuje přenést rozhodování na výkonné složky a manažerovi dává možnost soustředit se na řešení nestandardních situací.

Z výše uvedených důvodů je třeba stanovit metodické postupy, které budou výkonní pracovníci používat při poskytování, evidenci a splácení obchodního úvěru, aby byl celý proces řízen v souladu s cíli podniku, sloužil co nejlépe potřebám odběratelů, umožňoval řídit (mít pod kontrolou) úvěrové riziko a fungoval efektivně z hlediska vynaložených prostředků. Je třeba stanovit, jaké standardní zdroje informací budou používány, jak budou opatřovány a aktualizovány, jakým způsobem budou zákazníci hodnoceni, jak se určí maximální přijatelná výše obchodního úvěru pro jednotlivé zákazníky, jak budou pohledávky evidovány a hodnoceny, jak bude naplňována zvolená inkasní politika apod.

Současně je třeba rozhodnout, kdo bude jednotlivé činnosti vykonávat, jaké bude mít pravomoci a odpovědnost, komu bude podřízen a kdo bude celou oblast zastřešovat tj. kdo bude vykonávat funkci úvěrového manažera a jaké bude jeho postavení v organizační struktuře podniku. Problematické pro začleňování agendy řízení pohledávek do organizační struktury podniku, je běžně v podnicích užívané budování organizačních útvarů na základě funkční dělby práce. Zákonitě musí vznikat otázka, do kterého útvaru by měla být agenda úvěrového managementu začleněna a jaké by mělo být postavení úvěrového manažera, protože činnosti se týkají více útvarů.

Samostatná pozice úvěrového manažera (nebo dokonce vytvoření úvěrového oddělení) je vhodná pro velké podniky, s diverzifikovaným výrobním programem a velkým počtem odběratelů. V menších firmách bude tato agenda řízena některým ze stávajících manažerů V případě volby samostatné pozice úvěrového manažera je třeba rozhodnout o jeho organizačním začlenění. Jednotlivé možnosti – obchodní, finanční, účetní či samostatný útvar mají své výhody a nevýhody. Podle průzkumu prováděného v amerických podnicích se projevuje tendence k vyčleňování agendy úvěrového managementu a vzniku samostatných útvarů [1]. To umožňuje uplatnit celkový pohled na problematiku obchodních pohledávek, zabránit preferování někdy protichůdných zájmů jednotlivých útvarů a řídit celý proces, který překračuje hranice oddělení.

Žádný systém nemůže účinně fungovat bez kontroly jako nástroje pro usměrnění probíhajících procesů a zpětné vazby pro zvyšování účinnosti systému. Základem je kontrola objemu pohledávek, hodnocení jejich produkčnosti a kontrola lhůt splatnosti. K hodnocení mohou být využívány ukazatele finanční analýzy, sledování věkové struktury pohledávek, různé modely, monitorování jednotlivých odběratelů apod. Z hlediska posuzování vlastního systému je kontrola zaměřena na správnost stanovené úvěrové politiky a její implementaci.

Závěr

Vytvoření uceleného systému řízení pohledávek, jehož parametry budou vycházet z marketingových a finančních cílů podniku, je důležitým předpokladem pro snížení stavu pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek v jednotlivých firmách. Management pohledávek je však pouze jednou dílčí součástí managementu podniku. Stav a struktura obchodních pohledávek jako důsledek poskytnutí obchodního úvěru je sice výsledkem účinnosti současného i minulého způsobu řízení obchodních úvěrů, ale odráží také celospolečenské problémy, postavení podniku na trhu, úroveň a kvalitu firmou vyráběných výrobků nebo poskytovaných služeb apod. Až okamžikem prodeje je totiž podnik skutečně konfrontován s trhem a vzhledem k tomu, že značná část výrobků a služeb je prodávána na obchodní úvěr, projeví se v této oblasti problémy a neefektivnosti celé firmy.

V současných podmínkách není pro mnoho českých průmyslových podniků řízení pohledávek jednoduché. Odbytové problémy je nutí posouvat hranice přijatelné úvěruschopnosti, používat administrativně a finančně náročné postupy pro zajištění inkasa apod. Sebelepší systém vnese do dané oblasti pouze elementární pořádek. Změnu lze očekávat až po odstranění příčin, které leží mimo oblast řízení pohledávek. To však nijak nesnižuje důležitost efektivního řízení pohledávek v podnicích, právě naopak.

Literatura:

[1] 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.
[2] Valach, J. a kol.: Finanční řízení podniku. Praha: EKOPRESS, 1997. 247 s.
[3] http.//www.mpo.cz
[4] Zákon 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů

Kontaktní adresa:

Ing. Zuzana Pecinová
Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 84
532 10 Pardubice
tel.: 040/6036298

Recenzovala: doc. Ing. Hana Lošťáková,CSc., vedoucí katedry ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, FCHT, UPa