



ILUSTRAČNÉ FOTO - SXC.HU

# Kríza sa blíži k nám

**Veriteľom môžu pomôcť inkasné agentúry**

Úverová kríza, ktorá drví najmä USA, západnú Európu a Áziu je už veľmi blízko. Najmä pre exportérov, ktorých odberateľa pochádzajú práve z krajín s najväčšími problémami.

Na platobnej discipline slovenských podnikov sa úverová kríza zatiaľ veľmi neprejavila, a nepredpokladám, že by sa tak malo stať vo výraznejšej miere len v súvislosti s úverovou krízou. Finančné poradenstvo však už nikdy nebude také veľkorysé, ako v minulom desaťročí.

Úverová kríza, o ktorej sa neustále hovorí, prináša so sebou jeden dôležitý moment ovplyvňujúci platobnú morálku – nedostatok externých zdrojov na financovanie podnikov.

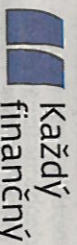
Úvery budú ťažšie dosiahnuteľné, podmienky poskytovania budú prísnejšie a hlavne – budú dražšie. Likvidné príťažky k poskytovanému financovaní budú zdrazňovať tieto zdroje, a tak musia spoločnosti hľadať nové možnosti. Každý finančný riaditeľ by si mal odpovedať na otázku: „Koľko percent z majetku našej spoločnosti tvoria pohľadávky?“ Inými slovami – externé financovanie pre odberateľov. Skrátením platobných podmienok sa tak môžu spoločnosti dostať k dodatočným finančným prostriedkom (resp. dostať sa k nim rýchlejšie). Budú to robiť hlavne na úkor odberateľov s nejasnou finančnou situáciou a vyšším rizikom.

**Odberateľ a treba preveriť**

Keď banka poskytuje financovanie, analyzuje detailne podnik, ktorému požičiava peniaze a až potom poskytuje prostriedky. Keď poskytuje odložení splatnosť dodávateľ odberateľovi, tak si v lepšom prípade skúsi pozrieť jeho web stránku alebo získať informácie verejne dostupné na internete. Deje sa tak pod tlakom rozpočtov, výsledkov a potreby nových obchodov neudedomu-juúc si všetky nebezpečenstvá spojené s pohľadávkami.

Starostlivosť o pohľadávky by sa mala začínať už pred podpísaním nového kontraktu. Každý podnikateľ by mal poznať detailne všetkých svojich odberateľov. Tahšie sa mu

Rizikovejším odberateľom, resp. odberateľom, o ktorých toho veľa nevie, by mal poskytovat splatnosť kratšie, prípadne by mali platiť pri dodávke. Odberateľia, ktorí sú naopak transparentní, majú výsokú bonitu, resp. s nimi má dobrú platobnú skúsenosť, si zasľúžia dlhšie splatnosti. Môže im ich poskytnúť bez strachu z nezaplatenia, resp. s menším rizikom. Pozor však na slepú dôveru v jediný faktor, akým môže byť napr. platobná disciplína v minulosti. Ak o svojom klientovi nevie-



**Každý finančný riaditeľ by si mal odpovedať na otázku: „Koľko percent z majetku našej spoločnosti tvoria pohľadávky?“**

te nič viac, môže sa stať, že sa prebudíte do zlého sna nezaplatenej veľkej dodávky. Prídelovanie limitov pre jednotlivých klientov môže byť výsledkom interných procesov alebo spolupráce so špecializovanou externou agentúrou. Každá z ciest má svoje výhody. Nesporom výhodou celosvetovo pôsobiacej spoločnosti na poskytovanie kreditných informácií sú: veľkosť databázy (zaujímavé najmä pre exportérov), špecialisti a skúsenosti, šetrenie z rozsahu (nižšia cena), údaje, ku ktorým by sa podniky štandardne nedostali (napr. inkasné skúsenosti s daným odberateľom).

**Počítajte s problémami**

Ak podnik zvládne prvý krok a má odberateľov zmapovaných a zatriedených, malo by už všetko bežať hladko – toľto asi neverí nikto. Prvý krok slúži len na zníženie rizika, nie na jeho absolútnu elimináciu. Aj takýmto síom môžu prejsť podniky, ktoré sa neskor dostanú do problémov. Treba mať preto pripravené 2 veci: 1. priebežny monitoring odberateľov, aby sme nezažili šok, 2. procesy a kroky, ktoré budú nasledovať pri problémových pohľadávkach.

Pri druhý bod je dôležité,

Len aktívna v takýchto prípadoch prinesie vyťažene platby. Ak nezaberie aktívna pod hlavičkou podniku, treba jednoznačne využiť služby profesionálnej inkasnej agentúry. Ak komunikuje s neplátcim podnik, ktorý mu dodáva produkty alebo služby, dlžník je zároveň zákazník a túto rolu často zneužíva. Keď do hry vstúpi tretia osoba, dlžník spozornie a pristupuje k svojmu dlhu serióznejšie.

Pri slušnom profesionálnom prístupe, ktorý sa nemusí ničím významným líšiť od predchádzajúcej snahy podniku, tak môže byť zaplatená pohľadávka. Ak ani to nepomôže, do hry vstupuje súdne inkaso. Poistenie pohľadávok nie je zatiaľ využívané tak, ako by si zasľúžilo a ako to je v okolitých krajinách. Za cenu pohybujúcu sa štandardne v rozmedzí 0,2-0,5 percenta z vyššej pohľadávky, získa podnik istotu. Ak by sa naplnili najhoršie predstavy a odberateľ by skutočne nezaplátil, resp. ešte horšie – dostal by sa do konkurzu, tak platiť poistovnía. Obvyklá spoluúčasť je 15 percent.

Kvalitné spoločnosti ponúkajú v cene zároveň aj službu inkasa. Poistovnía poskytne úverové limity na jednotlivých odberateľov, kryje riziká spojené s nezaplacením a vykonáva inkaso pohľadávok.

**Obetujete pol percenta?**

Je cena za istotu vo výške pol percenta veľa alebo málo? Minimálne treba poznať všetky tieto produkty a na základe ceny a ďalších podmienok sa rozhodovať, či hazardovať, alebo si kúpiť istotu.

Ak je dodávateľ kamarát, väčšinou s platbami vyčkáva. To je stará známa pravda, ktorú pravidelne zneužívajú mnohí podnikatelia.

Zmerajte to. Využite všetky možnosti, ktoré manažment pohľadávok ponúka a využite aj služby profesionálov. Dnes už nie je nijakou výnimkou, keď podniky otvoria IT, účtovníctvo alebo HR. A podobne to bude aj s manažmentom pohľadávok.

Dnes ešte veľa spoločnosti považuje pohľadávky za druhú horu. Takmer každý sa o ňu je pohľadávky starať sám. Ak má dobre nastavené procesy a kvalitatívny ľud, určite to aj dokáže. Preto však strácať čas ničím, čo sa dnes dá už jednod-

# Správne určiť ciele

**Kedy ste si naposledy prečítali víziu vašej spoločnosti? Kedy ste sa k nej vrátili pri rozhodovaní? Mali ste problém s hodnotením pracovníkov? Viete, čo máte splniť, aby ste dosiahli najvyššie ohodnotenie? Ako často kontrolujete plnenie cieľov?**

Ak ste pri odpovediach na tieto otázky váhali, prípadne ani nevedeli určiť cieľ vášho tímu, je čas zamyslieť sa, či máte správne nastavené hlavné ciele.

Mnohé firmy totiž strategické rozhodnutia prijímajú len intuitívne. Ak vrcholový manažér začnú cítiť, že firma sa nevie posunúť ďalej, treba cieľene podporiť strategické rozhodovanie. Najmä v podnikoch s viacstupňovým riadením sa môže stať, že z dobre určených strategických zámerov sa stane len pár nejasných fráz.

Aj preto bola vynutná metrika Balanced Scorecard (BSC) - systém vväzánených ukazovateľov, ktorá je celosvetovo overená a uznaná. Zjednodušuje plánovanie na operatívnej úrovni a umožňuje aj strednému manažmentu sústrediť sa na hľadanie zlepšení v procesoch, v riadení a motivovaní podriadených.

BSC umožňuje včas zistiť ohrozenia plnenia stratégie, odhaľovať ich príčiny, nachádzať riešenia, korigovať stratégiu, ako aj správanie organizácie v problémových oblastiach – čo má priamy dopad na jej výkonnosť.

**Kedy sa treba zamyslieť nad cieľmi organizácie**

Metodikou BSC je možné použiť pre vznikajúce spoločnosti, ale aj

pre už existujúce firmy, ktoré pod tlakom prostredia cítia potrebu definovať novú víziu. Signálom pre vznik novej stratégie je aj nesúlad stanovených cieľov a reálneho správania manažerov, zamestnancov alebo neustále zmeny strategických plánov vtvorlávajúce frustráciu. Proces nastavenia cieľov za pomoci špičkových konzultantov pritom nie je časovo náročný. Napríklad v stredne veľkej firme s 250 zamestnancami proces trvá asi tri týždne. Vyžaduje prácu asi desiatich ľudí na 25 percent pracovného času.

Príklad nesprávneho cieľa: znižiť materiálovú náročnosť výroby. Správny cieľ by mal byť: do konca roka znižiť jednotkové ceny vstupuov do výroby o 5 percent prí rovnakej kvalite.

**Čoho sa treba vyvarovať**

Mnohé firmy si mylia ciele s prostriedkami. Ak si napríklad banka dá cieľ, že chce zaviesť produkt kreditné karty, nie je to dobre nastavený cieľ, pretože nie je jasné, čo tým má banka získať. Cieľom je zvýšiť obrát a kreditné karty sú len spôsob, ako cieľ splniť.

Ak je cieľom zvýšiť obrát, prostriedkom je napríklad zvýšiť počet predplatiateľov, či obsadenosť prenajímaných nehnuteľností.

Ak je cieľom rozšíriť produktové portfólio, prostriedkom je zvýšiť počet predávaných vlastných produktov, zaviesť ďalšie externé služby či zvýšiť počet prenajímaných nehnuteľností.

Rozpor v cieľoch môže nastať aj vtedy, keď sa ciele divízií na-

vzájom „bijú“. Napríklad ak si jedna stanovi cieľ -, do dvoch rokov zaviedieme kreditné karty“ a druhá cieľ „znižime výdavky na marketing o 20 percent“, a každá si bude presadzovať svoj cieľ bez toho, aby sledovali prospech celej firmy, nastane zmätok. Preto treba ciele schvaľovať v nadväznosti.

Strategický cieľ firmy je dôležitá kaskádovať, teda transformovať do čiastkových úloh pre jednotlivých zamestnancov. Každý tak bude vedieť, ako prispieva k jeho naplneniu.

**Ako zaviesť stratégiu do bežného života**

Ak ciele nemajú väzbu na denný život, sú mŕtve, jednou z najčastejšie používaných metód je naviazanie ich plnenia na motiváciu pracovníkov, konkrétne pohyblivú zložku mzdy. Zavedenie metodiky BSC si vyžaduje vytvorenie systému pre zber, uchovávanie a vyhodnocovanie dát. Pre bežné potreby BSC postačuje jednoduché prostriedie, ktoré poskytuje MS Excel. Pre väčšie spoločnosti ponúkajú poradenské firmy softšikovanejši softvér.

Konkurencia silnie a vyhŕávajú tí, ktorí vedia, kam smerujú, poznajú svoj súčasný a želaný stav. Miera úspešnosti dosiahnutia podnikateľských zámerov značne závisí od toho, ako sú vplyvy ekonomického prostredia identifikované, transformované do stratégie a komunikované na všetky zložky organizácii.

**Tomáš Barcaj**  
(Autor pracuje vo firme Centire)



- Pomáhame vám uspieť
- business consulting
- euroconsulting
- IT
- outsourcing

centire