

Řízení pohledávek

Je stav vašich pohledávek důvodem k obavám?

Efektivní řízení pohledávek (řízení obchodních úvěrů) je velmi důležitým předpokladem finančního zdraví každého podniku. Představuje „hlavní ventil“ pro peněžní toky, které plynou do podniku. V prostředí přetrvávající ekonomické nejistoty je proto pro podniky nezbytné neustále vyhodnocovat, zda objem kapitálu, který je vázán v pohledávkách, a riziko neplnění ze strany klientů jsou udržovány na optimální úrovni. To platí pro všechny společnosti, zejména však pro ty, které jsou pod určitým tlakem, nedosahují předpokládané výkonnosti nebo se odchýlí od plánu.

Podniky se slabším cash flow musí zajistit, aby všechny pohledávky byly konvertovány na peněžní prostředky co nejrychleji. Tým společnosti KPMG Česká republika pro řízení podnikových pohledávek/úvěrů spolupracuje se společnostmi na posílení jejich likvidity tak, že zavádí efektivní systémy a procesy řízení obchodních úvěrů, vymáhání pohledávek a účtování tržeb. Poskytujeme potřebné nástroje pro přesné vyhodnocení úvěrového rizika a rizika neplnění a umožňujeme tak rychlou konverzi pohledávek na hotovost.

Problémy a příležitosti

Typické příznaky, které vypovídají o možnosti nebo nutnosti zlepšit řízení pohledávek:

- vedení nemá včasný a/nebo jasný přehled o pohledávkách na úrovni skupiny,
- stav hotovosti se vyvíjí nepříznivě nebo klesá,

- stav pohledávek roste rychleji než tržby,
- dochází k platební neschopnosti klientů a odběratelů a následnému odpisu pohledávek,
- společnost plánuje faktoringové transakce nebo vydání cenných papírů zajištěných aktivy,
- profil stárnutí dluhů je na nepřijatelné úrovni,
- roste počet soudních sporů a/nebo částečných úhrad,
- pojistitel vypověděl pojištění pohledávek,
- nejsou stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti a nejsou zpracovávány příslušné výkazy,
- před expedicí či dodáním zboží nebo služby není posuzována platební schopnost odběratele a neprobíhá kontrola poskytnutého úvěru,
- doba splatnosti pohledávek je vyšší než průměr v sektoru nebo zemi,
- dochází ke ztrátám z důvodu rizik specifických pro danou zemi.

Náš přístup

Společnost KPMG Česká republika pomáhá podnikům udržitelným způsobem snížit odpisy pohledávek a objem kapitálu, který je vázán v pohledávkách.

Náš tým vám může poskytnout praktickou, fundovanou pomoc ve všech aspektech řízení pohledávek, a to formou dočasného poskytnutí našich pracovníků nebo formou externího poradenství.

Naše asistence zahrnuje:

Stabilizaci pozice v oblasti pohledávek – zjištění současného stavu pohledávek a identifikace kroků potřebných ke snížení časové prodlevy a neplnění.

Před zahájením projektu v oblasti řízení pohledávek vždy úzce spolupracujeme s vedením firmy na vyhodnocení požadavků a vyjasnění priorit.

Řízení vymáhání pohledávek – pomůžeme vám odhalit a využít dosud opomíjené možnosti jak snížit objem pohledávek po splatnosti pomocí aktivního přístupu k vymáhání pohledávek, rychlejší identifikaci a řešením sporů, zavedením nástrojů k řízení pracovních toků (workflows) a analytických nástrojů, iniciováním vzájemné spolupráce a mnohostranných dohod o úrovni poskytovaných služeb (service level agreement, SLA) a definováním výkonnostních ukazatelů (KPIs) a motivačních systémů.

Úvěrové řízení – asistence při vytvoření či zdokonalení metod a postupů při identifikaci, kvantifikaci a řízení úvěrového (kreditního) rizika a při vývoji a uplatňování vhodných kontrolních mechanismů k řízení úvěrů. Tyto mechanismy zahrnují přísné kontroly oproti stanoveným úvěrovým limitům již před přijetím objednávky a dodáním zboží či služby, pravidelná hodnocení platební schopnosti klienta a dostupných záruk a stanovení vhodné splatnosti a podmínek.

Kvalitní výkaznictví a prognózování – asistence při vytvoření či zdokonalení systému vykazování a prognózování pohledávek/poskytnutých obchodních úvěrů, který poskytne informace o celkové konsolidované pozici pohledávek za každého klienta (tedy mateřskou společnost a její dceřiné společnosti) napříč všemi obchodními

útvary podniku. Patří sem i identifikace výkyvů (nárůst či pokles) v požadavcích na úvěr, řízení skupin klientů se stejným rizikem na bázi portfolia a sledování stárnutí pohledávek a vybraných klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs).

Technologie pro oblast úvěrového řízení – pomůžeme vám při výběru a zavedení vhodné technologie k řízení pohledávek, včetně identifikace potenciálních možností pro využití elektronického předkládání a placení faktur, elektronické výměny dat (Electronic Data Interchange, EDI), nástrojů k analýze úvěrového (kreditního) rizika a nástrojů k řízení pracovních toků v oblasti vymáhání pohledávek, systémů „lock-box“ a obdobných bankovních produktů.

Podpora při transakcích s pohledávkami – podpora a pomoc při přípravě úvěrové oblasti související s faktoringovými transakcemi a s emisí cenných papírů zajištěných obchodními pohledávkami. Patří sem vyhodnocení portfolia pohledávek z hlediska rizika (individuálního i na bázi portfolia), strukturování plánované transakce, zajištění, aby byly zvaženy veškeré účetní a daňové otázky, zhodnocení situace na trhu, vhodné načasování transakce a vytvoření procesů včetně systémů k průběžnému řízení portfolia.

Úspěšné realizace u našich klientů

Telekomunikační skupina

Veřejně kótovaná skupina poskytující telekomunikační, výpočetní, „webhostingové“ a internetové služby pro podniky a spotřebitele v Německu, několika zemích Evropy a ve Spojených státech. Z důvodu vysokého zadlužení byla tato společnost nucena se zvláštním důrazem na pohledávky uvolnit skryté rezervy hotovosti.

V rámci projektu takzvaných „okamžitých zlepšení“ byl kapitál vázaný v pohledávkách během čtyř měsíců podstatně snížen a získané likvidní

prostředky byly použity ke splacení dluhu. Po úvodní fázi vyhodnocení oblastí s nejvyšším potenciálem brzkých přínosů byla přijata krátkodobá opatření a byla ustavena pracovní skupina pro každou obchodní jednotku klienta.

Chemický concern

Jednalo se o ztrátový konglomerát chemických společností s provozem a trhy po celém světě a obratem ve výši 22 miliard euro. V rámci prověrky, provedené odborníky KPMG na žádost představenstva, proběhlo porovnání procesů v oblasti řízení pohledávek s konkurencí (benchmarking).

Z naší prověrky vyplynulo, že společnost má nadproporcionální objem prostředků vázaných v pohledávkách. Po tomto externím porovnání následoval interní benchmarking, tedy vyhodnocení výkonnosti jednotlivých obchodních jednotek klienta v konkrétním kontextu.

Následně jsme identifikovali a doporučili zlepšení, která byla implementována společným projektovým týmem tvořeným zaměstnanci klienta a odborníky KPMG. Bylo dosaženo výrazného snížení objemu prostředků vázaných v pohledávkách pomocí organizačních změn, zdokonalení procesů a zlepšení systémové podpory.

Potenciální přínosy

- Rychlá optimalizace peněžních toků do podniku prostřednictvím snížení objemu prostředků vázaných v pohledávkách.
- Přísné kontrolní mechanismy uplatňované v oblasti pohledávek pomohou zvýšit celkovou úroveň likvidity.
- Stabilizací hotovostní pozice v počáteční fázi získá společnost čas potřebný k vývoji dlouhodobé strategie.
- Efektivnější kontrola a řízení pohledávek může snížit, případně eliminovat potřebu dalšího úvěrování
- Lepší správa pohledávek v důsledku použití konzistentního a osvědčeného přístupu
- Vytvoření cíleného výkaznictví v oblasti pohledávek/úvěrů s vazbou na klíčové výkonnostní ukazatele

Budete-li chtít využít naše zkušenosti s mezinárodní praxí a moderními technologiemi k vybudování správy pohledávek na mezinárodní úrovni, kontaktujte nás.

Kontakty:



Eva Racková

Partner

+420 222 123 955
evarackova@kpmg.cz



Petr Bučík

Ředitel

+420 222 123 951
pbucik@kpmg.cz



Ondřej Holek

Senior Advisor

+420 222 123 964
oholek@kpmg.cz

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2008 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.