

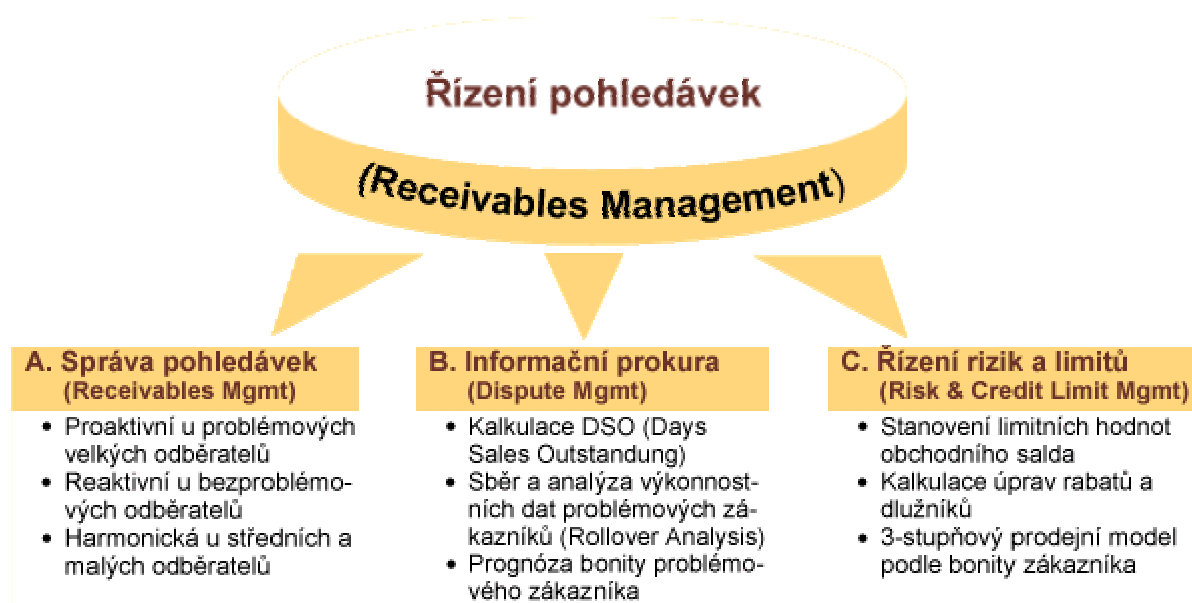
Příklad řízení jakosti nevýrobních úseků - článek 7.2.3. ISO 9001:2000

II. úroveň dokumentace příručky jakosti Výborná, s.r.o.			
OS702.03.01 Směrnice pro řízení pohledávek		List č 1 z 1	
Verze:	11.12.2000	ŘÍZENÝ VÝTISK	
Věcně odpovídá:	vedoucí ekonom		
Přezkoumal:	porada vedení		
Schváleno vedením:	11.02.2000	Správce	Výtisk č.
Platné od:	01.03.2000		
Pravidla školení:	při každé změně, min. 1x ročně		

Obvyklé údaje popisující dokument (kompetence, historie) jsou vynechány. Jejich formu určuje organizace v povinném postupu pro řízení dokumentů dle článku 4.2.3 ISO 9001:2000.

V rámci systému jakosti nevýrobních útvarů tato směrnice upravuje management pohledávek. Měřítkem efektivnosti managementu pohledávek je vývoj neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti měřený finančním objemem neuhrazených pohledávek po lhůtě 90 dnů, 180 dnů a 1 roku. Měřítkem výkonnosti managementu pohledávek je spotřeba lidských zdrojů na plnění předepsaných povinností.

Princip a strukturu managementu pohledávek ukazuje následující schéma:



V jednotlivých oblastech Směrnice upravuje následující postupy popsané v příloze této směrnice (značení příloh odpovídá oblastí A1 až C3, např. 702.03.01.A1):

- A.1 Proaktivní postup finančního úseku u velkých problémových zákazníků (termíny a formy získání příslibů plateb a kontrola úhrad, reportování případných problémů, eskalace hrozeb, opatření)
- A.2 Reaktivní postup u bezproblémových zákazníků (termíny a formy dohánění plateb, eskalace hrozeb, reportování, stanovení dalších kroků)

- A.3 Harmonický postup u menších zákazníků (termíny výzev a upomínek, eskalace hrozeb, reportování, stanovení dalších kroků)
- B.1 Kalkulace DSO (převzatá evropská metrika Days Sales Outstanding pro výpočet koeficientu z objemu dodávek a termínu úhrad charakterizující kategorii zákazníka)
- B.2 Pravidla pro sběr a analýzu dat u zákazníka (3 varianty - zákazník s jednoduchým účetnictvím, zákazník s podvojným účetnictvím vedeným externě, zákazník s vlastní účetní a podvojným účetnictvím)
- B.3 Prognóza bonity problémového zákazníka (z kombinace analyzovaných dat a poznatků obchodníků prognóza schopnosti uhradit přijaté objednávky)
- C.1 Stanovení limitů (výpočet limitních velikostí salda pro nasazení zajišťovacích postupů a přípustné zajišťovací postupy)
- C.2 Kalkulace úprav rabatu u dlužníků (propočtení snížení rabatu kryjící cenu dlužných peněz jako náhrada smlouvy o odběratelském úvěru)
- C.3 Třístupeňový prodejní model podle bonity zákazníka (první stupeň - dobře placící zákazník, druhý stupeň - problémový zákazník, třetí stupeň - zákazník ve vážných platebních problémech).

Výzvy k provedení akcí pro oblast A generuje softwarová podpůrná aplikace Pohledavky, která z aktuálního stavu účetní databáze (účty skupiny 31x) a kalendáře generuje pokyny k jednotlivým akcím a eviduje záznamy o jejich provedení. Záznamy a data pro oblasti B a C jsou vedeny v podpůrné aplikaci Zákazník.

Bližší postup je řízen z podpůrného software.

Provádí:

oblast A: finanční úsek

oblast B: finanční úsek

oblast C: obchodní úsek

Kontrola: vedení společnosti podle vývoje pohledávek po lhůtě splatnosti

Ing. Zdeněk Vaněk, DCIT