

UPLATNENIE CONTROLLINGU POHĽADÁVOK V PODNIKU DREVÁRSKEHO PRIEMYSLU

APPLICATION OF CONTROLLING OF CLAIMS IN THE WOOD-WORKING COMPANY

Mariana Sedliačiková

ABSTRAKT

Controlling in the finance management of the company is one of the enterprise controlling subsystems. Its main task is to ensure the liquidity of the company at the simultaneous regard of profitability aims in any moment. The subsystem presented in this paper is called the financial controlling. The aim of this paper is to present and verify a complex model of evaluation of the credit policy in commercial woodworking enterprise and its financial and economics consequences. The variant evaluation of the enterprise credit policy was done on the basis of the profit maximalization criterion. From the results of analyses, it was concluded that most profitable is to realize the variant of the enterprise credit policy (by the selected criteria), where the enterprise offers commercial credit with maturity of 30 days and discount (2/20, net 30). The enterprise gains a maximum profit by this criterion, 125 331 €, what is a value by about 41 423 € more than at the contemporary condition (the payment in cash).

Key words: financial controlling, controlling of claims, claims, working capital.

ÚVOD

Controlling možno označiť za integračný nástroj spájajúci viaceré riadiace a informačné subsystemy, medzi ktoré patria: strategické a operatívne plánovanie a kontrola, rozpočtovníctvo a kalkulácie, účtovníctvo – vnútropodnikové (prevádzkové, nákladové, manažérske), účtovníctvo – finančné a ostatné formy evidencie a výkazníctva. Rozhodujúcou úlohou controllingu je zosúladiť jednotlivé subsystemy a koordinovať ich tak, aby bolo možné poskytovať manažérom adekvátne informácie pre riadenie, napomáhajúce podniku dosahovať stanovené ciele (MACÍK 1999). Controlling vo finančnom riadení podniku je subsystemom podnikového controllingu, ktorého cieľom je zabezpečenie finančnej rovnováhy (likvidity) podniku v každom okamihu, pri súčasnom zohľadnení cieľov rentability (MUSSING, FASCHLANG 1999). V predložennom príspevku je uvedený podsystém controllingu nazývaný finančným controllingom. Jeho funkčnosť je daná kvalitou používaných controllingových nástrojov, metód, techník, konzistenciou plánovacích a kontrolných mechanizmov a kvalitou informačných systémov. Je nutné podotknúť, že controlling je vo všeobecnosti iba jeden, a to v jednotlivých oblastiach riadenia podniku (v oblasti financií, investícií, personalistiky, a pod.).

V súčasnosti prevláda značná nejednotnosť názorov domácich aj zahraničných autorov na problematiku finančného controllingu, a tak bol v teoretických východiskách riešenej problematiky predloženého príspevku na základe výsledkov analýz základných prístupov ku controllingu, sformulovaný vlastný prístup k podstate, úlohám a štruktúre finančného controllingu v podniku.

Cieľom príspevku je na základe teoretických a praktických skúseností prezentovať a verifikovať komplexný model hodnotenia finančno-ekonomických dôsledkov úverovej

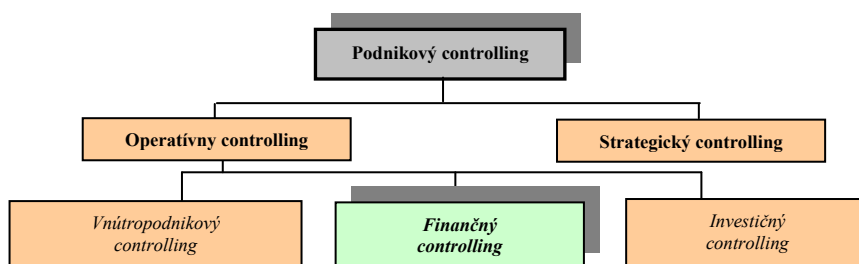
politiky, ktorý by mal byť neodmysliteľnou súčasťou controllingových aktivít podniku v oblasti pohľadávok. Tento metodický postup je aplikovaný na príklade vybraného drevárskeho podniku. Navrhovanú metodiku bude možné použiť, s čiastočnými úpravami zohľadňujúcimi špecifiká, v ktoromkoľvek podniku.

PROBLEMATIKA

V súčasnej podnikovo-hospodárskej teórii existuje niekoľko prístupov, ktoré vymedzujú miesto finančného controllingu v štruktúre podnikového controllingu. Avšak jedno majú všetky prístupy spoločné a to, že skvalitňujú finančný proces podniku, ale najmä umožňujú využiť finančné zdroje podniku v danom čase čo najoptimálnejšie.

Podľa autorov HORVÁTHOVÁ, GALLO (2003) je možné systém podnikového controllingu rozdeliť na dva subsystémy, a to ziskový controlling a finančný controlling.

Druhý prístup k problematike štruktúry podnikového controllingu analyzujú (BARAN 2001, FOLTÍNOVÁ, KALAFUTOVÁ 1997, FREIBERG 1996, RAJNOHA 2002, ŠATANOVÁ *et al.* 2000), čo názorne dokumentuje obrázok 1.



Obr. 1 Štruktúra podnikového controllingu.
Fig. 1 The structure of the enterprise controlling.

Celkom odlišný prístup v porovnaní s ostatnými autormi zvolil ESCHENBACH (2000), ktorý definuje miesto finančného controllingu ako súčasť operatívneho plánovania podniku. V rámci operatívneho plánovania však autor nedelí controlling na finančný, investičný a vnútropodnikový, ale napriek tomu je možné uvedené subsystémy operatívneho controllingu implicitne vymedziť.

V teórii sa je možné stretnúť s viacerými prístupmi a názormi na obsah finančného controllingu, a to z dôvodu, že neexistuje presná hranica medzi úlohami finančného manažmentu a finančného controllingu, a pretože tieto sú navzájom poprepájané a vzájomne sa dopĺňajú.

Podľa autorov BLAZEKA (2002), CLAUSSENA (2003), FREIBERGA (1996) a LAUKA (2000) je možné pre finančný controlling z hľadiska praktickej realizácie vymedziť nasledovné oblasti:

- finančné plánovanie,
- controlling prevádzkového kapitálu,
- controlling priebežnej likvidity,
- controlling krátkodobých schodkov a prebytkov likvidity,
- finančná kontrola.

Podľa FOLTÍNOVEJ (1997) je finančný controlling obmedzený iba na nasledovné aktivity:

- controlling prevádzkového kapitálu (pohľadávok a zásob),
- ontrolling priebežnej likvidity,
- controlling krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity.

Vymedzenie prístupu k obsahu a náplni finančného controllingu je podľa autorov HORVÁTHOVA, GALLO (2003) nasledovné:

1. Stanovenie finančnej politiky a cieľov podnikateľskej činnosti.
2. Controlling prevádzkového kapitálu: cez riadenie pohľadávok, zásob a priebežnej likvidity.
3. Ukazovatele a systémy ukazovateľov – nástroje podnikového riadenia:
 - finančno-ekonomická analýza podniku.

Podľa ESCHENBACHA (2000), ktorý nerozdeľuje operatívny controlling na controlling finančný, investičný a vnútropodnikový, je možné nepriamo vydedukovať obsah finančného controllingu tak, ako to znázorňuje tabuľka 1.

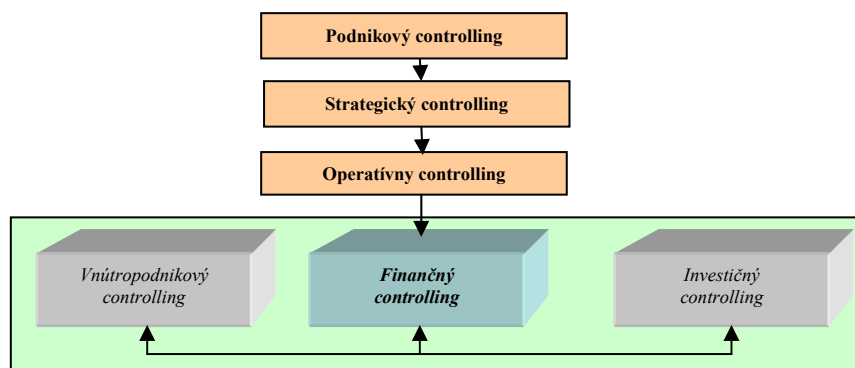
Tab. 1 Vybrané nástroje finančného controllingu.

Tab. 1 Selected instruments of the financial controlling.

Vybrané nástroje finančného controllingu	
Plánovanie stavu majetku a kapitálu	Plánovaná bilancia
Plánovanie zisku	Plánovaný výkaz ziskov a strát
Riadenie likvidity	Finančný plán
Analýza pôvodu prostriedkov a ich použitie	Výpočet toku kapitálu (cash flow)
Finančno-ekonomická analýza podniku	Výpočet ukazovateľov

Autori zaoberajúci sa problematikou podnikových financií na prelome 20. storočia (BREALEY, MYERS 1991, VLACHYNSKÝ 1996, ZALAI 1998 a iní) považujú finančno-ekonomickú analýzu, finančné plánovanie, finančnú kontrolu, riadenie prevádzkového kapitálu a ostatné aktivity finančného controllingu za činnosti, ktoré spadajú do kompetencie finančného manažmentu podniku. Avšak úlohou finančného manažmentu je robiť rozhodnutia na základe informácií, ktoré pripravuje a poskytuje podsystem finančného controllingu.

Obrázok 2 prezentuje miesto finančného controllingu v štruktúre podnikového controllingu. Pri jeho tvorbe sa vychádzalo najmä z prístupov autorov (BARAN 2001, FOLTÍNOVÁ, KALAFUTOVÁ 1997, FREIBERG 1996, RAJNOHA 2002, ŠATANOVÁ *et al.* 2000), ktoré je možné považovať za najkomplexnejšie a najvýstižnejšie. Navrhovanú zmenu je možné pozorovať v zaradení strategického a operatívneho controllingu a vo vzájomnom prepojení jednotlivých podsystemov operatívneho controllingu.

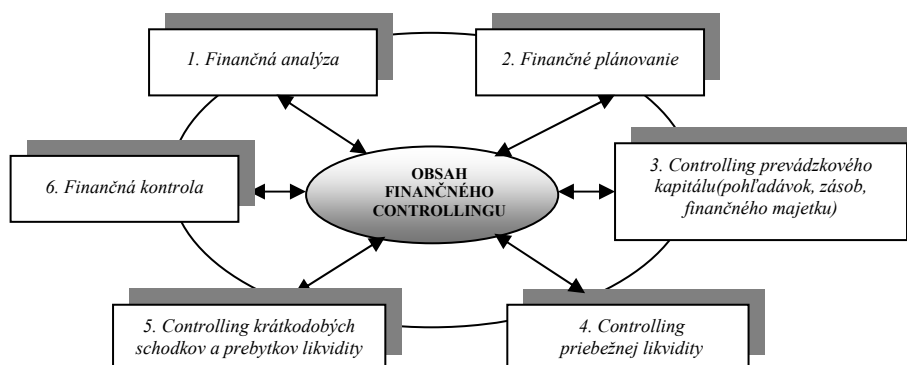


Obr. 2 Miesto finančného controllingu v štruktúre podnikového controllingu.

Fig. 2 Position of the financial controlling in the structure of controlling.

Z analýzy prístupov jednotlivých autorov na obsahovú náplň finančného controllingu vyplýva značná nejednotnosť. Navrhovaný prístup k obsahovej náplni finančného controllingu (obrázok 3) vychádza z autorov (BLAZEK 2002, CLAUSSEN 2003, FREIBERG 1996, LAUKO 2000),

ktorý je doplnený o finančnú analýzu, t.j. časť finančno-ekonomickej analýzy podniku, z prístupu autorov (HORVÁTHOVÁ, GALLO 2003), pretože finančná analýza podniku disponuje prvkami, ktoré sa vyžadujú od controllingovej koncepcie riadenia podniku. Vymedzenie miesta a adresného obsahu finančného controllingu v podniku je predpokladom bezporuchového fungovania medzi manažmentom a finančným controllingom.



Obr. 3 Obsahová náplň finančného controllingu.
Fig. 3 The contents of the financial controlling.

Samostatnú oblasť finančného controllingu predstavuje controlling pohľadávok. Controlling pohľadávok môže v podnikovej sfére zabezpečiť včasnú a efektívnu prevenciu pri predchádzaní závažných problémov v platobnej schopnosti podnikov.

Podniky realizujúce controlling pohľadávok by mali vykonávať nasledovné aktivity:

1. Hodnotenie finančno-ekonomických dôsledkov úverovej politiky,
2. Diferencovaný prístup k zákazníkom,
3. Monitoring (sledovanie) pohľadávok (MUSSING, FASCHLANG 1999).

a) Hodnotenie finančno-ekonomických dôsledkov úverovej politiky

Prvou fázou rozhodovania v oblasti pohľadávok je rozhodovanie o poskytnutí, resp. neposkytnutí obchodného úveru, pričom sa pozornosť zameriava predovšetkým na platobné podmienky a získavanie informácií od odberateľov (zákazníkov).

Hodnota realizovaných výkonov podniku závisí okrem mnohých interných a externých faktorov aj od časového priestoru, ktorý dodávateľ poskytne odberateľovi k úhrade svojich výkonov. Ak chce byť podnik konkurencieschopný musí spravidla poskytnúť odberateľom obchodný úver, s výnimkou dodávateľov, ktorí majú silné trhové postavenie a môžu si diktovať platobné podmienky (FREIBERG 1996).

Predajom na úver vznikajú rozdiely medzi účtovnou a peňažnou realizáciou predajov. Do doby úhrady sú predaje iba rozpracované a smerujú k tvorbe pohľadávok. Pohľadávky do doby úhrady musia byť financované a dokonca vzniká riziko, že odberateľ pohľadávku nevyrovná do doby úhrady alebo ju nevyrovná vôbec. Podniky by preto mali venovať pozornosť nielen výhodám, ktoré z úverovania plynú (obrat, zisky), ale aj nevýhodám (viacnáklady, riziká). Hodnotenie pozitívnych a negatívnych dôsledkov úverovania by malo byť súčasťou controllingových postupov v oblasti riadenia pohľadávok.

b) Diferencovaný prístup k zákazníkom

Každý podnik by mal mať diferencovaný prístup k tvorbe platobných podmienok pre svojich zákazníkov. Aj keď podniky, ktoré pôsobia už dlhšie obdobie, môžu po čase nadobudnúť pocit, že sú schopné rozdeliť svojich zákazníkov na tých, ktorým je možné bez väčšieho rizika poskytnúť úver a na tých, ktorým nie sú ochotné poskytnúť úver vôbec. Nie je tomu celkom tak, pretože finančná situácia zákazníkov sa neustále mení, a preto je potrebné realizovať nepretržitý monitoring finančného zdravia a platobnej disciplíny zákazníkov.

Podnik si musí stanoviť kreditné limity pre svojich zákazníkov. Kreditný limit aj toho najlepšieho zákazníka by nemal presiahnuť 20% z priemerného stavu pohľadávok podniku, pretože neočakávaný výpadok v platbe by mohol ohroziť finančnú situáciu dodávateľa (VLACHYNSKÝ 2009).

c) Monitoring, resp. sledovanie pohľadávok

Monitoring pohľadávok je controllingová aktivita zameraná predovšetkým na nasledovné činnosti:

- Evidencia a kontrola objemu pohľadávok (stanovenie úverových limitov voči odberateľom a ich kontrola).
- Verifikácia dôveryhodnosti odberateľov.
- Sledovanie „produktivity“ pohľadávok (vzťah pohľadávok k objemu tržieb).
- Lehoty splatnosti pohľadávok (kontrola pohľadávok po lehote splatnosti a príprava opatrení).
- Sledovanie pohľadávok (obrátka, doba splatnosti, vek pohľadávok).

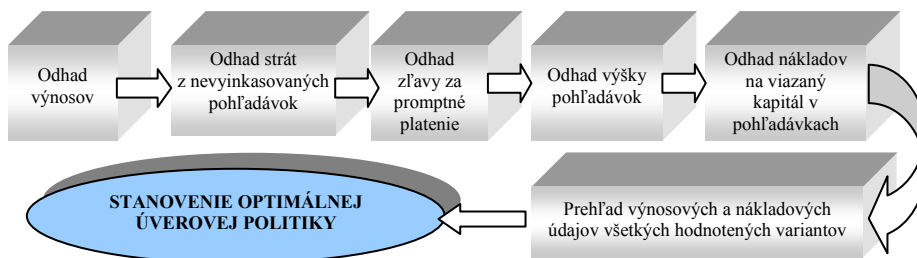
V podnikovej praxi sa pohľadávky monitorujú prevažne iba prostredníctvom jednoduchých ukazovateľov aktivity, akými sú ukazovatele aktivity z finančnej analýzy, a to: obrátka a doba obratu pohľadávok.

Najväčšia pozornosť bola venovaná oblasti controllingu pohľadávok, ktorá je predmetom riešenia tohto príspevku.

METODIKA

Metodika úzko korešponduje s cieľom predloženého príspevku, ktorým je návrh a verifikácia komplexného modelu hodnotenia finančno-ekonomických dôsledkov úverovej politiky vo vybranom podniku drevárskeho priemyslu.

Pri voľbe metodiky sme vychádzali zo skutočnosti, že v každom okamihu existuje určitá úverová politika, ktorú môže podnik považovať za optimálnu z hľadiska stanovených cieľov, a preto je potrebné, aby bol predaj na úver pravidelne prehodnocovaný prostredníctvom nasledovných krokov, ako to znázorňuje obrázok 4.



**Obr. 4 Postup stanovenia optimálnej úverovej politiky.
Fig. 4 Procedure of the optimal credit policy estimation.**

Metodika výpočtov jednotlivých krokov pri rozhodovaní sa o optimálnom variante úverovej politiky podniku je nasledovná:

a) Odhad predajov (výnosov)

Odhad predajov je stanovený percentom z tržieb na základe kvalifikované odhadu, podkladov z minulosti a vývoja trhu danej komodity.

b) Odhad nákladov na predaje

Zo stálosti fixných nákladov (výrobné kapacity sa nemenia) je dané, že náklady sa nezvýšia proporcionálne s predajmi, ale degresívne. Odhad nákladov na predaje je založený

na kvalifikovanom odhade a vychádza z odhadu predajov, ktorý je upravený o pôsobenie fixných nákladov.

c) Odhad strát z nevyinkasovaných pohľadávok

Na základe skúseností z odberateľom z minulosti (bonitácia odberateľa) sú odhadnuté straty z predajov na úver.

d) Odhad zľavy za promptné platenie

Na stanovenie celkovej výšky zľavy je nutné odhadnúť reakciu odberateľa, či uprednostní radšej nižšiu cenu na úkor skoršej úhrady (využitie skonta), resp. radšej počká s úhradou a využije tak poskytnutý obchodný úver. Pri kvalifikovanom odhade sa vychádza predovšetkým zo skúsenosti analyzovaného podniku, z bonity odberateľa a z ceny peňazí. Odhad zľavy za promptné (OZPP) platenie sa vypočíta zo vzťahu (FREIBERG 1996):

$$\text{OZPP} = \text{odhadované \% zákazníkov, ktoré využije skonto} \times \% \text{ zľavy} \times \text{ročné predaje} \quad (1)$$

e) Odhad výšky pohľadávok

Pri ich výpočte sa vychádza z doby obratu pohľadávok v jednotlivých variantoch, s rešpektovaním pomeru, ktorý vyjadruje percento zákazníkov, ktorí využívajú a nevyužívajú skonto. Priemerná doba splatnosti pohľadávok (D_{SP}) bola vypočítaná zo vzťahu (FICKERT *et al.* 2003):

$$D_{SP} = \% \text{ zákazníkov, ktorí využívajú skonto} \times \text{počet dní skonta} + \% \text{ zákazníkov, ktorí skonto nevyužívajú} \times \text{lehota splatnosti bez využitia skonta} \quad (2)$$

Priemerná výška pohľadávok (\bar{P}) bola stanovená na základe nasledovného vzťahu (ZALAI 2000):

$$\bar{P} = (\text{predaje}/360) \times D_{SP} \quad (3)$$

f) Odhad nákladov z viazania kapitálu v pohľadávkach

Pohľadávky musia byť kryté finančnými zdrojmi, ktorých náklady sme navrhli prepočítať prostredníctvom priemerných nákladov kapitálu podniku (PNK). V prípade úveru ide o úrokovú mieru z úverov v danom roku a v prípade vlastného kapitálu o mieru charakterizujúcu náklady ušlých príležitostí, ktorá je vyjadrená prostredníctvom rentability vlastného kapitálu v roku n . Priemerné náklady kapitálu sú vypočítané podľa nasledovného vzorca (BREALEY, MYERS 1991):

$$\text{PNK} = i \times (1 - d) \times \frac{\text{CZ}}{\text{CK}} + \text{ROE} \times \frac{\text{VI}}{\text{CK}} \quad (4)$$

kde: CZ – cudzie zdroje, CK – celkový kapitál, d – sadzba dane z príjmov, i – úroková miera, ROE – rentabilita vlastného kapitálu, VI – vlastné imanie.

V nasledovnej stati je navrhnutá aplikácia konkrétnej controllingovej metodiky riadenia pohľadávok, ktorá je zameraná na hodnotenie pozitívnych a negatívnych účinkov úverovej politiky v analyzovanom podniku. Pre návrh modelu hodnotenia finančno-ekonomických dôsledkov úverovej politiky bol zvolený odberateľ, ktorý patrí medzi stálych odberateľov podniku, avšak odoberá len okolo 1% ročnej produkcie, z čoho vyplýva, že pri súčasných platobných podmienkach analyzovaného podniku patrí medzi zákazníkov, voči ktorým je uplatňovaná politika dodávky tovaru proti zaplateniu, čiže platba v hotovosti. Tento odberateľ bol vybraný z dôvodu, že práve tento typ odberateľov (stáli odberatelia, s menším ako 3%-ným podielom na tržbách za predchádzajúci rok, spolu odoberajú cca 30% celkovej ročnej produkcie podniku) možno považovať za skupinu, ktorá si vyžaduje bezodkladné prehodnotenie prístupu k tvorbe platobných podmienok.

V navrhovanom modeli je porovnávaná výhodnosť súčasného variantu platby v hotovosti s piatimi simulovanými variantmi, ktoré vychádzajú z návrhu zásad platobného styku analyzovaného drevárskeho podniku, ktorý nie predmetom tohto príspevku (upravené a zliberalizované úverové podmienky podniku). Navrhované varianty liberálnejšej úverovej

politiky, tzn. poskytnutie odberateľovi určitú dobu splatnosti po dodaní výrobkov a či poskytnutie skonta ponúkajú podniku možnosť zvýšiť predaje. Variantné vyhodnotenie úverovej politiky je vykonané na základe kritéria maximalizácie zisku.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Ročné predaje analyzovaného drevárskeho podniku vybranému odberateľovi predstavujú sumu 1 151 000,- € a celkové ročné náklady na tento predaj 1 047 410 €.

Variant I.:

Odberateľ patrí podľa návrhu hodnotenia bonity zákazníkov medzi veľmi bonitných, odoberajúci relatívne nižšie objemy výrobkov, takže podľa návrhu zásad platobného styku je mu možné dať lehotu splatnosti 30 dní a skonto vo výške 4 %, ak zaplatí do 10-ich dní. Pri uvedených podmienkach sa predpokladá rast predajov o 55 %. Podnik má na toto zvýšenie k dispozícii voľné výrobné kapacity.

Variant II.:

Zmena nastáva iba v poskytnutom skonte, a to vo výške 2 %, ak zaplatí do 20-ich dní a ostatné zostáva status quo z prvého variantu.

Variant III.:

Zmena nastáva iba v neposkytnutí skonta, čím dochádza aj k zmene v predpokladanom zvýšení predajov, t.j. nárast o 45 %, oproti súčasnému stavu a ostatné zostáva status quo z prvého variantu.

Variant IV.:

V štvrtom variante je porovnaný variant, keď sa odberateľovi „pritvrdia“ platobné podmienky, keby došlo k situácii, že by sa tento dostal do určitých problémov v bonite, čo pre podnik bude znamenať skrátenie lehôt splatnosti (oproti trom predchádzajúcim variantom) na 14 dní. Podnik môže využiť pri tomto variante skonto vo výške 2 %, ak zaplatí do 5-ich dní. Pri uvedených podmienkach sa predpokladá rast predajov o 35 % oproti súčasnému stavu.

Variant V.:

Zmena nastáva iba v neposkytnutí skonta, čím dochádza aj k zmene v predpokladanom zvýšení predajov, t.j. nárast o 30 %, oproti súčasnému stavu a ostatné zostáva status quo zo štvrtého variantu.

Za kritérium pre posúdenie výhodnosti jednotlivých variantov úverovej politiky podniku bola stanovená výška zisku, ktorý možno v daných variantoch dosiahnuť. Zatiaľ čo pri súčasnom stave je zisk známy (103 590 € pred zdanením a 83 908 € po zdanení), pre ostatné varianty je potrebné prepočítať príslušné náklady a výnosy, aby mohol byť zisk stanovený, čo je predmetom ďalšieho riešenia.

a) Odhad predajov (výnosov)

Variant I.: zvýšenie o 55,0 %, t.j. na 1 784 050 €

Variant II.: zvýšenie o 60,0 %, t.j. na 1 841 600 €

Variant III.: zvýšenie o 45,0 %, t.j. na 1 668 950 €

Variant IV.: zvýšenie o 35,0 %, t.j. na 1 553 850 €

Variant V.: zvýšenie o 30,0 %, t.j. na 1 496 300 €

b) Odhad nákladov na predaje

Variant I.: zvýšenie o 49,0 %, t.j. na 1 560 641 €

Variant II.: zvýšenie o 53,0 %, t.j. na 1 602 537 €

Variant III.: zvýšenie o 40,0 %, t.j. na 1 466 374 €

Variant IV.: zvýšenie o 31,0 %, t.j. na 1 372 107 €

Variant V.: zvýšenie o 26,5 %, t.j. na 1 324 974 €

c) Odhad strát z nevyinkasovaných pohľadávok

Na základe skúseností boli odhadnuté tieto straty na 3 % z predajov.

$$\text{Variant I.: } 0,03 \times 1\,784\,050 \text{ €} = 53\,522 \text{ €}$$

$$\text{Variant II.: } 0,03 \times 1\,841\,600 \text{ €} = 55\,248 \text{ €}$$

$$\text{Variant III.: } 0,03 \times 1\,668\,950 \text{ €} = 50\,069 \text{ €}$$

$$\text{Variant IV.: } 0,03 \times 1\,553\,850 \text{ €} = 46\,616 \text{ €}$$

$$\text{Variant V.: } 0,03 \times 1\,496\,300 \text{ €} = 44\,889 \text{ €}$$

d) Odhad zľavy za promptné platenie

Pre jednotlivé varianty sa odhadli percentá zákazníkov, ktorí budú využívať skonto, a tie sa následne dosadili do vzorca uvedeného v metodike.

$$\text{Variant I.: } 0,50 \times 0,04 \times 1\,784\,050 \text{ €} = 35\,681 \text{ €}$$

$$\text{Variant II.: } 0,60 \times 0,02 \times 1\,841\,600 \text{ €} = 22\,099 \text{ €}$$

$$\text{Variant III.: skonto sa neposkytuje: } 0 \text{ €}$$

$$\text{Variant IV.: } 0,60 \times 0,02 \times 1\,553\,850 \text{ €} = 18\,646 \text{ €}$$

$$\text{Variant V.: skonto sa neposkytuje: } 0 \text{ €}$$

e) Odhad výšky pohľadávok

Na rozdiel od súčasného stavu, kde nevznikajú žiadne pohľadávky (odberateľ platí v hotovosti), bude v I. – V. variante vznikat' určitý objem pohľadávok.

$$\text{Variant I.: } D_{SP} = 0,5 \times 10 + 0,5 \times 30 = 20 \text{ dní, } \phi P = (1\,784\,050/360) \times 20 = 99\,114 \text{ €}$$

$$\text{Variant II.: } D_{SP} = 0,6 \times 20 + 0,4 \times 30 = 24 \text{ dní, } \phi P = (1\,841\,600/360) \times 24 = 122\,773 \text{ €}$$

$$\text{Variant III.: } D_{SP} = 0 + 1 \times 30 = 30 \text{ dní, } \phi P = (1\,668\,950/360) \times 30 = 139\,079 \text{ €}$$

$$\text{Variant IV.: } D_{SP} = 0,6 \times 5 + 0,4 \times 14 = 9 \text{ dní, } \phi P = (1\,553\,850/360) \times 9 = 38\,846 \text{ €}$$

$$\text{Variant V.: } D_{SP} = 0 + 1 \times 14 = 14 \text{ dní, } \phi P = (1\,496\,300/360) \times 14 = 58\,189 \text{ €}$$

f) Odhad nákladov z viazania kapitálu v pohľadávkach

$$\text{PNK} = 7,09\% \times (1 - 0,19) \times \frac{57788000}{75194000} + 5,52\% \times \frac{17406000}{75194000}$$

$$\text{PNK} = 5,69\%$$

$$\text{Variant I.: } 99\,114 \times 0,0569 = 5\,640 \text{ €}$$

$$\text{Variant II.: } 122\,773 \times 0,0569 = 6\,986 \text{ €}$$

$$\text{Variant III.: } 139\,079 \times 0,0569 = 7\,914 \text{ €}$$

$$\text{Variant IV.: } 38\,846 \times 0,0569 = 2\,210 \text{ €}$$

$$\text{Variant V.: } 58\,189 \times 0,0569 = 3\,311 \text{ €}$$

Tab. 2 Prehľad výsledkov variantov úverovej politiky.

Tab. 2 List of results of the debt credit variants.

Prehľad ukazovateľov úverovej politiky	Súčasný stav bez obchodného úveru	Variant I. splatnosť 30 dní, skonto (4/10, net 30)	Variant II. splatnosť 30 dní, skonto (2/20, net 30)
Odhad predajov (výnosov) v €:	1 151 000	1 784 050	1 841 600
Odhad nákladov na predaje v €:	1 047 410	1 560 641	1 602 537
Odhad strát z nevyinkasovaných pohľadávok v €:	0	53 522	55 248
Odhad zľavy za promptné platenie v €:	0	35 681	22 099
Odhad nákladov z viazania kapitálu v pohľadávkach v €:	0	5 640	6 986
Zisk pred zdanením v €:	103 590	128 566	154 730
Daň v €:	19 682	24 428	29 399
Zisk po zdanení v €:	83 908	108 138	125 331

Tab. 2 pokračovanie - Prehľad výsledkov variantov úverovej politiky.
Tab. 2 continuation - List of results of the credit policy variants.

Prehľad ukazovateľov úverovej politiky	Variant III. splatnosť 30 dní, bez poskytnutia skonta	Variant IV. splatnosť 14 dní, skonto (2/5, net 14)	Variant V. splatnosť 14 dní, bez poskytnutia skonta
Odhad predajov (výnosov) v €:	1 668 950	1 553 850	1 496 300
Odhad nákladov na predaje v €:	1 466 374	1 372 107	1 324 974
Odhad strát z nevyinkasovaných pohľadávok v €:	50 069	46 616	44 889
Odhad zľavy za promptné platenie v €:	0	18 646	0
Odhad nákladov z viazania kapitálu v pohľadávkach v €:	7 914	2 210	3 311
Zisk pred zdanením v €:	144 593	114 271	123 126
Daň v €:	27 473	21 711	23 394
Zisk po zdanení v €:	117 120	92 560	99 732

Tab. 3 Prehľad výhodnosti jednotlivých variantov úverovej politiky podniku.
Tab. 3 List of expediency of the several variants of enterprise credit policy.

VARIANTY ÚVEROVEJ POLITIKY PODNIKU						
Variant	Súčasný stav	Variant I.	Variant II.	Variant III.	Variant IV.	Variant V.
Zisk po zdanení v €	83 908	108 138	125 331	117 120	95 560	99 732
Poradie výhodnosti	6.	3.	1.	2.	5.	4.

Z prezentovaných výsledkov sa dospelo k záveru, že pri zvolenom kritériu, ktorým je maximalizácia zisku, je najvýhodnejšie realizovať II. variant úverovej politiky, t.j. s poskytnutím obchodného úveru so splatnosťou 30 dní a skontom (2/20, net 30), pretože zisk podniku je pri tomto variante najvyšší, t.j. 125 331 €, čo je o 41 423 € viac ako pri súčasnom stave, tzn. Pri platbe v hotovosti. Zároveň je potrebné uviesť si, ako uvádza (MUSSING, MASCHLANG 1999), že zisk nie je jediným kritériom, prostredníctvom ktorého môžeme realizovať výber optimálnej úverovej politiky podniku. Podnikovým cieľom a následne aj kritériom výberu môže byť napr. zvyšovanie podielu na trhu, rast predaja (tržieb), snaha nestratiť zákazníkov, prípadne maximalizácia využitia kapacít (FREIBERG 1996). V tomto prípade sa preto robia často kompromisné riešenia, kedy podnik obetuje primeranú časť zisku, ale očakáva získanie nových zákazníkov a rast celkových zákaziek, čo v budúcom období uhradí obetované súčasné zisky, resp. bez poskytnutia úverov by sa znížila atraktívnosť firmy z pohľadu odberateľov, a pod. V našom prípade však nie je potrebné k takýmto kompromisným riešeniam pristupovať, pretože poradie výhodnosti úverových variantov jednoznačne vypovedá, že všetky varianty úverovej politiky podniku sú výhodnejšie, ako ten súčasný. Zároveň tieto varianty zaisťujú zvýšenie podielu na trhu, rast predaja, či maximalizáciu využitia kapacít. Jediné, čo bude musieť podnik dôkladne zvážiť, či si bude môcť s ohľadom na jestvujúci objem svojho kapitálu, resp. s ohľadom na možnosti získania dodatočného kapitálu dovoliť viazať v pohľadávkach toľko kapitálu, koľko sa javí potrebné z hľadiska prijatého variantu úverovej politiky pre konkrétneho odberateľa. Ak by však aj nemal podnik k dispozícii dostatočné množstvo kapitálu, nemusí hneď žiadať od odberateľa platbu v hotovosti (ako je to doteraz), ale môže riešiť takúto situáciu nasledovnými opatreniami:

- zabezpečiť zvýšenie kapitálu dodatočnými vkladmi vlastníkov (zvýšil by sa podiel vlastného kapitálu na celkovom kapitáli, čo je pri súčasnej zadlženosti podniku potrebné),
- snažiť sa získať dodatočný strednodobý alebo dlhodobý úver,

- použiť služby faktoringovej spoločnosti a predávať jej svoje pohľadávky voči odberateľom ešte pred uplynutím lehoty splatnosti (potreby dodatočných prepočtov efektívnosti, pretože faktoringové spoločnosti odkupujú pohľadávky za nižšie ceny ako je ich účtovná hodnota),
- ak by boli pohľadávky kryté zmenkami, eskontovať ich u banky (potrebné dodatočné prepočty efektívnosti, pretože hodnota pohľadávky sa zníži o diskont).

Rôznou voľbou parametrov (dĺžka obchodného úveru, skonto, a pod.) ovplyvňuje podnik záporné, ako aj kladné efekty, ktorými sú zmena objemu predajov a nákladov na predaje, straty z nevyinkasovaných pohľadávok, využívanie skonta, resp. náklady z viazania kapitálu v pohľadávkach. Z uvedeného teda vyplýva, že navrhovanú metodiku prezentovanú na príklade jedného odberateľa je potrebné zaviesť do podniku a aplikovať ju pri výbere optimálnej úverovej politiky u jednotlivých odberateľov. Pre zjednodušenie a urýchlenie prezentovaných prepočtov by bolo vhodné zapracovanie tejto metodiky do tabuľkového kalkulátora Excel v balíku programov MS Office (podnik ho využíva), pretože takto spracovaná softwarová podpora má schopnosť vygenerovať v priebehu niekoľkých sekúnd desiatky možných variantov úverovej politiky podniku. Optimálny variant sa následne vyberie podľa zvoleného kritéria.

ZÁVER

Prezentované výsledky, ktoré boli získané a verifikované z navrhovaného komplexného metodického postupu hodnotenia finančno-ekonomických dôsledkov úverovej politiky podniku, jednoznačne potvrdili potrebu controllingu pohľadávok pre podnik, ktorý musí byť zameraný nielen na sledovanie jednoduchých ukazovateľov aktivity a mechanickú účtovnú evidenciu pohľadávok, ale musí tvoriť komplexný systém monitorovania, analyzovania a kontroly pohľadávok. Navrhnutý model hodnotenia finančno-ekonomických dôsledkov úverovej politiky, jeho prezentácia a verifikácia na príklade konkrétneho drevárskeho podniku názorne poukazuje na praktické využitie controllingových metód v oblasti riadenia pohľadávok. Možno konštatovať, že bez navrhutej metodiky by podnik pristupoval k tvorbe podnikovej úverovej politiky voči svojim odberateľom iba intuitívne a na základe predpokladov, prípadne by sa mohol orientovať na skúsenosti z minulých období. Avšak výhodou controllingu je, že podnik sa neriadi informáciami z minulosti, ktoré bývajú väčšinou skreslené a deformované, ale na základe plánovaných údajov s orientáciou na budúcnosť.

LITERATÚRA

- BARAN, D. 2001. *Podnikový controlling*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2002. 119 s. ISBN 80-227-1558-1.
- BLAZEK, A. et al. 2002. *Finanz – Controlling. Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen*. Berlin: Verlag für Controllingwissen, 2002. 312 s. ISBN 3-777-50208-1.
- BREALEY, R. A., MYERS, S. C. 1991. *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1991. 971 s. ISBN 80-85605-24-4.
- CLAUSSEN, H. 2003. Instrumente für das Finanzcontrolling. In. *Controlling NEWS*, 2003, č. 2, s. 17–18.
- ESCHENBACH, R. et al. 2000. *Controlling*. Praha: Aspi Publishing, 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8.
- FOLTÍNOVÁ, A. 1997. Finančný controlling podniku I. časť. In. *Finančný poradca podnikateľa*, 1997, č. 2–3, s. 33–50.
- FOLTÍNOVÁ, A. 2009. *Nákladový controlling*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r. o., 2009. 160 s. ISBN 978-80-8078-286-03.
- FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVÁ, E. 1997. *Vnútropodnikový controlling*. Bratislava: Ekonom, 1997. 184 s. ISBN 80-225-0868-3.
- FREIBERG, F. 1996. *Finančný controlling*. Bratislava: Elita, 1996. 215 s. ISBN 80-44-020-4.
- HORVÁTHOVÁ, J., GALLO, P. 2003. *Controlling*. Prešov: Dominanta, 2003. 237 s.
- LAUKO, M. 2000. Finančný controlling a verejný sektor. In. *Personalistika – mzdy – práca*, 2000, č. 6, s. 23–27.

- MARX, M. 1993. *Finanzmanagement und Finanzcontrolling im Mittelstand*. Berlin: Wissenschaft & Praxis, 1993. 297 s. ISBN 3-928238-35-3.
- MUSSING, W., FASCHLANG, A. 1999. Operatives controlling II – Finanzcontrolling – Liquiditätsanalyse/ Liquiditätsmanagement. In. *Controlling*, 1999. s. 110–144.
- RAJNOHA, R. 2002. *Strategický a operatívny kontroling*. Zvolen: LSDV Zvolen, 2002. 139 s. ISBN 80-89029-46-9.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. *et al.* 2006. Suggested approach to the financial controlling in wood enterprises In: Zbornik gozdarstva in lesarstva. Ljubljana: 2006. s. 123-135 ISSN 0351-3114.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. 2004. Využitie controllingu pohľadávok v slovenských podnikoch. In. *EDAMBA*. Nové Zámky: Ekonom Bratislava, 2004. s. 633–637. ISBN 80-225-1882-4.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. 2006. *Uplatnenie controllingu vo finančnom riadení podnikov drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu SR*. Dizertačná práca. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006. 132 s.
- ŠATANOVÁ, A. *et al.* 2001. *Základy kontrolingu*. Zvolen: TU vo Zvolene, 2001. 78 s. ISBN 80-89029-38-8.
- ZALAI, K. *et al.* 2000. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint vĕra, 2000. 258 s. ISBN 80-88848-61-X.

Adresa autora

Ing. Mariana Sedliačiková, PhD.
Technická univerzita vo Zvolene
Drevárska fakulta
Katedra podnikového hospodárstva
Masarykova 24
960 53 Zvolen
sedliacikova@vsld.tuzvo.sk

