

TVORBA ZÁSAD PLATOBNÉHO STYKU A ICH APLIKÁCIA V DREVÁRSKOM PODNIKU

CREATION OF BUSINESS PAYMENT RULES AND ITS IMPLEMENTATION IN A WOOD WORKING COMPANY

Mariana Sedliačiková

ABSTRACT

The important area that is monitored by controlling in the field of financial management of the company (i.e. financial controlling) is the controlling of claims. The main task is to ensure the liquidity of the company at the simultaneous regard of profitability aims in any moment. Companies that realize controlling of claims should perform activities such as: valuation of financial and economical consequences of the credit policy, ensuring of differentiated approach to customers as well as systematic monitoring of claims. Since the object of controlling of claims is also dealing with the company's credit policy, the aim of the presented paper is to propose a general and comprehensive approach to the creation of business payments rules, and then to apply the proposed process in a chosen wood-working company.

Keywords: financial controlling, controlling of debts, credit policy, business payments rules, differentiated approach to customers.

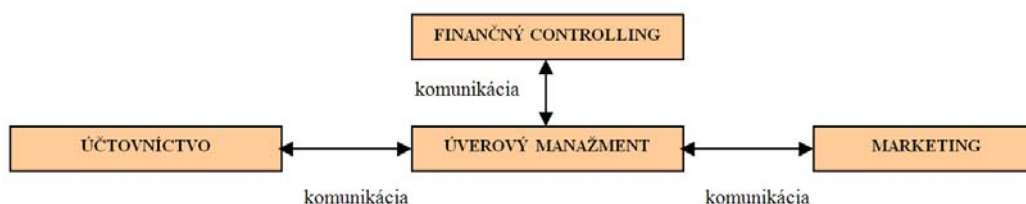
ÚVOD

Controlling pohľadávok je jednou z významných oblastí, ktorou sa zaoberá controlling v oblasti finančného riadenia podniku (t.j. finančný controlling). Úlohou finančného controllingu je zabezpečenie finančnej rovnováhy podniku (likvidity) pri súčasnom zohľadnení cieľov rentability, a to v každom okamihu (MUSSING, FASCHLANG 1999). Podniky realizujúce controlling pohľadávok by mali vykonávať nasledovné aktivity: hodnotenie finančno-ekonomických dôsledkov úverovej politiky, zabezpečovanie diferencovaného prístupu k zákazníkom, ako aj systematický monitoring pohľadávok (FREIBERG 1996). Z uvedeného vyplýva, že systematická realizácia controllingových aktivít v oblasti pohľadávok je predpokladom zabezpečenia ako aj včasnej a efektívnej prevencie pri predchádzaní závažných problémov v platobnej schopnosti podnikov. Platobná schopnosť robí v súčasnosti mnohým, a to nie len slovenským podnikom problémy, za čo môže do značnej miery okrem iných faktorov aj pretrvávajúca hospodárska kríza. V období krízy podniky uplatňujú stratégiu prežitia a hľadajú konkurenčnú výhodu, okrem iného aj porušovaním etiky podnikania v oblasti dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Simulujú platobnú neschopnosť a vyberajú si, komu zaplatia a komu nie, aj keď majú dost finančných prostriedkov. Drevná surovina je predmetom medzinárodného obchodu, ktorý vyplýva z internacionalizácie trhov. Dodávateľsko-odberateľské vzťahy drevospracujúcich podnikov prekračujú hranice Slovenskej republiky, a preto by mali podniky mať túto problematiku dôkladne prepracovanú, pretože inkaso pohľadávok má vplyv na cash flow podniku, ktoré je jedným z merítok ich životaschopnosti. Aj napriek tomu, že mnohé slovenské podniky drevospracujúceho priemyslu vykazujú z účtovného hľadiska zisk, krachujú na nedostatku cash flow, ktoré často spôsobujú nevyinkasované a nedobytné pohľadávky, ktoré evidujú podniky v nominálnej hodnote, pričom je isté, že ich skutočná hodnota je podstatne

nižšia, v niektorých prípadoch takmer nulová. Sú to pohľadávky voči už likvidovaným podnikom, podnikom pred konkurzom, resp. v konkurze. Problematika nedobytných pohľadávok úzko súvisí s vymožitelnosťou práva v SR. Aj napriek nespočetným novelám zákonov nedisponuje naše súdnictvo flexibilnými mechanizmami, ktoré by poskytli priestor pre účinné riešenia uvedenej problematiky. Z uvedeného možno považovať prezentovanú problematiku za vysoko aktuálne. Keďže predmetom controllingu pohľadávok je aj riešenie otázok úverovej politiky podniku, cieľom predloženého príspevku je navrhnúť všeobecný a komplexný postup pri tvorbe zásad platobného styku podniku a navrhovaný postup aplikovať vo vybranom podniku drevárskeho priemyslu.

PROBLEMATIKA

Základným predpokladom pre tvorbu optimálnej úverovej politiky je obojsmerná komunikácia medzi úsekmi podniku, ktorých ďalšie kroky a pôsobenie sa od nej odvíjajú, čo dokumentuje obrázok 1.



Obr. 1 Komunikáčn  väzby úverového manažmentu (Zdroj: FREIBERG 1996).
Fig. 1 Communication links of credit management (Source: FREIBERG 1996).

V prvej fáze pri tvorbe zásad (pravidiel, podmienok) platobného styku podniku ide o rozhodovanie v oblasti pohľadávok, teda o rozhodovanie o poskytnut , resp. neposkytnut  obchodného úveru, pričom sa pozornosť zameriava predovšetkým na platobn  podmienky a ziskavanie informácií od odberateľov (zákazníkov).

Hodnota realizovaných výkonov podniku závisí okrem mnohých interných a externých faktorov aj od časového priestoru, ktor  dodávateľ poskytne odberateľovi k úhrade svojich výkonov. Ak chce byť podnik konkurencieschopn  musí spravidla poskytnuť odberateľom obchodn  úver, s výnimkou dodávateľov, ktor  majú siln  trhov  postavenie a môžu si diktovať platobn  podmienky (FREIBERG 1996).

Predajom na úver vznikajú rozdiely medzi  ctovnou a peňaznou realizáciou predajov. Do doby úhrady sú predaje iba rozpracovan  a smerujú k tvorbe pohľadávok. Pohľadávky do doby úhrady musia byť financovan  a dokonca vzniká riziko, že odberateľ pohľadávku nevyrovná do doby úhrady alebo ju nevyrovná vôbec. Podniky by preto mali venovať pozornosť nielen výhodám, ktor  z úverovania plyn  (obrat, zisky), ale aj nevýhodám (viacn klady, riziká). Hodnotenie pozitívnych a negatívnych dôsledkov úverovania by malo byť s astou controllingových postupov v oblasti riadenia pohľadávok. V každom okamihu existuje urit   verov  politika, ktor  môže podnik považovať za optimálnu z hľadiska stanovených cieľov, a preto je potrebné, aby bol predaj na úver pravidelne prehodnocovan .

Kad  podnik by mal mať diferencovan  prístup k tvorbe platobných podmienok pre svojich zákazníkov. Aj keď podniky, ktor  pôsobia už dlšie obdobie, môžu po čase nadobudnuť pocit, že sú schopn  rozdeliť svojich zákazníkov na tých, ktorým je mon  bez väčšieho rizika poskytnuť úver a na tých, ktorým nie sú ochotn  poskytnuť úver vôbec. Nie je tomu celkom tak, pretože finann  situácia zákazníkov sa neustále mení, a preto je potrebné realizovať nepretrit  monitoring finančného zdravia a platobnej disciplíny zákazníkov.

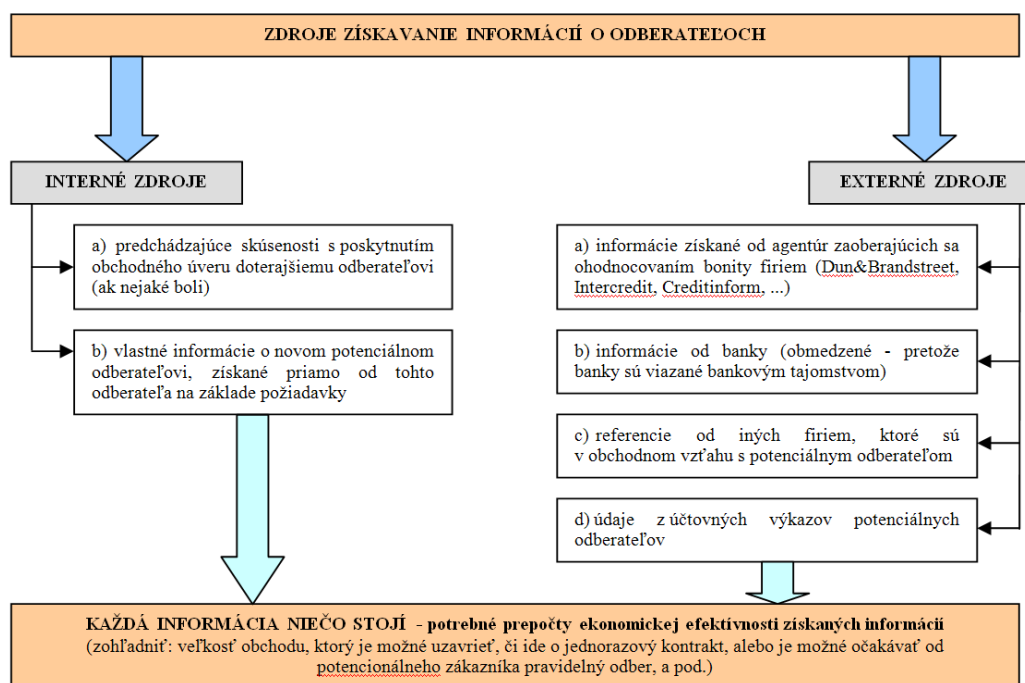
Podnik si musí stanoviť kreditn  limity pre svojich zákazníkov. Kreditn  limit aj toho najlepšieho zákazníka by nemal presiahnuť 20 % z priemerného stavu pohľadávok podniku,

pretože neočakávaný výpadok v platbe by mohol ohroziť finančnú situáciu dodávateľa (VLACHYNSKÝ 2009).

Pri tvorbe úverovej politiky podniku vznikajú často problémy, keď firma získava nového zákazníka. Ak mu poskytne obchodný úver ako bonitnému odberateľovi, vystavuje sa riziku, že dostane zaplatené s oneskorením, alebo nedostane zaplatené vôbec. Ak však neprejaví ochotu úver poskytnúť, môže sa potencionálny zákazník obrátiť na konkurenciu. Preto potrebuje o zákazníkovi získať čo najviac informácií z externého okolia. Ešte horšia situácia z pohľadu rozhodovania o úverovej politike je pri potencionálnom zákazníkovi, ktorý je novozačleneným podnikom. Podľa autora (BLAZEK *et al.* 2002) existujú v tomto prípade dve možnosti, ako sa podnik k takýmto potencionálnym zákazníkovi postaví, a to:

- ✚ Všetkým zákazníkom poskytnite istú dobu (napr. prvých päť dodávok, prvý ½ rok svojej činnosti, a pod.) obchodný úver ako bonitným klientom. Takéto skúšobné obdobie umožní podniku začať s diferenciáciou platobných podmienok. Dosiahne sa to za cenu strát z nezaplatenia pohľadávok istou časťou zákazníkov.
- ✚ Snažiť sa získať externé informácie o prichádzajúcich zákazníkoch a podľa nich hneď od začiatku platobné podmienky diferencovať. To však sťažuje získavanie zákazníkov v štartovacom období podniku, v ktorom sa chce uviesť na trhu a taktiež si je potrebné uviesť, že získavanie informácií o potencionálnych zákazníkoch tiež nie je zadarmo.

Ako už bolo vyššie naznačené, informácie o odberateľoch sú nevyhnutne potrebným vstupom pri tvorbe úverovej politiky podniku. Informácie o odberateľoch môže podnik získať z interných alebo z externých zdrojov (FOLTÍNOVÁ 2009), čo dokumentuje obrázok 2.



Obr. 2 Zdroje získavania informácií o odberateľoch (Vlastný návrh).
Fig. 2 Sources of information about customers (Own proposal).

METODIKA

Po analýze viacerých prístupov niekoľkých domácich a zahraničných autorov zaoberajúcich sa problematikou úverovej politiky podniky (BREALEY, MYERS 1991, FREIBERG 1996, VLACHYNSKÝ 2009, ZALAI 2000) bol sformulovaný vlastný návrh postupu pri tvorbe zásad platobného styku podniku. Problematika úverovej politiky je v podnikovo-hospodárskej praxi v súčasných podmienkach hospodárskej krízy veľmi aktuálna. Podľa autora (VLACHYNSKÝ 2009) prvým krokom pri riešení otázok úverovej politiky v každom podniku by malo byť formulovanie jasných a adresných zásad, resp. podmienok (pravidiel) platobného styku podniku, ktoré sú predmetom nášho ďalšieho riešenia.

Návrh postupu pri tvorbe zásad (podmienok, pravidiel) platobného styku:

- 1) Určenie zdrojov informácií, ktoré sa budú využívať pre získavanie informácií o bonite zákazníkov.
- 2) Zadefinovanie, akým spôsobom a ako často sa bude sledovať zmena bonity (finančného zdravia) zákazníkov.
- 3) Stanovenie kritérií, ktoré sa budú používať na hodnotenie bonity dlžníka – ide tu o stanovenie indexu bonity zákazníka, ktorý môže pozostávať z rôznych kritérií (záležitosť konkrétneho podniku), ktorými môžu byť napr.: podnikateľský rozvoj firmy, rozvoj odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, situácia v zákazkách, štruktúra zamestnancov, spoločníci a manažment podniku, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, úverová zaťaženosť, obrat kapitálu, doterajšie skúsenosti s podnikom, doterajšia platobná disciplína podniku, platobná morálka odberateľa, a pod.
- 4) Určenie lehôt splatnosti, ktoré bude podnik vyžadovať od svojich odberateľov – vytvorenie viacerých skupín odberateľov podľa zvoleného kritéria (množstvo odoberaného tovaru, skúsenosti s odberateľom, bonita odberateľa, a pod.) a diferencovanie platobných podmienok.
- 5) Zadefinovanie, v ktorých prípadoch a prečo bude podnik vyžadovať poskytnutie preddavku na objednaný tovar alebo službu.
- 6) Stanovenie, či bude podnik poskytovať dlžníkom skonto za predčasné plnenie záväzkov. Ak áno, určenie podmienok skonta (percento z ceny a počet dní) - diferencovane pre jednotlivé skupiny zákazníkov podľa lehôt splatnosti.
- 7) Určenie presných pravidiel, ako sa bude podnik správať k novým odberateľom, a to v prípade už existujúceho podniku a novozaloženého podniku.
- 8) Stanovenie nástrojov platobného styku, ktoré bude podnik v rámci odberateľských vzťahov akceptovať – snaha o využívanie aj iných nástrojov platobného styku ako je fakturácia, a to: zmenky, šeky, záložné právo, akreditívne platby, ktoré sú v krajinách s vyspelým trhovým hospodárstvom bežne využívané (v SR málo).
- 9) Determinovanie, akým spôsobom bude podnik viesť evidenciu dlžníkov.
- 10) Diferencované stanovenie kreditných limitov pre jednotlivé skupiny dlžníkov.
- 11) Stanovenie, aký bude podnik „tolerantný“ voči svojim dlžníkom – prípustný počet dní omeškania v závislosti od odberateľa (prolongácia).
- 12) Stanovenie sankcií, ktoré bude podnik prijímať voči svojim neplatičom (penále, odstúpenie od zmluvy, bezodkladné zastavenie dodávky, a pod.).
- 13) Určenie opatrení, ktoré bude spoločnosť podnikať pri vzniku pohľadávok dlhodobo po lehote splatnosti, resp. pri vzniku nedobytných pohľadávok.
- 14) Definovanie prípadov, v ktorých podnik pripustí väčšie, či menšie individuálne odchýlky od týchto pravidiel a zdôvodnenie prečo.

Vo výsledkoch a diskusii predloženého príspevku je pri aplikácii navrhovaného všeobecného postupu tvorby zásad platobného styku na príklade vybraného drevárskom podniku využitá metóda Index bonity. Index bonity patrí medzi matematicko-štatistické metódy prognózovania finančnej situácie podniku (viacrozmerová diskriminačná analýza), z čoho

vyplýva, že je to exaktná metóda, ktorá nie je ovplyvnená subjektívnymi názormi, ako je to u metód bodového hodnotenia (napr. Rýchly test).

Diskriminačná funkcia, kvantifikujúca index bonity má nasledovný tvar (ZALAI 1998):

$$B = 1,5 x_1 - 0,08 x_2 + 10 x_3 + 5 x_4 + 0,3 x_5 + 0,1 x_6 \quad [1]$$

Čím je hodnota B vyššia, tým je situácia v podniku a jej prognóza lepšia. Podrobnejšie hodnotenie možno urobiť podľa stupnice, ktorú uvádza tabuľka 1.

Tab. 1 Hodnotiaca stupnica pre metódu Index bonity.

Tab. 1 Evaluation scale for Reliability index.

Stupnica hodnotenia prognózy finančnej situácie podniku						
extrémne zlá	veľmi zlá	zlá	určité problémy	dobrá	veľmi dobrá	extrémne dobrá
-3 až -2	-2 až -1	-1 až 0	0 až 1	1 až 2	2 až 3	3 a viac

(Zdroj: ZALAI *et al.* 1998)

(Source: ZALAI *et al.* 1998)

VÝSLEDKY A DISKUSIA

V nasledovnej stati je aplikovaný navrhovaný postup pri tvorbe zásad (podmienok, pravidiel) platobného styku v podmienkach konkrétneho drevárskeho podniku. V analyzovanom drevárskom podniku nie sú v súčasnosti takéto pravidlá fixne stanovené. Podnik nerešpektujúce diferencovaný prístup k tvorbe platobných podmienok pre svojich zákazníkov. Z uvedeného vyplýva, že každý odberateľ ((ne)bonitný, nový, starý,...) má rovnaké podmienky úverovej politiky, čo je značne nevhodné riešenie. Celkové riadenie pohľadávok sa v podniku realizuje len intuitívne a nie na základe vopred formulovaných pravidiel. Z uvedeného dôvodu je nevyhnutné prehodnotenie súčasného stavu v tomto podniku a navrhnuť zásady úverovej politiky, ktoré budú vychádzať z algoritmu riešenia vymedzeného v metodologickej časti príspevku.

1. ZÁSADA: Určenie zdrojov informácií, ktoré sa budú využívať pre získavanie informácií o bonite zákazníkov.

Podnik v súčasnosti získava informácie o bonite zákazníkov len z predchádzajúcich skúseností.

Navrhujeme využívanie nasledovných zdrojov informácií o bonite odberateľov:

- interné zdroje: predchádzajúce skúsenosti s odberateľmi (vyžitie agendy finančného zdravia a platobnej disciplíny odberateľov – pozri zásada č. 2), vlastné informácie získané priamo od odberateľa na základe požiadavky,
- externé zdroje: informácie získané od agentúr zaoberajúcich sa ohodnocovaním bonity firiem, referencie od iných firiem, údaje z účtovných výkazov, informácie od banky odberateľa (tie sú však chránené bankovým tajomstvom), a pod.

2. ZÁSADA: Zadefinovanie, akým spôsobom a ako často sa bude sledovať zmena bonity (finančného zdravia) zákazníkov.

Podnik nemá zavedenú žiadnu metodiku na monitorovanie zmeny bonity zákazníkov, a tak predpokladá, že zákazníci, ktorí boli bonitní včera, budú bonitní aj o pol roka.

Takéto myslenie podniku však nie je správne, pretože bonita odberateľov sa neustále a plynulo mení, a preto zanedbávanie tejto oblasti môže podniku spôsobiť nemalé problémy. Z uvedeného sa navrhuje v podniku zaviesť agendu finančného zdravia a platobnej disciplíny odberateľov, ktorá by bola vedená v rámci informačného systému podniku (IS/IT). Každý odberateľ tu bude mať svoj samostatný záznam, do ktorého sa budú raz za ¼ rok zaznamenávať a aktualizovať zmeny v jeho bonite. Ak nastane zhoršenie bonity klienta, bude musieť následne dôjsť aj k zmenám v platobných podmienkach – metóda bonitácie

zákazníkov (diferenciácia – zlepšenie, resp. zhoršenie platobných podmienok), čo prinesie podniku lepšie zabezpečenie pohľadávok.

3. ZÁSADA: Stanovenie kritérií, ktoré sa budú používať na hodnotenie bonity dlžníka.

Podnik nemá v súčasnosti stanovené žiadne kritériá na hodnotenie bonity svojich odberateľov. Obchodný úver poskytuje iba na základe doterajších skúseností so zákazníkom, čo považujeme za veľmi riskantný a nevhodný postup.

Pre hodnotenie bonity zákazníkov podniku bola navrhnutá nasledovná metodika:

a) **Výpočet indexu bonity** prostredníctvom vzorca uvedeného v metodike predloženého príspevku, ktorý hodnotí finančnú situáciu odberateľa na základe údajov získaných z účtovníctva odberateľa a má charakter „ex-ante“, teda prognózovania finančnej situácie. Z uvedeného výpočtu podnik zistí, či je finančná situácia odberateľa extrémne zlá (-3 až -2), veľmi zlá (-2 až -1), zlá (-1 až 0), má určité problémy (0 až 1), dobrá (1 až 2), veľmi dobrá (2 až 3), resp. extrémne dobrá (3 a viac). Takto zistený index bonity sa pretransformuje na iné, vlastné (navrhnuté) bodové hodnotenie, ktoré bude rovnaké pre všetky tri stanovené kritéria hodnotenia bonity odberateľa. Extrémne zlej finančnej situácia bude priradená hodnota 1, veľmi zlej 2, atď. až extrémne dobrej hodnote 7. Takto vypočítanému kritériu bude stanovená váha 30 %.

b) Platobná disciplína podniku za posledný polrok

- extrémne zlá (1) – odberateľ sa stal neplatičom a sú u neho evidované nedobyté pohľadávky,
- veľmi zlá (2) – odberateľ sa stáva za posledný polrok neplatičom,
- zlá (3) – odberateľ za posledný polrok dodržal lehoty splatnosti na 50–69 %,
- má určité problémy (4) – odberateľ za posledný polrok dodržal lehoty splatnosti na 70–89 %,
- dobrá (5) – odberateľ za posledný polrok dodržal lehoty splatnosti na 90–99 %,
- veľmi dobrá (6) – odberateľ za posledný ¼ rok dodržal lehoty splatnosti na 100 %,
- extrémne dobrá (7) – odberateľ za posledný polrok dodržal lehoty splatnosti na 100 %.

Platobnú disciplínu podnik zistí z navrhovanej agendy platobnej disciplíny odberateľov. Stanovenému kritériu sa priradí váha 50 %.

c) **Doterajšie skúsenosti s podnikom v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov**, ktoré zohľadnia dlhoročnosť odberateľa, percentuálne podiely odberu výrobkov, služieb a tovaru na tržbách, a pod. Uvedenému kritériu budú priradené hodnoty od 1, t.j. extrémne zlé skúsenosti, po 7, t.j. extrémne dobré skúsenosti na základe subjektívneho hodnotenia ekonóma a manažmentu podniku. Tomuto kritériu bola priradená váha 20 %. Nasledovná tabuľka uvádza hodnotiacu stupnicu navrhovaného spôsobu hodnotenia bonity zákazníkov.

Tab. 2 Hodnotiaca stupnica navrhovaného spôsobu hodnotenia bonity zákazníkov.

Tab. 2 Evaluation scale of the proposed method of customer bonity evaluation.

BONITA ZÁKAZNÍKA							
Kritérium	extrémne zlá	veľmi zlá	zlá	určité problémy	dobrá	veľmi dobrá	extrémne dobrá
1.	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1
2.	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5
3.	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2	1,4
Suma	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0
Hodnotiaca stupnica	1,0 – 1,4	1,5 – 2,4	2,5 – 3,4	3,5 – 4,4	4,5 – 5,4	5,5 – 6,4	6,5 – 7,0

4. ZÁSADA: Určenie lehôt splatnosti, ktoré bude podnik vyžadovať od svojich odberateľov.

Podnik má v súčasnosti stanovené lehoty splatnosti pre svojich odberateľov nasledovne:

- a) splatnosť do 30 dní – 2 najväčší stáli odberatelia (každý nad 15 % podiel na tržbách podniku za predchádzajúci rok),
- b) splatnosť do 14 dní – ďalších 10 stálych odberateľov (každý nad 3 % podiel na tržbách podniku za predchádzajúci rok),
- c) platba v hotovosti – ostatní odberatelia,
- d) platba vopred – všetci noví zákazníci.

Súčasný spôsob stanovovania lehôt splatnosti pohľadávok pre jednotlivých odberateľov nemožno pokladať za správne riešenie, pretože núti väčšinu zákazníkov k platbe v hotovosti (väčšine zákazníkom nie je podnik ochotný poskytnúť obchodný úver), čím síce podnik znižuje pohľadávky na minimum, ale na úkor straty možných nových zákazníkov, ktorí musia platiť vopred, na úkor stálych menších zákazníkov, ktorí sú nútení platiť v hotovosti, čím sa podnik oberá o možnosť zvýšenia tržieb, využitia výrobných kapacít (v súčasnosti 70 %) a o možný zisk. Z uvedených dôvodov bolo navrhnuté nasledovné prehodnotenie lehôt splatnosti u odberateľov:

- a) splatnosť do 90 dní
 - stáli odberatelia, vykazujúci veľmi až extrémne dobrú bonitu (podľa navrhovaného hodnotenia bonity zákazníkov), ročný odber nad 10 % z ročnej produkcie,
 - stáli odberatelia vykazujúci veľmi až extrémne dobrú bonitu, nedosahujúci odber nad 10 % z ročnej produkcie, avšak jednorázový odber nad 2 % z ročnej produkcie.
- b) splatnosť do 60 dní
 - stáli odberatelia, vykazujúci veľmi až extrémne dobrú bonitu, ročný odber nad 5 % z ročnej produkcie,
 - stáli odberatelia vykazujúci veľmi až extrémne dobrú bonitu, nedosahujúci odber nad 5 % z ročnej produkcie, avšak jednorázový odber nad 1 % z ročnej produkcie.
- c) splatnosť do 30 dní
 - stáli odberatelia, vykazujúci veľmi až extrémne dobrú bonitu, ktorí nie sú zaradení do a) ani do b),
 - odberatelia, ktorí vykazujú dobrú bonitu, nezáleží na množstve odberu,
 - nový odberateľ (už existujúci podnik), ktorý vyказuje veľmi až extrémne dobrú bonitu (zo získaných informácií).
- d) splatnosť do 14 dní
 - odberatelia, ktorí vykazujú určité problémy v bonite,
 - stáli odberatelia, ktorí vykazujú zlú bonitu, ale doteraz s nimi nemal podnik problémy,
 - nový odberateľ (novozaložený aj už existujúci podnik), o ktorom nie sú dostupné žiadne informácie o bonite - platí to pre prvé tri dodávky (1 dodávka max. 0,2 % z ročnej produkcie) a potom diferenciácia lehôt splatnosti ako u stálych zákazníkov,
 - nový odberateľ (novozaložený podnik), ktorý vyказuje veľmi až extrémne dobrú bonitu (zo získaných informácií).
- e) platba v hotovosti
 - odberatelia, ktorí vykazujú zlú (sú s nimi dlhodobo problémy) a veľmi zlú bonitu,
 - nový odberateľ (novozaložený aj už existujúci podnik), ktorý vyказuje určité problémy v bonite (keď sú dostupné informácie).
- f) platba vopred
 - odberatelia, ktorí vykazujú extrémne zlú bonitu,
 - nový odberateľ (novozaložený aj už existujúci podnik), o ktorom nie sú známe žiadne informácie o bonite a odoberá jednorázovo veľké množstvo – týka sa to množstva nad 0,2 % z ročnej produkcie,

- noví odberatelia (novozaložený aj už existujúci podnik), ktorí vykazujú zlú, veľmi a extrémne zlú bonitu – 40 % z ceny platba vopred, zvyšok v hotovosti,
- atypické zákazky (u všetkých odberateľov s výnimkou tých, čo sú zaradení v dobe splatnosti 90 dní) – 40 % z ceny platba vopred, zvyšok diferenciacia podľa vyššie uvedených platobných podmienok.

Aplikovaná metodika diferenciacie lehôt splatnosti nie je založená len na množstve odobraného tovaru, ako je to v podniku v súčasnosti, ale zohľadňuje aj bonitu klienta (jej zmeny), vzťahy a skúsenosti so zákaznikom.

5. ZÁSADA: Zadefinovanie, v ktorých prípadoch a prečo bude podnik vyžadovať poskytnutie preddavku na objednaný tovar alebo službu.

Podnik vyžaduje od nových odberateľov preddavok, a to v plnej výške predajnej ceny, čiže ide tu o platbu vopred.

Navrhuje sa riešenie preddavkov v zmysle zásady č. 4.

6. ZÁSADA: Stanovenie, či bude podnik poskytovať dlžníkom skonto za predčasné plnenie záväzkov.

Podnik skonto neposkytuje žiadnemu odberateľovi.

Použitím skonta podnik motivuje svojich odberateľov k skorším platbám, a tým urýchľuje splatnosť svojich pohľadávok, a tak je možné odporučiť nasledovné všeobecné podmienky poskytovania skonta v podniku:

- | | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| a) (2/5, net 14), | b) (4/10, net 30), | c) (2/20, net 30), | d) (4/20, net 60), |
| e) (2/40, net 60), | g) (2/40, net 90), | f) (4/30, net 90); | |

V súvislosti so skontom vznikajú podniku aj náklady spojené s jeho poskytnutím, t.j. % zľavy z ceny, a tak je potrebné pri poskytovaní skonta jednotlivým odberateľom urobiť najprv prepočet ekonomickej efektívnosti jeho poskytnutia a až potom sa rozhodnúť pre konkrétnu alternatívu (skonto poskytnúť, ak áno, aký typ, resp. neposkytnúť).

7. ZÁSADA:

Určenie presných pravidiel, ako sa bude podnik správať k novým odberateľom, a to v prípade už existujúceho podniku a novozaloženého podniku.

Podnik žiada od nového zákazníka (už existujúci podnik ako aj novozaložený podnik) celú platbu dopredu, resp. 70 %-ný preddavok a zvyšok v hotovosti pri dodávke tovaru.

Pri súčasnom prístupe k novým zákazníkom sa síce podnik vyhýba vzniku dlhodobých, resp. nedobytných pohľadávok, ale pripravuje sa o nových zákazníkov, pretože súčasné platobné podmienky pre nich sú takmer neakceptovateľné, o čom svedčí aj skutočnosť, že podnik už 3 roky nezískal žiadneho nového väčšieho odberateľa, čo má negatívny vplyv na ďalší chod podniku. Z uvedeného vyplýva potreba posilnenia marketingu vo firme, ktorá by mala byť podporená nasledovným návrhom prístupu k novým odberateľom:

- nový zákazník – už existujúci podnik: získanie informácií o bonite klienta z externých zdrojov, a to v podobe referencií od iných firiem, u ktorých je zákaznikom a preštudovanie účtovných výkazov.
 - ak budú informácie nepostačujúce – postupovať, ako v prípade novozaloženého podniku,
 - v prípade, že ide o zákazníka, ktorý má záujem o odber veľkého objemu produkcie, je možné zvážiť možnosť získania informácií o ňom od agentúr zaoberajúcich sa hodnotením bonity firiem, ako napr. Dun&Brandstreet, Intercredit, Creditinform, a pod., avšak je potrebné urobiť prepočet ekonomickej efektívnosti získaných údajov.
- nový zákazník – novozaložený podnik: v tomto prípade nie sú dostupné takmer žiadne informácie ani z externých zdrojov, a tak je možné odporučiť nasledovné riešenie – poskytnúť prvé tri dodávky takémuto odberateľovi za platobných podmienok ako klientovi s určitými problémami v bonite, avšak výška dodávky za týchto podmienok nesmie prekročiť 0,2 % z ročnej produkcie. Ak by chcel novozaložený podnik odobrať

väčší objem, potom by bolo odobierané množstvo nad stanovenú hranicu platené v hotovosti pri odbere. Skúsenosti po prvých troch dodávkach umožnia podniku začať s diferenciáciou platobných podmienok pre novozaložený podnik.

8. ZÁSADA: Stanovenie nástrojov platobného styku, ktoré bude podnik v rámci odberateľských vzťahov akceptovať.

Podnik využíva v súčasnosti iba platbu vopred v podobe preddavkov, platbu v hotovosti a fakturáciu, ktorá sa realizuje na bankový účet.

Z uvedeného možno konštatovať, že podnik v súčasnosti využíva veľmi oklieštené možnosti, čo sa týka nástrojov platobného styku. Preto by bolo vhodné, aby v rámci platobného styku boli využívané okrem súčasných, aj nasledovné nástroje: zmenky, šeky, akcepty, záruky, kompenzácie, akreditív (najmä u zahraničných odberateľov), ktoré zvýšia u odberateľov ich vlastnú platobnú schopnosť a na druhej strane predstavujú vhodné nástroje zabezpečenie pohľadávok .

9. ZÁSADA: Determinovanie, akým spôsobom bude podnik viesť evidenciu dlžníkov.

Podnik vedie evidenciu svojich dlžníkov len na základe prvotného dokladu, t.j. podpísaný dodací list a vystavená nesplatená faktúra.

Navrhuje sa nasledovné vedenia evidencie dlžníkov:

- syntetická evidencia - na základe prvotných dokladov (podpísaný dodací list, náležito vystavená zmenka, šek, a pod.),
- analytická evidencia - prostredníctvom osobitých prehľadov segmentovaných podľa doby splatnosti, dlžníkov, a pod.

10. ZÁSADA: Diferencované stanovenie kreditných limitov pre jednotlivé skupiny dlžníkov.

Podnik nemá stanovené kreditné limity pre svojich zákazníkov.

Vo všeobecnosti možno odporučiť, aby kreditný limit ani toho najlepšieho a najbonitnejšieho odberateľa neprekračoval 20 %-ný podiel z priemerného stavu podnikových pohľadávok.

Návrh kreditných limitov pre diferencované skupiny odberateľov:

- splatnosť do 90 dní – max. 20 % z celkového objemu pohľadávok podniku,
- splatnosť do 60 dní – max. 15 % z celkového objemu pohľadávok podniku,
- splatnosť do 30 a 14 dní – max. 10 % z celkového objemu pohľadávok podniku.

11. ZÁSADA: Stanovenie, aký bude podnik „tolerantný“ voči svojim dlžníkom – prípustný počet dní omeškania v závislosti od odberateľa (prolongácia).

Podnik nemá stanovené, ako tolerantne bude pristupovať voči svojim dlžníkom. Prípustný počet dní omeškania (prolongácia) stanovuje individuálne, keď sa uvedená situácia vyskytne.

Návrh pravidiel pre prolongáciu lehôt splatnosti, ktoré sa odvíjajú od bonity klienta:

- extrémne a veľmi dobrá bonita: prolongácia o 30 dní,
- dobrá bonita: prolongácia o 20 dní,
- má určité problémy v bonite: prolongácia o 15 dní,
- zlá bonita: prolongácia o 10 dní,
- veľmi zlá bonita: prolongácia o 5 dní,
- extrémne zlá bonita: bez možnosti prolongácie.

12. ZÁSADA: Stanovenie sankcií, ktoré bude podnik prijímať voči svojim neplatičom.

Podnik využíva ako jediný typ sankcie za omeškanie platobnej disciplíny odberateľa (voči neplatičom) bezodkladné zastavenie dodávky, čo však je len jedna z možností, ako je možné takúto situáciu riešiť.

Pri tvorbe návrhu uplatňovania sankcii voči neplatičom bolo doporučené zachovať diferencovaný prístup odvíjajúci sa od doby omeškania splatnosti a bonity klienta, ktorú podnik stanoví na základe autorkou navrhovanej metodiky.

Navrhované sankcie voči neplatičom: bezodkladné zastavenie dodávky, penále a odstúpenie od zmluvy, a to v nasledovných kombináciách:

- a) zaslanie prvej upomienky (písomne, mailom, faxom, resp. telefonicky) a oboznámenie s ďalšími sankciami v prípade nezaplatenia, ktoré sú súčasťou zmluvy – pri nezaplatení do troch dní po lehote splatnosti,
- b) zaslanie druhej upomienky – pri nezaplatení do desiatich dní po lehote splatnosti,
- c) v prípade zaplatenia do troch dní po prvej upomienke - penále neúčtovať,
- d) v prípade zaplatenia do troch dní po druhej upomienke - účtovať penále iba za tieto tri dni (s výnimkou zákazníkov s extrémne, veľmi dobrou a dobrou bonitou),
- e) v prípade nezaplatenia ani po obdržaní druhej upomienky - účtovanie nasledovných penále za každý deň omeškania (vrátane prvých desiatich dní, počas ktorých boli zaslané upomienky):
 - do 10 dní po lehote splatnosti v prípade nového odberateľa (už existujúci podnik aj novozaložený podnik) – penále vo výške 0,05 % z predajnej ceny za každý deň omeškania a okamžité zastavenie dodávky (s výnimkou odberateľov s extrémne a veľmi dobrou bonitou podľa autorkou navrhovanej metodiky, pozri individuálne odchýlky od stanovených pravidiel platobného styku) a v prípade stáleho zákazníka – len penále vo výške 0,05 % z predajnej ceny,
 - do 30 dní po lehote splatnosti v prípade nového odberateľa (už existujúci podnik aj novozaložený podnik) – penále vo výške 0,1 % z predajnej ceny za každý deň omeškania od 11 dňa (dovtedy 0,05 %) a odstúpenie od zmluvy (možnosť udelenia individuálnych výnimiek v špecifických prípadoch u nových odberateľov s veľmi a extrémne dobrou bonitou podľa navrhované prístupu, pozri individuálne odchýlky od stanovených pravidiel platobného styku) a v prípade stáleho zákazníka – len penále vo výške 0,05 % z predajnej ceny,
 - do 60 dní po lehote splatnosti - penále vo výške 0,05 % z predajnej ceny za každý deň omeškania,
 - od 60 po 90 dní – od 61 dňa penále vo výške 0,1 % z predajnej ceny za každý deň omeškania (dovtedy 0,05 %) a okamžité zastavenie ďalších dodávok (s výnimkou odberateľov s veľmi a extrémne dobrou bonitou),
 - nad 90 dní – od 91 dňa penále vo výške 0,1 % z predajnej ceny za každý deň omeškania a okamžité odstúpenie od zmluvy (možnosť udelenia individuálnych výnimiek v špecifických prípadoch u odberateľov s veľmi a extrémne dobrou bonitou podľa navrhované prístupu, pozri individuálne odchýlky od stanovených pravidiel platobného styku).

13. ZÁSADA: Určenie opatrení, ktoré bude spoločnosť podnikateľ pri vzniku pohľadávok dlhodobo po lehote splatnosti, resp. pri vzniku nedobytných pohľadávok.

Pri pohľadávkach dlhodobo po lehote splatnosti podnik čaká, či dlžník zaplatí alebo nie a pri nedobytných pohľadávkach rozpúšťa rezervu likvidity.

Navrhujú sa nasledovné možnosti riešenia problémov v oblasti pohľadávkach dlhodobo po dobe splatnosti:

- a) vymáhanie prostredníctvom špecializovanej firmy na základe mandátnej zmluvy,
- b) súdne vymáhanie prostredníctvom podania návrhu na súd (kým sa pohľadávka nevymôže je potrebné rozpustiť dočasne rezervu likvidity),
- c) pri nedobytných pohľadávkach ich odpredaj záujemcom (pokiaľ sú), pretože aj na úkor nižšej ceny predanej pohľadávky dôjde aspoň čiastočne k oživeniu peňažných tokov,
- d) pri pohľadávke nad 33 333 € je možné odporučiť pokus o kapitalizáciu pohľadávky, ale iba v prípade, ak má podnik záujem získať podiel na majetku dlžníka z nejakých strategických dôvodov,

- e) ak má podnik u svojho dlžníka záväzok, bolo by vhodné obidve situácie riešiť vzájomným zápočtom.

14. ZÁSADA: Definovanie prípadov, v ktorých podnik pripustí väčšie, či menšie individuálne odchýlky od týchto pravidiel a zdôvodnenie prečo.

Keďže podnik nemá definované pravidlá platobného styku voči odberateľom, nemá teda ani stanovené individuálne odchýlky od nich.

Pri vzniknutých odchýlkach od autorkou stanovených pravidiel platobného styku v analyzovanom drevárskom podniku je potrebné k špecifickým prípadom v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch pristupovalo individuálne, avšak vo vyváženosti troch atribútov, a to riziko, výnos a likvidita podniku. Odporúčané maximálne odchýlky od stanovených pravidiel platobného styku by nemali v jednotlivých prípadoch prekročiť rozpätie jednej úrovne (napr. podnik, ktorý má lehotu splatnosti 14 dní, môže vo výnimočnom prípade dosiahnuť splatnosť 30 dní, nie viac). Ak by kreditný limit odberateľa mal prekračovať 20 %-ný podiel stavu pohľadávok v podniku, je potrebné pripraviť špecifické opatrenia na predídenie tohto stavu. Jednoznačne je možné súhlasiť s autorom (FREIBERG 1996), že adresná formulácia a dodržiavania zásad platobného styku v podnikoch ako aj pravidelné hodnotenie pozitívnych a negatívnych účinkov úverovej politiky je nevyhnutným predpokladom zodpovedného riadenia pohľadávok a predchádzania vzniku platobnej neschopnosti, pretože podniky, ktoré boli bonitné pred rokom, by sa mohli stať pri absencii navrhovaného spôsobu tvorby zásad platobného styku nebonitnými.

Aplikácia navrhovanej metodiky v analyzovanom podniku mala pozitívny vplyv na jeho celkovú výkonnosť a efektívnosť hospodárenia. Podnik získal niekoľko desiatok nových zákazníkov, čím sa zvýšil medziročný obrat o 34 %. Pozitívny klesajúci vývoj zaznamenali pohľadávky po lehote splatnosti, nedobytné a odpísané pohľadávky, čo prispelo k zlepšeniu likvidity a k rastu cash flow analyzovaného drevárskeho podniku.

ZÁVER

Prezentované výsledky verifikovali autorkou navrhnutý všeobecného komplexného metodického postupu tvorby zásad platobného styku (úverovej politiky) podniku a jednoznačne potvrdili potrebu controllingu v oblasti finančného riadenia podniku. Navrhnutý postup, jeho prezentácia a verifikácia na konkrétnom príklade vybraného drevárskeho podniku názorne poukazuje na praktické využitie controllingových metód v oblasti riadenia pohľadávok. Z navrhnutého postupu tvorby zásad platobného styku je možné v závere formulovať tzv. „desatoro“ úverovej politiky podniku“:

- 1) diferencovaný prístup k zákazníkom,
- 2) postoj k novým odberateľom,
- 3) bonita zákazníkov,
- 4) lehoty splatnosti,
- 5) skonto,
- 6) nástroje platobného styku,
- 7) kreditné limity,
- 8) sankcie,
- 9) opatrenia,
- 10) odchýlky od stanovených pravidiel, ktoré by mal každý podnik bez ohľadu na to, a akom odvetví pôsobí neustále prehodnocovať.

LITERATÚRA

BIERNACKA, J. 2004. Application of the Altman polynomial for the evaluation of economic condition of exchange stock-listed companies in the wood sector. In: Annals of Warsaw Agricultural University.

- Forestry and Wood Technology. Warsaw: Warsaw University of Life Sciences Press, 2009. No. 55, s. 42–44. ISSN 028-5704.
- 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.
- ELEXA, L. 2004. Integrácia a zmeny konkurencieschopnosti firiem v SR. In: Malé a strední podniky na prahu Európskej únie. Opava: Slezská univerzita: Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004, s. 96–103. ISBN 80-7248-237-8.
- FOLTÍNOVÁ, A. 2009. Nákladový controlling. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r. o., 2009. 160 s. ISBN 978-80-8078-286-03.
- FREIBERG, F. 1996. Finančný controlling. Bratislava: Elita, 1996. 215 s. ISBN 80-44-020-4.
- MARX, M. 1993. Finanzmanagement und Finanzcontrolling im Mittelstand. Berlin: Wissenschaft & Praxis, 1993. 297 s. ISBN 3-928238-35-3.
- NOVÁK, I., KRUPA, I., CHODÁK, I. 2001. Syntetic materials. In: Investigation of the correlation between electrical conductivity and elongation at break in polyurethane-based adhesives. No. 131. 2002. s. 93–98. ISSN 03796779.
- MUSSING, W., FASCHLANG, A. 1999. Operatives controlling II – Finanzcontrolling – Liquiditätsanalyse/ Liquiditätsmanagement. In: Controlling, 1999. s. 110–144.
- POTKÁNY, M., HITKA, M., GEJDOŠ, P. 2007. Cost calculation in wood processing industry in the new century. In: Laski. Intercathedra 23, Poznań, Poľsko, 2007. s. 116–119. ISSN 1640-3622.
- 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: 7. medzinárodná vedecká konferencia doktorandov EDAMBA. Nové Zámky: Ekonóm Bratislava, 2004. s. 633–637. ISBN 80-225-1882-4.
- SEDLIAČIKOVÁ, M. 2010. Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku. Zvolene: TU vo Zvolene, 2010. 90 s. ISBN 978-80-228-2110-0.
- SOPKOVÁ, E., KOSTIVIAROVÁ, S. 2009. Evaluation of innovation activities of small and medium-sized businesses in Slovak Republic. In: International Cross-Industry Research Journal. Praha: PRADEC, 2009. s. 18–19. Print ISSN 1804-0519, Online ISSN 1804-0527.
- SUJOVÁ, A. 2010. Manažment reštrukturalizácie podniku na procesnom prístupe. Zvolene: TU vo Zvolene, 2010. 63 s. ISBN 978-80-228-2178-0.
- ŠATANOVÁ, A. 2004: Controlling v podnikoch drevárskeho priemyslu. Zvolene: Vydavateľstvo TU vo Zvolene, 2004. 91 s. ISBN 80-228-1310-9.
- ŠMIDRIAKOVÁ, M., KOLLÁR, M. 2010. Modifikácia polyuretánových lepidiel biopolymérmí na lepenie dreva s vyšším obsahom vlhkosti. Acta Facultatis Xylogiae Zvolene, 52(1): 75–83. ISSN 1336-3824.
- VLACHYNSKÝ, K. 2009: Podnikové financie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r. o., 2009. 547 s. ISBN 978-80-8078-258-0.
- ZALAI, K. *et al.* 2000. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint vfra, 2000. 258 s. ISBN 80-88848-61-X.

PodĎakovanie

Táto práca bola podporená agentúrou VEGA projektom č. 1/0517/09 s názvom Adhezívne kompozície pre výrobu drevných kompozitov s nízkou energetickou náročnosťou lisovania.

Adresa autora

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