

RIADENIE POHLÁDÁVOK V PODNIKOCH

MANAGING OF RECEIVABLES IN THE ENTERPRISES

Mariana Sedliačiková

Abstract:

Receivables represent the most substandard item of assets in Slovak economics in this time because their total sum after maturity date transgresses 50% of GDP (in instant prizes). The rising degree of claims abandoned after maturity date makes problems to many enterprises, namely especially in the scope of liquidity and the most of them don't know to find the right solution for solving of this problem. The submitting paper deals with receivables in Slovak enterprises - with the fundamentals, occurrence, proceeding for their recovery and elimination, with reasons of insolvency creation as well as with effective tools and methods, which allow the activ managing of receivables and assure an early prevention by problems with liquidity.

Kľúčové slová: pohľadávky, platobná neschopnosť, likvidita, riadenie pohľadávok, controlling pohľadávok

Úvod

Pohľadávky predstavujú najrizikovejšiu položku aktív slovenskej ekonomiky, pretože ich celková suma po lehote splatnosti prekračuje 50% HDP v bežných cenách (*Štatistická ročenka, 2002*). Rastúci stav pohľadávok po lehote splatnosti spôsobuje mnohým podnikom problémy, a to hlavne v oblasti likvidity, ktoré nie sú schopné riešiť.

Väčšina podnikov má okrem bežných pohľadávok aj *pohľadávky „zmrznuté“* (staré, nedobytné), ktoré eviduje v nominálnej hodnote, pričom je isté, že ich skutočná hodnota je podstatne nižšia, v niektorých prípadoch takmer nulová. Ide o pohľadávky voči už likvidovaným podnikom, podnikom pred konkurzom, resp. v konkurze. Problematika nedobytných pohľadávok úzko súvisí s *vymožiteľnosťou práva* v SR. Aj napriek nespočetným novelám zákonov nedisponuje naše súdnictvo flexibilnými mechanizmami, ktoré by poskytli priestor pre účinné riešenia uvedenej problematiky.

Predkladaný príspevok sa zaoberá preblematikou *pohľadávok v slovenských podnikoch* – ich *podstatou, vznikom, opatreniami na ich vymáhanie, príčinami vzniku platobnej neschopnosti*, ako aj *účinnými nástrojmi a metódami*, ktoré umožnia *efektívne riadenie pohľadávok* a zabezpečia *včasnú prevenciu pri predchádzaní problémov likvidity*.

1. Teoretické vymedzenie pojmu pohľadávky

V domácej a zahraničnej literatúre sa stretávame s desiatkami definícií pojmu *pohľadávky*. Tieto je však možné rozdeliť vo všeobecnosti do troch skupín a to na základe toho, či máme na mysli pohľadávky z ekonomického, právneho, resp. z účtovného hľadiska.

● Pohľadávky z ekonomického hľadiska

Z ekonomického hľadiska predstavujú pohľadávky poskytnutie obchodného úveru zákazníkovi ako prejav dôvery a korektných obchodných vzťahov. Predávajúci tým, že

nevyžaduje promptnú platbu, pomáha financovať kupujúceho, lebo mu poskytol obchodné plnenie bez okamžitej protihodnoty. Z hľadiska financovania sa na pohľadávku pozerá ako na relatívne ľahko likvidnú položku aktív, ktorá tvorí finančný potenciál najmä na splácanie vlastných záväzkov. V podmienkach trhového hospodárstva je schopnosť poskytovania obchodného úveru často formou konkurenčného zápasu (Vlachynský, 1999).

● **Pohľadávky z právneho hľadiska**

Z právneho hľadiska sa pohľadávky považujú za právo, ktoré vzniká jednému účastníkovi právneho vzťahu (veriteľovi), požadovať určité plnenie od druhého účastníka tohto vzťahu (dlžníka). Právna terminológia narába s pojmom záväzok (ako protipól pojmu pohľadávka), pričom vzťahy medzi dlžníkom a veriteľom sú právne upravené v tzv. **záväzkovom práve**. Z právneho hľadiska je významné identifikovať pri pohľadávkach ich **premlčanie**. Po uplynutí premlčacej lehoty ešte veriteľ dobrovoľne môže, ale právne vynútiťne nemusí plniť.

● **Pohľadávky z účtovného hľadiska**

Pohľadávka predstavuje položku obežných aktív, teda majetku podniku. Podľa zákona o účtovníctve č. 431/2002 Z.z. je predmetom účtovníctva verné zobrazenie všetkého majetku a záväzkov a hospodárskeho výsledku podniku. Pohľadávka je teda od svojho vzniku až do svojho zániku predmetom zobrazenia v účtovníctve alebo v mimoúčtovnej (operatívnej) evidencii podniku. Starostlivosť o pohľadávky treba chápať ako každodennú **starostlivosť o majetok podniku**, ktorý má isté špecifiká.

2. Platobná neschopnosť podnikov

Príčiny vzniku platobnej neschopnosti slovenských podnikov je možné vo všeobecnosti rozdeliť na externé (makroekonomické vplyvy) a interné (mikroekonomické vplyvy):

a) **Externé príčiny vzniku platobnej neschopnosti**

- všeobecný nedostatok domáceho kapitálu, ktorý spôsobuje podkapitalizovanie slovenských podnikov, pričom tento nedostatok nie je dostatočne kompenzovaný prílevom zahraničného kapitálu,
- pomalá reštrukturalizácia bankovej a podnikovej sféry,
- expanzívna rozpočtová politika v minulom období, ktorá znížila dostupnosť úverových zdrojov pre podniky,
- právne bariéry (neprehľadné množstvo novelizovaných zákonov – problematická vykonateľnosť, vymožitelnosť a orientácia sa v nich).

b) **Interné príčiny vzniku platobnej neschopnosti**

- nestabilizované vlastnícke pomery v privatizovaných podnikov,
- slabá úroveň vnútorného riadenia podnikov (nedostatočné finančné riadenie, logistika, controlling,...),
- všeobecne nízka podnikateľská etika.

3. Riadenie pohľadávok prostredníctvom controllingu pohľadávok

Vyššie prezentované externé a interné vplyvy pôsobiace na platobnú neschopnosť podnikov ovplyvňujú pozitívne (negatívne) celkovú efektívnosť podnikania. Je zrejmé, že niektoré vplyvy vieme ovplyvňovať, avšak niektoré je potrebné rešpektovať, ale najmä

znižovať ich dopad na hospodárenie podniku. V prípade, že vzniknú pohľadávky po lehote splatnosti, majú podniky nasledovné **nástroje**, resp. **opatrenia na ich vymáhanie** (tab.1).

Tabuľka 1 Opatrenia na vymáhanie pohľadávok

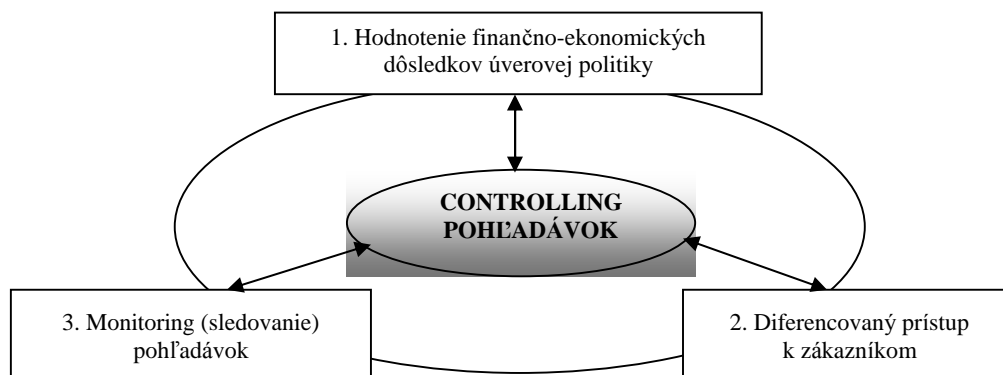
P.č.	OPATRENIE	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA
1.	Konkurz	Konkurz sa realizuje prostredníctvom zákona č. 566/2001 o Konkurze a vyrovnaní Z.z. Účelom tohto zákona je usporiadanie majetkových pomerov dlžníka, ktorý je v úpadku. Dlžník je v úpadku ak má viac veriteľov a nie je schopný 30 dní po lehote splatnosti plniť svoje záväzky. Cieľom konkurzu alebo vyrovnania je pomerné uspokojenie veriteľov z dlžníkovho majetku.
2.	Kapitalizácia pohľadávok	Ide o zmenu pohľadávky podniku na podiel na majetku dlžníka.
3.	Vymáhanie prostredníctvom špecializovanej firmy	Vymáhanie sa realizuje prostredníctvom Mandátnej zmluvy podľa § 566 Obchodného zákonníka. Firma ako mandatár sa zaväzuje starať sa v mene mandanta o inkaso zverených pohľadávok. Tento spôsob vymáhania pohľadávok je pre podnik: - značne nákladný (vysoké provízie mandatárovi – napr. 1% zo sumy pohľadávky pri podpísaní zmluvy, 5-10% z inkasovanej sumy pri úspešnom vymohnutí pohľadávky), - nezaručuje zinkasovanie pohľadávok, - vlastník pohľadávky zostáva naďalej veriteľom – riziko nezaplatenia pohľadávky neprechádza na mandatára;
4.	Súdne vymáhanie	Podanie návrhu na súd – zdĺhavý proces, často sa stáva, že rozsudok je vynesený až po niekoľkých rokoch (dlžník už neexistuje, resp. existuje, ale platobný príkaz už nie je možný, a pod.)
5.	Odpredaj pohľadávok záujemcom	Odpredaj pohľadávky sa realizuje prostredníctvom §524 Obchodného zákonníka. Nevýhodou uvedeného opatrenia je oveľa nižšia predajná cena ako je nominálna cena pohľadávky. Väčšinou kupujú pohľadávky tie podniky, ktoré majú u predávajúceho podniku záväzok (vzájomný zápočet pohľadávok).

O úspešnosti podnikov v súčasnom zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí rozhodujú používané progresívne metódy riadenia, medzi ktoré je možné zaradiť aj **controlling - efektívny nástroj aktívneho riadenia budúcnosti podniku.**

Relatívne samostatným subsystémom podnikového controllingu je **finančný controlling**, ktorého cieľom je zabezpečenie **finančnej rovnováhy (likvidity)** podniku v každom okamihu, pri súčasnom zohľadnení **cieľa rentability (Freiberg, 1996).** Jednou z oblastí pôsobnosti finančného controllingu je **controlling pohľadávok**, ktorého úlohou je **zabezpečenie včasnej a efektívnej prevencie pri predchádzaní závažných problémov v platobnej schopnosti podnikov.**

Mnohé podniky rozumejú pod riadením pohľadávok zaúčtovanie príslušnej pohľadávky, jej úhradu, vymáhanie a vykazovanie stavu pohľadávok na konci účtovného obdobia. Niektoré podniky sledujú v rámci podnikovej štatistiky vybrané ukazovatele pohľadávok, ako sú: obrátka, resp. doba splatnosti pohľadávok. Avšak ani v jednom prípade nemožno hovoriť o riadení, nie to ešte o controllingu pohľadávok.

Podniky realizujúce controlling pohľadávok by mali vykonávať nasledovné aktivity (obr.1):



Obrázok 1 Aktivity controllingu pohľadávok

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).

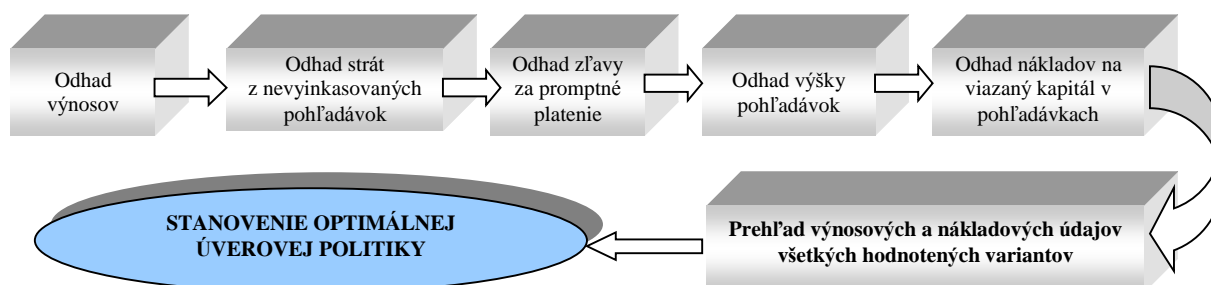
Hodnota realizovaných výkonov podniku závisí okrem mnohých interných a externých faktorov, aj od časového priestoru, ktorý dodávateľ poskytne odberateľovi k úhrade svojich výkonov. Ak chce byť podnik konkurencieschopný musí spravidla poskytnúť odberateľom **obchodný úver**, s výnimkou dodávateľov, ktorí majú silné trhové postavenie a môžu si diktovať platobné podmienky (Volčko, 2001).

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.

Primárne sa dôsledky úverovej politiky predaja hodnotia v oblastiach (Gallo, Horváthová, 2003):

- obrat,
- pohľadávky,
- náklady na kapitál,
- riziká strát z nedobytných pohľadávok.

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 (Gallo, Horváthová, 2003), ako to znázorňuje obrázok 2.



Obrázok 2 Postup stanovenia optimálnej úverovej politiky

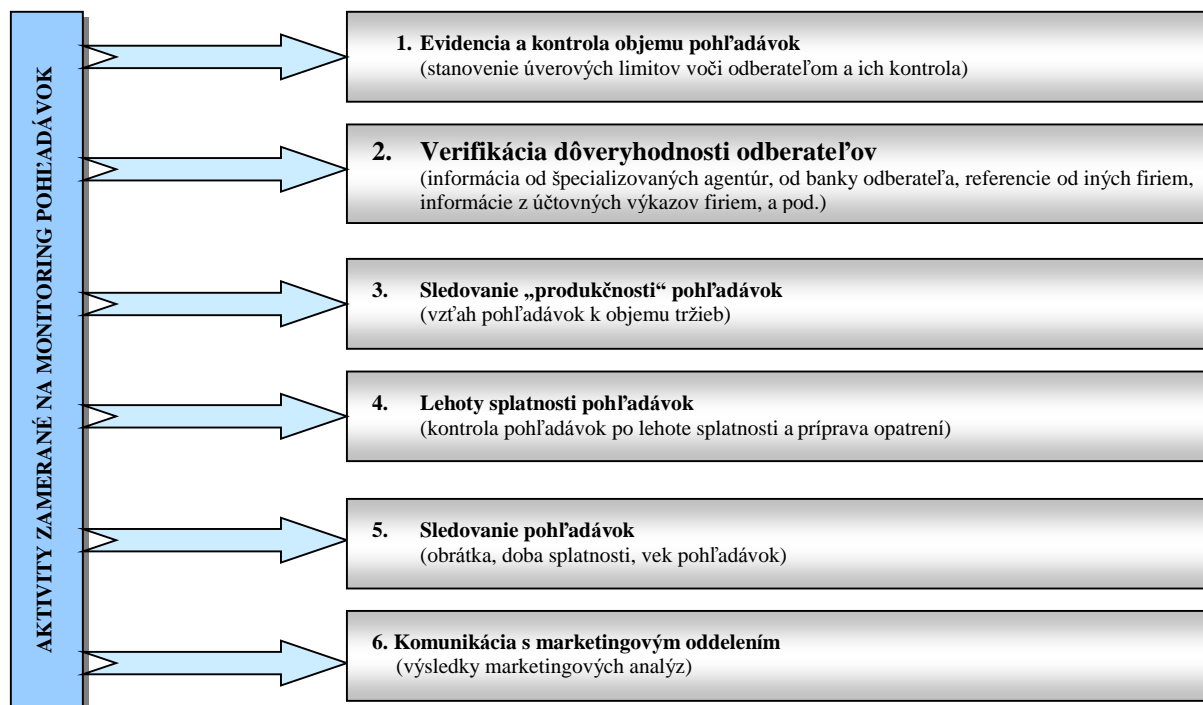
b) Diferencovaný prístup k zákazníkom

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, 1999).

c) Monitoring, resp. sledovanie pohľadávok

Monitoring pohľadávok je controllingová aktivita zameraná predovšetkým na činnosti, ktoré názorne dokumentuje obrázok 3.



Obrázok 3 Aktivity monitoringu pohľadávok

3.1 Monitoring (sledovanie) pohľadávok v praxi

Vo výrobnom podniku sme počítali s cyklickým priebehom predajov počas roka a so stálym režimom ich úhrady, a to: 40% predajov sa uhradza v mesiaci predaja, 50% v 1. mesiaci po predaji a 10% v 2. mesiaci po predaji. Stav pohľadávok ku koncu jednotlivých mesiacov a hodnoty ukazovateľov za jednotlivé štvrťroky uvádzajú tabuľky 2 a 3.

Vývoj pohľadávok vyhodnotíme prostredníctvom ukazovateľa obrátky, pretože hodnotenie pomocou ukazovateľa obrátu vedie k tým istým záverom.

Tabuľka 2 Stav pohľadávok na konci jednotlivých mesiacov

Mesiac	Tržby	Pohľadávky													
		12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
11.	6 300	63													
12.	4 800	2 880	480												
1.	4 000		2 400	400											
2.	4 000			2 400	400										
3.	4 000				2 400	400									
4.	5 000					3 000	500								
5.	6 000						3 600	600							
6.	7 000							4 200	700						
7.	8 000									4 800	800				
8.	8 000										4 800	800			
9.	8 000											4 800	800		
10.	7 000												4 200	700	
11.	6 000													3 600	600
12.	5 000														3 000
Suma		2 943	2 880	2 800	2 800	3 400	4 100	4 800	5 500	5 600	5 600	5 000	4 300	3 600	

Tabuľka 3 Hodnoty ukazovateľov za jednotlivé štvrťroky

Obdobie	I. štvrťrok	II. štvrťrok	III. štvrťrok	IV. štvrťrok	Rok
Tržby	12 000,00	18 000,00	24 000,00	18 000,00	72 000,00
Pohľadávky (ku koncu štvrťroka)	2 800,00	4 800,00	5 600,00	3 600,00	4 200,00
Obrátka (za štvrťrok)	4,29	3,75	4,29	5,00	-
Obrátka (prepočet na rok)	17,16	15,00	17,16	20,00	17,14
Denné tržby	133,30	200,00	266,70	200,00	200,00
Doba obratu pohľadávok	21,00	24,00	21,00	18,00	21,00

Z dôvodu citlivosti obrátky na kolísanie tržieb a na zmeny stavu pohľadávok, sú hodnoty obrátok v jednotlivých štvrťrokoch rozdielne, hoci režim úhrady sa počas roka nemení. Obrátky v I. a III. štvrťroku nadobúdajú hodnotu 17,16. Ako je vidieť, ide o takmer rovnakú hodnotu ako obrátka vypočítaná na konci roka. V II. a IV. štvrťroku sú tržby na rovnakej úrovni, avšak v II. štvrťroku majú rastúci trend, čo v našom prípade znamená vyššiu hodnotu pohľadávok na konci obdobia. Na druhej strane tržby vo IV. štvrťroku klesajú, čo má za následok nižšiu hodnotu pohľadávok na konci štvrťroka. Výsledkom je nepriaznivá hodnota obrátky v II. štvrťroku (15,00) a priaznivá hodnota vo IV. štvrťroku (20,00).

K rovnakým záverom je možné dospieť z porovnania trendov tržieb a pohľadávok, čo dokumentuje tabuľka 4.

Tabuľka 4 Trend predajov a pohľadávok

Obdobie	I. štvrťrok	II. štvrťrok	III. štvrťrok	IV. štvrťrok
Tržby	12 000	18 000	24 000	18 000
Trend tržieb (%)	100	150	200	150
Pohľadávky	2 800	4 800	5 600	3 600
Trend pohľadávok (%)	100	171	200	129

Pohľadávky a tržby vzrástli za prvé tri štvrťroky na 200% prvého štvrťroka. Následkom rovnakej hodnoty rastu je rovnaká hodnota obrátky v I. a III. štvrťroku. Avšak oproti I. a III. štvrťroku došlo v II. štvrťroku k nerovnomernému vývoju tržieb a pohľadávok. Tržby sa v II. štvrťroku zvýšili o 150%, kým pohľadávky až o 171%, čoho výsledkom je zhoršenie obrátky. Vo IV. štvrťroku došlo k opačnej situácii. Zvýšenie tržieb o 150% je väčšie ako zvýšenie pohľadávok o 129%, čo má za následok zlepšenie obrátky.

Z uvedeného možno konštatovať, že obrátka, ako aj doba obratu pohľadávok môžu viesť k mylným názorom, a to že odberatelia platia rýchlejšie či pomalšie, a to aj vtedy, keď sa ich správanie vôbec nemení. Uvedeným omylom sa je možné vyhnúť, a to tak, že pri monitoringu pohľadávok prejdeme na kratšie (mesačné) intervaly, ako to dokumentuje tabuľka 5..

Tabuľka 5 Hodnoty ukazovateľov za jednotlivé mesiace

Mesiace	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Tržby	4 000	4 000	4 000	5 000	6 000	7 000	8 000	8 000	8 000	7 000	6 000	5 000
Pohľadávky	2 880	2 800	2 800	3 400	4 100	4 800	5 500	5 600	5 600	5 000	4 300	3 600
Obrátka (za mesiac)	1,39	1,43	1,43	1,47	1,46	1,46	1,45	1,43	1,43	1,4	1,4	1,39
Obrátky (prepočet za rok)	16,7	17,1	17,1	17,6	17,5	17,5	17,4	17,1	17,1	16,8	16,8	16,6

Hodnoty obrátok v jednotlivých mesiacoch sú takmer vyrovnané. Je to dané užšou koreláciou medzi vývojom tržieb a pohľadávok, ktorá je spôsobená inkasným režimom podniku.

Záver

Likvidita (platobná schopnosť) podniku je schopnosť kryť peňažnými prostriedkami svoje záväzky v potrebnej výške a v požadovanom čase. Dlhodobejšia strata likvidity spôsobuje pokles dôveryhodnosti podniku a môže dokonca bezprostredne ohroziť jeho existenciu. Jedným z nástrojov na predchádzanie uvedených problémov je finančný controlling, konkrétne controlling pohľadávok, ktorého úlohou je efektívne riadenie pohľadávok s predikciou a predvídaním budúcich možných ťažkostí v tejto oblasti a s doprednou prípravou nápravných opatrení, aby sa podnik nedostal do platobnej neschopnosti, ktorá by mohla ohroziť jeho stabilitu.

Literatúra

1. BREALEY, R. A., MAYERS, S. C.: *Principles of Corporate Finance*. New York: 1998.
2. DRÁBEK, J.: *Investičný controlling*. Zvolen: LSDV Zvolen, 2003. 81 s. ISBN 80-89029-61-2.
3. DRÁBEK, J., SEDLIAČIKOVÁ M.: Miesto a úloha finančného controllingu v štruktúre podnikového controllingu. In: *Ekonomika a manažment podnikov*. Zvolen: 2004. s.247-252.
4. FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVÁ, Ľ.: *Vnútropodnikový controlling*. Bratislava: Ekonóm, 1997. 184 s. ISBN 80-225-0868-3.
5. FREIBERG, F.: *Finančný controlling*. Bratislava: Elita, 1996. 215 s. ISBN 80-44-020-4.
6. HORVÁTHOVÁ, J., GALLO, P.: *Finančný controlling*. Prešov: Dominanta. 2003. 237 s.
7. SEDLIAČIKOVÁ M.: Teoretické a praktické prístupy k finančnému controllingu. In: *Ekonomika a manažment podnikov*. Zvolen: 2004. s.307-314. ISBN 80-228-1386-9.
8. *Štatistická ročenka SR 2002*: Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV, 2002. 727 s. ISBN 80-224-0742-9.
9. VLACHYNSKÝ, K. et. al.: *Podnikové financie*. Bratislava: Súvaha, 1999. 447 s.
10. VOLČKO, I.: *Finančný controlling*. Zvolen: LSDV Zvolen, 2001, 110 s.

Adresa autora:

Ing. Mariana Sedliačiková
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta
Technická univerzita vo Zvolene
T. G. Masaryka 24
960 53 Zvolen
Slovakia
mail: marianas@vsld.tuzvo.sk
tel: 00421-045-5206574