

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2025/36122176495496708

**RIADENIE POHLÁDÁVOK AKO NÁSTROJ
OPTIMALIZÁCIE CASH FLOW VO
VYBRANÝCH PODNIKOKH**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**RIADENIE POHLÁDÁVOK AKO NÁSTROJ
OPTIMALIZÁCIE CASH FLOW VO
VYBRANÝCH PODNIKOKH**

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Jozefína Hvastová, PhD.

Košice 2025

Simona Gaval'ová

PodĎakovanie

Rada by som vyjadrila úprimnú vďaku školiteľke mojej bakalárskej práce doc. Ing. Jozefíne Hvastovej, PhD., za jej odborné vedenie, cenné rady, ochotu a venovaný čas.

ABSTRAKT

GAVALOVÁ, Simona: Riadenie pohľadávok ako nástroj optimalizácie cash flow vo vybraných podnikoch – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jozefína Hvastová, PhD. – Košice: PHF EU, 2025, počet strán 90.

Cieľom záverečnej práce bolo na základe skúmania postupov riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch zistiť ich dopad na cash flow a identifikovať efektívne stratégie pre jeho zlepšenie. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 4 grafy, 31 tabuliek a 0 príloh. V teoretickej časti sa záverečná práca okrem objasnenia relevantných pojmov zameriava na monitorovanie a postup riadenia pohľadávok. Venuje sa aj cash flow s poukázaním na jeho dôležitosť pre fungovanie podnikov a na jeho väzbu s pohľadávkami. V praktickej časti sa záverečná práca zameriava na rozbor pohľadávok, nástrojov a prístupov k ich riadeniu v konkrétnych podnikoch. Údaje sme získali z účtovných závierok podnikov a prostredníctvom rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi. Na ich spracovanie sme použili metódu analýzy, metódu indukcie, dedukcie a komparácie a vybrané pomerové ukazovatele. Samotné vyhodnocovanie a formulovanie záverov je realizované k dopadu cash flow. Pridaná hodnota práce je v identifikovaní efektívnych prístupov a formulácií konkrétnych návrhov, ktoré môžu podniky využiť na zlepšenie likvidity a celkovej finančnej stability prostredníctvom optimalizácie pohľadávok. Medzi odporúčané nástroje patrí sledovanie doby obratu pohľadávok a indexu efektívnosti inkasa. Súčasťou návrhov je aj zavedenie tvorby opravných položiek k pohľadávkam, ktoré v súčasnosti nie sú vytvárané v jednom z analyzovaných podnikov. Implementácia týchto opatrení by mala prispieť k zlepšeniu procesu riadenia pohľadávok.

Kľúčové slová:

pohľadávky, riadenie pohľadávok, cash flow, likvidita

ABSTRACT

GAVALOVÁ, Simona: Receivables Management as a Tool for Cash Flow Optimization in Selected Companies – Bratislava University of Economics and Business. Faculty of Business Economics with seat in Košice, Department of Economics and Management. – Thesis Supervisor: doc. Ing. Jozefína Hvastová, PhD. – Košice: PHF EU 2025, number of pages 90.

The aim of the final thesis was to examine the procedures for managing receivables in selected companies, determine their impact on cash flow, and identify effective strategies for improving it. The thesis is divided into five chapters. It contains 4 graphs, 31 tables, and no appendices. The theoretical part of the thesis, in addition to clarifying relevant terms, focuses on monitoring and the management process of receivables. It also addresses cash flow, emphasizing its importance for the operation of businesses and its connection to receivables. In the practical part, the thesis focuses on analyzing receivables, tools, and approaches to managing them in specific companies. Data was obtained from the companies' financial statements and through interviews with managers. The analysis, induction, deduction, and comparison methods were used for processing the data, along with selected financial ratios. The evaluation and formulation of conclusions are based on the impact on cash flow. The added value of the thesis lies in identifying effective approaches and formulating specific proposals that businesses can use to improve liquidity and overall financial stability through the optimization of receivables. Among the recommended tools are monitoring the receivables turnover period and the collection efficiency index. One of the proposals is to introduce provisions for receivables, which are currently not created in one of the analyzed companies. Implementing these measures should contribute to improving the receivables management process.

Key words:

receivables, receivables management, cash flow, liquidity

OBSAH

1	SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	12
1.1	RIADENIE POHLADÁVOK	12
1.1.1	<i>Etapa pred vznikom pohľadávok – preventívna etapa.....</i>	<i>16</i>
1.1.1.1	Získavanie informácií o zákazníkoch.....	18
1.1.1.2	Spracovanie informácií o zákazníkoch	18
1.1.1.3	Stanovenie platobných podmienok	24
1.1.1.4	Voľba spôsobov zabezpečenia pohľadávok	25
1.1.2	<i>Etapa po vzniku pohľadávok – monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok.....</i>	<i>26</i>
1.1.2.1	Ukazovatele stavu a vývoja pohľadávok.....	28
1.1.2.2	Opravné položky k pohľadávkam	30
1.1.3	<i>Etapa riadenia pohľadávok po lehote splatnosti – vymáhanie pohľadávok.....</i>	<i>31</i>
1.2	VZŤAH POHLADÁVOK A CASH FLOW	34
2	CIEĽ PRÁCE	36
3	METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	37
3.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKOV	37
3.2	METODIKA A METÓDY SKÚMANIA	40
4	VÝSLEDKY PRÁCE.....	42
4.1	RIADENIE POHLADÁVOK V PODNIKU ZÁHRADA, S. R. O.	42
4.1.1	<i>Preventívna etapa riadenia pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.</i>	<i>43</i>
4.1.1.1	Získavanie informácií o zákazníkoch a preverovanie ich bonity v podniku Záhrada, s. r. o.....	43
4.1.1.2	Spracovávanie informácií o zákazníkoch v podniku Záhrada, s. r. o.	43
4.1.1.3	Stanovenie platobných podmienok v podniku Záhrada, s. r. o.....	47
4.1.1.4	Zabezpečenie pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.....	48
4.1.2	<i>Monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.....</i>	<i>49</i>
4.1.2.1	Sledovanie objemu pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.	53
4.1.2.2	Sledovanie pohľadávok podľa splatnosti v podniku Záhrada, s. r. o.....	54
4.1.2.3	Vybrané finančné ukazovatele v podniku Záhrada, s. r. o.	55
4.1.2.4	Opravné položky k pohľadávkam v podniku Záhrada, s. r. o.	56
4.1.3	<i>Pohľadávky po lehote splatnosti v podniku Záhrada, s. r. o.</i>	<i>57</i>
4.1.4	<i>Vzťah pohľadávok a cash flow v podniku Záhrada, s. r. o.</i>	<i>58</i>
4.2	RIADENIE POHLADÁVOK V PODNIKU PLYNOSTAV, S. R. O.	60
4.2.1	<i>Preventívna etapa riadenia pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.</i>	<i>60</i>
4.2.1.1	Získavanie informácií o zákazníkoch a preverovanie ich bonity v podniku Plynostav, s. r. o.	61
4.2.1.2	Spracovávanie informácií o zákazníkoch v podniku Plynostav, s. r. o.	61
4.2.1.3	Stanovenie platobných podmienok v podniku Plynostav, s. r. o.	62
4.2.1.4	Zabezpečenie pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.	63

4.2.2	<i>Monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.</i>	63
4.2.2.1	Sledovanie objemu pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.	67
4.2.2.2	Sledovanie pohľadávok podľa splatnosti v podniku Plynostav, s. r. o.	68
4.2.2.3	Vybrané finančné ukazovatele v podniku Plynostav, s. r. o.	69
4.2.2.4	Opravné položky k pohľadávkam v podniku Plynostav, s. r. o.	70
4.2.3	<i>Pohľadávky po lehote splatnosti v podniku Plynostav, s. r. o.</i>	70
4.2.4	<i>Vzťah pohľadávok a cash flow v podniku Plynostav, s. r. o.</i>	71
5	DISKUSIA	74
5.1	ZHRNUTIE ZISTENÍ VO VYBRANÝCH PODNIKoch	74
5.2	ODPORÚČANIA PRE VYBRANÉ PODNIKY	76
5.2.1	<i>Odporúčania pre podnik Záhrada, s. r. o.</i>	76
5.2.2	<i>Odporúčania pre podnik Plynostav, s. r. o.</i>	78
	BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE	84

Zoznam ilustrácii a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Aktivita monitoringu pohľadávok	27
Obrázok 2 Finančné toky	35
Tabuľka 1 Stupnica hodnotenia ukazovateľov rýchleho testu	21
Tabuľka 2 Stupnica hodnotenia pre metódu Index bonity	24
Tabuľka 3 Vstupné finančné údaje podniku Záhrada, s. r. o.	44
Tabuľka 4 Rýchly test podniku Záhrada, s. r. o.	45
Tabuľka 5 Altmanov model Z-skóre podniku Záhrada, s. r. o.	45
Tabuľka 6 Index bonity podniku Záhrada, s. r. o.	46
Tabuľka 7 Zaradenie odberateľov do bonitných skupín podniku Záhrada, s. r. o.	47
Tabuľka 8 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2019.....	50
Tabuľka 9 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2020.....	50
Tabuľka 10 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2021.....	51
Tabuľka 11 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2022.....	51
Tabuľka 12 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2023.....	52
Tabuľka 13 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa segmentu	53
Tabuľka 14 Pohľadávky po splatnosti podniku Záhrada, s. r. o.	55
Tabuľka 15 Vývoj čistého pracovného kapitálu a krátkodobej finančnej stability podniku Záhrada, s. r. o.	55
Tabuľka 16 Vývoj ukazovateľov likvidity podniku Záhrada, s. r. o.	56
Tabuľka 17 Vývoj opravných položiek podniku Záhrada, s. r. o.	57
Tabuľka 18 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2019.....	64
Tabuľka 19 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2020.....	65
Tabuľka 20 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2021.....	65
Tabuľka 21 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2022.....	66

Tabuľka 22 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2023	66
Tabuľka 23 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa segmentu	67
Tabuľka 24 Pohľadávky po splatnosti podniku Plynostav, s. r. o.	68
Tabuľka 25 Vývoj ukazovateľov likvidity podniku Plynostav, s. r. o.	69
Tabuľka 26 Výpočet doby obratu podniku Plynostav, s. r. o.	70
Tabuľka 27 Výpočet cash flow podniku Plynostav, s. r. o.	73
Tabuľka 28 Sledovanie doby obratu podniku Záhrada, s. r. o.	77
Tabuľka 29 Sledovanie indexu efektívnosti inkasa podniku Záhrada, s. r.o.	78
Tabuľka 30 Sledovanie indexu efektívnosti inkasa podniku Plynostav, s. r. o.	79
Tabuľka 31 Návrh tvorby opravných položiek k pohľadávkam podniku Plynostav, s. r. o.	79

Zoznam grafov

Graf 1 Vývoj zisku podniku Záhrada, s. r. o.	38
Graf 2 Vývoj tržieb podniku Záhrada, s. r. o.	38
Graf 3 Vývoj zisku podniku Plynostav, s. r. o.	39
Graf 4 Vývoj tržieb podniku Plynostav, s. r. o.	40

Úvod

Riadenie pohľadávok patrí medzi kľúčové oblasti finančného manažmentu, ktoré priamo ovplyvňujú likviditu a finančnú stabilitu podniku. V praxi sa často stretávame so situáciami, keď aj ziskový podnik môže mať problém s nedostatkom peňažných prostriedkov, dôvodom je zle nastavený systém inkasa pohľadávok. Cash flow je v praxi podnikov častokrát zanedbávaný alebo formalizovaný bez reálneho prínosu. Práve preto, je dôležité zaoberať sa tým, ako firmy riadia svoje pohľadávky, a aký má tento proces dopad na cash flow.

V posledných rokoch podniky čelia čoraz väčšiemu tlaku v oblasti finančných tokov, čo je spôsobené rôznymi faktormi, ako sú ekonomické výkyvy, legislatívne zmeny a zložité obchodné vzťahy. Efektívne riadenie pohľadávok sa tak stáva kľúčovým nástrojom pre zlepšenie finančnej stability a udržateľnosti podnikov. Z tohto dôvodu nás táto téma zaujala, pretože sme chceli zistiť, aké nástroje a techniky používajú podniky pri riadení pohľadávok vrátane optimalizácie ich finančných tokov.

Cieľom bakalárskej práce je na základe skúmania postupov riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch zistiť ich dopad na cash flow a identifikovať efektívne stratégie pre jeho zlepšenie.

Bakalárska práca pozostáva z piatich hlavných kapitol. V prvej kapitole sa venujeme teoretickým východiskám témy, kde rozoberáme rôzne prístupy autorov k riadeniu pohľadávok, následne popisujeme jednotlivé etapy tohto procesu a venujeme sa vzťahu medzi pohľadávkami a cash flow. Druhá kapitola obsahuje presné vymedzenie cieľov práce. V tretej kapitole predstavujeme dva vybrané podniky, ktoré sme analyzovali, a zároveň popisujeme metodiku práce a metódy, ktoré sme použili pri spracovaní praktickej časti.

Hlavnými zdrojmi pre praktickú časť boli informácie získané priamo z firiem, formou rozhovorov s pracovníkmi, ako aj účtovné závierky a interné dokumenty. Na základe týchto údajov sme analyzovali aktuálne nastavenie procesov riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch a ich dopad na cash flow. V štvrtej kapitole sme sa zamerali na analýzu riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch. Na základe dostupných údajov sú v tejto časti prezentované konkrétne postupy a prístupy, ktoré podniky uplatňujú v jednotlivých etapách riadenia pohľadávok. Analýza vychádza z reálnej situácie v podnikoch a umožňuje posúdiť,

do akej miery efektívne riadenie pohľadávok prispieva k optimalizácii ich finančných tokov. Okrem toho sa zameriavame na riadenie pohľadávok a cash flow. V poslednej, teda v piatej kapitole hodnotíme zistené výsledky a navrhujeme možné riešenia a odporúčania zamerané na identifikáciu efektívnych prístupov a návrhov konkrétnych opatrení, medzi odporúčané nástroje patrí sledovanie doby obratu, indexu efektívnosti inkasa, a zároveň tvorba opravných položiek. Zavedenie uvedených opatrení by mohlo prispieť k efektívnejšiemu riadeniu pohľadávok a k lepšiemu finančnému riadeniu podniku ako celku.

Podklady k práci sme získavali z rôznych literárnych a online zdrojov, pričom hlavným zdrojom informácií bola monografia autorov Sedliačkovej a Volčka (2012), ktorá sa zaoberá Controllingom pohľadávok v teórii a praxi. Okrem tejto monografie sme využívali aj ďalšie relevantné publikácie a články, ktoré nám poskytli cenné teoretické základy pre spracovanie tejto bakalárskej práce.

Veríme, že naša práca poskytne praktický pohľad na dôležitú tému, ktorá sa týka každého podniku, a že bude užitočná najmä pre malé a stredné firmy, ktoré často čelia problémom s cash flow práve kvôli nedostatočnej kontrole nad svojimi pohľadávkami.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Riadenie pohľadávok patrí medzi kľúčové oblasti finančného riadenia podnikov, ktoré významne ovplyvňujú ich likviditu, cash flow a celkovú finančnú stabilitu. Táto teoretická časť práce sa zameriava na problematiku riadenia pohľadávok, pričom podrobne rozoberá jednotlivé etapy tohto procesu – od preverovania bonity odberateľov, cez správu pohľadávok, až po ich vymáhanie. Súčasťou kapitoly je aj prezentovanie spôsobov, akými sa podniky snažia znižovať riziko nesplatených pohľadávok a zabezpečiť ich včasné inkaso. Osobitná pozornosť je venovaná vzťahu medzi pohľadávkami a cash flow, keďže efektívne riadenie pohľadávok výrazne ovplyvňuje likviditu a finančnú stabilitu podniku.

1.1 Riadenie pohľadávok

Riadenie pohľadávok je neoddeliteľnou súčasťou finančného riadenia podniku a jeho hlavnou úlohou je optimalizovať tok finančných prostriedkov, minimalizovať riziko neuhradenia pohľadávok a zabezpečiť plynulú likviditu. Tento proces zahŕňa súbor činností od preverenia bonity zákazníka, cez nastavenie obchodných podmienok, až po vymáhanie pohľadávok v prípade ich neuhradenia.

Pojem pohľadávka nie je výslovne definovaný žiadnym všeobecne záväzným právnym predpisom. Vznik pohľadávky u jedného účastníka právneho vzťahu zároveň predstavuje vznik záväzku u druhého účastníka toho istého vzťahu. Pohľadávku možno chápať ako nárok účtovnej jednotky, ktorý vznikol na základe minulých udalostí súvisiacich s jej podnikateľskou činnosťou. Ide o právo požadovať plnenie, ktoré je očakávané v budúcnosti, pričom sa predpokladá, že prinesie ekonomický úžitok. Tento nárok musí byť spoľahlivo oceneniteľný a uvádza sa v účtovnej závierke (Acsová, 2007). Podobne hovorí Williams a kol. (2017) pohľadávky predstavujú nároky na získanie peňažných prostriedkov, ktoré vznikajú v dôsledku finančných transakcií a sú založené na písomnej alebo ústnej dohode, prípadne na cennom papieri. Môžu vyplývať z obchodných aj neobchodných dôvodov, pričom sa od nich očakáva budúci ekonomický prínos. Hoci môžu vznikať aj mimo obchodných vzťahov, významnú úlohu zohrávajú najmä vo finančných výkazoch firiem, ktoré poskytujú svojim zákazníkom tovar alebo služby na úver. Podľa Scholleovej (2017) pohľadávky vznikajú vtedy, keď podnik dodá tovar alebo službu svojmu odberateľovi, ktorý ho prevezme s možnosťou uskutočniť úhradu s odkladom, bez akýchkoľvek sankcií. Je

potrebné sa zamyslieť nad tým, že podnik by mohol tieto pohľadávky minimalizovať prostredníctvom okamžitej platby odberateľa pri prevzatí tovaru alebo v rámci veľmi krátkej doby splatnosti. Treba brať do úvahy aj tú skutočnosť, že v prípade neochoty dodávateľa poskytnúť zákazníkovi lepšie platobné podmienky, môže tento zákazník uprednostniť iného dodávateľa. Podľa Kráľoviča a Vlachynského (2006) sú pohľadávky formou nehmotného majetku podniku. Predstavujú oprávnenie podniku požadovať peňažné alebo iné plnenie od iných subjektov ako protihodnotu za dodaný tovar, poskytnuté služby alebo na základe iných právnych nárokov.

Vznik, evidencia, sledovanie a inkasovanie pohľadávok v podvojnóm účtovníctve podnikateľov na území Slovenskej republiky sa riadi opatrením Ministerstva financií SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov (ďalej len postupy účtovania). Podľa aktuálne platného znenia tohto opatrenia, ktoré nadobudlo účinnosť aj v roku 2025, vznik pohľadávky nastáva v momente, keď sa účtovný prípad zaeviduje do účtovníctva. Tento moment je vymedzený v § 2 opatrenia ako deň uskutočnenia účtovného prípadu, teda deň, ku ktorému sa účtuje na základe účtovného dokladu. Účtovný zápis vykonaný na základe tohto dokladu zakladá vznik pohľadávky.

Vznik pohľadávok z obchodných vzťahov sa zaznamenáva na základe vystavenej faktúry, pričom požiadavky na jej obsah ako daňového dokladu upravujú ustanovenia § 71 až § 75 zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o DPH). Faktúra ako účtovný a daňový doklad zároveň tvorí základ pre zaúčtovanie obchodného prípadu a evidenciu vzniknutej pohľadávky v účtovníctve podnikateľa.

Podľa Bobákovej (2004) je riadenie pohľadávok chápané ako komplexný súbor opatrení zameraných na zabezpečenie platobnej disciplíny odberateľov a ochranu podniku pred finančnými stratami spôsobenými oneskorenou alebo nesplatenou pohľadávkou. Efektívne riadenie pohľadávok úzko súvisí s rýchlejšim vymáhaním platieb od dlžníkov, minimalizáciou rizika nevymožiteľných pohľadávok a dobre nastavenou úverovou politikou. Tieto faktory často prispievajú k lepšej schopnosti firmy získavať nových klientov, čo následne vedie k zlepšeniu jej finančných výsledkov. Kvalitná správa pohľadávok tak podporuje vyšší cash flow, rast predaja, znižovanie administratívnych

nákladov v rámci celého podnikateľského cyklu a zlepšuje úroveň poskytovaných služieb zákazníkom (Subramony, 2009; Darko a kol., 2016).

Firsova a Onchukova (2017) uvádzajú, že riadenie pohľadávok je jednou z kľúčových úloh finančného manažéra, pričom ovplyvňuje obrat a ziskovosť obežného majetku, finančnú stabilitu a celkovú konkurencieschopnosť podniku. V podmienkach trhovej ekonomiky je správa pohľadávok nevyhnutná, pretože ich výška a dynamika závisí od efektívnosti úverovej politiky. Autorky zdôrazňujú potrebu systematického prístupu, ktorý zahŕňa klasifikáciu pohľadávok, výber vhodných nástrojov na ich správu, ako aj monitorovanie a kontrolu výsledkov každého kroku.

Melicheríková (2014) definuje riadenie pohľadávok ako proces plánovania, organizovania a kontroly činností spojených so vznikom, monitorovaním a vymáhaním obchodných pohľadávok, s cieľom zabezpečiť stabilitu a optimalizáciu finančných tokov v podniku. V rámci úverovej politiky, ktorá sa zameriava na vyváženie výnosu a rizika pri správe pohľadávok, podnik rozhoduje, či je vhodné poskytnúť úver. Kľúčové informácie o zákazníkoch slúžia na odhadnutie pravdepodobnosti, že daný zákazník splatí alebo nesplatí obchodný úver. Ak podnik pristúpi k poskytnutiu úveru, je dôležité zabezpečiť platbu prostredníctvom dohodnutia vhodných platobných podmienok pri uzatváraní zmluvy. Riziko neplatenia pohľadávky je možné znížiť aj predajom pohľadávky pred lehotou splatnosti, čo umožňuje presunúť tento finančný záväzok na iný subjekt prostredníctvom faktoringu.

Podľa štúdie Sedličikovej a Volčka (2012) je v podniku často zodpovednosť za riadenie pohľadávok sústredená na konateľov, keďže nie je vytvorená samostatná funkcia kredit manažéra. Tento centralizovaný prístup môže viesť k neefektívnemu spravovaniu pohľadávok, najmä v stredných a väčších podnikoch, kde je potrebné špecializované riadenie. Navrhujú zavedenie samostatného útvaru pre správu pohľadávok, ktorý by mal jasne definované procesy a zodpovednosti.

Riadenie pohľadávok je zásadné pre udržanie finančnej stability každej firmy. Ak nie je tento proces efektívny, môže to viesť k problémom s peňažnými tokmi, čo následne ohrozuje schopnosť podniku platiť záväzky, investovať do rastu alebo zabezpečiť bežnú prevádzku. V dnešnom konkurenčnom prostredí už nestačí len sledovať dátumy splatnosti faktúr. Potrebný je premyslený prístup, ktorý spája technológie, znalosti o správaní

zákazníkov a prispôsobené postupy. Takýto systém pomáha zlepšiť príjmy z pohľadávok a zároveň budovať stabilné vzťahy so zákazníkmi (EXPOHLÁDÁVKY, 2025).

Okrem organizačných zmien je dôležité implementovať moderné technológie na automatizáciu procesov. Podľa Struhárovej (2025) moderné účtovné a fakturačné softvéry dokážu automatizovať sledovanie splatností, zasielanie upomienok a generovanie reportov, čím sa znižuje administratívna záťaž a zvyšuje presnosť v riadení pohľadávok. Moderné riadenie pohľadávok sa v súčasnosti zameriava na efektívne spravovanie peňažných tokov podniku prostredníctvom implementácie pokročilých nástrojov a techník. Atradius (2023) poukazuje na to, že moderné trendy v oblasti riadenia pohľadávok smerujú k implementácii automatizovaných systémov, ktoré kombinujú interné dáta s externými databázami o bonite klientov a umožňujú dynamické nastavovanie kreditných limitov v reálnom čase. Umelá inteligencia sa v oblasti finančného riadenia stáva kľúčovým prvkom digitálnej transformácie správy pohľadávok. Vďaka využívaniu pokročilých algoritmov a dátovej analytiky prispieva k zefektívneniu procesov, zvyšuje presnosť spracovania údajov a zrýchľuje rozhodovací proces. Od automatizácie fakturácie až po využitie prediktívnej analytiky mení spôsob, akým podniky pristupujú k správe pohľadávok, čím otvára nové možnosti pre vyššiu efektivitu a strategické rozhodovanie postavené na dátach (EMAGIA, 2025).

V podmienkach Slovenskej republiky podľa Melicheríkovej (2014) stále prevažuje tradičný prístup k riadeniu pohľadávok, ktorý sa orientuje najmä na riešenie už vzniknutých problémov, namiesto ich aktívneho predchádzania. Tento prístup však v súčasnom konkurenčnom prostredí prestáva byť udržateľný.

Riadenie pohľadávok v podnikovej sfére umožňuje včasnú a efektívnu prevenciu problémov týkajúcich sa platobnej schopnosti podnikov. Pomáha lepšie identifikovať a rozkladať riziká, a to aj prostredníctvom spolupráce s poisťovňami, a umožňuje prijať včasné opatrenia v prípade nedodržania dohodnutých podmienok. Na dosiahnutie týchto cieľov podnik musí riešiť tri kľúčové otázky: určiť optimálny objem kapitálu viazaného v pohľadávkach, prispôbiť prístup k jednotlivým zákazníkom na základe ich bonity a historických skúseností a zabezpečiť včasné splatenie pohľadávok. (Bobáková, 2004) Na tieto otázky nadväzujú základné úlohy efektívneho riadenia pohľadávok, medzi ktoré patrí (Daniel, 2013):

- stanovenie primeraného objemu obchodných úverov, ktoré podnik poskytne odberateľom s prihliadnutím na rizikovosť a očakávanú návratnosť investovaných prostriedkov,
- nastavenie vhodných platobných a obchodných podmienok, ktoré sú akceptovateľné pre obe strany zmluvného vzťahu,
- hodnotenie úverovej spôsobilosti zákazníkov, ako predpoklad pre určenie úverových limitov,
- priebežné sledovanie pohľadávok po lehote splatnosti a prijímanie krokov ako upomienky, sankcie alebo dohodnutie splátkového kalendára,
- využívanie zmluvného zabezpečenia platieb, napríklad prostredníctvom zmeniek, bankových záruk či akreditívov,
- monitorovanie obrátky pohľadávok, ich štruktúry a splatnosti, čo pomáha včas odhaliť negatívne trendy a vyhodnocovať likviditu,
- spolupráca s ostatnými oddeleniami podniku (napr. obchodné, marketingové), ktoré sú často prvé v kontakte s odberateľmi a môžu zaznamenať zmeny v ich platobnom správaní,
- kontrola a vyhodnocovanie prípadov s neštandardnými obchodnými podmienkami, ktoré môžu zvyšovať riziko nesplatenia.

Riadenie pohľadávok predstavuje dôležitú časť finančného manažmentu podnikov a zahŕňa procesy od ich vzniku až po ich vymáhanie. Tento proces môžeme rozdeliť do troch hlavných etáp, ako to uvádza Sedliačiková a Volčko (2012):

- etapa pred vznikom pohľadávok – preventívna etapa,
- etapa po vzniku pohľadávok – monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok,
- etapa riadenia pohľadávok po lehote splatnosti – vymáhanie pohľadávok.

1.1.1 Etapa pred vznikom pohľadávok – preventívna etapa

Ako uvádza Volčko (2005), riadenie pohľadávok začína už v preventívnej fáze, kedy podnik získava a spracováva informácie o bonite svojich potenciálnych odberateľov. Správne nastavené platobné podmienky a kreditné limity na základe tejto analýzy tvoria základný predpoklad efektívneho obmedzenia rizík spojených s poskytovaním obchodných úverov.

Správa pohľadávok si vyžaduje kombináciu solídnych úverových zásad, presných postupov fakturácie a pevných vzťahov so zákazníkmi. Tieto prvky zabezpečujú včasné platby a pomáhajú vám udržiavať zdravý cash flow. Stanovenie jasných úverových zásad zahŕňa definovanie podmienok, za ktorých môžu zákazníci odložiť platby. Pred poskytnutím je potrebné posúdiť každého zákazníka a stanoviť jasné kritériá, ako sú úverové skóre, finančná história a platobné správanie. To pomáha minimalizovať riziko nedobytných dlhov (Allianz, 2024).

Ako uvádza Blaney (2025) v tejto fáze sa podnik zameriava na prevenciu vzniku pohľadávok prostredníctvom:

- Stanovenia jasných úverových politík a podmienok pre zákazníkov.
- Hodnotenia bonity zákazníkov pred poskytnutím úveru.
- Vytvárania zmlúv a podmienok, ktoré chránia podnik pred rizikom nesplatenia.

„Preventívne opatrenia je nutné zakomponovať už od predajných procesov tak, aby sa nemuselo príliš často pristupovať k vymáhaniu, ktoré znamená nielen neskoro uhradené pohľadávky, ale aj náklady spojené so samotným vymáhaním“ (Kislingerová a kol., 2010, s. 475).

Preventívna etapa riadenia pohľadávok je kľúčová pre zabezpečenie finančnej stability podniku a minimalizáciu rizika nesplatených pohľadávok. V tejto fáze sa podniky zameriavajú na získanie kvalitných informácií o svojich zákazníkoch ešte pred poskytnutím obchodného úveru. Získavanie týchto informácií, či už cez hodnotenie bonity, obchodné správy alebo historické údaje o platbách, umožňuje podniku predvídať platobné správanie zákazníka a určiť primerané úverové limity (Daniel, 2013).

Preventívna etapa sa zameriava na minimalizáciu rizika vzniku nevymožiteľných pohľadávok prostredníctvom dôkladného preverenia obchodných partnerov a nastavenia vhodných obchodných podmienok. Podľa Sedláčikovej a Volčka (2012) zahŕňa táto etapa:

- získavanie a analýzu informácií o potenciálnych zákazníkoch,
- stanovenie platobných podmienok,
- výber spôsobov zabezpečenia pohľadávok,
- organizovanie úverového manažmentu.

1.1.1.1 Získavanie informácií o zákazníkoch

Získavanie informácií o zákazníkoch je kľúčovým predpokladom efektívneho riadenia pohľadávok. Pred rozhodnutím o poskytnutí obchodného úveru je nevyhnutné zhromaždiť a analyzovať čo najviac presných informácií o potenciálnom zákazníkovi. Interné zdroje zahŕňajú predchádzajúce skúsenosti s klientom a vlastné databázy, zatiaľ čo externé zdroje zahŕňajú obchodné registre, agentúry hodnotiace bonitu firiem, bankové referencie a verejné finančné výkazy (Sedliačiková a Volčko, 2012).

Podľa Vlachynského (2006) je prvým krokom pri výbere obchodného partnera zhromažďovanie a využívanie dostupných informácií o potenciálnych odberateľoch. Kľúčovým faktorom pri rozhodovaní je ich bonita, teda schopnosť plniť si finančné záväzky. Údaje o finančnej situácii a platobnej disciplíne zákazníkov možno získať z viacerých zdrojov, medzi ktoré patria:

- vlastné poznatky a skúsenosti s daným odberateľom,
- služby ratingových agentúr,
- hodnotenie zo strany banky (v rozsahu, ktorý neporušuje bankové tajomstvo),
- a ďalšie externé informačné zdroje.

Ako hovorí Allianz (2024) budovanie a udržiavanie silných vzťahov so zákazníkmi tiež zohráva zásadnú úlohu v efektívnom riadení. Je potrebné pravidelne komunikovať s klientmi a poskytovať ich služby.

1.1.1.2 Spracovanie informácií o zákazníkoch

Spracovanie informácií predstavuje kľúčový krok pri hodnotení bonity zákazníkov. Využívajú sa pri tom kombinované analytické nástroje, ktoré umožňujú kvantitatívne a kvalitatívne hodnotenie. Využívanie kombinácie týchto analytických nástrojov umožňuje podnikom získať komplexný pohľad na finančné a strategické aspekty potenciálnych obchodných partnerov.

Jedným z kľúčových preventívnych opatrení proti vzniku neuhradených pohľadávok je ešte pred uzatvorením zmluvného vzťahu preveriť budúceho obchodného partnera, jeho podnikateľské praktiky a spoľahlivosť pri plnení záväzkov. V rámci riadenia úverového rizika (kredit manažmentu) podnik uplatňuje diferencovaný prístup k jednotlivým

odberateľom na základe ich bonity. Informácie o finančnej stabilite a platobnej disciplíne zákazníkov sa získavajú z viacerých zdrojov, ako sú interné dáta a skúsenosti, ako aj externé služby – napríklad hodnotenia ratingových agentúr. Tieto údaje slúžia na overenie dôveryhodnosti zákazníka a jeho schopnosti splácať záväzky (Kadlečík a Markovič, 2015).

Spracovanie informácií o zákazníkoch je základom pre správne riadenie obchodného rizika a efektívne rozhodovanie o poskytnutí obchodného úveru. Podniky zhromažďujú a analyzujú dostupné údaje pomocou rôznych analytických metód, ktoré umožňujú vyhodnotiť finančnú stabilitu a dôveryhodnosť odberateľov. Pri spracúvaní údajov o zákazníkoch využívame rôzne analytické metódy, ktoré nám pomáhajú hodnotiť ich bonitu a predikovať potenciálne riziká. Medzi najčastejšie používané patria (Sedliačiková a Volčko, 2012):

a) Komparatívno-analytické metódy

Komparatívno-analytické metódy sa zameriavajú na porovnanie interných a externých faktorov ovplyvňujúcich finančnú kondíciu zákazníkov.

Medzi najznámejšie komparatívno-analytické metódy patria:

- **SWOT analýza:** Nástroj strategického plánovania, ktorý identifikuje silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby spojené s daným projektom alebo obchodnou príležitosťou (Kálmán, 2021).
- **Metóda kritických faktorov úspešnosti:** Analyzuje faktory považované za rozhodujúce pri hodnotení postavenia podniku na trhu, pričom sa zostavuje tabuľka kritických faktorov úspešnosti pre vlastné hodnotenie podniku alebo porovnanie s konkurenciou (Grasseová a kol. 2010).
- **GE matica:** Hodnotí postavenie firmy na trhu na základe portfóliovej matice, čo umožňuje stanoviť smer rozvoja a stratégiu na zvýšenie úspešnosti firmy (Lesáková a kol., 2014).
- **Metóda 5C:** Analyzuje päť faktorov: charakter (character), podmienky (conditions), kapitál (capital), kapacita (capacity) a záruka (collateral), ktoré ovplyvňujú schopnosť odberateľa splniť svoje záväzky (Sedliačiková a Volčko 2012).

b) Bodové metódy hodnotenia

Metódy bodového hodnotenia, známe aj ako bodové modely, predstavujú jeden z prístupov k prognózovaniu finančno-ekonomickej situácie podniku. Pri týchto metódach sa vybrané finančné ukazovatele premieňajú na bodové hodnoty prostredníctvom bodovacích škál, ktoré sú vytvorené na základe odborných (expertných) posúdení (EuroEkonom, 2019).

Tieto metódy transformujú hodnoty vybraných finančných ukazovateľov na body pomocou bodových stupníc, ktoré sú spravidla určené expertnými metódami. Súčet bodov sa potom používa na predikciu finančného vývoja podniku (EuroEkonom, 2019).

Medzi najznámejšie metódy bodového hodnotenia patria:

- **Tamariho rizikový index:** je založený na šiestich ukazovateľoch, ktoré sú hodnotené bodmi podľa stanovených kritérií. Súčet bodov určuje rizikovú kategóriu podniku (stabilný, uspokojivý, nestabilný) (EuroEkonom, 2019).
- **Rýchly test (Quicktest):** ktorý na základe štyroch ukazovateľov (kvóty vlastného kapitálu, doby splácania dlhu z cash flow, rentability a cash flow v % tržieb) určuje finančnú stabilitu firmy (Kralicek, 1993). Podniky sú hodnotené stupnicou od 1 „veľmi dobrý“ po 5 „ohrozený insolvenciou“.

Výsledné hodnotenie sa určuje na základe aritmetického priemeru bodov získaných za každý z ukazovateľov:

Kvóta vlastného kapitálu

$$= \text{vlastný kapitál} / \text{aktíva} * 100$$

Doba splácania dlhu z cash flow

$$= (\text{cudzí kapitál} - \text{krátkodobý finančný majetok}) / \text{cash flow}$$

Cash flow v % tržieb

$$= \text{cash flow} / \text{tržby}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

$$= ((\text{čistý zisk po zdanení} + \text{úroky}) / \text{aktíva}) * 100$$

Ako uvádzajú Sedliačiková a Volčko (2012), rýchly test predstavuje efektívny nástroj na orientačné zhodnotenie finančného zdravia podniku. Využíva kombináciu štyroch ukazovateľov, ktoré reflektujú finančnú stabilitu a výnosnosť podniku. Výsledky sa hodnotia pomocou bodovej stupnice, pričom výsledná známka sa určí ako aritmetický priemer čiastkových hodnotení. Prehľad stupnice hodnotenia uvádza tabuľka 1.

Tabuľka 1 Stupnica hodnotenia ukazovateľov rýchleho testu

P.č.	Ukazovateľ	Stupnica hodnotenia – body				
		veľmi dobrý (1)	dobrý (2)	stredný (3)	zlý (4)	Ohrozený insolvenciou (5)
1.	Kvóta vlastného kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	záporný
2.	Doba splácania dlhu z CF	< 3 r.	< 5 r.	< 12 r.	> 12 r.	> 30 r.
3.	Cash flow v % tržieb	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	záporná
4.	Rentabilita celkového kapitálu	> 15%	> 12%	> 8%	< 5%	záporná

Zdroj: Sedliačiková a Volčko (2012)

c) Matematicko-štatistické metódy

Tieto metódy využívajú exaktné prístupy na hodnotenie bonity zákazníkov, založené na analýze veľkého množstva finančných dát.

Najpoužívanjšie matematicko-štatistické metódy zahŕňajú:

- **Metódu jednoduchého váženého súčtu v poradí:** Zoraduje podniky podľa jednotlivých ukazovateľov a vypočítava integrálny ukazovateľ ako súčet poradí (Jenčová a Litavcová, 2011).
- **Metódu jednoduchého váženého podielu:** Porovnáva hodnoty ukazovateľov s ich strednými hodnotami a vypočítava integrálny ukazovateľ ako vážený súčet podielov.
- **Metódu normovanej premennej:** Transformuje rôzne hodnoty ukazovateľov na porovnateľný tvar a vypočítava integrálny ukazovateľ ako vážený aritmetický priemer normovaných hodnôt (EuroEkonom, 2024).

- **Viacrozmernú diskriminačnú analýzu:** Zahŕňa metódy ako Altmanovo Z-skóre, Index bonity či Taflerov bankrotový model, ktoré používajú kombináciu viacerých finančných ukazovateľov na predikciu finančnej situácie podniku (Zalai a kol., 2010).

- **Altmanovo Z-skóre**

Altmanovo Z-skóre je jednou z najpoužívanějších metód hodnotenia bonity podnikov. Tento model navrhol americký ekonóm Edward I. Altman v roku 1968 a jeho cieľom je predikcia pravdepodobnosti bankrotu podniku na základe kvantitatívnych ukazovateľov finančného zdravia. Základom výpočtu je kombinácia viacerých pomerových ukazovateľov, ktoré spolu vytvárajú syntetický index hodnotiaci úroveň podnikateľského rizika (ManagementMania, 2016).

Na účely tejto bakalárskej práce, ktorá sa venuje riadeniu pohľadávok v malých súkromných podnikoch zameraných na výrobu a poskytovanie služieb, je vhodné aplikovať pôvodnú verziu Altmanovho modelu určenú pre súkromné výrobné podniky. Podľa Sedliačikovej a Volčka (2012) má tento model, známy ako Z-skóre pre podniky bez verejne obchodovaných akcií, nasledujúce znenie:

$$Z=0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5,$$

kde jednotlivé premenné predstavujú:

- X_1 = Čistý pracovný kapitál / Celkové aktíva
- X_2 = Nerozdelený zisk / Celkové aktíva
- X_3 = EBIT (zisk pred úrokmi a zdanením) / Celkové aktíva
- X_4 = Účtovná hodnota vlastného imania / Celkové záväzky
- X_5 = Tržby / Celkové aktíva

Získaná výsledná hodnota sa porovnáva s nasledovnou interpretačnou škálou:

- $Z > 2,9$ - Podnik je vo veľmi dobrej finančnej kondícii, riziko bankrotu je minimálne.
- $1,2 < Z < 2,9$ - Neistá oblasť („šedá zóna“), podnik môže čeliť určitým rizikám.
- $Z < 1,2$ - Podnik sa nachádza vo vysoko rizikovom pásme, hrozí mu bankrot.

Výhodou Altmanovej analýzy je jej praktická využiteľnosť, transparentnosť výpočtu a pomerne vysoká predikčná presnosť v prípade dostupnosti spoľahlivých finančných údajov. Zároveň poskytuje jasné východiská pre rozhodovanie o poskytnutí obchodného úveru, ako aj pre nastavenie obchodných a platobných podmienok vo vzťahu k odberateľovi. Altmanov model sa tak stal štandardným nástrojom finančnej analýzy najmä v malých a stredných podnikoch, kde slúži ako efektívny indikátor podnikovej bonity a významný prvok pri riadení obchodných rizík (Oreský, 2018).

- **Index bonity**

Jedným z uznávaných nástrojov na predikciu finančnej stability podniku je Index bonity. Táto metóda sa vyznačuje vysokou mierou objektivity a presnosti, čo z nej robí spoľahlivý ukazovateľ finančného zdravia spoločnosti (Daniel, 2013).

Výpočtový vzorec pre Index bonity je nasledovný:

$$B=1,5 \cdot X_1 - 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$$

- X_1 = cash flow/cudzí kapitál
- X_2 = celkový kapitál/cudzí kapitál
- X_3 = zisk pred zdanením/celkové aktíva
- X_4 = zisk pred zdanením/celkové výnosy
- X_5 = zásoby/celkové výnosy
- X_6 = celkové výnosy/celkové aktíva

Hodnota indexu bonity následne umožňuje zaradiť podnik do jednej z nasledujúcich kategórií, ktoré uvádza tabuľka 2.

Táto metóda prináša výrazný úžitok najmä pre podniky v oblasti výroby a služieb, ktoré sa vyznačujú zložitou štruktúrou nákladov a príjmov. Spojenie ukazovateľov výkonnosti a likvidity im umožňuje včas odhaliť potenciálne slabé stránky a prijať vhodné opatrenia na predchádzanie platobnej neschopnosti (Rejnuš, 2011).

Na základe výsledkov vyššie uvedených metód sa zákazníci klasifikujú do bonitných skupín:

- **Skupina A** – zákazníci s vysokou bonitou a nízkym rizikom,
- **Skupina B** – zákazníci s miernym rizikom, vyžadujúcim zabezpečenie,
- **Skupina C** – vysoko rizikovní zákazníci, ktorým sa úver odporúča neposkytovať.

Tabuľka 2 Stupnica hodnotenia pre metódu Index bonity

Hodnota indexu B	Hodnotenie prognózy finančnej situácie
>3	extrémne dobrá
2 až 3	veľmi dobrá
1 až 2	dobrá
0 až 1	určité problémy
-1 až 0	zlá
-2 až -1	veľmi zlá
-3 až -2	extrémne zlá

Zdroj: upravené podľa Sedláček (2012)

1.1.1.3 Stanovenie platobných podmienok

Z pohľadu riadenia pohľadávok zohrávajú pri uzatváraní obchodných vzťahov významnú úlohu dohodnuté platobné podmienky, ktoré zahŕňajú najmä (Sedláčiková a Volčko, 2012):

- lehotu splatnosti, teda časový rámec, v ktorom má odberateľ vykonať úhradu,
- miesto plnenia, kde má byť platba realizovaná,
- formu platby, ako napríklad hotovosť, bankový prevod, dobierku či platobnú kartu,
- a tiež mechanizmy zabezpečenia platby, medzi ktoré patrí napríklad preddavok, zmluvná pokuta, zmenka a iné.

Kľúčovým aspektom v tomto procese je aj určenie úverového limitu, teda maximálnej sumy obchodného úveru, ktorú je podnik ochotný jednotlivému odberateľovi poskytnúť. Tento limit sa stanovuje na základe kombinácie viacerých faktorov: historických skúseností s klientom, výsledkov finančnej analýzy, odvetvových štandardov či celkovej stratégie podniku. Ako uvádza Perthen (2015), úverové limity sú najefektívnejším preventívnym nástrojom na kontrolu rizika, pričom ich pravidelné

prehodnocovanie je dôležité pri zmenách ekonomického prostredia alebo platobného správania odberateľa.

Pri spolupráci s verejnými inštitúciami je bežné akceptovať dlhšie lehoty splatnosti, čo vyplýva z ich administratívnych procesov a legislatívneho rámca. Podľa štúdie European Payment Report (Intrum, 2024) verejný sektor v mnohých krajinách uhrádza faktúry po 30 až 60 dňoch, čo vyžaduje od dodávateľov efektívne plánovanie likvidity.

Správne nastavenie platobných podmienok preto nie je len technickou záležitosťou, ale súčasťou strategického finančného riadenia, ktoré zohľadňuje bonitu, obchodné zvyklosti, ale aj typ zákazníka a trhové podmienky.

Riadenie pohľadávok je zásadné pre udržanie finančnej stability každej firmy. Ak nie je tento proces efektívny, môže to viesť k problémom s peňažnými tokmi, čo následne ohrozuje schopnosť podniku platiť záväzky, investovať do rastu alebo zabezpečiť bežnú prevádzku. V dnešnom konkurenčnom prostredí už nestačí len sledovať dátumy splatnosti faktúr. Potrebný je premyslený prístup, ktorý spája technológie, znalosti o správaní zákazníkov a prispôsobené postupy. Takýto systém pomáha zlepšiť príjmy z pohľadávok a zároveň budovať stabilné vzťahy so zákazníkmi (EXPOHĽADÁVKY, 2025).

1.1.1.4 Voľba spôsobov zabezpečenia pohľadávok

Doleček (2024) uvádza, že po dôkladnej analýze zákazníka nasleduje fáza uzatvorenia zmluvy, ktorá okrem iného zahŕňa aj definovanie dodacích a platobných podmienok. Tieto podmienky môžu byť priamo súčasťou zmluvy alebo môžu byť upravené vo všeobecných obchodných podmienkach, na ktoré sa zmluva odvoláva. Medzi najčastejšie upravované oblasti v obchodných podmienkach patria napríklad spôsob platby, dodacie lehoty, zodpovednosť za škodu, záručné podmienky, možnosť odstúpenia od zmluvy, rozhodcovská doložka a ďalšie. Dôležité je mať na pamäti, že v prípade súdneho sporu môže byť práve zmluva jedným z kľúčových dôkazných prostriedkov.

„Prevencia sa snaží, aby nevznikali nedobytné alebo neskoro hradené pohľadávky. Vymáhanie nastupuje v okamihu, kedy sa nepodarilo zaistiť, aby bola pohľadávka uhradená včas. Preventívne opatrenie je nutné zakomponovať už do predajných procesov tak, aby sa nemuselo príliš často pristupovať k vymáhaniu, ktoré znamená nielen neskoro uhradené

pohľadávky, ale tiež náklady spojené so samotným vymáhaním. Proaktívne spoločnosti upravujú modely svojho rozhodovania v politike riadenia pohľadávok, poprípade vo forme vnútorného predpisu alebo iného dokumentu. Politika upravuje základné princípy, ktoré spoločnosť uplatňuje voči zákazníkom v oblasti pohľadávok, prideluje zodpovednosti a právomoci a stanovuje pravidlá, ktoré je nutné rešpektovať v každodennom styku so zákazníkmi. Svoju proaktivitu prejavuje tým, že sa sústreďí skôr na prevenciu než na následné kroky – vymáhanie“ (Kislingerová, 2010, s. 475).

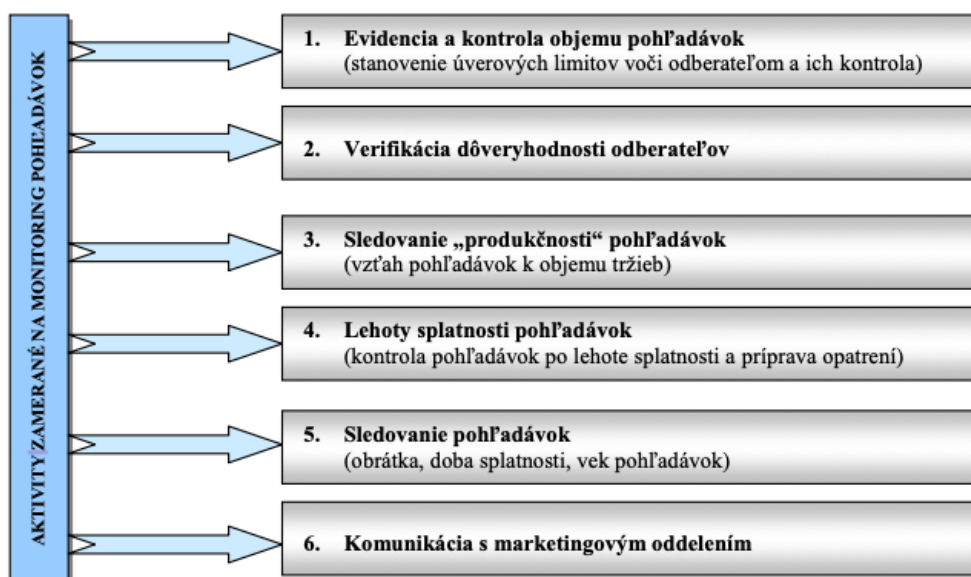
Na ochranu pred rizikami podniky využívajú rôzne zabezpečovacie mechanizmy, ako sú (Daniel, 2013):

- zmluvné pokuty,
- poistenie pohľadávok,
- záložné právo,
- ručenie treťou osobou,
- faktoring a forfaiting.

Správne nastavenie kombinácie týchto opatrení výrazne prispieva k stabilite cash flow a ochrane aktív podniku.

1.1.2 Etapa po vzniku pohľadávok – monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok

Etapa po vzniku pohľadávok je zameraná na systematické sledovanie existujúcich pohľadávok s cieľom včas identifikovať možné riziká oneskorenej platby alebo úplného nezaplatenia. Ako hovorí Mrkvička a Strouhal (2014), základom monitoringu pohľadávok je stanovenie obchodných podmienok, ktoré musia obsahovať určenie objemu obchodného úveru a dĺžky poskytnutia obchodného úveru. Monitoring pohľadávok sa zameriava na niekoľko činností, ktoré sú znázornené na obrázku 1 a ktoré môžeme považovať za základný rámec tejto aktivity.



Obrázok 1 Aktivity monitoringu pohľadávok

Zdroj: Sedliačiková (2010)

1. Evidencia a kontrola objemu pohľadávok - pravidelné zaznamenávanie výšky pohľadávok, ich štruktúry a vývoja, vrátane kontroly dodržiavania úverových limitov.
2. Overenie dôveryhodnosti odberateľov - priebežná verifikácia platobnej disciplíny a bonity zákazníkov, a to nielen pri nadväzovaní spolupráce, ale aj počas jej trvania.
3. Sledovanie produktivity pohľadávok - ide o vyhodnotenie, aký podiel na celkových tržbách tvoria pohľadávky a aký efekt majú na výkonnosť podniku.
4. Kontrola lehôt splatnosti - podrobné sledovanie pohľadávok po splatnosti a príprava nápravných opatrení (napr. upomienky, rokovania, vymáhanie).
5. Analýza ukazovateľov pohľadávok - výpočet ukazovateľov ako je doba obratu (inkasa), obrátka alebo vek pohľadávok, čo umožňuje sledovať efektívnosť ich inkasa.
6. Spolupráca s marketingom a obchodným oddelením - zabezpečenie prenosu informácií o problematických zákazníkoch a optimalizácia obchodných stratégií (Sedliačiková a Volčko 2012).

1.1.2.1 Ukazovatele stavu a vývoja pohľadávok

Finančné ukazovatele patria medzi základné nástroje analýzy finančného zdravia a výkonnosti podniku. Umožňujú podnikom aj analytikom lepšie porozumieť výsledku hospodárenia, sledovať vývoj likvidity a schopnosť podniku splácať záväzky. V tejto podkapitole sa zameriavame na tri dôležité ukazovatele: čistý pracovný kapitál (ČPK), likviditu, dobu obratu pohľadávok a index efektívnosti inkasa.

Čistý pracovný kapitál

Čistý pracovný kapitál vyjadruje rozdiel medzi obežnými aktívami a krátkodobými záväzkami. Je ukazovateľom krátkodobej finančnej stability a schopnosti podniku kryť svoje záväzky bez nutnosti okamžitého získania externých zdrojov (Sedláček, 2003).

Podľa Daniela (2013) je udržiavanie primeranej úrovne čistého pracovného kapitálu kľúčové pre zabezpečenie plynulej prevádzky, nakoľko priamo ovplyvňuje likviditu, platobnú schopnosť a celkové finančné zdravie podniku.

$$\text{ČPK} = \text{Obežné aktíva} - \text{Krátkodobé záväzky}$$

Ukazovatele likvidity

Likvidita vyjadruje schopnosť podniku hrať svoje krátkodobé záväzky. V praxi sa najčastejšie sledujú tri úrovne likvidity, ktoré sa líšia v rozsahu aktív, ktoré podnik započítava do výpočtu.

Okamžitá likvidita

Tento najkonzervatívnejší ukazovateľ vyjadruje, do akej miery vie podnik splatiť svoje záväzky okamžite, len z hotovosti. Jeho optimálna hodnota je spravidla nižšia (referenčná hodnota ≥ 1), keďže podniky bežne neudržujú príliš veľa voľnej hotovosti (Zalai a kol., 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Peňažné prostriedky} / \text{Krátkodobé záväzky}$$

Pohotová likvidita

Podľa Corporate Finance Institute (2023), pohotová likvidita sa zameriava na aktíva, ktoré sú rýchlo konvertovateľné na hotovosť, čím poskytuje realistickejší obraz o schopnosti podniku splniť svoje krátkodobé záväzky bez závislosti na predaji zásob. Optimálna hodnota je spravidla 0,2 – 0,4.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Obežné aktíva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé záväzky}$$

Bežná likvidita

Ukazuje celkovú schopnosť podniku splácať krátkodobé záväzky všetkými obežnými aktívami. Hodnota medzi 1 až 1,5 sa považuje za optimálnu (Zalai a kol., 2010).

$$\text{Bežná likvidita} = \text{Obežné aktíva} / \text{Krátkodobé záväzky}$$

Doba obratu pohľadávok

Dôležitým nástrojom je ukazovateľ doby obratu pohľadávok, ktorý vyjadruje priemerný počet dní potrebných na inkaso jednej pohľadávky. Nižšia hodnota tohto ukazovateľa znamená efektívnejšie inkaso, zatiaľ čo vyššia poukazuje na potenciálne riziko oneskorených platieb (Zalai a kol., 2010).

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = (\text{priemerný stav pohľadávok} / \text{ročné tržby}) * 365$$

Doba inkasa pohľadávok

Doba inkasa pohľadávok, známa aj ako doba splatnosti pohľadávok, predstavuje kľúčový ukazovateľ hodnotiaci, ako efektívne firma spravuje svoje pohľadávky z obchodných vzťahov. Vyjadruje, za aký čas podnik získa späť peniaze viazané v pohľadávkach, čo má priamy vplyv na stabilitu a plynulosť jeho cash flow. Účinné riadenie pohľadávok pomáha minimalizovať riziko nezaplatenia a zároveň zabezpečuje, že podnik disponuje dostatočnými finančnými prostriedkami na pokrytie prevádzkových výdavkov, realizáciu investícií a ďalší rozvoj (Kovalová a kol., 2020).

$$\text{Doba inkasa pohľadávok} = (\text{krátkodobé pohľadávky z obchodného styku} * \text{počet dní v období}) / (\text{tržby z predaja tovaru} + \text{tržby z predaja tovarov a služieb})$$

Index efektívnosti inkasa

Zrýchlenie inkasa pohľadávok predstavuje len jednu z oblastí v rámci efektívneho riadenia pohľadávok. Medzi ďalšie faktory, ktoré prispievajú k optimalizácii výšky pohľadávok a zníženiu objemu kapitálu v nich viazaného, patrí napríklad minimalizácia počtu nesprávne vystavených faktúr, skrátenie času medzi dodaním tovaru alebo služby a vystavením faktúry, ako aj dôsledné a včasné upomínanie faktúr po lehote splatnosti (Seman, 2015).

Index efektívnosti inkasa (CEI – Collection Effectiveness Index) porovnáva reálne inkasované pohľadávky s tými, ktoré mali byť podľa zmluvných podmienok v danom období uhradené. Maximálna hodnota indexu je 100 %, pričom čím bližšie sa tejto hodnote podnik nachádza, tým efektívnejšie prebieha proces vymáhania pohľadávok (CFO, 2013).

Index efektívnosti inkasa = (zinkasované pohľadávky/fakturované tržby) * 100
(Sedliačiková a Volčko, 2012)

Index efektívnosti inkasa predstavuje dôležitý ukazovateľ, ktorý slúži na presné meranie úspešnosti procesu inkasa – zohľadňuje objem pohľadávok určených na inkasovanie a skutočne vypožičané sumy. Tento index poskytuje jasný obraz o efektivite správy pohľadávok a schopnosti spoločnosti premieňať pohľadávky na hotovosť. Vyššie hodnoty naznačujú, že tímy zodpovedné za správu pohľadávok a inkaso pracujú efektívne, zatiaľ čo nižšie hodnoty poukazujú na potrebu zlepšenia v týchto procesoch (Allianz, 2025; Versapay, 2023).

1.1.2.2 Opravné položky k pohľadávkam

Súčasťou riadenia pohľadávok je aj tvorba opravných položiek k rizikovým pohľadávkam, čím podnik reálne prispôsobuje hodnotu majetku jeho skutočnej inkasovateľnosti (Finančná správa, 2025).

Opravné položky k pohľadávkam predstavujú významný nástroj riadenia pohľadávok, prostredníctvom ktorého účtovné jednotky realisticky zohľadňujú riziko ich nesplatenia. Zároveň prispievajú k zabezpečeniu verného a pravdivého obrazu o finančnej situácii účtovnej jednotky v účtovných výkazoch. Účtovné spracovanie opravných položiek je upravené viacerými právnymi predpismi – predovšetkým zákonom č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o účtovníctve), ktorý stanovuje základné pravidlá účtovania, a zákonom č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o dani z príjmov), ktorý upravuje podmienky ich daňového uznania. Podrobnosti týkajúce sa účtovania opravných položiek sú upravené v § 18 (ďalej len postupy účtovania).

Opravné položky k pohľadávkam sa tvoria v súlade so zásadou opatrnosti, ak existuje opodstatnený predpoklad zníženia ich hodnoty, a to podľa § 26 ods. 3 zákona o účtovníctve. Opravné položky sa účtujú na ľarchu účtu 547 – Tvorba a zúčtovanie

opravných položiek a v prospech účtu 391 – Opravné položky k pohľadávkam. Opravná položka sa zúčtuje v prípade, ak dôvod na jej tvorbu pominul, napríklad pri úhrade alebo odpise pohľadávky. Nie všetky opravné položky sú však daňovo uznateľné. Daňové aspekty upravuje zákon o dani z príjmov, ktorý v § 20 vymedzuje podmienky, za ktorých možno opravné položky zahrnúť do daňových výdavkov. Daňovo uznateľné opravné položky možno tvoriť k nepremlčaným pohľadávkam, ktoré spĺňajú nasledovné podmienky:

- boli zahrnuté do zdaniteľných príjmov,
- sú rizikové,
- od ich splatnosti uplynula určitá doba:
 - po 360 dňoch – do výšky 20 % menovitej hodnoty,
 - po 720 dňoch – do výšky 50 % menovitej hodnoty,
 - po 1 080 dňoch – do výšky 100 % menovitej hodnoty.

1.1.3 Etapa riadenia pohľadávok po lehote splatnosti – vymáhanie pohľadávok

V prípade, že pohľadávka nebola uhradená v stanovenom termíne, prechádza riadenie pohľadávok do tretej etapy, ktorou je ich vymáhanie.

Vymáhanie pohľadávok vlastnými kapacitami je založené na dôkladnej znalosti obchodných vzťahov, konkrétnych zákazníkov a na schopnosti pružne reagovať, čo ho robí efektívnym najmä v úvodných fázach procesu vymáhania. Prax ukazuje, že spoločnosti dokážu pri internom postupe úspešne uplatniť svoje nároky spravidla do troch mesiacov od splatnosti. Po uplynutí tejto lehoty účinnosť interného vymáhania výrazne klesá a je vhodné pristúpiť k alternatívnym riešeniam – napríklad k súdnemu konaniu alebo k využitiu služieb externých špecializovaných subjektov (Reznáková a kol., 2010).

Medzi špecializované organizácie patria aj inkasné spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na správu a vymáhanie pohľadávok. Ich výhodou je odbornosť, technologické zázemie a schopnosť rýchlej reakcie na vzniknutý problém. Preberajú pohľadávky od veriteľa buď za odplatu, alebo za províziu z úspešného vymoženía (Perthen, 2015). Ich zapojenie je výhodné najmä v prípadoch, keď interné snahy o úhradu zlyhávajú.

Proces vymáhania pohľadávok spravidla zahŕňa tieto kroky (Daniel, 2013):

- telefonické a písomné upomienky zákazníka,
- rokovanie o reštrukturalizácii splátok alebo predĺžení splatnosti,
- postúpenie pohľadávky inkasnej agentúre,
- využitie právnych nástrojov v podobe súdneho vymáhania alebo exekúcie.

Vymáhanie pohľadávok je neoddeliteľnou súčasťou kreditného manažmentu a jeho efektívne zvládnutie výrazne ovplyvňuje stabilitu a výsledok hospodárenia podniku. (Daniel, 2013)

Mimosúdne metódy vymáhania

Mimosúdne riešenie je preferovanou možnosťou, nakoľko je spravidla rýchlejšie a menej nákladné. V praxi sa pri mimosúdnom vymáhaní pohľadávok využívajú nástroje ako (Bragg, 2017):

- uznanie záväzku zo strany dlžníka,
- dohoda o splátkovom kalendári,
- zápočet vzájomných pohľadávok,
- postúpenie pohľadávok tretej strane,
- rozhodcovské konanie (arbitráž).

a) Uznanie záväzku zo strany dlžníka

Jedným z efektívnych nástrojov je písomné uznanie dlhu zo strany dlžníka. Týmto spôsobom dochádza nielen k potvrdeniu právneho záväzku, ale aj k obnoveniu premĺčacej lehoty. Tento dokument výrazne zvyšuje šancu úspešného vymáhania, či už mimosúdnou alebo súdnou cestou (Perthen, 2015).

b) Dohoda o splátkovom kalendári

Dohoda o splátkovom kalendári predstavuje efektívny nástroj mimosúdneho riešenia pohľadávky. Umožňuje veriteľovi a dlžníkovi upraviť podmienky splácania tak, aby zodpovedali aktuálnym finančným možnostiam dlžníka a zároveň viedli k uspokojeniu pohľadávky bez nutnosti súdneho konania (Portcollect, 2021).

c) Zápočet vzájomných pohľadávok

Právnu úpravu vzájomného zápočtu pohľadávok a záväzkov upravuje najmä zákon č. 40/1964 Z. z. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov, konkrétne v § 580 až § 581 a zákon č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, konkrétne v § 358 až § 364. Zápočet predstavuje jednu z alternatív vyrovnania záväzkov a pohľadávok popri peňažnej úhrade. Môže byť uskutočnený buď jednostranným právnym úkonom jednej zo zmluvných strán, alebo na základe vzájomnej dohody medzi zúčastnenými stranami.

d) Postúpenie pohľadávok tretej strane

Postúpením pohľadávky môže veriteľ previesť svoje právo na inú osobu. Táto forma býva výhodná najmä v prípadoch, keď veriteľ nechce alebo nemôže vymáhať pohľadávku sám. Nový veriteľ následne nadobúda všetky práva pôvodného veriteľa voči dlžníkovi (Daniel 2013).

e) Rozhodcovské konanie (arbitráž)

Rozhodcovské konanie predstavuje rýchlejší a diskretnější spôsob riešenia sporov v porovnaní so štátnymi súdmi. Jeho výsledkom je rozhodcovský nález, ktorý má rovnakú právnu silu ako rozsudok súdu a je možné ho použiť ako exekučný titul (Daniel, 2013).

Súdne metódy vymáhania

Pokiaľ mimosúdne metódy zlyhajú, veriteľ môže pristúpiť k súdnemu vymáhaniu:

a) Súdne vymáhanie

Proces začína podaním žaloby na príslušný súd. Ak súd uzná nárok veriteľa, vydá platobný rozkaz alebo rozsudok, ktorý môže slúžiť ako exekučný titul. Nevýhodou súdneho konania sú však dlhé lehoty a často aj vysoké náklady (Dvořáková, 2021).

b) Exekučné konanie

Na základe exekučného titulu môže veriteľ podať návrh na začatie exekúcie. Výber efektívneho a skúseného exekútora je kľúčový pre úspešné vymoženie pohľadávky (Dvořáková, 2021).

c) Návrh na vyhlásenie konkurzu

V prípade ak spoločnosť nemá dostatok majetku na uhradenie svojich záväzkov v takej finančnej situácii, že je nemožné, aby svoje záväzky uhradila, súd na základe návrhu vyhlási konkurz na jej majetok. Dlžníkov majetok sa rozpredá a spočíta a z daného výťažku sa aspoň čiastočne uspokojia pohľadávky veriteľov (Harumová, 2018).

1.2 Vzťah pohľadávok a cash flow

Cash flow, alebo peňažné toky, predstavuje jeden z kľúčových ukazovateľov finančného zdravia podniku. Na rozdiel od účtovného zisku, ktorý môže byť ovplyvnený rôznymi účtovnými metódami, cash flow poskytuje reálny obraz o schopnosti podniku generovať hotovosť potrebnú na pokrytie svojich záväzkov, investícií a ďalšieho rozvoja.

Efektívne riadenie cash flow je nevyhnutné pre udržanie likvidity a solventnosti podniku. Nedostatok hotovosti môže viesť k neschopnosti plniť záväzky voči dodávateľom, zamestnancom či veriteľom, čo môže mať vážne dôsledky vrátane straty dôveryhodnosti alebo dokonca bankrotu (Šlosárová, 2016).

Podľa Akinyomi (2014), dôležitosť riadenia hotovosti v podnikaní zahŕňa nasledujúce výhody:

- Správa hotovosti pomáha pri dosahovaní likvidity v podniku a riadnej kontrole;
- Pomáha pri plánovaní smerom k znižovaniu hotovostných výdavkov a zvyšovaniu hotovostných príjmov na zabezpečenie podnikania;
- Správne spravovaná hotovosť je životne dôležitá, pretože budúce správanie peňažných tokov nemožno predvídať. Preto je nevyhnutné plánovať a prostredníctvom riadnej kontroly hotovosti by sa mohli zaviesť inovatívne postupy pre hotovostné príjmy a hotovostné platby v podnikaní.

Patel (2010) uvádza, že riadenie peňažných tokov je životne dôležité pre ziskovosť podniku, budúce plánovanie a udržateľnosť.

Na zabezpečenie ziskovosti a udržateľnosti každého úspešného podnikania je nevyhnutná implementácia správnych postupov riadenia hotovosti (Mungal a Garbharran, 2014). Obrázok 2 znázorňuje základnú schému peňažných tokov (cash flow) v podnikaní,

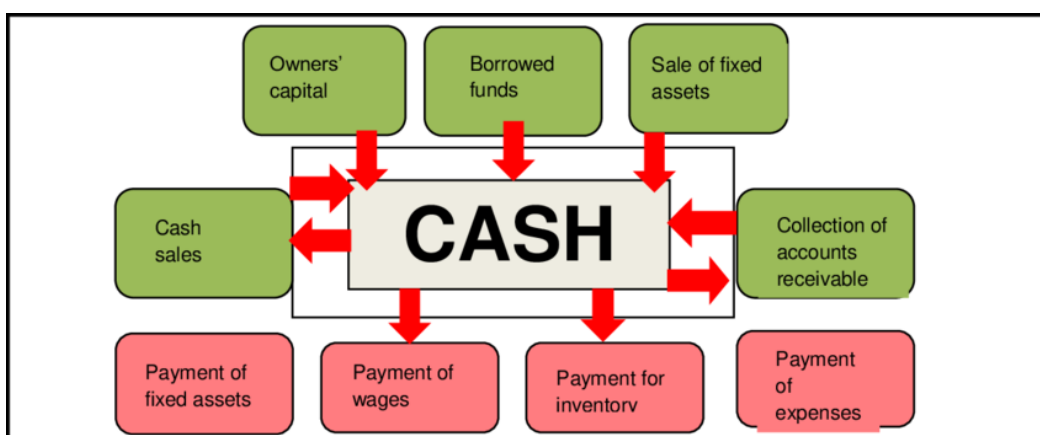
konkrétne príjmy a výdavky hotovosti. V strede sa nachádza „CASH“, teda hotovosť, a šípky ukazujú smer toku financií.

Príjmy (cash inflows – zelené políčka):

- Owners' capital (vlastný kapitál) – vklady vlastníkov,
- Borrowed funds (pôžičky) – externé financovanie,
- Sale of fixed assets (predaj dlhodobého majetku) – konverzia aktív na hotovosť,
- Cash sales (tržby v hotovosti) – priame príjmy,
- Collection of accounts receivable (inkaso pohľadávok) – premena pohľadávok na hotovosť.

Výdavky (cash outflows – červené políčka):

- Payment of fixed assets – nákup dlhodobého majetku,
- Payment of wages – mzdy,
- Payment for inventory – nákup zásob,
- Payment of expenses – ostatné prevádzkové výdavky. (Mungal a Garbharran, 2014)



Obrázok 2 Finančné toky

Zdroj: Mungal a Garbharran (2014)

Ako prezentuje obrázok 2 efektívne riadenie cash flow zahŕňa nielen príjmy z predaja, ale aj včasné inkaso pohľadávok, ktoré predstavuje významný zdroj hotovosti potrebnej na krytie prevádzkových výdavkov.

2 Cieľ práce

Riadenie pohľadávok zohráva kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní plynulého finančného toku v podnikoch. Jeho efektívnosť priamo ovplyvňuje likviditu, solventnosť a celkové finančné zdravie účtovnej jednotky. Nevhodne nastavené alebo neadekvátne vykonávané procesy v oblasti správy pohľadávok môžu viesť k viazaniu finančných prostriedkov, zníženiu prevádzkovej výkonnosti a zhoršeniu cash flow podniku.

Cieľom bakalárskej práce je na základe skúmania postupov riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch zistiť ich dopad na cash flow a identifikovať efektívne stratégie pre jeho zlepšenie. Pre naplnenie hlavného cieľa práce bolo potrebné stanoviť si nasledovné čiastkové ciele:

- vymedziť teoretické východiská riadenia pohľadávok a ich väzby na cash flow,
- uskutočniť výber podnikových subjektov na základe vopred stanovených kritérií,
- sledovať jednotlivé etapy riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch,
- v preventívnej etape sa zamerať na skúmanie opatrení využívaných pri vzniku nesplatených pohľadávok,
- v etape monitorovania a ošetrovania pohľadávok sa zamerať na identifikáciu problémov s platbami,
- v etape sledovania pohľadávok po lehote splatnosti sledovať vývoj a štruktúru pohľadávok po lehote splatnosti podľa dĺžky omeškania,
- analyzovať metódy a nástroje používané podnikmi pri správe pohľadávok pred a po lehote splatnosti, so zámerom identifikovať včasné problémy,
- porovnať identifikované prístupy a vyhodnotiť ich silné a slabé stránky aj k väzbe na cash flow,
- prezentovať kľúčové opatrenia pre zlepšenie procesov riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto časti bakalárskej práce sa budeme venovať predstaveniu dvoch podnikov. Podnik Záhrada, s. r. o. a podnik Plynostav, s. r. o., na ktorých bol realizovaný praktický výskum, spolu s popisom metodiky práce a použitých metód

3.1 Charakteristika vybraných podnikov

Prieskum bol realizovaný v dvoch malých podnikoch, ktoré sa odlišujú svojím zameraním, no zároveň poskytujú vhodné podmienky na porovnanie prístupov k riadeniu pohľadávok a jeho väzby na cash flow. Hlavným kritériom výberu týchto podnikov bola ochota spolupracovať a sprístupniť interné údaje, ktoré boli relevantné k téme práce. Vzhľadom na rešpektovanie obchodného tajomstva a dôvernosti interných údajov boli mená podnikov nahradené fiktívnymi označeniami.

Záhrada, s. r. o.

Záhrada, s. r. o. je malý výrobný podnik so sídlom vo Vranove nad Topľou, ktorý pôsobí na trhu od roku 1998. Špecializuje sa na výrobu a spracovanie kovových výrobkov. Zamestnáva 12 pracovníkov a je známy svojou flexibilitou, schopnosťou prispôbiť sa individuálnym požiadavkám zákazníkov a poskytovaním špecializovaných produktov a služieb. Zameriava sa predovšetkým na výrobu kovových dielov a komponentov pre strojársky, automobilový a stavebný priemysel. Dôraz kladie najmä na kvalitu výroby, osobný prístup k zákazníkovi a operatívne riadenie výrobných procesov.

Analýza výsledku hospodárenia (graf 1) spoločnosti Záhrada, s. r. o. v rokoch 2019 - 2023 ukazuje výrazne výkyvy v ziskovosti. V rokoch 2019 - 2022 podnik vykazoval stratu, pričom najvyššia bola v roku 2020, a to - 169 090 €. Situácia sa zmenila v roku 2023, keď podnik dosiahol zisk 128 443 €.

Analýza tržieb (graf 2) spoločnosti Záhrada, s. r. o. v rokoch 2019-2023 ukazuje ich kolísavý vývoj. V roku 2019 dosiahli tržby 840 292 €, avšak v nasledujúcom roku 2020 klesli na 624 718 €, čo predstavuje významný pokles. V roku 2021 tržby výrazne vzrástli na 1,05 mil. €. Tento pozitívny trend nebol dlhodobý, pretože ako môžeme vidieť v grafe v roku 2022 tržby opäť klesli na 825 267 € a v roku 2023 dosiahli 723 618 €.

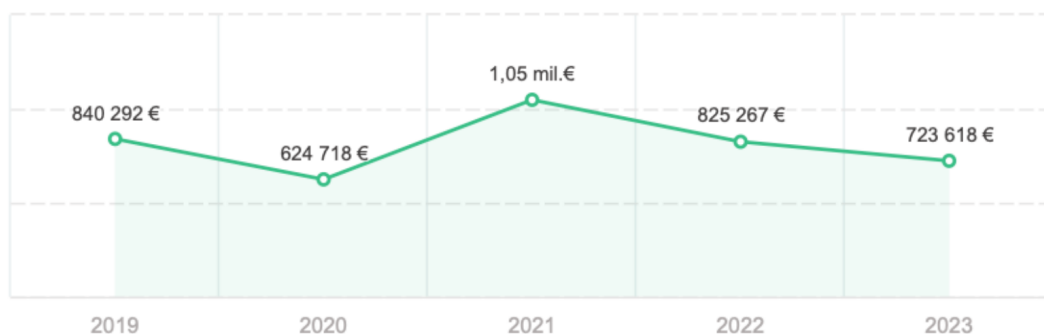
Zisk



Graf 1 Vývoj zisku podniku Záhrada, s. r. o.

Zdroj: Finstat.sk

Tržby



Graf 2 Vývoj tržieb podniku Záhrada, s. r. o.

Zdroj: Finstat.sk

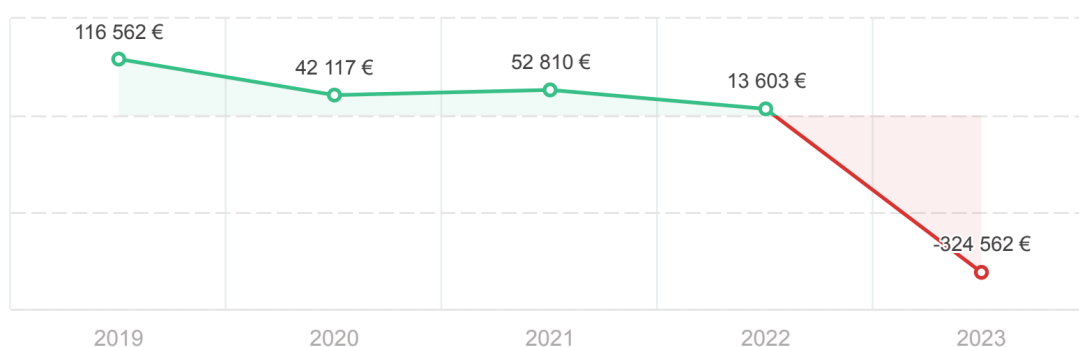
Plynostav, s. r. o.

Plynostav, s. r. o. je taktiež malý stavebno-obchodný podnik, so sídlom vo Vranove nad Topľou. Je to firma, ktorá na slovenskom trhu pôsobí od roku 1991. Spoločnosť sa aktívne podieľa na rozvoji infraštruktúry miest a obcí v rámci Slovenska a disponuje skúsenými pracovníkmi, ktorí realizujú komplexné stavebné projekty. Portfólio podniku zahŕňa výstavbu na kľúč, subdodávky, realizáciu plynovodov, kanalizácií, regulačných staníc, vodojemov, športovísk či čistiarní odpadových vôd. Okrem stavebnej činnosti zabezpečuje aj obchodné služby, vrátane predaja hutného a stavebného materiálu. Vzhľadom na rozsah činností a veľkosť podniku poskytuje ideálne podmienky pre pozorovanie a analýzu riadenia

pohľadávok v komplexnejšom firemnom prostredí. Podnik v súčasnosti zamestnáva 15 pracovníkov.

Ziskovosť podniku Plynostav, s. r. o. (graf 1) zaznamenala počas sledovaného obdobia značne kolísavý vývoj. V roku 2019 dosiahol podnik zisk 116 562 €, no v nasledujúcich rokoch postupne klesal, v roku 2020 bol zaznamenaný zisk už len 42 117 € a v roku 2021 mierne stúpol na 52 810 €. Rok 2022 bol z pohľadu ziskovosti slabší. Najvýraznejší zlom však nastal v roku 2023, keď sa podnik prepadol do straty - 324 562 €.

Zisk

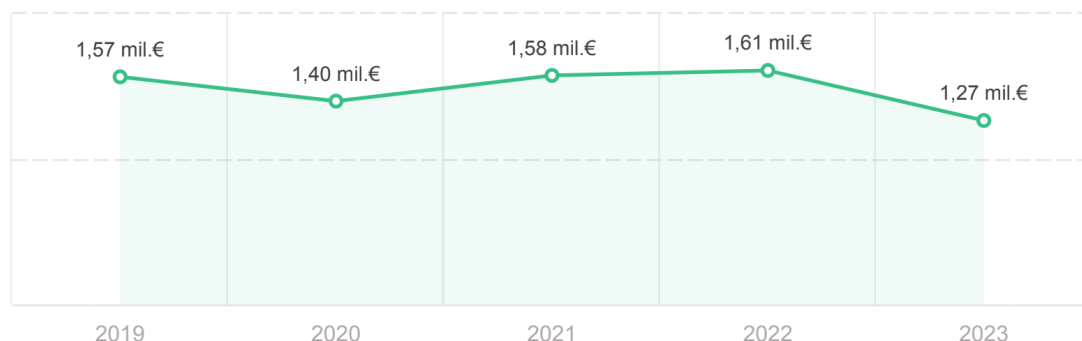


Graf 3 Vývoj zisku podniku Plynostav, s. r. o.

Zdroj: Finstat.sk

Tržby spoločnosti Plynostav, s. r. o. (graf 2) v analyzovanom období vykazujú pomerne vyrovnaný vývoj s menšími výkyvmi. V roku 2019 dosiahol podnik tržby vo výške 1,57 mil. €, ktoré v nasledujúcom roku 2020 mierne klesli na 1,40 mil. €, čo môže naznačovať vplyv externých faktorov, ako napríklad pandemickej situácie. Rok 2021 predstavoval opätovné oživenie, keď tržby vzrástli na 1,58 mil. €, a tento pozitívny trend pokračoval aj v roku 2022, kedy podnik dosiahol najvyššie tržby v sledovanom období 1,61 mil. €. V roku 2023 však došlo k poklesu na 1,27 mil. €, čo predstavuje významné oslabenie.

Tržby



Graf 4 Vývoj tržieb podniku Plynostav, s. r. o.

Zdroj: Finstat.sk

3.2 Metodika a metódy skúmania

Teoretické východiská bakalárskej práce boli spracované na základe štúdia odbornej literatúry, vedeckých článkov a dostupných štúdií z domáceho aj zahraničného prostredia. V práci boli využité aj poznatky z platných právnych predpisov, účtovných štandardov a z verejne dostupných finančných databáz, najmä Finstat a Register účtovných závierok. Dôležitými zdrojmi boli aj odborné publikácie domácich autorov, predovšetkým monografia Sedliačikovej a Volčka (2012), ktorá poskytla cenné poznatky v oblasti riadenia podniku a pohľadávok, ako aj zahraničné práce zamerané na finančný manažment a cash flow. Využili sme metódu analýzy, prostredníctvom ktorej boli získané informácie o riadení pohľadávok rozdelené do tematických celkov, ktoré predstavujú etapy riadenia pohľadávok – preventívnu etapu, monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok a sledovanie pohľadávok po lehote splatnosti. Na uvedenú teoretickú časť nadväzuje analýza vzťahu medzi riadením pohľadávok a cash flow vo vybraných podnikoch.

Praktická časť bakalárskej práce vychádzala z analýzy údajov dvoch malých podnikov. Zdroje informácií predstavovali účtovné závierky a doplňujúce interné dokumenty podnikov. V práci počítame obrat pohľadávok, ukazovatele likvidity a čistý pracovný kapitál, rýchly test, Altmanov model Z-skóre, index bonity, dobu obratu a index efektívnosti inkasa, ktoré nám umožnili hodnotiť finančnú stabilitu podnikov a vzťah medzi

riadením pohľadávok a optimalizáciou väzby cash flow. Vzťahy pre výpočet sú uvedené v kapitole 1.

Na doplnenie kvantitatívnej analýzy bol realizovaný aj kvalitatívny výskum formou rozhovorov so zodpovednými pracovníkmi z oblasti ekonomiky a účtovníctva, na získanie cenných poznatkov o jednotlivých aspektoch systému riadenia pohľadávok, ako aj konkrétne problémy a riešenia využívané v praxi. Pri analýze týchto údajov sme použili metódy indukcie, komparácie a dedukcie. Indukciou sme na základe konkrétnych príkladov z praxe získavali všeobecné závery o prístupe podnikov k riadeniu pohľadávok. Komparácia nám umožnila porovnať rôzne prístupy medzi vybranými podnikmi a vyhodnotiť ich dopad. Dedukciou sme následne formulovali odporúčania, ktoré môžu prispieť k zlepšeniu procesov riadenia pohľadávok v oboch podnikoch.

Na spracovanie a vizualizáciu získaných údajov sme využili deskriptívnu štatistiku, najmä vo forme tabuliek, ktoré poskytovali prehľadné zobrazenie vývoja sledovaných ukazovateľov a umožnili porovnanie medzi jednotlivými podnikmi.

4 Výsledky práce

V tejto časti bakalárskej práce sa budeme venovať analýze riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch, ktoré je rozdelené do troch etáp: preventívna etapa, monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok a pohľadávky po lehote splatnosti. Tieto etapy sú kľúčové pre pochopenie riadenia pohľadávok a jeho dopadu na finančnú situáciu podniku, najmä v kontexte cash flow. Ďalej sa v práci venujeme vzťahu medzi pohľadávkami a cash flow, pričom sa zameriavame na silné a slabé stránky riadenia pohľadávok. Analýza vychádza z interných údajov podnikov za posledných 5 období, t. j. 2019, 2020, 2021, 2022 a 2023, predovšetkým z účtovných výkazov, konkrétne zo súvahy a výkazu ziskov a strát.

4.1 Riadenie pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.

Správne riadenie pohľadávok je kľúčovým faktorom pre finančnú stabilitu podniku. Nejde len o to, komu predá podnik tovar alebo službu, ale aj o to, či a kedy za ne dostane zaplatené. Ako nástroj na evidenciu a účtovanie pohľadávok firma používa systém Omega, kde má prehľad o všetkých faktúrach a ich splatnosti. Pre optimálne riadenie pohľadávok firma využíva proces riadenia pohľadávok. V rámci jednotlivých etáp riadenia pohľadávok spoločnosť Záhrada, s. r. o. používa nasledujúce kroky ktoré budú vysvetlene v jednotlivých podkapitolách.

1. Prijatie a preverenie objednávky
2. Rozhodnutie o akceptovaní objednávky
3. Vyžiadanie potrebnej dokumentácie
4. Vypracovanie rozpočtu
5. Stanovenie platobných a dodacích podmienok
6. Realizácia objednávky
7. Kontrola a vypracovanie súpisu vykonaných prác
8. Fakturácia
9. Monitorovanie splatnosti pohľadávok
10. Telefonické upozornenie na omeškanú platbu
11. Príkaz na odoslanie upomienky
12. Napísanie a zaslanie 1. upomienky
13. Evidencia a archivácia pohľadávok

4.1.1 Preventívna etapa riadenia pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.

V rámci riadenia pohľadávok v spoločnosti Záhrada, s. r. o. sa zameriavame na preventívne opatrenia, ktoré spoločnosti pomáhajú minimalizovať riziko vzniku pohľadávok po lehote splatnosti. Táto fáza je kľúčová, pretože správne nastavené procesy môžu spoločnosti ušetriť značné finančné prostriedky a predísť komplikovanému vymáhaniu pohľadávok.

V tejto podkapitole sa budeme venovať preventívnemu riadeniu pohľadávok. Zameriame sa na to, ako firma pristupuje k zákazníkom ešte pred tým, než im dodá tovar. Konkrétne pôjde o získavanie informácií o zákazníkoch a preverovanie ich bonity, následné spracovávanie týchto údajov a nakoniec aj o to, ako si firma zabezpečuje svoje pohľadávky, aby predišla problémom s neplatením.

4.1.1.1 Získavanie informácií o zákazníkoch a preverovanie ich bonity v podniku Záhrada, s. r. o.

Firma pri získavaní zákazníkov využíva viaceré zdroje informácií, medzi interné zdroje patrí napríklad spätná väzba od zamestnancov, ktorí sú v kontakte so zákazníkmi, alebo skúsenosti z predchádzajúcich obchodných vzťahov. Z externých zdrojov najčastejšie využíva obchodný a živnostenský register, kde si overuje, či firma skutočne existuje. Okrem toho sleduje aj rôzne registre dlžníkov, aby zistila, ako si daný subjekt plní svoje záväzky. Veľkým prínosom je aj nástroj Finstat, kde firma sleduje napríklad obrat, zisk, zadlženosť, platobnú morálku, a či náhodou firma neprešla konkurzom alebo reštrukturalizáciou. Dôležité sú aj referencie od iných obchodných partnerov, ktoré pomáhajú získať celkový obraz o spoľahlivosti budúceho zákazníka. Na základe týchto informácií vyhodnotí, či ide o stabilného obchodného partnera.

4.1.1.2 Spracovávanie informácií o zákazníkoch v podniku Záhrada, s. r. o.

V podniku Záhrada, s. r. o., je spracovanie informácií o zákazníkoch kľúčovým nástrojom na hodnotenie ich finančnej stability a spoľahlivosti. Firma využíva viacero analytických metód, ako sú Altmanov model Z-skóre, index bonity a rýchly test. Na základe týchto ukazovateľov sú obchodní partneri zaradovaní do bonitných skupín podľa úrovne rizika. Takáto analýza pomáha podniku nastaviť vhodné platobné a obchodné podmienky a zároveň znižovať riziko vzniku problematických pohľadávok. Cieľom je čo najpresnejšie

posúdiť finančnú situáciu odberateľov a ich schopnosť plniť si záväzky. Pri výpočtoch vychádzame z tabuľky 3.

Tieto ukazovatele umožňujú objektívne hodnotenie finančnej stability každého odberateľa a ich rozdelenie do bonitných skupín podľa úrovne rizika. Pri hodnotení bonity odberateľov boli analyzované ich vstupné finančné ukazovatele ako napríklad aktíva, cash flow, tržby, zisk, vlastný a cudzí kapitál, zásoby či záväzky. Na základe týchto údajov sme vypočítali hodnoty jednotlivých modelov.

Tabuľka 3 Vstupné finančné údaje podniku Záhrada, s. r. o.

Položka	Odberatelia							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Aktíva - Majetok	26877,-	140316,-	1331418,-	15193,-	475453,-	214055,-	73223,-	12557,-
Obežný majetok	15412,-	85919,-	950744,-	11317,-	310818,-	172400,-	52032,-	8260,-
Čistý pracovný kapitál	5286,-	17222,-	241883,-	6950,-	72336,-	53302,-	7156,-	5286,-
CF	2757,-	13087,-	392939,-	5212,-	59221,-	11878,-	1193,-	7601,-
Nerozdelený zisk	9311,-	12734,-	621145,-	9056,-	124607,-	41165,-	6985,-	3727,-
Tržby	96025,-	191773,-	1656481,-	72199,-	515432,-	309823,-	101284,-	34599,-
Výnosy	102741,-	202715,-	178566,-	75893,-	572011,-	354959,-	103802,-	30564,-
EBIT	1634,-	5321,-	287693,-	2078,-	13001,-	19224,-	2644,-	756,-
Čistý zisk (EBT)	2976,-	7273,-	301116,-	2891,-	16333,-	23719,-	3715,-	1301,-
Vlastný kapitál	10713,-	46514,-	1172818,-	11557,-	126576,-	89566,-	25371,-	3287,-
Cudzí kapitál	21814,-	122692,-	189604,-	4155,-	330724,-	377205,-	68113,-	5200,-
Zásoby	3355,-	20114,-	99593,-	1834,-	60883,-	47783,-	11292,-	2019,-
Nákladové úroky	978,-	18916,-	3221,-	901,-	4091,-	28123,-	10991,-	604,-
Krátkodobé záväzky	17462,-	81600,-	178517,-	1992,-	241461,-	150021,-	40056,-	6223,-
Finančný majetok	5367,-	31719,-	186333,-	3046,-	4892,-	53263,-	15703,-	3171,-

Zdroj: Interné podklady podniku

Po pridelení bodov v tabuľke 4 k jednotlivým výsledkom rýchleho testu sme získali hodnotenie jednotlivých odberateľov, kde platí, že čím menší počet bodov odberateľ dosiahne, tým je situácia v podniku a jeho budúcnosť lepšia. Odberateľ C a D získali hodnotenie "výborný", odberateľ A, B, E a H "dobrý" a hodnotenie zlý získal odberateľ F a G.

Tabuľka 4 Rýchly test podniku Záhrada, s. r. o.

Ukazovateľ	Odberatelia							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Kvóta vlastného kapitálu (%)	39,86	33,15	88,09	76,07	26,62	41,84	34,65	26,18
Doba splácania dlhov z CF (roky)	7,91	9,38	0,48	0,80	5,58	31,76	57,09	0,68
CF v % tržieb (%)	2,87	6,82	23,72	7,22	11,49	3,83	1,18	21,97
Rentabilita aktív ROA (%)	11,07	5,18	22,62	19,03	3,44	11,08	5,07	10,36
Pridelenie bodov								
Kvóta vlastného kapitálu	1	1	1	1	2	1	1	2
Doba splácania dlhov z CF	3	3	1	1	3	5	5	1
CF v % tržieb	4	3	1	3	1	4	4	1
ROA	3	4	1	1	4	3	4	3

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 5 Altmanov model Z-skóre podniku Záhrada, s. r. o.

Ukazovateľ	Označ.	Odberatelia							
		A	B	C	D	E	F	G	H
Čistý pracovný kapitál/ majetok	x1	0,197	0,123	0,182	0,457	0,152	0,249	0,098	0,421
Nerozdelené zisky/majetok	x2	0,346	0,091	0,467	0,596	0,262	0,192	0,095	0,297
EBIT/majetok	x3	0,061	0,038	0,216	0,137	0,027	0,090	0,036	0,060
Vlastný kapitál/cudzí kapitál	x4	0,491	0,379	6,186	2,781	0,383	0,418	0,372	0,632
Tržby/majetok	x5	3,572	1,367	1,244	4,752	1,084	1,447	1,383	2,755
$Z = 0,717.x1 + 0,847.x2 + 3,107.x3 + 0,420.x4 + 0,998.x5$	Z	4,395	1,807	5,037	7,169	1,657	2,240	1,799	3,755
Výsledok	Situácia	veľmi dobrá	šedá zóna	veľmi dobrá	veľmi dobrá	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	veľmi dobrá

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Na základe výpočtu v tabuľke 5 podľa Altmanovej diskriminačnej analýzy sme vypočítali hodnotu Z-skóre u jednotlivých odberateľov od 1,657 do 7,169. Podľa uvedených výsledkov boli vybraní odberatelia rozdelení do dvoch kategórií. Finančná situácia odberateľov A, C, D je v súčasnosti i v budúcnosti veľmi dobrá. V šedej zóne nevyhranených výsledkov sa nachádzajú odberatelia B, E, F a G. U žiadneho z vybraných odberateľov nie je finančná situácia zlá, prípadne u žiadneho nehrozí bankrot.

Tabuľka 6 Index bonity podniku Záhrada, s. r. o.

Ukazovateľ	Označ.	Odberatelia							
		A	B	C	D	E	F	G	H
CF/cudzí kapitál	x1	0,126	0,107	2,072	1,254	0,179	0,031	0,018	1,462
Celkový kapitál/cudzí kapitál	x2	1,491	1,379	7,186	3,781	1,383	1,237	1,372	1,632
EBT/majetok	x3	0,111	0,052	0,226	0,190	0,034	0,111	0,051	0,104
EBT/výnosy z výroby	x4	0,029	0,036	1,686	0,038	0,029	0,067	0,036	0,043
Zásoby/výnosy výroby	z x5	0,033	0,099	0,558	0,024	0,106	0,135	0,109	0,066
Výnosy výroby/majetok	z x6	3,823	1,445	0,134	4,995	1,203	1,418	1,418	2,434
$1,5.x1 + 0,08.x2 + 10.x3 + 5.x4 + 0,3.x5 + 0,1.x6$	B	1,955	1,145	14,554	4,780	1,016	1,773	1,001	3,842

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

U sledovaných dodávateľov sme na základe výpočtu indexu bonity v tabuľke 6 vyhodnotili, že odberateľ C, D a H patria na škále hodnotenia finančnej situácie do kategórie "extrémne dobrá", čo predstavuje finančnú stabilitu podniku. Odberateľov A, B, E, F a G radíme do kategórie "dobrá". Pozitívnym výsledkom je, že ani jeden z odberateľov nemal finančnú situáciu hodnotenú ako "zlú" alebo horšie. Najslabšie hodnotenou firmou je odberateľ G s indexom bonity 1,001 čo je hraničnou hodnotou medzi "dobrou" finančnou situáciou a "šedou zónou", čo naznačuje, že podnik má určité problémy a môže mať problémy s úhradou svojich záväzkov. Po získaní všetkých informácií o bonite odberateľov sme ich rozdelili do troch bonitných skupín, ktoré znázorňuje tabuľka 7.

I. bonitná skupina zahŕňa odberateľov s nízkym rizikom. Ide o finančne stabilné podniky s vysokou likviditou a výbornou platobnou disciplínou. Títo partneri predstavujú pre podnik minimálne riziko a zvyčajne platia načas alebo dokonca v predstihu. Vzhľadom na ich bonitu nie je potrebné uplatňovať zabezpečovacie mechanizmy, pričom môžu využívať výhodnejšie obchodné podmienky, ako je dlhšia splatnosť faktúr. Do tejto skupiny boli zaradení odberatelia B, C, D a H.

II. bonitná skupina pozostáva z odberateľov so stredným rizikom. Tieto podniky sú síce relatívne spoľahlivé, no ich likvidita je slabšia a môže dochádzať k občasnému

omeškaniu platieb. Podnik by preto mal spoluprácu s nimi starostlivo monitorovať, nastaviť jasne definované obchodné podmienky a zvážiť preventívne opatrenia ako kratšie splatnosti faktúr (14–30 dní) alebo zálohové platby pri väčších objednávkach. Do tejto skupiny patria odberatelia A a E.

III. bonitná skupina zahŕňa odberateľov s vysokou mierou rizika. Tieto firmy sa vyznačujú slabou likviditou, zvýšenou zadlženosťou a častými problémami s platobnou disciplínou. Faktúry sú často uhrádzané oneskorene alebo až po opakovaných upomienkach. Pri obchodovaní s týmito partnermi je nevyhnutné využívať prísne zabezpečovacie opatrenia, ako sú zálohové platby, skrátené splatnosti (7–14 dní), ručenie alebo záložné právo. Medzi týchto odberateľov patria F a G.

IV. bonitná skupina predstavuje najvyššie riziko a zahŕňa podniky v exekúcii, insolvencii alebo likvidácii. Tieto subjekty sa často vyznačujú chronickým nehradením záväzkov, absenciou likvidity a minimálnou ekonomickou činnosťou. Spolupráca s nimi sa neodporúča a ak je nevyhnutná, mala by prebiehať výlučne formou platby vopred a s vysokým stupňom zabezpečenia pohľadávok. V analyzovanej vzorke sa však takýto odberateľ nevyskytol.

Tabuľka 7 Zaradenie odberateľov do bonitných skupín podniku Záhrada, s. r. o.

Ukazovateľ	Označenie	Odberatelia							
		A	B	C	D	E	F	G	H
Rýchly test	podnik	dobrý	dobrý	výborný	výborný	dobrý	zlý	zlý	dobrý
Altmanov model Z-skóre	situácia	veľmi dobrá	šedá zóna	veľmi dobrá	veľmi dobrá	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	veľmi dobrá
Index bonity	situácia	dobrá	dobrá	extrémne dobrá	extrémne dobrá	dobrá	dobrá	dobrá	extrémne dobrá
Bonitná skupina		II.skupina	I.skupina	I.skupina	I.skupina	II.skupina	III.skupina	III.skupina	I.skupina

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

4.1.1.3 Stanovenie platobných podmienok v podniku Záhrada, s. r. o.

Pri každom obchodnom vzťahu spoločnosť Záhrada, s. r. o. určuje platobné podmienky individuálne, pričom zohľadňuje predovšetkým bonitu odberateľa. Na základe vyhodnotenia finančnej stability zákazníka sa rozhoduje o poskytnutí obchodného úveru,

dlžke splatnosti faktúr a výške úverového limitu. Zákazky podnik získava priamo, zákazník osloví podnik so svojou požiadavkou. Po prijatí dopytu podnik vykoná analýzu potrieb zákazníka a preverí možnosti realizácie objednávky. Následne prebiehajú rokovania s riaditeľom o podmienkach spolupráce, cenách, dodacích lehotách a platobných podmienkach. Spoľahlivým a bonitným zákazníkom spoločnosť ponúka platbu na faktúru so splatnosťou napríklad 14 alebo 30 dní. Naopak, pri rizikových alebo nových zákazníkoch je zvyčajne požadovaná platba vopred, prípadne zálohová faktúra. Okrem toho má každý zákazník pridelený maximálny úverový limit, čím sa predchádza nahromadeniu nezaplatených faktúr a nadmernému úverovaniu.

Spoločnosť tiež využíva flexibilné formy platobných podmienok, ktoré majú podporiť včasnú úhradu. Medzi ne patrí napríklad možnosť dohody o splátkach pri vyšších objemoch fakturácie alebo individuálne upravené splatnosti na základe histórie spolupráce. Cieľom je vytvoriť vyvážený prístup, ktorý zohľadňuje riziká aj potreby obchodných partnerov.

Pri spolupráci s verejnými inštitúciami, ako sú mestá a obce, je bežná dlhšia splatnosť faktúr vzhľadom na administratívne procesy a pravidlá verejného obstarávania. Firma neposkytuje rabaty, nezavádza úverové limity a nevyužíva ani zľavy za skorú úhradu, pričom platobné podmienky sa nastavujú individuálne na základe dohody s konkrétnym obchodným partnerom.

4.1.1.4 Zabezpečenie pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.

Každý obchodný vzťah v spoločnosti Záhrada, s. r. o. je podložený rámcovou kúpnu zmluvou alebo objednávkou, ktorá obsahuje základné podmienky spolupráce vrátane spôsobu dodania, lehôt splatnosti a riešenia omeškaných platieb. Týmto sa obchodný prípad v spoločnosti Záhrada, s. r. o. oficiálne začína. Zmluva slúži ako dôležitý nástroj ochrany pohľadávok, pričom pri rizikových zákazníkoch môžu byť do zmluvy zahrnuté aj zálohové platby, platba vopred alebo skrátená splatnosť faktúr. V zmluve sa presne špecifikujú podmienky dodania tovaru, pričom štandardne sa využíva dodacie pravidlo DAP (Delivered at Place), teda dodanie až k zákazníkovi. Po uzavretí dohody podnik zabezpečí internú organizáciu výroby alebo dodávky služby a začne s realizáciou zákazky.

4.1.2 Monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.

Monitorovanie pohľadávok v spoločnosti Záhrada, s. r. o. zahŕňa viaceré činnosti, ktorých cieľom je zabezpečiť prehľad o aktuálnom stave pohľadávok a efektívne riadenie rizík spojených s ich vymáhaním. Táto oblasť je dôležitou súčasťou finančného riadenia podniku, pretože oneskorené alebo nesplatené faktúry môžu negatívne ovplyvniť cash flow a celkovú finančnú stabilitu. Na základe údajov z účtovného systému Omega sa stanovujú úverové limity a sleduje sa ich dodržiavanie. Súčasťou procesu je aj overenie dôveryhodnosti zákazníkov ešte pred začatím spolupráce, čo pomáha minimalizovať riziko nevymožiteľných pohľadávok.

V spoločnosti sa taktiež sleduje veková štruktúra pohľadávok, kde sú pohľadávky rozdelené podľa dĺžky omeškania. Tento prehľad pomáha rýchlo identifikovať pohľadávky, ktoré si vyžadujú okamžité riešenie. Naopak, ukazovatele ako priemerná doba inkasa alebo produktivita pohľadávok sa zatiaľ systematicky nevyhodnocujú, čo predstavuje priestor na zlepšenie v oblasti finančného hodnotenia.

Za riadenie pohľadávok zodpovedá ekonómka firmy, ktorá pri omeškaní komunikuje so zákazníkmi, posieľa výzvy na úhradu a podľa potreby navrhuje splátkový kalendár alebo obmedzenie ďalších dodávok. Ekonómka zabezpečuje pravidelné sledovanie pohľadávok a podáva podklady, na základe ktorých riaditeľ prijíma rozhodnutia o opatreniach.

V rámci monitorovania a ošetrovania pohľadávok v spoločnosti Záhrada, s. r. o., sme analyzovali vývoj pohľadávok podľa jednotlivých odberateľov za roky 2019 až 2023. Sledujeme, že spoločnosť pravidelne vykonáva podrobnú evidenciu, čo jej pomáha znižovať finančné riziká a optimalizovať obchodné vzťahy.

Tabuľka 8 prezentuje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2019 dosiahli celkové pohľadávky 733 031,01 €, pričom najväčší odberateľ A tvoril 18,23 % z celkového objemu.

Tabuľka 9 prezentuje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2020 dosiahli celkové pohľadávky spoločnosti 1 241 582,50 €, čo predstavuje výrazný nárast oproti roku 2019, to znamená až 69,4 %. Najväčším odberateľom je spoločnosť A ako minulý rok, ktorej pohľadávky vzrástli na 227 023,20 €. Významný rast ako môžeme vidieť

v tabuľke bol zaznamenaný aj u odberateľa C a B. Podiel pohľadávok menších odberateľov klesol na 31,63 %, čo znamenalo efektívnejšie riadenie menších pohľadávok.

Tabuľka 8 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2019

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2019			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	A	133 652,03 €	18,23 %
2.	B	74 889,75 €	10,22 %
3.	C	48 418,33 €	6,61 %
4.	D	31 939,51 €	4,36 %
5.	E	30 170,21 €	4,12 %
6.	F	25 803,00 €	3,52 %
7.	G	24 978,71 €	3,41 %
Ostatní			49,54 %
SPOLU		733 031,01 €	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 9 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2020

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2020			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	A	227 023,20 €	18,28 %
2.	C	184 581,76 €	14,87 %
3.	B	138 018,70 €	11,12 %
4.	E	112 555,28 €	9,07 %
5.	F	53 416,56 €	4,30 %
6.	G	45 981,83 €	3,70 %
7.	D	45 568,76 €	3,67 %
8.	H	41 753,66 €	3,36 %
Ostatní			31,63 %
SPOLU		1 241 582,50 €	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 10 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2021

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2021			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	C	211 386,48 €	22,18 %
2.	B	184 855,76 €	19,40 %
3.	A	56 908,85 €	5,97 %
4.	H	35 959,86 €	3,77 %
5.	D	29 459,34 €	3,09 %
6.	E	- €	0,00 %
Ostatní			45,58 %
SPOLU		952 975,19 €	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 11 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2022

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2022			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	I	180 251,00 €	22,24 %
2.	C	141 755,21 €	17,49 %
3.	B	104 771,00 €	12,93 %
4.	A	671 81,06 €	8,29 %
5.	H	189 48,52 €	2,34 %
6.	D	177 16,48 €	2,19 %
Ostatní			34,53 %
SPOLU		810 501,02 €	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 10 prezentuje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2021 pohľadávky klesli na 952 975,19 €, najväčším odberateľom sa stal subjekt C. Pozorovali sme ukončenie spolupráce s odberateľom E, ktorý v predchádzajúcich rokoch patril medzi významných partnerov.

Tabuľka 11 prezentuje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2022 spoločnosť evidovala celkové pohľadávky vo výške 810 501,02 €. Prvých šesť odberateľov spolu predstavovalo 65,48 % celkových pohľadávok. Najvyšší podiel na pohľadávkach mal odberateľ I, ktorý mal pohľadávky vo výške 180 251 €.

Tabuľka 12 prezentuje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2023 dosiahli pohľadávky hodnotu 770 054,99 €. Zaznamenali sme, že pohľadávky sa rozdelili medzi viacerých odberateľov, čo znamená, že firma nie je závislá len od niekoľkých veľkých zákazníkov. Najväčší podiel mal opäť odberateľ C, nasledovaný odberateľmi J a K.

Tabuľka 12 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2023

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2023			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	C	129206,48 €	16,78 %
2.	J	88051,12 €	11,43 %
3.	K	75060,76 €	9,75 %
4.	A	54795,62 €	7,12 %
5.	L	46800,00 €	6,08 %
6.	B	32593,36 €	4,23 %
7.	M	24612,60 €	3,20 %
8.	D	23298,21 €	3,03 %
9.	N	20612,89 €	2,68 %
10.	H	19838,84 €	2,58 %
Ostatní			33,14 %
SPOLU		770 054,99 €	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

V spoločnosti majú zavedenú analýzu odberateľov podľa segmentu, ktorá umožňuje podnikom rozpoznať a klasifikovať zákazníkov, ako uvádzame v tabuľke 13. Na základe analýzy rozdelenia odberateľov podľa segmentu v období rokov 2019 až 2023 pozorujeme významný trend v zmene štruktúry odberateľov. V roku 2019 tvorili maloobchodní odberatelia len 1 % celkového objemu a v roku 2023 ich podiel vzrástol na 11 %. Tento nárast môžeme zhodnotiť ako posun v preferenciách spoločnosti smerom k

maloobchodnému segmentu. Na druhej strane, podiel veľkoobchodných odberateľov zaznamenal pokles z 99 % na 89 %, čo naznačuje postupné znižovanie podielu tohto segmentu na celkových tržbách spoločnosti. Maloobchodní odberatelia predstavujú vyššie riziko z pohľadu platobnej disciplíny, pretože sú viac náchylní k oneskoreným platbám, čo môže ovplyvniť likviditu a finančnú stabilitu podniku. Naopak, veľkoobchodní odberatelia ponúkajú výhodu dlhodobých obchodných vzťahov a individuálne nastavených platobných podmienok, čo prispieva k nižšiemu riziku oneskorených platieb.

Tabuľka 13 Odberatelia podniku Záhrada, s. r. o. podľa segmentu

Rozdelenie odberateľov podľa segmentu					
	2019	2020	2021	2022	2023
MO	1%	2%	4%	9%	11%
VO	99%	98%	96%	91%	89%

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

4.1.2.1 Sledovanie objemu pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o.

Spoločnosť Záhrada, s. r. o. systematicky sleduje objem pohľadávok s cieľom udržať prehľad o aktuálnom stave nezaplatených faktúr a identifikovať prípadné riziká spojené s omeškanými platbami. Priebežné sledovanie umožňuje podniku včas reagovať a zabezpečiť plynulý tok finančných prostriedkov.

Pohľadávky sú v podniku rozdelené podľa výšky obratu jednotlivých zákazníkov, ako uvádzame v podkapitole 4.1.2, pričom najväčšia pozornosť sa venuje tým, ktorí dosahujú najvyšší objem objednávok. Zákazníci s nižším obratom sú tiež sledovaní, no s menšou intenzitou, pokiaľ sa u nich nevyskytnú opakované oneskorenia v platbách.

Dôležitým kritériom je aj členenie zákazníkov na veľkoobchod a maloobchod, ktoré sledujeme v tabuľke 13. Spoločnosť vníma odlišnosti medzi týmito segmentmi z hľadiska platobnej disciplíny, objemu objednávok a výšky jednotlivých faktúr. Pri veľkoobchodných partneroch sa pohľadávky často týkajú väčších súm a dlhších splatností, čo si vyžaduje dôkladnejšie sledovanie. Maloobchodní odberatelia majú zvyčajne menšie objednávky s kratšou lehotou splatnosti, no ak sa oneskorujú, firma situáciu individuálne vyhodnocuje.

Takto nastavený systém umožňuje efektívnejšie rozlišovanie rizík podľa obchodného modelu zákazníkov a prispieva k lepšiemu rozhodovaniu pri nastavovaní platobných podmienok a ďalšej spolupráce.

4.1.2.2 Sledovanie pohľadávok podľa splatnosti v podniku Záhrada, s. r. o.

V tejto podkapitole sa venujeme pohľadávkam z pohľadu ich lehoty splatnosti. Pre spoločnosť Záhrada, s. r. o. je dôležité sledovať, aký objem finančných prostriedkov má aktuálne viazaný v neuhradených faktúrach, pretože to priamo ovplyvňuje jej cash flow.

Z analýzy údajov v tabuľke 14 za obdobie rokov 2020 až 2023 vyplýva, že spoločnosť postupne zlepšovala kontrolu nad svojimi pohľadávkami. Najvyšší podiel pohľadávok po lehote splatnosti sa počas celého sledovaného obdobia nachádzal v kategórii omeškania do 30 dní. To naznačuje, že väčšina zákazníkov síce neplatí úplne načas, no svoje záväzky si aj napriek tomu dokáže uhradiť pomerne rýchlo.

V roku 2021 došlo k výraznému nárastu objemu pohľadávok po splatnosti, čo pravdepodobne súviselo s nepriaznivými vonkajšími vplyvmi, ako bola pandémia COVID-19, ekonomické výkyvy a zhoršená platobná disciplína odberateľov. Od roku 2022 však môžeme pozorovať pozitívny trend, podnik sa postupne zbavoval dlhodobých pohľadávok, t. j. nad 91 dní a zároveň si udržiaval stabilnú úroveň krátkodobých oneskorení. Tento vývoj poukazuje na zlepšenie interných procesov a zavedenie účinnejších opatrení pri riadení pohľadávok.

V roku 2023 sa podarilo takmer úplne eliminovať pohľadávky po splatnosti nad 180 dní. Tento výsledok mal pozitívny vplyv na cash flow spoločnosti, znížil riziko vzniku nedobytných pohľadávok a prispel k celkovej finančnej stabilite podniku.

Tabuľka 14 Pohľadávky po splatnosti podniku Záhrada, s. r. o.

Pohľadávky po lehote splatnosti	Suma celkom				% podiel				Počet faktúr			
Rok	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1 - 30 dní	172780,72	281731,66	305951,02	207284,9	76,14	22,69	91,35	95,68	270	313	209	218
31 - 60 dní	13382	35982,87	25486,93	4213,18	5,92	2,9	7,61	1,94	26	19	22	12
61 - 90 dní	2919,09	33266,07	3336,93	5010,46	1,29	2,68	1	2,31	3	12	6	4
91 - 180 dní	34050,28	20960,2	0	129	15,06	1,69	0	0,06	8	5	0	2
181 - 365	3026,21	491,77	82,92	0	1,34	0,04	0,02	0	4	2	1	0
viac ako 365 dní	0	441,6	0	0	0	0,04	0		0	1	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

4.1.2.3 Vybrané finančné ukazovatele v podniku Záhrada, s. r. o.

Na základe zistených údajov budeme skúmať finančné ukazovatele podniku so zameraním na čistý pracovný kapitál (ČPK) a vývoj pohľadávok, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu pri hodnotení finančnej stability. Čistý pracovný kapitál je v oblasti finančného riadenia veľmi dôležitý, meria podniku schopnosť financovať svoje krátkodobé záväzky. Ukazovateľ čistého pracovného kapitálu sa vypočíta ako rozdiel medzi obratnými aktívami a krátkodobými záväzkami. Negatívna hodnota ČPK znamená, že záväzky presahujú aktíva, čo značí problémy s likviditou a schopnosťou podniku uhradiť svoje krátkodobé záväzky.

Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim finančnú stabilitu podniku je aj vývoj pohľadávok. Ak rastie objem pohľadávok, signalizuje to problém s inkasom pohľadávok a oneskorenými platbami zo strany odberateľov, čo následne negatívne ovplyvňuje likviditu.

Tabuľka 15 Vývoj čistého pracovného kapitálu a krátkodobej finančnej stability podniku Záhrada, s. r. o.

Údaje zo súvahy	2019	2020	2021	2022	2023
Obežné aktíva	476 970 €	304 347 €	361 123 €	312 063 €	363 350 €
Krátkodobé záväzky	1 770 475 €	1 768 266 €	1 895 470 €	1 956 048 €	1 786 079 €
ČPK	-1 293 505 €	-1 463 919 €	-1 534 347 €	-1 643 985 €	-1 422 729 €

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

V tabuľke 16 sledujeme analýzu likvidity v podniku Záhrada, s. r. o.. Do úvahy sme brali údaje za posledných päť rokov z účtovných závierok. Ukazovatele slúžia na posúdenie finančnej stability a schopnosti podniku akým vie splácať svoje záväzky. Pri okamžitej likvidite sú odporúčané hodnoty v rozpätí od 0,2 do 0,6. Naš podnik dosahuje nižšie hodnoty. Zo zistených údajov vieme povedať, že podnik nemá k dispozícii skoro žiadne hotovostné prostriedky na krytie svojich krátkodobých záväzkov. Pohotovú likviditu nám naznačuje, že podnik nedokáže spravovať svoje krátkodobé pohľadávky a zásoby, čím sa približuje k riziku nesplácania svojich záväzkov. Pohotovú likviditu je ideálna ak výsledky dosahujú hodnoty nad 1. Pri bežnej likvidite sa ku finančnému majetku pridávajú aj krátkodobé uhradené pohľadávky. Odporúčané hodnoty sú v intervale od 1 do 1,5. Krátkodobé záväzky by nemali byť vyššie ako celková hodnota majetku a krátkodobých pohľadávok. Ani pri tomto stupni likvidity podnik nedosahuje požadované hodnoty. Bežná likvidita sa pohybuje medzi hodnotami 0,27 a 0,20. Najnižšiu hodnotu sme zaznamenali v roku 2022. Hodnoty, ktoré sme zistili ukazujú nedostatočnú likviditu podniku.

Tabuľka 16 Vývoj ukazovateľov likvidity podniku Záhrada, s. r. o.

	2019	2020	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohotovú likvidita	0,20	0,10	0,11	0,08	0,09
Bežná likvidita	0,27	0,17	0,19	0,16	0,20

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

4.1.2.4 Opravné položky k pohľadávkam v podniku Záhrada, s. r. o.

Spoločnosť Záhrada, s. r. o. využíva opravné položky ako nástroj na účtovnú korekciu pohľadávok, pri ktorých existuje riziko ich úplného alebo čiastočného nezaplatenia. Táto opravná položka znižuje hodnotu pohľadávky. V praxi sa tvorba opravných položiek v podniku realizuje veľmi zriedka, a to najmä na konci účtovného obdobia, spravidla k pohľadávkam jedného až dvoch odberateľov ročne. Takýto vývoj naznačuje, že väčšina pohľadávok je v spoločnosti uhrádzaná načas alebo s minimálnym omeškaním. Výnimočná tvorba opravných položiek nastáva, ak účtovná jednotka eviduje len malé riziko nezaplatenia pohľadávok, vďaka dobrej platobnej disciplíne zákazníkov a efektívnemu systému kontroly a vymáhania.

Tvorba opravných položiek je posudzovaná individuálne, pričom sa zohľadňuje výška pohľadávky, dĺžka omeškania, história platobnej disciplíny odberateľa a komunikácia so zákazníkom. V prípade, že je vymáhateľnosť pohľadávky nejasná alebo existujú dôvody na pochybnosti, je oprávnenosť tvorby opravnej položky konzultovaná s účtovníkom alebo daňovým poradcom. Tento konzervatívny prístup k opravám hodnoty pohľadávok poukazuje na zodpovedný prístup podniku k finančnému riadeniu. Zároveň to naznačuje, že spoločnosť sa prioritne zameriava na prevenciu vzniku rizikových pohľadávok, čím sa minimalizuje potreba následných účtovných zásahov formou opravných položiek.

Ako vyplýva z tabuľky 17, v rámci analýzy riadenia pohľadávok v podniku Záhrada, s. r. o. je dôležité sledovať aj vývoj opravných položiek k pohľadávkam, ktoré predstavujú účtovný nástroj na zohľadnenie rizika ich nedobytnosti. Na účte 547 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam, podnik Záhrada, s. r. o. v rokoch 2019 a 2020 neevidoval žiadne opravné položky, čo znamená absenciu rizikových pohľadávok alebo naznačuje skutočnosť, že účtovná jednotka opravné položky netvorila (aj keď ich možno tvoriť mala). Od roku 2021 však dochádza k postupnému nárastu – v roku 2021 boli opravné položky vo výške 326 eur, v roku 2022 stúpili na 489 eur a v roku 2023 dosiahli výšku 815 eur.

Tabuľka 17 Vývoj opravných položiek podniku Záhrada, s. r. o.

Vývoj opravných položiek					
Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Účet 547	0 €	0 €	326 €	489 €	815 €

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

4.1.3 Pohľadávky po lehote splatnosti v podniku Záhrada, s. r. o.

Na základe analýzy v podkapitole 4.1.2.2, spoločnosť Záhrada, s. r. o. aktívne eviduje pohľadávky podľa dĺžky omeškania. V tabuľke 14 sú pohľadávky rozdelené do kategórií podľa počtu dní po splatnosti: 1–30 dní, 31–60 dní, 61–90 dní, 91–180 dní, 181–365 dní a viac ako 365 dní. V roku 2021 bol zaznamenaný najvyšší objem pohľadávok v kategórii 61–90 dní (33 266,07 €), ako aj výrazný nárast pohľadávok v pásme 31–60 dní (35 982,87 €). Tento stav signalizoval zhoršenú platobnú disciplínu odberateľov, na ktorú podnik reagoval sprísnením platobných podmienok. Z hľadiska rizikovosti boli

najproblematickejšie roky 2020 a 2021, keď sa vyskytovali aj pohľadávky po splatnosti nad 180 dní (napr. v roku 2020 až 3 026,21 € a dokonca aj pohľadávky staršie ako 365 dní). V nasledujúcich rokoch však podnik túto kategóriu úspešne eliminoval.

Podnik Záhrada, s. r. o. pristupuje k pohľadávkam systematicky, jednotlivé prípady oneskorenia sú monitorované a vyhodnocované podľa ich dĺžky a opakovania. V prípade dlhodobého omeškania je zvolený individuálny prístup, ako je urgencia platby, osobné rokovania, splátkové kalendáre. Vďaka týmto opatreniam sa spoločnosti darí udržiavať vysokú úroveň inkasa pohľadávok a zabezpečovať tak plynulosť finančných tokov.

Ekonomka podniku po kontrole pohľadávok zisťuje stav pohľadávok, ak zistí, že pohľadávka nebola v dobe splatnosti uhradená, označí túto pohľadávku na zoznam dlžníkov, ktorým následne telefonuje. Ak aj po telefonáte nie je pohľadávka uhradená, zasiela upomienku. Ak nastáva situácia, kedy odberateľ, respektíve dlžník neuhradil v posledných týždňoch prvú upomienku, ekonomka je povinná zaslať druhú upomienku. Ak dlžník neuhradí ani druhú upomienku v stanovenej lehote, ekonomka musí podniknúť ďalšie kroky na jej vymoženie. Najskôr si dôkladne preverí všetky podklady k danej pohľadávke – faktúry, zmluvy, dodacie listy či e-mailovú komunikáciu s dlžníkom.

V spoločnosti Záhrada, s. r. o. k súdnemu vymáhaniu pohľadávok ani postúpeniu inkasnej agentúre nedochádza. Všetky prípady oneskorených platieb sa riešia mimosúdnou cestou, a to prostredníctvom individuálnej komunikácie s dlžníkom zo strany ekonomky a následného rozhodnutia riaditeľa. Doteraz nebol zaznamenaný prípad, ktorý by si vyžadoval prípravu podkladov na súdny spor alebo podanie návrhu na platobný rozkaz. Spoločnosť preferuje riešenie problémov formou osobných dohôd, splátkových kalendárov a flexibilného prístupu k odberateľom, čo sa ukazuje ako postačujúce.

4.1.4 Vzťah pohľadávok a cash flow v podniku Záhrada, s. r. o.

Na základe procesu skúmania pohľadávok podniku Záhrada, s. r. o. sme zistili, že riadenie pohľadávok zohráva kľúčovú úlohu v jeho finančnej stabilite. Analýza ukázala, že dlhé lehoty splatnosti faktúr a vysoký podiel omeškaných platieb negatívne ovplyvňujú cash flow skúmaného podniku Záhrada, s. r. o., čím sa zvyšuje riziko finančných problémov.

Zo skúmania podniku Záhrada, s. r. o. sme zistili ako si riadi pohľadávky, a tiež aj silné a slabé stránky riadenia pohľadávok v podniku.

Medzi silné stránky patrí:

- Prehľadný systém evidencie pohľadávok - podnik využíva účtovný systém OMEGA, ktorý umožňuje efektívne sledovanie splatnosti faktúr a identifikáciu problémových pohľadávok.
- Zmluvné zabezpečenie obchodných vzťahov - podnik pracuje s Rámcovými kúpnyimi zmluvami, ktoré jasne definujú obchodné podmienky, čím sa znižuje riziko sporov a nedodržania dohodnutých pravidiel.
- Zálohové platby pri rizikových zákazkách - pri nových alebo väčších objednávkach podnik vyžaduje zálohové platby, čo znižuje riziko neplatenia a zabezpečuje aspoň čiastočný prílev hotovosti.
- Flexibilný prístup k zákazníkom - podnik v prípade potreby ponúka splátkové kalendáre, čo môže zlepšiť vzťahy so zákazníkmi a zvýšiť pravdepodobnosť úhrady pohľadávok.

Medzi slabé stránky patrí:

- Nízka likvidita spôsobená oneskorenými platbami – vysoký počet pohľadávok po splatnosti spôsobuje problémy s cash flow, čím je ohrozené financovanie bežnej prevádzky podniku.
- Slabá vymožiteľnosť sankcií za oneskorené platby - podnik síce uplatňuje zmluvné pokuty, avšak v praxi ich účinnosť nie je dostatočná, najmä ak sa odberateľ dostane do platobnej neschopnosti.
- Dlhé splatnosti faktúr pri niektorých zákazníkoch - verejné inštitúcie a väčší odberatelia majú dohodnuté dlhšie splatnosti, čo negatívne ovplyvňuje tok hotovosti v podniku.

Správne riadenie pohľadávok zohráva kľúčovú úlohu pri zabezpečení plynulého toku peňazí v podniku. V prípade podniku Záhrada, s. r. o. sa však ukázalo, že časté oneskorené platby zákazníkov negatívne ovplyvňujú jeho cash flow. To znamená, že firme chýbajú finančné prostriedky na pokrytie bežných prevádzkových nákladov, čo vedie aj k problémom s likviditou. Ak podnik nemá dostatok hotovosti, musí hľadať iné riešenia, ako napríklad odkladať platby vlastným dodávateľom, využívať úvery alebo čerpať rezervy.

Vo firme Záhrada, s. r. o. nezostávajú prehľad cash flow, namiesto toho je cash flow monitorované osobitne prostredníctvom interného systému, ktorý sleduje príjmy a výdavky

v reálnom čase. Tento prístup umožňuje manažmentu okamžite reagovať na prípadné odchýlky, čo je mimoriadne dôležité pre udržanie likvidity a celkovej finančnej stability firmy.

4.2 Riadenie pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.

Riadenie pohľadávok v spoločnosti Plynostav, s. r. o., predstavuje systematický a premyslený proces, ktorého cieľom je zabrániť vzniku a hromadeniu neplatených faktúr. Na sledovanie a účtovanie pohľadávok využíva podnik účtovný softvér Pohoda, ktorý mu umožňuje mať prehľad o všetkých vystavených faktúrach a ich aktuálnom stave splatnosti. Na zabezpečenie efektívneho riadenia pohľadávok má firma zavedený vlastný postup, ktorý zahŕňa viacero krokov, ktoré budú vysvetlené v nasledujúcich podkapitolách.

1. Prijatie a registrácia objednávky
2. Schválenie objednávky zo strany vedenia
3. Dohodnutie technických a obchodných podmienok
4. Získanie potrebných dokumentov
5. Vypracovanie cenovej ponuky alebo kalkulácie
6. Potvrdenie objednávky a realizácia zákazky
7. Vykonanie prác
8. Interná kontrola výkonu
9. Vystavenie faktúry a jej zaúčtovanie
10. Monitorovanie splatnosti faktúry
11. Pokyn na odoslanie 1. upomienky
12. Druhá upomienka
13. Prípadné odovzdanie na vymáhanie
14. Evidencia a archivácia pohľadávok

4.2.1 Preventívna etapa riadenia pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.

V rámci riadenia pohľadávok v spoločnosti Plynostav, s. r. o. sa kladie dôraz na preventívne opatrenia, ktoré pomáhajú eliminovať riziko vzniku neuhradených pohľadávok. Práve včasné a dôkladné preverenie zákazníkov pred začiatkom spolupráce umožňuje firme predísť zložitým procesom vymáhania a zároveň si udržať zdravý cash flow. Táto fáza zahŕňa viacero krokov, ktoré majú zabezpečiť, že podnik bude spolupracovať s dôveryhodnými a spoľahlivými partnermi. V nasledujúcich podkapitolách sa zameriame na

jednotlivé oblasti preventívneho riadenia - od získavania a spracovania informácií o zákazníkoch až po nastavenie platobných podmienok a zabezpečenie pohľadávok.

4.2.1.1 Získavanie informácií o zákazníkoch a preverovanie ich bonity v podniku Plynostav, s. r. o.

Plynostav, s. r. o., sa ešte pred nadviazaním spolupráce snaží získať čo najviac informácií o svojich potenciálnych zákazníkoch. Dôraz kladie najmä na zhodnotenie ich finančnej situácie a celkovej spoľahlivosti, čím sa snaží predísť rizikám, ktoré by mohli vzniknúť pri neuhradených pohľadávkach alebo neseriózných klientoch. Na získavanie týchto informácií využíva firma rôzne zdroje. Z interného prostredia sú to najmä poznatky z predchádzajúcej spolupráce, odporúčania od zamestnancov, ktorí boli v kontakte so zákazníkom, alebo skúsenosti získané pri jednaní. Externé overenie zahŕňa napríklad kontrolu údajov o firme v obchodnom alebo živnostenskom registri. Okrem toho sa často pracuje s verejne dostupnými dátami z portálov ako Finstat alebo Register účtovných závierok, kde účtovná jednotka sleduje základné ekonomické ukazovatele.

4.2.1.2 Spracovávanie informácií o zákazníkoch v podniku Plynostav, s. r. o.

Po získaní základných informácií o potenciálnom zákazníkovi nasleduje ich dôsledné spracovanie. V spoločnosti Plynostav, s. r. o., sa tento proces nevykonáva pomocou špecializovaných externých nástrojov alebo databáz bonity. Namiesto toho firma využíva internú, praktickú metódu hodnotenia – SWOT analýzu.

SWOT analýza slúži na rýchle a efektívne posúdenie potenciálu a rizík spolupráce s novým klientom. Firma sa zameriava najmä na tieto aspekty:

- Silné stránky: pravidelné objednávky, stabilná história na trhu, solventnosť klienta.
- Slabé stránky: nedostatočné informácie o firme, slabá platobná disciplína alebo predchádzajúce problémy s úhradou.
- Príležitosti: možnosť dlhodobej spolupráce, vstup na nový trh, technické či prevádzkové rozšírenie portfólia.
- Hrozby: oneskorené platby, rizikové odvetvie, vplyv ekonomickej nestability.

Výsledky SWOT analýzy slúžia vedeniu firmy ako podklad pri rozhodovaní o ďalších krokoch. Ak analýza ukáže, že klient predstavuje vyššie riziko, firma môže navrhnúť úpravu podmienok spolupráce - napríklad požiadavku na platbu vopred, vystavenie zálohovej

faktúry alebo nastavenie nižšieho úverového limitu. Táto jednoduchá, no účinná forma analýzy pomáha spoločnosti Plynostav, s. r. o. predchádzať problémovým obchodom a sústrediť sa na spoluprácu s overenými a dôveryhodnými partnermi.

4.2.1.3 Stanovenie platobných podmienok v podniku Plynostav, s. r. o.

Na základe získaných informácií o zákazníkovi a výsledkov SWOT analýzy firma Plynostav, s. r. o., individuálne nastavuje platobné podmienky. Cieľom je vytvoriť také podmienky spolupráce, ktoré budú bezpečné pre firmu a zároveň akceptovateľné pre zákazníka.

Spoločnosť rozlišuje medzi spoľahlivými a rizikovými zákazníkmi:

- Spoľahlivým zákazníkom, ktorí majú dobrú platobnú históriu a preukázateľnú finančnú stabilitu, je obvykle ponúknutá štandardná lehota splatnosti faktúr – 14 alebo 30 dní.
- Rizikovým alebo novým klientom, u ktorých ešte nie je vybudovaná dôvera, firma navrhuje platbu vopred alebo požaduje vystavenie zálohovej faktúry pred začatím realizácie.

V prípade, že analýza poukáže na zvýšené riziko, napríklad z dôvodu krátkej histórie, nepravidelných objednávok alebo nestabilných výsledkov, podnik Plynostav, s. r. o. požaduje buď platbu vopred, čiastočnú zálohovú faktúru alebo nastavuje obchodný úver s obmedzeným limitom. Plynostav, s. r. o., si v niektorých prípadoch stanovuje aj interné úverové limity, ktoré určujú maximálnu výšku tovarov alebo služieb, ktoré môže zákazník odobrať bez okamžitej úhrady. Tieto limity sa môžu časom meniť v závislosti od správania zákazníka a objemu spolupráce.

Firma je flexibilná pri nastavovaní podmienok a v prípade väčších zakaziek umožňuje aj dohodu o splátkovom kalendári. Platobné podmienky sú vždy detailne zakotvené v zmluvnej dokumentácii. Každý dokument obsahuje aj ustanovenia o sankciách pri omeškaní platby, čím si spoločnosť chráni svoje pohľadávky už od začiatku spolupráce.

Týmto prístupom podnik Plynostav, s. r. o. zabezpečuje, že riziká spojené s neplatením sú minimalizované, a zároveň si zachováva korektný a profesionálny vzťah so svojimi klientmi.

4.2.1.4 Zabezpečenie pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.

Každý obchodný vzťah v spoločnosti Plynostav, s. r. o. je formalizovaný prostredníctvom zmluvy o dielo, ktorá upravuje podmienky realizácie konkrétneho diela alebo služby. V tejto zmluve sú jasne definované najmä predmet a rozsah diela, cena, spôsob a termín jeho odovzdania, ako aj práva a povinnosti oboch zmluvných strán. Zmluva ďalej obsahuje uvedenie spôsobu fakturácie, platobné podmienky a lehoty, a tiež ustanovenia týkajúce sa zodpovednosti za škodu alebo sankcií pri omeškaní platieb. Takto spracovaná dokumentácia pomáha firme chrániť svoje pohľadávky a zároveň slúži ako právny rámec pre riešenie prípadných sporov.

4.2.2 Monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.

Monitorovanie pohľadávok v spoločnosti Plynostav, s. r. o., predstavuje dôležitú súčasť finančného riadenia podniku. Jeho cieľom je zaistiť aktuálny prehľad o stave neuhradených faktúr a efektívne reagovať na prípadné omeškania. Včasné identifikovanie problémových pohľadávok pomáha udržiavať stabilný cash flow a chrániť firmu pred negatívnymi dopadmi spojenými s neplatením.

Základom celého procesu je vedenie evidencie v účtovnom softvéri Pohoda, ktorý automaticky zaznamenáva všetky vydané faktúry a sleduje ich splatnosť. Pohľadávky sú v systéme rozdelené podľa doby omeškania, čo umožňuje rýchlu identifikáciu najkritickejších prípadov. Softvér tiež poskytuje prehľad o celkových dlžných sumách a aktuálnom stave jednotlivých klientov.

Súčasťou riadenia je aj archivácia pohľadávok - všetky doklady týkajúce sa neuhradených faktúr sú uchovávané pre potreby interných kontrol alebo externých auditov.

Riadenie pohľadávok prebieha v úzkej súčinnosti medzi ekonómkou a konateľom spoločnosti. Ekonómka zodpovedá za sledovanie stavu pohľadávok, pripravuje prehľady a podklady, na základe ktorých vedenie prijíma rozhodnutia o ďalších krokoch.

V rámci sledovania a správy pohľadávok v spoločnosti Plynostav, s. r. o. sme analyzovali vývoj pohľadávok podľa jednotlivých odberateľov v období rokov 2019 až 2023. Z výsledkov vyplýva, že podnik si vedie systematickú evidenciu pohľadávok, čo mu

umožňuje lepšie kontrolovať finančné riziká a efektívnejšie riadiť obchodné vzťahy so svojimi partnermi.

Tabuľka 18 sleduje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v rámci analýzy štruktúry pohľadávok za rok 2019 dosiahli celkové pohľadávky spoločnosti hodnotu 1 566 738 €. Najväčším odberateľom bol subjekt A, ktorý sa podieľal na celkovom objeme až 17,90 %, nasledovaný odberateľmi B a C. Menší odberatelia predstavovali až 20,94 % všetkých pohľadávok, čo poukazuje na vyššiu diverzifikáciu portfólia, ale aj na riziko nesystematickej evidencie a sledovania menších pohľadávok.

Tabuľka 18 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2019

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2019			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
11.	A	280 345,50 €	17,90 %
12.	B	250 876,25 €	16,03 %
13.	C	200 452,75 €	12,80 %
14.	D	180 123,40 €	11,49 %
15.	E	150 987,80 €	9,64 %
16.	F	100 567,90 €	6,42 %
17.	G	90 432,60 €	5,78 %
Ostatní		315 129,40 €	20,94 %
SPOLU		1 566 738 €	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 19 sleduje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2020 došlo k poklesu celkového objemu pohľadávok na 1 399 578 €. Najväčší podiel na pohľadávkach si udržal odberateľ A, avšak relatívne významne narástol podiel odberateľa C na 15,05 %. Zníženie podielu menších odberateľov na 16,46 % môže znamenať zlepšenie v oblasti zmluvných podmienok a inkasa vo vzťahu k menším klientom.

Tabuľka 20 sleduje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2021 pohľadávky opäť narástli na hodnotu 1 576 565 €. Najvýraznejší odberateľ A sa podieľal na tomto objeme 19,07 %, čo bol najvyšší podiel v celom sledovanom období. Postupné zvyšovanie podielu najväčších odberateľov, ako sú A, B a C, ukazuje na koncentráciu

obchodných vzťahov a potenciálne vyššiu závislosť od týchto klientov. Na druhej strane, podiel ostatných menších odberateľov klesol pod 16 %.

Tabuľka 19 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2020

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2020			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	A	260 112,45 €	18,58 %
2.	B	240 367,80 €	17,17 %
3.	C	210 589,65 €	15,05 %
4.	D	160 234,10 €	11,44 %
5.	E	120 456,30 €	8,61 %
6.	F	100 123,75 €	7,16 %
7.	G	80 345,90 €	5,74 %
Ostatní		229 953,90 €	16,46 %
SPOLU		1 399 578,00 €	100,00 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 20 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2021

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2021			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	A	300 456,30 €	19,07 %
2.	B	270 234,10 €	17,13 %
3.	C	240 789,55 €	15,27 %
4.	D	180 112,80 €	11,41 %
5.	E	140 567,95 €	8,93 %
6.	F	110 345,70 €	6,99 %
7.	G	90 234,65 €	5,72 %
Ostatní		245 879,00 €	15,60 %
SPOLU		1 576 565,00 €	100,00 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 21 sleduje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2022 spoločnosť evidovala celkové pohľadávky vo výške 1 610 446 €, čo predstavuje mierny nárast oproti predchádzajúcemu roku. Podiel najväčšieho odberateľa A stúpol na 19,29 %,

čo opäť potvrdzuje dominanciu tohto obchodného partnera. Významný nárast podielu zaznamenali aj odberatelia B a C. Naopak, menší odberatelia sa na celkovom objeme podieľali len 13,01 %.

Tabuľka 21 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2022

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2022			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	A	310 789,55 €	19,29 %
2.	B	280 456,30 €	17,41 %
3.	C	250 123,75 €	15,53 %
4.	D	190 234,10 €	11,81 %
5.	E	150 678,90 €	9,36 %
6.	F	120 345,70 €	7,47 %
7.	G	100 234,65 €	6,23 %
Ostatní		209 429,05 €	13,01 %
SPOLU		1 610 446,00 €	100,00 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 22 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa výšky obratu za rok 2023

Rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu za rok 2023			
P. č.	Odberateľ	Výška pohľadávky	Podiel
1.	A	220 789,65 €	17,46 %
2.	B	200 456,30 €	15,83 %
3.	C	180 234,10 €	14,24 %
4.	D	160 123,75 €	12,64 %
5.	E	120 789,55 €	9,54 %
6.	F	100 456,30 €	7,94 %
7.	G	90 123,75 €	7,12 %
Ostatní		194 938,85 €	15,41 %
SPOLU		1 265 971,00 €	100,00 %

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Tabuľka 22 sleduje rozdelenie odberateľov podľa výšky obratu, v roku 2023 došlo k poklesu celkovej hodnoty pohľadávok na 1 265 971 €, čo je zníženie oproti roku 2022 o približne 21,4 %. Zníženie pohľadávok je výrazné najmä u kľúčových odberateľov - odberateľ A klesol na 17,46 %, B na 15,83 % a C na 14,24 %. Zaujímavý vývoj predstavuje opätovný mierny nárast podielu „Ostatných“ na 15,41 %.

Na základe rozdelenia odberateľov podľa segmentov za roky 2019 až 2023, ktoré sú znázornené v tabuľke 23, môžeme pozorovať menšie zmeny v obchodnej stratégii podniku. V roku 2019 predstavovali maloobchodní odberatelia 21 %, no v ďalších rokoch ich podiel postupne klesal, pričom najnižšiu hodnotu dosiahol v roku 2022. V roku 2023 však opäť mierne vzrástol na 15,4 %. Podiel veľkoobchodných odberateľov zostával počas sledovaného obdobia na vysokej úrovni. V roku 2019 predstavoval 95 % a v roku 2023 klesol na 84,6 %.

Tabuľka 23 Odberatelia podniku Plynostav, s. r. o. podľa segmentu

Rozdelenie odberateľov podľa segmentu					
	2019	2020	2021	2022	2023
MO	21%	16,5%	15,6%	13%	15,4%
VO	95%	92%	84,4%	85%	84,6%

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

4.2.2.1 Sledovanie objemu pohľadávok v podniku Plynostav, s. r. o.

Spoločnosť Plynostav, s. r. o. systematicky sleduje objem pohľadávok s cieľom udržať prehľad o aktuálnom stave nezaplatených faktúr a včas identifikovať rizikové situácie spojené s omeškanými platbami. Priebežné monitorovanie pohľadávok umožňuje firme lepšie plánovať finančné toky a minimalizovať negatívny dopad na likviditu.

Pohľadávky sú v spoločnosti rozdelené podľa výšky obratu jednotlivých zákazníkov, ako uvádzame v podkapitole 4.2.2, pričom osobitná pozornosť sa venuje tým, ktorí zabezpečujú najvyšší objem objednávok. Zákazníci s nižším obratom sú taktiež sledovaní, najmä ak sa u nich opakovane vyskytujú oneskorenia v úhradách.

Dôležitou súčasťou sledovania pohľadávok je aj členenie zákazníkov podľa obchodného segmentu. Spoločnosť rozlišuje medzi veľkoobchodnými (VO) a maloobchodnými (MO) partnermi, pričom každý segment má svoje špecifiká z hľadiska výšky fakturovaných súm, dĺžky splatnosti aj platobnej disciplíny ako uvádzame v podkapitole 4. 2. 2.

4.2.2.2 Sledovanie pohľadávok podľa splatnosti v podniku Plynostav, s. r. o.

V tejto podkapitole sa zameriavame na pohľadávky z pohľadu ich lehoty splatnosti. Pre spoločnosť Plynostav, s. r. o. je dôležité sledovať, aký objem finančných prostriedkov má viazaný v neuhradených faktúrach, pretože oneskorené platby priamo ovplyvňujú jej likviditu a schopnosť financovať bežnú prevádzku.

Tabuľka 24 Pohľadávky po splatnosti podniku Plynostav, s. r. o

Pohľadávky po lehote splatnosti	Suma celkom				% podiel				Počet faktúr			
	Rok	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022
1 - 30 dní	635940,77	514740,7	500000,47	520000,4	81,3	77	75,5	75,1	53	87	95	100
31 - 60 dní	122590,59	141999,69	150000,82	160000,9	15,7	21,2	22,7	23,1	28	24	26	25
61 - 90 dní	11597,91	109,24	200,68	150,27	1,5	0,02	0,03	0,02	12	4	3	2
91 - 180 dní	7299,87	5920,01	6000,92	5800,41	0,9	0,9	0,91	0,84	13	11	10	9
181 - 365	5086,54	5860,01	6001,33	6000,64	0,7	0,9	0,91	0,87	15	8	10	8
viac ako 365 dní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

Z analýzy údajov v tabuľke 24 za roky 2020 až 2023 vyplýva, že najväčší podiel pohľadávok po lehote splatnosti sa pravidelne nachádzal v kategórii 1 – 30 dní, čo naznačuje, že väčšina zákazníkov svoje záväzky síce neuhrádza v presne stanovenom termíne, no zároveň ich uhrádza s relatívne malým oneskorením. V rokoch 2021 až 2023 bol zaznamenaný mierny nárast podielu pohľadávok v kategórii 31 - 60 dní. Firma na tento trend reagovala dôslednejším sledovaním splatnosti a aktívnejšou komunikáciou so zákazníkmi. Pohľadávky v dlhších časových pásmach, t.j. nad 91 dní, sa vyskytovali len v minimálnom rozsahu, pričom ich celkový podiel nepresiahol 0,9 %. V kategórii viac ako 365 dní neboli

evidované žiadne pohľadávky, čo poukazuje na úspešnú elimináciu najrizikovejších prípadov a dôsledný prístup k ich správe.

4.2.2.3 Vybrané finančné ukazovatele v podniku Plynostav, s. r. o.

V tejto podkapitole sa zameriavame na vybrané finančné ukazovatele, ktoré priamo súvisia s riadením pohľadávok a ovplyvňujú finančnú stabilitu a cash flow podniku. Konkrétne ide o ukazovatele likvidity a dobu obratu pohľadávok, ktoré patria medzi dôležité nástroje finančného riadenia v rámci krátkodobého horizontu.

Cieľom tejto časti je analyzovať schopnosť podniku Plynostav, s. r. o. pokrývať svoje krátkodobé záväzky a zároveň zhodnotiť efektivitu inkasovania pohľadávok. Na základe vývoja týchto ukazovateľov bude možné posúdiť, ako podnik hospodári s dostupnými aktívami a aký vplyv má správa pohľadávok na jeho cash flow.

Z analyzovaných údajov v tabuľke 25 vyplýva, že spoločnosť Plynostav, s. r. o. v sledovanom období nedosahovala odporúčané hodnoty likvidity. Okamžitá likvidita bola počas rokov 2021 až 2023 prakticky nulová. Najvyššia hodnota 0,06 bola zaznamenaná v roku 2020, no od roku 2021 neprekročila hodnotu 0,01. Pohotovú likviditu sa v rokoch 2019 a 2020 pohybovala nad odporúčanou hodnotou, avšak od roku 2021 zaznamenala pokles. V roku 2022 dosiahla len 0,20 a v roku 2023 mierne vzrástla na 0,81. Bežná likvidita sa v roku 2021 dostala na úroveň 2,15, no následne klesla na 0,70 v roku 2022. V roku 2023 bola zaznamenaná hodnota 1,29. Najkritickejšia situácia nastala v roku 2022, kedy všetky tri ukazovatele dosiahli najnižšie hodnoty v rámci sledovaného obdobia.

Tabuľka 25 Vývoj ukazovateľov likvidity podniku Plynostav, s. r. o.

	2019	2020	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	0,02	0,06	0,01	0,00	0,00
Pohotovú likvidita	1,72	2,02	0,94	0,20	0,81
Bežná likvidita	1,72	2,02	2,15	0,70	1,29

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

V rámci analýzy doby obratu pohľadávok v spoločnosti Plynostav, s. r. o. sme sledovali vývoj tohto ukazovateľa v rokoch 2019 až 2023. Ako vyplýva z tabuľky 26 podnik v roku 2019 evidoval dobu obratu pohľadávok na úrovni 36,48 dní, čo možno považovať za pomerne priaznivú hodnotu. V nasledujúcich rokoch však dochádzalo k postupnému

predlžovaniu doby inkasa, pričom najvýraznejší nárast bol zaznamenaný v roku 2023, kedy sa hodnota ukazovateľa dostala až na 94,56 dní.

Tabuľka 26 Výpočet doby obratu podniku Plynostav, s. r. o.

	2019	2020	2021	2022	2023
Pohľadávky	156 588 €	212 615 €	246 567 €	303 104 €	327 956 €
Tržby	1 566 738 €	1 399 578 €	1 576 565 €	1 610 446 €	1 265 971 €
Doba obratu	36,48 dní	55,45 dní	57,08 dní	68,7 dní	94,56 dní

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

4.2.2.4 Opravné položky k pohľadávkam v podniku Plynostav, s. r. o.

Pri analýze spoločnosti Plynostav, s. r. o. sme zistili, že podnik v súčasnosti opravné položky k pohľadávkam netvorí. Tento prístup vedenie odôvodnilo tým, že účtovníctvo je vedené predovšetkým s cieľom plniť daňové povinnosti, nie s cieľom manažérskeho riadenia. Navyše, ako dôvod uviedli aj to, že nevnímajú konkrétne pohľadávky ako jednoznačne nevymožiteľné, preto zatiaľ opravné položky nepovažovali za nevyhnutné.

4.2.3 Pohľadávky po lehote splatnosti v podniku Plynostav, s. r. o.

Na základe sledovania pohľadávok podľa splatnosti spoločnosť Plynostav, s. r. o., aktívne monitoruje neuhradené faktúry podľa dĺžky ich omeškania, tak ako sme uvádzali v podkapitole 4.3.2.2. V účtovnom systéme sú pohľadávky triedené do kategórií podľa počtu dní po splatnosti – konkrétne ide o intervaly 1–30 dní, 31–60 dní, 61–90 dní, 91–180 dní, 181–365 dní a viac ako 365 dní. Takto nastavená štruktúra umožňuje lepšie vyhodnotiť úroveň platobnej disciplíny a identifikovať kritické prípady, ktoré si vyžadujú okamžité riešenie.

Každý prípad omeškania platby je v spoločnosti riešený podľa stanoveného interného postupu:

1. **Telefonické upozornenie** – po zistení omeškania ekonómka telefonicky kontaktuje zákazníka a zisťuje dôvod neplatenia. Často ide o technické alebo administratívne zdržanie, ktoré sa dá vyriešiť bez ďalších krokov.

2. **Prvá upomienka** – ak k úhrade nedôjde, odosiela sa písomná výzva na úhradu s uvedením novej lehoty splatnosti a upozornením na možné dôsledky.
3. **Druhá upomienka** – v prípade pretrvávajúceho omeškania nasleduje dôraznejšia výzva s informáciou o možnom právnom postupe.
4. **Externá firma** - V prípadoch, keď bežné upomienky nevedú k úhrade, spoločnosť Plynostav, s. r. o. postúpi pohľadávku externej firme, ktorá sa špecializuje na správu a vymáhanie pohľadávok. Táto firma následne preberá celý proces riešenia. Začína od zasielania predžalobných výziev, osobných návštev až po prípadné právne kroky.

Podnik týmto spôsobom minimalizuje svoju administratívnu záťaž a zároveň zvyšuje šancu na úspešné vymoženie dlžnej sumy. V ideálnom prípade sa uprednostňujú mimosúdne dohody a splátkové kalendáre, ktoré špecializovaná firma zabezpečuje priamo v komunikácii s dlžníkom.

V spoločnosti Plynostav, s. r. o. sa preferuje individuálny prístup, pričom hlavným cieľom je vyriešiť situáciu mimosúdnou cestou. Právne kroky alebo postúpenie pohľadávky inkasnej agentúre sa zvažujú len vtedy, ak sa vymáhanie javí ako dlhodobu neúčinné alebo by si vyžadovalo neprimerané náklady.

Ekonomka je zároveň zodpovedná za kontrolu všetkých dokladov súvisiacich s neuhradenou faktúrou (faktúry, zmluvy, dodacie listy, komunikácia). Vďaka dôslednému postupu pri správe oneskorených platieb si firma zachováva stabilný systém inkasa pohľadávok, minimalizuje riziko vzniku dlhodobých dlhov a zároveň si udržiava korektné vzťahy s obchodnými partnermi.

4.2.4 Vzťah pohľadávok a cash flow v podniku Plynostav, s. r. o.

Na základe analýzy podniku Plynostav, s. r. o. sme zistili, že efektívne riadenie pohľadávok je kľúčové pre udržanie finančnej stability firmy. Naša analýza odhalila, že predlžovanie lehôt splatnosti faktúr a vysoký podiel omeškaných platieb významne narušajú plynulosť cash flow, čo zvyšuje riziko finančných ťažkostí. Okrem toho sme detailne preskúmali spôsoby, akými si podnik Plynostav, s. r. o. riadi svoje pohľadávky, a identifikovali jeho silné aj slabé stránky v tejto oblasti.

Medzi silné stránky patrí:

- Efektívny systém evidencie a automatizácie - moderný účtovný softvér Pohoda umožňuje automatizované vystavovanie faktúr, sledovanie platobných termínov a rýchlu identifikáciu omeškaných platieb, čo zvyšuje celkovú efektivitu správy pohľadávok.
- Jasne definované obchodné podmienky - Pri uzatváraní zmlúv sa kladie dôraz na presné stanovenie platobných a dodacích podmienok, čo minimalizuje riziko sporov a nedorozumení medzi zmluvnými partnermi.
- Flexibilný prístup k zákazníkom - zavedením systémov, kde sa pri rizikovejších alebo väčších zákazkách požaduje čiastočná platba vopred, je možné lepšie vyrovnávať potenciálne výkyvy v cash flow.
- Prehľadná komunikácia s klientmi - efektívne komunikačné kanály a pravidelná spätná väzba s klientmi prispievajú k včasnému riešeniu potenciálnych problémov a podporujú dôveru medzi firmou a obchodnými partnermi.
- Externá firma

Medzi slabé stránky patrí:

- Oneskorené platby a dlhšie lehoty splatnosti - niektorí veľkí odberatelia si vyjednávajú predĺžené lehoty splatnosti, čo môže negatívne ovplyvniť likviditu a zvyšovať prevádzkové náklady.
- Nedostatočná kontrola a monitoring - hoci systém evidencie existuje, nie je vždy dostatočne prepojený s pravidelnými kontrolnými mechanizmami, čo vedie k neoptimálnemu sledovaniu splatnosti a oneskorených platieb.
- Neefektívne využívanie peňazí po splatnosti - objem omeškaných úhrad obmedzuje disponibilnú hotovosť, ktorú by firma mohla efektívne investovať alebo využiť na pokrytie bežných výdavkov.
- Závislosť na niekoľkých veľkých klientoch - veľká časť pohľadávok pochádza od niekoľkých hlavných odberateľov. Ak sa zmení ich finančná situácia alebo obchodné podmienky, môže to mať výrazný negatívny dopad na cash flow firmy.
- Nízka miera automatizácie v procese vymáhania dlhov - napriek pokročilým systémom pre evidenciu faktúr, proces vymáhania dlhov nie je dostatočne automatizovaný, čo vedie k zbytočným oneskoreniam a zvýšeným administratívnym nákladom.

- Nedostatočné preverenie bonity nových klientov - v procese získavania nových obchodných partnerov nie je vždy kladený dostatočný dôraz na detailné preverenie ich finančnej situácie, čo môže zvýšiť riziko neskorších problémov so splácaním.

Na základe analýzy sme zistili, že efektívne riadenie pohľadávok je nevyhnutné pre udržanie finančnej stability podniku Plynostav, s. r. o.. Ukázalo sa, že predlžovanie lehôt splatnosti faktúr a vysoký podiel omeškaných platieb výrazne naruša plynulosť cash flow, čo môže viesť k finančným problémom.

Zo zistení vyplýva, že riadenie pohľadávok má v spoločnosti Plynostav, s. r. o. priamy vplyv na cash flow z prevádzkovej činnosti. Firma využíva nepriamu metódu výpočtu cash flow. Tento prístup umožňuje prehľadnejšie sledovanie vplyvu jednotlivých položiek, ako sú pohľadávky, zásoby a záväzky, na celkový tok hotovosti.

Z výpočtu cash flow za rok 2023 vyplýva, že cash flow z prevádzkovej činnosti dosiahol zápornú hodnotu –366 426 €. Jedným z hlavných faktorov tohto negatívneho výsledku bol výrazný nárast pohľadávok vo výške – 482 292 €, čo poukazuje na to, že firma síce vykázala účtovný zisk, avšak reálne hotovostné príjmy boli oneskorené. Výsledkom je, že značná časť peňazí viazne v neuhradených faktúrach, čo obmedzuje schopnosť firmy efektívne hospodáriť s hotovosťou.

Tabuľka 27 Výpočet cash flow podniku Plynostav, s. r. o.

Výpočet cash flow - nepriamou metódou za rok 2023	
Položka	Suma (€)
+ Čistý zisk po zdanení	24 708
+ Nepeňažné náklady	98 059
– Nepeňažné výnosy	- 49 170
– Nárast pohľadávok	- 482 292
– Nárast zásob	- 24 852
+ Nárast záväzkov	67 121
Cash flow z prevádzkovej činnosti	- 366 426

Zdroj: Vlastné spracovanie s využitím interných zdrojov podniku

5 Diskusia

V tejto kapitole sa zameriavame na porovnanie prístupov k riadeniu pohľadávok ako nástroju optimalizácie cash flow nami skúmaných podnikov. Tieto podniky majú zavedený základný proces riadenia pohľadávok, no ich postupy sa v niektorých podstatných oblastiach líšia. Práve tieto rozdiely nám ponúkajú priestor na zhodnotenie efektivity jednotlivých riešení a ich dopadu na finančné zdravie podniku.

5.1 Zhrnutie zistení vo vybraných podnikoch

Preventívna etapa riadenia pohľadávok

V oblasti preverovania odberateľov oba podniky uplatňujú podobný prístup. Podnik Záhrada, s. r. o. a Plynostav, s. r. o. informácie získavajú z verejných registrov, ako sú živnostenský register, Finstat či registre a zoznamy dlžníkov. Na spracovávanie informácií o zákazníkoch spoločnosť Záhrada, s. r. o. preveruje svojich zákazníkov prostredníctvom komplexnejšieho prehľadu na bonitu klienta. Oproti tomu v spoločnosti Plynostav, s. r. o. je preverovanie menej formálne – spolieha sa najmä na jednoduchú internú SWOT analýzu, ktorá slúži ako základ pre určenie platobných podmienok. Kým Záhrada, s. r. o. klasifikuje riziko skôr na základe číselných ukazovateľov, Plynostav, s. r. o. rozlišuje medzi spoľahlivými a rizikovými odberateľmi podľa subjektívneho hodnotenia a podľa toho upravuje podmienky, napríklad platba vopred alebo kratšia splatnosť. Z hľadiska zabezpečenia pohľadávok Záhrada, s. r. o. využíva rámcové kúpne zmluvy, zatiaľ čo Plynostav, s. r. o. pracuje so zmluvami o dielo. Oba podniky tak uplatňujú preventívne opatrenia, no Záhrada, s. r. o. pôsobí systematickejšie.

Monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok

V oblasti monitorovania pohľadávok majú obe spoločnosti zavedený účtovný softvér, účtovná jednotka Záhrada, s. r. o. používa účtovný systém Omega, zatiaľ čo účtovná jednotka Plynostav, s. r. o. aplikuje účtovný systém Pohoda. Rozdiely sa prejavujú v prístupe k vyhodnocovaniu. Záhrada, s. r. o. sa zameriava na výpočet ukazovateľov ako čistý pracovný kapitál a likviditu. Navyše pohľadávky zaradzuje podľa vekovej štruktúry, čo umožňuje lepšie odhadnúť riziko oneskorených platieb. Plynostav, s. r. o. tiež sleduje likviditu a počíta dobu obratu, rovnako ako Záhrada, s. r. o. zaradzuje pohľadávky podľa

vekovej štruktúry, pričom sa sústreďuje na tvorbu opravných položiek a výpočet cash flow nepriamou metódou. Významný rozdiel spočíva v tvorbe opravných položiek – Záhrada, s. r. o. ich tvorí, čo prispieva k presnejšiemu zobrazeniu aktív, zatiaľ čo Plynostav, s. r. o. opravné položky nevyužíva, čo síce zvyšuje vykázaný výsledok hospodárenia, ale môže skresľovať realitu, najmä pri pohľadávkach po splatnosti. Ak to zhrnieme, Záhrada, s. r. o. má detailnejší prehľad a lepšie využíva dostupné nástroje na hodnotenie rizika, zatiaľ čo Plynostav, s. r. o. sa zameriava viac na operatívne sledovanie.

Pohľadávky po lehote splatnosti

Z pohľadu riešenia oneskorených platieb je možné vnímať rozdiel v prístupe. Účtovná jednotka Záhrada, s. r. o. rieši oneskorené úhrady veľmi citlivo a individuálne. To znamená, že sa spolieha na osobný kontakt, telefonické urgencie, splátkové kalendáre a neformálnu dohodu s klientom. Súdne alebo právne kroky vôbec nevyužíva, a ani nepostupuje pohľadávky externej agentúre. V praxi sa tento prístup ukázal ako účinný, pretože firma nemá problém s neplatením. Účtovná jednotka Plynostav, s. r. o. má síce tiež snahu o individuálne riešenia, ale keď nastane situácia, že bežné upomienky nepomáhajú, neváha postúpiť pohľadávky externej inkasnej spoločnosti. Ich interný postup je presne stanovený - začína sa telefonickým kontaktovaním, pokračuje upomienkami a v krajnom prípade sa prípady riešia s tretou stranou. Tento prístup je prísnejší, ale zároveň aj niekedy nákladnejší. Rozdiel v prístupoch účtovných jednotiek spočíva vo formálnosti a v ochote podniknúť právne kroky. Podnik Záhrada, s. r. o. preferuje „mäkké“ riešenia, zatiaľ čo Plynostav, s. r. o. má systém aj pre „tvrdšie“ postupy riešenia oneskorených platieb. .

Vzťah pohľadávok a cash flow

Účtovná jednotka Záhrada, s. r. o. nezostavuje výkaz/formálny výkaz cash flow, no priebežne sleduje príjmy a výdavky cez interný systém, čo im umožňuje flexibilne reagovať na zmeny. Ide o praktický prístup, ktorý im postačuje vzhľadom na veľkosť a typ podniku. Plynostav, s. r. o. využíva nepriamu metódu výpočtu cash flow. Obe účtovné jednotky si udržiavajú prehľad o svojich financiách, no Plynostav, s. r. o. je viac orientovaný na klasickú účtovnú rutinu. Napriek tomu má Plynostav, s. r. o., aj vďaka dôslednému sledovaniu doby obratu pohľadávok, relatívne dobrú kontrolu nad finančnými tokmi.

5.2 Odporúčania pre vybrané podniky

Na základe zistení v oboch skúmaných podnikoch odporúčame, aby účtovné jednotky venovali väčšiu pozornosť sledovaniu a vyhodnocovaniu ukazovateľov spojených s inkasom pohľadávok, najmä doby obratu pohľadávok, indexu efektívnosti inkasa a opravným položkám k pohľadávkam. Tieto ukazovatele poskytujú cenné informácie o rýchlosti a úspešnosti premeny fakturovaných tržieb na reálne príjmy, čo má priamy dopad na cash flow a celkovú finančnú stabilitu podniku.

5.2.1 Odporúčania pre podnik Záhrada, s. r. o.

Ako bolo spomínané v podkapitole 5.1, spoločnosť Záhrada, s. r. o. nemá zavedené pravidelné sledovanie cash flow, sledovanej účtovnej jednotke chýba priame prepojenie medzi evidenciou pohľadávok a dopadom na cash flow, preto podniku Záhrada, s. r. o. navrhujeme nasledujúce opatrenia :

- Zaviesť pravidelné sledovanie doby obratu pohľadávok a vyhodnocovanie ukazovateľov, ktoré sa týkajú inkasa a cash flow.
- Zlepšiť úroveň likvidity napríklad cez preddavkové platby alebo skrátenie splatnosti pre nových alebo rizikových zákazníkov.
- Zvážiť zavedenie zliav za skoré úhrady, čím by sa podporilo rýchlejšie inkaso a zároveň sa znížilo riziko oneskorených platieb.

Za veľmi dôležité považujeme, aby podnik sledoval dobu obratu pohľadávok a pravidelne ju vyhodnocoval a taktiež zavedenie výpočtu indexu efektívnosti inkasa. Práve v tom vidíme priestor na zlepšenie. Situáciu v danom podniku ilustrujeme na základe údajov firmy za nami sledované účtovné obdobie. Napriek tomu, že vychádzame z údajov z minulých účtovných období umožní nám to poukázať na dôležitosť výpočtu týchto vyššie spomenutých ukazovateľov.

Ukazovateľ doby obratu hovorí o tom, za koľko dní podnik priemerne inkasuje svoje vystavené faktúry, a teda priamo súvisí so stabilitou cash flow. Pravidelné meranie tejto doby umožňuje odhaliť prípadné zhoršovanie platobnej disciplíny zákazníkov alebo zmeny v správaní odberateľov. V tabuľke 28 preto uvádzame výpočet doby obratu podniku Záhrada, s. r. o. za účtovné obdobie rokov 2019 až 2023. Cieľom je zhodnotiť vývoj tohto ukazovateľa v čase a poukázať na možné trendy alebo zmeny v správaní odberateľov. Pri

výpočte vychádzame zo vzťahu medzi priemernou výškou pohľadávok a tržbami podniku za dané obdobie.

Tabuľka 28 Sledovanie doby obratu podniku Záhrada, s. r. o.

	2019	2020	2021	2022	2023
Pohľadávky	318 164 €	170 304 €	146 490 €	163 436 €	148 049 €
Tržby	1 150 469 €	513 383 €	1 074 092 €	829 061 €	727 465 €
Doba obratu	100,94 dní	121,08 dní	49,78 dní	71,95 dní	74,28 dní

Zdroj: Vlastné spracovanie

Doba obratu pohľadávok môže firme Záhrada, s. r. o. pomôcť lepšie plánovať príjmy, určiť optimálne lehoty splatnosti pre jednotlivých zákazníkov, odhadnúť potrebnú výšku prevádzkového financovania a včas zachytiť prípadné problémy s platbami. Tým sa zvyšuje finančná stabilita podniku a znižuje závislosť od externých zdrojov. Preto odporúčame, aby bol tento ukazovateľ v budúcnosti aktívne monitorovaný a vyhodnocovaný ako súčasť systému riadenia pohľadávok.

Následne navrhujeme zaviesť ukazovateľ index efektívnosti inkasa pohľadávok ako súčasť systému riadenia pohľadávok, pričom vychádzame z dostupných údajov za roky 2020 – 2023, čo vystihuje aktuálny stav správy pohľadávok za posledné roky. Riadenie pohľadávok je kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim likviditu podniku, a preto považujeme zavedenie tohto ukazovateľa za vhodný krok smerom k systematickejšiemu a efektívnejšiemu prístupu. Index efektívnosti inkasa zároveň umožní porovnanie vývoja v čase a včasné identifikovanie problémových trendov v oblasti platobnej disciplíny odberateľov.

Na základe výpočtu indexu efektívnosti inkasa za obdobie 2020 – 2023 sme zistili, že podnik Záhrada, s. r. o. má dlhodobu veľmi vysokú schopnosť premieňať fakturované tržby na skutočne zinkasované platby. Hodnoty indexu sa počas sledovaného obdobia pohybovali v intervale od 96,14 % do 99,88 %, čo svedčí o stabilnom a efektívnom systéme správy pohľadávok. Najvyššia miera efektívnosti bola dosiahnutá v roku 2021, pričom aj v ostatných rokoch boli výsledky veľmi priaznivé. Na základe týchto zistení odporúčame

pokračovať v sledovaní tohto ukazovateľa ako súčasť interného kontrolného systému, keďže slúži ako ukazovateľ zmeny platobnej disciplíny odberateľov.

Tabuľka 29 Sledovanie indexu efektívnosti inkasa podniku Záhrada, s. r.o.

Rok	Zinkasované pohľadávky	Fakturované tržby	Index efektívnosti inkasa
2020	217 427,55 €	226 158,30 €	96,14 %
2021	327 496,31 €	327 874,17 €	99,88 %
2022	333 863,82 €	334 857,80 €	99,70 %
2023	215 487,79 €	216 637,54 €	99,47 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

5.2.2 Odporúčania pre podnik Plynostav, s. r. o.

Ako bolo spomínané v podkapitole 5.1, podnik Plynostav, s. r. o. síce vykazuje snahu o systematické riadenie pohľadávok, no účtovnej jednotke chýba pravidelné vyhodnocovanie efektívnosti inkasa, ktorý by sledoval prehľad reálne zinkasovaných tržieb a taktiež nevytvára opravné položky, ktoré umožňujú podniku zohľadniť rizikové pohľadávky.

Navrhujeme výpočet indexu efektívnosti inkasa pohľadávok, pretože tento ukazovateľ poskytuje podniku prehľad o tom, ako sa vyvíja samotné inkasovanie pohľadávok v priebehu času. Vypočítavame ho za obdobie 2020 - 2023, aby sme sledovali dlhodobý trend a identifikovali obdobia zlepšenia alebo zhoršenia v oblasti cash flow a správy pohľadávok. Rovnako ako pri podniku Záhrada, s. r. o. vychádzame z údajov z minulosti, no tým chceme ukázať, prečo je dôležitý pre firmy tento index počítať.

Na základe výpočtu indexu efektívnosti inkasa za obdobie rokov 2020 – 2023 možno hovoriť o postupnom zlepšovaní schopnosti podniku premieňať fakturované tržby na reálne prijaté platby. V roku 2020 index dosiahol len 91,05 %, v nasledujúcich rokoch však hodnota indexu stabilne prekročovala 98 %, čo poukazuje na výrazné zefektívnenie inkasného procesu. Tento pozitívny vývoj podporuje zámer systematicky sledovať tento ukazovateľ ako nástroj finančnej kontroly. Pravidelné monitorovanie efektívnosti inkasa môže prispieť k včasnému odhaleniu negatívnych trendov v správaní odberateľov a tým znížiť riziko vzniku problémových pohľadávok.

Tabuľka 30 Sledovanie indexu efektívnosti inkasa podniku Plynostav, s. r. o.

Rok	Zinkasované pohľadávky	Fakturované tržby	Index efektívnosti inkasa
2020	712 516,61 €	782 515,68 €	91,05 % €
2021	656 275,79 €	668 629,65 €	98,15 % €
2022	651 565,65 €	662 204,22 €	98,39 % €
2023	681 718,48 €	691 952,62 €	98,52 % €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Keďže firma v súčasnosti nevytvára pravidelne opravné položky, čo môže viesť k nadhodnoteniu jej aktív a nesprávnemu vykazovaniu finančného stavu, navrhujeme implementovať ich tvorbu na základe toho, aká je doba po splatnosti. Vychádzame z tabuľky 24. Po dohode s ekonomickým oddelením spoločnosti Plynostav, s. r. o., sme sa rozhodli zvoliť tvorbu opravných položiek vo výške (percentuálna sadzba), ktorú prezentuje tabuľka 31. Vychádzame z údajov z posledných štyroch rokov, ktoré poskytnú širší pohľad na vývoj opravných položiek a pomôžu firme Plynostav, s. r. o. lepšie odhadnúť potenciálne riziká spojené s nevymožiteľnými pohľadávkami.

Tabuľka 31 Návrh tvorby opravných položiek k pohľadávkam podniku Plynostav, s. r. o.

Splatnosť v dňoch	Menovitá hodnota pohľadávky				Percentuálna sadzba	Hodnota opravnej položky			
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
1 - 30	635940,77	514740,7	500000,47	520000,4	10 %	63594,077	5147,407	50000,047	5200,004
31 - 60	122590,59	141999,69	150000,82	160000,9	15 %	18388,589	21299,9535	22500,123	24000,135
61 - 90	11597,91	109,24	200,68	150,27	20 %	2319,582	21,848	40,136	30,054
91 - 180	7299,87	5920,01	6000,92	5800,41	15 %	1824,9675	1480,0025	1500,23	1450,1025
181 - 365	5086,54	5860,01	6001,33	6000,64	20 %	1525,962	1758,003	1800,399	1800,192

Zdroj: Vlastné spracovanie

Účtovnej jednotke na základe zásady opatrnosti navrhujeme vytvárať opravné položky k pohľadávkam v závislosti od dĺžky doby po splatnosti. Cieľom tohto prístupu je zohľadniť riziko neuhradenia pohľadávky a zabezpečiť, aby bola účtovná závierka riadne a pravdivo zostavená. V rámci navrhovaného modelu sa výška opravnej položky postupne zvyšuje v súlade s narastajúcou dobou po splatnosti – od 10 % pri krátkodobu oneskorených

platbách pohľadávok 1 – 30 dní až po 30 % pri pohľadávkach po splatnosti do 365 dní. V prípade, ak by sa vyskytli pohľadávky po lehote splatnosti viac ako 365 dní navrhujeme účtovnej jednotke vytvárať opravné položky vo výške nad 30%, na základe zodpovedného rozhodnutia kompetentných osôb podniku. Tento systém by umožnil účtovnej jednotke včas reagovať na zhoršujúcu sa platobnú disciplínu odberateľov a zabezpečiť reálnejšie zobrazenie očakávaných príjmov v budúcnosti. Nami navrhovaná tvorba sa týka účtovných opravných položiek. Ich daňovú uznateľnosť rieši zákon o dani z príjmov. Z porovnania údajov za roky 2020-2023 možno hovoriť o tom, že podnik by zavedením opravných položiek lepšie zohľadnil zásadu opatrnosti v účtovníctve a zvýšil transparentnosť účtovnej závierky.

Ideálnym riešením by bolo, aby odberatelia uhrádzali svoje záväzky načas. V takom prípade by účtovná jednotka nemusela tvoriť opravné položky, čím by sa znížili jej náklady. Základom každej obchodnej spolupráce je zmluva, s ktorou sú obidve strany vopred oboznámené. Aby sa zvýšila pravdepodobnosť včasného platenia pohľadávok, odporúča sa do zmlúv zahrnúť prísnejšie podmienky, najmä vyššie sankcie za omeškanie. To by mohlo pozitívne ovplyvniť platobnú disciplínu odberateľov a súčasne cash flow.

Záver

Cieľom záverečnej práce bolo na základe skúmania postupov riadenia pohľadávok vo vybraných podnikoch zistiť ich dopad na cash flow a identifikovať efektívne stratégie pre jeho zlepšenie.

V práci sme sa zamerali na teoretické vymedzenie riadenia pohľadávok a jeho prepojenie s cash flow, pričom sme uviedli aj prístupy vybraných autorov na túto tému. V praktickej časti sme vykonali prieskum v dvoch podnikoch, s cieľom preskúmať ich prístupy riadenia pohľadávok.

Bakalárska práca pozostáva z piatich kapitol. Pri spracovaní teoretickej časti práce sme čerpali informácie z overených literárnych a internetových zdrojov. Prvá kapitola sa zaoberá definíciou pohľadávok z pohľadu viacerých autorov a ich následným riadením a rozdelením do troch etáp. Záver prvej kapitoly poukazuje na vzťah pohľadávok a cash flow. Druhá kapitola sa venuje vymedzeniu hlavného cieľa práce a následne jeho čiastkových cieľov. V tretej kapitole boli podrobne analyzované dva skúmané podniky, ako aj metodika práce a metódy skúmania, ktoré boli využité pri spracovávaní informácií. Štvrtá kapitola prezentuje výsledky získané prostredníctvom rozhovorov, interných dokumentov a účtovných závierok, vďaka čomu bolo možné naplniť cieľ práce. Na základe zozbieraných údajov sa prieskum zamerail na konkrétne prístupy riadenia pohľadávok v skúmaných podnikoch a ich využitie ako nástroj na optimalizáciu cash flow. V prípade podniku Záhrada, s. r. o. sa však ukázalo, že časté oneskorené platby zákazníkov negatívne ovplyvňujú jeho cash flow. To znamená, že firme chýbajú finančné prostriedky na pokrytie bežných prevádzkových nákladov, čo vedie aj k problémom s likviditou. Ak podnik nemá dostatok hotovosti, musí hľadať iné riešenia, ako napríklad odkladať platby vlastným dodávateľom, využívať úvery alebo čerpať rezervy. V podniku Záhrada, s. r. o. nezostavujú prehľad cash flow, namiesto toho je cash flow monitorované osobitne prostredníctvom interného systému, ktorý sleduje príjmy a výdavky v reálnom čase. Tento prístup umožňuje manažmentu okamžite reagovať na prípadné odchýlky, čo je mimoriadne dôležité pre udržanie likvidity a celkovej finančnej stability firmy. Na základe analýzy sme zistili, že efektívne riadenie pohľadávok je nevyhnutné pre udržanie finančnej stability podniku Plynostav, s. r. o.. Ukázalo sa, že predlžovanie lehôt splatnosti faktúr a vysoký podiel omeškaných platieb výrazne narúša plynulosť cash flow, čo môže viesť k finančným problémom. Zo zistení vyplýva, že riadenie pohľadávok má v spoločnosti Plynostav, s. r. o. priamy vplyv na cash

flow z prevádzkovej činnosti. Firma využíva nepriamu metódu výpočtu cash flow. Tento prístup umožňuje prehľadnejšie sledovanie vplyvu jednotlivých položiek, ako sú pohľadávky, zásoby a záväzky, na celkový tok hotovosti.

Na základe vykonanej analýzy možno konštatovať, že oba skúmané podniky pristupujú k riadeniu pohľadávok zodpovedne najmä v preventívnej fáze, kde využívajú rôzne analytické nástroje na preverenie bonity zákazníkov a stanovovanie platobných podmienok. Rozdiely medzi podnikmi sa prejavujú najmä pri monitorovaní a správe pohľadávok. Oba podniky sledujú ich štruktúru podľa splatnosti, pričom prvý navyše vyhodnocuje aj ukazovatele likvidity. Významný rozdiel spočíva v tvorbe opravných položiek – prvý podnik ich využíva, zatiaľ čo druhý nie. Na základe týchto zistení odporúčame v prvom podniku doplniť výpočet doby obratu pohľadávok a index efektívnosti inkasa. Druhý podnik by mal zaviesť taktiež index efektívnosti inkasa aj tvorbu opravných položiek.

Na základe analýzy pohľadávok boli v závere praktickej časti navrhnuté konkrétne opatrenia, ktoré by mali prispieť k zefektívneniu ich riadenia vo vybraných podnikoch a zároveň k stabilizácii ich finančnej situácie. Medzi odporúčané riešenia patrí najmä sledovanie doby obratu pohľadávok, zavedenie indexu efektívnosti inkasa a systematická tvorba opravných položiek.

Prínos bakalárskej práce je v poukázaní na oblasti, ktoré je možné v procesoch riadenia pohľadávok zefektívniť. Analyzovaním vybraných podnikov sme získali prehľad na ich prístupy k riadeniu pohľadávok a ukázali sme, ako sa tieto prístupy opierajú o cash flow. Práca poskytla obraz o tom, že správne riadenie pohľadávok je nevyhnutné pre zabezpečenie plynulého finančného toku a stabilitu podnikov. Vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi predstavujú jednu z najdôležitejších väzieb. Práve z týchto vzťahov vznikajú pohľadávky a úroveň týchto vzťahov závisí od toho, či zúčastnené subjekty dodržiavajú dohodnuté platobné podmienky. Z tohto dôvodu by malo byť prioritou každého podniku riadne a včasne uhrádzať svoje vlastné záväzky, čo je možné len ak sú aj jeho pohľadávky inkasované včas. Preto je nevyhnutné aby podniky kladli zvýšený dôraz na správu svojich pohľadávok a venovali tejto oblasti náležitú pozornosť.

Môžeme konštatovať, že hlavný cieľ práce bol naplnený, keďže sme rozobrali riadenie pohľadávok vo vybraných podnikoch a zároveň navrhli odporúčania, ktoré by mohli pozitívne ovplyvniť a zlepšiť cash flow podniku.

Vzhľadom na rozsah práce nebolo možné zamerať sa na všetky oblasti riadenia pohľadávok. Preto by budúce výskumy mohli byť zamerané na analýzu ďalších aspektov, ako je napríklad podrobnejšie skúmanie vplyvu pohľadávok na dlhodobú finančnú stabilitu podnikov, ako aj na skúmanie nových nástrojov a techník, ktoré môžu prispieť k efektívnejšiemu riadeniu pohľadávok.

Bibliografické zdroje

ACSOVÁ, Jana. Dane, účtovníctvo, odvody bez chýb, pokút a penále. In *PORADCA*. 2007, roč. II, č. 10, s. 49-54. ISSN 1336-7986.

AKINYOMI, John Oladele. Effect of cash management on firm profitability of Nigerian manufacturing firms. In *International Journal of Technology Marketing*. 2014, Vol. 4, No. 1, p. 129–140. ISSN 1741-8798.

ALLIANZ. *Account Receivable Management: Definition & Best Practises* [online]. 2024 [cit. 2025-02-12]. Dostupné na: https://www.allianz-trade.com/en_US/insights/accounts-receivable-management.html

ALLIANZ. *Collection Effectiveness Index: Calculation & Strategies to Improve* [online]. 2025. [cit. 2025-02-12]. Dostupné na: https://www.allianz-trade.com/en_US/insights/collection-effectiveness-index.html.

ATRADIUS. *Account Receivable Services & Outsourcing* [online]. 2023 [cit. 2025-03-12]. Dostupné na: <https://atradiuscollections.com/global/services/accounts-receivable-services#AccountsReceivableServices>

BLANEY, Brianna. *What is the Accounts Receivable Cycle?* [online]. 2025 [cit. 2025-05-02]. Dostupné na: <https://tipalti.com/resources/learn/accounts-receivable-cycle/>

BOBÁKOVÁ, Viktória. Miesto kredit manažmentu vo finančnom riadení podniku. In *Ekonomika firiem*, 2004. s. 330–336. ISBN 80-225-1879-4.

BRAGG, Steven M. *Financial Analysis: Third Edition: A Business Decision Guide*. AccountingTools, 2017. 223 p. ISBN 978-1-938910-96-6.

CFO. *Ako sledovať efektivnosť inkasa pohľadávok* [online]. 9. 4. 2013 [cit. 2025-05-05]. Dostupné na: <http://www.cfo.sk/articles/ako-sledovat-efektivnost-inkasa-pohladavok#:~:text=Jeho%20maxim%C3%A1lna%20hodnota%20je%20100%25...>

CORPORATE FINANCE INSTITUTE. *Liquidity* [online]. 2023 [cit. 2025-02-03]. Dostupné na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/liquidity/>

DANIEL, Peter. *Správa a vymáhanie pohľadávok*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 472 s. ISBN 978-80-8078-660-1.

DOLEČEK, Marek. *Obchodní podmínky*. [online]. 2024 [cit. 2025-02-03]. Dostupné na: <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-podminky-ppbi/2/>

DARKO, Ernest – ADARKWAH, Samuel – DONKOR, Francis – KYEI, Edmund. Management of Accounts Receivables in Utility Companies: A focus on Electricity Company of Ghana (E.C.G.). In *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2016, Vol. 6, No. 11, p. 486-480, ISSN 222-6990.

DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Základy účetnictví*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 276 s. ISBN 978-80-7676-158-2.

EMAGIA. Aké sú dni pohľadávok (AR Days)? Vzorec, výpočet a príklady [online]. 3. 3. 2025 [cit. 2025-04-22]. Dostupné na: <https://www.emagia.com/sk/blog/accounts-receivable-ar-days/>

EUROEKONÓM. Metódy bodového hodnotenia [online]. 2019 [cit. 2025-04-12]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/metody-bodoveho-hodnotenia/>

EUROEKONÓM. Výroboková analýza [online]. 29. 11. 2024 [cit. 2025-05-21]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/vyrobkova-analyza/>

EXPOHLADÁVKY. Riadenie pohľadávok: ktoré stratégie naozaj fungujú? [online]. 13. 5. 2025 [cit. 2025-05-21]. Dostupné na: <https://www.expohladavky.sk/blog/riadenie-pohladavok-ktore-strategie-naozaj-funguju>

FINANČNÁ SPRÁVA SR. Všeobecne o opravných položkách podľa zákona o dani z príjmov [online]. [cit. 2025-05-09]. Dostupné na: <https://podpora.financnasprava.sk/973701-Vseobecne-o-opravných-položkách-podľa-zákona-o-dani-z-príjmov>

FINSTAT. Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste [online]. 2025. [cit. 2025-05-02]. Dostupné na: <https://finstat.sk/>

FIRSOVA, Svetlana – ONCHUKOVA, Galina. Enterprise Receivables Management. In *Acta Mechanica Slovaca*. 2017, Vol. 21, No. 2, p. 32–35. ISSN 1335-2393.

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HARUMOVÁ, Anna. Mechanizmy vymáhania pohľadávok. In *Denník SME* [online]. 23. 3. 2018. [cit. 2025-04-20]. Dostupné na: <https://harumova.blog.sme.sk/c/479986/mechanizmy-vymahania-pohladavok.html>

- INTRUM. Slovenské podniky sú opatrne optimistické. Prieskum odhalil skryté hrozby, [online]. 2024. [cit. 2025-04-12]. Dostupné na: https://www.intrum.sk/media/jx2hwdfq/ts01_intrumepr2024_opatrnny-optimizmus-firiem_final.pdf
- JENČOVÁ, Sylvia – LITAVCOVÁ, Eva. Hodnotenie podnikov pomocou vybraných metód v priestore. In *Finančné trhy: vedecký časopis*. 2011. 9 s. ISSN 1336-5711.
- KADLEČÍK, Kristián – MARKOVIČ, Peter. *Hodnotenie kreditného rizika odberateľa: stanovenie limitu pre obchodný úver*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 124 s. ISBN 978-80-8168-164-6.
- KÁLMÁN, David. SWOT Analýza v praxi. Viete kde a na čo sa zamerať? [online]. 2021. [cit. 2025-04-12]. Dostupné na: <https://podnikatelskecentrum.sk/swot-analyza-v-praxi-viete-kde-a-na-co-sa-zamerat-pise-david-kalman/>
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažérske financie*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KOVALOVÁ, Eva a kol. *Finančný reporting a analýza*. Žilina: EDIS, 2020. 187 s. ISBN 978-80-554-1661-8.
- KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření*. Praha: Linde Praha, 1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7.
- KRÁĽOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2006. 419 s. ISBN 80-8078-042-0.
- LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2. 2014. 349 s. ISBN 978-80-89710-07-2.
- MANAGEMENTMANIA. Altmanovho analýza (Altman Z-score) [online]. 17. 3. 2016 [cit. 2025-05-22]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/altmanovho-analyza-altman-z-score>
- MELICHERÍKOVÁ, Zuzana. *Manažment pohľadávok, metódy riešenia platobnej neschopnosti podniku*. Košice: EQUILIBRIA, 2014. 140 s. ISBN 978-80-8143-135-7.
- MRKVIČKA, Jozef – STROUAL, Jiří. *Manažérske financie*. 3. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014. 332 s. ISBN 978-80-8671-692-3.

MUNGAL, Avika – GARBHARRAN, Hari Lall. The perceptions of small businesses in the implementation of cash management techniques. In *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 2014, Vol. 6, No. 1, s. 75–83. ISSN 2220-6140.

Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.

ORESKÝ, Milan. *Finančná a ekonomická analýza obchodného podniku*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-764-8.

PATEL, Urvis. Cash Management at Indian Oil Corporation Ltd: Dizertačná práca [online]. Navi Mumbai: Padmashree Dr. D. Y. Patil University, 2010. 49 p. [cit. 2025-04-12]. Dostupné na: <https://pt.scribd.com/document/27153436/cash-Management-at-Indian-Oil-Corporation-Ltd>.

PERTHEN, Ervín. *Správa a vymáhání pohledávek*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 92 s. ISBN 978-80-7478-952-6.

PORTCOLLECT. Mimosúdne vymáhanie pohľadávok. [online]. 2021. [cit. 2025-05-01]. Dostupné na: <https://www.portcollect.sk/blog/mimosudne-vymahanie-pohladavok>

REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. Ministerstvo financií Slovenskej republiky [online]. 2025. [cit. 2025-02-03]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>

REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2017. 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7226-875-9.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Praha: BizBooks, 2012. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLIAČIKOVÁ, Marianna. *Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku*. Vedecká monografia. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 90 s. ISBN 978-80-228-2110-0.

SEDLIAČIKOVÁ, Marianna – VOLČKO, Ivan. *Controlling pohľadávok v teórii a praxi*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2012. 69 s. ISBN 978-80-228-2412-5.

SEMAN, Ján. Ako sledovať efektívnosť inkasa pohľadávok [online]. 7. 9. 2015 [cit. 2025-05-22]. Dostupné na: https://www.janseman.sk/novinky/ako-sledovat-efektivnost-inkasa-poh-adavok_17

STRUHÁROVÁ, Michaela. Ako efektívne riadiť pohľadávky a zlepšiť cash flow vo firme [online]. 27. 2. 2025 [cit. 2025-04-12]. Dostupné na: <https://jaspis.sk/aktuality/cash-flow-pohladavky>

SUBRAMONY, Mahesh. A meta-analytic investigation of the relation between HRM bundles and firm performance. In *Human Resource Management*. 2009, Vol. 48, No. 1, p. 745–768. ISSN 1099-050X.

ŠLOSÁROVÁ, Anna. *Účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 296 s. ISBN 978-80-8168-444-9.

VLACHYNSKÝ, Karol a kol. *Podnikové financie*. Praha: Wolters Kluwer, 2006. 524 s. ISBN 80-8078-0229-3.

VERSAPAY. *Collection Effectiveness Index: What It Is and How to Calculate It* [online]. 2023 [cit. 2025-03-04]. Dostupné na: <https://www.versapay.com/resources/collection-effectiveness-index-cei>

VOLČKO, Ivan. *Finančný kontroling*. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2005. 109 s. ISBN 80-228-1468-7.

WILLIAMS, Jan a kol. *Financial & Managerial Accounting: The Basis for Business Decision*. 18. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 1266 p. ISBN 978-1-259692-40-6.

ZALAI, Karol a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Elita, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.

Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov

Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov