



## NIEKTORÉ ASPEKTY FINANČNÉHO RIADENIA V PODNIKU

Peter Zuzčák\*, Katarína Štofková\*\*

### Úvod

Celosvetovou problematikou a vážnou témou súčasného obdobia je stále pretrvávajúca ekonomická kríza a veľmi pomalé oživovanie jednotlivých ekonomických sektorov, čo má priamy vplyv na väčšinu podnikov, vrátane sieťových podnikov, ich zamestnancov a v neposlednom rade ich rodín.

Celosvetová ekonomická situácia sa podpísala na väčšine podnikov každého odvetvia. Niektoré podniky sa dostali len do negatívnych výsledkov hospodárenia, niektoré sa pokúsili o reštrukturalizáciu a niektoré podniky definitívne ukončili svoju činnosť. Na druhej strane boli podniky, ktoré sa dokázali presadiť a zväčšiť svoj trhový potenciál. Ukončenie podnikateľskej činnosti je na jednej strane negatívom ekonomickej krízy, spojeným s nárastom nezamestnanosti a zúfalých dodávateľov, na strane druhej predstavuje pre konkurujúce podniky asi jedinou záchrannú páku v podobe presunu dopytu po ich portfóliách.

Podniky organizujú svoje finančné riadenie tak, aby bolo zabezpečené dosiahnutie základného podnikateľského cieľa, maximalizácii trhovej hodnoty podniku, ktorá by mala viesť k zvyšovaniu vlastného majetku podniku, a tak aj k uspokojovaniu potrieb zákazníkov. Ak má podnik vyjasnený základný cieľ a globálnu stratégiu, ktorá zabezpečí jeho dosiahnutie, je dôležitá formulácia čiastkových cieľov podnikových činností aj v oblasti finančného riadenia. [3]

### Niektoré aspekty aktuálnej ekonomickej situácie v podniku

Spotrebiteľská nálada vyplývajúca z neistoty budúceho vývoja je stále negatívna. Ekonomické impulzy vyvolávané podporou jednotlivých štátov vo forme napr. šrotovného malo síce priamy dopad na krátkodobú zvýšenú priamu spotrebu obyvateľstva, vo forme nákupu nových vozidiel, ale na druhej strane uvedená spotreba nevyvolala výrobu vozidiel v porovnateľnom objeme. Opatrnosť u výrobcov áut sa preto prejavuje najmä v znižovaní objemov skladov a nie v adekvátnom rozbiehaní ďalších nových výrob.

Ekonomická nálada jednotlivých podnikov sa veľakrát prejavuje netransparentne, v rozpore s dobrými mravmi, za účelom prežitia. Podniky sa snažia preraziť na trh veľakrát s

---

Ing. Peter Zuzčák, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421445201103, e-mail: zuzcak.peter@teslah.sk

Ing. Katarína Štofková, PhD., Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +4215133136, e-mail: katarina.stofkova@fpedas.uniza.sk

cenami, ktoré sú pod možnou úrovňou variabilných nákladov, a to len s cieľom rozšírenia portfólia svojich zákazníkov a vytlačenia konkurencie z uvedeného sektora. Takéto chovanie náležite musí mať ale dostatočné finančné krytie, buď formou dostatočného množstva pohotových finančných prostriedkov získaných z „dobrých období“, alebo formou horúčkovitého vyskladňovania starých zásob za minimálne ceny, ale s vidinou získania potrebných pohotových finančných prostriedkov. Takto vzniká aj paradox oproti minulému obdobiu, kde napr. nemecké výrobné podniky s ich úrovňou variabilných nákladov dokážu ponúknuť nižšie ceny ako východoeurópske výrobné podniky pri rovnakej používanej technológii.

Ďalším negatívnym a prehľbujúcim príznakom slabosti jednotlivých podnikov je aj ich platobná morálka, spôsobená jednak ich ekonomickou nedostatočnosťou a mnohokrát doplnená aj ich druhotnou platobnou neschopnosťou zapríčinenou ich odberateľmi. Ďalším negatívnym faktorom pre firmy býva aj panické chovanie sa finančného trhu, kde dochádza ku rušeniu úverových zdrojov zo strany bánk, a tým k samotnému poslednému krôčiku ku kolapsu jednotlivých podnikov.

Ak má byť podnik na globálnom trhu úspešný, musí dokázať modifikovať filozofiu svojho finančného riadenia. V meniacom sa globálnom prostredí je podnik nútený prispôbiť svoje ciele zmenám, ako sú finančné krízy, cenové šoky, spomalenie ekonomického rastu, ako aj depresie ekonomík. Finančné riadenie podnikov je menené aj v dôsledku rozvoja technológií internetu, digitálnej komunikácii, sieťových organizačných štruktúr apod. Podniky transformujú procesy, pričom na rozdiel od minulosti (investovanie a riadenie nehmotných aktív), rozvíjajú nehmotné aktíva. Inovácie, intelektuálny kapitál, spoločenská zodpovednosť podnikov prináša variabilitu u podnikateľských subjektov, na ktorú musí byť kladený zreteľ aj v strategickom riadení podnikov. [4]

Podstatnú úlohu v realizácii štrukturálnych zmien ekonomiky predstavujú inovácie, ako významný faktor zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov. Produkčná kapacita podniku je zvyčajne tvorená portfóliom rôznych produktov a snaha doceliť racionálnu a konkurencieschopnú produkciu núti producentov definovať optimálnu veľkosť inovačnej kapacity a na to naviazať optimálne náklady inovácií, o ktorých predpokladáme, že budú uhradené v plnej výške vo forme výnosov z predaja. Súčasná doba kladie vysoké nároky na manažérov, ale i ostatných zamestnancov, núti ich premýšľať, ako čo najlepšie optimalizovať podnikové procesy. Inovácie sú k tomu ideálnym priestorom, nakoľko svojimi výstupmi ovplyvňujú budúcnosť podniku, tak z pohľadu zákazníka, ako i vlastníkov podniku. [6]

Správna identifikácia väzieb vedie k správnej identifikácii hybných síl, čo je spolu s existenciou kvantitatívneho prepojenia, medzi nefinančnými a očakávanými finančnými výsledkami, možnosťou ako prekonávať nepriaznivú ekonomickú situáciu. Preto pri tvorbe a samotnom monitoringu je nevyhnutné si uvedomiť vzájomnú príčinnú súvislosť medzi nasledovnými parciálnymi faktormi, ktoré zabezpečujú a ovplyvňujú napĺňanie stanovených finančných cieľov ako:

- kvalita,
- flexibilita,
- čas,
- financie,
- zákaznícka spokojnosť,
- ľudské zdroje.

Tieto základné faktory je nevyhnutné dať do vzájomnej príčinnej súvislosti a vytvoriť taký účinný monitorovací systém, ktorý bude indikovať, či dochádza alebo nedochádza k naplneniu uvedeného cieľa.

## Možnosti finančného riadenia podniku v období krízy

Situácia súčasného obdobia je dosť komplikovaná a poukazuje na fakt, že prežiť dokáže najmä ekonomicky silná spoločnosť a spoločnosť, ktorá sa rýchlo dokáže adaptovať zmenám dnešných dní.

Redukcia nákladov ako aj strategické smerovanie spoločnosti by malo prebiehať vždy v súlade so zdravým rozumom. Redukcia nákladov býva často sprevádzaná nekvalitou procesu. Práve nezmyselne ušetrená koruna môže vytvoriť náklad alebo stratu niekoľkonásobne prekračujúcu uvedenú úsporu. Typickým sprievodným znakom reštrukturalizácie spoločnosti sú dočasné náklady navyše (odstupné, technologické prestavby, sťahovanie atď.), ktorý by sa nemal v budúcnosti opakovať a naopak by mal zabezpečiť úsporu, ktorá pomôže prekonať zložité obdobie, čo tiež vytvára veľké napätie v pohotových finančných prostriedkoch spoločnosti.

Z uvedeného dôvodu je preto dôležitá finančná stabilizácia a udržanie potrebných pohotových finančných prostriedkov, čiže všemocne zabrániť znefunkčneniu spoločnosti, z dôvodov zastavenia materiálových vstupov a najmä pred následným samotným bankrotom spoločnosti. Táto potreba je zabezpečovaná buď cestou dodatočných zdrojov od akcionárov spoločnosti, väčšinou zvyšovaním základného imania spoločnosti, alebo aj spôsobom získavania finančných prostriedkov bez dodatočného zadlžovania spoločnosti práve predajom podielov v spoločnosti novým, finančne silnejším investorom, ktorého vízia je zameraná na udržanie pozície spoločnosti a aj sami majú dôveru v budúci rozvoj stagnujúcej spoločnosti. Uvedené je možné realizovať aj fúziou výrobné podobných spoločností alebo fúziou spoločností, ktoré predstavujú určitý technologický kontinuálny proces, ako je napríklad dodávateľ materiálu a jeho spracovateľ. [2]

Druhá cesta je cesta zvyšovania úverovej angažovanosti spoločnosti, buď prostredníctvom dodávateľsko-odberateľského reťazca alebo použitím širokých ponúk finančných inštitúcií a reštrukturalizáciou súčasného úverového krytia.

Tieto možnosti bývajú dosť komplikované, kde pri snahe o získanie dodávateľských alebo odberateľských úľavách, najčastejšie formou zmeny dôb splatností, dochádza k zneisteniu finančných partnerov a v snahe o zaistenie vlastných finančných prostriedkov pred prípadným úpadkom úverovanej spoločnosti dochádza práve k opačnému efektu. Samozrejme všetko záleží na komunikácii obchodných partnerov a na miere krytia obchodného rizika a vzájomnej dôvery medzi nimi. Uvedené sa môže realizovať aj prostredníctvom poistenia proti finančným rizikám z neplatenia alebo aj pomocou zabezpečenia dlhu prostredníctvom založenia určitého druhu majetku (zásoby, nehnuteľný majetok alebo pohľadávky) v prospech veriteľa.

Reštrukturalizácia úverových zdrojov býva veľakrát veľmi nevyhnutná, kde pomocou zmeny periodicity splatností jednotlivých istín úverov alebo ich výšok na určité obdobie sa uľahčí prevádzkové financovanie základných potrieb spoločnosti.

Spoločnosti, ktoré využívali nákupný faktoring v dobách zvýšeného nákupu materiálu, mali výhodu v posune splatnosti ich dodávok, čo predstavovalo určitý revolvingový úver s jasnou dobou splatnosti. Takýmto spôsobom bolo nastavené určité financovanie, ktoré malo význam najmä v neustálom obrať určitého objemu finančných prostriedkov a jeho cykle. Uvedená výhoda v súčasnosti, pri poklese objemu nákupu, predstavuje vysoké finančné zaťaženie, kde sa platí za materiál, služby alebo energie v dobách, ktoré sú už dávno spotrebované v predaných produktoch a aj zinkasované. Čiže platí sa za niečo, čo je už dávno minuté a neprináša žiadnu pridanú hodnotu. Keď sa k uvedenému pripočíta časté prevádzkovo nedostatočné množstvo pohotových finančných prostriedkov, tak myšlienka reštrukturalizácie uvedeného faktoringu na úver, je veľakrát nevyhnutnosťou a jednou z pomoci, ako oddialiť výdavky pohotových finančných prostriedkov. [1]

Spolupráca dodávateľa a odberateľa je veľmi dôležitá aj pri nemohúcnosti poskytnúť tak túžobne žiadanú vyššiu dobu splatnosti. Začlenenie faktoringovej spoločnosti do vzájomného vzťahu formou predajného faktoringu dá priestor na zvýšenie doby splatnosti a novovzniknuté finančné náklady u dodávateľa je možné takto po dohode zahrnúť do konečnej ceny pre odberateľa.

Nielen výdavková, ale aj príjmová oblasť reštrukturalizácie finančných tokov má svoj význam pri záchrane spoločnosti. Jedným z krokov podniku pri racionalizácii činností je aj vykonanie benchmarkingu každej činnosti v spoločnosti s cieľom jednak venovať sa produktom, v ktorom je podnik konkurencieschopný a má potenciál napredovať, jednak vyrábať len tie časti produktu, pri ktorých sa nedá efektívnejšie kooperovať. Uvedené činnosti majú význam aj pri rozhodnutiach o možnom predaji častí výrobného procesu a k tomu viazaného investičného majetku. Takto získané pohotovité finančné prostriedky, vhodne nastavená splatnosť a cena za teraz nakupované činnosti priaznivým spôsobom aspoň dočasne zlepšia situáciu podniku. Samozrejme nevyhnutným predpokladom je získať vhodného kupca týchto technológií a majetku.

Spätný leasing je spolu s úverom jednou z najpoužívanejších finančných nástrojov na získanie likvidity. U spätného leasingu je výhoda získania peňazí na čokoľvek a zároveň lacnejšie ako pri bezúčelových úveroch. Je tu však problematika obmedzenia pohybu predanej veci, nakoľko majetok je vlastníctvom leasingovej spoločnosti. Zriedkavo sa objaví aj dodatočný problém, ak sa prenajímateľ dostane do konkurzu a správca konkurznej podstaty je oprávnený speňažiť majetok prenajímateľa, bez ohľadu na požiadavky nájomcu.

## **Záver**

Bez efektívneho finančného riadenia sa môže podnik dostať do situácie, kedy tzv. správne rozhodnutia môžu mať negatívnu príčinnú väzbu na budúci stav podniku s negatívnymi následkami. Sledovanie finančných, ale aj nefinančných ukazovateľov s neustálym hľadaním príčinných súvislostí, môže viesť k včasnej a správnej identifikácii kritických faktorov. Využitie rôznych spôsobov financovania môže byť dôležité pre udržanie konkurencieschopnosti podniku na globálnom trhu.

## **Literatúra**

- [1] ĎAĎO, J., MATEIDES, A.: Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania, 2. diel – metódy, EPOS, Bratislava, 2000, 255 str., ISBN 80-8057-224-0
- [2] SYNEK M. et al.: Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing 2007, 452 s.
- [3] ŠTOFKOVÁ, J. a kol.: Financie a finančné riadenie. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline 2012. ISBN 978-80-554-0418-9
- [4] ŠTOFKOVÁ, J. a kol.: Manažment podniku. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline 2011. ISBN 978-80-554-0418-9
- [5] TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K.: Řízení inovací. Bmo: Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1466-7
- [6] ZAUŠKOVÁ, A.: Manažment inovačných aktivít na podporu podnikateľských služieb pre malé a stredné podniky. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene 2004. ISBN 80-228-1311-7

## **Grantová podpora**

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektov VEGA 1/1321/12, VEGA 1/0895/13, KEGA 070/ZU-4/2011.