

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení kreditního rizika v činnosti podniku

Credit risk management in business activities

BLÁHOVÁ Lucie

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení kreditního rizika v činnosti podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne ...

.....

podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí této diplomové práce prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc. za její odborný dohled a konzultace, které mi poskytovala při zpracování diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti STAFIN a.s. za možnost zpracování diplomové práce a získání praktických poznatků při aplikaci zvoleného tématu v daném podnikatelském subjektu, jmenovitě Ing. Heleně Mercové – manažerce developerské divize a Bc. Jitce Vlachové – hlavní účetní tohoto podniku.

Obsah

Úvod	8
I. Oddíl – Teoretická část diplomové práce	10
1. Charakteristika kreditního rizika a jeho začlenění ve struktuře rizik.....	10
1.1 Definice rizika a struktura rizik.....	10
1.1.1 Definice rizika a jeho příčiny	11
1.1.2 Struktura podnikatelských rizik.....	12
1.2 Charakteristika kreditního rizika.....	15
1.2.1 Složky kreditního rizika.....	15
1.2.2 Formy kreditního rizika	16
1.3 Shrnutí charakteristiky kreditního rizika.....	17
2. Řízení kreditního rizika	18
2.1 Analýza kreditní rizika.....	18
2.1.1 Stanovení významnosti rizika.....	19
2.1.2 Odhad kreditního rizika	20
2.2 Snižování kreditního rizika	22
2.2.1 Metody snižování angažovanosti rizik	23
2.2.2 Metody snížení ztráty při neplnění	23
2.2.3 Metody managementu úvěrů	25
2.3 Evidence odběratelů a získávání potřebných informací.....	26
2.4 Moderní metody měření rizika.....	28
2.5 Řízení platební schopnosti podniků v České republice.....	31
2.6 Shrnutí řízení kreditního rizika	32
3. Řízení a správa pohledávek	33
3.1 Evidování pohledávek z účetního hlediska	33
3.2 Metody řízení pohledávek.....	35

3.2.1 Stanovení podmínek prodeje	35
3.2.2 Určení maximální výše pohledávek	36
3.2.3 Porovnávání výnosů a rizik plynoucích z pohledávek	37
3.2.4 Metody zajištění pohledávek	37
3.3 Urychlování inkasa pohledávek	40
3.3.1 Faktoring.....	40
3.3.2 Forfaiting	40
3.4 Vymáhání pohledávek.....	41
3.5 Shrnutí řízení a správy pohledávek	42
II. Oddíl – Praktická část diplomové práce.....	43
4. Analýza systému řízení kreditního rizika ve vybraném podniku	43
4.1 Charakteristika STAFIN a.s.	43
4.2 Analýza finanční situace a výkonnosti STAFIN a.s.	46
4.2.1 Finanční analýza STAFIN a.s.....	46
4.2.2 Souhrnné ukazatele finančního zdraví podniku STAFIN a.s.	54
4.3 Informační technologie společnosti STAFIN a.s.	59
4.3.1 Účetní systém STAFIN a.s.	59
4.3.2 Informační systém STAFIN a.s.	59
4.3.3 Program na zjištění podniků v insolvenční.....	60
4.4 SWOT analýza STAFIN a.s.	60
4.4.1 Analýza příležitostí a hrozeb STAFIN a.s.	61
4.4.2 Analýza slabých a silných stránek STAFIN a.s.	62
4.4.3 Strategie STAFIN a.s.....	62
4.5 Systém řízení kreditního rizika společnosti STAFIN a.s.	63
4.6 Shrnutí analýzy systému řízení kreditního rizika ve STAFIN a.s.....	64

5. Analýza systému řízení a správy pohledávek ve zvoleném podniku STAFIN a.s.	66
5.1 Metody řízení a snižování rizika z obchodních úvěrů STAFIN a.s.	66
5.1.1 Stanovení podmínek prodeje ve společnosti STAFIN a.s.	66
5.1.2 Určení maximální výše pohledávek	66
5.1.3 Evidence odběratelů a získávání informací o klientech STAFIN a.s.	67
5.1.4 Opravné položky k pohledávkám	69
5.2 Monitorování pohledávek	71
5.3 Využívání zajišťovacích instrumentů pro řízení kreditního rizika.....	72
5.3.1 Evidování bankovních záruk	73
5.3.2 Bankovní záruky společnosti u ČSOB	74
5.3.3 Průběh sjednávání bankovní záruky	74
5.4 Proces vymáhání pohledávek	75
5.5 Shrnutí analýzy systému řízení a správy pohledávek STAFIN a.s.	77
6. Zhodnocení systému řízení kreditního rizika STAFIN a.s. a návrh efektivnějšího modelu řízení	79
6.1 Návrh systému řízení pohledávek pomocí metody Balanced Scorecard	79
6.2 Návrh kompatibilních informačních technologií STAFIN a.s.	82
6.2 Návrh bodovacího systému pro hodnocení dodavatelů STAFIN a.s.	84
6.3 Proces analýzy zákazníka – hodnocení bonity klienta	86
6.4 Celkové zhodnocení strategické mapy	88
6.5 Shrnutí zhodnocení systému řízení kreditního rizika	89
7. Závěr	90
8. Seznam obrázků, tabulek a grafů	92
9. Seznam použitých symbolů a zkratek	94
10. Seznam použité literatury	96
11. Seznam příloh	99

Úvod

Podnik se prostřednictvím svých podnikatelských aktivit vystavuje vysokému počtu negativních vlivů externího prostředí. Úkolem managementu podniku je zjištění těchto rizik a udržení či zlepšení stávající finanční pozice.

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu řízení kreditního rizika v činnosti podniku. S problematikou kreditního rizika se každý podnik setkává při managementu dodavatelsko-odběratelských či úvěrových vztahů. Zvolené téma bylo aplikováno na podnikatelském subjektu STAFIN a.s.. Jedná se o podnik působící ve stavebním průmyslu, který musí své stavební zakázky finančně zajišťovat proti případným ztrátám vysokých finančních hodnot, které by měly negativní vliv na likviditu podniku.

V první části práce je objasněna základní charakteristika kreditního rizika a zařazení kreditního rizika ve struktuře rizik. Z analýzy kreditního rizika jsou stanoveny jeho primární složky a aspekty. Dále se diplomová práce zaměřuje na analýzu kreditního rizika, stanovení významnosti rizik a definování metod odhadů kreditního rizika. Na základě získaných odhadů se stanoví metody řízení a snižování zjištěného kreditního rizika.

Odhad kreditního rizika a volba vhodné metody řízení finančních rizik vyžaduje rozsáhlou informační základnu. Využívání moderních a specializovaných metod řízení kreditního rizika je obvyklé u bankovních institucí. Diplomová práce nastiňuje přístupy bank k řízení kreditního rizika a modely využívané ve finančním sektoru.

Ve druhé části diplomové práce jsou aplikovány teoretické poznatky z předchozího oddílu a komparovány s praxí podnikatelského subjektu STAFIN a.s..

Pro seznámení s finanční situací a výkonností podniku je zpracována finanční analýza, dále jsou vypracovány souhrnné modely hodnocení finančního zdraví podniku. SWOT analýzou jsou identifikovány vlivy mikroprostředí i makroprostředí, které ovlivňují podnikatelské aktivity společnosti.

Efektivní řízení kreditního rizika vyžaduje podporu informačních programů s cílem získat přesnou identifikaci a odhad rizik. Pro podporu řešené problematiky řízení kreditního rizika uvádí diplomová práce poznatky o informačních systémech podniku.

Hlavní zaměření diplomové práce představuje analýza systému řízení kreditního rizika ve zvoleném podnikatelském subjektu. V této části jsou identifikována významná kreditní rizika podniku, specifikovány metody jejich řízení a snižování.

Pro hlavní oblast kreditního rizika zvoleného podniku – řízení a správu pohledávek – je vyhrazena samostatná kapitola. Zde jsou podrobně charakterizovány metody řízení a snižování rizika z dodavatelských úvěrů.

Závěrečná část diplomové práce přináší zhodnocení stávajícího systému řízení kreditního rizika a návrh efektivnějšího modelu pro zajištění kreditního rizika budoucích podnikatelských aktivit.

Cíl práce

Diplomová práce si klade za cíl porovnání teoretických poznatků z oblasti řízení kreditního rizika a jejich praktické aplikace ve zvoleném podniku. Na základě získaných informací z provedené analýzy a komparace jsou formulovány návrhy pro efektivnější zajištění kreditního rizika ve vybraném podniku.

Dílčí cíle

- Charakteristika kreditního rizika a jeho zařazení ve struktuře rizik
- Definování forem kreditního rizika a metod odhadů
- Analýza metod řízení kreditního rizika
- Představení zvoleného podniku a jeho finanční situace
- Analýza systému řízení kreditního rizika ve zvoleném subjektu
- Návrh změn pro efektivnější management kreditního rizika

Metodika práce

Metodika práce se podřizuje cílům diplomové práce. Struktura práce je tvořena seznámením se s teoretickými zdroji z oblasti řízení kreditního rizika a následnou aplikací získaných poznatků do praktické ukázky. Pro praktickou část diplomové práce jsou využívány informace z účetních výkazů zvoleného podniku z let 2006-2011.

Zvolená metodika je završena komparací získaných poznatků z praxe s teoretickými zdroji, zhodnocením stávající podnikové praxe a návrhem efektivnějšího řešení.

I. Oddíl – Teoretická část diplomové práce

1. Charakteristika kreditního rizika a jeho začlenění ve struktuře rizik

Podnik je při provádění svých podnikatelských aktivit vystavován negativním vlivům externího prostředí a je tedy nutné, aby pro zajištění své likvidity využíval odpovídající prostředky. V oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů je ohrožen **rizikem, že protistrana nedodrží své závazky**. Tento druh rizika je označován jako **kreditní riziko**. Společně s dalšími skupinami rizik ovlivňuje činnosti podnikatelského subjektu, který je nucen zřídít risk management svých aktivit pro komplexní analýzu, odhad a řízení těchto negativních vlivů.

1.1 Definice rizika a struktura rizik

Názvosloví využívané v problematice řízení rizik není jednoznačné. Používané termíny se mohou lišit dle zdrojů, ze kterých informace čerpáme. Důležité je odlišit pojem riziko od nejistoty, která představuje neschopnost spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů majících vliv na podnikové aktivity.

Za riziko je považována: „**pravděpodobná hodnota ztráty** vniklé nositeli, popř. příjemci rizika, realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách“ (Tichý, 2006, s. 16), či „pravděpodobnost, že se skutečná hodnota ztrát odchýlí od očekávaných hodnot“ (Tichý, 2006, s. 16).

Z publikace autora Valacha lze rozlišit pojem nejistota a riziko následující definicí. „Nejistotu chápeme jako širší pojem – jde o neurčitost, náhodnost podmínek či výsledků nějakých jevů. Riziko se pak vysvětluje jako užší pojem: jde o takový druh nejistoty, kdy je možné – pomocí různých matematických a statistických metod – kvantifikovat pravděpodobnost vzniku odchylných alternativ“ (Valach, 1999, s 59).

1.1.1 Definice rizika a jeho příčiny

Obecnou definici rizika lze vyjádřit: „**riziko je pravděpodobnost neočekávaného důsledku určitého rozhodnutí, akce nebo události**“ (Vlachý, 2006, s. 11). Riziko tedy představuje odchylku od očekávaného stavu a lze ho vyjádřit pomocí statistických ukazatelů variability či subjektivním úsudkem.

Každá definice rizika je specifická dané situaci a zákonitostem. Od obecného pojetí rizika lze dojít ke specifikaci podnikatelských rizik. „**Podnikatelské riziko firmy vzniká v důsledku proměnlivosti hospodářských výsledků za určité období**. Je ovlivněno mnoha faktory, zejména proměnlivostí tržeb a nákladů, diverzifikací výroby, postavením firmy na trhu, výběrem technologie výroby aj.“ (Valach, 1999, s. 59).

Příčiny podnikatelského rizika mohou být:

- **objektivní** – nezávislé na podnikatelské činnosti,
- **subjektivní** – za rizika odpovídá management či jiní pracovníci.

Členění příčin z hlediska oblasti vzniku lze rozdělit:

- **provozní** – havárie, požár,
- **inovační** – rizika vznikající zaváděním nového výrobku na trh,
- **investiční** – rizika nevhodně zvolené investice (neefektivní alokace peněžních prostředků).

V úvodu je nutné zmínit, že **řízení rizik nelze chápat jako vyhýbání se riziku**, jelikož někdy tato alternativa není možná. Je nutné usilovat o ocenění a optimalizaci rizik.

Podnik se totiž při svém provozu setkává i s takovými riziky jako jsou zkrachování banky vedoucí podnikatelský účet, prodej na fakturu a poskytování dodavatelského úvěru, vlivy devizových kurzů při vývozu do zahraničí.

Některé specializované podniky pracují s rizikem při zajišťování a zvyšování svých peněžních příjmů (pojišťovny, obchodníci s cennými papíry).

Způsoby ochrany před riziky lze rozlišit:

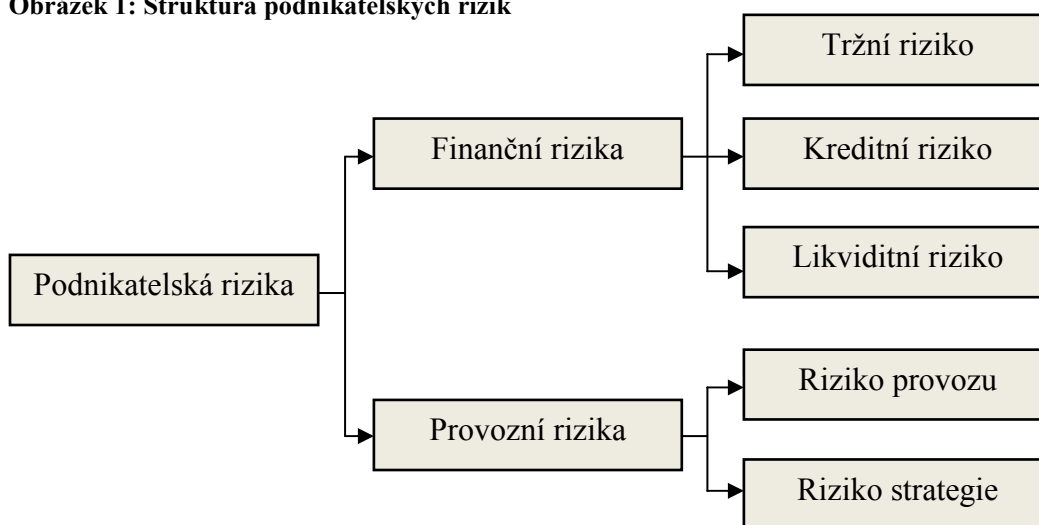
- stanovení kritických hranic (např. maximální pokles prodejní ceny),
- diverzifikace rizik (tvorba portfolia),
- přenesení rizika na jinou osobu (dodavatele, pojišťovnu či leasingovou společnost),
- tvorba rezerv na možné ztráty z podnikatelských rizik.

Zajištění ochrany proti rizikům zvyšuje náklady podniku (výše pojistného, pojistná zásoba zboží atd.).

1.1.2 Struktura podnikatelských rizik

Podnikatelská rizika se člení na oblast provozních a finančních rizik. **Provozní rizika** lze podrobněji rozlišit na **rizika provozu a rizika strategie**. Dle následujícího schématu tvoří **finanční rizika** tři oblasti: **tržní, kreditní a likviditní riziko**.

Obrázek 1: Struktura podnikatelských rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Rozčlenění rizik ovlivňují metody řízení rizik i stanovení odpovědnosti. Pro řízení finančních rizik využívá podnik zajišťovacích instrumentů bank, řízení provozních rizik je zajišťováno prostřednictvím pojišťoven.

Je nutné zmínit, že jednotlivá rizika nejsou navzájem nezávislá. Situaci lze vysvětlit na příkladu požáru v podniku. Následkem požáru je pozastavení výroby, což vede ke zhoršení finanční situace podniku. Pohledávky tohoto podniku jsou hůře vymahatelné, může dojít k nedodržení podnikových závazků, což patří již do finančního rizika.

Rizika lze dále členit:

- **systematické** - postihuje všechny podnikatelské jednotky, zdrojem mohou být celkové změny ekonomického prostředí či změny v daňovém systému, nedá se regulovat diverzifikací rizik, jedná se rizika makroekonomická (př. změny cen základních surovin) a **nesystematické** – specifické pro daný obor či projekt, lze docílit redukce rizik, jedná se především o rizika mikroekonomická (vstup nového konkurenčního podniku, odchod klíčového zaměstnance),
- **pojistitelné** (lze přenést riziko na třetí osobu) a **nepojistitelné** (nelze přenést riziko na třetí osobu), dále lze rizika členit na vnitřní a vnější, ovlivnitelná a neovlivnitelná atd., (podrobněji viz Hnilica, Fotr, 2009),
- rizika ve **fázi přípravy a realizace projektu**, rizika **ve fázi provozu**,
- konkrétní příklady rizik v podniku – obchodní, riziko dobrého jména, strategické riziko, politické riziko, riziko podvodu, environmentální riziko (dále viz Korecký, Trkovský, 2011).

Následující tabulka uvádí základní charakteristiky jednotlivých finančních rizik.

Tabulka 1: Charakteristika finančních rizik

Druh finančního rizika	Podrobnější členění	Popis rizika
Tržní riziko	Úrokové riziko	Vliv na hodnotu budoucích peněžních toků změnou tržních úrokových sazeb
	Měnové riziko	Vliv na peněžní toky v cizí měně, ovlivnění výnosu kurzu cizí měny vůči základní měně
	Akciové riziko	Vliv na tržní cenu akcií, výnos na akciovém trhu
	Komoditní riziko	Změna tržních cen komodit obchodovaných na trhu
Kreditní riziko	Úvěrové riziko	Riziko v období mezi vlastním plněním nebo vznikem neodvolatelného závazku k plnění a plněním protistrany
	Riziko vypořádání	Riziko vypořádání v období mezi vlastním plněním a ověřením plnění protistrany
	Riziko ztráty obchodu	Možnost nedodržení závazku protistranou
Likviditní riziko	Riziko vlastní likvidity	Riziko financování, platební neschopnosti
	Riziko likvidity trhu	Ohrožení uskutečnění požadované transakce za běžných tržních podmínek

Zdroj: Vlachý, 2006 + vlastní zpracování, 2012

Risk management podniku a jeho aktivity

Podle autora Tichého (2006, s. 209) se mezi činnosti managementu rizik řadí:

- zjišťování rizik,
- odhad rizik,
- rozhodování o riziku,
- identifikace celkového rizikového zatížení subjektu (projektu, osoby),
- ovládání rizik,
- sledování realizace nebezpečí,
- vykazování nákladů spojených s realizací nebezpečí,
- zajištění informací pro podporu rozhodování v řízení rizik.

Řízení rizik ovlivňuje bonitu organizace prostřednictvím snížení případných ztrát, snížením nákladů na pojištění a hedgingové aktivity. Vliv rizik je zahrnut i do strategické úrovně podnikového řízení. Řízení podnikových rizik zajišťuje podklady pro efektivní strategická rozhodnutí, tvorbu scénářů při vzniku katastrofy. Ve finanční oblasti je podniku umožněno zlepšení alokace firemního kapitálu, zvýšení ratingu, získání stabilnějších a důvěryhodnějších vztahů s investory, bankami a pojišťovnami při žádostech o úvěr či bankovní záruky. Podrobnější informace o teoretických poznatcích z řízení rizik lze nalézt v publikacích Vlachý, 2006, Tichý, 2010 a další.

Jak uvádí Smejkal (2010, s. 93), podnikatelé přistupují k riziku těmito možnými přístupy:

- **averze k riziku** – vyhýbání se rizikovým projektům,
- **sklon k riziku** – vyhledávání rizikových projektů s významnými zisky,
- **neutrální postoj** – rovnováha mezi předchozími přístupy.

1.2 Charakteristika kreditního rizika

Problematika řízení kreditního rizika představuje hlavní téma této diplomové práce. Po předchozím zařazení do struktury rizik lze definovat základní oblasti a složky kreditního rizika a jejich vliv na podnikové aktivity.

„Kreditní riziko je pravděpodobnost změny hodnoty podniku způsobené tím, že protistrana nesplní svůj závazek“ (Vlachý, 2006, s. 20).

Řízení kreditního rizika umožňuje podniku zajištění peněžních toků a redukci rizik z nedodržení závazků protistranou. Analýza a řízení kreditního rizika není pouze v rukou managementu, ale i ostatních zaměstnanců, kteří uzavírají smlouvy s ostatními podniky, uzavírají smlouvy o dílo, pojistné smlouvy a další významné dokumenty, které v sobě zahrnují rizika přinášející nemalé finanční ztráty.

1.2.1 Složky kreditního rizika

Jak uvádí Vlachý (2006, s. 148), lze kreditní riziko analyticky rozložit na **riziko protistrany a riziko produktu**.

Riziko protistrany představuje kvantitativní složku a řeší pravděpodobnost, že protistrana neuhradí svůj závazek. Riziko produktu vyjadřuje skutečnou výši ztráty, ke které by došlo, kdyby protistrana nesplnila svůj závazek. Pro **stanovení očekávané ztráty** je nutné určit očekávanou angažovanost při neplnění, která představuje očekávanou hodnotu pohledávky v okamžiku, kdy nedojde k plnění. Z definovaných termínů lze očekávanou ztrátu stanovit následovně:

$$E(L) = E(A) \times P(d) \times L | d$$

kde: E(L) ... očekávaná ztráta,

E(A) ... očekávaná angažovanost v okamžiku neplnění,

P(d) ... pravděpodobnost neplnění protistrany,

L|d ... očekávaná výše ztráty v případě neplnění,

Podrobnější výklad základních termínů v oblasti řízení rizik viz Vlachý, 2006.

Riziko protistrany představuje pravděpodobnost, že nedojde k uhrazení závazku protistranou. Tuto pravděpodobnost lze označit termínem pravděpodobnost neplnění (d), může nabývat hodnot intervalu $P(d) \in \langle 0;1 \rangle$. Opačným pojmem je bonita, kterou lze vyjádřit $P(d') = 1 - P(d)$.

1.2.2 Formy kreditního rizika

Jak již bylo zmíněno, základní formy kreditního rizika představují úvěrové riziko, riziko ztráty obchodu a riziko vypořádání. Ve všech uvedených formách hrají významnou roli tři základní pojmy:

- okamžik uzavření obchodu = podpis smlouvy nebo nabytí účinnosti při ústním dojednání,
- okamžik vlastního plnění,
- okamžik plnění protistrany.

Uvedené termíny jsou aplikovány u jednotlivých rizik.

Úvěrové riziko

„Úvěrové riziko existuje v období mezi vlastním plněním nebo vznikem neodvolatelného závazku plnění a plněním protistrany“ (Vlachý, 2006, s. 153). V případě úvěrového rizika představuje angažovanost při neplnění výši celkové hodnoty plnění závazku protistrany. Jedná se především o dodavatelské úvěry, finanční leasingy a další půjčky.

Do problematiky úvěrového rizika zařazujeme **pohledávky po splatnosti a bankovní záruky**.

Úvěrovým rizikem chápeme riziko, že příjemce úvěru nebude schopen dostát svému závazku a uhradit celou částku ve stanoveném termínu. Úvěrové riziko je významné především v mezinárodním obchodě. Jak uvádí Režňáková (2010, s. 56), lze riziko úvěrů z mezinárodního obchodu rozlišit:

- riziko teritoriální – ovlivněné volbou země podnikatelských aktivit,
- riziko komerční – vliv vybraných obchodních partnerů,
- riziko měnové – při konverzi měny.

Z popisu rizik je patrné, že největší vliv vykazuje volba partnera a vhodně stanovené formální náležitosti smluv v dodavatelsko-odběratelském vztahu.

Nejzávažnější podskupinou úvěrového rizika je riziko platební neschopnosti = **platební riziko**. Nejen že dodavatel nezíská od firmy v platební neschopnosti peněžní prostředky za poskytnutý úvěr, ale nese i náklady na vymáhání pohledávek.

Riziko ztráty obchodu

Riziko, které vzniká již při uzavření jakékoli smlouvy, z níž plyne protistraně povinnost uhradit závazek, je označováno jako riziko ztráty obchodu. Příkladem tohoto druhu rizika jsou obchody s **termínovými kontrakty** (např. opce), kdy jedné straně plyne ze vztahu právo koupit či prodat smluvené aktivum a druhé straně povinnost dodržet kontrakt.

Riziko vypořádání

„Riziko vypořádání existuje v období mezi vlastním plněním a ověřením protistrany“ (Vlachý, 2006, s. 155). Uvedená definice říká, že mezi obchodníky má dojít ke vzájemnému plnění, ale existuje **informační a technická prodleva v platebním styku**, která přináší riziko, že jedna strana uhradí svůj závazek, ale nemůže si ověřit plnění protistrany. Riziko vypořádání je typické pro obchody na devizovém trhu, obchody s cennými papíry, ale i obchody, kde se využívají šeky a platební karty. Časová prodleva je ovlivněna druhem transakce, obvykle trvá od několika hodin až několik dní.

1.3 Shrnutí charakteristiky kreditního rizika

Kreditní riziko tvoří podskupinu finančního rizika, která ovlivňuje platební schopnost podniku. Činnosti spojené s řízením rizik zahrnují zjišťování, analyzování rizik, jejich odhad, rozdělení pravomocí v rozhodování o tom, jaké metody pro řízení a snížení kreditního rizika zvolit. Kreditní riziko vyjadřuje pravděpodobnost, že protistrana nedodrží svůj závazek.

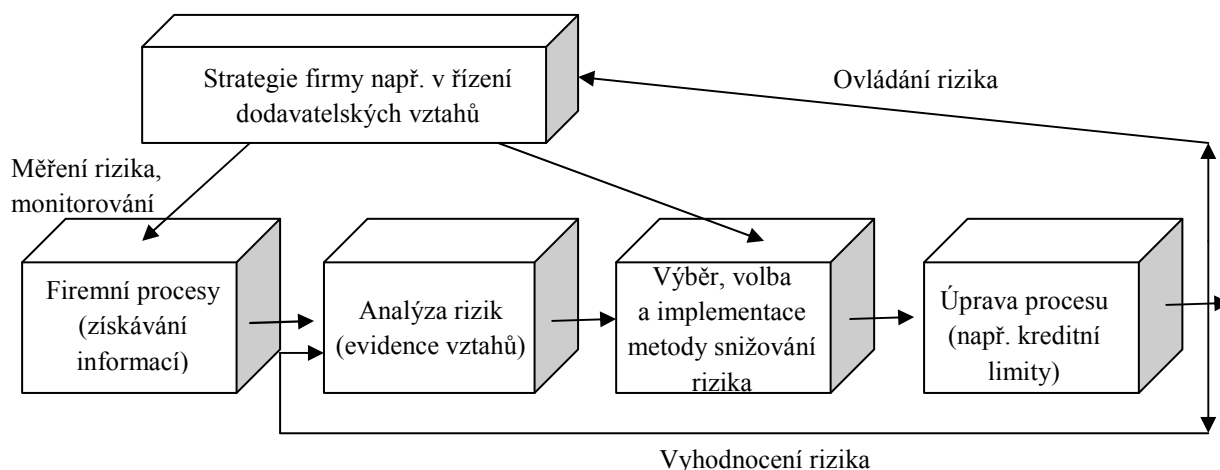
Rozlišujeme tři formy kreditního rizika – úvěrové riziko, riziko ztráty obchodu a riziko vypořádání. Při řízení kreditního rizika odhadujeme očekávanou ztrátu na základě informací o úvěrové angažovanosti a pravděpodobnosti neplnění závazku protistranou.

2. Řízení kreditního rizika

Řízením kreditního rizika usiluje management podniku o stabilní pozici na trhu a zajištění potřebné výše peněžních prostředků pro své podnikatelské aktivity.

Princip řízení kreditního rizika lze zobrazit následujícím schématem.

Obrázek 2: Proces řízení kreditního rizika



Zdroj: SMEJKAL (2010) + vlastní zpracování, 2012

2.1 Analýza kreditního rizika

Podle autorů Hnilici a Fotra (2009, s. 28) analýzou kreditního rizika rozumíme identifikaci rizik, stanovení jejich významnosti, velikosti a zhodnocení rizik. Vhodně provedená analýza umožňuje vyřazení podnikatelských činností s nepřijatelným rizikem, které by mohly ovlivnit finanční stabilitu podniku.

Tabulka 2: Metody risk managementu (RM) při řízení kreditního rizika

Způsob RM	Charakteristika přístupu
Retence rizik	– riziko je rozpoznáno, ale nejsou proti němu činěna žádná opatření (např. přesun rizika na jinou osobu – faktoring, forfaiting,
Redukce rizika	– odstranění příčin vzniku rizika nebo snížení nepříznivých důsledků rizika (pojištění),
Diverzifikace rizika	– rozložení rizik do vhodného portfolia (vhodná volba formy podnikání, rozšíření výrobního programu),
Sdílení rizika	– rozdělení rizika mezi několik účastníků podnikatelské činnosti, tvorba holdingu, účelové sdružení majetku.

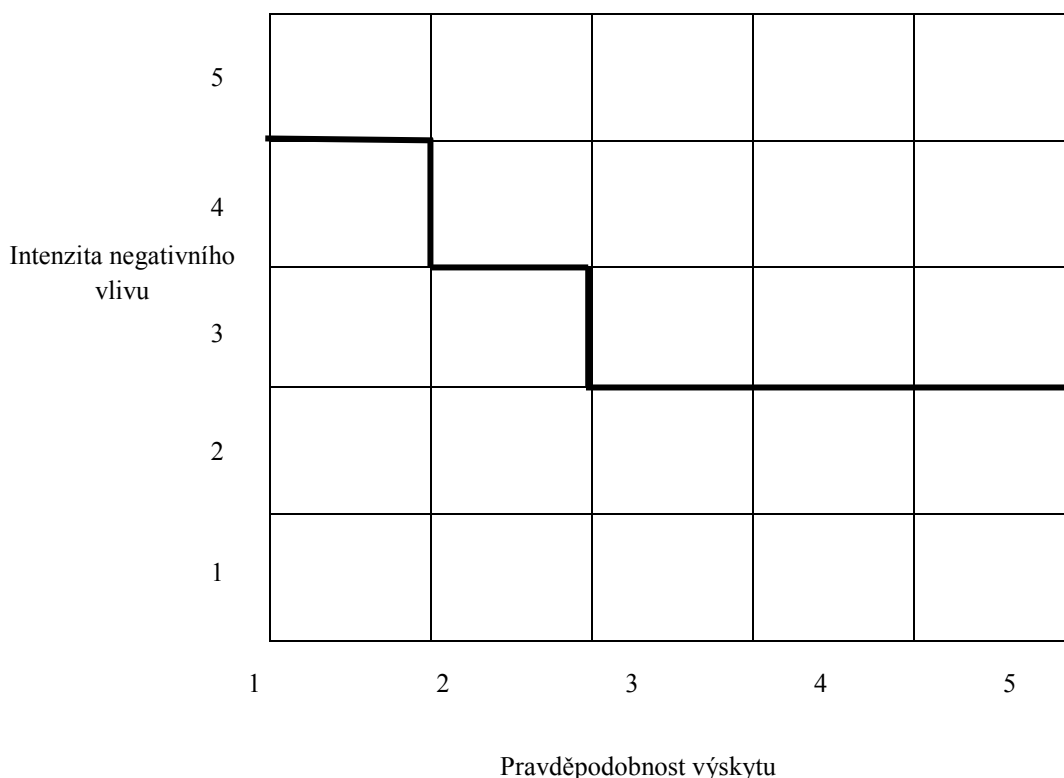
Zdroj: SMEJKAL (2010) + vlastní zpracování, 2012

2.1.1 Stanovení významnosti rizika

Jak uvádí Fotr (1999, s. 151), významnost faktorů rizika lze stanovit dvěma způsoby – expertním odhadem nebo analýzou citlivosti.

Při expertním odhadu pověření pracovníci disponující odpovídající kvalifikací a zkušenostmi v oboru hodnotí významnost jednotlivých faktorů rizik. Podstatou expertního odhadu je stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního vlivu vyjádřené v peněžních jednotkách. Rozlišujeme 5 stupňů pravděpodobnosti (nepatrná, malá, střední, značná, velmi vysoká) a 5 stupňů intenzity výskytu. Za významné je považováno riziko, jehož pravděpodobnost i intenzita dosahují minimálně stupně 3. Dále mezi významná rizika řadíme i nízkou pravděpodobnost výskytu s vysokou intenzitou. Číselně se významnost vyjádří jako součin těchto dvou komponent. Z praxe je doporučeno dávat přednost grafickému zobrazení než číselnému vyjádření, jelikož z hodnocení nízké pravděpodobnosti se současně vysokou intenzitou není zajištěno odhalení významnosti rizika.

Obrázek 3: Expertní odhad významnosti rizika



Zdroj: FOTR (1999)

Druhý přístup – analýza citlivosti usiluje o stanovení citlivosti zvoleného ekonomického kritéria (např. zisku) na faktorech, které jej ovlivňují. Pokud dochází k odchylce faktoru rizika od očekávané, nejpravděpodobnější hodnoty např. o 5-10% a nastane pouze nepatrná změna ekonomického kritéria, lze výkyv označit za malou a nevýznamnou změnu. V případě větší odchylky od předpokládané hodnoty kritéria se jedná o významné riziko. Faktory rizika představují například změny v objemu produkce, změny prodejních cen produktů, změny cen energií a vstupů, úrokových a daňových sazeb. Příklady aplikace stanovení významnosti rizika lze nalézt v publikaci Fotr, 1999, s. 151-159. V praxi se pro analýzu citlivosti využívá specializované softwarové podpory (např. Provalex).

2.1.2 Odhad kreditního rizika

Odhad kreditního rizika lze provádět různými přístupy. Lze zkoumat kreditní riziko zaměřením se na jednotlivé dlužníky nebo na celé portfolio. Odhad je ovlivněn volbou metody, zda přistupujeme k odhadu kreditního rizika z pohledu kvalitativního či kvantitativního. Tyto metody lze kombinovat, každý podnik tedy usiluje o jiný cíl.

Tradičními přístupy odhadu kreditního rizika jsou kvalitativní analýzy rizikových faktorů, scoring a další. Cílem těchto přístupů je určení pravděpodobnosti nesplacení obchodů a vyloučení firem nehradící závazky z portfolio obchodních vztahů. Kvantitativní metody přiřazují jednotlivým dlužníkům ukazatele pravděpodobnosti neplnění. V následujícím textu jsou nastíněny **základní metody odhadu kreditního rizika** (podrobněji viz Vlachý, 2006).

Odhad rizika protistrany

Riziko protistrany lze analyzovat na několika úrovních dle počtu subjektů zahrnutých do rizikových tříd. Riziko protistrany lze rozlišit v širším pojetí:

- **odvětvové**
 - stanovení míry rizikovosti subjektů v rámci odvětví (struktura odvětví, regulace, ekologie, finanční stabilita v odvětví, atd.),
- **teritoriální**
 - určení rizika společného všem podnikatelským subjektům v zemi – právní, politická a ekonomická rizika.

Hodnocení protistrany způsobem zařazení do rizikových tříd vyžaduje:

- určení diskrétních tříd a přiřazení pravděpodobnosti neplnění,
- založení na obecných předpokladech a zkušenostech,
- primární rizikové faktory stanovené na základě kvantitativních i kvalitativních ukazatelů (likvidita, struktura a hodnota aktiv a pasiv, kvalita managementu, vhodná struktura kapitálu, konkurenceschopnost podniku),
- sestavování finančních ukazatelů za delší období, u kvalitativních faktorů se stanoví závazné metodické postupy,
- důvěryhodnost a úplnost využívaných informací.

Přístupy k hodnocení protistrany lze rozlišit:

- **kvalitativní přístupy analýzy**
 - využívání profesionálních názorů odborníků s dlouholetou praxí, porovnání výsledku s vynaloženými náklady na expertní hodnocení,
- **kvantitativní přístupy analýzy**
 - využití statistických metod.

Při zařazování do rizikových skupin lze využít externích informací ratingových agentur (Moody's, Standard&Poors).

Využití kreditních modelů k odhadu kreditního rizika

Pro vyjádření pravděpodobnosti neplnění stochastickým přístupem využíváme kreditní modely. Dle hodnot, kterých mohou nabývat, rozlišujeme:

- **diskrétní modely**
 - využití Poissonova rozdělení pro opakovaný náhodný pokus při výběru bez vracení pro dva možné výsledky – dojde k úpadku protistrany či ne,
- **spojité modely**
 - umožňují nabytí více než dvou dříve zmíněných možností, rizikový parametr představuje změna externího ratingu.

Odhad kreditního rizika jednoparametrickým přístupem

Jednoparametrické přístupy umožňují stanovení finanční pozice klienta a jeho bonity, tedy i odvození očekávané ztráty v případě neplnění závazku. Mezi odhady využívající jeden parametr lze identifikovat:

- **využití bodovacích systémů** (u malých podniků), implicitní oceňování rizika pro společnosti s veřejně obchodovanými cennými papíry,
- **scoring**
 - bodovací model fungující na principu diskriminační analýzy, z níž stanovíme, zda úvěr poskytnout či nikoli,
 - podmínkou scoringu je informační základna zahrnující velké množství homogenních dat,
 - dělení scoringu na **datové modely** (věcné informace o protistraně) a **modely chování** (historie chování protistrany v podnikatelských aktivitách a při úhradě závazků – využívání informací úvěrových registrů a scoringových agentur),
- **implicitní odhad kreditního rizika**
 - odhad kreditního rizika na základě kreditní marže = rozdíl mezi výnosem rizikového aktiva a výnosem bezrizikového aktiva.

2.2 Snižování kreditního rizika

Management podniku volí vhodnou metodu řízení kreditního rizika podle toho, jaké riziko se snaží řídit. Jak uvádí Vlachý (2006, s. 170) lze metody řízení kreditního rizika dělit na:

- metody, jejichž cílem je snížení rizikové angažovanosti $E(d)$,
- metody snižující ztrátu neplnění $(L|d)$,
- metody managementu úvěrů.

2.2.1 Metody snižování angažovanosti rizik

Cílem podniku je samozřejmě, aby nenastala situace, kdy protistrana nebude moci uhradit své závazky. V běžném podnikatelském prostředí jsou podniky nuceny čelit kreditnímu riziku, aby udržely svoji konkurenceschopnost a podíl na trhu. Je ovšem nutné stanovit potřebné aktivity pro zajištění finanční stability podniku. Finanční oddělení se ve spolupráci s marketingovým oddělením podílí na těchto činnostech:

- **stanovení platebních podmínek**
 - určení zákazníka a dodavatele, výše dodavatelského úvěru, smluvní doba, místo a způsob placení, způsob dodání,
 - možnost žádosti platby předem či ujednání o platbě při předání, výběr platební metody (hotově či jiné platební nástroje),
- **stanovení skonta**
 - sleva za uhrazení závazku před datem splatnosti,
- **využití vypořádacího agenta**
 - „... oboustranně důvěryhodná osoba, která převezme plnění, a teprve po jeho ověření ho předá příjemcům“ (Vlachý, 2006, s. 172),
 - př. notářská úschova, bankovní akreditivy, vypořádací systémy,
- **netting**
 - vzájemné vypořádávání pohledávek a závazků = pouze úhrada salda,
- **clearing**
 - využití clearingových center k mnohostrannému vypořádávání pohledávek a závazků,
 - využití na burzách ke snížení rizika ztráty obchodu.

2.2.2 Metody snížení ztráty při neplnění

Pro snížení potenciálních ztrát z neplnění závazku využívá podnik ve svých projektech a podnikatelských činnostech možnosti **zástav a záruk**.

První zmíněný pojem, zástava, označuje různý druh majetku, od peněžních prostředků v hotovosti až po movitý majetek. Za zástavu lze využít i ochranné známky či licence.

Podmínkou zástavy je, že musí **být vymahatelná**, což se odvíjí od charakteru dané zástavy. Dále je nutné sledovat vývoj hodnoty zástavy v čase, zda nedochází k znehodnocování.

Záruky mohou být vystavovány na peněžní i hmotné plnění. Záruka je vykazována v různých formách. Mezi využívané podoby patří převod závazku mezi protistranami, kdy se mateřská společnost zaručí za svoji dceřinou společnost. Dále se využívá možnost zástavy majetku třetí osoby či podpora.

Podpora představuje pouze prohlášení zavazujícího, že bude dbát o dlužníkův dobrý finanční stav, ale nejedná se o závazek úhrady plnění za dlužníka. Příkladem může být opět vztah dceřiné a mateřské společnosti, kdy matka pouze přislíbí pomoc, například v podobě překlenovacího úvěru, ale nepřijímá závazek dcery.

Podnik využívá také služeb specializovaných finančních institucí pro zajištění plynulého a stabilního toku peněžních prostředků. Produkt **pojištění** umožňuje náhradu škody dle stanovených podmínek. Rozdíl mezi zárukou a pojištěním spočívá v tom, že záruka zajišťuje náhradní plnění, zatímco pojištění jen vymezenou výši škody (podrobněji viz např. Vlachý, 2006, Tichý, 2006).

Pojistit lze aktiva (nemovitosti, leasing), ale i pohledávky při exportu do rozvojových zemí.

Specifickým příkladem zajištění kreditní rizika je označován **zajišťovací vklad využívaný u finančních derivátů**. Princip této metody představuje udržování minimální výše peněžních prostředků na bankovním účtu dlužníka po celou dobu kontraktu. Při poklesu pod stanovenou mez je dlužník vyzván k navýšení vkladu, pokud tak neučiní, věřitel může podkladové aktivum prodat na trhu, aby mu nevznikly ztráty.

„**Bankovní záruka** je specifický druh jistoty, kterou podle českého práva poskytuje banka nebo jiný k tomu oprávněný peněžní ústav“ (Tichý, 2006, s. 317).

Cílem bankovní záruky je poskytnout protistraně zajištění obchodu, aby nedošlo k jeho poškození nesplněním závazku třetí osoby. Bankovní záruku lze aplikovat i na zvoleném podniku této diplomové práce. Stavební firma se zaručí za dokončení díla a poskytne bankovní záruku zadavateli.

Rozlišují se bankovní záruky:

- **na splnění závazku** – např. záruka na dokončení díla,
- **platební záruka** – ochrana před platební neschopností zadavatele,
- **záruky na záruční opravy** – pro úhradu oprav v době záruky, pokud by došlo k úpadku dodavatele,
- **záruky na zádržné** – eliminace zadržování části fakturované hodnoty odběratelem (obvykle 10%) na případné opravy.

Banka umožňuje poskytnutí bankovní záruky na základě bonity klienta i druhu projektu. Zjednodušený proces poskytnutí záruky je umožněn klientům dané banky. Žadatel o bankovní záruku musí počítat s úhradou poplatků za poskytnutí záruky.

Formy bankovních záruk lze rozlišit podle průkaznosti oprávnění na **akcesorické a abstraktní**. V případě akcesorické bankovní záruky je výplata vázána na průkaznost věřitele, že dlužník nesplnil sjednané podmínky. Abstraktní záruky jsou vyplaceny okamžitě bez posouzení oprávněnosti věřitele (podrobnější informace o bankovních zárukách viz Tichý, 2006).

Aplikace bankovních záruk je zobrazena v praktické části této diplomové práce.

2.2.3 Metody managementu úvěrů

Se zvyšujícím se počtem dodavatelsko-odběratelských vztahů je podnik nucen vést evidenci o struktuře a počtu zákazníků čerpajících obchodní úvěr. Z analýzy těchto vztahů podnik stanoví, komu dodavatelský úvěr poskytnout a v jaké míře.

Při správě kreditního rizika z obchodních úvěrů podnik určuje:

- **kreditní limity**
 - stanovení maximální hodnoty úvěru pro konkrétní obchod či daného klienta,
 - limity jsou stanoveny pro zvolené časové období,
- **dodatečné smluvní ujednání**
 - využíváné u dlouhodobých úvěrů,
 - zahrnutí dodatečných ustanovení,

- **monitoring**
 - roční ověřování kreditních limitů a podmínek, za kterých byl přidělen,
 - provádět při získání nových informací o úvěrové angažovanosti klienta,
 - slouží k potvrzení limitů či změně klasifikace limitu,
 - využití vlastních zdrojů pro monitoring (evidence) či veřejně dostupných serverů (viz podkapitola 2.3).

2.3 Evidence odběratelů a získávání potřebných informací

Získávání informací o odběratelích je významné především při vytváření nových obchodních vztahů. Podnik usiluje o získání informací týkajících se platební schopnosti odběratele a jeho úvěruschopnosti. Informace nejčastěji získává z vlastních zkušeností (shromažďování informací u stávajících odběratelů), využívání služeb institucí zaměřených na analýzu úvěruschopnosti podniků (př. Coface), z tržních cen akcií na kapitálových trzích. Získané informace je nutné porovnávat s náklady na ně vynaložené. Získání informací je totiž velmi obtížné, většinou se jedná o důvěrné informace.

Zdroje získávání informací

Podnikatelský subjekt se snaží získat co nejvíce důvěryhodných informací o svém obchodním partnerovi, aby tím minimalizoval své kreditní riziko, ale i ostatní podnikatelská rizika. Jak uvádí Smejkal (2010, s. 195), shromažďují se tyto informace o spolupracujících subjektech:

- **základní informace** (právní forma, adresa, kontaktní údaje, velikost, předmět činnosti a podnikatelské aktivity), organizační struktura, informace o vlastnících a managementu,
- **majetkově propojené společnosti** (zpráva dle Obchodního zákoníku, § 66a, odst. 9 o propojených osobách), informace o finanční situaci podniku na základě údajů z výroční zprávy, účetní závěrky,
- **mezoprostředí podniku** (konkurence, významné zakázky),
- další informace (rating, vlastnění certifikátů jakosti, komentáře a články v novinách, tiskové zprávy).

Stát se také snaží zpřehlednit fungování tuzemských organizací a zajistit minimální informace o podnikatelských subjektech. Podle autorů Smejkal a Raise (2010, s. 197-220) patří mezi veřejně přístupné registry:

- **Registr ekonomických subjektů** – informace o podnikajících osobách bez ohledu na právní formu, veden Českým statistickým úřadem,
- **Obchodní rejstřík** – informace o podnikatelských subjektech stanovených zákonem, obsahuje i sbírku listin a je veden Krajským soudem,
- **Registr živnostenského podnikání** – informace o podnikání fyzických osob (identifikační číslo, předmět a sídlo podnikání, atd.), správcem je Živnostenský úřad České republiky,
- **Daňové evidence** a další informace Ministerstva financí České republiky – databáze plátců DPH, ověřování DIČ osob registrovaných v jiných členských státech EU,
- **Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES)** – informace ze základních odkazů jako jsou Obchodní rejstřík, Živnostenský rejstřík atd.,
- Registr územní identifikace, adres a nemovitostí,
- další veřejnoprávní zdroje informací – Česká národní banka, Český statistický úřad, Středisko cenných papírů, CzechInvest, CzechTrade,
- **Insolvenční rejstřík** – informace o dlužnících v insolvenčním řízení po 1.1.2008,
- další servery a zdroje – Patria Finance, ČEKIA.

Jednotlivé právní předpisy stanovují minimální požadované informace ke zveřejnění, ale také zahrnují bezpečnostní předpisy pro ochranu právnických a fyzických osob (ochrana názvu firmy, obchodního tajemství, autorské zákony, předpisy o elektronickém podpisu, atd.). Popisy jednotlivých informačních systémů jsou k nalezení na internetu – na webových stránkách daných registrů, dále viz Smejkal, Rais, 2010.

2.4 Moderní metody měření rizika

Podnik při zjišťování finanční pozice protistrany využívá i odhadu rizika na základě ratingu společnosti. Moderní metody v měření kreditního rizika představuje nejdůležitější téma v bankovním sektoru a v celé oblasti financí.

V případě úvěrového rizika je také velmi podstatné, aby spolupracující finanční instituce měla stabilní pozici a disponovala odpovídající kapitálovou přiměřeností.

V této části se zaměříme na řízení kreditního rizika z pohledu bankovní instituce. Čtenář tak může porovnat činnosti risk managementu ze dvou rozdílných pohledů.

Moderní metody měření a řízení kreditního rizika u bank jsou většinou odvozeny ze standardních modelů. Nadstavby těchto modelů fungují na základě kreditní analýzy či na principu KMV od společnosti Moody's, která využívá informace z cen akcií podniků. Tyto modely slouží též pro odvození kapitálové přiměřenosti jednotlivých bank, tedy ke stanovení potřebné výše kapitálu ke krytí případných ztrát.

Banky odvozují svůj minimální kapitálový požadavek pro krytí kreditních rizik z pravidel **BCA (Basel Capital Accord)** – basilejských dohod vydaných v roce 1988. Postupem let docházelo k aktualizaci těchto pravidel. Kapitálovou přiměřenost k roku 2012 představuje osmiprocentní poměr kapitálu k rizikově vážným aktivům, který lze vyjádřit:

$$CAR = \frac{\text{available capital}}{RWA}$$

kde: CAR ... Capital adequacy ratio = kapitálová přiměřenost,

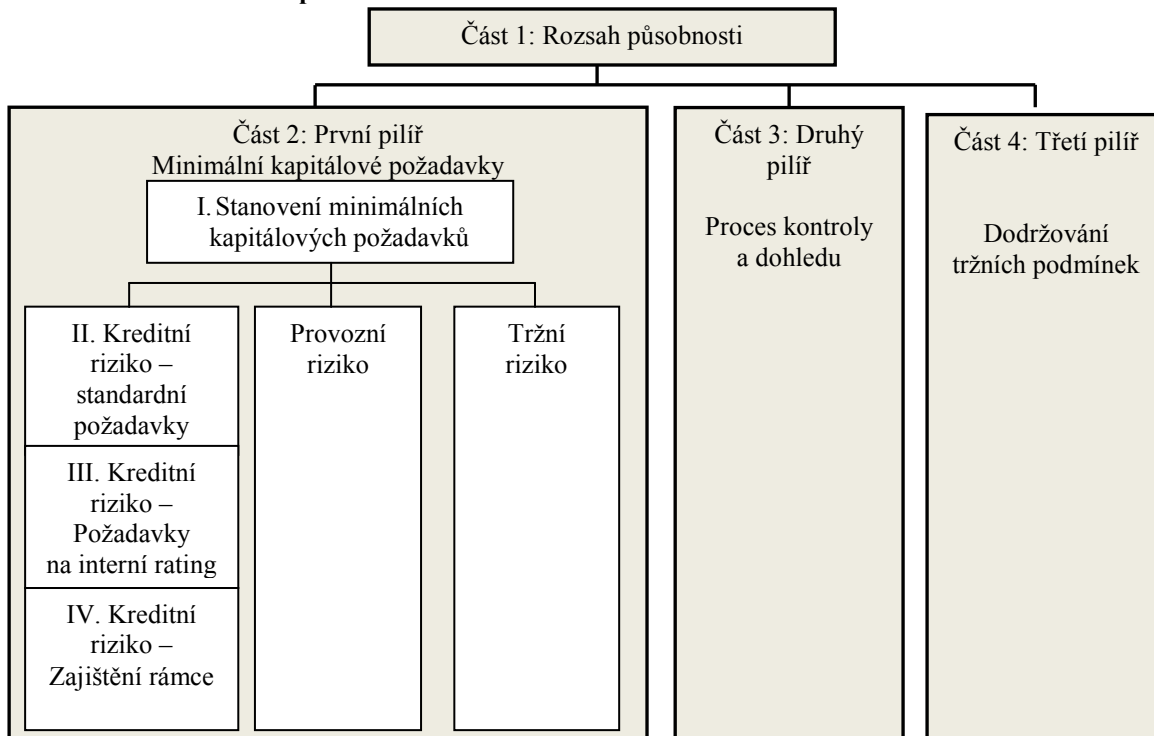
available capital ... celkový kapitál,

RWA... risk weight assets = aktiva spojené s vysokými riziky.

Nová pravidla BCA vydaná po mnoha diskuzích v roce 2004, označována jako BASEL II, umožňují bankám vlastní modifikaci modelů po splnění stanovených kvalifikačních kritérií. Hlavním úkolem kreditních modelů je usnadnit rozhodování v tvorbě portfolia pohledávek a stanovit ztrátu, kterou dané portfolio přináší. U kreditních modelů dochází ke dvěma druhům chyb. První možností je, že model vyhodnotí klienta jako nízké riziko, přičemž klient je vysoce rizikový. Tato chyba má přímý negativní vliv.

Druhou možností je vyhodnocení klienta jako vysoce rizikového, ale poté se odhalí, že je nízkorizikový. Tato chyba přináší nepřímý vliv a projeví se až při dlouhodobém působení v nízké ziskovosti banky.

Obrázek 4: Struktura pravidel BASEL II



Zdroj: WITZANY (2010) + vlastní zpracování, 2012

Kreditní modely lze rozdělit na přístupy typu **CreditMetrics**, které uvažují o kreditní události jako o změně ratingu (např. Standard&Poor's), tyto modely bývají označovány MTM (mark-to-market). Dalším přístupem jsou **modely DM** (default-mode), které uvažují pouze dvě situace – klient plní či neplní své závazky.

Banky vytvářejí modely i pro drobnou klientelu a spotřební úvěry. Zpracování těchto modelů je jednodušší v tom, že jsou tvořeny vysoce obsáhlým portfoliem klientů a jsou tedy lépe datově podloženy než modely pro řízení rizik velkých společností. Jediným negativním aspektem spotřebitelských modelů je nemožnost tržního ocenění, ale vzhledem k rozsáhlé datové základně je to zanedbatelné.

Hodnocení bonity klienta probíhá zpravidla na základě účetních informací, které věrně zobrazují majetek a zdroje společnosti. Lze tedy říci, že analýza klienta poskytuje objektivní informace. Vyjma finanční analýzy se provádí i analýza vnitřního prostředí klienta, managementu, odvětví a vlivu makroekonomického prostředí.

Ve finanční analýze se využívá **Altmanova Z-score**, které rozděluje podniky na bankrotující a prosperující. Tento systém kombinace finančních ukazatelů označujeme jako scoring, který se využívá především u hromadných posouzení, jako jsou spotřebitelské úvěry. Při analýze konkrétních subjektů využívá většina bank v České republice metody ratingu pro měření kreditního rizika.

Modely založené na principu CreditMetrics využívají metodologie **Value at Risk (VaR)**, která odhaduje maximální možnou ztrátu vztaženou k určité hladině spolehlivosti. Při výpočtu VaR se zohledňují informace o ratingu dlužníka, informace o pravděpodobnosti změny jeho ratingu, dále informace týkající se výše částky, kterou je možné získat zpět z poskytnutého úvěru, pokud se dlužník dostal do defaultu (finančních problémů). Dále se zohledňuje výše kreditní marže, rozdíl mezi bezrizikovou úrokovou sazbou a úrokovou sazbou, kterou dlužník platí za poskytnutí úvěru.

Mezi nejznámější kreditní modely patří **KMV** (nyní Moody's) – **CreditMonitorModel**, jejichž hlavním cílem je stanovit pravděpodobnost defaultu. Základním kritériem těchto modelů je existence stabilního kapitálového trhu. Dále lze zmínit kreditní modely **CreditPortfolioView** od McKinsey (konzultantská společnost) a model **CreditRisk+** od Credit Suisse Financial Products.

Zpracování jednotlivých modelů je někdy velmi náročné, proto banky využívají **simulaci Monte Carlo** vytvářející obrovský počet scénářů. Tato simulace je aplikována například pro vývoj hodnot úvěrů v modelu založeném na CreditMetrics.

Základním problémem ratingu v České republice je nízký počet hodnocených podniků. Hlavní problém představuje velikost podniků, která ovlivňuje i výši požadovaného cizího kapitálu, kterou většinou pokryje úvěr u jedné banky a není potřeba vynakládat peněžní prostředky na stanovení ratingu (podrobněji viz Blaha, 2004).

Česká kapitálová informační agentura, a.s. (ČEKIA), poskytovatel finančních informací, každoročně zpracovává zprávu o situaci podnikatelských subjektů v České republice, kterým hrozí úpadek. ČEKIA zpracovává informace o jednotlivých společnostech i o makroekonomických vlivech a umožňuje odhadnout riziko úpadku na dvanáct měsíců dopředu.

Následující tabulku zobrazuje některé ze sta nejstabilnějších firem dle ocenění společnosti ČEKIA.

Tabulka 3: Přehled TOP nejstabilnějších firem dle ČEKIA

Pořadí	Název společnosti
1	AGROFERT HOLDING, a.s.
2	AQUASOFT spol. s.r.o.
3	ASAVET a.s.
4	Asseco Central Europe, a.s.
5	AutoCont CZ, a.s.
6	AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.
7	ADŽ Praha, s.r.o.
8	B. Braun Medical, s.r.o.
9	Barrandov Studio a.s.
10	Bioveta, a.s.

Zdroj: <http://www.ipoint.cz/zpravy/19252085-cekia-stability-rating-top-100-nejstabilnejsich-ceskych-firem/>

2.5 Řízení platební schopnosti podniků v České republice

Jak uvádí Režňáková (2010, s. 27), řízení platební schopnosti představuje strategický cíl finančního managementu. Dochází ke střetu zájmů investorů, jejich zájmu o vyšší výnos, a manažerů usilujících o trvalou existenci podniku a jeho finanční stabilitu. Podnik musí pro úhradu svých závazků udržovat odpovídající výši peněžních prostředků na bankovních účtech a ve vysoce likvidních aktivech. Požadavek připravenosti zdrojů ovšem přináší i malý výnos.

Výzkum společnosti CREDITREFORM v roce 2011 zaznamenal zvýšení počtu insolvenčních návrhů oproti roku 2010 o 51%. Nejvíce insolvenčních návrhů bylo podáno v Moravskoslezském kraji. Naopak byl zaznamenán pokles ve Středočeském kraji, ale i Plzeňském kraji. Majoritní podíl těchto návrhů vychází od fyzických osob – nepodnikatelů (o 67% více než v roce 2010), u právnických firem jde o 21,5% nárůst. Návrhy nejčastěji vycházejí z papírenského průmyslu, oboru těžby chemického průmyslu. Stabilní podíl zajišťují maloobchod a velkoobchod. Největší firma, která vstoupila v roce 2011 do konkurzu, byla SAZKA, a.s. (podrobněji viz www.creditreform.cz).

2.6 Shrnutí řízení kreditního rizika

Management podniku musí zajistit, aby firma při vykonávání svých podnikatelských aktivit disponovala dostatečnou výší peněžních prostředků pro zajištění své finanční stability a platební schopnosti. Dalšími činnostmi managementu, které souvisí s likviditou podniku, jsou rozhodování o jednotlivých krocích při řízení kreditního rizika. Po provedení analýzy kreditního rizika, stanovení významnosti a odhadu jednotlivých rizik volí management podniku vhodné kroky ke snížení kreditního rizika.

Odhad kreditního rizika lze provádět odhadem rizika protistrany, využitím kreditních modelů či jednoparametrických testů. Informace pro hodnocení klientů lze čerpat z veřejně přístupných zdrojů jako je databáze ARES, Obchodní rejstřík, stránky Českého statistického úřadu či České národní banky.

Mezi metody snižování rizika patří přístupy ke snižování angažovanosti rizik. V těchto metodách jsou uplatňovány specifikace platebních podmínek, možnost využití skonta, netting či využití vypořádacího agenta.

Další možností snižování kreditního rizika je snižování ztráty z neplnění. Pro snížení potencionálních ztrát lze využívat bankovních záruk či zástavního práva.

Při snižování rizik plynoucích z dodavatelských úvěrů lze pro jednotlivé zákazníky stanovit kreditní limity či při uzavírání smlouvy o dílo uvést dodatečné smluvní ujednání týkající se zajištění dodavatelského úvěru. Využívaným prostředkem pro snižování rizika z obchodních úvěrů je monitoring pohledávek po lhůtě splatnosti.

Moderní metody pro měření kreditního rizika vyžadují specializovanou softwarovou podporu, jsou tedy využívány především v bankovním sektoru. Finanční instituce se při řízení finančních rizik řídí pravidly Basel Capital Accord, které definují například minimální kapitálový požadavek u bank. Softwarově podporované metody řízení kreditního rizika lze rozlišit na CreditMetrics přístupy, které analyzují rating podniku, a na default-mode metody, které rozlišují podniky na plnící a neplnící své závazky.

3. Řízení a správa pohledávek

„Pohledávky představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů“ (Valach, 1999, s. 135).

Pohledávky představují položky vykazované v rozvaze na straně aktiv a rozlišují se:

- **z obchodního styku** – pohledávky za dodávky zboží, provedené výkony,
- **ostatní pohledávky** – pohledávky v oblasti dotací, odpočtu daní, pohledávky za zaměstnanci či za kapitálovými společníky (pohledávky za základní kapitál).

Řízení pohledávek vyžaduje třídění pohledávek **dle subjektu** (platící x neplatící), **místa** (tuzemský x zahraniční) či **času** (krátkodobé x dlouhodobé). Cílem řízení pohledávek je tvorba optimální struktury pohledávek tak, aby nedocházelo k nadměrnému zadržování kapitálových zdrojů a ohrožení finanční stability podniku.

Jak uvádí Vozňáková (2004, s. 27), management podnik by se měl při řízení rizik pohledávek zaměřit na:

- metodiky hodnocení bonity klientů, provádění pravidelných finančních analýz,
- určení pravidel interního ratingu odběratele,
- nastavení varovných signálů pro negativní příznaky úhrady pohledávek,
- metodiku stanovení kreditních limitů,
- využívání zajišťovacích instrumentů,
- vypracování metodik pro hodnocení a vykazování rizik.

3.1 Evidování pohledávek z účetního hlediska

Pohledávky náleží v účetnictví do účtové skupiny 31 a lze je rozlišit na krátkodobé (se splatností do jednoho roku) a dlouhodobé.

„Opravná položka k určité pohledávce vyjadřuje skutečnost, že očekávaná výše peněžních prostředků, kterou podnik v budoucnu z pohledávky získá, je nižší než účetní ocenění (nominální hodnota) této pohledávky“ (Kovanicová, 2004, s. 208).

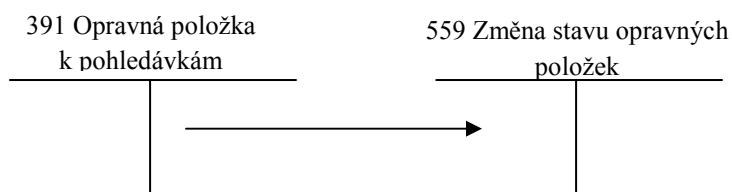
Účtování tvorby opravné položky k pohledávkám

Úprava účtování opravných položek k pohledávkám může být z hlediska účetního a daňového (zákonné opravné položky) rozdílná. Tvorba opravných položek se účtuje souvztažně s nákladovým účtem v třídě 5 podle charakteru aktiva, se kterým pohledávka souvisí:

- **na vrub 55X** – tvorba, čerpání a rozpuštění zákonných opravných položek podle zákona 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů,
- **na vrub 57X** – jedná-li se o majetek finanční povahy (krátkodobé cenné papíry, pohledávky z krátkodobých půjček),
- **na vrub 58X** – jde-li o aktivum, které souvisí s mimořádnou činností (manka a škody, změna metody).

Hodnoty na účtech opravných položek nesmí mít samozřejmě aktivní zůstatek. Tvorbu opravných položek z provozní činnosti znázorňuje následující schéma.

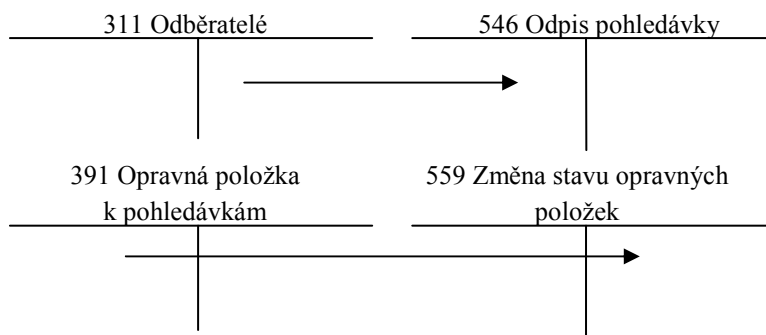
Obrázek 5: Tvorba a účtování opravných položek k pohledávkám



Zdroj: KOVANICOVÁ (2004)

V případě, že odběratel není schopen uhradit zbytek pohledávky, dojde k jednorázovému odpisu z účtu 311 - Odběratelé do 546 – Odpis pohledávek. Poté se zruší opravná položka k pohledávkám.

Obrázek 6: Jednorázový odpis pohledávky



Zdroj: KOVANICOVÁ (2004)

Pohledávky se oceňují jmenovitou hodnotou, pokud se jedná o pohledávku pocházející z vlastní hospodářské činnosti. Při prodeji zboží za úplatu se pohledávka oceňuje pořizovací cenou. Pokud jsou pohledávky vyjádřeny v cizí měně, využívá se kurzu České národní banky dle směrnice podniku. Kurzové rozdíly se zaúčtují výsledkově do finančních nákladů či výnosů (podrobnější informace o účtování opravných položek k pohledávkám viz např. Kovanicová, 2004). Při řízení pohledávek by měl podnik evidovat výši nákladů pro prevenci nedobytných pohledávek, náklady na monitorování a vymáhání.

3.2 Metody řízení pohledávek

Podnik při řízení pohledávek zaměřuje svoji pozornost na tyto aktivity:

- stanovení podmínek prodeje,
- určení maximální výše pohledávek,
- porovnávání výnosů a rizik plynoucích z pohledávek,
- zajištění pohledávek,
- evidence odběratelů a získávání potřebných informací,
- politika úhrady pohledávek (inkasní politika).

3.2.1 Stanovení podmínek prodeje

Pohledávky, především z obchodního styku, představují významnou část oběžných aktiv a slouží k podpoře prodeje podnikových výrobků. Společnost se svými marketingovými aktivitami snaží podpořit zákazníky ke zvýšení poptávky po produktech firmy, poskytování dodavatelských úvěrů je jednou z využívaných cest.

Dodavatelské, či jiným názvem obchodní úvěry, přinášejí podniku možnost zvýšení prodeje výrobků a služeb, zároveň nesou riziko z nezaplacení či krachu odběratele.

Alokováním podnikového kapitálu do pohledávek se společnost zbavuje možnosti investování firemních zdrojů do investic s vyšším výnosem.

Je nutné porovnat nárůst tržeb a prodejů získaných prodejem na dodavatelský úvěr s tímto alternativním výnosem. Finanční oddělení společně s marketingovým vytvářejí plány a stanovují horní limity hodnot poskytnutých úvěrů svým zákazníkům tak, aby nebyla ohrožena finanční stabilita podniku.

V rámci poskytování obchodního úvěru podniky umožňují svým zákazníkům využití skonta (slevy při promptním placení). Podmínky skonta musí zahrnovat období pro využití skonta, výši slevy a termín splatnosti faktury. Určování podmínek prodeje je tím snazší, čím vyšší postavení (sílu konkurence) dodavatel má.

3.2.2 Určení maximální výše pohledávek

Analýza a hodnocení pohledávek za dané období slouží k určování potřebné výše podnikových zdrojů a k porovnání salda pohledávek a závazků. Průměrnou výši pohledávek lze stanovit:

$$PSP = \frac{OBP}{ROP}$$

kde: PSP ... průměrný stav pohledávek (PSP lze také sledovat rovnicí: počáteční stav + poskytnuté dodavatelské úvěry - inkasa pohledávek = konečný stav pohledávek),

OBP ... obrat pohledávek (tržby),

ROP ... rychlost obratu pohledávek (počet obrátek pohledávek).

Pokud známe koeficient využití pohledávek (KVP) vyjádřený ve výši pohledávek na 1 Kč obratu lze vyjádřit průměrnou výši pohledávek:

$$KVP = \frac{PSP}{OBP}$$

poté lze PSP vyjádřit:

$$PSP = OBP \times KVP$$

$$DOP = \frac{d}{\frac{OBP}{PSP}} = \frac{d \times PSP}{OBP} = \frac{PSP}{\frac{OBP}{d}}$$

$$PSP = \frac{DOP \times OBP}{d}$$

kde: DOP ... průměrná doba obratu pohledávek (ve dnech),

d ... počet dní v daném období.

Použité zkratky a vzorce jsou čerpány z publikace profesora Valacha (1999, s. 137).

Využití obratových ukazatelů je zobrazeno v praktické části diplomové práce, ve finanční analýze podniku. Zle pouze uvést, že zlepšení ukazatele doby obratu pohledávek a snižování průměrného stavu pohledávek je bráno jako projev pozitivního ekonomického vývoje. Samozřejmě je nutné provést celkovou finanční analýzu, zda nadměrné snižování pohledávek nevykazuje nezáměr odběratelů a pokles prodejů.

3.2.3 Porovnávání výnosů a rizik plynoucích z pohledávek

Poskytování dodavatelských úvěrů přináší podniku zvýšení prodejů, ale i riziko nezaplacení pohledávky z obchodního styku. V případě, že protistrana nezaplatí, nezíská podnik své peněžní prostředky s pravděpodobností $1 - p$.

Současnou hodnotu zisku lze stanovit:

$$SHZ = \frac{p \times (INK - NÁK)}{(1 + i)} - (1 - p) \times NÁK$$

kde: SHZ ... současná hodnota zisku z inkasa pohledávek,

p ... pravděpodobnost, že odběratel uhradí pohledávku,

INK ... příjem ze zaplacení pohledávky,

NÁK ... náklady na prodané výrobky,

i ... úroková míra vyjadřující požadovanou výnosnost.

Porovnáním $INK - NÁK$ získáme požadovaný zisk z prodeje na dodavatelský úvěr.

$$\frac{p \times (INK - NÁK)}{(1 + i)} > (1 - p) \times NÁK$$

Z rovnice $SHZ > 0$ tedy určíme, zda poskytnout dodavatelský úvěr.

3.2.4 Metody zajištění pohledávek

Podnik je pro zachování své finanční stability nucen zajišťovat pohledávky, především u nových, neověřených odběratelů. Po vytvoření stabilních dodavatelsko-odběratelských vztahů může podnik poskytovat nezajištěné obchodní úvěry.

K zajištění svých pohledávek využívají podniky služeb finančních a právních institucí. Pohledávky lze zajistit zástavním právem, ručením, postoupením pohledávky atd..

V platebním styku jsou nejčastěji využívány dokumentární platby, směnky, šeky, bankovní záruky. Dále je možné využívat služeb faktoringových a forfaitingových firem.

V následujícím textu jsou popsány základní **informace o zajišťovacích instrumentech** (podrobnější informace viz Režňáková, 2010, Valach, 1999 či Kislingerová, 2010).

Pojištění

Pojištění pohledávek umožňuje v České republice několik společností, např. EGAP, Euler Hermes Europe atd.. Tito zajišťovatelé disponují obsáhlou databází odběratelů, jsou schopni s vysokou pravděpodobností stanovit odpovídající bonitu klienta a tedy i stanovit vhodné pohledávky k poskytnutí pojištění.

Záloha

Záloha představuje uhrazení části stanovené hodnoty předem. Lze se dohodnout i na úhradě celé částky. Výše zálohy je dána pouze na základě smluvního vztahu mezi dodavatelem a odběratelem.

Směnka

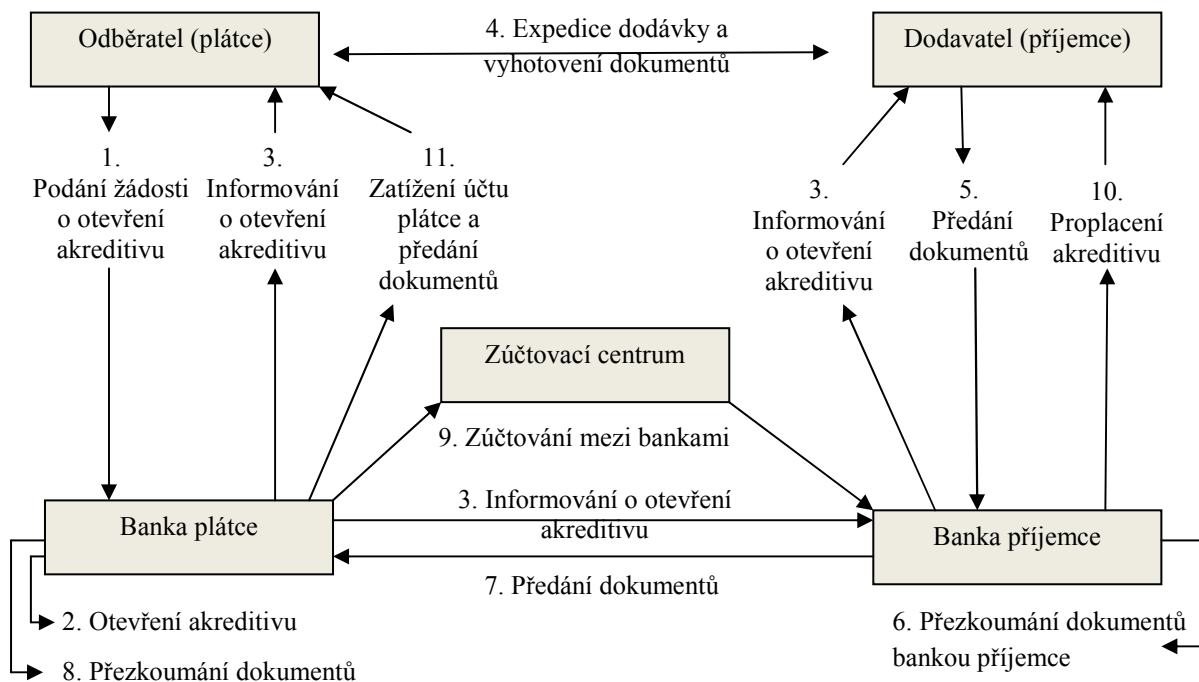
Směnka představuje dlužný cenný papír a lze ji vyhotovit ve dvou formách – směnku **cizí a vlastní**. Směnka vlastní představuje bezpodmínečný písemný závazek vystavitele směnky uhradit ve stanovený den určenou částku majiteli směnky. V případě směnky cizí se jedná o písemný příkaz vystavitele směnky zaplatit v určitý den stanovenou částku majiteli směnky.

Využití směnky představuje ulehčení dodavatelsko-odběratelských vztahů, jelikož směnka jako dlužný cenný papír je akceptovatelná bankou (akcept směnky). Banka dále může poskytnout aval směnky, tedy zaručit se za závazek dané osoby, eskont směnky – převod závazku bance. Využívanými službami jsou i faktoring a forfaiting, tedy odkup nezajištěných a zajištěných směnek (podrobnější informace viz např. Valach, 1999, Kislingerová, 2010). **Využívání směnek** je upraveno zákonem č. **191/1950 Sb., zákonem směnečným a šekovým**, v případě mezinárodní plateb se vychází z Ženevských dohod.

Dokumentární akreditiv

„Dokumentární akreditiv spočívá v závazku banky plátce poskytnout na žádost svého klienta na jeho účet určité plnění oprávněné osobě, jestliže tato osoba do stanovené doby předá stanovené dokumenty, a plátce se zavazuje zaplatit bance úplatu“ (Valach, 1999, s. 149).

Obrázek 7: Průběh dokumentárního akreditivu



Zdroj: VALACH (1999) + vlastní zpracování, 2012

Podmínky akreditivu jsou sjednávány při uzavírání kupní smlouvy. Dokumentární akreditiv je upraven Obchodním zákoníkem v § 682 až § 691.

Dokumentární inkaso

Jak uvádí Vozňáková (2004, s. 74), využití dokumentárního inkasa je především v zahraničním obchodě. V tomto případě je vydání dokumentů umožněno pouze po zaplacení závazku.

Bankovní záruka a zástavní právo

Popis těchto zajišťovacích instrumentů viz 2.2.2 Metody snížení ztráty při neplnění.

3.3 Urychlování inkasa pohledávek

Při poskytování obchodních úvěrů jsou zadržovány peněžní prostředky náležící podniku, který po dobu čekání na úhradu musí využívat dodatečného financování. Využívání externích zdrojů přináší i náklady s nimi spojené (úroky, poplatky). Management podnik se může rozhodnout k urychlení financování vzniklých pohledávek dvěma možnými způsoby – faktoring a forfaiting.

3.3.1 Faktoring

„Faktoring je obvykle definován jako úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny (tj. nejsou u nich použity platební zajišťovací prostředky), snížených o diskont“ (Režňáková, 2010, s. 92). Faktoring umožňuje **odkup pohledávek se splatností do 180 dní**. Rozlišují se dva přístupy faktoringu. První způsob umožňuje odkup pohledávky s přenesením rizika nezaplacení na faktora – **bezregresní faktoring**. V případě, že si faktor ponechává právo vrácení pohledávky při nesplacení pohledávky do doby splatnosti, jedná se o **regresní faktoring**.

Subjekty uzavírají faktoringovou smlouvu a podnik získá od faktora cca 70-90% hodnoty pohledávky po odečtení diskontu ve lhůtě stanovené smlouvou.

3.3.2 Forfaiting

Metoda forfaitingu se využívá především v mezinárodním obchodě. Princip forfaitingu spočívá v **odkupu střednědobých a dlouhodobých pohledávek**, které jsou ovšem zajištěny finančním instrumentem (bankovní zárukou, akreditivem, atd.).

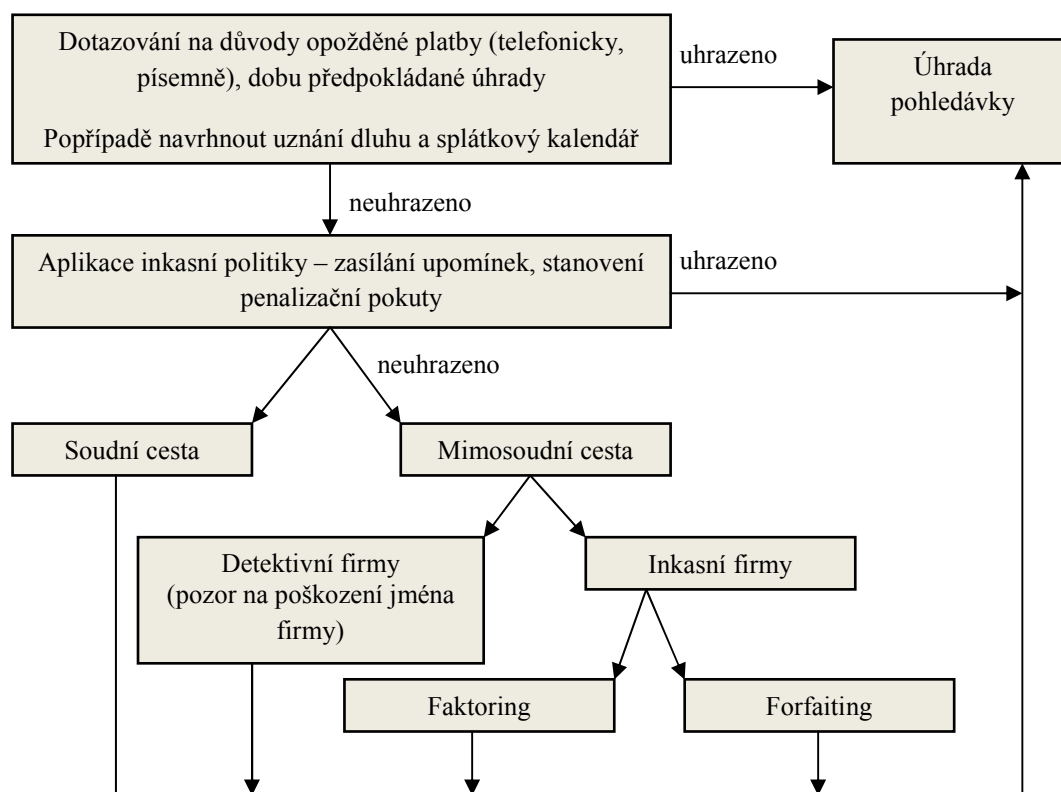
Rozdíl mezi faktoringem a forfaitingem spočívá ve struktuře pohledávek. U faktoringu podnik může **uplatnit souhrn pohledávek**. Faktor se informuje o bonitě klienta a v případě schválení je s podnikem vytvořen dlouhodobý vztah o přebírání pohledávek. Forfaiting umožňuje **odkup jednotlivých pohledávek**, jelikož se jedná většinou o **vysoké peněžní částky**. Náklady na forfaiting zahrnují diskont, rizikovou přírážku dle teritoria, poplatek za zpracování obchodu a další náklady. Grafické zobrazení výše uvedených metod lze nalézt v odborné publikaci Režňáková, 2010, s. 92-94.

3.4 Vymáhání pohledávek

Vymáhání plnění po protistraně představuje souhrnný proces začínající při stanovení kreditních limitů danému dlužníkovi, stanovení smluvních podmínek či zvolení zajišťovacích instrumentů. Proces vymáhání pohledávek vyžaduje spolupráci s právníky i odbornými znalci. Při vymáhání pohledávek lze využít i specializovaných firem.

Vymáhání pohledávek z dodavatelských úvěrů představuje namáhavou činnost finančních manažerů, kteří nesou odpovědnost za pozitivní vývoj finančních ukazatelů a udržení platební schopnosti podniku. Proces vymáhání lze zjednodušeně znázornit následujícím schématem.

Obrázek 8: Proces vymáhání pohledávek



Zdroj: VALACH (1999) + vlastní zpracování, 2012

3.5 Shrnutí řízení a správy pohledávek

Pohledávka představuje právo podniku na příjem peněžních prostředků vůči jiným subjektům. Řízení a správa pohledávek eliminují vznik kreditního rizika, umožňují snižování počtu pohledávek po lhůtě splatnosti. Podstatná část pohledávek vzniká z obchodních vztahů, ostatní pohledávky tvoří pohledávky za zaměstnanci, za základní kapitál a další.

Při řízení pohledávek se management podniku zaměřuje na zvolení metodiky hodnocení bonity klientů, stanovení interních ratingů zákazníků, určení kreditních limitů za podnik i pro jednotlivé klienty. V interních směrnicích podniku by měl být definován postup pro hodnocení a vykazování rizik.

Metodami pro snižování kreditního rizika jsou vhodně stanovené platební podmínky prodeje, určování maximální výše pohledávek, porovnávání výnosů a rizik plynoucích z pohledávek jednotlivých zakázek. Dále lze využívat produktů bank a pojišťoven. Kreditní riziko lze eliminovat pojištěním, využíváním záloh, finančních instrumentů jakou jsou směnky, dokumentární akreditivy a inkasa či bankovní záruky. Pro urychlování inkasa pohledávek lze využít možnosti faktoringu či forfaitingu.

V případě, že nedochází včas k inkasu peněžních prostředků od klienta, musí management podniku přistoupit k vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Volba metody vymáhání pohledávek závisí na vztahu s klientem, jeho finanční situaci a době, která uplynula po lhůtě splatnosti. Za nejmírnější metodu lze považovat telefonické či písemné dotazování na důvody zpožděné platby. Po konzultaci s klientem lze dojednat možnost uznání dluhu dle Obchodního zákoníku a sestavit splátkový kalendář. Pokud stále nedochází k úhradě, aplikuje společnost inkasní politiku – zasílání upomínek, stanovení penalizační pokuty. V případě neuhrazení vymáhané pohledávky volí podnik buď soudní řízení, nebo mimosoudní cestu (faktoring, forfaiting, dohoda o narovnání).

Opravné položky k pohledávkám lze také označit za metodu snižování kreditního rizika. Při určování výše opravných položek k pohledávkám je nutné rozlišit účetní a daňové hledisko. V případě účetních pohledávek dochází k věrnému a poctivému zobrazení finanční situace podniku a stanovení takové výše zisku, která reflektuje reálnou výnosnost a nenadhodnocuje výsledek hospodaření.

II. Oddíl – Praktická část diplomové práce

4. Analýza systému řízení kreditního rizika ve vybraném podniku

Teoretické poznatky definované v prvním oddílu diplomové práce byly aplikovány na zvoleném podnikatelském subjektu STAFIN a.s.. Tento podnik působí ve stavebním průmyslu již 20 let. Je známo, že stavební odvětví reaguje jako první oblast na změny v ekonomice. Je tedy nutné, aby podniky vedly nejen podrobné evidence o své finanční situaci a platební schopnosti, ale také zaznamenávaly informace o svých obchodních partnerech a jejich vývoji.

Následující kapitoly obsahují zpracovanou analýzu systému řízení kreditního rizika, řízení a správy pohledávek.

Úvod praktické části přináší stručnou charakteristiku zvoleného podniku a jeho finanční situace, která bude společně s analýzou systému řízení rizik východiskem pro návrh efektivnějšího řízení kreditního rizika ve společnosti STAFIN a.s..

4.1 Charakteristika STAFIN a.s.

Společnost STAFIN a.s. vznikla **8. ledna 2002** zapsáním do Obchodního rejstříku Krajského soudu v Plzni. Podnik je vlastněn jediným akcionářem Ing. Josefem Novým.

Společnost STAFIN a.s. provádí komplexní stavební práce. V tomto oboru firma disponuje již dvacetiletou praxí a usiluje o poskytování kvalitních služeb a produktů svým zákazníkům a využívání moderní technologie.

Základní údaje společnosti STAFIN a.s.

- **Základní kapitál:** 31 000 000 Kč (peněžitý i nepeněžitý vklad)
- **Sídlo:** Edvarda Beneše 540/31 v Plzni
- **Hlavní předmět činnosti:**
 - zajišťování inženýrských činností v investiční výstavbě,
 - komplexní dodávky staveb průmyslových, skladových, bytových a občanských,
 - předprojektová a projektová příprava staveb,
 - developerská činnost = výstavba bytových domů,
 - rekonstrukce objektů,
 - půjčovna a montáž lešení,
 - provozování nákladní dopravy,
 - odborná poradenská činnost při výstavbě (podrobněji viz webová stránka STAFIN a.s.).

Organizační struktura podniku STAFIN a.s.

V podniku STAFIN a.s. v roce 2012 působí 95 zaměstnanců. Společnost nevyžaduje vyšší počet zaměstnanců, jelikož většina stavebních prací je zajišťována externími dodavateli na základně smlouvy o dílo. Pracovníci podniku STAFIN a.s. vykonávají cca 30% celkové produkce.

STAFIN a.s. spadá do **skupiny středních podniků** (počet zaměstnanců 50-149, roční obrat do 40 mil. EUR, splnění kritéria nezávislosti – ne více jak 25% kapitálu daného podniku v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují podmínky MSP).

Členění podniku lze zobrazit několika způsoby. V příloze A je uvedena komplexní funkcionální struktura podniku. V následující tabulce je zobrazena struktura dle jednotlivých středisek společnosti STAFIN a.s..

Tabulka 4: Organizační struktura STAFIN a.s. dle středisek

Generální ředitel koncernu		
	Odborný ředitel SAS	Středisko developerské činnosti
	(SAS - STAFIN a.s.)	Středisko projekce
		IT
		Středisko správy nemovitostí
		Oddělení přípravy a kalkulací
		Oddělení controllingu
		Účetní oddělení
		Správa společnosti
		Středisko stavební výroby
		Středisko MTZ (technické)
		Středisko lešení
		Středisko bednění
		Středisko fasád
		Středisko doprava
		Středisko půjčovna
		Správa společnosti

Zdroj: STAFIN a.s.

Ve společnosti STAFIN a.s. pracuje 95 zaměstnanců v níže uvedených oddělení.

Tabulka 5: Rozmístění zaměstnanců STAFIN a.s.

Umístění zaměstnanců	Počet pracovníků
Generální ředitel	1
Řídící pracovníci (manažeři)	5
Účetní oddělení	3
Oddělení obchodu	10
Výroba	66
Technické a projektové oddělení	9
Developerská činnost	1

Zdroj: STAFIN a.s. + vlastní zpracování, 2012

System řízení a vedení zaměstnanců vyplývá z funkcionálního pojetí organizační struktury. Přimo produkující pracovníci podléhají vedoucímu projektu (stavbyvedoucímu). Stavbyvedoucí odpovídají výrobnímu a ekonomickému řediteli za splnění projektu stavby – včas a kvalitně. Ve firmě jsou jednoznačně vymezeny vztahy podřízený x nadřízený. Stejně tak jsou definovány kompetence a odpovědnosti.

Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců

2006	2007	2008	2009	2010	2011
129	125	124	115	111	95

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

K 1.1.2010 došlo v koncernu STAFIN ke sloučení tří firem - STAFIN a.s., STAFIN projekty a stavby s.r.o. a STAFIN pozemní stavitelství s.r.o.. Od tohoto roku jsou veškeré činnosti zajišťovány pouze firmou STAFIN a.s.. Management podniku rozhodl o sloučení podnikových aktivit z důvodu ekonomické krize, snížení počtu zakázek ve stavebním sektoru a snížení administrativní náročnosti ve vedení agendy. Jednotlivé subjekty pouze dokončují rozpracované zakázky a volné peněžní prostředky nabízejí k využití STAFIN a.s. v podobě úročených půjček.

4.2 Analýza finanční situace a výkonnosti STAFIN a.s.

STAFIN a.s. působí ve stavebním průmyslu již 20 let. Podnikatelské aktivity společnosti (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb) vykazují plynulý rostoucí trend od roku 2008, kdy došlo k celosvětové ekonomické krizi. Pro udržení své pozice na trhu využívá společnost marketingových aktivit a nabízení kvalitních produktů a služeb. Díky svým dlouholetým zkušenostem zná situaci na trhu a svým zákazníkům nabízí odpovídající služby.

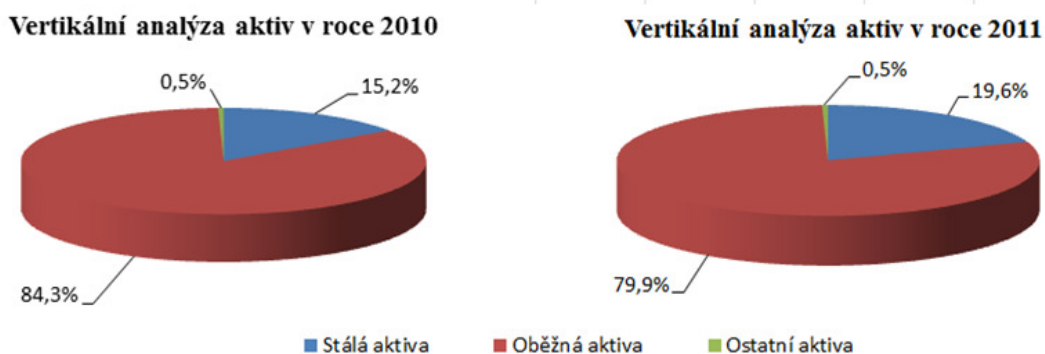
4.2.1 Finanční analýza STAFIN a.s.

Provedení finanční analýzy umožňuje zhodnocení finanční situace a výkonnosti podniku. Tato metoda slouží ke stanovení výchozího bodu pro budoucí strategické plány společnosti. V následujícím textu jsou uvedeny aspekty finanční analýzy ovlivňující pouze oblast kreditního rizika (podrobnější zpracování a vysvětlení finanční analýzy STAFIN a.s. viz Bláhová, 2010).

Vertikální analýza rozvahy STAFIN a.s.

Vertikální analýza rozvahy identifikuje procentní podíl jednotlivých složek aktiv a pasiv na celkové bilanční sumě. Pro věrnou vypovídající schopnost vertikální analýzy je vhodné provést zhodnocení za několik po sobě jdoucích let (cca 5 let). Následující grafy zobrazují procentní podíl stálých, oběžných a ostatních aktiv na bilanční sumě v letech 2010 a 2011. Z grafů je patrné se zvýšil podíl stálých aktiv o 3,6% meziročně. Nejvyšší položku v dlouhodobém majetku představují stavby, podíly v účetních jednotkách s podstatným vlivem a vazby v rámci koncernu.

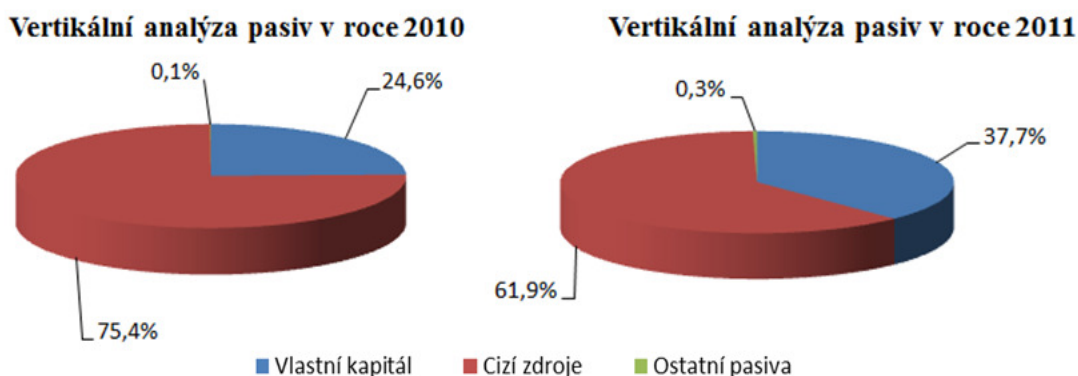
Graf 1: Vertikální analýza aktiv STAFIN a.s. 2010-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vertikální analýzou pasiv lze vyjádřit kapitálovou strukturu – procentuální podíl vlastního kapitálu, cizích zdrojů a ostatních aktiv. Z grafů lze identifikovat převládající podíl cizích zdrojů. V roce 2011 došlo k poklesu podílu cizího kapitálu díky vrácení půjček propojeným osobám, zvýšení počtu rentabilních zakázek společnosti a pozitivně se vyvíjejícímu hospodářskému výsledku. Vysoké procento cizích zdrojů je způsobeno tím, že STAFIN a.s. vykonává cca 30% celkové produkce společnosti. Převládající část je vykonávána subdodavateli na základě smlouvy o dílo.

Graf 2: Vertikální analýza pasiv STAFIN a.s. 2010-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pro řízení kreditního rizika je podstatná oblast oběžných aktiv (v obou letech okolo 80% z celkové bilanční sumy). Oběžná aktiva společnosti STAFIN a.s. jsou tvořena především krátkodobými pohledávkami z obchodních vztahů. V roce 2011 došlo k nárůstu těchto pohledávek díky stabilizaci odvětví po ekonomické krizi a zvýšení poptávky po produkci firmy (z 89 313 tis. Kč v roce 2010 na 129 065 tis. Kč v roce 2011). Uvedené pohledávky byly vyúčtovány v závěru roku a jejich splatnost přesahovala do dalšího roku.

Stanovením výše oběžných aktiv a využitých zdrojů podniku lze vyjádřit čistý pracovní kapitál (**ČPK**) společnosti, který se stanovuje jako **rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků** (z pohledu managementu). Z pohledu vlastníků se stanovuje čistý pracovní kapitál následující rovnicí:

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje} - \text{stálá aktiva.}$$

Čistý pracovní kapitál tedy vyjadřuje dlouhodobý kapitál, který je určen pro financování oběžného majetku.

Jak uvádí Režňáková (2010, s. 35), rozdíl výsledného ČPK dle jednotlivých přístupů je dán vlivem existence ostatních aktiv a pasiv. Velmi nízké hodnoty čistého pracovního kapitálu signalizují časté využívání obchodního úvěru, problémy s úhradou závazků a neúčast na projektech vyžadující vlastní financování.

V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé složky, které ovlivňují výši čistého pracovního kapitálu. Optimální výše tohoto ukazatele není přesně stanovena. Záleží na přístupu podniku k financování aktiv (vyvážený, konzervativní, agresivní). STAFIN a.s. využívá **konzervativní přístup**, tedy financuje proměnnou část oběžných aktiv krátkodobými zdroji a stálou část oběžných aktiv dlouhodobými zdroji. Tento přístup snižuje riziko platební neschopnosti, ale také vyžaduje vysoké náklady na potřebný kapitál.

Tabulka 7: Vývoj ČPK STAFIN a.s. 2006-2011

Položky v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	106 821	126 168	130 308	170 800	226 254	174 562
Zásoby	8 044	33 176	32 555	33 520	42 480	27 786
Krátkodobé pohledávky	91 086	90 613	93 655	108 352	89 313	129 065
Krátkodobý finanční majetek	7 691	2 379	4 098	28 928	94 461	17 711
Krátkodobé závazky	65 665	123 447	132 588	152 649	172 826	94 279
Čistý pracovní kapitál (management)	41 156	2 721	-2 280	18 151	53 428	80 283
Vlastní kapitál	47 235	55 445	55 309	64 759	65 916	82 429
Dlouhodobé cizí zdroje	3 673	1 912	8 334	8 600	29 387	40 896
Stálá aktiva	22 908	33 492	52 663	50 729	40 775	42 768
Čistý pracovní kapitál (vlastníci)	28 000	23 865	10 980	22 630	54 528	80 557

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

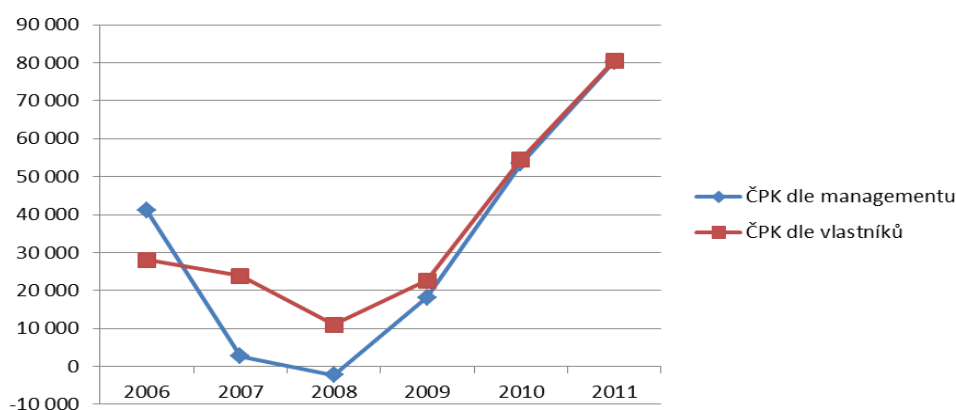
Vývoj čistého pracovního kapitálu zobrazuje níže uvedený graf, ze kterého jsou patrné vyšší hodnoty čistého pracovního kapitálu z **vlastnického pohledu**.

Růst tohoto ukazatele ovlivňuje vzrůstající trend vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů oproti nižší růstové tendenci stálých aktiv. V roce 2008 je patrný rapidní pokles ČPK z důvodu výkyvu stálých aktiv (nárůst samostatných movitých věcí).

Z pohledu managementu dosáhl čistý pracovní kapitál v roce 2008 dokonce záporných hodnot. Tento jev vychází z rapidního nárůstu krátkodobých závazků, jež byly pevně smlouveny na základě smlouvy o dílo, zatímco došlo ke stagnaci poptávky po firemních zakázkách. Tento trend vykazují krátkodobé závazky i v roce 2011, ovšem při odpovídajícím nárůstu pohledávek, který značí zvyšování poptávky po zakázkách společnosti.

Nárůst oběžných aktiv od roku 2007 je také dán výší nedokončené výroby v oblasti developerských aktivit. Do roku 2012 nebyla převážná část těchto developerských aktivit ukončena a tak je stále obsažena v zásobách podniku. Tato aktiva nebyla vyúčtována konečnému příjemci a tak rovněž ani nebylo provedeno inkaso pohledávky. Toto je také ohrožující faktor v kreditním riziku, nenalezení zákazníka na produkt, který firma nabízí bez konkrétního zadavatele – developerské projekty.

Graf 3: Vývoj ČPK STAFIN a.s. 2006-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z grafu je tedy patrné, že kromě roku 2008 STAFIN a.s. vlastní přiměřenou výši dlouhodobých zdrojů pro krytí oběžných aktiv. V roce 2008 disponuje firma 10 980 Kč (z pohledu vlastníků) na krytí oběžných aktiv dlouhodobými zdroji. Tato hodnota je však zkreslena výší ostatních aktiv, které nejsou obsaženy ve výpočtu a v letech 2007-2008 došlo k významnému výkyvu těchto položek rozvahy (viz příloha B).

V následující tabulce je zobrazen čistý pracovní kapitál k pokrytí výše nedokončené výroby STAFIN a.s.. Vývoj obou položek kopíruje vývoj podnikatelských aktivit firmy vlivem ekonomické krize v roce 2008. Od roku 2010 čistý pracovní kapitál významně převyšuje výši nedokončené výroby.

Tabulka 8: Vývoj ČPK a nedokončené výroby 2006-2011

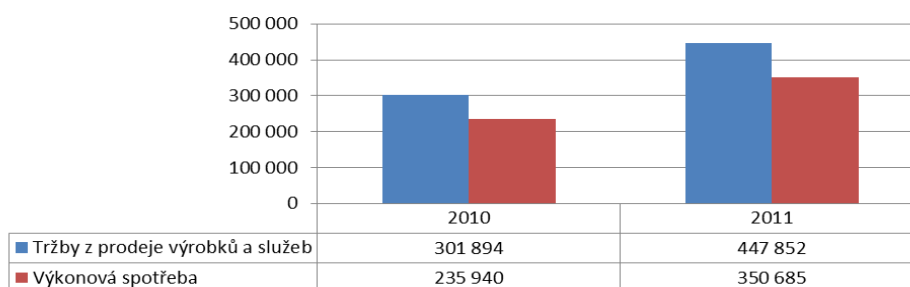
Položky v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál (management)	41 156	2 721	-2 280	18 151	53 428	80 283
Čistý pracovní kapitál (vlastníci)	28 000	23 865	10 980	22 630	54 528	80 557
Výše nedokončené výroby	7 912	29 043	28 687	29 224	38 584	24 263

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Analýza výkazu zisku a ztrát

Struktura výkazu zisku a ztráty je sestavena tak, aby poskytovala údaje o finanční výkonnosti podniku. Rizika nesplacení pohledávek se odráží ve tvorbě opravných položek, tedy přímo v nákladech společnosti. Zvýšení pohledávek podniku znamená většinou zvýšení zakázek, tedy zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby. Někdy tento stav signalizuje možné nezaplacení pohledávky nebo i možný soudní spor o zaplacení. Tvorbou opravných položek vytváří STAFIN a.s. finanční polštář na budoucí možné ztráty.

Graf 4: Vývoj tržeb a výkonové spotřeby STAFIN a.s. 2010-2011



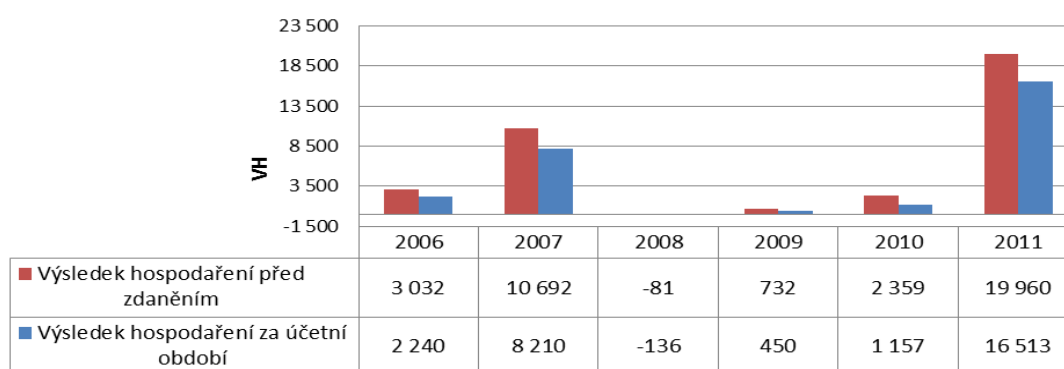
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb a výkonové spotřeby. Jelikož došlo při analýze aktiv ke zvýšení pohledávek, je evidentní, že vzrostly i tržby v poměru k nákladům. Oblast řízení pohledávek je řešena v kapitole 5 – Analýza řízení a správy pohledávek.

Pro posouzení finanční výkonnosti podniku je vhodné zobrazit vývoj hospodářské činnosti STAFIN a.s. za několik po sobě jdoucích období. V následujícím grafu je uveden vývoj výsledku hospodaření před zdaněním a za účetní období.

Je patrné, že STAFIN a.s. vykazuje pozitivní vývoj tohoto ukazatele, pouze v roce 2008 se firma nachází ve ztrátě. Výsledek hospodaření má sice od roku 2009 rostoucí tendenci, ale není tvořen v dostatečné výši. Je ovlivněn zejména růstem výkonové spotřeby.

Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření STAFIN a.s. 2010-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Poměrové ukazatele STAFIN a.s.

Pro posouzení finanční stability a výkonnosti se využívají poměrové ukazatele aktivity, rentability, zadluženosti, likvidity, popřípadě kapitálového trhu. Je vhodné zaznamenávat vývoj těchto ukazatelů v čase a dle trendu přizpůsobovat strategie společnosti. Například při zvyšování cizích zdrojů může docházet k oslabení finanční pozice společnosti a obtížnému (dražšímu) získávání dodatečného kapitálu.

V následujícím textu jsou popsány pouze ukazatele likvidity, které ovlivňují platební schopnost podniku a jeho kreditní riziko. Dále je charakterizován provozní cyklus peněz společnosti STAFIN a.s., který pracuje s obrátovými ukazateli (aktivity). V příloze D jsou uvedeny ostatní poměrové ukazatele (podrobněji analýza poměrových ukazatelů viz Bláhová, 2010).

Poměrové ukazatele likvidity zkoumají – běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu (metody stanovení viz příloha D).

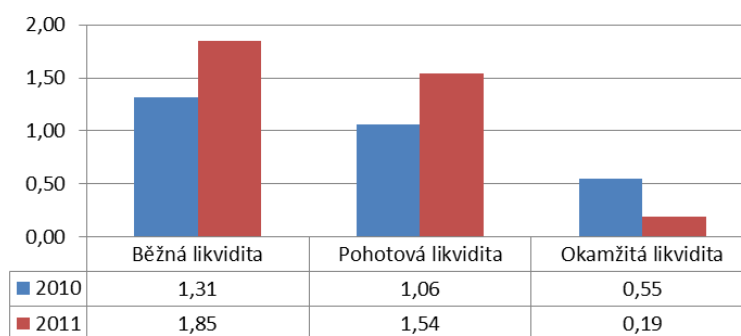
Podle autorky Růčkové (2011, s. 50) **běžná likvidita** představuje nejmírnější ukazatel likvidity, který vyjadřuje, jak je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby využil všechna svá oběžná aktiva a přeměnil je v hotovost.

Dle odborných publikací by se měla hodnota tohoto ukazatele pohybovat v rozmezí **1,5-2,5**. Z grafu je patrné, že v roce 2010 se ukazatel pohybuje pod stanovenými hranicemi.

Hodnota ukazatele je v tomto roce ovlivněna zvýšením závazků k zaměstnancům a krátkodobých závazků z obchodních vztahů. V roce 2011 se běžná likvidita STAFIN a.s. pohybuje v daném rozmezí.

Při hodnocení ukazatelů je nutné zohlednit i obor podnikání. STAFIN a.s. působí ve stavebním průmyslu, pro který je běžná likvidita stanovena **1,86** pro rok 2011 (dle Ministerstva průmyslu a obchodu).

Graf 6: Vývoj ukazatelů likvidity STAFIN a.s. 2010-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pohotová likvidita představuje přísnější ukazatel než běžná likvidita. Dle odborných zdrojů by měl být poměr čitatele a jmenovatele **1:1**. Ukazatele pohotové likvidity STAFIN a.s. vyjadřují, že podnik je schopen uhradit své krátkodobé závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Ty se tedy z výpočtu čitatele vylučují, je vhodné upravit výpočet i o nedobytné pohledávky. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele jsou příznivé pro věřitele podniku, ale ne pro vlastníky. Vysoká držba oběžných aktiv zadržuje nadbytečné peněžní prostředky, které by mohly být investovány a přinášet vyšší výnos.

V rámci odvětvového srovnání by se výše ukazatele měla pohybovat okolo hodnoty **1,7**. V roce 2011 se pohotová likvidita pohybuje nad touto hranicí, společnost tedy váže nadbytečné peněžní prostředky v oběžných aktivech.

Společnost by měla při dostatku finančních prostředků uvažovat o jejich alternativním využití dle svých možností a schopností managementu predikovat jejich budoucí potřebu a jejich vhodné použití např. ve finančních investicích. Prosté uložení finančních prostředků na účtech v bance neposkytuje dostatečné zhodnocení.

Peněžní likvidita vyjadřuje nejpřísnější hodnocení likvidity. V čitateli jsou zahrnuty pouze nejlikvidnější položky rozvahy, které slouží pro krytí okamžitě splatných závazků. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí **0,9-1,1**. Předepsané hodnoty jsou specifikovány pro jednotlivá odvětví. V oblasti stavebního průmyslu se hodnota peněžní likvidity v roce 2011 pohybovala okolo **0,31**. V tomto roce se hodnota ukazatele STAFIN a.s. pohybovala pod touto hranicí. Tímto faktem ohrožuje společnost své věřitele, neboť je schopna hradit pouze část svých splatných závazků.

Nízká hodnota nemusí okamžitě znamenat finanční potíže podniku. STAFIN a.s. využívá služeb Československé obchodní banky a jejich úvěrových produktů, především kontokorentního úvěru, který v případě potřeby peněžních prostředků zajistí solventnost podniku.

Obratový cyklus peněz

Vázanost majetku v rozvaze podniku lze vyjádřit pomocí obrátového cyklu peněz. Tento ukazatel využívá informace čerpané z obrátových ukazatelů – doby obrátu zásob, doby inkasa pohledávek a doby odkladu úhrad závazků.

Jak uvádí Režňáková (2010, s. 33), obrátový cyklus peněz vyjadřuje **dobu, která uplyne od úhrady materiálů a služeb dodavatelům do inkasa peněžních prostředků za prodej produktů a služeb**. Obrátový cyklus peněz (OCP) lze vyjádřit rovnicí:

$$\text{OCP} = \text{doba vázanosti zásob} + \text{doba splatnosti pohledávek} - \text{doba splatnosti závazků}.$$

V následující tabulce je uveden princip stanovení obrátového cyklu peněz a výsledné hodnoty podniku STAFIN a.s.

Tabulka 9: Obrátový cyklus peněz STAFIN a.s. 2006-2011

Obrátový cyklus peněz							
	[ve dnech]	2006	2007	2008	2009	2010	2011
DOZás	Doba obrátu zásob	15,72	35,21	30,30	30,43	49,20	22,56
DOP	Doba obrátu pohledávek	177,63	96,10	63,18	73,41	76,16	84,35
DOZáv	Doba obrátu závazků	164,77	133,03	131,20	146,41	234,24	109,74
OCP	Obrátový cyklus peněz	28,58	-1,72	-37,72	-42,56	-108,88	-2,84

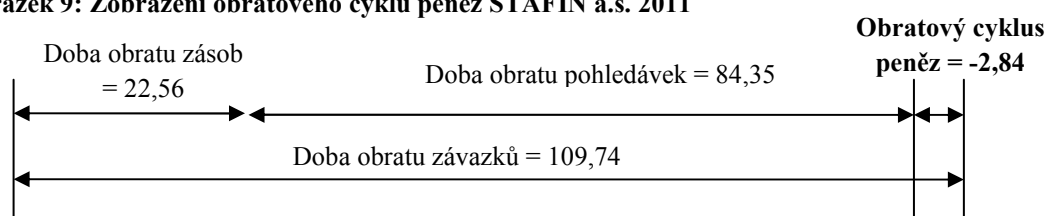
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z výsledků obrátového cyklu peněz společnosti STAFIN a.s. je patrné, že si podnik vybuoval stabilní vztahy s dodavateli, kteří mu umožnili prodloužení lhůt splatnosti závazků. Se svými zákazníky si STAFIN a.s. sjednává lhůty splatnosti od 60 do 90 dnů dle sjednaných podmínek ve smlouvě o dílo.

Vyjma roku 2006 disponuje společnost STAFIN a.s. volnými peněžními prostředky, které může využít na jiné podnikové aktivity.

Následující obrázek podává přehled o obrátovém cyklu STAFIN a.s. v roce 2011. Je patrné, že si společnost se svými dodavateli sjednává delší lhůty splatnosti než se svými zákazníky. Zásoby materiálu jsou zajišťovány subdodavateli pro konkrétní zakázky, nejsou tedy v podniku vázány po delší časové období. Výsledný efekt sjednaných lhůt splatnosti představuje zajištění stabilního provozního cyklu podniku.

Obrázek 9: Zobrazení obrátového cyklu peněz STAFIN a.s. 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4.2.2 Souhrnné ukazatele finančního zdraví podniku STAFIN a.s.

„Souhrnné indexy hodnocení mají za cíl vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla“ (Růčková, 2011, s. 70). Souhrnné ukazatele se rozlišují na bonitní a bankrotní modely.

Bonitní modely se snaží na základě bodového hodnocení vyjádřit bonitu podniku. Tyto modely jsou využívány při mezipodnikovém srovnání stavebních firem ve výběrovém řízení pro veřejné zakázky. Mezi bonitní modely se řadí Tamariho model, Kralickův Quicktest, modifikovaný Quicktest.

Bankrotní modely vyjadřují možnost bankrotu podniku. Mezi tyto modely patří Altmanovo Z-score, Tafflerův model, model IN index (Index důvěryhodnosti).

Pro přehlednost diplomové práce byly veškeré výpočty a vyjádření proměnných zařazeny do přílohy E.

Model IN index

Model IN existuje v několika variantách – IN95, IN99, IN01.

$$IN95 = 0,22 * X_1 + 0,11 * X_2 + 8,33 * X_3 + 0,52 * X_4 + 0,10 * X_5 + 16,80 * X_6$$

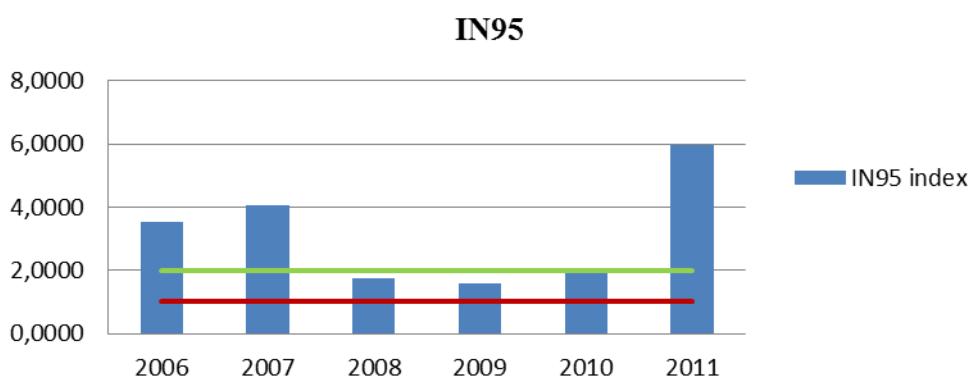
Hodnocení výsledků IN95:

$IN > 2$ dobré finanční zdraví podniku

$1 < IN < 2$ šedá zóna s nevyhraněnými výsledky

$IN < 1$ finanční problémy, hrozba bankrotu podniku

Graf 7: Vývoj IN indexu STAFIN a.s. 2006-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z grafu je patrné, že firma STAFIN a.s. vykazuje stabilní finanční pozici. V letech 2006-2011 se pohybuje vždy nad spodní hranicí, v letech 2006, 2007, 2011 dokonce významně nad horní hranicí. Vývoj modelu IN95 společnosti STAFIN a.s. přehledně zobrazuje vývoj podnikových činností a zakázek firmy. Vlivem ekonomické krize v roce 2008 došlo k poklesu zakázek, tedy ke snížení aktiv a tržeb podniku, které ovlivňují proměnné tohoto modelu.

$$IN01 = 0,13 * (A/CZ) + 0,04 * (EBIT/U) + 3,97 * (EBIT/A) + 0,21 * (Výnosy/A) + 0,09 * (OA/KZ + KBÚ)$$

Hodnocení IN01:

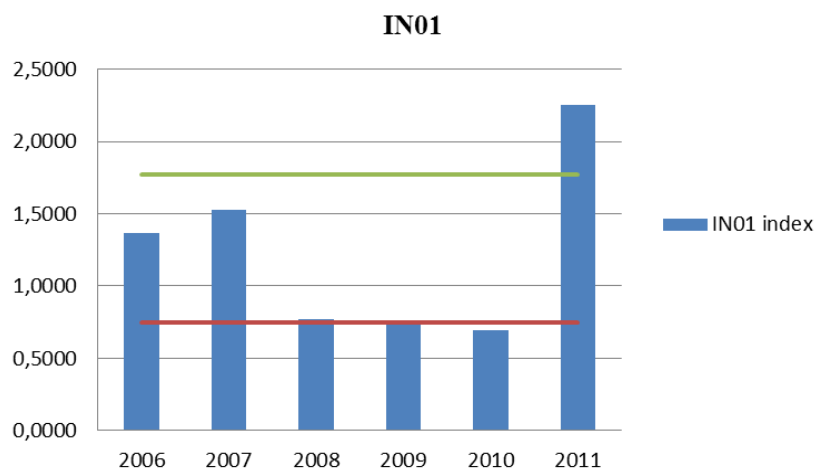
$IN01 > 1,6$ podnik tvořící hodnotu (s pravděpodobností 67%)

$0,9 < IN01 < 1,6$ šedá zóna

$IN < 0,9$ podniku hrozí bankrot (s pravděpodobností 86%)

(Podrobnější popis souhrnných indexů viz Růčková, 2011.)

Graf 8: Vývoj IN01 indexu STAFIN a.s. 2006-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Model IN01 navazuje na alternativy IN95 a IN99 (hodnocení IN99 viz příloha E), spojuje tyto dva indexy a navíc zahrnuje sledování tvorby ekonomické přidané hodnoty podniku (EVA). Vývoj indexu IN01 u společnosti STAFIN a.s. vyjadřuje, že v letech 2006-2007 se firma pohybovala v šedé zóně, v letech 2008-2010 došlo zvýšení aktiv podniku (zvýšení nedokončené výroby a zásob), které významně ovlivňují výslednou hodnotu indexu. V roce 2011 hodnota indexu rapidně vzrostla díky zvýšení hospodářského výsledku společnosti.

Altmanovo Z-score

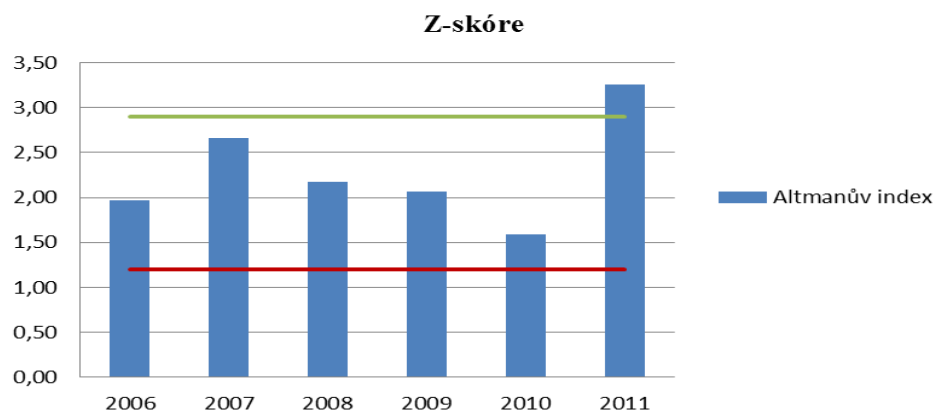
Cílem Altmanova indexu je rozlišit podniky na bankrotující a na firmy, u kterých je pravděpodobnost bankrotu minimální. Tento index lze vyjádřit:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Hodnocení Altmanova Z-score:

- | | |
|-----------------|---|
| $Z > 2,9$ | pásmo minimální pravděpodobnosti bankrotu |
| $1,2 < Z < 2,9$ | šedá zóna (nelze identifikovat finanční problémy) |
| $Z < 1,2$ | pásmo bankrotu |

Graf 9: Altmanovo Z-score STAFIN a.s. 2006-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vývoj Altmanova indexu vyjadřuje, že se STAFIN a.s. pohybuje po celé zkoumané období (vyjma roku 2011) v pásmu šedé zóny, kde nelze identifikovat finanční problémy ani odhadovat budoucí vývoj podniku. Hodnotu indexu ovlivňují především celková aktiva a tržby podniku. V roce 2011 dosáhl Altmanův index dokonce hodnoty 3,26 díky významnému nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tafflerův model

Tafflerův bankrotní model v modifikované verzi se vyjádří rovnicí:

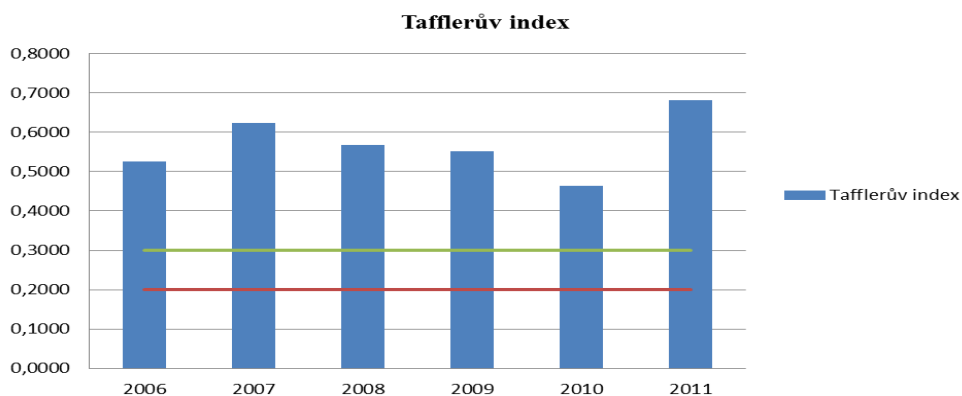
$$T = 0,53 * EBT/KZ + 0,13 * OA/CZ + 0,18 * KZ/A + 0,16 * T/A$$

Hodnocení Tafflerova indexu:

$T > 0,3$ nízká pravděpodobnost bankrotu podniku

$T < 0,2$ pravděpodobnost bankrotu podniku

Graf 10: Tafflerův index STAFIN a.s. 2006-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Graf modifikovaného Tafflerova indexu ukazuje, že podniku nehrozí bankrot. Po celé hodnocené období 2006-2011 se pohybuje nad horní stanovenou hodnotou. Pozitivní vývoj tržeb a snižování podílu cizích zdrojů představují hlavní vlivy proměnných.

Kralickův Quicktest

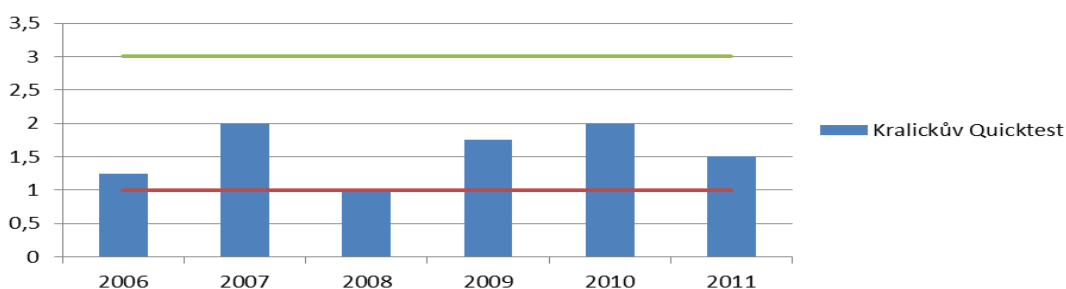
Kralickův bonitní model umožňuje hodnocení finanční stability a výnosové situace podniku. Po bodovém zhodnocení jednotlivých proměnných a celkovém hodnocení finanční situace lze podniky rozdělit:

Hodnocení testu > 3 bonitní firmy

1 < Hodnocení testu < 3 šedá zóna

Hodnocení testu < 1 podnik ve finanční tísní

Graf 11: Kralickův Quicktest STAFIN a.s. 2006-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z grafu je patrné, že se STAFIN a.s. pohyboval po celé analyzované období v pásmu šedé zóny. V roce 2008 se STAFIN a.s. ocitl na spodní hranici hodnocení. V tomto roce STAFIN a.s. vykázal ztrátu -81 tis. Kč.

Zhodnocení souhrnných modelů finančního zdraví podniku

Výsledky souhrnných ukazatelů vykazují nižší vypovídající schopnost, jelikož se jedná o globální srovnání finanční situace a výkonnosti pomocí jednoho čísla (vhodné pouze jako doplněk finanční analýzy). Mezi významné aspekty ovlivňující vypovídající schopnost těchto ukazatelů patří stanovování různých vah ukazatelů dle využívaných odborných zdrojů, málo rozvinutý kapitálový trh v České republice (trh s cennými papíry). Shrnutím souhrnných modelů pro STAFIN a.s. lze identifikovat, že podniku nehrozí bankrot. Ve zkoumaném období 2006-2010 nelze ve STAFIN a.s. identifikovat závažné finanční problémy. V roce 2011 vykazuje STAFIN a.s. stabilní finanční pozici.

4.3 Informační technologie společnosti STAFIN a.s.

STAFIN a.s. využívá pro zaznamenávání svých podnikatelských aktiv několik specializovaných vzájemně nekompatibilních informačních systémů. Pro evidenci účetních záznamů je ve společnosti zaveden účetní software **IIS – integrovaný informační systém** od plzeňské firmy QUIT spol. s.r.o. a dále systém **SPLq pro evidenci smluv s dodavateli** a objednávek. Pro rychlý přenos informací využívá STAFIN a.s. firemního intranetu.

4.3.1 Účetní systém STAFIN a.s.

Tento účetní systém dříve pracoval pod systémem DOS, ze kterého nešla data transportovat do jiných datových formátů. Z tohoto důvodu došlo k aktualizaci systému a jeho zařazení pod systém WINDOWS, ze kterého lze data převádět do formátů .xls, HTML, .pdf, .doc.

Účetní program nabízí účtování v hlavních knihách, jak na účtech syntetických, tak analytických. IIS je nastaven pro zpracování finančního i vnitropodnikového účetnictví. IIS zahrnuje jak základní moduly jako jsou vydané faktury, banka, pokladna, došlé faktury atd., tak i vytváření sestav a podkladů pro účetní závěrku.

Účetní systém od QUIT je univerzální, využívá se pro různé obory. Tento předpoklad byl také významným kritériem pro jeho zvolení, jelikož byl účetní program využíván pro celý koncern STAFIN (podrobněji viz Bláhová, 2010). Program však nenabízí základní výpočty ukazatelů pro řízení kreditního rizika, např. výpočty likvidity, obrátové ukazatele, kreditní limity atd..

4.3.2 Informační systém STAFIN a.s.

Společnost STAFIN a.s. využívá pro sdílení informací v rámci podniku možnost intranetu. Tato vnitropodniková síť nabízí rychlý a bezpečný přenos podnikových informací. Intranet zajišťuje i vzdálené připojení pro pracovníky na stavbách, kteří potřebují získat potřebné informace o průběhu své zakázky. Na intranetu jsou k nahlédnutí vnitřní směrnice podniku, docházkové formuláře, knihy jízd a další důležité informace. Přístup do jednotlivých sekcí je dán kompetencemi pracovníka.

Pro evidenci smluv s dodavateli a zákazníky využívá STAFIN a.s. systém SPLq od firmy DSOFTE. Tento systém slouží k evidenci objednávek. V modulech programu lze nalézt adresář dodavatelů a doklady k současně probíhajícím zakázkám, ale i historicky dokončené zakázky – a to jak z pohledu investorských zadání, tak i subdodavatelských dokladů. Jedná se například i o nerealizované zakázky, dále pak smlouvy o dílo, objednávky, faktury, výběrová řízení. Z údajů o nerealizovaných zakázkách může firma provádět marketingové studie o potřebách potencionálních zákazníků. Systém nabízí tvorbu sestav a převod do formátu .xls programu MS Excel, který společnost využívá pro plánování a rozhodování společnosti.

4.3.3 Program na zjištění podniků v insolvenční

Společnost v roce 2010 zakoupila softwarový program pro zjištění podnikatelských subjektů v insolvenčním řízení. Pracovnice účetního oddělení každý den kontroluje zákazníky a subdodavatele společnosti, kteří mohou poznamenat činnost společnosti STAFIN a.s. a její finanční situaci. Identifikační čísla zákazníků jsou z účetního systému QUIT převedena do formátu xls. programu MS Excel, dále pomocí vytvořeného softwarového „mostu“ převedena do programu insolvenční řízení. Tento program nabízí přehled všech společností, pro které prováděla společnost STAFIN a.s. zakázky během své existence a které se dostanou se do finančních problémů a následně je na ně vyhlášeno insolvenční řízení. Tento systém byl v podniku zaveden pro snižování kreditního rizika prostřednictvím monitoringu.

4.4 SWOT analýza STAFIN a.s.

Analýzou slabých stránek a hrozeb podniku usiluje firma o identifikaci rizik, které ovlivňují její podnikatelské aktivity a pozici na trhu. K redukcí oslabujících vlivů využívá STAFIN a.s. svých silných stránek a příležitostí trhu. V následujícím schématu je uveden přehled oblastí, na které se SWOT analýza společnosti zaměřuje.

Obrázek 10: SWOT analýza STAFIN a.s.

SWOT analýza	
Vnitřní prostředí	Silné stránky
	<ul style="list-style-type: none"> - Vhodný motivační a hodnotící program pro zaměstnance pro zvyšování výkonnosti - Zákazníkem vyžadované moderní technologie výroby (analýza zákazníka) - Kompletní zajištění stavební zakázky, výrobní kapacity
Vnější prostředí	Příležitosti
	<ul style="list-style-type: none"> - Zaměření na ekologický trend výstavby a moderní technologie - Uvolňování trhu (zánik menších stavebních firem) - Ustálení výše sazeb hypotečních úvěrů (vlivem ekonomické krize došlo k navýšení, ale od roku 2010 opět zlepšení)
	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizace rizikových zakázek (riziko snížení ziskovosti) - Omezené iniciativy výzkumu a vývoje - Nekompatibilita informačních systémů společnosti - Nízké marketingové aktivity (průzkum trhu)
	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> - Růst snížené sazby daně z přidané hodnoty (zdražení zakázek) - Přetrvávající investorská nedůvěra v nové investice - Nepříznivý vývoj národní ekonomiky (vývoj ceny ropy) - Vysoký počet velkých stavebních společností (konkurence)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4.4.1 Analýza příležitostí a hrozeb STAFIN a.s.

Analýza příležitostí a hrozeb zahrnuje analýzu makroprostředí (legislativa, demografie, ekonomika, ekologie) a mezoprostředí (konkurence v oboru, potenciaální konkurenti, dodavatelé, zákazníci, výrobky). STAFIN a.s. stanovil potenciaální hrozby v podobě nárůstu snížené sazby DPH, v dalších letech se očekává sjednocení sazby (další navýšení). Za ohrožení je považována přetrvávající nedůvěra investorů v nové zakázky a růst cen ropy viz SWOT, což výrazně ovlivňuje ceny materiálů ve stavebnictví.

Možnost pro zvýšení podílu na stavebním trhu v České republice pro společnost STAFIN a.s. představuje zánik menších stavebních společností, které ukončily své podnikání vlivem snížení poptávky v době ekonomické krize po roce 2008. Příležitostí pro STAFIN a.s. je aktuální poptávka ve stavebnictví po ekologických stavbách, pro které společnost disponuje potřebnou moderní technologií. Pro zvýšení potenciaálních zákazníků STAFIN a.s. je významným aspektem i snížení sazeb hypotečních úvěrů, které rostly vlivem ekonomické krize v roce 2008.

4.4.2 Analýza slabých a silných stránek STAFIN a.s.

Analýza slabých a silných stránek se zaměřuje na hodnocení mikroprostředí podniku (management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy). Analýzou mikroprostředí jsou odhaleny přednosti podniku, které lze využít k eliminaci hrozeb z externího prostředí. Odhalení nedostatků v interních záležitostech podniku umožňuje managementu firmy eliminovat rizika pro budoucí období. Společnost STAFIN a.s. považuje za silnou stránku **kvalitní produkty a služby**, které nabízí svým zákazníkům. STAFIN a.s. disponuje moderními technologiemi pro zajištění poptávky ekologického trendu a poskytuje komplexní zajištění zakázky od projektové dokumentace po výstavbu. Slabou stránkou společnosti je **oblast marketingu a výzkumu a vývoje**. Ve STAFIN a.s. nejsou zavedena oddělení pro tyto aktivity, které jsou aktuálně zajišťovány pracovníky oddělení obchodu, kteří musejí vykonávat i své základní pracovní činnosti. V budoucím období by se společnost měla zaměřit i na oblast informačních technologií a zajistit kompatibilitu informačních systémů v podniku (návrh na zlepšení je uveden v poslední kapitole této diplomové práce).

Za silnou stránku STAFIN a.s. lze považovat i motivační a hodnotící program navržený vedením společnosti a personálním oddělením. Zvýšení motivace pracovníků vede ke zlepšení kvality produktů a v nevýrobních odděleních podniku k eliminaci pohledávek po splatnosti a zlepšení komunikace s klienty.

4.4.3 Strategie STAFIN a.s.

Společnost STAFIN a.s. využívá strategii **MAX-MIN**, tedy maximalizaci silných stránek s minimalizací hrozeb. Využívání moderních technologií, přizpůsobování zakázek dle požadavků zákazníka, zajištění komplexních zakázek od projektu po výstavbu umožňuje společnosti STAFIN a.s. minimalizaci vlivů konkurenčních podniků. Pro udržení stávajících cen materiálů podnik využívá stabilních vztahů s dodavateli a výhodných platebních podmínek.

Pro další vývoj společnosti je důležité zaměřit se na oblast výzkumu a vývoje, aby byla i nadále schopna poskytovat kvalitní služby a servis. V případě získání nadbytečných finančních prostředků by se firma měla zaměřit na zajištění kompatibility informačních systémů a zvýšení marketingových aktivit pro udržení stávající pozice na trhu.

4.5 Systém řízení kreditního rizika společnosti STAFIN a.s.

Rizika uvedená v teoretické části této diplomové práce byla analyzována ve zvoleném podnikatelském subjektu. STAFIN a.s. v oblasti tržních rizik řídí pouze úrokové riziko prostřednictvím výhodnější podmínek u bank. Jelikož společnost poskytuje zboží pouze v tuzemsku a není kótována na burze, nezaměřuje se na systém řízení akciového, měnového ani komoditního rizika. Společnost se zaměřuje především na oblast provozních rizik na stavbách.

V řízení kreditního rizika se STAFIN a.s. zaměřuje na oblast dodavatelských úvěrů a řízení pohledávek. Proto i v této práci bude vyhrazena kapitola pro analýzu systému řízení, monitorování a zajištění pohledávek a odpovídajících zajišťovacích instrumentů.

Z důvodu zaměření řízení rizik pouze na oblast pohledávek a dodavatelských vztahů je uvedena následující tabulka, které zobrazuje souhrn od analýzy až po metody snižování kreditního rizika společnosti STAFIN a.s.

Tabulka 10: Systém řízení kreditního rizika STAFIN a.s.

Proces řízení kreditního rizika	Popis činností STAFIN a.s. v jednotlivých fázích řízení kreditního rizika
Analýza kreditního rizika	Významnost rizika stanovuje na základě zkušenosti pracovnice účetního oddělení (riziko nedobytných pohledávek). Stanovení rizika neplnění závazku dodavatelem je hodnoceno pracovníci oddělení obchodu. Každotýdenní sledování a prověřování salda odběratelských a dodavatelských faktur a jejich splatnosti. Společnost se zaměřuje na úvěrové riziko.
Odhad kreditního rizika	Hodnocení klientů probíhá na základě základních finančních informací z databáze ARES či na základě předchozí zkušenosti. V podniku není zaveden systém pro hodnocení klienta pomocí rozřazení do rizikových tříd ani scoringu. Hodnocení dodavatelů – přísná výběrová řízení, kladen důraz na kvalitu, dodržování termínů a přiměřenou cenu.

<p>Snižování kreditního rizika</p>	<p>Metody snižování angažovanosti: V podniku je zavedena vhodná struktura platebních podmínek pro zajištění pohledávek. STAFIN a.s. využívá vzájemný netting – zápočet pohledávek mezi společnostmi koncernu, ale nevyužívá vypořádacího agenta.</p> <p>Metody snížení ztráty při neplnění: STAFIN a.s. využívá metody pojištění pouze pro provozní rizika, zástavu od svých klientů nevyžaduje, jen bankovní záruky místo dlouhodobého zádržného.</p> <p>Metody managementu úvěrů: Podnik eviduje 20 stálých a významných klientů (80% zakázek), nestanovuje kreditní limity. Pro zajištění dodavatelských úvěrů monitoruje vývoj pohledávek a jejich lhůty splatnosti.</p> <p>Volba vhodného portfolia dodavatelů</p>
---	---

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4.6 Shrnutí analýzy systému řízení kreditního rizika ve STAFIN a.s.

Společnost STAFIN a.s. nabízí komplexní zajištění zakázky ve stavebním sektoru. Svým zákazníkům nabízí služby od zpracování projektové dokumentace, získání stavebního povolení až po výstavbu a poprodejní servis. Společnost dle provedené finanční analýzy nevykazuje problémy s likviditou a platební schopností. Pozitivní vývoj výsledku hospodaření vyjadřuje zvýšení podnikových aktivit a lepší finanční výkonnost podniku. Z analýzy většiny souhrnných modelů nelze specifikovat žádné závažné finanční problémy. V roce 2011 STAFIN a.s. vykazuje stabilní finanční pozici. V podniku dochází ke snižování podílu cizích zdrojů. Z analýzy čistého pracovního kapitálu a obrátového cyklu peněz je evidentní, že společnost disponuje dostatečnou výší peněžních prostředků pro své provozní aktivity.

Provedením SWOT analýzy byly identifikovány slabé a silné stránky společnosti. Za přednost podniku je považováno vlastnění moderních technologií pro splnění požadavků zákazníků. Slabou stránku vykazují marketingové aktivity a oblast informačních technologií společnosti. STAFIN a.s. by měl využít volného místa na trhu, který vznikl krachem malých stavebních společností. Zvýšením svých podnikatelských aktivit by STAFIN a.s. eliminoval ohrožení ze strany konkurence a motivoval investory ke zvýšení poptávky po produktech firmy.

Informační technologie pro řízení a správu pohledávek vykazují vzájemnou nekompatibilitu. STAFIN a.s. využívá firemní intranet, účetní systém a systém SPLq pro evidenci smluv o dílo a objednávek. Dále v roce 2010 společnost zakoupila softwarový program pro identifikaci podnikatelských subjektů v insolvenčním řízení.

Proces řízení kreditního rizika společnosti se zaměřuje především na řízení úvěrového rizika. STAFIN a.s. zjišťuje o svých klientech pouze základní informace dle databáze ARES a Obchodního rejstříku. Společnost STAFIN a.s. řídí rizika plynoucí z dodavatelských úvěrů vhodnou strukturou platebních podmínek, vystavováním bankovních záruk pro zadavatele stavebních zakázek nebo se tento zajišťovací nástroj používá i sjednáním ve smlouvě se subdodavateli. Pro snížení kreditního rizika využívá společnost také monitoring pohledávek v omezeném rozsahu.

Informace o dodavatelích jsou zadávány duplicitně do účetního programu a systému SPLq. Pro zajištění platební schopnosti a likvidity podniku využívá STAFIN a.s. vhodné struktury portfolia dodavatelů, kteří jsou voleni na základě přísného výběrového řízení.

5. Analýza systému řízení a správy pohledávek ve zvoleném podniku STAFIN a.s.

V této kapitole je analyzován systém řízení úvěrového rizika, který společnost STAFIN a.s. považuje za klíčový a vykonává potřebné kroky pro zajištění kreditního rizika.

STAFIN a.s. při řízení pohledávek využívá vhodné struktury platebních podmínek pro zajištění obchodu a získání pohledávek od zákazníků. Platební podmínky podniku jsou navrženy tak, aby motivovaly zákazníky k uzavření smlouvy k provedení stavební zakázky, zároveň obsahují podmínky a informace pro zajištění výnosu pro podnik.

Pro evidenci klientů a jejich pohledávek využívá STAFIN a.s. účetní systém, který shromažďuje pohledávky dle lhůty splatnosti do přehledných sestav, které pracovníci účetního oddělení využívají při vymáhání pohledávek.

Systém řízení pohledávek samozřejmě zahrnuje i proces vymáhání pohledávek, který STAFIN a.s. popisuje v jedné z interních směrnic.

5.1 Metody řízení a snižování rizika z obchodních úvěrů STAFIN a.s.

Společnost STAFIN a.s. využívá pro řízení rizik plynoucích z poskytování obchodních úvěrů tvorbu vhodné struktury platebních podmínek a zjišťování základních informací o bonitě zákazníka.

5.1.1 Stanovení podmínek prodeje ve společnosti STAFIN a.s.

STAFIN a.s. pro zajištění svých pohledávek vytvořila vnitřní směrnici týkající se stanovení platebních podmínek při uzavírání smluv se zákazníky. Společnost dbá na uvedení základních informací (identifikace stran, fakturovaná částka, termín dodání, způsob platby), ale také na dodatečné informace týkající se úvěrového rizika – smluvní úrok z prodlení, zajišťovací instrumenty a další.

5.1.2 Určení maximální výše pohledávek

STAFIN a.s. neurčuje maximální výši pohledávek pro jednotlivé klienty, ani neprovádí rozsáhlou analýzu pro stanovení limitu pohledávek za podnik. V průběhu mnohaleté praxe si STAFIN a.s. vytvořil stabilní síť zákazníků, kteří dodržují lhůty splatnosti.

V poslední době je ovšem zaznamenána zvýšená platební nekázeň zadavatelů stavebních zakázek. S dodavateli si společnost sjednala prodloužení doby splatnosti závazků, má tedy dostatečné zdroje pro své provozní činnosti a zajištění likvidity podniku. V následující tabulce je zobrazen výpočet průměrné výše pohledávek v letech 2006-2011 pro STAFIN a.s. (dle vzorců 3.2.2 Určení maximální výše pohledávek).

Tabulka 11: Průměrný stav pohledávek STAFIN a.s. 2006-2011

Průměrná výše pohledávek							
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
OBP	Obrat pohledávek [Kč]	190 669	365 083	391 773	402 580	324 593	435 323
ROP	Rychlost obratu pohledávek	2,05	3,80	5,78	4,97	4,79	4,33
PSP	Průměrný stav pohledávek [Kč]	92 791	96 122	67 819	80 972	67 725	100 601

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Údaje z tabulky zobrazují průměrnou výši pohledávek, která koresponduje s provozní aktivitou společnosti. K roku 2011 STAFIN a.s. eviduje nárůst svých pohledávek, který při zachování platební schopnosti zákazníků vede v konečném důsledku k nárůstu tržeb společnosti.

5.1.3 Evidence odběratelů a získávání informací o klientech STAFIN a.s.

STAFIN a.s. působí ve stavebním odvětví, kde se využívá specifický přístup marketingu. Ve stavebnictví zná zajišťující firma specifické požadavky svého zákazníka. Před příchodem ekonomické krize v roce 2008 a zvyšováním snížené sazby daně z přidané hodnoty společnost zajišťovala služby i pro domácnosti a fyzické osoby. V roce 2012 STAFIN a.s. poskytuje své služby především firmám s vysokou hodnotou zakázek. **Kritériem pro přijetí zakázky** je dosažení podnikem stanoveného procenta **z objemu ročních tržeb**. Ostatní zakázky STAFIN a.s. odmítá, jelikož by to pro podnik nebylo ekonomicky výhodné.

Během své dlouholeté podnikatelské činnosti si společnost STAFIN a.s. vytvořila stabilní dodavatelsko-odběratelské vztahy a analýzou evidence zakázek zjistila, že 80-85% tržeb představují velké stavební zakázky (cca 10 až 100 mil. Kč) a zbylých 20% zahrnují specializované práce, tvorba projektových dokumentací, nájem stavebních strojů, pronájem lešení, autodoprava, atd.. Klientelu společnosti tvoří 20 velkých a stabilních odběratelů.

STAFIN a.s. při získávání zakázek zjišťuje základní informace o potencionálním zákazníkovi z vypisovaných výběrových řízení obecních úřadů, ze stavebních odborů, obchodního věstníku, kde firma hledá vypsaná výběrová řízení na stavební zakázky. Nabídky veřejných zakázek Plzeňského kraje lze nalézt na webových stránkách <https://ezak.cnpk.cz>.

Při analýze zákazníka klade STAFIN a.s. důraz na historii podniku, čerpá **informace o finanční situaci zákazníka z databáze ARES a Obchodního rejstříku**. Ve Sbírce listin Obchodního rejstříku povinně uveřejňují společnosti svoje účetní závěrky a výroční zprávy, tak lze alespoň v omezené míře posoudit historii a solidnost společnosti, u které se STAFIN a.s. uchází o zakázku. Sázka na nejistotu by se nemusela vyplatit.

Při zadávání nabídky do výběrového řízení předkládá STAFIN a.s. identifikační údaje společnosti, kontaktní osobu pro další jednání, předmět nabídky, zadávací podklady, nabídkovou cenu díla (platební podmínky, nefinanční bonusy), způsoby zajištění jakosti (certifikáty), záruční podmínky, termíny plnění, platnost nabídky a soupis příloh (minimálně se přikládá kopie výpisu z Obchodního rejstříku, kopie certifikátů, další podklady dle podmínek výběrového řízení).

Při získání zakázky dojednávává společnost podrobné podmínky pro uzavření kontaktu. Proces zadávání dokladů při ucházení se o zakázku spadá do kompetence administrativní pracovnice, vlastní vyhodnocení vhodnosti zakázky provádí oddělení přípravy a obchodu a konečně ekonomický ředitel a generální ředitel. Po uzavření zakázky je nutno zadat smlouvu o dílo do intranetu a přiřadit číslo zakázky. Dále jsou všechny dokumenty distribuovány v elektronické podobě, což ukazuje i šetrnost podniku k životnímu prostředí.

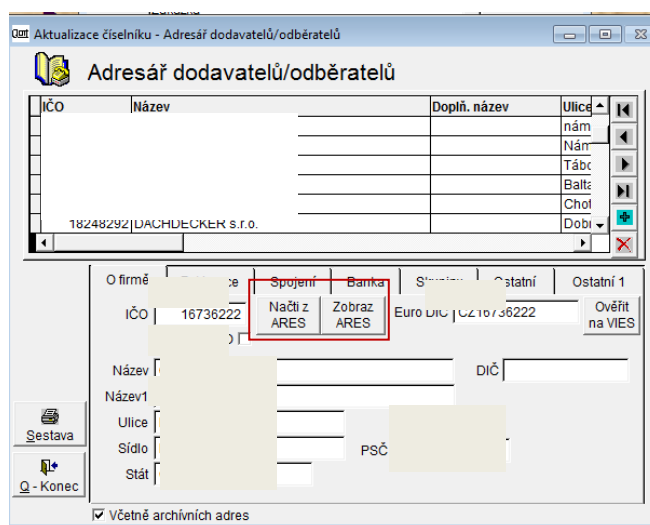
Nevýhodu informačních procesů v podniku STAFIN a.s. **představuje duplicita zadávání dat** do informačního a účetního systému společnosti. Tyto programy nejsou propojeny, ve společnosti neexistuje komplexní propojenost informačních technologií. Dochází tedy k tomu, že administrativní pracovnice zadává informace o zákazníkovi na intranet podniku, odpovídající informace zadává i účetní podniku do účetního systému QUIT. Návrh kompatibility informačních systémů je obsahem poslední kapitoly.

Evidenci pohledávek společnost STAFIN a.s. zajišťuje prostřednictvím účetního programu QUIT. Systém QUIT umožňuje členit pohledávky dle splatnosti a umožňuje přehlednější **evidenci pohledávek po splatnosti**. V účetním programu je nainstalován modul automatického zasílání upomínek při překročení doby splatnosti.

Dále účetní systém nabízí při zadávání nových zákazníků načíst informace z databáze ARES, ze které je čerpáno identifikační číslo, adresa, DIČ a ověření plátcovství DPH na Ministerstvu financí České republiky a další informace. Tato aplikace zjednodušuje proces zadávání informací i kontrolu správnosti informací.

Systém SPLq eviduje všechny zakázky společnosti. Zahrnuje tedy zakázky získané, ale i ty, o které se společnost ucházela ve výběrovém řízení a nezískala je. Tento přístup umožňuje společnosti zobrazit přehled výkonnosti a iniciativy podnikových zaměstnanců oddělení obchodu a přípravy staveb.

Obrázek 11: Adresář odběratelů účetního systému STAFIN a.s.



Zdroj: Účetní systém STAFIN a.s.

5.1.4 Opravné položky k pohledávkám

Tvorba a využívání opravných položek se ve STAFIN a.s. řídí vnitřními směrnici. V případě, že zákazník neuhradí ve lhůtě splatnosti či k rozvahovému dni, dochází k přehodnocení aktiv společnosti.

Využívání opravných položek je nutné rozlišit z daňového a účetního hlediska. **Daňové opravné položky** se řídí **zákonem 593/1992 Sb., o rezervách** pro zjištění základu daně z příjmů. Zákon uvádí, že daňové opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení, u soudu nebo rozhodčího soudního řízení lze stanovit až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek přihlášených u soudu při zahájení insolvenčního řízení. Další úpravy jsou uvedeny v zákoně o rezervách. Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám, jejichž tvorba je výdajem na udržení a zajištění příjmů, rozlišit dle následující tabulky.

Tabulka 12: Daňové opravné položky k pohledávkám

Od lhůty splatnosti uplynulo více než:	Procento tvorby OP z neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky do:
6 měsíců	20%
12 měsíců	33%
18 měsíců	50%
24 měsíců	66%
30 měsíců	80%
36 měsíců	100%

Zdroj: Zákon č.593/1992 Sb., o rezervách + vlastní zpracování, 2012

Pokud je výše rozvahové hodnoty **opravné položky** v okamžiku vzniku **nižší než 200 000 Kč**, lze při překročení lhůty splatnosti do 6 měsíců vytvářet opravné položky do 20% z neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky. V případě vyšších opravných položek je podmínkou zahájení rozhodčího řízení podle zvláštního předpisu nebo soudní řízení. V případě, že by opravná položka při svém vzniku **přesáhla hodnotu 200 000 Kč**, je nutné zahájení rozhodčího řízení pro každou výši opravných položek k pohledávkám. Souhrnným předpokladem pro všechny výše opravných položek je, že jsou uznány výdajem na dosažení a zajištění příjmů. Podrobný popis tvorby opravných položek pohledávkám a podmínek jejich vzniku je k nalezení v zákoně č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

Účetní opravné položky se řídí danými podnikovými směrnici. Evidování opravných položek v účetním systému QUIT je prováděnou pomocí účtu 391 na straně DAL při tvorbě opravných položek.

Účetní opravné položky lze označit také jako součást řízení rizik, jelikož tvorbou opravných položek dochází ke snížení výsledků hospodaření společnosti a nerozdělují se akcionářům peněžní prostředky, které společnost fakticky nevlastní.

5.2 Monitorování pohledávek

Společnost neviduje finanční náklady na zajištění a monitorování pohledávek. Náklady společnosti na monitoring pohledávek lze vyčíslit pouze v časových jednotkách vynaložených pracovníci účetního oddělení při tvorbě statistiky pohledávek společnosti. Tato pracovnice provádí statistiku pohledávek ke konci každého týdne.

Účetní systém QUIT umožňuje převod informací o pohledávkách společnosti do sestav salda neuhrazených faktur. Oddělení podpory informačních technologií vytvořilo modul pro převod těchto sestav do formátu .xls programu MS Excel.

Obrázek 12: Sestavy pro generování pohledávek STAFIN a.s.

Sestavy - Vydané faktury		
Úhrady odběratelů Spotřební daň Upomínky JKPOV Výnosy Výběry		
Deník Neuhrazené Odběratelé Rozúčtování Zahraniční Kontrolní Úhrady Neuhrazené k datu		
Volba sestavy	Datum	Další možnosti
<input type="radio"/> Neuhrazené faktury	Od data: 01.01.2010	Účet: [všechny]
<input type="radio"/> Uhrazené faktury	Do data: 31.03.2012	Rozsah: Všechny rozsahy
<input checked="" type="radio"/> Všechny faktury	Úhrady do: 31.03.2012	Částka přes: 0
<input checked="" type="radio"/> Všechny	Splatnost: 31.03.2012	Druh faktury: Všechno
<input type="radio"/> Po splatnosti	Splatnost nad: 0 dní	Členit dle adresáře: <input type="checkbox"/> včetně adresy <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Do splatnosti		Součty za odběratele: <input type="checkbox"/> Jen součty <input type="checkbox"/>
Třídění	Členění	Součty za střediska: <input type="checkbox"/> Jen součty <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> Číslo faktury	<input checked="" type="radio"/> Úplná	Součty za zakázky: <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> IČO	<input type="radio"/> Stručná	Pomocný kód místo IČ: <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Abecedně	<input type="radio"/> Stručná se střediskem, zakázkou	Výběr odběratele
<input type="radio"/> Částka		<input type="radio"/> Vše
<input type="radio"/> Splatnost		<input checked="" type="radio"/> Jeden odběratel
<input type="radio"/> Středisko		<input type="radio"/> Nearchivní
<input type="radio"/> Zakázka		V rámci odběratele
	Výběry	<input checked="" type="radio"/> Datum
	<input type="checkbox"/> Výběr - Středisko	<input type="radio"/> Číslo faktury
	<input type="checkbox"/> Výběr - Zakázka	
		Kompletní IČO: <input checked="" type="checkbox"/> Skupina odb.: 0
		[Sestava] [Q - Konec]

Zdroj: Účetní systému STAFIN a.s.

Tento program umožňuje přehledné zobrazení splatnosti jednotlivých pohledávek společnosti. Při zjištění překročení lhůty splatnosti některé faktury provede pracovnice účetního oddělení odpovídající kroky pro vymáhání pohledávek. Každotýdenní reporty pohledávek jsou následně předávány elektronicky ekonomickému řediteli STAFIN a.s.

Následné kroky jsou dojednávány v součinnosti účetního oddělení (písemné obeslání klienta) s ekonomickým ředitelem (osobní jednání s klientem).

V následující tabulce je zobrazen vývoj pohledávek dle lhůt splatnosti. Je patrné, že v roce 2010 došlo ke zhoršení platební schopnosti klientů společnost (ukončení na konci roku 2010 a přesah splatnosti do roku 2011 viz níže).

Tabulka 13: Struktura pohledávek STAFIN a.s. 2007-2010 [v tis. Kč]

Stáří pohledávek	2007	2008	2009	2010
do lhůty splatnosti	77 618	63 753	77 583	63 137
do 30 dnů po lhůtě splatnosti	12 941	1 240	779	119
do 60 dnů po lhůtě splatnosti	0	917	24	96
do 180 dnů po lhůtě splatnosti	0	783	710	1 535
do 365 dnů po lhůtě splatnosti	0	1 485	466	0
nad 1 rok	0	0	2 317	2 562

Zdroj: Účetní výkazy STAFIN a.s.

5.3 Využívání zajišťovacích instrumentů pro řízení kreditního rizika

STAFIN a.s. využívá pouze bankovních záruk pro zajištění svých podnikových aktivit. Možnosti faktoringu a forfaitingu společnost nevyužívá. Hlavní důvodem je získání a udržení důvěry klienta, která by mohla být narušena při nabídnutí pohledávky STAFIN a.s. bance či nebankovní instituci.

Zajištění pohledávek provádí společnost i prostřednictvím standardizovaných smluv o dílo, jak s investory, tak se subdodavateli. STAFIN a.s. si vypracovala interní směrnice pro vztahy s investory i zákazníky, aby nedocházelo k narušení platební schopnosti podniku.

Zajištění platební schopnosti dosahuje společnost i stanovením platebních podmínek. STAFIN a.s. usiluje o delší dobu splatnosti u svých dodavatelů než u investorů.

Řízení kreditního rizika a aplikace zajišťovacích instrumentů je ve společnosti STAFIN a.s. prováděno především využíváním bankovních záruk. Tyto nástroje umožňují náhradu zádržného, které se ve stavebnictví využívá.

Princip zádržného spočívá v zadržení 10% celkové fakturované částky po dobu 60 měsíců od ukončení stavební zakázky. Tato metoda společnosti nevyhovovala z důvodu neefektivního využívání peněžních prostředků. Bankovní záruka umožňuje podniku získat celou fakturovanou částku od odběratele výměnou za standardizovaný dokument bankovní záruky.

Produkt bankovní záruka poskytuje společnosti STAFIN a.s. bankovní instituce ČSOB. Princip bankovní záruky funguje tak, že klient uhradí celou částku, firma ve spolupráci s bankou vydá bankovní záruku, která umožňuje investorovi v případě reklamací či vad na stavební zakázce získat sjednanou výši záruky od banky dodavatele.

Při hodnocení negativ řízení kreditního rizika poukazuje autorka práce na fakt, že při použití bankovní záruky s investorem ovšem hrozí, že v případě byť jen záminkou vytvořené situace neplnění podmínek ze záruční lhůty má investor nárok na odčerpání finančních prostředků z bankovního účtu společnosti STAFIN a.s. i bez souhlasu společnosti STAFIN a.s.. Stačí jen předložit správně sestavený dopis dle podmínek bankovní záruky, banka uvolní záruku a nedělá arbitra v oprávněnosti či neoprávněnosti plnění. Proti neoprávněnému zásahu je možné jen provedení předběžného opatření soudem na obranu společnosti STAFIN a.s.

Výše bankovní záruky se odvíjí od sjednaných podmínek ve smlouvě o dílo, stanovuje se individuálně po dohodě s klientem. Obvykle se hodnota bankovní záruky pohybuje ve výši **5-10% z ceny díla bez DPH**.

I když se bankovní záruka může jevit jako nevýhodná pro poskytovatele záruky, její zařazení do platebních podmínek patří do strategie společnosti pro zvýšení konkurenceschopnosti na velice zaplněném trhu.

5.3.1 Evidování bankovních záruk

Využívání bankovních záruk je zaznamenáno v účetním systému na základě následujícího postupu. Zákazník uhradí celkovou fakturovanou částku, dojde ke snížení salda na účtu odběratelů a k přírůstku peněžních prostředků na bankovním účtu. Při čerpání bankovní záruky klientem dojde u STAFIN a.s. ke snížení zůstatků na běžném účtu, při uznání záruky jde odpovídající výše do nákladů, při neuznání záruky vzrostou STAFIN a.s. ostatní pohledávky a dochází k soudnímu jednání.

Při poskytování obchodního úvěru se společnost řídí interními směrnicemi. STAFIN a.s. poskytuje dodavatelské úvěry úročené i neúročené, vše je sjednáváno individuálně s klientem. Standardní podmínky společnosti jsou:

- úvěr do 60 dnů nabízen bez úroků,
- úvěr 60-120 dní přináší úrok 1% p.a. z fakturované částky.

Podnik nabízí svým zákazníkům i možnost skonta sjednaného dle individuálních podmínek. Tato výhoda je nabízena pouze významným investorům v případě dobré finanční situace podniku a při výhodně sjednaných podmínkách se subdodavateli.

5.3.2 Bankovní záruky společnosti u ČSOB

Společnost STAFIN a.s. využívá pro své podnikatelské aktivity bankovních produktů od bankovní instituce Československé obchodní banky, a.s. (ČSOB). Od této banky využíval v roce 2010 STAFIN a.s. i investiční úvěr, který již splatil. Pro své provozní činnosti využívá společnost dále kontokorentní úvěr od téže banky. Lze tedy říct, že STAFIN a.s. má vytvořené stabilní vztahy s ČSOB, které jsou potvrzeny dlouholetou spoluprací.

Dle § 313 Obchodního zákoníku: „bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.“

Produkty bankovních záruk rozlišují druhy záruk – **platební** (za zaplacení faktury, úvěru, zaplacení leasingových splátek, spotřební daně či zaplacení směnky) a **neplatební** (záruka za nabídku do veřejné soutěže, vrácení platby předem, dobré provedení kontraktu, zádržné, ztráta kontraktu). STAFIN a.s. využívá bankovní záruky za zádržné nebo na nabídku do veřejné soutěže.

5.3.3 Průběh sjednávání bankovní záruky

Společnost STAFIN a.s. požádá ČSOB vyplněním formuláře v příloze F o poskytnutí bankovní záruky. Banka na základě definovaných kritérií vyjádří bonitu klienta a rozhodne o zajištění záruky. Po sepsání smlouvy o poskytnutí záruky je STAFIN a.s. vystavena záruční listina obsahující písemné prohlášení banky, že pokud klient nedostojí svému závazku, uspokojí věřitele do výše sjednané finanční částky.

Při sjednání smlouvy je společnost STAFIN a.s. povinna uhradit **poplatky spojené s vyřízením bankovní záruky** – poplatky za zpracování, vyhodnocení bonity klienta, vyhotovení nutných dokumentů a za poskytnutí záruky. Výše poplatků se stanovuje individuálně, dle hodnoty zajišťované zakázky a rizikovosti klienta.

Výše poplatků obvykle zahrnuje fixní část (za vystavení bankovní záruky) a variabilní část (dle rizikovosti klienta). STAFIN a.s. má uzavřený úvěrový rámec u ČSOB a jistí nemovitostmi, pohledávkami a peněžními prostředky na spořicímu účtu.

Podmínkou získání bankovní záruky u ČSOB je vedení běžného účtu u této banky. Při vyhodnocování bonity klienta zjišťuje banka rizikovost klienta z pohledu poskytnutí úvěrové angažovanosti a zajištění bankovní záruky, které podnik může poskytnout. ČSOB má v případě neplnění závazků STAFIN a.s. nárok na pohledávky společnosti, popřípadě využít sjednané zástavní právo k nemovitostem společnosti.

V následující tabulce jsou definovány výše poplatků související s bankovní zárukou. Pro porovnání jsou uvedeny poplatky ČSOB i Komerční banky.

Tabulka 14: Porovnání poplatků za poskytnutí bankovní záruky

Druh poplatku	Výše poplatku ČSOB [Kč]	Výše poplatku KB [Kč]
Poplatek za vystavení záruky	5 000,- + závazková odměna dle rizikovosti (min. 1 000,- každé 3 měsíce)	0,3 %, min. 5 000,- max. 30 000,-
Návrh a konzultace textu záruky	3 000,-	0,6 %, z ceny bankovní záruky min. 5 000,-
Změna vydané záruky	1 500,-	0,6 % ze zaručované částky, min. 5 000,-
Uplatnění vydané záruky	1 300,-	3 000,-

Zdroj: Webové stránky KB a ČSOB + vlastní zpracování, 2012

V příloze F je uveden formulář pro žádost o bankovní záruku ČSOB, ve kterém jsou zobrazeny základní požadované informace.

5.4 Proces vymáhání pohledávek

Při zjištění překročení lhůty splatnosti některé faktury z provedené statistiky učiní hlavní účetní odpovídající kroky dle interních směrnic společnosti pro získání peněžních prostředků.

Pokud došlo k **překročení lhůty splatnosti např. o 7 dní**, využívá společnost osobního jednání s klientem. Zákazník je informován o porušení platebních podmínek **telefonicky**, při překročení 7 dnů je klientovi odeslána **upomínka elektronickou poštou**. Většina platebních podmínek společnosti nezahrnuje smluvní pokutu za překročení splatnosti. Tyto kroky aplikovala společnost pro zvýšení konkurenceschopnosti ve svém odvětví.

Proces vymáhání pohledávek zahrnuje i **uznání pohledávek/závazků dle Obchodního zákoníku** § 323 až § 405. Společnost prostřednictvím metody uznání dluhu nabízí neplaticímu zákazníkovi možnost splátkového kalendáře. Pro podnik je výhodnější ustoupit klientovi, který nemá dostatečné peněžní prostředky na úhradu celkové fakturované částky a nabídnout mu splátkový kalendář dle klientových možností, než pohledávky vymáhat soudně.

Společnost STAFIN a.s. eviduje k roku 2012 **nedobytné pohledávky ve výši 1,5 milionu Kč** od jedné firmy v insolvenčním řízení. Firma vymáhá pohledávky soudně již 4 roky.

Soudní vymáhání zajišťuje externí právní kancelář. V případě sporu rozhoduje o výsledku soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komora.

Zhoršení platební morálky přisuzuje STAFIN a.s. ekonomické krizi v roce 2008, kdy během čtyř let došlo ke zhoršení dodržování platebních podmínek.

Řízení kreditního rizika je prováděno také motivací pracovníků. Účetní oddělení je hodnoceno dle zvolených kritérií, mezi které patří i monitoring pohledávek a závazků.

Manažeři projektu, hlavní vedoucí stavby a ostatní přímo produkující pracovníci jsou hodnoceni na základě těchto kritérií:

- docílení plánovaného výsledku zakázky,
- včasné dokončení zakázky dle termínu ve smlouvě,
- zaplacení ceny investorem v termínu uvedeném ve smlouvě,
- reklamace v záruční době.

Obrázek 13: Možnost automatického zaslání upomínek z účetního systému STAFIN a.s.

Zdroj: Účetní systém STAFIN a.s.

5.5 Shrnutí analýzy systému řízení a správy pohledávek STAFIN a.s.

Analýzou systému řízení kreditního rizika společnosti STAFIN a.s. bylo identifikováno několik základních nedostatků v této oblasti. Společnost se v oblasti rizik zaměřuje především na oblast provozních rizik, finanční rizika jsou opomíjena.

V oblasti kreditního rizika se společnost zaměřuje především na management úvěrů. V rámci svých marketingových aktivit nabízí STAFIN a.s. svým zákazníkům možnost využívání dodavatelského úvěru. Společnost má vytvořené směrnice, které identifikují základní i doplňující informace smlouvy se zákazníkem. Ve většině případů nejsou úvěry úročené, řešena je hlavně možnost prodloužení splatnosti dle individuálního plánu a sjednání. Společnost STAFIN a.s. provádí pouze povrchovou analýzu bonity klienta. Zjišťuje pouze údaje z databáze ARES a Obchodního rejstříku. Tato oblast by mohla být v budoucnu pro podnik riziková.

Pro zachování platební schopnosti podniku využívá STAFIN a.s. stabilních vztahů s dodavateli, kteří jsou vybíráni na základě výběrového řízení. Při tvorbě optimálního portfolia dodavatelů klade STAFIN a.s. důraz na kvalitu materiálu a služeb, využívání moderních technologií, poskytované lhůty splatnosti, dodržování termínů dodání a samozřejmě cenu oboustranně výhodnou. Společnost si se stabilními dodavateli vyjednala prodloužení lhůt splatnosti.

Ve společnosti STAFIN a.s. **rozhoduje o metodách řízení kreditního rizika** ekonomický ředitel společnosti, v případě závažného problému konzultuje dané téma s generálním ředitelem podniku. Po stanovení metod snižování kreditního rizika vedením společnosti zajišťuje pracovníci účetního oddělení všechny potřebné kroky pro sjednání zajištění rizik. Mezi metody zajištění rizik společnosti STAFIN a.s. patří využívání bankovních záruk, sjednávání oboustranně výhodných podmínek s klienty i dodavateli a monitoring pohledávek.

V platebních podmínkách využívá STAFIN a.s. zajišťovacích instrumentů – bankovních záruk. Podnik získá od klienta celou fakturovanou částku, což umožňuje rychlejší manipulaci s peněžními prostředky a udržení likvidity podniku. Na druhou stranu přináší bankovní záruka riziko neoprávněného čerpání záruky, které je poté vymahatelné pouze soudní cestou. Pro své klienty nevyměřuje STAFIN a.s. úvěrové limity, neurčuje ani úvěrové limity za podnik.

Dalšími **zajišťovacími instrumenty** pro snížení kreditního rizika je metoda pojištění. Opět společnost využívá tuto metodu pouze pro provozní činnost. Od svých zákazníků nevyžaduje zástavu ani jiné formy ručení. Situace na trhu ji neumožňuje klást přísné podmínky na potencionální klienty. STAFIN a.s. nevyužívá metod urychlování inkasa pohledávek (factoring, forfaiting) z důvodu udržení důvěry klienta. Nevyužívá ani metod dokumentárních akreditivů a inkas, jelikož působí pouze na tuzemském trhu. V následující tabulce je zobrazeno porovnání nákladů na bankovní záruku a dokumentární akreditiv v Československé obchodní bance.

Tabulka 15: Porovnání poplatků za využití zajišťovacích instrumentů

Druh poplatku	Bankovní záruka ČSOB [Kč]	Dokumentární akreditiv ČSOB [Kč]
Poplatek za vystavení	5 000,- + závazková odměna dle rizikovosti (min. 1 000,- každé 3 měsíce)	1 500,- (+ 50,- za kontrolu každého dokumentu a další poplatky)
Návrh a konzultace textu	3 000,-	0,6 %, z ceny bankovní záruky min. 5 000,-
Změna produktu	1 500,-	1 500,-
Uplatnění produktu	1 300,-	0,3 % z částky dokumentů, min. 1 500,-

Zdroj: www.csob.cz +vlastní zpracování, 2012

V tabulce jsou uvedeny jen základní poplatky za využívání dokumentárního akreditivu. Tato metoda přináší vysoké náklady na její využívání.

Monitoring pohledávek provádí pracovnice účetního oddělení ke konci každého týdne. V případě vysokých fakturovaných částek po lhůtě splatnosti dojednává další kroky s ekonomickým ředitelem podniku.

Další metodou pro řízení kreditního rizika je **tvorba opravných položek k pohledávkám**, které společnost využívá pro věrné vyjádření výsledku hospodaření. STAFIN a.s. uplatňuje účetní i daňové opravné položky k pohledávkám.

V případě vymáhání pohledávek využívá STAFIN a.s. elektronického upozornění a telefonické komunikace. Proces vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti spadá do kompetencí pracovnice účetního oddělení. Pokud se jedná o významné zakázky, přebírá vymáhání pohledávek ekonomický ředitel v součinnosti s právníkem.

6. Zhodnocení systému řízení kreditního rizika STAFIN a.s. a návrh efektivnějšího modelu řízení

Analýza systému řízení kreditního rizika společnosti STAFIN a.s. ukázala několik slabých stránek, mezi které lze zařadit nekomplexnost informačních technologií společnosti a nedostatečnou analýzu bonity zákazníka.

STAFIN a.s. se při řízení podnikového kreditního rizika zaměřuje především na řízení a správu pohledávek, proto i návrh efektivnějšího řízení kreditního rizika se zaměřuje na tuto oblast podnikových aktiv.

6.1 Návrh systému řízení pohledávek pomocí metody Balanced

Scorecard

Celopodnikovou strategií společnosti STAFIN a.s. je udržení stávající pozice na trhu v Plzeňském kraji, rozšíření aktivit do dalších krajů a zajištění finanční výkonnosti.

Metoda, která zahrnuje kromě finančních ukazatelů i ukazatele nefinančního charakteru se nazývá Balanced Scorecard (BSC). Využitím této metody usiluje podnik o dosažení zvolené strategie. BSC se rozlišuje do čtyř perspektiv – **finanční, zákaznické, interních procesů, perspektivy potencialů**.

BSC poskytuje soubor vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, které převádějí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti.

Poslání společnosti

Společnost STAFIN a.s. považuje za smysl svého podnikání nadále pokračovat a rozvíjet se ve svém předmětu činnosti – výroba a poskytování služeb v pozemním stavitelství.

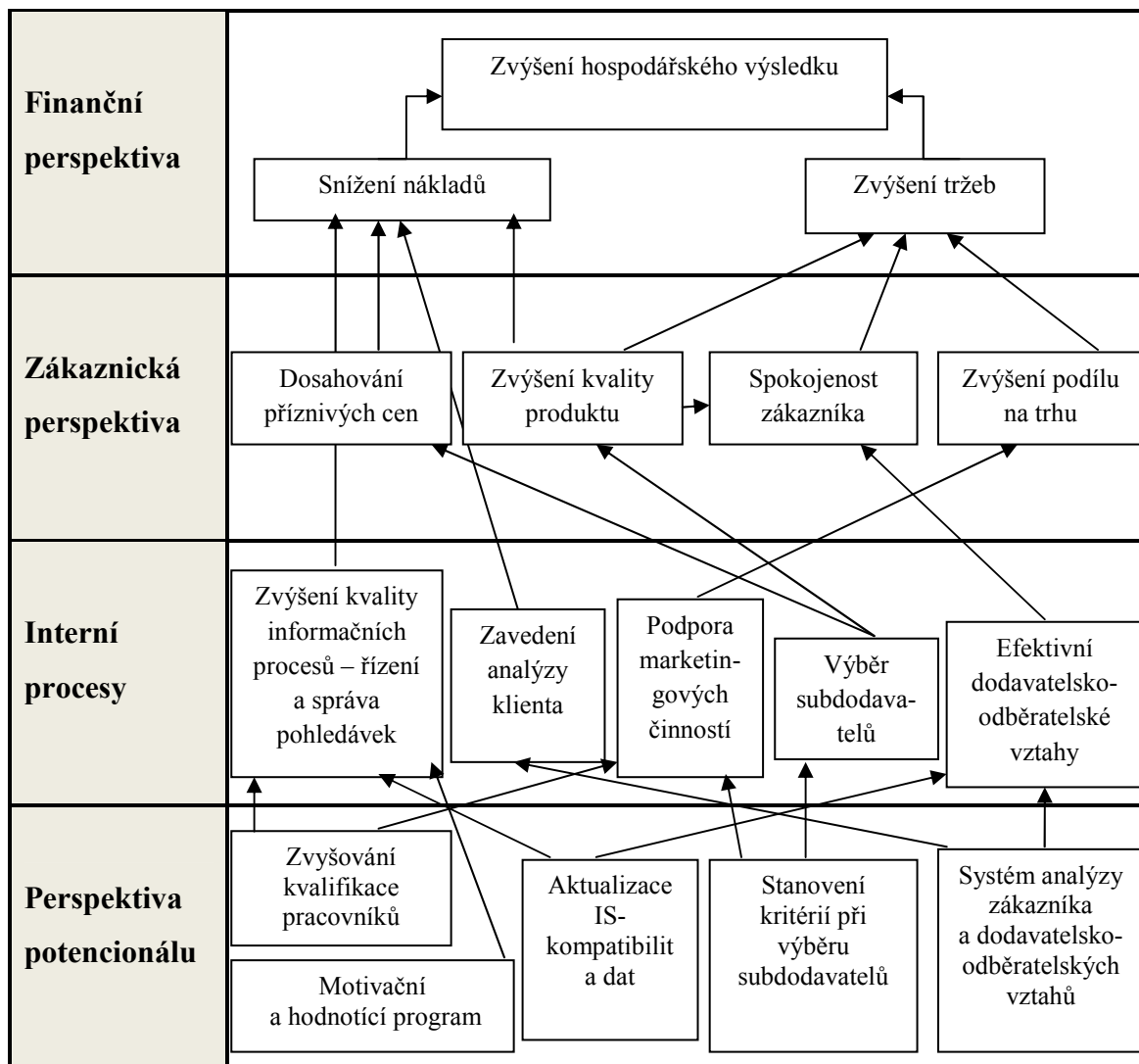
Vize společnosti

Vizí společnosti STAFIN a.s. je umisťovat své produkty na nové trhy (rozšíření působnosti mimo Plzeňský kraj), zvyšovat kvalitu poskytovaných výrobků a individuálně přistupovat ke svým zákazníkům. Dále společnost hodlá reagovat na požadavky ekologického směru.

Strategická mapa STAFIN a.s.

Grafické zaznamenání jednotlivých perspektiv a jejich cílů nabízí strategická mapa metody BSC. Následující schéma zaznamenává zhodnocení a návrh zlepšení pro řízení a správu pohledávek a řízení kreditního rizika ve společnosti STAFIN a.s.

Obrázek 14: Návrh strategické mapy BSC pro STAFIN a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Finanční hledisko výkonnosti představuje vrchol strategické mapy. Efektivní řízení pohledávek umožňuje podniku dosažení vyšší výnosnosti kapitálu. Následující text obsahuje popis strategické mapy a propojenosti jednotlivých perspektiv. Analýza jednotlivých oblastí odhaluje silné a slabé stránky podniku při řízení pohledávek a zahrnuje i případná efektivní řešení.

Motivační a hodnotící program STAFIN a.s.

Společnost STAFIN a.s. vytvořila hodnotící a motivační program pro řízení zakázek a pohledávek podniku. Administrativní zaměstnanci i pracovníci na stavbách jsou motivováni k zajišťování včasné úhrady faktur dle definovaných kritérií stanovených vnitřní směrnici. Tento krok představuje silnou stránku společnosti k efektivnímu řízení pohledávek.

Kvalifikace pracovníků

Zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců považuje společnost STAFIN a.s. za základní předpoklad udržení stávající pozice na trhu a poskytování kvalitních služeb. Kvalifikovaní pracovníci samozřejmě využívají své znalosti i při řízení, správě a vymáhání pohledávek. Strategií společnosti není minimalizace pohledávek po lhůtě splatnosti, ale maximalizace prodeje. Je tedy nutné analyzovat oba pohledy.

Informační systémy STAFIN a.s.

Za slabou stránku společnosti STAFIN a.s. lze označit nekompatibilitu **využívaných informačních systémů**. Účetní systém IIS a systém SPLq nejsou propojeny, dochází k duplicitnímu zadávání dat. Pro další období by bylo vhodné, aby oddělení informačních technologií vytvořilo „převodní most“ mezi těmito systémy a informace o dodavatelích ze systému SPLq mohly být převedeny pracovníci účetního oddělení při aktualizaci účetního systému.

Jak již bylo uvedeno, STAFIN a.s. zakoupila v roce 2010 program na odhalování podnikatelských subjektů v insolvenčním řízení.

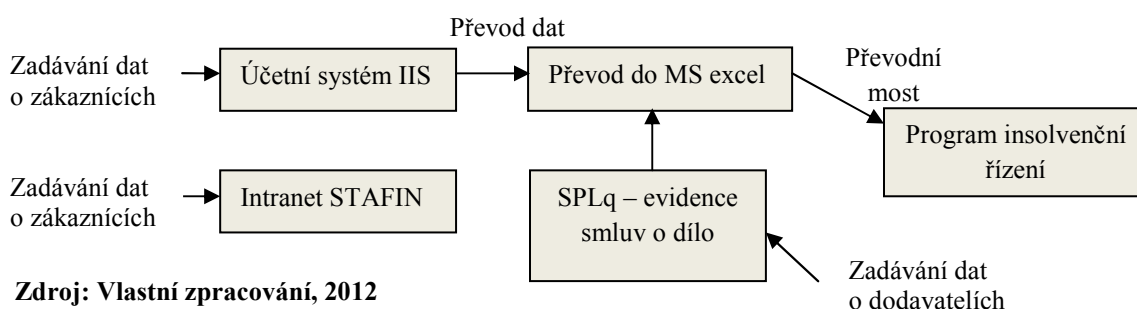
Vztahy se subdodavateli

Pro snížení celkových nákladů podniku je vhodné vytvoření stabilních a výhodných vztahů se subdodavateli. Jak je uvedeno u organizační struktury společnosti, STAFIN a.s. vykonává cca 30% celkové produkce. Většina aktivit je zajišťována subdodavateli na základě smlouvy o dílo. Zajišťování vztahů s dodavateli je ve společnosti STAFIN a.s. řízeno efektivně, společnost udržuje stabilní vztahy s dodavateli, což jí umožňuje dosažení odpovídající kvality a výhodnějších cen materiálů a služeb, v konečném efektu tedy snížení nákladů. Nižší ceny materiálů může využít STAFIN a.s. při svých marketingových aktivitách a nabídnout svým klientům výhodnější cenu zakázky.

6.2 Návrh kompatibilních informačních technologií STAFIN a.s.

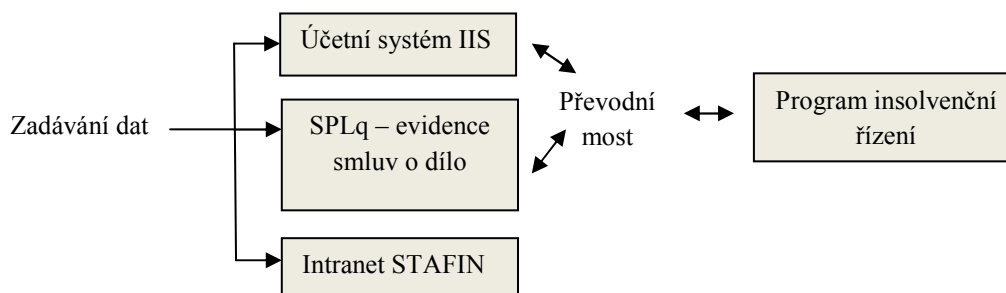
Možnost propojení všech zmíněných informačních systémů by vedlo k vyšší informovanosti pracovníků společnosti o vývoji zakázek, o potenciale možnosti nedobytných pohledávek, ale i k přehlednému stavu peněžních prostředků pro provozní činnosti. Zefektivnění těchto systémů by v konečném efektu vedlo ke snížení nákladů, tedy i zvýšení podnikové zisku.

Obrázek 15: Aktuálně využívané informační systémy STAFIN a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obrázek 16: Návrh pro efektivnější využívání informačních systémů STAFIN a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Uvedený návrh byl diskutován s pracovníci účetního oddělení STAFIN a.s., která uvedla, že propojení informačních systémů by vedlo k efektivnější evidenci pohledávek po lhůtě splatnosti, k identifikaci insolventních klientů a optimalizaci peněžních prostředků podniku pro jeho provozní aktivity. Návrh byl také konzultován s poskytovatelem účetního systému STAFIN a.s.. Bohužel tento program není kapacitně přizpůsoben k propojení všech systémů STAFIN a.s.. Pokud by společnost chtěla zajistit **kompatibilitu informačních systémů**, musela by zvolit jiného dodavatele. Aktuální situace STAFIN a.s. neumožňuje uvolnění nadbytečných peněžních prostředků pro efektivnější fungování informačních systémů. Společnost považuje současný přenos informací za uspokojující a uvedený návrh zanesla do svých strategických cílů pro budoucí období.

Zavedení softwarového produktu Workflow

Zavedení nového informačního systému Workflow – elektronického oběhu dat – by společností STAFIN a.s. umožnilo **zefektivnění a zrychlení administrativních procesů** při zadávání dat o klientech, dodavatelích i vnitřních provozních informací společnosti.

Využití Workflow lze ozřejmit na příkladu přijaté faktury od dodavatele. Zpracování této faktury začíná zaevidováním, zkontrolováním a odsouhlasením objednávky odpovídajícím zaměstnancem STAFIN a.s. dle interních směrnic. Poté je faktura zařazena pracovníci účetního oddělení do účetního programu společnosti. Workflow umožňuje **zrychlení oběhu dokumentů** dle předdefinovaných procesů tak, že jsou stanoveny činnosti a osoby pro jednotlivé kroky procesu zpracování. Pracovník je obeznámen o požadavku pro provedení jemu přiděleného kroku emailem či interní zprávou.

Tento software umožňuje efektivní, komplexní a operativní elektronickou evidenci:

- vytváření nabídek, objednávek,
- vyplňování různých osobních formulářů, hodnocení dodavatelů,
- oběh dokumentů v elektronické pohodě (př. přijaté faktury),
- zobrazení interních směrnic podniku (př. pracovní postupy),
- přednastavení procesů definuje vykonavatele jednotlivých činností a posloupnost oběhu dokumentů (schvalování služebních cest, schvalování požadavků na nákup, na opravy)

Zavedení systému nevyžaduje specifickou systémovou základnu, lze ho plně integrovat do webových prohlížečů Internet Explorer i Mozilla Firefox.

Zavedení Workflow by umožnilo ve společnosti STAFIN a.s. rychlejší přenos informací, efektivní zadávání dat a možnost vzdáleného přístupu přímo produkujících pracovníků pro získání informací o probíhající zakázce a s ní souvisejících fakturací. Využitím Workflow dochází k eliminaci papírového oběhu dokumentů a zrychlování procesů zpracování.

6.2 Návrh bodovacího systému pro hodnocení dodavatelů STAFIN a.s.

Analýzou kreditního rizika podnikatelského subjektu STAFIN a.s. bylo zjištěno, že se společnost zaměřuje pouze na oblast řízení úvěrového rizika.

Společnost řídí především provozní rizika, která zahrnují rizika vzniklá na stavbách (chyba postupu pracovníka, neovlivnitelná rizika a přírodní katastrofy atd.). Oblast těchto rizik není obsahem diplomové práce.

Řízení pohledávek umožňuje **snížení rizika nezaplacení či ztráty obchodu**. Vývoj ve stavebnictví však neumožňuje společnosti přísnou analýzu zákazníků (nízká poptávka po investiční výstavbě). Pro zvýšení výsledků hospodaření společnosti se STAFIN a.s. zabývá především analýzou dodavatelů.

Vytvořením stabilních vztahů s dodavateli získává STAFIN a.s. příznivější nabídky na získání materiálu a služeb subdodavatelů. Volba vhodného partnera umožňuje podniku redukci nákladů a optimalizaci využívání peněžních prostředků.

V následující tabulce je uveden návrh struktury hodnocení. Formulář byl sestaven za pomoci oddělení obchodu a ekonomického ředitele STAFIN a.s.. Tito pracovníci vyjádřili kritéria, která hodnotí při výběru dodavatele a přidělili jim body na základě subjektivního hodnocení.

Výsledné bodové ohodnocení rozděluje dodavatele **do čtyř skupin (A-D)**. V případě významného zhoršení nejvíce bodově hodnocených kritérií (nedodržení termínu, ceny, kvality, právní a jiné požadavky v oblasti BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) nebo ŽP (životní prostředí) je dodavatel automaticky přidělen do skupiny D – nejhorší skupina.

Hodnocení dodavatelů je vyplňováno elektronicky a uloženo na intranetu společnosti. Administrativní pracovnice převede hodnocení do systému SPLq, kde jsou evidovány všechny smlouvy o dílo.

Formulář je zpracován bez vah jednotlivých kritérií. Zaměstnanci firmy hodnotí pouze na přístupu ano/ne, teda zda je kritérium splněno či ne. Tento přístup umožňuje rychlé a efektivní hodnocení, jelikož rozdíly bodového hodnocení kritérií jsou zpracována tak, aby upřednostňovaná kritéria významně ovlivnila výsledné hodnocení.

Tabulka 16: Hodnotící formulář pro dodavatele STAFIN a.s.

Kritérium	Dílčí kritérium	Hodnocení
Termín	Dřívější dodání, vedlo ku prospěchu díla	5
	Dodržení termínu	3
	Nedodržení termínu	-8
Cena	Snížení nasmlouvané ceny	5
	Dodržení nasmlouvané ceny	4
	Zvýšení nasmlouvané ceny	-12
Kvalita	Nadstandardní	5
	Standardní	3
	Drobnější odstranitelné závady v režii dodavatele	1
	Nepoužitelné – reklamace dodávky	-12
BOZP	Dodržení právních a jiných požadavků	5
	Řízení provozních rizik (předcházení nehodám)	2
	Opakované nedodržení právních a jiných požadavků	0
	Mimořádná událost z viny zhotovitele, záporné	-12
ŽP	Dodržení právních a jiných požadavků	5
	Řízení provozních rizik (předcházení nehodám)	2
	Opakované nedodržení právních a jiných požadavků	0
	Mimořádná událost z viny zhotovitele, záporné	-12
Fakturace	Splatnost faktury 30 dnů a více	3
	Splatnost faktury 14 dnů	2
	Platba hotově	1
	Platba předem	0
Nabídky	Včasné předání úplné nabídky	3
	Včasné předání neúplné nabídky	1
	Pozdní předání nebo neposkytnutí nabídky	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Zařazení do kategorií:

- 26-31 bodů **Kategorie A** (hlavní dodavatelé – v případě rovnosti nabídek ve výběrovém řízení jsou upřednostněni před ostatními kategoriemi)
- 19-25 bodů **Kategorie B** (běžní dodavatelé – v případech vyrovnanosti nabídek ve výběrovém řízení dostanou přednost před dodavateli z kategorie C)
- 15-18 bodů **Kategorie C** (dodavatelé využívající se v případě, že nejsou k dispozici dodavatelé z kategorie A či B)
- < 14 bodů **Kategorie D** (nepřijatelní dodavatelé – vystavení objednávky pouze se souhlasem ekonomického či generálního ředitele)

6.3 Proces analýzy zákazníka – hodnocení bonity klienta

Společnost STAFIN a.s. působí ve stavebním sektoru, který je charakterizován specifickými marketingovými aktivitami. Stavební firmy znají požadavky svého zákazníka, není tedy potřeba provádět podrobné analýzy trhu.

Vývoj ve stavebnictví není pozitivní, společnost musí usilovat o udržení své konkurenceschopnosti na trhu. Poptávka po zakázkách vlivem ekonomické krize v roce 2008 klesla. Management společnosti STAFIN a.s. se rozhodl přijímat jen zakázky vysokých hodnot. Klienty společnosti jsou pouze velké společnosti a významní investoři. Firma registruje cca 20 zákazníků ve své evidenci. Při analýze zákazníka kontroluje STAFIN a.s. jen základní informace z Obchodního rejstříku či databáze ARES. Aktuální situace na trhu neumožňuje společnosti rozlišování bonitních skupin zákazníků. Tato analýza je v roce 2012 neaktuální.

V následujících odstavcích je charakterizován návrh analýzy bonity klienta, který by společnost mohla využít při zlepšení pozice na trhu a pro snížení počtu nedobytných pohledávek. Váhy jednotlivých kritérií byly stanoveny subjektivně hlavní účetní STAFIN a.s.. Dále pracovníci STAFIN a.s. vyloučila některá navržená kritéria (struktura pohledávek podniku, kapitálová struktura, rentabilita a likvidita podniku) z důvodu neefektivního a zdlouhavého procesu získávání údajů.

Návrh hodnocení bonity klienta STAFIN a.s.

Procesem hodnocení kreditního rizika u podnikových obchodních partnerů označujeme úvěrovou analýzu. Cílem této analýzy je posouzení úvěruschopnosti odběratele a jeho ochoty dodržet smluvené závazky. K hodnocení protistrany je nutné využít co nejvíce dostupných informací. Společnost STAFIN a.s. využívá při úvěrové analýze následující informace:

- finanční údaje z finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow),
- platební morálku podniku (externí ratingy, vlastní zkušenosti).

Dle získaných informací by podnik rozdělil klienty do několika bonitních skupin:

- výborná bonita,
- průměrná bonita,
- špatná bonita.

Společnost STAFIN a.s. by využívala k hodnocení obchodních partnerů níže zpracovaný formulář, který umožní identifikaci potenciálních rizikových partnerů a rozdělení klientů do jednotlivých bonitních skupin. Hodnocení bonity klienta využívá na rozdíl od hodnocení subdodavatelů principu přiřazení vah (1-5) a odpovídajícího bodového hodnocení (1-5). Tento způsob hodnocení byl zvolen z důvodu, že na vybraná kritéria nelze využít princip odpovědi ano/ne.

Tabulka 17: Hodnotící formulář pro zákazníky STAFIN a.s.

Faktor	Váha	Hodnocení
Bankovní informace a úvěrová angažovanost	5	
Obrat podniku (objem tržeb)	2	
Platební morálka podniku (dle zkušeností či informací z okolí)	5	
Investiční činnost	1	
Majetková struktura	2	
Doba existence firmy	4	
Vlastnická struktura (změny ve vedoucích funkcích)	3	
Právní forma	3	
Postavení na trhu (podíl na příslušném segmentu trhu)	4	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Zařazení do kategorií:

116-145 bodů **Výborná bonita** (Klient má přednost před ostatními skupinami)

87-115 bodů **Průměrná bonita** (Doplnění portfolia klientů z první skupiny)

0-86 bodů **Špatná bonita** (Přijmout jen se svolením generálního ředitele)

(Hranice hodnocení lze v budoucnu přizpůsobit získaným poznatkům z aplikace hodnotícího formuláře.)

Z formuláře je patrné, že společnost klade důraz na platební morálku zákazníka a úvěrovou angažovanost klienta. Tyto dva aspekty výrazně ovlivňují možnost splnění závazků klienta vůči STAFIN a.s.

V uvedeném formuláři je stanoveno hodnocení pro jeden rok. Pro věrohodné zobrazení platební schopnosti je nutné evidovat zmíněné ukazatele v intervalu několika let. Odchytky v ukazatelích mohou být signálem ke zvýšení platebního rizika spolupracujícího podniku.

6.4 Celkové zhodnocení strategické mapy

Zefektivnění jednotlivých oblastí perspektivy potencionálu (vytvoření systému analýzy dodavatelů a hodnocení bonity zákazníků) a perspektivy interních procesů (zavedení analýzy klienta, přísné výběrové řízení dodavatelů) umožňuje společnosti nabízet kvalitnější produkty a služby klientům (spokojenost zákazníků v zákaznické perspektivě), u kterých společnost eviduje vysokou bonitu, tedy vysokou pravděpodobnost úhrady závazků. Stabilní vztahy s dodavateli umožní snížení cen materiálu a zlepšení kvality výsledného produktu společnosti, což by mělo vést ke zvýšení spokojenosti zákazníka, tedy i ke zvýšení tržeb.

V konečném důsledku dojde ve STAFIN a.s. ke snížení nákladů (výhodné podmínky u dodavatelů a kvalitní materiál) a zvýšení tržeb (zajištění pohledávek společnosti), tedy k pozitivnímu vývoji výsledku hospodaření.

Ve strategické mapě STAFIN a.s. jsou z důvodu přehlednosti definovány pouze základní vazby mezi cíli jednotlivých perspektiv. Samozřejmě lze nalézt i další vazby.

Jak bylo uvedeno ve SWOT analýze STAFIN a.s. i ve strategické mapě BSC, bylo by vhodné, aby společnost vyčlenila pracovníka z oddělení obchodu pro oblast marketingových aktivit. Specializací pracovní náplně vybraného pracovníka pro průzkum trhu by mohla společnost identifikovat nové možnosti marketingových aktivit pro zvýšení podílu na trhu.

Dále byla ve SWOT analýze identifikována slabá stránka v oblasti výzkumu a vývoje. STAFIN a.s. nemá vytvořené oddělení pro tuto specializovanou oblast. Poznatky o vývoji využívané technologie čerpá z požadavků zákazníků a nabídek subdodavatelů. STAFIN a.s. disponuje moderními technologiemi pro zajišťování poptávky ekologických staveb. Pro budoucí období by bylo vhodné vymezit některého pracovníka z technického a projektového oddělení pro oblast výzkumu a vývoje. Aktivity tohoto zavedeného oddělení by zajišťovaly postupnou modernizaci technologického zázemí firmy a urychlily reakci realizace zakázky na budoucí požadavky zákazníků.

6.5 Shrnutí zhodnocení systému řízení kreditního rizika

Společnost STAFIN a.s. se zaměřuje především na řízení úvěrového rizika. Pro řízení pohledávek vytvořil podnik vnitřní směrnici, která zahrnuje způsob monitoringu pohledávek a popis metod vymáhání pohledávek.

STAFIN a.s. pro snížení rizika z dodavatelských úvěrů volí vhodnou strukturu platebních podmínek, která zahrnuje základní údaje i dodatečná ujednání.

Své zákazníky podrobuje společnost pouze základní analýze. Údaje o klientech čerpá STAFIN a.s. z databáze ARES či Obchodního rejstříku.

Evidenci pohledávek zajišťuje informační systém společnosti. Klienti společnosti jsou zaznamenáváni v účetním systému. Převodem informací z tohoto systému do formátu .xls programu MS Excel lze pohledávky seřadit dle lhůty splatnosti a zahájit proces vymáhání pohledávek.

Pro budoucí vývoj společnosti by bylo vhodné provádět podrobnou analýzu zákazníků na základě bonitního hodnocení. Tento proces by vedl ke snížení počtu nedobytných pohledávek a zajištění platební schopnosti podniku.

Propojením informačních systému s programem Insolvenční řízení by společnost mohla získávat rychleji informace o insolventních podnicích. Kompatibilita informačních systémů by poskytovala přehlednější prostředí pro analýzu pohledávek i závazků STAFIN a.s., jelikož i vztahy s dodavateli ovlivňují platební schopnost společnosti. Pokud subdodavatel nesplní závazek dle smlouvy o dílo, nebude zakázka výstavby dokončena a klient neuhradí smlouvenou částku. Uvedené návrhy a možnost jejich zavedení byla konzultovány s obchodně ekonomickým ředitelem.

Je tedy vhodné vytvořit hodnotící formulář pro subdodavatele společnosti. Určením vhodných kritérií pro výběr dodavatele zajišťuje STAFIN a.s. získávání kvalitního materiálu a služeb a plnění stanovených termínů.

Závěr

V diplomové práci vypracované na téma „Řízení kreditního rizika v činnosti podniku“ tvořilo hlavní cíl analyzovat systém řízení kreditního rizika ve zvoleném podnikatelském subjektu a navrhnout efektivnější model řízení.

V souladu s hlavním cílem a následnými dílčími cíli definovanými v úvodu práce byly poznatky z teoretické části diplomové práce aplikovány v reálném podnikatelském prostředí společnosti STAFIN a.s.. Na základě provedené analýzy systému řízení kreditního rizika společnosti STAFIN a.s. lze vyvodit následující závěry.

Firmy pro podporu svých podnikatelských činností usilují o zvýšení poptávky a získání nových zákazníků. Jednou z motivací pro sjednání zakázky s klientem je možnost využití obchodního úvěru. Společnost STAFIN a.s. poskytuje u stavebních zakázek využití obchodního úvěru všem svým klientům. Pravděpodobnost, že klient neuhradí svůj závazek, označujeme jako kreditní riziko.

Kreditní riziko patří mezi finanční rizika a ovlivňuje platební schopnost podniku. Formy kreditního rizika jsou rozčleněny na úvěrové riziko, riziko vypořádání a riziko ztráty obchodu. Odhad kreditního rizika lze provádět pomocí hodnocení protistrany, scoringu či využitím kreditních modelů. STAFIN a.s. se zaměřuje na řízení úvěrového rizika a pro odhad kreditního rizika využívá analýzu bonity klientů i dodavatelů.

Při řízení dodavatelských úvěrů se management podniku zaměřuje na zvolení metodiky hodnocení bonity klientů, stanovení interních ratingů zákazníků, určení kreditních limitů za podnik i pro jednotlivé klienty. V interních směrnících podniku by měl být definován postup pro hodnocení a vykazování rizik. STAFIN a.s. provádí pouze analýzu základních údajů o zákaznících a dodavatelích čerpaných z databáze ARES a Obchodního rejstříku.

Metodami pro snižování kreditního rizika jsou vhodně stanovené platební podmínky prodeje, určování maximální výše pohledávek, porovnávání výnosů a rizik plynoucích z pohledávek jednotlivých zakázek. Dále lze využívat produktů bank a pojišťoven. STAFIN a.s. využívá pro eliminaci kreditního rizika vhodně zvolenou strukturu platebních podmínek, ve kterých zahrnuje i dodatečná ustanovení v případě neplnění závazků klientem. V rámci platebních podmínek nabízí klientům i možnost využití bankovní záruky místo zádržného, které zadržovalo firemní peněžní prostředky.

V případě, že nedochází včas k inkasu peněžních prostředků od klienta, musí management podniku přistoupit k vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Volba metody vymáhání pohledávek závisí na vztahu s klientem, jeho finanční situaci a době, která uplynula od lhůty splatnosti. STAFIN a.s. využívá v procesu vymáhání pohledávek telefonického či písemného kontaktu.

Opravné položky k pohledávkám lze také označit za metodu snižování kreditního rizika. Při určování výše opravných položek k pohledávkám je nutné rozlišit účetní a daňové hledisko. STAFIN a.s. využívá tvorbu účetních opravných položek k vyjádření reálné výše výsledku hospodaření. Tvorba daňových opravných položek u STAFIN a.s. umožňuje uplatnit jejich výši jako náklad na dosažení a udržení příjmů dle zákona 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

Na základě provedené analýzy systému řízení kreditního rizika v podnikatelském subjektu STAFIN a.s. bylo v závěrečné části diplomové práce provedeno zhodnocení existujícího systému a zmíněny návrhy pro efektivnější řízení kreditního rizika společnosti. Pro budoucí období byly navrženy hodnotící formuláře pro analýzu bonity klienta i dodavatele, které by měly zajistit plynulý provoz podniku a snížení celkových nákladů. Dále byla zkonstruována strategická mapa Balanced Scorecard, která reflektuje slabé stránky stávajícího systému a identifikuje doporučení pro zlepšení systému řízení kreditního rizika. Soubor návrhů zlepšení systému řízení rizik ve STAFIN a.s. zahrnuje i doporučení pro zajištění kompatibility informačních systémů ve společnosti.

Při řešení zvoleného tématu za účelem naplnění předem stanovených cílů lze dle autorky říci, že problematika analýzy kreditního rizika tvoří velmi obsáhlé téma a nelze ji unifikovat. Po porovnání praktických poznatků s teoretickými zdroji lze vyjádřit názor, že společnost STAFIN a.s. využívá jen omezených možností řízení kreditního rizika. Společnost se zaměřuje pouze na úvěrové riziko z oblasti finančních rizik, upřednostňuje riziko provozní.

Závěrem této diplomové práce autorka uvádí, že se jí podařilo naplnit cíle, které si v úvodu stanovila. Zpracování zvolené tematiky jí vytvořilo představy o rozsahu řízení kreditního rizika v činnosti podniku a možnost získání poznatků o dalších problematikách vhodných k analyzování pro budoucí pozitivní vývoj firmy. Téma, které hodnotí jako vhodné ke zpracování, je analýza provozního rizika podniku.

7. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura podnikatelských rizik	12
Obrázek 2: Proces řízení kreditního rizika	18
Obrázek 3: Expertní odhad významnosti rizika.....	19
Obrázek 4: Struktura pravidel BASEL II	29
Obrázek 5: Tvorba a účtování opravných položek k pohledávkám.....	34
Obrázek 6: Jednorázový odpis pohledávky	34
Obrázek 7: Průběh dokumentárního akreditivu	39
Obrázek 8: Proces vymáhání pohledávek.....	41
Obrázek 9: Zobrazení obrátového cyklu peněz STAFIN a.s. 2011	54
Obrázek 10: SWOT analýza STAFIN a.s.	61
Obrázek 11: Adresář odběratelů účetního systému STAFIN a.s.	69
Obrázek 12: Sestavy pro generování pohledávek STAFIN a.s.	71
Obrázek 13: Možnost automatického zaslání upomínek z účetního systému STAFIN a.s.	76
Obrázek 14: Návrh strategické mapy BSC pro STAFIN a.s.	80
Obrázek 15: Aktuálně využívané informační systémy STAFIN a.s.....	82
Obrázek 16: Návrh pro efektivnější využívání informačních systémů STAFIN a.s.	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika finančních rizik.....	13
Tabulka 2: Metody risk managementu (RM) při řízení kreditního rizika	18
Tabulka 3: Přehled TOP nejstabilnějších firem dle ČEKIA.....	31
Tabulka 4: Organizační struktura STAFIN a.s. dle středisek	45
Tabulka 5: Rozmístění zaměstnanců STAFIN a.s.	45
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců.....	46

Tabulka 7: Vývoj ČPK STAFIN a.s. 2006-2011	48
Tabulka 8: Vývoj ČPK a nedokončené výroby 2006-2011	50
Tabulka 9: Obratový cyklus peněz STAFIN a.s. 2006-2011	53
Tabulka 10: Systém řízení kreditního rizika STAFIN a.s.	63
Tabulka 11: Průměrný stav pohledávek STAFIN a.s. 2006-2011	67
Tabulka 12: Daňové opravné položky k pohledávkám	70
Tabulka 13: Struktura pohledávek STAFIN a.s. 2007-2010 [v tis. Kč]	72
Tabulka 14: Porovnání poplatků za poskytnutí bankovní záruky.....	75
Tabulka 15: Porovnání poplatků za využití zajišťovacích instrumentů	78
Tabulka 16: Hodnotící formulář pro dodavatele STAFIN a.s.	85
Tabulka 17: Hodnotící formulář pro zákazníky STAFIN a.s.	87

Seznam grafů

Graf 1: Vertikální analýza aktiv STAFIN a.s. 2010-2011	47
Graf 2: Vertikální analýza pasiv STAFIN a.s. 2010-2011	47
Graf 3: Vývoj ČPK STAFIN a.s. 2006-2011.....	49
Graf 4: Vývoj tržeb a výkonové spotřeby STAFIN a.s. 2010-2011	50
Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření STAFIN a.s. 2010-2011	51
Graf 6: Vývoj ukazatelů likvidity STAFIN a.s. 2010-2011	52
Graf 7: Vývoj IN indexu STAFIN a.s. 2006-2011	55
Graf 8: Vývoj IN01 indexu STAFIN a.s. 2006-2011	56
Graf 9: Altmanovo Z-score STAFIN a.s. 2006-2011	57
Graf 10: Tafflerův index STAFIN a.s. 2006-2011	57
Graf 11: Kralickýv Quicktest STAFIN a.s. 2006-2011	58

8. Seznam použitých symbolů a zkratek

- A Aktiva
- ARES Administrativní registr ekonomických subjektů
- BCA Basel Capital Accord
- BOZP Bezpečnost ochrany a zdraví při práci
- BSC Balanced Scorecard
- CAR Capital adequacy ratio = kapitálová přiměřenost
- CZ Cizí zdroje
- ČEKIA Česká kapitálová informační agentura, a.s.
- ČPK Čistý pracovní kapitál
- ČSOB Československá obchodní banka, a.s.
- d Počet dní
- DIČ Daňové identifikační číslo
- DOP Doba obratu pohledávek
- DOzás Doba obratu zásob
- DOzáv Doba obratu závazků
- DM Default mode
- DPH Daň z přidané hodnoty
- E(A) Očekávaná angažovanost v okamžiku neplnění
- EBIT Earn before tax and interest (zisk před úroky a zdaněním)
- EGAP Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
- E(L) Očekávaná ztráta
- EBT Earn before tax (zisk před zdaněním)
- EU Evropská unie
- EVA Economic value added (ekonomická přidaná hodnota)
- i úroková míra (požadovaná výnosnost)

- IIS Integrovaný informační systém
- IN Index důvěryhodnosti
- INK Inkaso pohledávky
- KB Komerční banka, a.s.
- KBÚ Krátkodobé bankovní úvěry
- KMV Credit Monitor mode
- KVP Koeficient využití pohledávek
- KZ Krátkodobé závazky
- L/d Očekávaná výše ztráty v případě neplnění
- MS Excel Microsoft Excel
- MTM Mark-to-market
- NÁK Náklady na prodané výrobky
- OBP Obrat pohledávek
- OCP Obratový cyklus peněz
- OP Opravné položky
- p Pravděpodobnost úhrady pohledávky
- P(d) Pravděpodobnost neplnění protistrany
- PSP Průměrný stav pohledávek
- RM Risk Management
- ROP Rychlost obratu pohledávek
- RWA Risk weight assets = aktiva spojené s vysokými riziky
- SHZ Současná hodnota zisku z inkasa pohledávek
- U Nákladové úroky
- VaR Value at Risk
- T Tržby
- ŽP Životní prostředí

9. Seznam použité literatury

Monografické zdroje:

BLAHA, Zdeněk Sid. *Řízení rizika a finanční inženýrství (Risk Management and Financial Engineering)*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2004, 196 s., ISBN 80-7261-113-5

BLÁHOVÁ, Lucie. *Analýza účetní uzávěrky a závěrky podniku*. Bakalářská práce, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2010, 74 s.

BURDEK, Ladislav. *Daně z příjmů 2012*. 1. vydání, Ostrava: Sagit, a.s., 2012, 256 s., ISBN 978-80-7208-891-1

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1997, 216 s., ISBN 80-7169-812-1

FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0

GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vydání, Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5

HNILICA, Jiří. *Risk Management v nefinanční firmě*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2005, 101 s., ISBN 80-245-0896-6

HNILICA Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 264 s., ISBN 978-80-247-2560-4

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 810 s., ISBN 978-80-7400-194-9.

KORECKÝ, Michal., TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 584 s., ISBN 978-80-247-3221-3

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XIV. aktualizované vydání, Praha: Polygon, 2004, 417 s., ISBN 80-7273-098-3

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 192 s., ISBN 978-80-247-3441-5

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 144 s., ISBN 978-80-247-3916-8

SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

ŠULÁK, Milan., VACÍK Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9

ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem: podpůrný text*. 1. vydání, Plzeň: ZČU v Plzni, 2008, 76 s., ISBN 80-7043-496-1

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s., ISBN 80-7179-415-5

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání, Praha: Ekopress, s.r.o., 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1

VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006, 256 s., ISBN 80-86754-56-1

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 124 s., ISBN 80-247-0770-5

WITZANY, Jiří. *Credit risk management and modeling*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2010, 214 s., ISBN 978-80-245-1682-0

Elektronické zdroje:

Bankovní záruky aneb Jak snížit podnikatelská rizika?. [online] Brno: Finance media, a.s., 2012, Aktualizace 20.4.2012, [cit. 20.4.2012] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/214007-bankovni-zaruky-aneb-jak-snizit-podnikatelska-rizika/>

Co je to workflow?. [online] Hradec Králové: Ortex spol. s.r.o., 2012, Aktualizace 22.4.2012, [cit. 22.4.2012] Dostupné z: <http://web.ortex.cz/produkty/orsoft/workflow.aspx>

ČEKIA STABILITY RATING – TOP 100 nejstabilnějších firem. [online] Praha: Česká kapitálová informační agentura, a.s., 2012, Aktualizace 23.3.2012 [cit. 23.3.2012] Dostupné z: <http://www.ipoint.cz/zpravy/19252085-cekia-stability-rating-top-100-nejstabilnejsich-ceskych-firem/>

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 19.4.2012, [cit.19.4.2012] Dostupné z <http://www.czso.cz/>

Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012, Aktualizace 22.4.2012, [cit. 22.4.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

Obchodní zákoník. [online] Praha: Havit, s.r.o., 2012, Aktualizace 20.4.2012, [cit. 20.4.2012] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

Sazebník KB. [online] Praha: Komerční banka, a.s. 2012, Aktualizace 19.4.2012, [cit. 19.4.2012] Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/file/cms/cs/sazebniky/kb-sazebnik-2.pdf?20120416073139>

Sazebník pro právnické osoby a fyzické osoby – podnikatele ve znění k 1. 2. 2012. [online], Praha: Československá obchodní banka, a.s., 2012, Aktualizace 19.4.2012, [cit. 19.4.2012] Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Sazebniky/Stranky/Sazebnik-pro-pravnicke-osoby-a-fyzicke-osoby-podnikatele.aspx#e>

Stafin a.s.. [online] Plzeň: Stafin a.s., 2012, Aktualizace 23.4.2012, [cit. 25.4.2012] Dostupné z : <http://www.stafin.cz/cz/>

Veřejné zakázky Plzeňského kraje [online] Plzeň: Centrální nákup, příspěvková organizace zřízená Plzeňským krajem, 2012, Aktualizace 22.4.2012, [cit. 22.4.2012] Dostupné z: <https://ezak.cnpk.cz>

VYHLÁŠKA č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. [online] Praha: Česká národní banka, 2012, Aktualizace 26.1.2012, [cit. 23.3.2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/legislativa/obezretne_podnikani/index.html

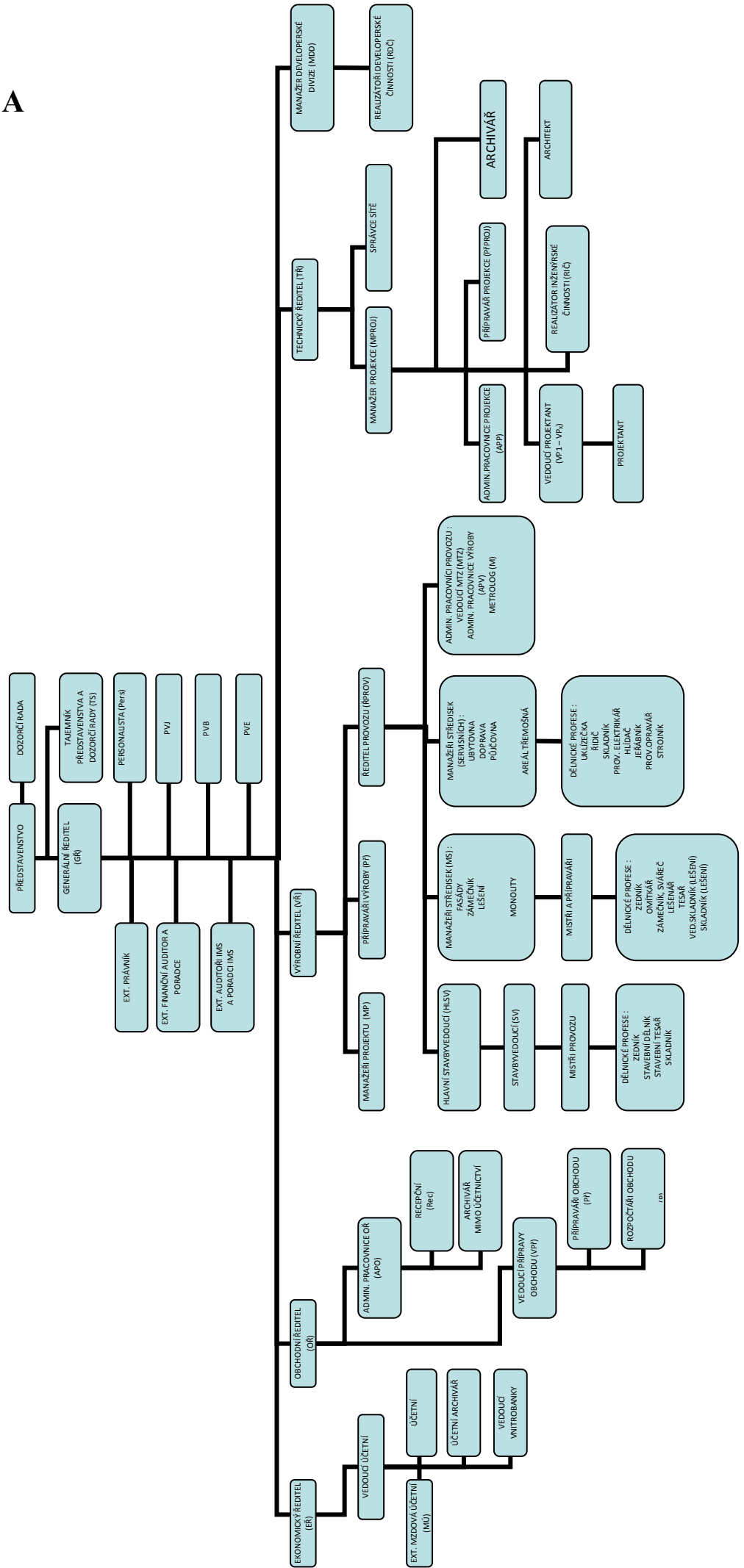
Vývoj insolvenčí v České republice v roce 2011. [online] Praha: Creditreform, s.r.o., 2012, Aktualizace 23.4.2012, [cit. 23.4.2012] Dostupné z: http://web.creditreform.cz/cs/resources/pdf/20120102_TZ_Vyvoj_insolvenci_v_CR_2011.pdf

Žádost o vystavení bankovní záruky. [online] Praha: Československá obchodní banka, a.s., 2012, Aktualizace 19.4.2012, [cit. 19.4.2012] Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/Formulare-kalkulacky/CSOB_Zadost_zaruka5.pdf

10. Seznam příloh

- A. Organizační struktura STAFIN a.s.
- B. Rozvaha STAFIN a.s. 2006-2011
- C. Výkaz zisku a ztrát STAFIN a.s. 2006-2011
- D. Poměrová analýza STAFIN a.s. 2006-2011
- E. Souhrnné ukazatele STAFIN a.s. 2006-2011
- F. Žádost o vystavení bankovní záruky ČSOB

Příloha A



Příloha B

ROZVAHA - STAFIN a. s.							
Rozvaha v plném rozsahu k 31.12. (tis. Kč)							
	AKTIVA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	132 087	180 955	196 065	226 688	268 238	218 367
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL						
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	22 908	33 492	52 663	50 729	40 775	42 768
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	204	118	533
1.	Zřizovací výdaje						
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje						
3.	Software				204	118	533
4.	Ocenitelná práva						
5.	Goodwill						
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek						
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek						
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek						
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	17 268	27 852	29 923	27 785	17 917	19 495
1.	Pozemky	3 104	4 571	4 571	4 396,00	154	154
2.	Stavby	10 542	19 038	18 690	15	9 044	8 607
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věci	3 002	3 459	2 865	4 172,00	5 086	7 571
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů						
5.	Základní stádo a tažná zvířata						
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek						
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	470	634	984	984,00	820	350
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	150	150	2 813	2 813,00	2 813	2 813
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku						
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	5 640	5 640	22 740	22 740	22 740	22 740
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách						
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	5 640	5 640	22 740	22 740	22 740	22 740
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly						
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek						
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek						
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek						
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	106 821	126 168	130 308	170 800	226 254	174 562
C.I.	Zásoby	8 044	33 176	32 555	33 520	42 480	27 786
1.	Materiál	132	152	152	753	722	349
2.	Nedokončená výroba a polotovary	7 912	29 043	28 687	29 224	38 584	24 263
3.	Výrobky						
4.	Zvířata						
5.	Zboží		3 981	3 716	3 543	3 174	3 174
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby						

1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů						
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky						
3.	Rezerva na daň z příjmů						
4.	Ostatní rezervy						
B.II.	Dlouhodobé závazky	3 673	1 912	1 604	2 710	29 387	40 896
1.	Závazky z obchodních vztahů	1 297			1 303	5 839	17 348
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami					22 211	22 211
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným						
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k						
5.	Přijaté zálohy						
6.	Vydané dluhopisy						
7.	Směnky k úhradě						
8.	Dohadné účty pasivní						
9.	Jiné závazky						
10.	Odložený daňový závazek	2 376	1 912	1 604	1 407	1 337	1 337
B.III.	Krátkodobé závazky	65 665	123 447	132 588	152 649	172 826	94 279
1.	Závazky z obchodních vztahů	35 614	40 560	31 749	59 997	82 454	54 666
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám						
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným						
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k						
5.	Závazky k zaměstnancům	371	421	10 956	6 761	23 385	19 176
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a	215	196	444	588	1 798	2 035
7.	Stát - daňové závazky a dotace	2 052	2 591	3 216	1 258	7 269	3 509
8.	Přijaté zálohy	7 211	1 681	2 124	2 725	23 194	0
9.	Vydané dluhopisy						
10.	Dohadné účty pasivní	65	3	-200	62	1 291	2 203
11.	Jiné závazky	20 137	77 995	84 299	81 258	33 435	12 690
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	15 000	0	6 763	5 908	17	14
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			6 730	5 890	0	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	15 000		33	18	17	14
3.	Krátkodobé finanční výpomoci						
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	514	151	-199	662	192	749
C.I.	Časové rozlišení	514	151	-199	662	192	749
1.	Výdaje příštích období	449	127	-281	640	192	749
2.	Výnosy příštích období	65	24	82	22	0	0
	PASIVA CELKEM	132 087	180 995	196 065	226 688	268 238	218 367

Příloha C

VÝSLEDOVKA - STAFIN a. s.							
Položka	č.ř.	2006	2007	2008	2009	2010	2011
I. Tržby za prodej zboží	01			247	501	520	436
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02			265	261	369	310
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	0	0	-18	240	151	126
II. Výkony	04	190 308	364 490	391 526	398 925	311 361	433 532
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	186 469	343 360	391 882	398 388	301 894	447 852
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	3 839	21 130	-356	537	9 467	-14 320
3. Aktivace	07						0
B. Výkonová spotřeba	08	179 354	343 958	365 353	375 814	235 940	350 685
1. Spotřeba materiálu a energie	09	948	964	1 761	2 557	32 434	39 546
2. Služby	10	178 406	342 994	363 592	373 257	203 506	311 139
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	10 954	20 532	26 155	23 351	75 572	82 973
C. Osobní náklady	12	5 714	6 324	20 352	17 369	68 729	64 829
1. Mzdové náklady	13	3 997	4 296	17 796	14 317	56 382	52 123
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	70	175	130	150	130	120
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 399	1 528	2 056	2 551	10 844	11 251
4. Sociální náklady	16	248	325	370	351	1 373	1 335
D. Daně a poplatky	17	91	355	197	381	1 268	696
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	1 787	1 701	2 246	2 439	2 370	2 256
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	361	593	0	3 154	12 712	1 355
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	361	593	0	3 150	12 632	729
2. Tržby z prodeje materiálu	21				4	80	626
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	294	619	0	2 818	10 625	470
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	294	619	0	2 818	10 625	470
2. Prodaný materiál	24						0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25						
	26	-502	0	297	718	684	0
IV. Ostatní provozní výnosy	27	103	663	51	296	885	6 291
H. Ostatní provozní náklady	28	656	834	822	877	1 467	1 644
V. Převod provozních výnosů	29						0
I. Převod provoz. nákladů	30						0
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	3 378	11 955	2 292	2 199	4 026	20 724
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31						0
J. Prodané cenné papíry a podíly	32						0
VII. Výnosy z dl. finančního majetku	33						0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38						0
K. Náklady z finančního majetku	39						0
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	40						0
L. Náklady z přecenění CP derivátů	41						0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42						0
X. Výnosové úroky	43	34	4	343	1 516	1 314	879
N. Nákladové úroky	44	200	812	2 280	2 485	1 895	767
XI. Ostatní finanční výnosy	45					5	0
O. Ostatní finanční náklady	46	180	368	436	498	1 091	876

XII.	Převod finančních výnosů	47							0
P.	Převod finančních nákladů	48							0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-346	-1 176	-2 373	-1 467	-1 667	-764	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	792	2 482	55	282	1 202	3 447	
1.	splatná	51	1 052	2 946	363	479	1 272	3 527	
2.	odložená	52	-260	-464	-308	-197	-70	-80	
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	2 240	8 297	-136	450	1 157	16 513	
XIII.	Mimořádné výnosy	54							0
R.	Mimořádné náklady	55		87					0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56							0
*	MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	-87	0	0	0	0	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60							0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	2 240	8 210	-136	450	1 157	16 513	
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	3 032	10 692	-81	732	2 359	19 960	

Příloha D

Ukazatele rizika platební neschopnosti	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	OA/Krátkodob.cizí zdroje	1,65	1,19	1,03	1,11	1,31	1,85
Pohotová likvidita	(Oběžná aktiva-Zásoby)/Krátkodobé cizí zdroje	1,22	0,75	0,74	0,90	1,06	1,54
Okamžitá likvidita	Pohotovému peněžní prostředky/Krátkodobé cizí zdroje	0,09	0,02	0,03	0,19	0,55	0,19
Krytí zásob pracovním kapitálem	(Dlouhodobý kapitál-Stálá aktiva)/Zásoby	6,33	1,73	1,75	2,01	2,24	4,44
Ukazatele rentability v %	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)	EAT/VK x 100	4,74%	14,81%	-0,25%	0,69%	1,76%	20,03%
Ukazatel rentability aktiv (ROA)	EBIT/Celková aktiva x 100	6,84%	20,75%	3,98%	4,97%	6,45%	25,15%
Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)	EAT/VK + DL.cizí zdroje x 100	4,62%	14,81%	-0,25%	0,68%	1,61%	16,55%
Rentabilita tržeb (čistý zisk)	EAT/tržby	1,17%	2,25%	-0,03%	0,11%	0,3564%	3,7933%
Ukazatele zadluženosti	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ukazatel věřitelského rizika	C. zdroje/Celková aktiva x 100	64,24%	69,36%	71,79%	71,43%	75,46%	62,25%
Koeficient samofinancování	VK/Celk. aktiva x 100	35,76%	30,64%	28,21%	28,57%	24,57%	37,75%
Ukazatel finanční páky	Ceková aktiva/VK x 100	279,64%	326,37%	354,49%	350,05%	406,94%	264,92%
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/Nákladové úroky	16,16	14,17	0,96	1,29	2,24	27,02
Ukazatel úrokového zatížení	Nákladové úroky/EBIT	6,19%	7,06%	103,68%	77,25%	44,55%	3,70%
Ukazatele aktivity majetku	Vzorec	2006	2007	2 008	2009	2010	2011
Obrat stálých aktiv	Tržby/Stálá aktiva	8,32	10,90	7,44	7,94	7,96	10,18
Obrat oběžných aktiv	Tržby/Oběžná aktiva	1,78	2,89	3,01	2,36	1,43	2,49
Obrat celkových aktiv	Tržby/Aktiva	1,44	2,02	2,00	1,78	1,21	1,99
Obrat zásob	Tržby/Zásoby	23,23	10,37	12,05	11,99	7,42	16,18
Doba obratu zásob	365/ Obrat zásob	15,72	35,21	30,30	30,43	49,20	22,56
Obrat pohledávek (z obchodních vztahů)	Tržby/Pohledávky z obchodních vztahů	2,05	3,80	5,78	4,97	4,79	4,33
Doba obratu pohledávek	365/ Obrat pohledávek	177,63	96,10	63,18	73,41	76,16	84,35
Obrat závazků	Tržby/ Závazky	2,22	2,74	2,78	2,49	1,56	3,33
Doba obratu závazků	365/Obrat závazků	164,77	133,03	131,20	146,41	234,24	109,74
Obchodní deficit	DO pohledávek - DO závazků	12,86	-36,93	-68,02	-72,99	-158,08	-25,39
Obrat finančního majetku	Tržby/Finanční majetek	24,79	153,46	95,60	13,92	3,44	24,58
Ukazatele stupně krytí aktiv v %	Vzorec	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Stupeň krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	VK/Dlohodobý majetek x 100	206,19%	165,55%	105,02%	105,02%	105,02%	105,02%
Stupeň krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	VK+DL.ciz.zdroje/dlouhod. majetek x 100	222,23%	171,26%	120,85%	120,85%	120,85%	120,85%

Příloha E

Altmanův model							
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
X1=	Podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům	0,3116	0,0150	-0,0116	0,0801	0,1992	0,3677
X2=	Rentabilita čistých aktiv	0,0170	0,0459	-0,0007	0,0020	0,0043	0,0756
X3=	EBIT/ Aktiva celkem	0,0684	0,2075	0,0398	0,0497	0,0645	0,2515
X4=	Tržní hodnota základního kapitálu/ Celkové závazky	0,2609	0,1755	0,1561	0,1922	0,1533	0,2293
X5=	Tržby/ Aktiva celkem	1,4144	1,9008	2,0000	1,7736	1,1748	2,0591
	Hodnota altmanova indexu	1,97154	2,66495	2,17615	2,06418	1,58381	3,26023
	Zaokrouhlení	1,97	2,66	2,18	2,06	1,58	3,26

Model IN 95								
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	Váha
A/CZ	Aktiva/Cizí zdroje	1,5662	1,4435	1,3910	1,4057	1,3264	1,6153	0,22
EBIT/U	EBIT/ Nákl. Úroky	16,8900	14,7229	1,0053	0,8849	2,1245	27,0196	0,11
EBIT/A	EBIT/Aktiva	0,0256	0,0661	0,0117	0,0097	0,0150	0,0949	8,33
T/A	Tržby/Aktiva	1,4144	1,9008	2,0000	1,7736	1,1748	2,0591	0,52
OA/(KZ + KBU)	Oběžná aktiva/ (Krátkodobé závazky + krátk. bank. úvěry)	1,3243	1,0220	0,9826	1,1188	1,3090	1,8513	0,10
ZPL/T	Závazky polhůtě splatnosti/Tržby	0,0143	0,0272	0,0060	0,0026	0,0327	0,0351	16,80
	Závazky po lhůtě splatnosti	2 673	9 369	2 353	1 045	10 314	15 793	
	IN95 index	3,5238	4,0356	1,7530	1,5652	1,9422	5,9640	

Model IN 99 = -0,017x(CZ/A) + 4,573x(EBIT/A) + 0,481(Výnosy/A) + 0,015x(OA/KZ + KBU)								
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	Váha
CZ/A	Cizí zdroje/aktiva	0,6385	0,6928	0,7189	0,7114	0,7539	0,6191	-0,017
EBIT/A	EBIT/ Aktiva	0,0245	0,0636	0,0112	0,0142	0,0159	0,0949	4,573
Výnosy/A	Výnosy/Aktiva	1,4445	0,0661	0,0117	0,0097	0,0150	0,0949	0,481
OA/(KZ + KBU)	Oběžná aktiva/ (Krátkodobé závazky + krátk. bank. úvěry)	1,3243	1,0220	0,9826	1,1188	1,3090	1,8513	0,015
	IN99 index	0,8157	0,3261	0,0594	0,0743	0,0866	0,4970	

Model IN 01								
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	Váha
A/CZ	Aktiva/Cizí zdroje	1,5662	1,4435	1,3910	1,4057	1,3264	1,6153	0,13
EBIT/ú	EBIT/Nákladové úroky	16,1600	14,1675	0,9645	1,2946	2,2449	27,0235	0,04
EBIT/A	EBIT/Aktiva	0,0245	0,0661	0,0117	0,0097	0,0150	0,0949	3,97
Výnosy/A	Výnosy/Aktiva	1,4445	2,0212	2,0002	1,7839	1,2183	2,0264	0,21
OA/(KZ+KBÚ)	Oběžná aktiva/ (Krátkodobé závazky+Krát. Bankovní úvěry)	1,3243	1,0220	0,9826	1,1188	1,3090	1,8513	0,09
	IN01 index	1,3697	1,5331	0,7743	0,7483	0,6955	2,2599	

Kralickův Quicktest							
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
R1	Vlastní kapitál/Aktiva	0,3576	0,3064	0,2821	0,2857	0,2457	0,3775
R2	(Cizí zdroje-peníze-účty u bank)/provozní cash flow	-3,6497	5,4005	8,3582	7,6986	1,6777	-1,6471
R3	EBIT/Aktiva	0,0075	0,0636	0,0112	0,0142	0,0159	0,0949
R4	Provozní cash flow/výkony	-0,1104	0,0625	0,0418	0,0431	0,2063	-0,1645
	Provozní cash flow	-21 001	22 772	16 374	17 190	64 236	-71 323
R1		4	4	3	3	3	4
R2		0	2	0	2	0	0
R3		1	1	1	1	1	2
R4		0	1	0	1	4	0
	(HFS) Hodnocení finanční stability (R1+R2)/2	2	3	2	3	2	2
	(HVS) Hodnocení výnosové situace (R3+R4)/2	1	1	1	1	3	1
	Hodnocení celkové situace (HFS+HVS)/2	1,25	2	1	1,75	2	1,5

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
R2	<3	3-5	5-12	12-30	>30
R3	<0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
R4	<0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1

Modifikovaný Tafflerův index								
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	Váha
EBT/KZ	EBT/Krátkodobé závazky	0,0376	0,0866	-0,0006	0,0048	0,0136	0,2117	0,53
OA/CZ	Oběžná aktiva/Cizí zdroje	1,2666	1,0065	0,9245	1,0591	1,1188	1,2912	0,13
KZ/A	Krátkodobé závazky/Aktiva	0,6107	0,6820	0,7107	0,6995	0,6444	0,4318	0,18
T/CA	Tržby/Aktiva	1,4445	2,0208	2,0002	1,7839	1,2183	2,0264	0,16
	Tafflerův index	0,5256	0,6228	0,5678	0,5516	0,4636	0,6820	

Příloha F

ŽÁDOST O VYSTAVENÍ BANKOVNÍ ZÁRUKY



Klient (<i>firma a sídlo/jméno a adresa, IČO/r.č.</i>)	žádáme Československou obchodní banku, a. s. (Banka) o vystavení bankovní záruky v návaznosti na <input type="checkbox"/> Smlouvu o poskytnutí bankovní záruky <input type="checkbox"/> Smlouvu o: závazkovém limitu/poskytování úvěrů, akreditivů a bank. záruk č. _____ ze dne _____
Reference klienta:	

v _____ jazyce a podle následujících údajů:

Beneficiént (*firma a sídlo/jméno a adresa, u tuzemských subjektů IČO*)

Měna	Částka	Částka slovy

přímá záruka avizovaná prostřednictvím banky *(přesný název a sídlo banky, příp. swiftová adresa)*
 nepřímá záruka vystavená prostřednictvím banky *(přesný název a sídlo banky, příp. swiftová adresa)*
 vystavená prostřednictvím banky dle Vašeho výběru

Platnost záruky do _____
 Platnost protizáruky do _____ do propuštění Banky ze závazku vyplývajícího z protizáruky

Druh záruky

<input type="checkbox"/> za nabídku/vadium	<input type="checkbox"/> za zádržné	<input type="checkbox"/> za zaplacení
<input type="checkbox"/> akontační	<input type="checkbox"/> kauční	<input type="checkbox"/> ostatní

Údaje o předmětné smlouvě / veřejné soutěži, ke které se záruka vztahuje (*např. druh, číslo, datum, předmět v jazyce smlouvy, dodatky apod.*):

Doplňující údaje: (*je třeba vyplnit jen body týkající se požadované záruky*)

Částka akontace/zádržného bude poukázána na účet u Banky č. _____ / (0300),
 účinnost záruky vázat na přijetí akontace/zádržného
 Vazba na akreditiv č. _____ Vazba na vadium č. _____
 Specifikace platebního závazku (výše a termíny případných splátek ap.)
 Automatické snížení hodnoty záruky k uvedeným termínům (částka a termín):
 proti předložení kopie dokladů:
 Další doplňující údaje (*např. rozhodné zahraniční právo u přímých záruk ap.*):
 Záruka nahrazuje příslib č. _____

Text záruky: podle vzoru Banky podle příloženého vzoru

Předání záruční listiny

Klientovi (*v tomto případě Klient odpovídá za její řádné předání beneficiéntovi*)
 Beneficiéntovi
 Beneficiéntovi prostřednictvím uvedené banky
 Jiné osobě určené Klientem _____ *(firma/jméno a adresa)*
 s faxovou kopií na _____ č. faxu _____

Způsob předání / vystavení

doporučený dopis osobně v útvaru záruk kurýrní pošta/EMS *(je třeba uvést kontaktní osobu a tel.)* swift
 osobně na pobočce

Úhradu uplatnění provedte na vrub našeho účtu č. _____

Příloha: (*je třeba uvést názvy dokumentů, které jsou přiloženy k této Žádosti o vystavení záruky*)

Vaše výlohy <input type="checkbox"/> na vrub účtu č. _____	<input type="checkbox"/> na vrub beneficiénta
Cizí výlohy <input type="checkbox"/> na vrub účtu č. _____	<input type="checkbox"/> na vrub beneficiénta

Vybranou variantu je třeba označit

Místo a datum	Kontaktní osoba za Klienta, telefon	Razítko a právoplatný/é podpis/y za Klienta
---------------	-------------------------------------	---

Vyplní Banka

Povoleno, podpisy Klienta souhlasí	Datum
Za správnost odpovídá pan/paní:	Název limitu
Specifikace	Pobočka /Region
Sazba závazkové odměny	Segment

Abstrakt

BLÁHOVÁ, L. *Řízení kreditního rizika v činnosti podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 99 s., 2012

Klíčová slova: kreditní riziko, zajišťovací instrumenty, řízení pohledávek, bonita klienta, finanční analýza, platební schopnost

Předložená práce je zaměřena na analýzu kreditního rizika, které ovlivňuje platební schopnost a likviditu podniku. Cíl práce představuje zhodnocení stávajícího systému řízení kreditního rizika a návrh efektivnějšího řešení.

Pro objasnění daného tématu řeší diplomové práce ve svém úvodu problematiku definice rizik a zařazení kreditního rizika ve struktuře podnikových rizik. Následuje hlavní téma práce – řízení kreditního rizika. Tato část se zabývá teoretickými poznatky o formách kreditního rizika, analýze, odhadu a metodách snižování kreditního rizika, včetně definování zajišťovacích instrumentů. V praktické části práce jsou teoretické poznatky aplikovány ve zvoleném podniku. Provedení analýzy systému řízení kreditního rizika, zejména řízení a správy pohledávek doplňuje finanční analýza, zahrnující poměrové ukazatele a souhrnné modely hodnocení finančního zdraví. Dále je provedena analýza informačních systémů společnosti. Závěrečný výstup tvoří zhodnocení stávajícího systému řízení kreditního rizika a návrh efektivnějšího řízení pohledávek a vztahů se zákazníky díky Balanced Scorecard či analýzy bonity klienta.

Abstract

BLÁHOVÁ, L. *Credit risk management in business activities*. Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics of West Bohemia University in Pilsen, 99 pages, 2012

Keywords: credit risk, hedging instruments, receivables management, creditworthiness of customer, financial analysis, financial solvency, Balanced Scorecard

The presented work is focused on the analysis of credit risk which affects the solvency and liquidity of a company. The aim of this thesis is to evaluate the existing Credit Risk Management system and to design a more effective solution.

In order to explain the given subject in the introductory part, the work defines the risks and classifies the credit risk in the structure of corporate risk management. The following part is the main subject of this work - the Credit Risk Management. This section deals with the theoretical knowledge of the forms of credit risk, credit risk analysis, estimation and methods of reducing the credit risk including the definition of hedging instruments.

In the practical part of this work, the theoretical knowledge is applied in the selected company. Analysis of the credit risk management system, especially receivables management, is completed by the financial analysis, including ratio indexes and overall financial health assessment models. Furthermore, company information systems are analysed.

The final result of this thesis is an evaluation of the existing Credit Risk Management system and recommendations for more efficient models of receivables management and customer relationships through the Balanced Scorecard and analysis of the client's creditworthiness.