

Eva Zubrová

ČVUT Masarykův ústav vyšších studií
2022

Vedoucí práce: Ing. Miroslav Sponer, Ph.D., MBA

Pracoviště: MÚVS ČVUT v Praze, Institut ekonomických studií

ČVUT
MÚVS

ABSTRAKT

Tato diplomová práce má za cíl provést analýzu stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá charakteristikou kreditního rizika, řízením kreditního rizika a řízením a správou pohledávek. V kapitole zaměřené na řízení kreditního rizika je provedena jeho analýza, snižování, evidence odběratelů a metody měření rizika. Praktická část reflektuje teoretické poznatky z první části aplikované na konkrétní společnost. Konkrétní společnost je nejprve charakterizována a následně je provedena finanční analýza za období 2016 až 2020. Kapitola číslo pět analyzuje systém řízení pohledávek v podniku. V této kapitole jsou rozebrány metody řízení a snižování rizika, monitoring pohledávek, zajišťovací instrumenty využívané společností a dopady problémových pohledávek. Na závěr jsou navržena opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika analyzované společnosti.

ABSTRACT

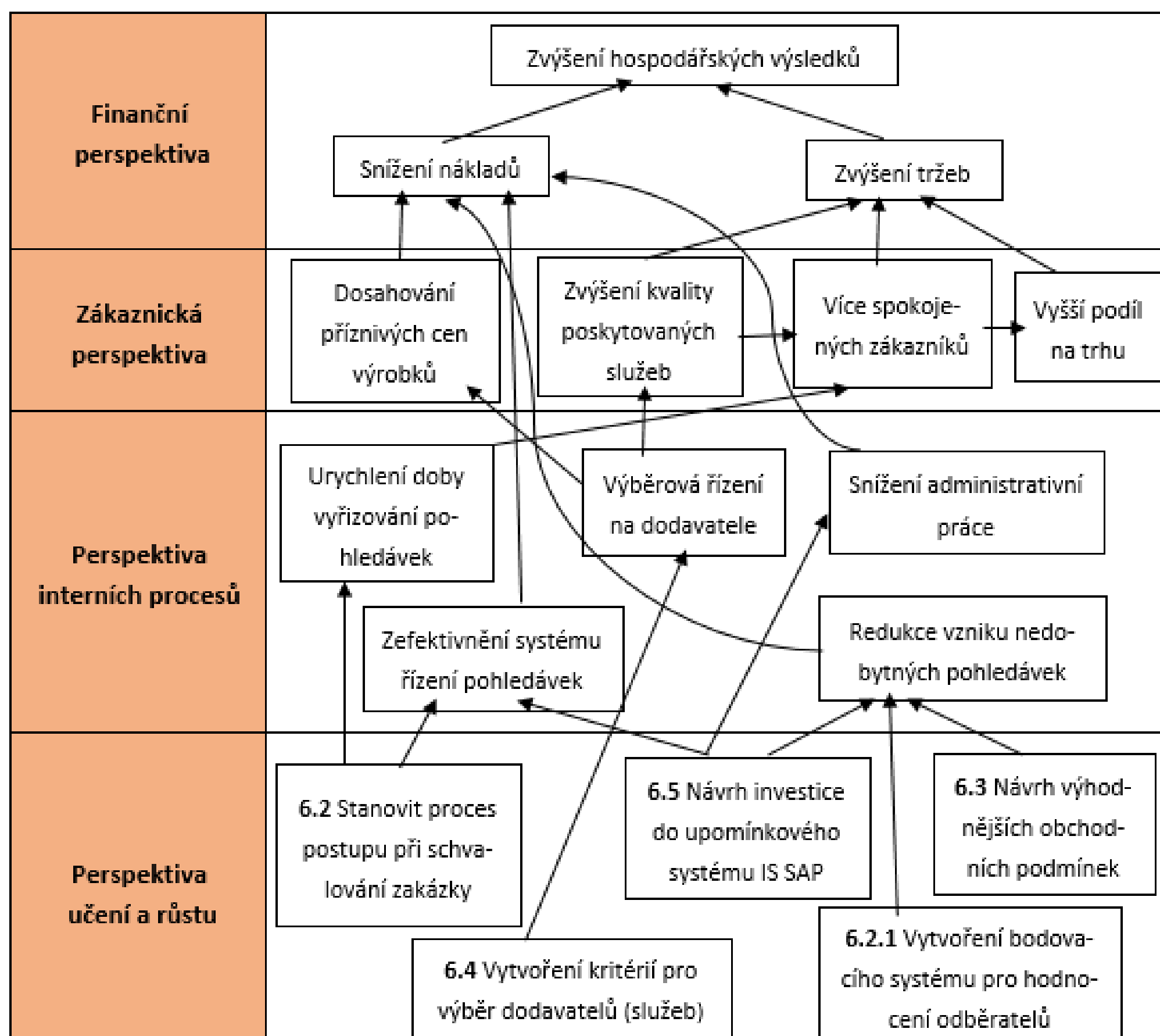
This Master's thesis aims to analyze the current system of receivables and credit risk management system in a selected company. The content of this thesis is divided into two parts, the theoretical part, and the practical part. The theoretical part deals with the characteristics of credit risk, credit risk management and receivables management. The chapter devoted to credit risk management describes its analysis, reduction, customer registration and risk measurement methods. The practical part reflects the theoretical knowledge from the first part applied to the specific company. In a specific company, it is firstly described and then a financial analysis is performed for the period 2016 to 2020. Chapter number five analyzes the receivables management system in the company. It describes the methods of risk management and reduction, monitoring of receivables, hedging instruments used by the company and the impact of problem receivables. In conclusion, suitable measures are proposed to improve the receivables and credit risk management system of the analyzed company.

CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu stávajícího systému řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybrané společnosti. Na základě získaných informací z provedené analýzy identifikovat případná kreditní rizika a následně navrhnout opatření ke zlepšení systému řízení pohledávek a kreditního rizika podniku.

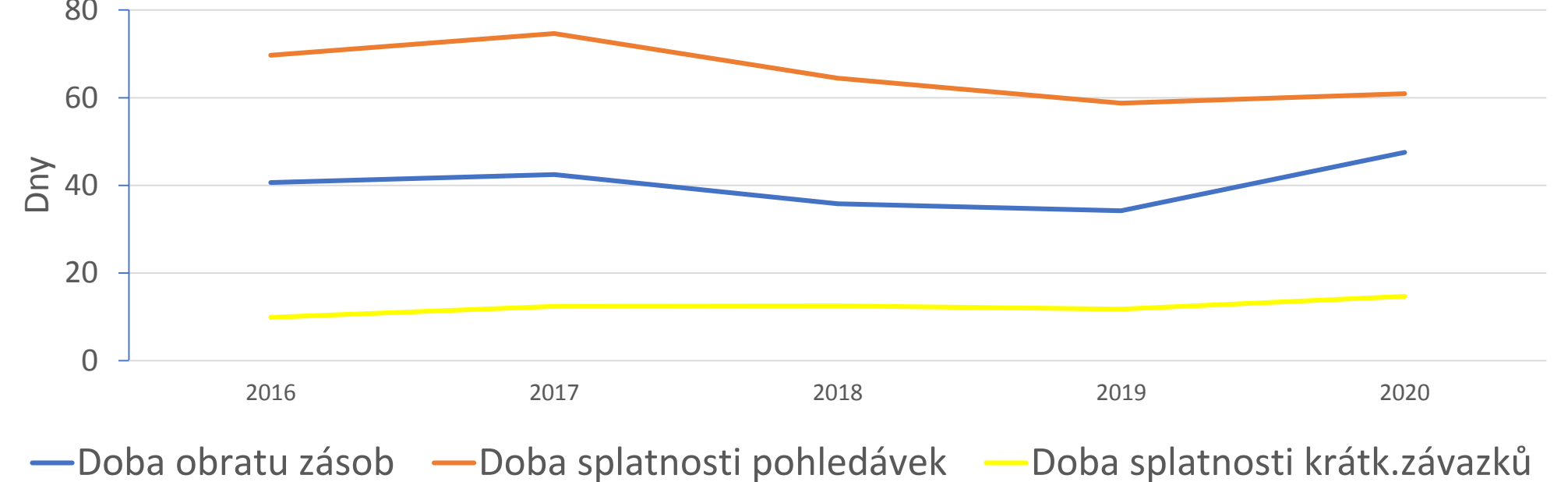
NÁVRHY

Obrázek 10 Návrh strategické mapy Balanced Scorecard pro společnost XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Ukazatel doby obratu ve dnech



Tabulka 11 Ukazatele aktivity

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	2,20	2,20	2,27	2,41	2,32
Doba obratu zásob (dny)	40,64	42,48	35,76	34,22	47,55
Doba splatnosti kr. pohledávek (dny)	69,66	74,67	64,42	58,75	60,91
Doba splatnosti závazků (dny)	9,85	12,38	12,51	11,75	14,64
Obratový cyklus peněz (dny)	100,45	104,77	87,67	81,22	93,82

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací poskytnuté společností XYZ

Tabulka 13 Přehled pohledávek ke dni 31.12 v jednotlivých letech v tis. Kč

Roky	Celkem (v tis. Kč)	Do lhůty splatnosti		Po splatnosti		Časová analýza pohledávek uhrazených po splatnosti v tis. Kč (rozpětí ve dnech)					
		(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)						
						I. 1-30	II. 31-60	III. 61-90	IV. 91-120	V. 121-180	VI. > 180
2016	81 591	60 490	74	21 101	26	9 340	1 397	1 624	3 602	3 236	1 902
2017	88 692	64 629	73	24 063	27	18 936	2 306	618	804	42	1 357
2018	77 843	63 012	81	14 831	19	9 561	1 726	327	127	0	3 090
2019	74 977	60 559	81	14 418	19	8 493	1 259	60	0	73	4 533
2020	81 028	68 459	84	12 569	16	7 670	481	8	0	100	4 310
2021	87 607	78 751	90	8 856	10	4 402	124	231	0	31	4 068

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací poskytnuté společností XYZ

ZÁVĚR

Společnost XYZ se zaměřuje na proces řízení kreditního rizika, kdy se jej snaží analyzovat, odhadovat, řídit a eliminovat na minimální hranici. Při odhadování kreditního rizika obchodní zástupce prověřuje nové klienty, stanovuje se výše kreditního limitu a platební podmínky. U stávajících klientů se sleduje dosavadní platební morálka. Pro hodnocení zákazníků dle jejich ratingu a rizikové třídy však není stanoven jednotný systém. Pro eliminaci kreditního rizika jsou všechny pohledávky pravidelně monitorovány, využívají se zajišťovací instrumenty a společnost má vhodně nastavené obchodní a platební podmínky prodeje. Ze zajišťovacích instrumentů je využíváno především pojišťování pohledávek, platby záloh, bankovní záruky a v ojedinělých případech dokumentární akreditiv a ručení.

Pro analýzu slabých míst nynějšího systému jsem zkonstruovala strategickou mapu Balanced Scorecard, ve které jsem navrhla změny pro efektivnější systém řízení pohledávek a kreditního rizika. Jednotlivé návrhy a jejich důsledky pro chod společnosti byly dále v této kapitole detailně rozebrány.

Pro budoucí bezpečnější a jednotný postup při schvalování zakázky jsem navrhla schémata pro obchodní zástupce, kteří mají na starost vyřizování zakázek od předprodejní do expediční fáze. Schémata se liší dle typu zákazníka a při jejich dodržování by měly snížit celkové náklady a výskyt počtu nedobytných pohledávek. Pro co nejpřesnější analýzu bonity zákazníka jsem navrhla hodnotící formulář, ve kterém jsou jednotlivá kritéria obodována. Po jejich vyhodnocení obchodním zástupcem se stanoví, do jaké bonitní skupiny daný zákazník spadá. Každá bonitní skupina je něčím charakteristická a obsahuje doporučení, jak k ní přistupovat.

I přes nynější dobře nastavený systém řízení pohledávek bych společnosti XYZ doporučila, ještě více zpřísnit úvěrovou politiku, nastavit jednotně systém hodnocení zákazníků a sjednotit postup práce obchodních zástupců při nabízení obchodních úvěrů. Toto zpřísnění je o to více naléhavé díky současnému vývoji válečného konfliktu na Ukrajině, kdy na trzích narostla velká nejistota a lze očekávat budoucí hospodářské potíže napříč průmyslovým odvětvím. V zasažené oblasti je mnoho klíčových dodavatelů hutního materiálu, což pravděpodobně zapříčiní výpadky v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci společnosti XYZ. Tyto nečekané změny budou pro podnik XYZ jistě velkou výzvou a zkouškou, zda má správně nastavenou úvěrovou politiku.

ZÁKLADNÍ LITERATURA

- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve managementu a investičním rozhodování. 2. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISFINANČNÍBN 978-80-247-5104-7.
- MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. Manažerské finance. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2014. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-92-3.
- VLACHÝ, Jan. Řízení finančních rizik. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006. ISBN 80-86754-56-1.