

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ

Fakulta strojní

ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Management rizik ve společnosti Feron

Praha 2021

Bc. Jakub Teršíp

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Teršíp** Jméno: **Jakub** Osobní číslo: **459643**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Management rizik ve společnosti Feron

Název diplomové práce anglicky:

Risk Management in the Feron Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod: Vymezení cíle diplomové práce

Část teoretická: Charakteristika nástrojů řízení rizik v podnikové praxi

Část analytická: Představení podniku a jeho současného stavu v oblasti řízení rizik

Část návrhová: Návrh propojení využitelných nástrojů managementu rizik

Závěr: Shrnutí kritických faktorů rizika, zhodnocení přínosů a doporučení.

Seznam doporučené literatury:

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

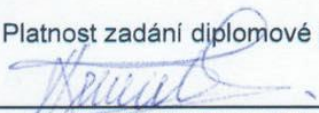
doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **30.10.2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **04.01.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **23.04.2021**



doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

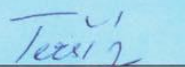

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.


Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Anotační list

Jméno autora:	Jakub Teršíp
Fakulta:	Fakulta strojní
Zadávací ústav:	Ústav řízení a ekonomiky podniku
Studijní program:	Strojní inženýrství
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Studijní ročník:	2020/2021
Název diplomové práce:	Management rizik ve společnosti Feroná
Anglický název diplomové práce:	Risk Management in the Feroná Company
Vedoucí práce:	doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.
Bibliografické údaje:	Počet stran 93
	Počet obrázků 24
	Počet tabulek 20
Klíčová slova:	Riziko, management rizika, Feroná, a.s., analýza rizikovosti zákazníka, finanční ukazatele
Key words:	Risk, risk management, Feroná, a.s., customer risk analysis, financial indicators

Abstrakt: Diplomová práce se zaměřuje na analýzu, hodnocení a management rizik, které jsou spjaty s obchodem a zákazníky společnosti Feroná, a.s.. Práce obsahuje teoretická východiska řízení rizik, detailní popis aktuálního systému analýzy rizikovosti zákazníků (ARZ) společně s návrhem na optimalizaci současného uspořádání a rozšíření v oblasti finančního rizika zákazníků.

Abstract: The diploma thesis focuses on the analysis, evaluation and risk management associated with trade and customers of Feroná, a.s. The thesis contains the theoretical basis of risk management, a detailed description of the current customer risk analysis system (ARZ) together with a proposal to optimize the current organization and expansion in the area of financial risk of customers.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Management rizik ve společnosti Feronu vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v příloženém seznamu.

V Praze dne

.....

(podpis autora)

Poděkování

Chtěl bych poděkovat především panu Ing. Petru Žitníkovi za odbornou pomoc, podklady a cenné rady, které mi pomohly realizovat tuto práci. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Janu Moravcovi, Ph.D, který mi pomohl s vybráním tohoto zajímavého tématu a umožnil spolupráci se společností Feron a.s.. Na závěr chci poděkovat také rodině a blízkým, kteří mě podporovali nejen během psaní diplomové práce, ale po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	8
1 Riziko a jeho řízení [teoretická část]	10
1.1 Základní pojmy	10
1.1.1 Definice	10
1.1.2 Klasifikace rizika	12
1.2 Management rizika	15
1.2.1 Rozdělení managementu rizik	16
1.2.2 Cíle managementu řízení rizika	17
1.2.3 Proces řízení podnikatelských rizik	18
1.3 Finanční riziko	30
1.3.1 Tržní riziko	31
1.3.2 Kreditní riziko	31
1.3.3 Likvidní riziko	32
1.3.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy	32
2 Analýza řízení rizik – Feron, a.s.	36
2.1 Představení společnosti	36
2.2 Analýza rizikovosti zákazníka - ARZ	37
2.3 Rozlišování zákazníků	40
2.3.1 Identifikační číslo osoby – IČO	40
2.3.2 Typ zákazníka	41
2.3.3 Kód regionu, kód prodejce a číslo zákazníka	41
2.3.4 Název zákazníka	42
2.3.5 Kredit zákazníka	42
2.4 Hodnocení rizikovosti zákazníka	44

2.4.1 Hlavní kritéria	45
2.4.2 Vedlejší kritéria.....	63
2.4.3 Výsledné hodnocení kritérií	64
2.5 Opatření u rizikových zákazníků.....	66
3 Návrh modernizace systému ARZ [praktická část].....	68
3.1 Optimalizace kritéria aktuálního rizika v systému ARZ	69
3.1.1 Úprava obchodních ukazatelů.....	69
3.1.2 Úprava finančních ukazatelů.....	75
3.1.3 Úprava hodnocení platební morálky	75
3.2 Rozšíření systému ARZ o nová hlavní kritéria	78
3.2.1 Zadluženost – nové hlavní kritérium systému ARZ	79
3.2.2 Pohotová likvidita – nové hlavní kritérium systému ARZ	81
3.2.3 Čistý pracovní kapitál – nové hlavní kritérium systému ARZ.....	83
3.2.4 Výsledné hodnocení navrhovaného systému	85
Závěr.....	88
Seznam použité literatury a zdrojů	90
Seznam obrázků a tabulek	92

Úvod

Riziko je již od počátků civilizace nedílnou součástí života. Napříč věky mělo mnoho podob a v dnešní dynamické době je jeho vliv patrný každý okamžik. „*Pojmy riziko a nejistota se objevují s čím dál větší frekvencí*“ (Hnilica & Fotr, 2009). Naprosto nepopíratelným důkazem je počátek koronavirové krize, které lidstvo právě čelí. Jedná se o riziko, které nešlo dostatečně predikovat, a proto na ně nebylo možné reagovat nebo zabránit jeho negativnímu vlivu, který postihl celý svět. Podnikání je jedním z odvětví, které je riziku vystaveno bezprostředně. Každé rozhodnutí, jenž je otázkou zisku nebo ztráty, je s rizikem spojené a mnoho odborníků se shoduje, že bez riskování není dnes možné na trhu uspět. Proto je naprosto pochopitelné, že lidé pohybující se v tomto prostředí museli nalézt cestu, jak se před negativními vlivy rizika chránit, a to i za cenu vynaložení finančních prostředků, které jsou na ochranu potřeba. „*Bez analýzy a ovládání rizika se dnes v podnikání rozhodování jakéhokoli druhu neobejde*“ (Tichý, 2006). Toto umění, kterému se dnes říká management nebo také řízení rizika, jde ruku v ruce s moderním pojetím vedení společností, i když jeho historie v určitých ohledech sahá až k počátkům samotného podnikání. Skutečnost, že se jedná o nedílnou součást úspěchu dnešního podnikání, je jedním z hlavních důvodů, proč jsem si vybral toto téma za předmět své diplomové práce. Měl jsem to štěstí, že společnost Feron, a.s., pro kterou práci píšu, má již dlouholeté zkušenosti s managementem rizik a byla ochotna se o ně podělit. Jsou to především zkušenosti, které v této problematice hrají klíčovou roli, protože rozhodování manažerů, kteří riziko řídí, je hlavním aspektem úspěchu.

Práce bude rozdělena do tří hlavních částí. První část věnuji teoretickým východiskům, které je nezbytné zmínit, jako základy pro praktickou část. Smyslem těchto východisek je správně klasifikovat důležité pojmy a uvést management rizik pohledem odborníků 21. století. Veškerí autoři, které hodlám citovat, patří k tuzemské i zahraniční elitě této problematiky a později vyvozené závěry jsou v souladu s jejich ideami. Poslední kapitoly teorie se budou zabývat konkrétními pojmy podstatnými pro mé vlastní návrhy, které jsou výstupem práce. Druhou částí je již zmíněná část popisná, která slouží k seznámení se současným stavem managementu rizik společnosti Feron, a.s. Kapitoly budou zaměřeny především na analýzu rizikovosti zákazníka firmou neboli systém ARZ, který je stěžejní pro celkové řízení rizik společnosti. Riziko velkých obchodních firem, mezi které se Feron, a.s. řadí, je z velké části tvořeno kreditním rizikem, které je spojeno s bonitou neboli spolehlivostí

zákazníků při plnění svých závazků vůči společnosti, a proto následující kapitoly budou věnovány hlavně této problematice. Poslední část, která úzce souvisí s cíli celé práce, bude zaměřena na optimalizaci stávajícího systému. Ze strany společnosti je požadavek na vyšší automatizaci systému pro usnadnění práce prodejců, kteří musí data manuálně do systému zadávat spolu se zefektivněním využití doposud využívaných zdrojů. Hlavním přínosem by mělo být rozšíření dosavadních ukazatelů solventnosti zákazníků o finanční ukazatele. Tyto ukazatele by měly přispět k vyšší vypovídající hodnotě dat díky rozšířenému úhlu pohledu na zákaznickovy výsledky podnikání.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek inovovat stávající systém managementu rizik společnosti Feron, a.s. a současně respektovat požadavky společnosti, které jsou výše zmíněny. Celkový výstup bude v podobě návrhu změn systému a přidání nových kritérií hodnotících solventnost a finanční zdraví zákazníků.

1 Riziko a jeho řízení [teoretická část]

Riziko je všudypřítomný aspekt podnikání. Firmy se při svém působení neustále setkávají s negativními vlivy jednotlivých rizik, které mohou napáchat obrovské škody. Z tohoto důvodu vznikla potřeba rizika usměrňovat a řídit, a proto vznikl management rizik. Úkolem řízení rizika je identifikovat, analyzovat a ošetřovat rizika, která jsou spojena s provozem podniků. V dalších kapitolách budou vysvětleny a definovány základní pojmy, které s řízením rizik úzce souvisí. Celá teoretická část by měla být kvalitním základem pro popis a optimalizaci samotného systému řízení rizik ve společnosti Ferona, a.s., která je předmětem praktické části této práce.

1.1 Základní pojmy

Jako takové může mít riziko mnoho podob, ale z historického hlediska se tento výraz poprvé objevuje v 17. století, kdy byl výraz „risico“ používán italskými mořeplavci při označení úskalí, kterému se bylo potřeba vyhnout. Následné používání výrazu bylo nejčastěji v souvislosti „vystavení se nepříznivých okolností“, které mohly v každodenním životě člověka potkat. Do značné míry pojem jako takový navazuje na filozofické kategorie, kterými jsou nutnost a nahodilost. Až s postupem času se začal výraz používat v souvislosti se ztrátou a možným nepříznivým vývojem. Z dnešních zdrojů je patrné, že konečné vysvětlení pojmu je spojeno s výrazy, jako je nebezpečí vzniku škody, ztráty, poškození nebo zničení a také neúspěchu při podnikání. Při pohledu na riziko jako podnikatelský problém, kdy je snahou minimalizovat jeho negativní dopad, je ovšem nezbytné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že dojde k události, která nebyla plánovaná a liší se od predikovaného průběhu. (Smejkal & Rais, 2003)

1.1.1 Definice

Riziko jako pojem můžeme definovat mnoha různými způsoby. Tyto pojmy, ačkoliv mohou působit jako velice podobné, někdy až identické, jsou však velmi závislé na prostředí, ve kterém se pojem používá. Možné definice proto mohou být:

- nejistota vztahující se k újmě;
- nejistota vznikající v souvislosti s možným výskytem události;

- nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy;
- nebezpečí, po jehož realizaci dochází k újmě;
- pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli rizika, popř. příjemci rizika, realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách;
- pravděpodobnost vzniku určité ztráty;
- nebezpečí chybného rozhodnutí;
- kombinace pravděpodobnosti a škody;
- volatilita finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn různých okolností;
- střední hodnota ztrátové funkce;
- možná nejistá událost nebo situace, která může mít záporný účinek na cíle projektu, nebo organizace. (Tichý, 2006, str. 16)

Pro účely této diplomové práce musíme ovšem vybrat jen skutečně důležité a výstižné definice, které úzce souvisí s praktickou částí této práce.

Jako nejvýstižnější pro ekonomické a analytické potřeby bude definice rizika: „*pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli rizika, popř. příjemci rizika, realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách*“ (Tichý, 2006). Je patné, že definice směřuje k matematické formulaci analytického odhadu a z tohoto důvodu je pro technickou a ekonomickou problematiku nejvýstižnější. Sám Tichý (2006) ji označuje jako výchozí definici analýzy rizika.

Neméně důležitý bude pohled na riziko z finančního hlediska, kdy se nejčastěji používá termín: „*kolísavost (volatilita) finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změny parametrů, které tuto veličinu ovlivňují*“ (Tichý, 2006). Tato definice poukazuje na to, že zdroj rizika může být negativní, nebo může dojít ke vzniku pozitivní odchylky od plánovaného průběhu, a to například v případě, kdy neočekávané události budou mít za důsledek nárůst zisku.

Poslední dvě definice zásadní pro praktickou část této práce spolu těsně souvisí. Vystihují riziko, které je pro naše potřeby nejvýstižnější. Z hlediska správy pohledávek společnosti je za riziko především považována „*možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty*“ (Tichý, 2006), a to, že se jedná o „*výskyt událostí, které zabrání dosažení cílů organizace*“ (Tichý, 2006). Důvodem je, že systém, který bude v následujících kapitolách popsán, je nástrojem pro

minimalizaci těchto ztrát a predikci ohrožujících událostí. Za cíl je zde považováno včasné splacení pohledávek, které je životně důležité pro správný chod firmy.

1.1.2 Klasifikace rizika

Rizikologie, jako věda, se zabývá rizikem a čelí problémům s jejich jednotnou kategorizací. Uspořádání rizik a nebezpečí do jednotlivých kategorií a tříd prozatím není zcela globálně možné, a proto se musíme spokojit s rozdělením na úrovni organizací nebo oborů. Za nejdůležitější jsou považována rozdělení na základě vlastností, výskytu a věcné náplně.

1.1.2.1 Rozdělení podle vlastností rizika

Podnikatelské a čisté riziko

Za podnikatelské je považováno takové riziko, které může mít jak negativní, tak pozitivní dopad. Pozitivní riziko je někdy označováno jako spekulativní a v některých případech se dokonce nemluví o riziku jako takovém. Jako protiklad je bráno čisté riziko, které má pouze negativní stránku. Znamená to tedy, že v případě čistého rizika bude mít jakékoli odchýlení od predikovaného stavu nežádoucí dopad.

Hmotné a nehmotné riziko

Jednoduché rozdělení, které vystihuje měřitelnost rizik. V případě hmotného rizika je měření možné, naopak u nehmotného ho provést nelze. Z tohoto důvodu jsou nehmotná rizika často označována jako psychologická rizika.

Systematické a nesystematické riziko

Jednotlivá rizika můžeme dělit podle míry globalizace dopadu jejich vyvolávacích faktorů. V případě, že se jedná o faktory, které mají dopad na všechny oblasti podnikatelské činnosti, mluvíme o tzv. systematickém riziku. To obvykle představuje rizika makroekonomická. Je pravidlem, že toto riziko není možné regulovat diverzifikací. Opakem je jedinečné a specifické riziko nesystematické, které je nezávislé a týká se jen jednotlivých firem a jejich aktivit. Z tohoto důvodu je možné toto riziko přenést na jiné projekty a redukovat riziko portfolia daného projektu. Nejčastěji se jedná o rizika mikroekonomická.

Pojistitelné a nepojistitelné riziko

Jedná se o rizika, která buď lze (pojistitelná), nebo nelze (nepojistitelná) přenést na třetí osobu. Rozdělení je založeno na skutečnosti, že některá rizika nelze pojistit z kvantifikovatelných důvodů, mezi které patří například identifikovatelnost a matematicko-statistická popsatelnost rizika.

Primární a sekundární riziko

Sekundární riziko vzniká v případě, že jednotlivec nebo společnost přijme nějaká opatření na snížení primárního rizika.

Odhadované riziko

Takové riziko, které se nedá numericky popsat a prokazatelná je pouze jeho existence. Někdy může být označované jako nebezpečí. (Hnilica & Fotr, 2009, stránky 16-17; Tichý, 2006, str. 18)

1.1.2.2 Rozdělení podle výskytu rizika

Na projekty i společnosti samotné působí celá řada nebezpečí, ze kterých se později odvozují jednotlivá rizika. Souhrn takových rizik nazýváme portfoliem rizik. Pro analýzu rizik je tato skutečnost velice důležitá, a to z důvodu provázanosti jednotlivých rizik, která nemusí být na první pohled patrná. V portfoliu mohou být:

Stálá rizika

Můžeme je definovat jako taková rizika, která se vyskytují po celou dobu existence objektu nebo procesu. Rizika jsou odvozena od stálých nebezpečí a jsou nedílnou součástí procesů a objektů, které bez nich nemohou existovat.

Nahodilá rizika

Jsou opakem stálých rizik. Vyskytují se jen po určité části existence procesů nebo objektů a nejsou jejich nedílnou součástí. Mohou se dále dělit na:

- *nahodilá dlouhodobá* – doba trvání se blíží stálému riziku;
- *nahodilá krátkodobá* – doba trvání je výrazně kratší než u stálých rizik;
 - jednorázová – vyskytují se jen jednou během doby trvání procesu;
 - opakovaná – vyskytují se několikrát během doby trvání procesu;
- *mimořádná* – nastanou pouze ve výjimečných situacích. (Tichý, 2006, str. 19)

1.1.2.3 Rozdělení podle věcné náplně rizika

Rozsáhlé rozdělení, které je pro podnikatelské subjekty a společnosti nejvýznamnější. Zaměřuje se na oblasti působení společností, kterých se dané riziko týká, a třídí rizika do těchto skupin:

Technicko-technologická – nejčastěji používaná v souvislosti s neúspěchy v oblasti vývoje. Nositelem rizika je zde možnost neúspěšné implementace inovací ve společnosti, ale také hrozby, které jsou spojeny s novými technologiemi a výrobními postupy, na které společnost není schopná reagovat.

Výrobní – rizika, která ohrožují výrobní procesy. Způsobeny mohou být nejružnějšími problémy, které se týkají interních výrobních procesů (materiál, energie, pracovní síla atd.) a mají za následek pokles výrobní kapacity.

Ekonomická – nákladová rizika spojená s nárůstem cen. Rizikovým faktorem je zde neschopnost finančního pokrytí procesů a nedosažení hospodářského výsledku.

Tržní – závislá na úspěšnosti produktů nebo služeb. Neočekávané změny na trhu spojené s poklesem prodejů mohou být opět velice nebezpečnou záležitostí pro finanční zdraví firmy. Z velké části souvisí s riziky prodejními a cenovými, které mají vliv na tržby.

Finanční – skupina rizik, které vznikají v důsledku způsobů financování (vlastní/cizí kapitál). Dále také zahrnují rizika spojená s likviditou a schopností plnění závazků společnosti.

Kreditní – zahrnuje nebezpečí platební neschopnosti zákazníků nebo neschopnosti dodavatelů dostát smluvně daným závazkům.

Legislativní – rizika spojená se změnami zákonů a legislativními úpravami podnikatelské činnosti. Hlavním zdrojem rizika je především činnost zákonodárných orgánů, jejichž legislativní úpravy na společnost aktivně působí. Dalším důležitým rizikem je nedostatečná ochrana duševního vlastnictví (patenty, autorská práva, obchodní známky).

Politické – veškeré hrozby způsobené politickou nestabilitou země. Zahrnují také rizika spojená s podnikáním v zahraničí.

Informační – riziko zranitelnosti informačního systému společnosti způsobených nedostatečnou ochranou dat a informací. (Hnilica & Fotr, 2009, stránky 17-18)

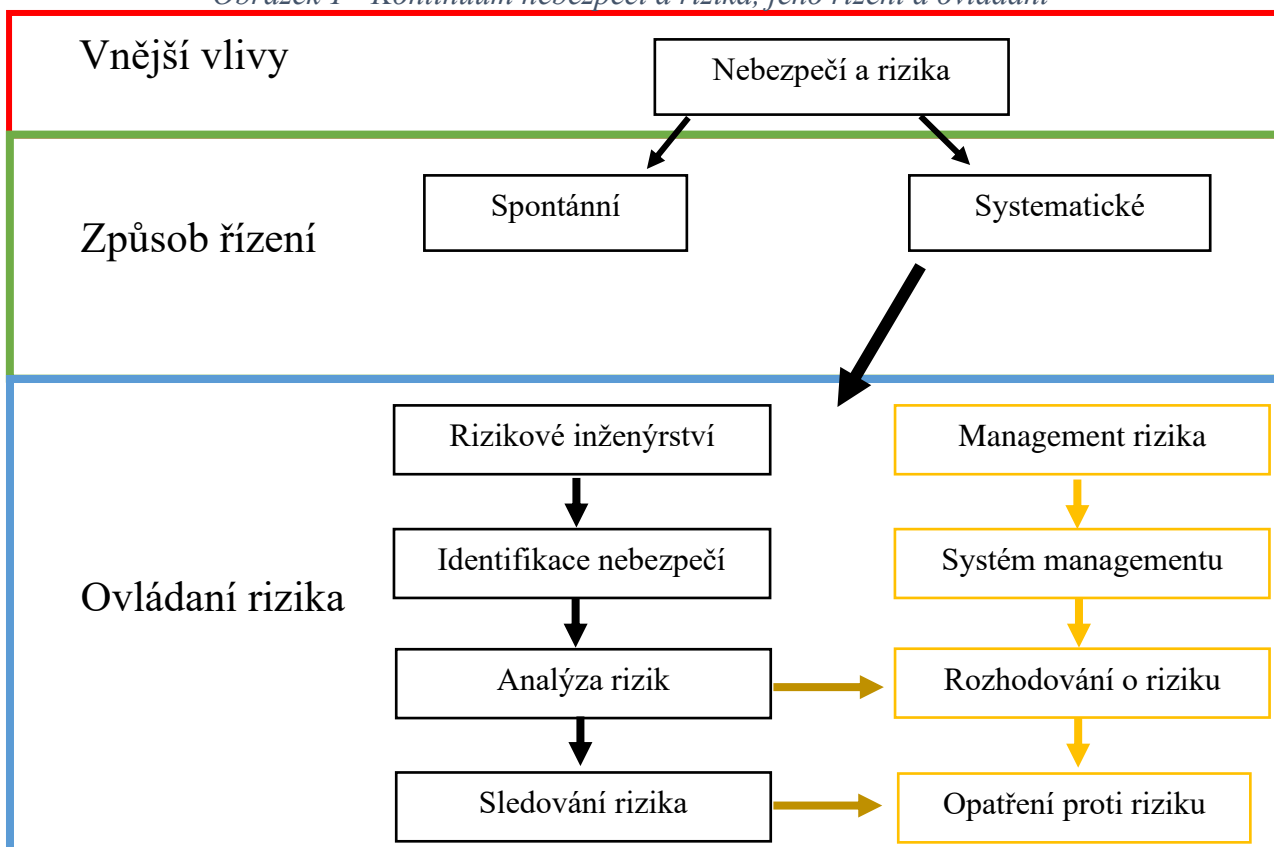
1.2 Management rizika

Přesné definování toho, co vlastně management rizika je, může být kvůli jeho širokému spektru zaměření obtížné. Zjednodušeně můžeme konstatovat, že se jedná o kontinuální proces, jehož účelem je identifikace, analýza, monitoring (sledování), hodnocení a zmírnění rizika, ke kterému dochází v důsledku úmyslně zavedených opatření na jeho snížení. Z předchozí kapitoly je patrné, že druhů rizik je nepřeborné množství. Žádná oblast lidského života se bez rizika neobejde a je proto naprosto přirozené, že výjimkou nebude ani podnikání. Vzhledem k významu, který podniky mají pro velkou část populace, bylo jen otázkou času, než se hrozbami s negativními následky začne zabývat specializovaný obor. Počátky managementu (řízení) rizik jsou spojeny se spontánním nebo intuitivním řízením, kdy rozhodovatel nemá žádný definovaný postup. Až po určité době, kdy se začala riziku přisuzovat větší důležitost, se postupně začalo přecházet na řízení systematické a organizované. V tomto případě řízení probíhá podle předem stanovených postupů, které vedou k větší účinnosti a spolehlivosti opatření, která jsou často podložena analytickými daty. Za rozhodovatele o riziku můžeme považovat kohokoli od osoby až po organizace.

V dnešní době, kdy strategické rozhodování podniku začíná být čím dál tím více důležité, je management rizika nástrojem tzv. rizikového inženýrství, které se stalo základem pro ovládnutí rizika. Jedná se o technickoekonomickou disciplínu, která se zaměřuje především na analytickou stránku rizika. S tím souvisí i označení odborníků, kteří se touto problematikou zabývají. Jedná se o rizikové inženýry nebo také analytiky rizika.

Na obrázku 1 je schematicky znázorněno, jak celý proces probíhá a jakým způsobem management rizika spolupracuje s rizikovým inženýrstvím. V praxi se tyto disciplíny do značné míry prolínají a úzce spolupracují na spolehlivých opatřeních, která jsou pro snižování rizik klíčová. Cíle práce, kterými jsou optimalizace systému analýzy rizikovosti zákazníka, souvisí především se systémem managementu a s ním spojeným rozhodováním o riziku.

Obrázek 1 - Kontinuum nebezpečí a rizika, jeho řízení a ovládaní



Zdroj: (Tichý, 2006), vlastní zpracování

1.2.1 Rozdělení managementu rizik

Vzhledem ke komplexnosti celého managementu je zapotřebí i tuto disciplínu rozdělit na jednotlivé podskupiny. Vzhledem k jejich množství jsou uvedeny pouze ty, které úzce souvisí s praktickou částí této práce. Rozdělení je založeno na rozdílných přístupech k řízení určité skupiny. Univerzální přístup není zcela možný, kvůli odlišnému chování jednotlivých subjektů při řízení rizika. Můžeme tedy hovořit o řízení:

- projektového rizika;
- podnikatelského rizika.

Je patrné, že jednotlivé skupiny se významně liší předmětem jejich řízení. Projektové riziko se zaměřuje na projekty, které jsou specifické a časově omezené. Podnikatelská rizika mají dlouhodobější charakter, kdy se pomocí analytických systémů neustále hodnotí rizika pro společnost. Následkem podnikatelského rizika je změna hodnoty podniku a užitek zde nahrazuje objektivní hodnota. Podnikatelské riziko můžeme dále dělit na:

- finanční riziko
 - tržní;
 - kreditní;
 - likvidní;
- provozní riziko
 - riziko vlastního provozu (interní);
 - riziko strategie (externí).

S přihlédnutím na zaměření práce, kde je úkolem optimalizovat systém, který hodnotí především podnikatelská rizika, bude další analýza věnována právě jim. Systém analýzy a hodnocení rizik společnosti Feron, a.s. se zaměřuje především na kreditní rizika a hodnocení zákazníků z důvodu ochrany pohledávek. (Smejkal & Rais, 2013, stránky 89-90; Vlachý J. , 2006)

1.2.2 Cíle managementu řízení rizika

Cíle řízení rizik jsou odvozeny od celého procesu a měly by být součástí strategie firmy. Hlavním cílem a smyslem celého managementu je ovládat rizika a zamezit tak jejich negativnímu dopadu. Všechna rizika však nemají stejnou váhu a případný dopad na společnost. Z tohoto důvodu je nutné rizika dělit na základě významnosti na:

- **kritická** – velké ohrožení, jehož následky mohou vyústit v bankrot firmy;
- **důležitá** – ohrožení, která nemají za následek bankrot, ale dopad je závažný, což znamená, že si společnost bude muset vypůjčit finanční prostředky od cizích zdrojů;
- **běžná** – hrozby, které společnost dokáže pokrýt stávajícími finančními prostředky (aktivy) bez ohrožení budoucího vývoje.

V závislosti na rozdělení rizik podle významnosti vyvstávají také otázky, která rizika se řídit vyplatí a která ne. Management rizika by si měl díky správně vytyčeným cílům na tyto otázky odpovědět a zajistit, aby řízení rizik bylo koordinované. Mezi hlavní cíle můžeme zařadit:

- minimalizaci nákladů spojených s řízením rizik;
- ochranu zaměstnanců;
- dodržování zákonů a smluv;
- předcházení a odstraňování problémů při chodu společnosti;

- zmírňování rizik (interních i externích).

Všechny tyto cíle vedou k efektivnímu chodu společnosti, která má provázané procesy, stabilní růst a monitoruje veškeré významné hrozby. Je ale zřejmé, že na prvním místě je tvorba zisků a maximální hodnota podniku, a proto je stěžejní pro management rizik rozhodování v oblasti důležitosti jednotlivých hrozeb pro společnost a jejich následné vyhodnocení, a to s co možná nejmenšími náklady. Nalézt rovnováhu v tak složitém systému je často obtížné, a proto je řízení rizik přisuzována stále větší důležitost, neboť správně nastavené cíle mohou významně snížit ztráty spojené s riziky a zároveň nemusí zatěžovat aktiva firmy více, než je nezbytně nutné. (Smejkal & Rais, 2013, stránky 94-95; Moravec, 2008, stránky 16-17)

1.2.3 Proces řízení podnikatelských rizik

Management podnikatelských rizik můžeme rozdělit do několika kroků, které postupně vedou ke snížení rizika. Pro skutečný účinek jednotlivých kroků musí společnost disponovat:

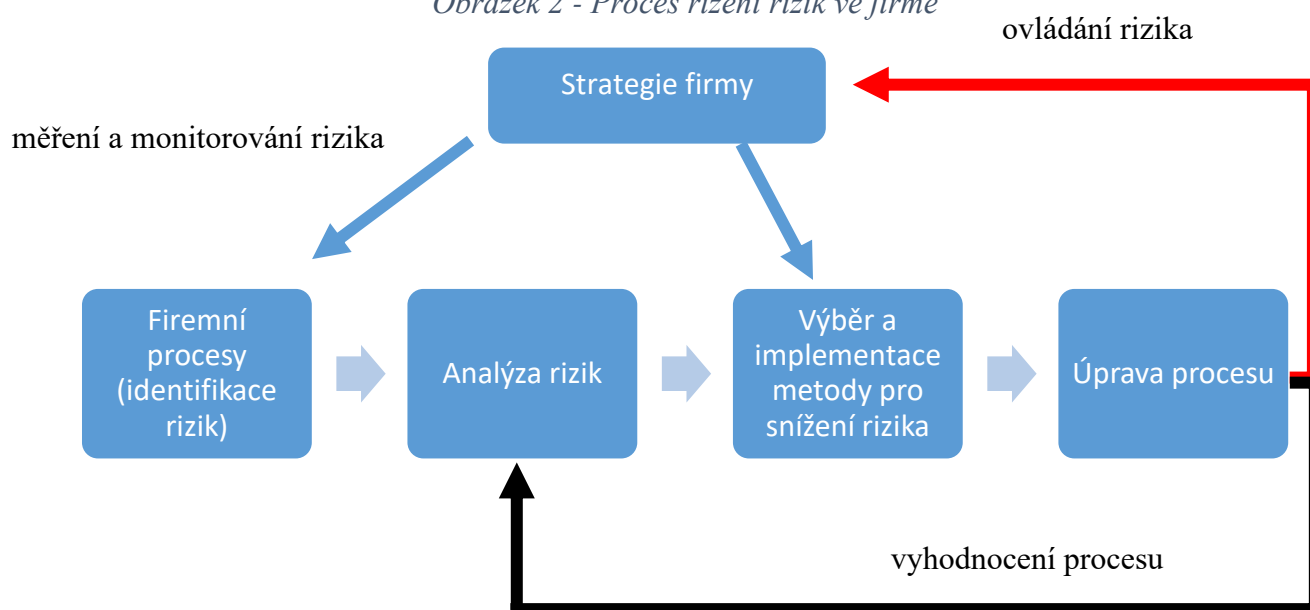
- jasně definovanou strategií;
- komplexním procesem řízení rizik s dostatečným informačním systémem;
- schopným vedením managementu, které má dostatečný vliv na celou společnost;
- fungující interní kulturou, která se může dále rozvíjet a inovovat.

Pokud společnost tyto podmínky splňuje, můžeme hovořit o vysoké pravděpodobnosti, že celý systém je opřený o kvalitní základy a dá se předpokládat, že jednotlivé kroky budou přínosem. Postup je poté následovný:

1. Identifikovat riziko (závislé na firemních procesech).
2. Analyzovat riziko (monitorování, měření, vyhodnocení a určení cílů).
3. Vybrat a implementovat nejvhodnější metody pro snížení rizik.
4. Vyhodnotit zvolené rizikové strategie v praxi.

Celý systém do značné míry funguje na principu zpětné vazby, data přímo z provozu jsou velice cenná pro další opatření (viz. obrázek 2).

Obrázek 2 - Proces řízení rizik ve firmě



Zdroj: (Tichý, 2006, stránky 92-94; Smejkal & Rais, 2003), vlastní zpracování

1.2.3.1 Identifikace rizika

Na začátku celého procesu je nutné rozpoznat a klasifikovat jednotlivé hrozby a rizika. Jedná se o velice náročný úkol a samotná identifikace rizik je považována za nejdůležitější krok z celého procesu řízení rizik. Důvodem je, že veškeré další procesy na tento krok navazují, a proto veškerá další opatření jsou závislá na správnosti těchto vstupních dat získaných identifikací rizik. Chyby jsou v tomto případě často fatální, protože chybná rozhodnutí mají velký vliv na finanční rozhodnutí a hodnotu samotné společnosti. Je také zřejmé, že pouze na rizika, kterých si je firma vědoma, může reagovat sestavením opatření, která v budoucnu riziko zmírní nebo zcela eliminují. V návaznosti na tyto skutečnosti se jedná o nejvíce časově náročnou etapu celého managementu rizik.

Cílem je rozpoznat a analyzovat rizikové faktory, které mají vliv na chod celé společnosti. Důležitou roli hraje zkušenost a systematickosti managementu rizik. Zpočátku je důležité si odpovědět na otázky: „kdy, jak, kde a proč by mohla rizika ovlivnit správný chod firmy“.

Nástroje identifikace rizik

Jedná se o způsoby, jakými lze analýzu rizik provádět. Je žádoucí nezávislost na jednom nástroji z důvodu různorodosti vstupů. Pro identifikaci rizik se nejčastěji používají tyto nástroje:

- check listy (kontrolní seznamy) – přehled rizikových faktorů;
- pohovory se specialisty a experty;
- nástroje strategické analýzy (SWOT) – identifikace silných a slabých stránek;
- kognitivní myšlenkové mapy – grafické zobrazení faktorů rizika;
- controlling – zpětná vazba a zkušenosti;
- statistické charakteristiky (směrodatná odchylka, rozptyl).

Výsledky identifikace rizika

Jednotlivé faktory jsou charakterizovány, rozděleny a podle metod analýzy rizik hodnoceny až v dalším kroku. Výstupem identifikace je maximální počet rizikových faktorů, které společnost ovlivňují a jejich možná klasifikace. Společnosti samy si dělí rizikové faktory podle jimi zvolených parametrů v závislosti na tom, co samy považují za největší hrozbu. Zde je příklad možného rozdělení rizika.

- **Pojistitelné a nepojistitelné**, které určuje, proti kterým rizikům se může společnost ochránit předáním odpovědnosti třetí osobě. Toto rozdělení bývá často významným ukazatelem z důvodu finanční stability, kdy veškeré nezajištěné hrozby jsou nežádoucí.
- **Jedinečná a systematická**, kdy společnosti monitorují jen určitou část spektra rizik. V případě jedinečných pouze ta, která se týkají společnosti jako samostatné jednotky.
- **Vnitřní a vnější**, které se dělí podle místa vzniku hrozby. Pro některé společnosti je důležité se zaměřit konkrétně na rizika způsobená externími nebo interními vlivy, která jsou poté pro další kroky řízení rizik hlavním předmětem analýzy a závisí na nich tvorba strategie. (Hnilica & Fotr, 2009, stránky 29-31; Fotr, 2003)

1.2.3.2 Analýza rizik

V návaznosti na identifikaci, kdy jsou již jednotlivé zdroje a faktory nebezpečí známé, je nutné zamyslet se nad jejich významem a dopadem pro společnost. Nastává analýza hrozeb a jejich třídění. Pro společnosti vyvstávají následující otázky:

- Jaká rizika mohou skutečně nastat?
- Jaká je pravděpodobnost, že nastanou?
- Jaký bude dopad jednotlivých rizik?

Když management dokáže na tyto otázky odpovědět, získá přehled, který pomáhá se zaměřit na skutečné hrozby. Tento užší výběr musí být ovšem nějakým způsobem dále diverzifikován a hodnocen. Důležité je posoudit přijatelnost, popřípadě nepřijatelnost rizik v závislosti na dalších krocích. Tato specifika jsou opět individuální a zaleží na posouzení samotného managementu. Výsledky se nejvíce odvíjí od zájmů organizace. Vybraná rizika je ovšem nutné nějakým způsobem i nadále diverzifikovat. Pro tyto potřeby jsou uváděny metody hodnocení rizik, které je rozdělují do dvou skupin podle způsobu, kterým rizika rozlišují.

Metody hodnocení rizik

Jedná se o způsoby vyjádření veličin, se kterými se při analýze rizik pracuje. Je zřejmé, že na společnost působí velké množství negativních vlivů, kterým ovšem zodpovědný výkonný orgán musí přiřadit váhu. Jde tedy o samotné stanovení závažnosti (váhy) konkrétních rizik. Tyto váhy jsou nejčastěji odhadovány nebo vypočítány na základě pravděpodobnosti výskytu či velikosti dopadu hrozeb. Setkáváme se buď s kvalitativními nebo kvantitativními metodami případně jejich kombinací.

1. Kvalitativní metody

Při použití této metody jsou rizika vyjádřena určitým rozsahem. Míra váhy rizika může být stanovena různě. Nejčastěji se jedná o:

- bodové hodnocení – váha rizika je hodnocena pomocí bodové stupnice např. 1-10;
- pravděpodobnostní – váha rizika je znázorněna pomocí pravděpodobnosti např. $\langle 0;1 \rangle$;
- slovní – hodnocení rizika je vystiženo slovně např. malé, střední, velké.

Každé hodnocení je opřeno o kvalifikovaný odhad, který je často subjektivní. Z tohoto důvodu se jedná o jednoduchou i rychlou, ale nepřesnější metodu. Subjektivní názor je často otázkou zkušenosti, a proto se účinnost tohoto typu hodnocení do značné míry odvíjí od znalostí managementu společnosti. Zároveň nastavení stupnic je individuální záležitostí a do značné míry dává volnost pro přesné nastavení dle potřeb. Obecně jsou tyto metody doporučeny pro rychlou analýzu, kde není potřeba matematická přesnost výsledků, ale spíše obecný přehled. Podle Koreckého metody dokážou společnosti analyzovat pouze základní příčiny, samotné riziko a účinek – popisuje je jako: Metody pro základní popis rizika.

2. Kvantitativní metody

Tyto metody jsou podloženy matematickými výpočty rizika podle frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Nejčastěji jsou vyjadřovány finančními termíny a měnami (mil. Kč). Jedná se o přesnější metody díky vazbě na matematické výpočty, avšak více časově a kapacitně náročné. Využívají se především pro finanční analýzy a složité soustavy, při kterých je nutné přesných výstupů. Důležitým vstupem je dostatečně detailní digitální model celého subjektu, na kterém je pomocí speciálního softwaru možné provádět simulace nebo matematické výpočty. Model musí splňovat matematicko-logická kritéria celého systému, jinak by byly výsledky nepoužitelné a z tohoto důvodu se jedná o velice nákladné opatření. Při zvolení těchto metod musí být společnost přesvědčena o jejich využitelnosti a celkové návratnosti počáteční investice do systému, který často klade vysoké nároky nejen na implementaci, ale i na provoz. Odborníci kvantitativní metody dále dělí na:

- **Statistické a simulační metody** – pro analýzu využívají pravděpodobnostní výpočty:
 - simulace Monte Carlo;
 - Markovova analýza;
 - metoda PETR;
 - Bayesovská statistika a Bayesovy sítě.
- **Analýza pomocí scénářů a diagramů** – využívá grafických metod v podobě schémat:
 - analýza scénářů;
 - analýza stromu poruchových stavů;
 - analýza stromu událostí;

- analýza vztahu příčina – následek;
- analýza typu motýlek.
- **Analýzy pro podporu rozhodování** – založené na vyhodnocování scénářů:
 - analýza rozhodovacího stromu;
 - analýza nákladů a přínosů;
 - analýza multikriteriálního rozhodování.

Shrnutí kvalitativních a kvantitativních metod

Tabulka 1 - Shrnutí kvalitativních a kvantitativních metod

Charakteristika	Scénáře	
	Kvalitativní metody	Kvantitativní metody
Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none"> ● reagují na makroekonomické a globální změny ● dlouhodobější význam (horizont 5 a více let) 	<ul style="list-style-type: none"> ● zaměřuje se na konkrétní rizika a hrozby ● krátkodobější povaha plánů (závislé na riziku)
Proces tvorby scénářů	<ul style="list-style-type: none"> ● kladen důraz na divergentní smýšlení a širokou škálu možností ● využívání externích zdrojů (odborníci, konzultanti) 	<ul style="list-style-type: none"> ● matematicko-analytické metody závislé na datech ● hlavní využití interních specialistů (zkušenosti z provozu společnosti)
Hlavní využití scénářů	<ul style="list-style-type: none"> ● tvorba nových strategií ● přispívání ke sdílenému vědomí budoucího vývoje a potřebných změn 	<ul style="list-style-type: none"> ● určení dopadu rizikových rozhodnutí (scénář, hodnocení a výběr opatření)

Zdroj: (Smejkal & Rais, 2013; Korecký & Trkovský, 2011; Hnilica & Fotr, 2009)

1.2.3.3 Příprava a realizace opatření pro snížení rizik

Po identifikaci a analýze nastává krok samotné implementace příslušných opatření. Tomuto nelehkému úkolu se ovšem nevyhnou náležitě přípravy. Podle Fotra & Hnilici (2009) můžeme výsledky rozdělit na rizika přijatelná a nepřijatelná, která se odvíjí od rizikové

kapacity společnosti. Za rizikovou kapacitu považujeme nejvyšší finanční ztrátu, kterou je schopna firma přežít (neovlivní existenci firmy). Kapacita závisí na celkovém kapitálu firmy, podílu vlastního a celkového kapitálu a schopnosti společnosti získat pomocné zdroje financování. Přijatelné nebo také tolerovatelné riziko představuje nebezpečí takové ztráty, kterou je společnost ochotna přijmout. Rozhodování je v tomto případě velice složité. Smejkal & Rais (2013) poukazují na to, jak je v této části řízení rizika důležité si uvědomit, kterým rizikům se můžeme vyhnout, která můžeme redukovat, přesunout, nebo zadržet. Publikují tabulku, podle které je zřejmé, jak by se měla firma v konkrétní situaci zachovat.

Tabulka 2 - Doporučené metody pro obecné řízení podnikatelských rizik

	vysoká pravděpodobnost	nízká pravděpodobnost
vysoký dopad	redukce rizika nebo úplné vyhnutí	pojištění
nízký dopad	retence a redukce	retence

Zdroj: (Smejkal & Rais, 2013), vlastní zpracování

V případě rizik s velkým dopadem a velkou pravděpodobností vzniku je žádoucí se rizik vyvarovat, pokud to není možné, tak je minimálně zredukovat. V případě pravděpodobných rizik s nízkým dopadem je na uvážení společnosti, jestli k redukcí přistoupí, nebo budou známa rizika přehlížet, protože jejich vliv je zanedbatelný. Pro rizika s velkým dopadem, ale malou pravděpodobností, je vhodné pojištění. V případě hrozeb s malou pravděpodobností i malým dopadem nemusí firma zasahovat nijak.

V závislosti na tomto rozdělení odborníci uvádějí mnoho způsobů snižování podnikatelského rizika. Jako hlavní rozdělení ovšem můžeme použít základní přístupy, kterými jsou:

1. Ofenzivní řízení firmy

Aktivní způsob snižování rizika. Jsou to opatření, která patří k nejlepším preventivním způsobům obrany před podnikatelskými riziky. Jedná se o eliminaci rizikových událostí nebo zdrojů rizika obecně, kdy se snižuje pravděpodobnost jejich výskytu. Nutností je přesná identifikace, kterou firma podpoří správnými metodami řízení rizik. Podmínky:

- vhodná rozvojová strategie firmy včetně implementace;
- preferovaný rozvoj silných stránek společnosti;

- flexibilita v závislosti na změnách trhu.

2. Retence rizik

Ignorování rizika, kdy společnost proti snížení rizika nepodniká žádné kroky ani opatření. Jedná se v mnoha případech o nejlepší metodu řízení. Důvodů může být několik. Je ovšem důležité si uvědomit, jestli tak firma činí vědomě, nebo nevědomě. V případě, kdy je riziko sledované a management se rozhodne z důvodu nízkého nebezpečí nebo malé pravděpodobnosti nezasáhnout, jedná se o úmyslný jev, a tedy vědomou a dobrovolnou retenci. K nedobrovolné retenci dochází tehdy, pokud jsou rizika nevědomě zadržena nebo když nelze nijak proti riziku zasáhnout.

3. Redukce rizika

Můžeme rozdělit podle přístupu na ofenzivní a defenzivní. Obecně můžeme říct, že redukce rizika nastává v případě, že si je společnost jeho existence vědoma a podnikla nějaká z možných opatření, která vedou k vědomému řízení.

- *Snižování příčin vzniku rizika – ofenzivní opatření.* Patří sem metody, které preventivně zamezují nebo zmírňují výskyt rizik a hrozeb. Nevýhodou je nutnost možnosti působení na vznik rizika.
- *Snižování negativních důsledků rizik – defenzivní opatření.* Metody zaměřené na snížení nepříznivých dopadů rizika. V případě, že negativní vliv nastane, jsou jeho následky předem ošetřeny a urychlují tak regeneraci zasažených aktiv. Někdy také o těchto metodách můžeme mluvit jako o ex-post opatřeních. Mezi tyto metody řadíme diverzifikaci a pojištění. (Řehák, 2015, stránky 90-93)

4. Transfer rizika

Je jedním z charakteristických defenzivních přístupů, kdy se riziko přesouvá na jiný subjekt, který je ekonomicky silnější než společnost, která riziko přesouvá. Je tedy zřejmé, že se zaměřuje pouze na zmírnění případných dopadů. Mezi způsoby přesunu rizika řadíme:

- dlouhodobé kupní smlouvy s předem stanovenými pevnými cenami;
- obecné smlouvy s předem stanovenými podmínkami, které zamezují rizikovému faktoru obchodu;
- přesun problému na spolupracující firmu;

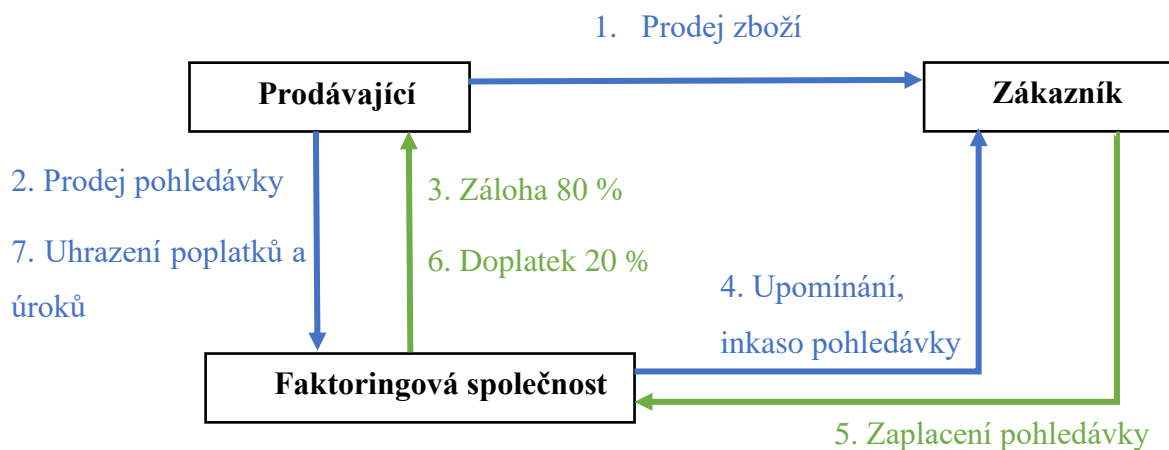
- termínované obchody;
- leasing;
- odkup pohledávek – faktoring a forfaiting;
- akreditiv, inkaso, bankovní záruka;
- pojištění.

5. Faktoring

V praktické části této práce bude faktoring zmíněn jako jeden z důležitých způsobů zajištění, které společnost Feron, a.s. využívá ke snížení rizika splatnosti pohledávek. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl blíže specifikovat tento způsob financování. V případě vzniku pohledávky, která má nastavenou konkrétní splatnost (30, 60, 90 a 120 dní), může firma prodat pohledávku tzv. faktorovi. Faktor pohledávku splatí společnosti bez prodlení a sám čeká smluvně stanovenou dobu, kterou má zákazník na splacení svého závazku. Služba je poskytována za stanovené úroky a poplatků, které bývají často procentuální částí objemu obchodu. Faktoring můžeme rozdělit na:

- *regresní* – v případě, že zákazník nesplatí svůj závazek faktoringové společnosti, má faktor právo vymáhat plnění po prodávajícím. V případě regresního faktoringu riziko nesplacení pohledávky není eliminováno a jedinou výhodou je téměř okamžité zpeněžení pohledávky;
- *bezregresní* – zpětné vymáhání po dodavateli není možné, a proto riziko nesplacení pohledávky zaniká.

Obrázek 3 - Základní vztahy faktoringu



Zdroj: (Vlasák, 2015), vlastní zpracování

Mezi hlavní výhody faktoringu vedle snížení rizika u bezregresního faktoringu patří především urychlení inkasa, zlepšení cash flow, možnost připustit delší dobu splatnosti zákazníkům a snížení nákladů. (Vlasák, 2015, stránky 108-112; Smejkal & Rais, 2003)

6. Bankovní záruka

Tento způsob ošetření pohledávek a rizik s ním spojených je také ve společnosti Feron, a.s. hojně využíván. Považuje se za nejbezpečnější opatření, kterým je možné pohledávky zajistit. V takovém případě se banka zaručí za svého klienta, že v případě, kdy budou splněny konkrétní podmínky stanovené v záruční listině, vyplatí místo něj příslušnou sumu. Přesnou definici uvádí §2029 nového občanského zákoníku pod pojmem finanční záruky:

„Finanční záruka vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině. Je-li výstavcem banka, zahraniční banka nebo spořitelni a úvěrní družstvo, jedná se o bankovní záruku.“ (Občanský zákoník, §2029)

Záruční listina musí mít vždy písemnou formu, ale není považována za cenný papír a z tohoto důvodu s dokumentem není možné obchodovat. Tato listina je vystavena jako neodvolatelná, tedy bez souhlasu příjemce ji není možné změnit nebo zrušit. Každá bankovní záruka musí obsahovat několik náležitostí, aby mohla být považována za platnou. Patří sem:

- příjemce bankovní záruky;
- beneficiant (název/jméno);
- adresy a identifikační čísla;
- příslušná smlouva nebo zavádějící podmínky;
- ručitel (výstavce záruky);
- výše maximální zaručené částky společně s měnou;
- lhůta platnosti;
- podmínky pro uplatnění.

Takto specifikovaná bankovní záruka má právní hodnotu a umožňuje společnosti pohledávky považovat za velice bezpečně ošetřené. V případě společnosti Feron, a.s. je při bankovní záruce považováno 100 % pohledávky za zajištěné. (Čermáková, 2002, str. 11)

7. Pojištění

Je posledním z nejfrekventovaněji používaných zabezpečení pohledávek společnosti Feron, a.s.. Patří k nejstarším možným způsobům přenosu rizika. Principem je předcházení velké ztráty nebo škody jistou malou ztrátou, kterou představuje pojistné. V případě, že dojde k negativnímu vlivu, který naplní smluvní podmínky pojistky, pojišťovna kryje škody místo společnosti. Výše krytí je dána smluvně. Často ovšem nebývá krytí stoprocentní a zbylá část, kterou musí společnost sama uhradit, se nazývá spoluúčast. Ta je opět závislá na smlouvě, respektive na procentech krytí. Společnost Feron, a.s. má v případě pojištění nastavenou spoluúčast 10 %, respektive 90 % pohledávky bývá zajištěno. Liší se pouze poplatky jednotlivých pojišťoven v závislosti na objemu pohledávek, které zajišťují.

Hlavní výhodou pojištění pohledávek je lepší dostupnost finančních prostředků, což je způsobeno snížením rizika, že pohledávka nebude splacena. Pojišťovny jsou považovány za ekonomicky silné subjekty s diverzifikovaným portfoliem, který umožňuje finanční stabilitu. Proto riziko nesplacení pohledávky, nebo alespoň smluvně dané částky, je velice malé.

Mezi hlavními nevýhodami je samozřejmě nutné zmínit pravidelné poplatky a snahu pojišťoven o nastavení pojistných podmínek tak, aby v případě naplnění negativního scénáře bylo pojistné plnění omezeno nebo zcela vyloučeno. Příkladem takového chování jsou především události vyjmuté z pojistné smlouvy. (Šimková, 2009, stránky 51-53)

8. Diverzifikace

Odborníky označováno jako nejčastější metoda, kterou se společnosti chrání před nežádoucím vlivem rizik. Nejčastěji se používá v oblasti investičních strategií. Hlavní myšlenkou této metody je rozložit riziko na co největší základnu, která disponuje finanční stabilitou. Z tohoto důvodu se metoda opírá o všechny procesy společnosti. V první řadě je důležitá správně zvolená forma podnikání. Tyto formy mohou být následující:

- fyzická osoba;
- veřejná obchodní společnost;
- komanditní společnost;
- společnost s ručením omezeným (s.r.o.);
- akciová společnost (a.s.).

Nejčastější způsob diverzifikace bývá rozšiřování výrobního programu, kdy je nutné, aby společnost disponovala dostatečným počtem různorodých produktů, které jsou vzájemně nezávislé. Může se tak stát **vertikálně**, nebo **horizontálně**. V případě vertikální diverzifikace se určitou část procesu společnost rozhodne místo externího vstupu nahradit vlastním. V praxi to znamená, že si společnost komponenty, které kupuje od cizí firmy, začne vyrábět sama (ve výrobě), nebo prodej hotového výrobku uskuteční bez pomoci obchodních řetězců (v obchodu). Horizontální diverzifikace znamená rozšiřování výroby o nové produkty, které doplňují původní strategii a v případě nepříznivých okolností (např. špatného prodeje), které ovlivní jiný produkt, nejsou následky tak fatální. Obě tyto metody jsou hojně využívány pro snížení tržních rizik a celkovou stabilitu firmy. Společnosti mají také možnost provést tzv. **příbuznou diverzifikaci**, díky které využijí své vědomosti a zkušenosti v příbuzném oboru. Tuto možnost společnost Ferona, a.s. využila, jak bude popsáno v dalších kapitolách. Opakem toho je samozřejmě **diverzifikace nepříbuzná**, kdy společnost expanduje na zcela odlišný trh. V takovém případě se jedná o ochranu před riziky, která hrozí pro odvětví mateřské společnosti.

Hojně využívaným nástrojem, který bude blíže popsán v praktické části, je diverzifikace v oblasti **dodavatelů** a **odběratelů**. Ta úzce souvisí s celým systémem, který dále popisují. V takovém případě je snaha o nezávislost na konkrétním dodavateli nebo odběrateli, a to nejen pro společnost samotnou, ale tato diverzifikace je sledována také u zákazníků (odběratelů), u kterých ovlivňuje budoucí platební schopnost, která je spojena s rizikem nesplacení závazků vůči společnosti Ferona, a.s..

9. Vyhnutí se riziku

Další z metod, kterou může management rizik zvolit. Principem je vyhnutí se rizikové aktivitě. Často se ovšem jedná o nesprávnou metodu, která má často více negativních vlivů než těch pozitivních. Riziko je velmi často spojeno s příležitostmi a žádoucí aktivitou, která generuje společnosti zisk. V případě pasivního přístupu hrozí, že firma nebude schopna generovat dostatečný zisk a zanikne. Využití této metody se doporučuje pouze v případech, kdy pravděpodobnost neúspěchu je velmi vysoká. Příkladem může být zamítnutí nedostatečně propracované investice nebo ukončení obchodní činnosti s příliš rizikovým zákazníkem. Systém popsáný v dalších kapitolách a útvar řízení rizik společnosti obecně k takovým

krokům přistupuje výjimečně, když už není jiná možnost nápravy. (Smejkal & Rais, 2013, stránky 133-134)

1.2.3.4 Implementace opatření

Posledním krokem, který je nutné udělat, je implementovat opatření, která byla vybrána pro řízení konkrétních rizik. Vzhledem k složitosti a celkové provázanosti je důležité se při implementaci soustředit na správný postup. Je naprosto zřejmé, že tak jako ve všem, je i při řízení rizik velký rozdíl mezi teorií a praxí. Je kladen důraz na změnu myšlení a tradic, které mohou být překážkou inovací. Obecně můžeme říci, že je důležité ve společnosti vymýtit rezistenci ke změnám, protože změna je klíčem každé implementace. Při celkovém pohledu na analýzu rizik je patrné, že majoritní podíl na úspěchu opatření mají zkušenosti managementu, neboť výsledky jsou závislé na jejich rozhodnutích. Měl by být kladen důraz na vzdělávání a výcvik manažerů. Z pohledu procesu je nutné vytvořit realizační tým, který disponuje rizikovým analytikem. Je tedy důležité, aby tento tým implementaci neustále sledoval a průběžně vyhodnocoval, do jaké míry opatření naplňují očekávání. Proto je nutná podpora vedení, která by měla spolupracovat a umožnit tak celkovou provázanost systému.

Implementaci lze provádět za pomoci externích konzultantů, nebo vlastní silou. V případě, že se společnost rozhodne spoléhat na vlastní zdroje, může k tomuto účelu zvolit **centralizovaný** nebo **decentralizovaný** přístup. Rozdílem je počet orgánů zajišťující vlastní implementaci. V případě centralizované strategie existuje pouze jediné místo, které je zdrojem veškerých změn. Obě metody mají své výhody a nevýhody a vyhovující volba záleží na parametrech společnosti. Často se v praxi setkáváme s využitím externích zdrojů, které se na riziko specializují. Při využití této možnosti je důležité naplno využít potenciálu této volby. Jedna z částí této práce se zabývá optimalizací externích zdrojů, za které společnost utrací nemalé náklady. Pro rozhodování, zda je lepší zvolit cizí zdroje, je důležité spočítat, jestli náklady vynaložené za poskytování těchto služeb nejsou příliš vysoké. (Hnilica & Fotr, 2009, stránky 236-243)

1.3 Finanční riziko

Problematika rizika spojeného s financemi a finančním rozhodováním je pro tuto práci vůbec nejdůležitější. Celý hodnotící systém je zaměřen na rizika spojená s pohledávkami a

jejich zajištěním. Samotná praktická část poté bude zaměřena na rozšíření celého systému o parametry týkající se likvidního rizika, které systém prozatím postrádá. Z tohoto důvodu je nutné přiblížit problematiku managementu finančních rizik.

Finanční rizika lze zjednodušeně označit za ty, která ovlivňují finanční zdroje společnosti (aktiva a pasiva). Další častou definicí bývá, že jejich negativní vliv má za následek finanční ztrátu. Jak již bylo zmíněno při celkové klasifikaci managementu rizik, podle Vlachého (2006), rozdělujeme finanční rizika do tří hlavních skupin.

- tržní riziko;
- kreditní riziko;
- likvidní riziko. (Vlachý J. , 2006)

1.3.1 Tržní riziko

Tato skupina se označuje jako pravděpodobnost změny (hodnoty) podniku změnou tržní hodnoty rizikového faktoru. Můžeme ho dále rozdělit na:

- akciové riziko;
- komoditní riziko;
- měnové riziko;
- úrokové riziko;
- odvozené tržní riziko.

Z definice vyplývá, že tržní riziko úzce souvisí s tržní cenou, která má kolísavý charakter. Proto je hlavním parametrem volatilita, která určuje proměnlivost výnosů závislých na faktoru rizika. Riziko samotné se nejčastěji vyjadřuje pomocí směrodatné odchylky za pomoci transformační funkce.

1.3.2 Kreditní riziko

Nejdůležitější skupinou pro celý popisovaný systém je právě kreditní riziko, které je definováno jako pravděpodobnost změny hodnoty podniku způsobené tím, že protistrana nesplní svůj závazek. Protistranu zde může tvořit jakýkoli subjekt. Je zřejmé, že tato rizika souvisí s jednáním subjektů, které mají se společností nejčastěji obchodní vztah. Při jakémkoli obchodu vzniká riziko, že protistrana nedodrží smlouvené podmínky.

Vypovídajícím aspektem je tzv. **bonita** (schopnost platit závazky), od které se odvíjí celý systém řízení těchto rizik. Obchod je definován třemi časovými mezníky. Jedná se o čas uzavření obchodu, vlastní plnění a plnění protistrany. Vznik rizika je spojený se vznikem prodlevy u jakéhokoli z možných údajů, nejčastěji ovšem u plnění protistrany. Management rizik by měl tyto časy sledovat a pomocí ukazatelů predikovat vývoj a chování protistrany, které je pro zisk stěžejní. Kreditní rizika můžeme dále dělit na:

- úvěrové riziko;
- riziko vypořádání;
- riziko ztráty obchodu.

1.3.3 Likvidní riziko

Definované jako pravděpodobnost změny hodnoty podniku, která nastává v důsledku nemožnosti uskutečnit očekávanou transakci v daném čase. Optimalizační část diplomové práce se bude nejvíce zaměřovat právě na tuto skupinu rizik, která v systému hodnocení rizik prozatím chybí. Tato rizika se vyznačují tím, že s ostatními finančními a provozními riziky úzce souvisí, což je také jeden z důvodů, proč by v hodnocení zákazníků neměla chybět. Nástrojem pro analýzu jsou nejčastěji poměrové ukazatele. Obecně hodnocení likvidního rizika doplňuje bonitu protistrany a umožňuje tak lépe predikovat vývoj obchodů. Likvidní rizika můžeme dělit na:

- rizika likvidity trhu;
- rizika financování.

1.3.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy

V této kapitole diplomové práce se zaměřím na vybrané ukazatele, které použiji v optimalizační části. Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používanou metodou finanční analýzy. Důvodem je přístupnost vstupních dat, která nalezneme v základních účetních výkazech jednotlivých společností. Jedná se o tyto dokumenty:

- rozvaha;
- výkaz zisků a ztrát;
- příloha k účetní závěrce;
- cash flow (přehled o peněžních tocích).

Za pomoci konkrétních ukazatelů můžeme dostat základní přehled o finančním zdraví firmy při využití ze zákona veřejně dostupných informací, které společnosti mají povinnost zveřejňovat. Další nespornou výhodou je možnost sestavení trendu v hospodaření, který vypovídá, jakým způsobem se bude chovat společnost v případě, že nenastane radikální změna. Tato skutečnost je hojně využívána právě pro hodnocení obchodních partnerů. Důležité také je, že ukazatele umožňují srovnání jednotlivých firem nezávisle na jejich velikosti nebo zaměření. Obecně platí, že poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo více účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo jejich skupině. V praktické části jsem se rozhodl využít dvou konkrétních poměrových ukazatelů pro hodnocení rizikovosti zákazníků společnosti Feron, a.s.. Jedná se o ukazatele:

- celkové zadluženosti;
- pohotové likvidity.

Tyto ukazatele budou doplněny o ukazatel, který nelze řadit mezi poměrové. Jedná se o čistý pracovní kapitál (ČPK), který spadá do skupiny rozdílových ukazatelů, i když úzce souvisí s likviditou.

1.3.4.1 Ukazatel celkové zadluženosti

V případě, že podnik používá pro financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, hovoříme o zadluženosti. V praxi ovšem nejsou případy, kdy by velké podniky fungovaly bez využití cizího kapitálu. Neměly by ovšem překročit určitou mez. Poměrový ukazatel zadluženosti proto vypovídá o finanční stabilitě firmy a o poměru cizího kapitálu a celkových aktiv. Ze zákona je dána maximální výše zadlužení, které podnik nesmí dosáhnout, avšak z pohledu věřitele je nutné obchodní partnery sledovat. Pro hodnocení rizikovosti neuvažujeme skutečnost, že určitá část cizího kapitálu v celkovém objemu aktiv je žádoucím jevem, ale je nutné monitorovat, zda zadluženost nepřesáhne věřitelem stanovenou hranici. Obecně platí, že čím větší je zadlužení, tím rizikovější je zákazník, a proto je nastavení hranice individuální záležitostí, ale monitoring a povědomí o zadluženosti odběratelů nebo dodavatelů je dnes součástí managementu rizika mnoha firem.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

(Růčková, 2008, str. 58; Holečková, 2009)

1.3.4.2 Ukazatel pohotové likvidity

Obecný pojem likvidita značí schopnost společnosti rychle a efektivně transformovat konkrétní část majetku na peněžní prostředky. Nedostatek likvidity má za následek nedostatečnou flexibilitu podniku, kdy se pro využití náhlých příležitostí musí vynaložit určité finanční prostředky. Dalším možným dopadem je neschopnost plnit své závazky v důsledku nějakých neočekávaných finančních problémů. Právě propojení likvidity a solventnosti bude stěžejní pro návrhovou část, protože souvisí s rizikem zákazníka a jeho finančním zdravím. Ukazatele likvidity často bývají součástí výročních zpráv a společnosti si tato čísla hlídají. Likviditu odborníci dělí do tří úrovní na běžnou, pohotovou a okamžitou. Označení pohotová likvidita užíváme v případě tzv. likvidity druhého stupně, kdy se od oběžných aktiv v čitateli odečítají zásoby. Výsledkem je schopnost firmy vyrovnávat se závazky bez nutnosti prodeje právě zmíněných zásob. V praxi je tato situace nejčastějším úkazem, neboť firmy do svých zásob zasahují pouze v krajních případech.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ideálním výsledkem pro pohotovou likviditu je hodnota 1. V takovém případě se podnik dokáže vyrovnat se svými závazky a je nejvíce efektivní z hlediska vlastního provozu. Z pohledu věřitele je ovšem jakákoli hodnota větší nebo rovna 1 pozitivní, i když příliš velká hodnota (+1,5) značí, že zbytečně mnoho oběžných aktiv je vázáno formou pohotových prostředků. (Růčková, 2008, str. 50)

1.3.4.3 Ukazatel čistého pracovního kapitálu

Obecně se tento rozdílový ukazatel řadí mezi ukazatele likvidity. Čistý pracovní kapitál vypočítáme podle vzorce, který se nejvíce podobá tzv. běžné likviditě (1. stupně).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vyjadřuje tu část oběžných aktiv krátkodobého majetku, která firma financuje dlouhodobými finančními zdroji, se kterými může volně disponovat při realizaci svých cílů. Z jiného úhlu pohledu je čistý pracovní kapitál jakýsi finanční polštář, kterého může společnost využít v případě, že by musela pro chod podniku splatit všechny své krátkodobé závazky. Ideologie podléhá manažerskému a vlastnickému pohledu, kdy ze strany manažerů je snaha, aby čistý

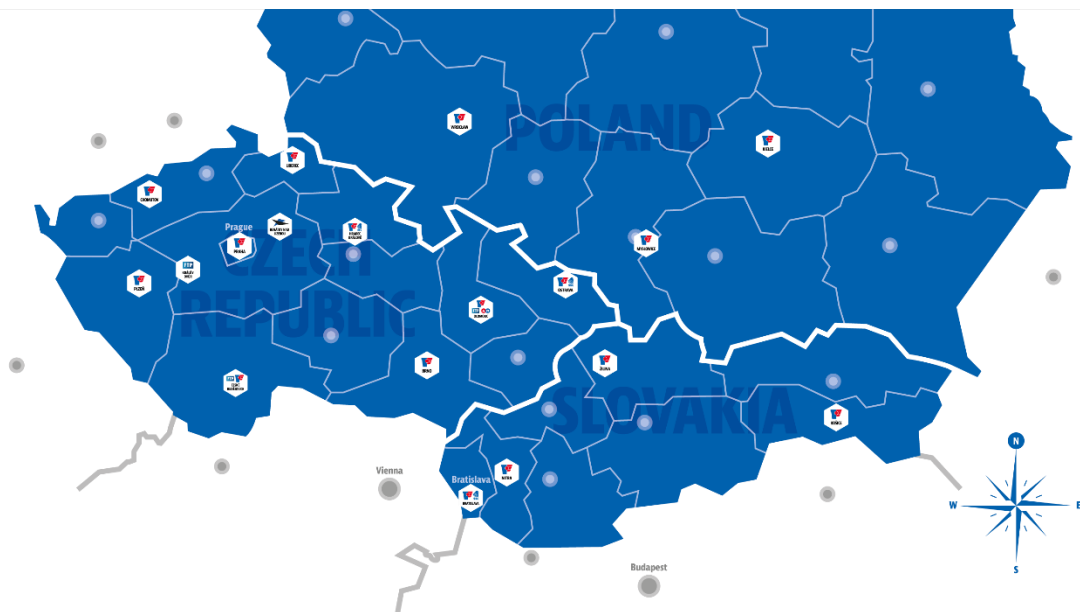
pracovní kapitál byl vysoký pro snadné realizování potřeb firmy. Naopak z pohledu vlastníka je spíše výhodné pracovní kapitál držet co nejnižší pro ekonomičnost celého chodu společnosti. Za ideální hodnoty jsou považovány nízká kladná čísla. V případě vyšších hodnot, jako v případě likvidity, je celý provoz financován z dlouhodobých zdrojů a není efektivní. Z věřitelského hlediska je opět důležitá pouze spodní hranice intervalu, kdy je žádoucí, aby čistý pracovní kapitál byl kladné číslo. Pokud je pracovní kapitál záporný, znamená to, že firma nedisponuje dostatečnými rezervami pro svůj provoz a z hlediska věřitelů nebo dodavatelů je velké riziko, že přestane plnit své závazky. (Růčková, 2008, str. 51)

2 Analýza řízení rizik – Feron, a.s.

2.1 Představení společnosti

Feron, a.s. je obchodní společnost, která se specializuje na obchod, úpravu, skladování a logistiku hutních výrobků, železných a neželezných kovů. Jedná se, až na několik výjimek, o velkoobchodní prodej na území České republiky, Slovenska a Polska se 190 ti lety tradice.

Obrázek 4 - Pobočky skupiny Feron, a.s.



Zdroj: (Feron, a.s., 2017)

Jedná se o akciovou společnost se základním kapitálem 3 mld. Kč, která se řadí mezi velké společnosti a největší železo zpracovatelskou firmu v České republice. Jediným vlastníkem je společnost IRG Steel Limited sídlící v Londýně. Firma zaměstnává okolo 1200 pracovníků a poskytuje své služby více než 20 000 zákazníkům. Takto široké portfolio zákazníků je jedním z hlavních důvodů velkého významu ochrany a řízení rizika pohledávek, které je hlavním předmětem této diplomové práce.

Mezi hlavní oblasti odbytu patří především kovovýroba (30 %), strojírenství (24 %) a stavebnictví (19 %) z celkem prodaných 1,1 mil. tun výrobků (průměr za poslední tři roky). Hlavními komoditami jsou ploché výrobky (43 %) a neušlechtilá profilovaná ocel (40 %). Součástí korporátu je také společnost Pragmet, a.s. zaměřená na automotive a společnost FTP (Feron Thermo Plastic), která se specializuje na plasty a kompozity. (Feron, a.s., 2017)

2.2 Analýza rizikovosti zákazníka – ARZ

Hlavním systémem pro analýzu rizik ve společnosti Feron, a.s. je analýza rizikovosti zákazníka (ARZ). Systém je v provozu od poloviny roku 2013 a hlavním důvodem jeho vzniku byl úmysl sjednotit hodnocení zákazníků napříč pobočkami, konkrétně mezi 9 ti obchodními jednotkami. Systém ARZ kombinuje částečně ekonomický stav, finanční stav a chování zákazníka, a to především v oblastech aktuálního rizika, splatnosti, aktuální pohledávky, průměrného prodlení a reálného zajištění. Dále zahrnuje chování prodejce (vývoj prodeje, pohledávky, prodlení atd.). Pro hlídání těchto rizikových faktorů jsou určena hlavní a vedlejší kritéria, která systém hodnotí. Nejedná se pouze o hodnocení ekonomiky zákazníka, ale o diagnostiku rizikového chování nebo nevhodného nastavení obchodních parametrů vůči zákazníkovi. Hlavní výhodou systému je, že umožňuje vyhodnotit rizikovost zákazníků i v případech, kdy mají registrováno více obchodních účtů (registrací), např. v případech, kdy zákazník obchoduje přes více poboček nebo má otevřeny účty ve více měnách na jedné nebo více pobočkách. Tyto případy jsou ošetřeny institutem tzv. společného zákazníka, kdy je rizikovost jednotlivých hodnot poté počítána pro zákaznickou firmu jako celek. Systém ale umožňuje hodnotit i rizikovost jednotlivých registrací zákazníka.

Společnosti, které nejsou společnými zákazníky, fungují jako samostatné jednotky a v systému to znamená, že daný zákazník obchoduje s jedinou pobočkou a v jedné měně.

3. ARZ2A

Obsahem jsou jak číselné (absolutní) tak relativní hodnoty. Zákazníci jsou vedeni pouze jako jednotlivé účty (neobsahuje společné zákazníky). Je tříděn podle rizikovosti od nejrizikovějších zákazníků, kteří mají nejvyšší součet relativních hodnot kritérií.

Obrázek 7 - ARZ2A

Název zákazníka	Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Využití kredit. limitu, %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu, %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Nerешení Problémů	Neobvyklá hrubá marže %	Počet zápočtů	Nízká komunikace
Zákazník 1	3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
Zákazník 2	4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0
Zákazník 3	4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	0	0	4	3,4	1	1	0	0
Zákazník 4	3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	1
Zákazník 5	3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0
Zákazník 6	3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	1
Zákazník 7	3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
Zákazník 8	3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1
Zákazník 9	3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	1
Zákazník 10	3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
Zákazník 11	3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

4. ARZ2R

Report vedený opět pouze pro prodejce. Obsahuje jen relativní hodnoty kritérií a je seřazen podle rizikovosti od nejrizikovějšího zákazníka. Stejně jako u ARZ2A neobsahuje společné účty.

Obrázek 8 – ARZ2R

Ke dni 5. 10. 202				Scoring kritérii																
Číslo zák.	Název zákazníka	Kredit zákazníka	Kód prod.	Využití kredit limitu, %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu, %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Nerешení Problémů	Neobvyklá hrubá marže %	Počet zápočtů	Nízká komunikace				
169332	Zákanik 1	4 000 000	11301	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0				
205861	Zákanik 2	3 000 000	11501	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	1				
200524	Zákanik 3	3 000 000	11301	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	1				
124400	Zákanik 4	3 500 000	11401	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0				
119549	Zákanik 5	3 000 000	11501	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1				
143630	Zákanik 6	3 000 000	11401	0	1	0	0	0	1	1	3	1,9	1	1	0	1				
199439	Zákanik 7	3 000 000	11301	0	1	0	1	0	1	0	3	2,5	1	1	0	1				
203917	Zákanik 8	3 000 000	11301	0	1	0	0	0	1	1	3	1,9	1	0	0	1				
203713	Zákanik 9	3 000 000	11301	0	0	0	1	1	1	0	3	2,9	1	0	0	1				
158316	Zákanik 10	3 600 000	11501	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	0	0	0				
202203	Zákanik 11	3 000 000	11501	0	1	1	0	0	0	0	2	1,1	1	0	0	1				

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

5. ARZ3A

Report, který je zaměřen pouze na analýzu zajištěnosti pohledávek. Jedná se o hodnoty nominální i reálné, a to v korunovém i procentuálním vyjádření.

Obrázek 9 - ARZ3A

Ke dni 05.10.2020							Kredit zákazníka	Aktuál pohledávky	Prům. prodlení	Zajištění KL nominální (Kč)	Zajištění KL nominální (%)	Zajištění KL reálné (Kč)	Zajištění KL reálné (%)
Kód regionu spol. zákazníka	Typ spol. zák.	Kód prodejce	Kód regionu	Číslo zákazníka	Název zákazníka								
IČ 111													
IČO 1		11101	111	88749	Zákazník 1	4 000 000	do 15	-0,18	5 000 000	125,00	4 500 000	112,50	
IČO 2		11101	111	92063	Zákazník 2	4 000 000	do 15	-1,61	5 000 000	125,00	4 500 000	112,50	
IČO 3		11101	111	140199	Zákazník 3	4 000 000	do 15	2,83	4 000 000	100,00	3 600 000	90,00	
IČO 4		11101	111	173945	Zákazník 4	3 500 000	do 15	15,59	1 000 000	28,57	900 000	25,71	
IČO 5		11101	111	102951	Zákazník 5	3 500 000	do 15	-2,83	2 000 000	57,14	1 800 000	51,43	
IČO 6		11101	111	113076	Zákazník 6	3 000 000	do 15	24,86	2 000 000	66,67	1 800 000	60,00	
IČO 7		11101	111	144172	Zákazník 7	3 000 000	nad 30	24,14	1 500 000	50,00	1 350 000	45,00	

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

2.3 Rozlišování zákazníků

Společnost používá pro identifikaci jednotlivých zákazníků jednoduchý systém, který se opírá o základní rozpoznávací údaje. Pomocí těchto údajů poté v systému ARZ rozlišují dílčí zákazníky a jednotlivě hodnotí jejich rizikovost. Správné rozlišení, nebo naopak sloučení jednotlivých zákazníků, je důležitou součástí fungování systému jako celku, a to především proto, že zahrnuje také údaj o tzv. kreditu zákazníka, který je primárním údajem pro hodnocení rizikovosti. Jednotlivé údaje jsou:

- IČO – identifikační číslo osoby;
- typ zákazníka – závisí na počtu registrací;
- kód prodejce, kód regionu a číslo zákazníka;
- název zákazníka;
- kredit zákazníka.

2.3.1 Identifikační číslo osoby – IČO

Jedná se o unikátní osmimístné identifikační číslo organizační složky státu, právnické osoby nebo fyzické osoby, která v České republice podniká. Tato skutečnost je upravována v §24 zákona č. 111/2009 Sb. „V tomto zákoně se rozumí identifikačním číslem osoby číselný kód označovaný zkratkou „IČO“, který slouží k jednoznačné identifikaci subjektu.“ (Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky)

2.3.2 Typ zákazníka

Tento údaj závisí na počtu registrací zákazníka. Jak již bylo řečeno, jedním z hlavních důvodů uvedení systému ARZ bylo sjednocení zákazníků napříč pobočkami, přičemž jejich rozlišení zajišťuje právě tento parametr. V systému může tento údaj nabývat tří hodnot:

1. **jediná registrace** – zákazník nemá na žádné jiné pobočce další registraci. V systému bez označení;
2. **dílčí registrace** – zákazník má v systému minimálně jednu další fakturační registraci. V systému jsou všechny tyto registrace označeny číslicí „2“;
3. **společný zákazník** – entita vytvořená pro sjednocení dílčích registrací. V systému označeno číslicí „1“.

2.3.3 Kód regionu, kód prodejce a číslo zákazníka

Pětimístné číselné označení, kde první trojčíslí je kódem regionu a poslední dvě čísla označují konkrétního prodejce. Vedoucí prodeje pro daný region je vždy označen 01, poté následují jednotliví prodejci 02, 03 atd. v závislosti na počtu prodejců pro daný region. První pozice kódu označuje pobočku, ve které se prodejce nachází. První tři čísla zastupují jednotlivé regionální pobočky. Každá pobočka má dvoumístné označení, pro označení do trojčíslí regionu se bere první číslo.

- Praha 10 – regiony 111, 113, 114, 115, 195;
- Plzeň 20 – regiony 211, 212, 295;
- České Budějovice 23 - regiony 214, 215, 296;
- Chomutov 30 - regiony 311, 312, 395;
- Liberec 40 - regiony 411, 412, 495;
- Hradec Králové 50 - regiony 511, 513, 514, 595;
- Brno 60 - regiony 612, 614, 616, 617, 695;
- Olomouc 70 - regiony 712, 713, 715, 770, 795;
- Ostrava 80 - regiony 811, 812, 814, 895;
- Ústředí 90 - region 911.



Pokud se na prostřední pozici, kód regionu, objeví číslo 9, znamená to tzv. sálový prodej. Toto označení nese prodej drobným zákazníkům (retail). Ústředí 770 je export do zahraničí. Pomocí tohoto kódu jsou jednotlivé obchodní jednotky odděleny a zákazníci jsou tedy diverzifikováni podle regionů a poboček, se kterými obchodují. Systém také přiděluje zákazníkovi unikátní interní označení. Toto číslo zákazníka se přidělí v okamžiku vytvoření jakéhokoli obchodního záznamu a může nabývat jakýchkoli hodnot.

Obrázek 10 - Kód prodejce, regionu a číslo zákazníka v ARZ

Ke dni		05.10.2020				
Kód Regionu společného zákazníka	Typ Spol zák	Kód prod.	Kód regionu	Číslo zák.	Název zákazníka	Kredit zákazníka
IČ						
111						
IČO 1		11101	111	164127	Zákazník 1	25 000 000
IČO 2		11101	111	119048	Zákazník 2	19 000 000
IČO 3		11101	111	119766	Zákazník 3	15 000 000
IČO 4		11101	111	139704	Zákazník 4	15 000 000
IČO 5		11101	111	124699	Zákazník 5	15 000 000
IČO 6		11101	111	106932	Zákazník 6	15 000 000
IČO 7		11101	111	134904	Zákazník 7	12 000 000

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

2.3.4 Název zákazníka

Je jméno nebo označení společnosti v systému. Systém nerozlišuje rozdíly mezi jednotlivými subjekty (s.r.o., a.s., apod.).

2.3.5 Kredit zákazníka

Je jedním z nejdůležitějších parametrů a základním kritériem, kterým jednotliví zákazníci disponují. Jedná se o výši fakturačního limitu přiděleného zákazníkovi, respektive maximální objem nesplacených pohledávek na zákazníka. Výši kreditu, respektive kreditního limitu nastavují prodejci ovšem jen na určitou úroveň. Veškeré změny limitu probíhají prostřednictvím formalizovaných formulářů v systému a jsou schvalovány v hierarchii managementu podle maximální hodnoty, na kterou byl kredit změněn. Pravidla pro navyšování kreditního limitu se řídí podle níže uvedené tabulky 3.

Tabulka 3 - Hierarchie a náležitosti schvalování kreditního limitu (krytý kreditní limit)

Typ pohledávky	1.	2.	2.	2.	2.	3.
Kreditní limit	Do 1 mil.	1-2 mil. Kč	2-3 mil. Kč	3-10 mil.	10-20 mil. Kč	20 mil. a více
Obchodní hodnocení	Nemusí	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Finanční hodnocení	Nemusí	Nemusí	ANO	ANO	ANO	ANO
Hodnocení platební morálky	Nemusí, ale přihlíží k uskutečněným platbám	ANO, pokud je historie	ANO, pokud je historie	ANO, pokud je historie	ANO, pokud je historie	ANO, pokud je historie
Rozhodnutí o výši kreditního limitu	Vedoucí regionálních o prodeje	Vedoucí regionálního prodeje	Vedoucí regionálního prodeje	Ředitel pobočky	Obchodní nebo finanční ředitel	Obchodní ředitel se souhlasem generálního a finančního ředitele

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

Takto nastavená pravidla platí pro krytý kreditní limit. Znamená to tedy, že maximální objem pohledávek je buď zcela, nebo alespoň do výše 50 % zabezpečen nějakým typem záruky, které společnost Feron, a.s. podporuje. V případě nekrytého kreditního limitu platí tato pravidla:

Tabulka 4 - Hierarchie a náležitosti schvalování kreditního limitu (nekrytý kreditní limit)

Kreditní limit	Do 1 mil. Kč	1-3 mil. Kč	3-5 mil. Kč	Nad 5 mil. Kč
Rozhodnutí o výši kreditního limitu	Vedoucí regionálního prodeje	Ředitel pobočky	Obchodní ředitel	Generální ředitel

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

Téměř veškeré hodnocení rizikovosti zákazníků se odvíjí od kreditu zákazníka, proto je velmi důležité, aby kredit odpovídal velikosti a objemu pohledávek. Pro společného zákazníka platí, že kredit zákazníka je společný pro jednotlivé dílčí registrace a určuje tedy maximální objem nesplacených pohledávek za zákazníka jako celek. Z tohoto důvodu by se

nastavený společný kredit neměl zásadně odlišovat od součtu jednotlivých kreditů zákazníka z důvodu nekorektnosti vypočtených hodnot části ukazatelů. V případě, že v průběhu aktuálního roku nedošlo ke schválení jakékoliv změny kreditního limitu nebo splatnosti, musí dojít k tzv. přeschválení kreditního limitu. Tímto opatřením se zajišťuje dostatečná aktualita celého kritéria.

Obrázek 11 - Kredit zákazníka v systému ARZ

Ke dni		05.10.2020				
Kód Regionu společného zákazníka	Typ Spol zák	Kód prod.	Kód regionu	Číslo zák.	Název zákazníka	Kredit zákazníka
IČ						
111						
IČO 1		11101	111	164127	Zákazník 1	25 000 000
IČO 2		11101	111	119048	Zákazník 2	19 000 000
IČO 3		11101	111	119766	Zákazník 3	15 000 000
IČO 4		11101	111	139704	Zákazník 4	15 000 000
IČO 5		11101	111	124699	Zákazník 5	15 000 000
IČO 6		11101	111	106932	Zákazník 6	15 000 000
IČO 7		11101	111	134904	Zákazník 7	12 000 000

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

2.4 Hodnocení rizikosti zákazníka

Zákazníci jsou hodnoceni podle sedmi hlavních kritérií, která mají příslušné váhy v závěrečném scoringu. Hlavní kritéria jsou doplněna o čtyři pomocná kritéria, která se do scoringu nepromítají, ale jsou pouze ukazatelem, jak a jestli se nepříznivé výsledky hlavních kritérií řeší, když systém ARZ vyhodnotí zákazníka jako rizikového. Jednotlivá kritéria, a to jak hlavní, tak pomocná, mohou nabývat hodnot:

- 0 = nerizikové;
- 1 = rizikové.

Systém vyhodnotí kritérium jako rizikové v případě, že zákazník překročí, nebo naopak nesplní mezní hodnoty, které jsou pro parametr pevně stanoveny. Jedná se o tato hlavní kritéria:

1. využití kreditu;
2. aktuální riziko;
3. splatnost;
4. aktuální pohledávky;
5. průměrné prodlení/předstih;
6. reálné zajištění;
7. vývoj prodeje.

Závěrečný součet hlavních rizikových parametrů a jejich převedení na finální scoring (v tabulce ARZ se jedná o číslo v sloupci s označením AM) je ukazatelem pro prodejce a vedení společnosti o rizikovosti jednotlivých zákazníků. Na základě toho odpovědné orgány společnosti podnikají konkrétní opatření. Opatření se liší podle závažnosti a velikosti rizika, které zákazník představuje.

Vedlejší kritéria jsou:

- neřešení problémů;
- neobvyklá hrubá marže;
- počet zápočtů;
- nízká komunikace.

2.4.1 Hlavní kritéria

Jedná se o sedm hlavních kritérií, která jsou předmětem hodnocení systému ARZ. Každé kritérium disponuje tzv. mezní hodnotou, která představuje hranici mezi rizikovým a nerizikovým výsledkem kritéria. Pokud je vše v pořádku a zákazník nepřekročí mezní hodnotu, je hodnocen relativním hodnocením 0 (není rizikový). V opačném případě, pokud dojde k překročení limitu pro dané kritérium, je relativní hodnota kritéria 1 (zákazník je rizikový). Po zhodnocení všech kritérií jsou hodnoty přepočítány na výsledný scoring a podle toho se určuje celková rizikovost zákazníka.

2.4.1.1 Využití kreditního limitu

Je procentuální poměr aktuálního objemu pohledávek (využití kreditu) a výše kreditu zákazníka. Kritérium je velice flexibilní, protože se denně mění na základě dat z minulého dne.

$$\text{Využití kreditního limitu} = \frac{\text{Aktuální objem pohledávek}}{\text{Maximální výše kreditu}} \%$$

Jako rizikové hodnotí systém ARZ využití kreditu větší než 100 %. Ze vzorečku je patrné, že tato situace nastane, pokud je aktuální objem pohledávek větší než maximální výše kreditu. Hlavní důvod této skutečnosti je zajištění pohledávek v případech, kdy se zajištění rovná kreditnímu limitu a vztahuje se pouze na maximální výši kreditu a nikoli na pohledávky. Hrozí tak, při insolvenční zkrůtky, v případě pojištění pohledávek ztráta v podobě nezajištěného přesahu kreditu. V případech faktoringu je překročení kreditu nepřipustné, znamená porušení smluvních podmínek s faktoringovými společnostmi. Reporty počítají hodnoty za jednotlivé i společné zákazníky.

Obrázek 12 - Vyznačení využití kreditního limitu a jeho hodnocení v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuální riziko	Nastav. splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritérii													
									Využití kredit: limitu, %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu, %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Neřešení/Problémů	Neobvyklá hrubá marže, %	Počet zápočtů	Někdy komunikace	
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	0	4	2,5	1	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1	1
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0	0

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

2.4.1.2 Aktuální riziko

Jedná se o interní hodnocení rizikovitosti zákazníka. Zdrojem hodnot aktuálního rizika jsou data o zákazníkovi, která jsou nashromážděna za roky spolupráce se zákazníkem. Ta jsou aktuálně jediným komplexním hodnocením zákazníků prováděným na základě dostupných údajů. Posuzovány jsou hodnocení za uplynulých 365 dní, nikdy ne starší, a to v oblastech obchodního rizika, finančního rizika a platební morálky. Jednotlivé oblasti se posuzují podle stanovených ukazatelů, které hodnotí prodejce podle informací z databáze zákazníků, osobních setkání nebo systému CRM.

Obchodní riziko

Tato kategorie se hodnotí podle deseti ukazatelů, které jsou navrženy tak, aby pokryly co největší spektrum obchodního chování zákazníka.

Tabulka 5 - Ukazatele obchodního rizika a jejich hodnocení

	Ukazatel	Zdroj informace	Požadavek	Bodové hodnocení
1.	Délka obchodního vztahu a zkušenosti z obchodního vztahu	Databáze zákazníků	Zákazník vykazuje zkušenosti a stabilitu za poslední 3 roky	+1 bod – 3 roky a více 0 bodu – 1-2 roky -1 bod – bez zkušeností
2.	Právní forma	Výpis z obchodního rejstříku/ARESu	Povinnosti zveřejňovat výsledky společnosti	+1 bod – ostatní právní formy (a.s., s.r.o. atd.) 0 bodů – živnostník
3.	Intenzita obchodního vztahu	Databáze zákazníků a pohovory	Loajalita zákazníka a skupinová angažovanost	+1 bod – 5x a více ročně 0 bodů – méně jak 5x ročně -1 bod – 1x ročně
4.	Ochota poskytnout informace o finančních výsledcích	Databáze zákazníků, CRM a pohovory	Vzájemná důvěra při projevení dobré vůle ze strany společnosti	+1 bod – ANO -1 bod – NE
5.	Práce zákazníka s pohledávkami	Databáze zákazníků, CRM a pohovory	Zákazník by měl pracovat s riziky, jejichž zdrojem jsou jeho vlastní zákazníci	+1 bod – zajišťuje pohledávky +0 – pracuje systémově s pohledávkami -1 – bod nemá systém na zajištění pohledávek
6.	Závislost na pohybu kurzu	Databáze zákazníků, CRM a pohovory	Ošetření svých kurzových rizik	+1 bod – nezávislý 0 bodů – nevýznamný -1 bod – závislý

7.	Koncentrace zákazníků	Pohovory se zákazníkem	Malá závislost na jednotlivých odběratelích	+ 1 bod – největší odběratel do 20 % obrátu 0 bodů – největší odběratel 20 - 40 % obrátu -1 bod – největší odběratel nad 40% obrátu
8.	Postavení na trhu a výrobky	Pohovory a průzkum prováděný zákazníkem	Kontrola postavení na trhu a konkurenční výhody zákazníka	+1 bod – stabilní postavení a flexibilní výroba 0 bodů – bez inovačních procesů, zranitelný trh -1 bod – nový výrobek a silná konkurence
9.	Ekonomický výhled	Studie příslušného odvětví	Pozitivní hodnocení s důkazy	+1 bod – očekávají zisk 0 bodů – nulový zisk -1 bod – očekávají ztrátu
10.	Výsledky a zkušenosti managementu, kontinuita vedení	Pohovory a výroční zprávy	Vykazování potřebných zkušeností v oblastech prodeje	+1 bod – zkušený a stabilní 0 bodů – nově jmenovaný -1 bod – s neúspěchy

Zdroj: Feron, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

Klasifikace obchodního rizika

Po zhodnocení uvedenými ukazateli je nutné provést součet bodů a závěrečné zhodnocení. Zákazníci se tak rozdělí do tří kategorií. Vyhovující a nerizikovou skupinou jsou skupiny s označením **1 a 2**.

Tabulka 6 - Skupiny a hodnocení obchodního rizika

Skupina	1	2	3
Hodnocení (body)	+ 6	2 - 6	< 2

Zdroj: Feron, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

Hodnocení skupin

1. Pokud zákazník získá více jak **6** bodů, je považován z obchodního hlediska za bezproblémového a spolehlivého partnera. V takovém případě je kritérium obchodního rizika hodnoceno **1** a není rizikové.
2. Zákazník se pohybuje v rozmezí **2 – 6** bodů. Zákazník je hodnocen jako mírně rizikový a podle toho se nastavuje míra rizika (do 1 mil. Kč), nebo zajištění pohledávek. Kritérium je hodnoceno **2** a je bráno jako přijatelné riziko. Systém proto v tomto případě také nehlásí rizikovost.
3. V případě, že má zákazník méně jak 2 body, je z obchodního hlediska problémový. Pohledávky bez kvalitního zajištění jsou velice rizikové, a proto se často se zákazníkem začíná na základě těchto dat vyjednávat o nápravě hlavních faktorů špatného ratingu. Kritérium je v tomto případě hodnoceno **3** a jde o nejhorší možné hodnocení v oblasti obchodního rizika. V tomto případě je zákazník systémem hlášen jako rizikový.

Finanční riziko

Kategorie hodnocená podle šesti ukazatelů, které jsou zaměřeny na finanční chování zákazníka. Na rozdíl od obchodního rizika je zde větší diverzifikace pro získání bodů, a to především díky citlivému nastavení jednotlivých ukazatelů. Ukazatele podrobněji zpracovává následující tabulka 5.

Tabulka 7 - Ukazatele finančního rizika a jeho hodnocení

	Ukazatel	Zdroj informace	Výpočet	Výsledek	Hodnocení
1.	Celková likvidita	Auditovaná rozvaha	$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Dlouhodobé pohl.}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	Obchodní	
				Nad 1,6	+40 bodů
				1,31-1,6	+20 bodů
				1,11-1,3	0 bodů
				1,0-1,11	-20 bodů
				Pod 1,0	-40 bodů

				Výrobní	
				nad 1,6	+40 bodů
				1,41-1,6	+20 bodů
				1,21-1,4	0 bodů
				1,0-1,2	-20 bodů
				pod 1,0	-40 bodů
2.	Kapitálová struktura	Auditovaná rozvaha	<u>Cizí zdroje – časové rozlišení pasiv</u> <i>Vlastní kapitál</i>	Obchodní	
				pod 2,5	+30 bodů
				2,5 - 5,0	+10 bodů
				5,1 – 7,0	0 bodů
				7,1 - 10	-10 bodů
				nad 10,0	-20 bodů
				Výrobní	
				pod 1,5	+30 bodů
				1,5 – 3,0	+10 bodů
				3,1 – 5,0	0 bodů
				5,1 – 7,0	-10 bodů
				nad 7	-20 bodů
3.	Rentabilita aktiv (ROA)	Auditovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát (Výsledovka)	<u>Výsledek hospodaření před zdaněním</u> <i>Celková aktiva</i>	Nad 9 %	+35 bodů
				6,1 – 9 %	+20 bodů
				3,1 – 6 %	0 bodů
				0 – 3,0 %	-20 bodů
				Ztráta	-40 bodů

4.	Rentabilita tržeb (ROS)	Výkaz zisků a ztrát (Výsledovka)	$\frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb}}$	nad 10 %	+40 bodů
				6,1 – 10 %	+20 bodů
				4,1 – 6 %	0 bodů
				2 – 4 %	-15 bodů
				Pod 2 %	-20 bodů
5.	Okamžitá doba obratu pohledávek z obchod. vztahů	Auditovaná rozvaha a výkaz zisků a ztrát	$\frac{\text{Krátko. a dlouhodobé pohledávky z OV}}{\text{Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb}} * 365$	Pod 60	+40 bodů
				61 - 90	+30 bodů
				91 - 120	0 bodů
				121 - 150	-20 bodů
				Nad 150	-30 bodů
6.	Okamžitá doba obratu zásob (vypočítané z tržeb)	Auditovaná rozvaha a výkaz zisků a ztrát	$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb}} * 365$	Obchodní	
				Pod 60 dní	+30 bodů
				61 - 90	+10 bodů
				91 - 120	0 bodů
				121 - 150	-10 bodů
				Nad 150	-20 bodů
				Výrobní	
				Pod 20 dní	+30 bodů
				21 - 60	+10 bodů
				61 - 90	0 bodů
				91 - 100	-10 bodů
				Nad 100	-20 bodů

Zdroj: Ferona, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

Klasifikace finančního rizika

Vzhledem k většímu počtu rozdělených bodů je možné zákazníky podle finančního rizika rozdělit na více skupin než u ostatních kritérií. Vyhovujícími skupinami jsou první dvě, které mají označení **1, 2 a 3**. Veškeré další skupiny jsou pro systém ARZ rizikové.

Tabulka 8 - Skupiny a hodnocení finančního rizika

Skupina	1	2	3	4	5
Hodnocení (body)	+180	110 – 180	1 – 109	(-104) – 0	< (-104)

Zdroj: Feron, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

Hodnocení skupin

1. Do první skupiny patří zákazníci, kteří získali za hodnocení ukazatelů finančního rizika více než **180** bodů. Je velice pravděpodobné, že v tomto případě je zákazník schopen splácet své závazky z kvalitních a předvídatelných příjmů. Opírá se o kvalitní a efektivně profinancovaná aktiva. Riziko ztráty tržeb s takovýmto zákazníkem je velice malé, a to i vzhledem k budoucímu vývoji. Tato skupina je z hlediska finančního rizika označena jako **1** a není považována za rizikovou, ale naopak velice bonitní.
2. Zákazníci, kteří za ukazatele finančního rizika získali **110 – 180 bodů**. Tato skupina se v mnoha oblastech podobá skupině číslo 1. Rozdílem mohou být drobné nedostatky nespecifikovaného charakteru. Skupina je označena **2** a riziko nedosažení tržeb je i v tomto případě velice malé, i když samozřejmě větší než v předešlém případě. Systém a vedení ovšem tyto zákazníky z finančního hlediska nepovažují za rizikové.
3. Zákazníci v rozmezí **1 – 109 bodů** z finančních ukazatelů se řadí do skupiny s označením **3**. Společnost hodnotí tyto zákazníky jako stabilní, s výhradami k některým finančním výsledkům. Splácení závazků tak není bráno jako úplná samozřejmost a doporučuje se pohledávky zajistit. Pro výsledné hodnocení systému skupina 3 není brána jako riziková, ale prodejci již často se zákazníky pracují na zlepšení určitých rizikových faktorů.

4. V případě záporných hodnot (-104) – 0 bodů zákazníci spadají do skupiny 4. Z výsledku hodnocení je jasné, že zákazníci nesplňují požadavky společnosti. V případě práce se zákazníkem je ještě možné finanční rizika zmenšit, ale pouze v případě oboustranného zájmu. Finanční riziko je v tomto případě vysoké a dají se předpokládat problémy při splácení závazků. Obchod bez zajištění se nedoporučuje, a i s kvalitním zajištěním se jedná o zodpovědnost prodejce. Systém tuto skupinu bere jako rizikovou.
5. Při ztrátě více jak (-104) bodů spadá zákazník do skupiny 5. Z finančního hlediska se jedná o nejrizikovější skupinu. V takovém případě je obchod bez kvalitního zajištění vyloučen a velice pravděpodobně zákazník závazky nebude schopen splatit. Riziko je v tomto případě velké a skupina je systémem označena jako nevhodná.

Platební morálka

Hodnocení podle tří ukazatelů, které se týkají schopnosti zákazníka dodržovat stanovené termíny. Jde především o nastavení faktur za hodnocené období a dodržování termínů jejich splatnosti. Skutečné provedení platby by v ideálním případě nemělo mít žádné prodlení. Jednotlivé ukazatele spravuje tabulka 6:

Tabulka 9 - Ukazatele platební morálky a jejich hodnocení

	Ukazatel	Zdroj informací	Váha ukazatele	Výsledek	Hodnocení
1.	Celkové nastavení splatnosti	Roční závěrka, číselník	30 % z celkového hodnocení platební morálky	Pod 30 dnů	+35 bodů
				31 - 45 dnů	+20 bodů
				46 - 60 dnů	0 bodů
				61 – 90 dnů	-20 bodů
				91 – 120 dnů	-30 bodů
				Nad 120 dnů	-40 bodů

2.	Prodlení od nastavené splatnosti	Roční závěrka, číselník	50 % z celkového hodnocení platební morálky	Před splatností	+50 bodů
				0 – 15 dnů prodlení	+35 bodů
				16 – 30 dnů prodlení	+20 bodů
				31 – 45 dnů prodlení	0 bodů
				46 – 60 dnů prodlení	-20 bodů
				Nad 60	-40 bodů
3.	Dodržování dohod v případě prodlení	CRM, zápisy z jednání	20 % z celkového hodnocení platební morálky	ANO	+35 bodů
				S výkyvy	0 bodů
				Ne	- 35 bodů

Zdroj: Feron, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

Klasifikace platební morálky

Výsledné hodnocení je vypočítáno podle vzorečku:

$$0,3 * U1 + 0,5 * U2 + 0,2 * U3 = \text{Celkové hodnocení}$$

U1 = celkové nastavení splatnosti. Vypočteno z jednotlivých faktur za aktuální hodnocené období, maximálně ale 12 měsíců zpět.

$$U1 = \frac{(h_1 * p_1 + h_2 * p_2 + \dots + h_n * p_n)}{(h_1 + h_2 + \dots + h_n)}$$

h = hodnota faktury [Kč]

p = nastavená splatnost [dny]

U2 = prodlení od nastavené splatnosti. Rozdíl mezi skutečnou a nastavenou splatností (vypočteno z jednotlivých skutečných splatností). Opět platí pro aktuální hodnocené období, maximálně 12 měsíců zpět.

U3 = dodržování dohod v případě prodlení. K přehodnocení dochází jednou ročně spolu s obchodním hodnocením.

Tabulka 10 - Skupiny a hodnocení platební morálky

Skupina	1.	2.	3.
Celkové hodnocení (body)	> 20	0 - 20	< 0

Zdroj: Ferona, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

Hodnocení skupin

1. Zákazník je z hlediska platební morálky hodnocen jako bezproblémový a spolehlivý partner, který má ideálně nastavené limity splatnosti a dodržuje stanovené termíny splátek. Zajištění není nezbytné.
2. Zákazník je z hlediska platební morálky hodnocen jako mírně nespolehlivý. Nastavení splatnosti nemusí být zcela v pořádku a závazky hradí s občasným prodlením. Ke snížení rizikovosti se doporučuje zajištění pohledávek.
3. Zákazník se z hlediska platební morálky jeví jako rizikový. Nastavení splatnosti je špatné a termíny plnění pohledávek nedodržuje. Zajištění je v tomto případě nezbytnou součástí jakýchkoli dalších obchodních styků.

Celkové hodnocení aktuálního rizika

V systému ARZ je tento parametr označený tříčíselným kódem, kde každé číslo reprezentuje hodnocení každé podskupiny. Systém hodnotí celé kritérium jako rizikové, pokud je obchodní riziko větší než 2, finanční riziko větší než 3 a platební morálka větší než 2. Speciální případy mohou nastat dva. První případ nastává, pokud je zákazník nový a chybí data finančního hodnocení, která prodejci přiřazují k parametrům jednotlivých podskupin. Druhým případem je zcela chybějící hodnocení u stávajících zákazníků s kreditním limitem rovným 2 mil. Kč a větším. Systém podskupinu nehodnotí a přiřadí na příslušnou pozici „-“. V takovém případě hodnotí systém zákazníka jako rizikového. U zákazníků s kreditním limitem mezi 1 a 2 mil. Kč nejsou finanční data povinná, systém v takovém případě dosadí na příslušnou pozici „X“, absence finančního hodnocení je ale také brána jako riziková. U malých kreditů (1 mil. Kč a méně) se hodnocení vůbec dělat nemusí a jeho absence není považována v ARZ za rizikovou hodnotu.

Tabulka 11 - Znárodnění číselného označení aktuálního rizika

1. znak	2. znak	3. znak
vyjadřuje stupeň obchodního rizika	vyjadřuje stupeň finančního rizika	vyjadřuje stupeň platební morálky

Zdroj: Feron, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

Tabulka 12 - Zvýraznění nerizikových hodnot Aktuálního rizika

	1	
1	2	1
2	3	2
3	4	3
	5	

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti Feron, a.s. platí, že za poskytnutí obchodního úvěru zákazníkům, jejichž výsledné hodnocení je z červeně zvýrazněného orámování v tabulce 8, nese společnost přijatelnou míru rizika a tento zákazník je považován za vhodného obchodního partnera. Pokud hodnocení překročí určenou hranici a hodnota bude z nezvýrazněné oblasti (stačí jediná hodnota), nebo se jedná o jeden ze speciálních rizikových případů, zákazník představuje pro společnost riziko. Pro poskytnutí úvěru těmto zákazníkům je nutné zajistit dostatečně spolehlivý způsob zajištění.

Obrázek 13 - Vyznačení aktuálního rizika a jeho hodnocení v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuální riziko	Nastav. splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritéria													
									Využití kredit. limitu, %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu, %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Neřešení Problémů	Neobryká hrubá marže %	Počet zápočtů	Názka komunikace	
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	1	4	2,5	1	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1	1
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0	0

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

2.4.1.3 Splatnost

Jedná se o nastavení fakturační splatnosti zákazníků. Jako rizikovou systém hodnotí splatnost závazků zákazníka nad standardních 60 dní. Díky tomuto nastavení se jedná spíše o ukazatel a opěrný bod pro další kritéria, kterými jsou aktuální pohledávky a průměrné prodlení/předstih. Důvod, proč některé větší firmy mají nastavené fakturační splatnosti na delší dobu, než je 60 dní (90 – 120 dní), nelze u všech považovat za rizikové chování. Při přihlédnutí k objemu zakázek, který společnosti mají, je jim umožněna splatnost na delší dobu, a i když systém hodnotí tuto skutečnost jako rizikovou, jde především o dodržování lhůty fakturací, která byla se zákazníkem dohodnuta vedením společnosti Ferona, a.s.. Limit 60 dnů platí striktně pro zákazníky s kreditním limitem do výše 2 mil. Kč (s možností výjimek schválených obchodním vedením společnosti).

Obrázek 14 - Vyznačení splatnosti a jejího hodnocení v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritéria												
									Využití kredit. limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splatnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu%	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Nerешení Problémů	Neobvyklá hrubá marge %	Počet zápočtů	Nízká komunikace
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0

Zdroj: Ferona, a.s. – systém ARZ

2.4.1.4 Aktuální pohledávky

Ukazatel aktuální polhůtní pohledávky v nejdelším časovém intervalu. Jedná se tedy o platební morálku zákazníka v aktuálním období. Systém hodnotí pouze nejstarší pohledávku, konkrétně jak moc přesahuje domluvenou splatnost. Jako rizikové jsou jakékoli pohledávky s prodlením 30 a více dnů. Pro vyhodnocení rizika stačí jediná pohledávka, která o 30 dní přesáhne stanovený limit a systém nahlásí překročení mezní hodnoty. U společného zákazníka není v řádku vyplněna žádná hodnota, avšak za rizikovou hodnotu je považován již jediný výskyt rizikového prodlení nad 30 dnů u jednoho ze zákaznických čísel zákazníka. Jedná se o velice citlivé kritérium, které má v konečném součtu nejvyšší důležitost.

Obrázek 15 - Vyznačení aktuálních pohledávek a jejich hodnocení v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritérií												
									Využití kredit. limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splatnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Neřešení Problémů	Neobryklá hrubá marže %	Počet zápočtů	Nízká komunikace
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0

Zdroj: Ferona, a.s. – systém ARZ

2.4.1.5 Průměrné prodlení/předstih

Kritérium číselně reprezentuje průměrné prodlení nebo předstih všech faktur zákazníka od aktuálně uplynulé uzávěrky za posledních 13 měsíců. Jedná se tedy o obecnější a dlouhodobější kritérium než předchozí aktuální pohledávky, protože poukazuje na platební morálku zákazníka za delší období. Pro společného zákazníka jsou hodnoty počítány samostatně a je rozhodující hodnota v příslušném řádku pro společný účet bez ohledu na ostatní jednotlivá zákaznická čísla. Ty mohou mezní hodnotu překročit, ale směrodatné je celkové číslo pro zákazníka jako celek. Jako rizikové je považováno průměrné prodlení více než 30 dnů. Pokud jsou faktury vyřizovány s předstihem, systém jako průměr vypočítá záporné číslo, což znamená, že zákazník splácí více zakázek před domluvenou splatností.

Obrázek 16 - Vyznačení průměrného prodlení/předstihu a jejich hodnocení v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav. splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritérii												
									Využití kredit. limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Nerешení/Problémů	Neobyčklá hrubá marže %	Počet zápočtů	Nízká komunikace
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1	
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ

2.4.1.6 Reálné zajištění

Korunový objem a procentuální poměr zajištěných pohledávek ke kreditu. Pro každé jednotlivé zákaznické číslo je přepočtena nominální hodnota zajištění tzv. koeficientem reálnosti na reálnou hodnotu zajištění. Reálné v tomto případě označuje fakt, že se jedná o skutečnou hodnotu krytí bez spoluúčasti u pojištění nebo faktoringu a v určitém poměru u ostatních typů zajištění (zástava, ručení atd.). V případě více druhů zajištění u jednoho zákaznického čísla se reálné hodnoty zajištění sečtou, což platí také u společných zákazníků.

$$\text{Reálné zajištění} = \frac{\text{Zajištění [Kč]} * \text{Koeficient reálnosti}}{\text{Kredit zákazníka [Kč]}} * 100 [\%]$$

Číselná suma určuje přesnou výši krytého kapitálu (Kč) a procentuální poměr (%), jak velký je podíl zajištěného kapitálu na celkovém kreditu zákazníka. Za rizikové je považováno, pokud je reálné pojištění pod 50 %, kdy je zajištěna méně jak polovina kreditu zákazníka. V systému mohou nastat i případy, kdy je zajištění pohledávek větší než samotný kredit zákazníka, tzn. reálné zajištění + 100 %. V takových případech jsou pohledávky zajištěny více způsoby, ale zajištěná částka je pouze do výše kreditu. Dochází k tomu zpravidla v situacích, kdy zákazník při předchozí obchodní spolupráci se společností Feron, a.s. využíval jiné méně důvěryhodné zdroje ručení (směnka, zástava apod.) a postupem času přešel na klasické pojištění nebo faktoring, ale předešlé ručení nezrušil. Nebo v případech, kdy pojištění, faktoring či bankovní garance kryje jen část kreditu a ostatní formy doplňují celkové zajištění. Pro společného zákazníka je rozhodující hodnota zobrazená v jeho řádku, bez ohledu na to, že v rámci jednotlivých zákaznických čísel mohou být mezní hodnoty jednotlivě překročeny. Opět se jedná o nejdůležitější kritérium s největší vahou v konečném scoringu.

Obrázek 17 - Vyznačení reálného zajištění a jeho hodnocení v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritérií													
									Využití kredit. limitu, %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu, %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Nerешení Problémů	Neobvyklá hrubá marge %	Počet zápočtů	Nízká komunikace	
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1	1
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0	0

Zdroj: Ferona, a.s. – systém ARZ

Závazky lze zajistit několika způsoby. Útvar řízení a správy pohledávek je rozděluje a hodnotí podle předpokládané výtěžnosti. Jedná se tedy o procenta z kreditu, které jsou reálně zajištěny daným typem zajištění. Společnost také rozlišuje regresní a bezregresní faktoring, kde pouze bezregresní je brán jako záruka. Pro zajištění pohledávek a faktoring se používá více pojišťoven a faktoringových firem z důvodu nezávislosti zajištění. Malé procento předpokládané výtěžnosti u zástavy, ručení a směnky je interně nastavený faktor, který vychází ze zkušeností s výtěžností konkurzních podstat a insolvenčí. Z dlouholetých zkušeností vyplývá, že návratnost u těchto způsobů zajištění je malá a problematicky vymahatelná.

Způsoby zajištění a procentuální předpokládaná výtěžnost

1. bankovní záruka – 100 %
2. pojištění pohledávek – dle spoluúčasti (z pravidla 90 %)
3. faktoring (regresní a bezregresní) – dle spoluúčasti (z pravidla 85-90 %)
4. zástava nemovitého majetku – 50 %
5. zástava movitého majetku – 15 %
6. zástava zásob – 15 %
7. zástava pohledávek – 15 %
8. ručení – 15 %
9. směnka – 15 %

Útvar řízení a správy pohledávek dále provádí rozbor zajištění po jednotlivých pobočkách a analyzuje meziměsíční změny ve vývoji zajištění pohledávek. Tyto rozborů jsou prezentovány v pravidelných měsíčních zprávách pro vedení společnosti. Sledování zajištění pohledávek je jednou z nejdůležitějších funkcí útvaru, a i mimo systém ARZ je zajištění věnováno mnoho pozornosti.

2.4.1.7 Vývoj prodeje

Procentuální poměr objemu tržeb za zákazníka (zaplacené závazky a faktury) za uplynulých 12 měsíců vůči objemu tržeb za předchozích 12 měsíců. Hodnota se ovšem mění každý den na základě aktuálních dat. Z tohoto důvodu můžeme říct, že se jedná o velice přesnou a aktuální hodnotu, která má ovšem spíše kontrolní charakter.

$$\text{Vývoj prodeje} = \frac{\text{Tržby (1 - 12 měsíc)} }{\text{Tržby (13 - 24 měsíc)}} * 100[\%]$$

Kritérium poukazuje na růst, nebo pokles tržeb u zákazníků. Za rizikový je považován růst nad 110 %, tzn. objem tržeb je za minulý rok o více jak 10 % vyšší než za rok předešlý. U bezproblémových zákazníků je růst vhodný, a proto je jako u splatnosti nutno na hodnoty nahlížet s nadhledem, kdy růst není rizikem, ale naopak žádoucí skutečností. Problém nastává u rizikových zákazníků, kde je nadměrný růst nežádoucí a rizikový. Například u zhoršené platební morálky, růstu polhůtních pohledávek, případně při současném překročení čerpání kreditního limitu či nízkém zajištění, je růst prodeje naopak významně negativním kritériem, které signalizuje, že i přes zákaznickovy problémy se neustále navyšuje objem pohledávek. U společného zákazníka se porovnávají součty prodejů všech zákaznických čísel.

Obrázek 18 - Vyznačení vývoje prodeje a jeho hodnocení v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splát.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritéria										Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Neřešení Problémů	Neobvyklá hrubá marže %	Počet zápočtů	Nízká komunikace
									Využití kredit. limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátbnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. limitu %	Vývoj Prodeje									
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0			
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0			
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0			
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	1			
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0			
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	1			
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0			
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1			
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	1			
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0			
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0			

Zdroj: Ferona, a.s. – systém ARZ

2.4.2 Vedlejší kritéria

Nedílnou součástí systému ARZ jsou tzv. vedlejší kritéria. Tato kritéria nelze považovat za diagnostická kritéria a relativní hodnocení v podobě 0 a 1 není započítáváno do celkového součtu scoringu. Jsou především doplňkem hodnocení zákazníků v případě problémů, které mohou se zákazníkem nastat. Pokud je zákazník považován za rizikového v důsledku špatných výsledků hlavních kritérií, jsou tato vedlejší kritéria jakýmsi ukazatelem práce se zákazníkem.

2.4.2.1 Neřešení problémů

Jedná se o ukazatel, jak prodejce pracuje se zákazníkem v případě, že ho systém ARZ označí jako rizikového. Je nutno podniknout opatření, které zmenší riziko pro společnost. Pokud prodejce opatření učiní, a to v podobě splátkového kalendáře pro zákazníka, uznání dluhu, poměrového prodeje nebo úplného zastavení obchodní činnosti se zákazníkem, systém toto kritérium označí jako nerizikové. V opačném případě, když žádná opatření neexistují, systém hlásí u pomocného kritéria rizikové chování. Jedná se především o zpětnou vazbu pro vedení, jestli prodejce s problémovým zákazníkem nějakým způsobem pracuje.

2.4.2.2 Neobvyklá hrubá marže

Hlídaní nezvyklého chování zákazníka a prodejce. Riziková je buď příliš malá hrubá marže (< 5 %), nebo příliš vysoká (> 15 %). V takových případech systém označí kritérium jako rizikové a vedení má informaci o nezvyklém chování zákazníka.

2.4.2.3 Počet zápočtů

Existují-li se zákazníkem zápočty, za rizikový faktor je považováno 10 a více zápočtů za 365 dní. Hlavním důvodem tohoto kritéria je zkušenost společnosti s neúspěšným obchodem, kdy kvůli řetěženým nesplaceným zápočtům a následné insolvenčnímu zákazníkovi musela společnost odepsat část neuhrazených pohledávek. Takto pomocné kritérium hlídá, aby k podobným událostem již nedocházelo a v případě, že se se zákazníkem uzavře více jak 10 zápočtů, hlásí kritérium rizikové chování.

2.4.2.4 Nízká komunikace

Kritérium práce se zákazníkem je důležitým ukazatelem v případě rizikového zákazníka. Prodejce má povinnost mít minimálně 6 hlášených záznamů jednání za posledních 365 dní. Za jednání je považována osobní návštěva, mobilní nebo on-line kontaktování zákazníka. V případě problémových zákazníků má toto pomocné kritérium doložit skutečnost, že prodejce o problémech ví a se zákazníkem je aktivně řeší.

Obrázek 19 - Vyznačení hodnocení vedlejších kritérií v systému ARZ

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuální riziko	Nastav. splat.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritérií													
									Využití kredit: limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splatnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění kredit. Limitu %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Neřešení Problémů	Neobvyklá Průběh marže %	Počet zápočtů	Nízká komunikace	
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	1	1	1	4	2,9	1	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	1	0	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	1	0	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	0	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	3	1,5	1	0	1	1	1
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	3	2,4	1	1	0	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	1	0	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	0	0

Zdroj: Ferona, a.s. – systém ARZ

2.4.3 Výsledné hodnocení kritérií

Posledním krokem, který se musí pro správný chod systému učinit, je vyhodnocení a přepočítání jednotlivých kritérií. Tento krok je plně automatický a systém předá výsledná data příslušným orgánům, které s hodnocením zákazníků musí dále pracovat. Výsledky hodnocení systému ARZ se zabývají v závislosti na velikosti kreditního limitu zákazníka:

- prodejci;
- ředitelé poboček;

- odborní ředitelé;
- vedení společnosti.

Útvar řízení rizik a správy pohledávek plní konzultační a poradenskou funkci zmíněným složkám, a to především v hodnocení finančního rizika a hodnocení formy, kvality a míry zajištění pohledávek za zákazníky. Finanční riziko je v systému sledováno jen okrajově, a proto je nutné využít ostatní systémy a externí zdroje. Dalším důležitým úkolem útvaru je poradenství při rozhodování o výši kreditních limitů a o jejich změnách, ke kterým dochází opět na základě výsledků hodnocení. Mimo systém ARZ útvar vytipovává pomocí jiných systémů hodnotících rizika problematická místa v obchodních vztazích, podává zprávy, a pokud si to vedení žádá, navrhuje jejich řešení. Hlavním zdrojem informací je ovšem systém ARZ a závěrečný scoring jednotlivých zákazníků. Pro zhodnocení všech hlavních kritérií systém provede součet hodnocení a následné přepočítání scoringu podle váhy jednotlivých hodnocení. Váhy výsledných hodnot jsou nastaveny podle posouzení míry rizika plynoucího z podstaty kritérií. Z toho plyne, že největší podíl mají polhůtní pohledávky, které jsou velice rizikovým faktorem, a zajištěnost, respektive nezajištěnost kreditního limitu. Středně důležité jsou průměrná prodlení spolu s nastavením platnosti, využití kreditního limitu a aktuální riziko. Vývoj prodeje je považovaný za doplněk, který poukazuje na trend prodejů se zákazníkem.

Tabulka 13 - Váhy hlavních kritérií

Kritérium	Využití KL	Aktuální riziko	Nastavená splatnost	Aktuální pohledávky	Průměrné prodlení	Zajištění KL	Vývoj prodeje
Váha	0,6	0,5	0,6	1	0,9	1	0,4

Zdroj: Feron, a.s. – rozhodnutí generálního ředitele, vlastní zpracování

V systému je tedy proveden součet rizikových hodnot „1“ v rozmezí 0 – 7. S přidáním váhy kritérií se výsledný interval zúží na 0 – 5, kde za rizikovou hodnotu je bráno číslo 3. V takovém případě se začíná se zákazníkem pracovat a vznikají opatření.

Obrázek 20 - Vyznačení výsledných hodnot a scoring

Kredit zákazníka	Vyžití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splát.	Aktuální pohled.	Prům. prodlení APR	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritérií													
									Využití kredit. limitu, %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátbnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu, %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Neřešení Problémů	Neobvyklá hrubá marge, %	Počet zápočtů	Náklad komunikace	
3 000 000	24,98	1-3	90	nad 30	38,88	1 800 000	60,00	52 626,81	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3,4	1	0	0	0
4 000 000	101,46	2-1	45	nad 15	8,64	0	0,00	115,60	1	1	0	0	0	0	1	1	4	2,5	1	0	0	0
4 000 000	97,90	2-3	60	nad 45	52,16	405 000	10,13	53,29	0	1	0	1	1	1	0	0	4	3,4	1	1	0	0
3 000 000	61,61	1-2	60	nad 30	37,58	0	0,00	89,03	0	1	0	1	1	1	0	0	4	3,4	1	0	0	1
3 300 000	25,93	142	90	nad 15	32,01	2 115 000	64,09	58,93	0	1	1	0	1	0	0	0	3	2	1	0	0	0
3 000 000	38,87	2-2	45	nad 15	31,22	0	0,00	70,67	0	1	0	0	1	1	0	0	3	2,4	1	0	0	1
3 500 000	51,93	1-2	90	do 15	26,92	1 050 000	30,00	64,39	0	1	1	0	0	1	0	0	3	2,1	1	0	0	0
3 000 000	71,17	1-1	90	do 15	-1,54	3 400 000	113,33	136,08	0	1	1	0	0	0	1	1	3	1,5	1	0	1	1
3 000 000	46,32	342	45	do 15	34,85	1 080 000	36,00	70,95	0	1	0	0	1	1	0	0	3	2,4	1	1	0	1
3 000 000	57,16	2-1	120	do 15	-9,06	0	0,00	59,48	0	1	1	0	0	1	0	0	3	2,1	1	0	0	0
3 300 000	38,27	1-3	45	nad 90	47,90	4 050 000	122,73	66,31	0	1	0	1	1	0	0	0	3	2,4	1	1	0	0

Zdroj: Ferona, a.s. – systém ARZ

V případě, že systém hodnotí zákazníka jako rizikového a příslušný správní orgán společnosti zahájí řešení těchto rizik, přichází možnost nahlédnout na výsledky vedlejších kritérií, které reflektují práci se zákazníkem. V případě, že i tato kritéria jsou z větší části hodnocena jako riziková, je nutné, aby byla neprodleně napravena a začalo se jednat se zákazníkem o snížení všech rizik, které pro společnost představuje další uzavírání obchodů.

2.5 Opatření u rizikových zákazníků

Nejčastějším opatřením prodejců proti zákazníkům, kteří neplatí včas své závazky, je uznání dluhu. Jedná se o jednostranné písemné přiznání, že dlužník (zákazník) uznává dluh vůči věřiteli (Ferona, a.s.). Je to první, ale nejdůležitější krok při vyjednávání se zákazníkem, který dává věřiteli pravomoc vymáhání dluhu.

Na tento krok navazují další, které musí prodejce podniknout. Nejčastěji se vytvoří se zákazníkem tzv. splátkový kalendář. Jedná se o dokument, ve kterém se stanoví, jak a po jak velkých částech bude zákazník (dlužník) splácet svůj dluh. Takto vytvořená dohoda vyžaduje již osobní přístup prodejců vůči zákazníkovi.

Další možností je použití poměrového prodeje, který je další formou splacení zákaznickova vzniklého dluhu. V praxi funguje tak, že na místo 100 % ceny dalších závazků, zaplatí zákazník např. 110 % z čehož je 10 % část dluhu minulých závazků. Toto řešení umožňuje nepřerušovat obchodní styk se zákazníkem a zároveň dochází ke splacení dluhu. Je ovšem

důležité zhodnotit, jestli je zákazník schopen uhradit nové závazky navýšené o podíl svého dluhu, jinak by se dluh akorát navyšoval.

Pokud dojde opravdu na nejhorší, nezbyvá prodejci než zastavit obchod se zákazníkem. Takové řešení je nutné v krajních případech, kdy je jasné, že zákazník nebude schopen nadále platit závazky a nově vzniklé by akorát dluh navyšovaly. Ve všech případech mají prodejci jako prostředek speciální nastavení kreditního limitu. Tyto případy jsou tři:

1. Nastavení kreditního limitu na 1 Kč

Opatření, které se nastavuje u drobných zákazníků, nebo u těch, kteří kvůli své špatné platební morálce přišli o možnost fakturovat svoje závazky a museli přejít zpět na hotovost. Pokud dojde k uhrazení zákaznickových dluhů, může dojít opět k nastavení kreditního limitu na určitou výši, která znamená opět maximální výši zákaznickových faktur.

2. Nastavení kreditního limitu na 2 Kč

Takto nastavený kreditní limit používají prodejci u zákazníků, u kterých chtějí mít pod kontrolou výši jejich objednávek. Zákazník tak má stále možnost fakturací, ale pod naprostou kontrolou prodejce, kterému systém nedovolí uzavřít obchod (vytvořit pohledávku), bez jeho souhlasu. Tato varianta je ovšem využívána jen výjimečně.

3. Nastavení kreditního limitu na 3 Kč

Nejradikálnějším zásahem je změna kreditního limitu na 3 Kč. V takovém případě se jedná o zastavení prodeje, kdy se zamezí jakýmkoli dalším obchodům s daným zákazníkem. Toto opatření se provádí u menších zákazníků na fakturaci s kreditním limitem do 1 mil. Kč, jejichž součet splatností a prodlení je větší než 60 dnů. Způsob vymáhání určuje útvar Řízení rizik a správy pohledávek ve spolupráci s příslušným obchodním útvarem, pod který zákazník spadá. Pro znovuobnovení obchodů a nastavení kreditního limitu musí zákazník splnit tyto podmínky:

- uhrazení všech polhůtních pohledávek;
- kladný hospodářský výsledek zákazníka;
- nový kreditní limit musí být minimálně z 50 % zajištěný.

Není-li jedna z těchto podmínek splněna, je možné nastavit nový fakturační kreditní limit jen na základě udělení výjimky finančního ředitele společnosti.

3 Návrh modernizace systému ARZ [praktická část]

V této části práce se zaměřím na optimalizaci a modernizaci stávajícího systému identifikace, analýzy a vyhodnocování rizikovosti u zákazníků společnosti Feron, a.s.. Společnost výsledná data ze systému neustále analyzuje a na základě těchto analýz mi byly podány návrhy na možné úpravy stávajícího systému. Tyto návrhy se budou týkat výhradně systému ARZ, i když bude docházet k propojení s externí databází pro vyšší efektivnost využití zdrojů, za které společnost platí. Na základě získaných dat a zkušeností vedení bylo stanoveno, že modernizace bude rozdělena do dvou částí:

1. optimalizace kritérií aktuálního rizika;
2. přidáním kritéria zadluženosti, pohotové likvidity a pracovního kapitálu zákazníka do systému ARZ.

První část se zaměřuje na stížnosti prodejců, kteří jsou nespokojeni s nutností jejich osobního zásahu do vyplňování jednotlivých ukazatelů. Na základě analýzy systému je patrné, které ukazatele jsou nezbytné i pro budoucí fungování systému, a které lze naprogramovat pro automatické vyplňování. Finálním výsledkem by měl být průnik takto vybraných ukazatelů, kdy bude zajištěna maximální efektivita všech dostupných zdrojů i samotných výstupů a zároveň vypuštění manuálního zásahu prodejců.

Druhá část odráží skutečnost, že v celém systému ARZ, který především hodnotí obchodní rizika, nedisponuje společnost hodnocením finančního stavu zákazníka. Kromě skupiny ukazatelů v „aktuálním riziku“ se žádné z hlavních kritérií nezaměřuje na tento problém. Proto považuji za důležité, především dnes na prahu finanční krize, hodnotit také celkový finanční stav zákazníka, který nepochybně reflektuje jeho budoucí schopnost splácet závazky. Proto bude výstupem přidání tří hlavních kritérií, která by tento nedostatek mohla snížit. Kritéria budou vyhodnocována stejným způsobem jako dosavadní hlavní kritéria a váha konečného hodnocení pro celkový součet rizikovosti bude stanovena podle výsledků ze zkušební aplikace kritérií na vybraném vzorku zákazníků.

3.1 Optimalizace kritéria aktuálního rizika v systému ARZ

Hlavním důvodem úpravy systému hodnocení rizika zákazníků je zjednodušení zadávání dat do systému. Prodejci mají výhrady k současnému systému zadávání jednotlivých ukazatelů aktuálního rizika, a proto je hlavní snahou minimalizovat a odstranit ruční zadávání údajů, které museli prodejci pravidelně provádět. Optimalizace má maximálně využít automatická data, a to především z aplikace Albertina a interních zdrojů hodnocení rizika. Tato data společnost aktivně využívá pro jiné analýzy a hodnocení zákazníků. Dojde tedy k zefektivnění využití externích zdrojů, jenž je podle odborníků žádoucím jevem (viz. kapitola 1.2.3.4 Implementace rizika). Optimalizace nebude znamenat navýšení nákladů ani pro naprogramování systému, protože společnost disponuje vlastním programátorským oddělením. Vzhledem k jednoduchosti programu nebude potřeba zásah externí společnosti v žádných oblastech, kterých se změny budou týkat. Optimalizace zasáhne do všech tří kategorií ukazatelů (obchodního rizika, finančního rizika a hodnocení platební morálky). Zejména u finančního hodnocení se předpokládá, že po zavedení upraveného systému nebude zapotřebí zásahu prodejců nebo specialistů z oddělení řízení rizik. Pro zbylé kategorie se jedná o vypuštění některých zbytečných ukazatelů, které se na základě zkušeností společnosti zdají být jako nadbytečné a vyžadovaly manuální zadání.

3.1.1 Úprava obchodních ukazatelů

Z původních 10 ti obchodních ukazatelů se počet zredukuje na 4. Účelem je použít ukazatele, které mají významný a přímý vztah k obchodnímu riziku a zároveň je lze jednoduše vyplnit do reportu o hodnocení zákazníka. Vyřazené ukazatele pro společnost nevykazují dostatečnou míru rizika, nebo do ukazatele zasahuje subjektivní názor prodejce, který pro analýzu není žádoucí.

3.1.1.1 Vyřazená kritéria

1. Délka obchodního vztahu a zkušenosti z obchodního vztahu

Ukazatel zachycuje zkušenosti z obchodních vztahů se zákazníkem, které jsou důležité, ale nevykazují žádnou přímou spojitost s rizikovostí zákazníka. Nový zákazník, který má dobré hodnocení v externím systému, může být kvalitním a spolehlivým obchodním partnerem, který bude dodržovat data splatnosti pohledávek. Opačným případem je dlouholetý zákazník, který se dostal do problémů, kdy ani dlouholetá spolupráce nezaručuje

nerizikovost budoucích pohledávek tohoto zákazníka. Ukazatel se proto jeví jako zbytečný a nevypovídající o rizikovosti zákazníka.

2. Právní forma

Data, která se získala za dobu provozu systému ARZ a samotného hodnocení aktuálního rizika, ukázala, že na právní formě zákazníka ve vztahu k riziku nezáleží. V případě zajištěných pohledávek, které dnes naprosto dominují, je toto kritérium zbytečné. Hlavní myšlenka pro tento ukazatel byla vymahatelnost nesplacených pohledávek, která je u živnostníků složitější, ale vzhledem k zákaznickému spektru společnosti Feron, a.s. se právní forma jako ukazatel obchodního rizika jeví jako nadbytečná.

3. Intenzita obchodního vztahu

Hodnocení intenzity obchodního vztahu se odvíjí od počtu provedených obchodů se zákazníkem. Opět se ovšem nejedná o hodnocení rizikovosti zákazníka, ale spíše o jeho obchodní chování vzhledem ke společnosti Feron, a.s. Pokud zákazník uzavře obchod jen jednou ročně, neznamená, že by byl rizikový a není potřeba, aby kvůli této skutečnosti měl zhoršené hodnocení, pokud je schopný pohledávky bez prodlení zaplatit. Z tohoto důvodu se mi ukazatel intenzity obchodního vztahu jeví jako zbytečný a méně důležitý než ukazatele, které bych v hodnocení obchodních rizik ponechal, i když údaje o obchodní intenzitě do jisté míry mohou být zadávány automaticky bez zásahu prodejců. Je zřejmé, že rizikem může být nepravidelný a slabý obchodní vztah, a to zejména nedostatečné informace o platební morálce zákazníka. Tohoto nedostatku se ovšem může společnost vyvarovat větším využitím externích dat a záznamů, které vypovídají o zákazníkovi a které jsou získány z obchodního chování zákazníka s jinými dodavateli. Dosáhlo by se tím opět vyšší úrovně využití zdrojů, které jsou k dispozici, a za které společnost platí externím firmám.

4. Ochota poskytnout informace o finančních výsledcích

Při hodnocení ochoty poskytování informací se ukázalo, že sdílení dat může být opět neprůkazné a ukazatel není zcela správně nastaven. U rizikových zákazníků, kterým se projevila dobrá vůle například v podobě poskytnutí úvěru nebo splátkového kalendáře, je samozřejmě sdílení aktuálních dat žádanou skutečností. Nejedná se ovšem o hodnocení rizikovosti, ale o chování zákazníka při výskytu problémů se splácením jeho závazků. U bezproblémových zákazníků jsou poskytována data zbytečná a někteří zákazníci je záměrně

tají kvůli své konkurenci. Toto chování je naprosto pochopitelné a není důvodem, aby zákazník ztrácel body v ukazatelích obchodního hodnocení.

5. Ekonomický výhled

Ekonomické výhledy jsou opřeny především o predikci vývoje trhu v daném odvětví. Prodejci nejsou spokojeni s nutností zabývat se a zkoumat možnosti vývoje daného trhu. Je zřejmé, že se odhady musí opírat o zákaznickovy komentáře, které zpravidla nejsou sebekritické. Širší analýza a vývoj trhu je předmětem ke zkoumání a prověřování pro Útvar řízení rizik a správy pohledávek a nikoli prodejce a vedoucí obchodních oddělení. Nejedná se tedy o konec sledování ekonomických výhledů jako takových, ale pouze vyškrtnutí ukazatele z obchodního hodnocení aktuálního rizika, který mají na starosti prodejci. Ukazatel je velice subjektivní a nelze jej jednoduše vyplňovat do systému vzhledem ke komplexnosti kritéria a předpokládá se rozsáhlejší a důkladnější kontrola ekonomických výhledů zákazníků od managementu řízení rizika v jiných systémech, kterými společnost zákazníky hodnotí.

6. Výsledky a zkušenosti managementu, kontinuita vedení

Podobně jako předchozí ukazatel čelí i hodnocení zkušeností aktuálního managementu zákazníka problému s komplexností. Nejedná se tedy o případy, kdy by vyřazení ukazatele znamenalo jeho nedostatečný přínos z hlediska hodnocení rizikovosti zákazníka, ale opět se jedná o usnadnění práce prodejcům a automatizace vyplňování údajů. Hodnocení, zdali management vykazuje potřebné schopnosti a zkušenosti v oblastech prodeje, je opět komplexní a subjektivní. Je ale zřejmé, že pro schopnost zákazníka splácet svoje závazky je to životně důležitý faktor, aby měl vyvážené a schopné obchodní vedení. Neméně důležitá je potom nezávislost celého obchodního systému zákazníka na jednom útvaru nebo člověku, a to z důvodu nezávislosti. V případě, že takto důležitý článek ze systému vypadne, hrozí nestabilita a následná neschopnost včas platit závazky. U klíčových a rizikových zákazníků ukazatel přejde pod kontrolu managementu řízení rizika společnosti, kde je nutný důkladnější dohled a výstupem budou samostatné reporty a hodnocení.

3.1.1.2 Ponechaná kritéria

1. Práce zákazníka s pohledávkami

Důležitý ukazatel toho, jak zákazník sám pracuje s rizikem vlastních pohledávek. Zdrojem rizika je samozřejmě absence takového systému, která znamená malou úroveň kontroly pohledávek, a tudíž riziko jejich plnění. I když se jedná kritérium, které vyžaduje prodejcovu

znalost v oblasti systémového fungování zákazníka, je nezbytnou součástí obchodních ukazatelů a aktuálního rizika zákazníka, a proto je nutné ukazatel zachovat. Ve finální podobě bude hodnocení ukazatele rozděleno do tří úrovní.

+1 bod – Zákazník kontroluje i zajišťuje pohledávky a má nastavený systém pro práci s rizikovostí vlastních zákazníků a aktivně pracuje na snižování rizika spojeného s pohledávkami.

0 bodů – Zákazník nezajišťuje pohledávky, ale pracuje systémově s vlastními zákazníky (snaží se riziko minimalizovat).

-1 bod – Zákazník nezajišťuje pohledávky ani nepracuje systémově se svými zákazníky.

2. Závislost na pohybu kurzu

Ukazatel skutečnosti, do jaké míry má zákazník ošetřená kurzovní rizika. Je důležité, aby nákup a prodej nebyly náchylné na změnu kurzu určité měny, jinak nastává riziko neschopnosti zákazníka platit svoje závazky. Vzhledem k důležitosti ukazatele je nezbytné, aby setrval v základním hodnocení obchodního rizika. Za rizikovou je považována nejen závislost nákupu nebo prodeje na pohybu kurzu, ale také zajištění obchodů vzhledem ke kurzovnímu riziku. Stupně rizikovosti jsou rozděleny do tří úrovní.

+ 1 bod – Zákazník má nákup a prodej nezávislý na pohybu kurzu určité měny.

0 bodů – Zákazník má nevýznamný podíl nákupu nebo prodeje závislý na pohybu kurzu určité měny, nebo má kurz zajištěný.

-1 bod – Zákazník je závislý na pohybu kurzu v oblasti nákupu i prodeje a toto riziko nemá nijak zajištěné.

3. Koncentrace zákazníků

Ukazatel posuzuje závislost zákazníka na odběratelích, kdy je nežádoucí přílišná závislost na jednom konkrétním odběrateli, který má majoritní část pohledávek zákazníka. V případě vypadnutí tohoto odběratele hrozí reálné riziko, že zákazník ztratí svoji způsobilost hradit své závazky společnosti. Podle významu jednotlivých odběratelů lze také dobře predikovat finanční stabilitu zákazníka. Jedná se o velmi důležitý pilíř obchodní nezávislosti zákazníků, a z tohoto důvodu se jedná o ukazatel, který není možný vypustit z hodnocení obchodního rizika.

- + **1 bod** – Z obchodní spolupráce s největším odběratelem vzniká maximálně 20 % celkového obratu zákazníka.
- 0 bodů** – Z obchodní spolupráce s největším odběratelem vzniká 20 – 40 % celkového obratu zákazníka.
- 1 bod** – Z obchodní spolupráce s největším odběratelem vzniká více než 40 % celkového obratu zákazníka.

4. Postavení na trhu s výrobky

Hodnocení postavení zákazníka na trhu považuje společnost Feron, a.s. za důležitý ukazatel, který se zaměřuje na rizika související se stabilitou celého podniku z hlediska procesů a produktů. Velice důležité je také správné definování trhu, odhad jeho velikosti a především identifikace postavení hlavních konkurentů. Pro kladné hodnocení je nutné, aby zákazník měl stabilní pozici na svém trhu. Tu zpravidla získává konkurenční výhodou v podobě výjimečného výrobku nebo nízké ceny díky efektivním procesům. Jedná se o velice komplexní a složitou analýzu zákazníků, která je ovšem naprostým základem a z tohoto důvodu jsou hodnocení dostupná jak z externích, tak i z interních zdrojů, kterými společnost Feron, a.s. disponuje. Rizikem je především změna podmínek, a to nejen na trhu. Změny ve vlastním fungování procesů zákaznické firmy jsou také neopomenutelnou součástí hodnocení. Proto v bodovém hodnocení musí hrát všechny tyto aspekty svoji roli.

- + **2 body** – Stabilní a flexibilní výroba. Široké portfolio produktů, které jsou na trhu zaběhlé a mají na něm své postavení. Zákazník na základě inovací zdokonaluje jak procesy, tak produkty. Trh, na kterém se zákazník pohybuje, je nerizikový, nebo s malým rizikem. Můžeme očekávat, že jakákoli změna na trhu, nebo nečekaný problém v obchodních procesech zákazníka budou mít minimální dopad na platební morálku.
- +**1 bod** – Stabilní výroba. Produkt nebo produkty, které mají dobré postavení na trhu, ale vývoj je omezen. Inovace u zákazníka jsou pomalé, ale na daném trhu dostačující. Zákazník působí na trhu s malým rizikem, ale jeho postavení je bráno jako nerizikové. Je velice pravděpodobné, že změna na trhu, nebo problém v obchodních či výrobních procesech bude mít na zákazníka jistý dopad, který by se měl projevit s nepodstatnými následky.

0 bodů – Výroba s výkyvy stabilní, výrobek nebo výrobky bez inovačních procesů. Produkt má normální postavení na trhu, ale je zranitelný zejména od konkurence. Výroba často mívá sezónní charakter, takže odběr není kontinuální. Postavení na trhu vykazuje průměrný charakter, kdy se neočekávají problémy při ustáleném vývoji. Změna podmínek na trhu může vyvolat mírné výkyvy v platební morálce zákazníka, kvůli statické povaze výroby, která špatně reaguje na změny. Riziko je ovšem opravdu malé, a proto není zapotřebí negativního hodnocení.

-1 bod – Nové výrobky, bez známých predikcí vývoje. Zákazník se zpravidla pohybuje na trhu se silnou konkurencí, kde už ovšem má alespoň malé zkušenosti. Hodnocení v tomto případě není snadné vzhledem k podmínkám, a proto se predikuje spíše negativní scénář. Změna na trhu pro nově zavedené výrobky může být vážný problém a z tohoto důvodu je potřeba obezřetný přístup a záporné hodnocení ukazatele. Není ovšem vyloučeno, že při správném začlenění na trh se může rating zákazníka zvednout.

-2 body – Nové a nezaběhnuté výrobky s pochybným procesem výroby. Nespolehlivé výsledky z minulých let a nejistý odbyt. Trh, na který se zákazník zaměřuje, je pro něj úplně nový a konkurence je silná. Můžeme předpokládat, že jakékoli změny na trhu nebo v procesu zákazníka mohou mít fatální následky. Riziko je v tomto případě vysoké a z tohoto důvodu je nutné nejhorší možné hodnocení.

3.1.1.3 Změny v hodnocení obchodních ukazatelů

Bylo nutné předělat bodové intervaly pro jednotlivé skupiny z důvodu odstranění ukazatelů, které způsobilo snížení maximálního možného počtu získaných bodů. Celkový bodový interval je nyní (-5;5), kdy do skupiny zákazníků s nejlepším hodnocením patří pouze ti, kteří nezískali, nebo ztratili jeden bod. Přísné hodnocení je zapotřebí z důvodu záruky, že zákazníci, kteří nebudou systémem označeni jako riziková, jsou opravdu spolehlivými obchodními partnery. Hodnocení jednotlivých skupin je zachováno podle původního modelu.

Tabulka 14 - Skupiny a hodnocení nového systému hodnocení obchodního rizika

Skupina	1	2	3
Hodnocení (body)	> 3	0 – 3	< 0

Zdroj: vlastní zpracování

1. Zákazník je z obchodního hlediska hodnocen jako spolehlivý a bezproblémový partner.
2. Zákazník je z obchodního hlediska hodnocen jako mírně rizikový, kde je doporučena menší míra rizika (do 1 mil. Kč), či zajištění pohledávky.
3. Zákazník se z obchodního hlediska jeví jako rizikový, problematický. Pohledávky bez dostatečného zajištění se jeví jako rizikové.

3.1.2 Úprava finančních ukazatelů

Ukazatele, díky citlivému nastavení, se staly nezbytnou součástí kritéria *aktuálního rizika* a celého hodnotícího systému ARZ. Je nutné tedy ponechat všechna kritéria, ale zaměřit se na automatizaci jejich zadávání. Propojením s databází Bisnode se předpokládá úplná automatizace bez nutnosti zásahu jakéhokoli pracovníka společnosti. Manuální vstup bude samozřejmě možný v případě poruchy nebo změny hodnocení na základě aktuálnějších informací. Ukazatele by bylo možné rozšířit, ale vzhledem k důležitosti nově navrhovaných ukazatelů je lepší variantou vytvořit nová kritéria systému ARZ, která pomohou hodnotit finanční rizikovitost. Finanční hodnocení tedy i s hodnocením zůstává nezměněné.

3.1.3 Úprava hodnocení platební morálky

Využitelnost všech tří hodnocení platební morálky je důležitým a cenným ukazatelem chování zákazníka v oblasti plnění svých závazků. Automatizaci bohužel nelze aplikovat u všech, a proto bude nutné zredukovat počet ukazatelů na dva, které budou plně automatické. Z tohoto důvodu je také nutné provést změnu přepočtu bodových hodnocení.

3.1.3.1 Vyloučené kritérium – dodržování dohod v případě prodlení

Jedná se o subjektivní ukazatel, který vzhledem k jeho povaze nelze automatizovat. Vychází ze zkušeností prodejců, kdy v případě striktního dodržování prodlených splátek je možné zákazníkovi udělit body navíc. Váha ukazatele v původním hodnocení činila pouze 20 % a zjednodušení bude mít větší přínos pro dobrý chod celého systému. Mohlo by se zdát, že do jisté míry danou problematiku sledují ostatní ukazatele hodnocení platební morálky a také jedno z hlavních kritérií systému ARZ. Toto hlavní kritérium, průměrné prodlení, ovšem zaznamenává pouze o jaký čas se platba zdrží oproti určené splatnosti a nikoli plnění dohod, když k nedodržení původní lhůty dojde. Z tohoto důvodu bude ukazatel nadále sledován prodejci, ovšem mimo systém hodnocení rizika zákazníků.

3.1.3.2 Ponechaná kritéria

1. Celkové nastavení splatnosti

Ukazatel nastavení faktur v informačním systému v určitém hodnoceném období. Jde velice snadno automatizovat, protože vyplývá z interních dat, která si společnost Feron, a.s. sama zpracovává. Tento ukazatel byl využíván již v původním systému, a proto není nutné ho nijak měnit. Nastavení splatnosti do jisté míry souvisí s velikostí zákazníka a jeho kreditním limitem, kdy velcí zákazníci ztrácí za tento ukazatel body, i když prodejci splatnost kvůli výrobnímu a prodejnímu cyklu nemohou nastavit na dostatečně krátký počet dní. Proto navrhuji parametrické nastavení kritéria, které se odvíjí od kreditního limitu. Z hlediska složitosti by takto nastavený ukazatel neměl představovat problém, a to především z důvodu jeho automatického vyplňování. Zavedením proměnlivosti kritéria se zamezí skutečnosti, že velké společnosti ztrácí body, i když se jedná o dobré obchodní partnery. Tato úprava nepůjde zneužít, protože vyšší kreditní limity musí schvalovat vedení společnosti.

Tabulka 15 - Nastavení splatnosti pro společnosti s KL 1 – 5 mil. Kč

Kreditní limit: 1 000 000 – 5 000 000 Kč	
Nastavení splatnosti [dny]	Hodnocení [body]
Do 30	+35
31 - 45	+20
46 - 60	0
61 - 90	-20
91 - 120	-30
Nad 120	-40

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 - Nastavení splatnosti pro společnosti s KL 5 – 15 mil. Kč

Kreditní limit: 5 000 000 – 15 000 000 Kč	
Nastavení splatnosti [dny]	Hodnocení [body]
Do 30	+40
31 - 45	+25
46 - 60	+10
61 - 90	0
91 - 120	-20
Nad 120	-30

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 - Nastavení splatnosti pro společnosti s KL 15 – 30 mil. Kč

Kreditní limit: 15 000 000 – 30 000 000 Kč	
Nastavení splatnosti [dny]	Hodnocení [body]
Do 30	+45
31 - 45	+30
46 - 60	+15
61 - 90	0
91 - 120	-10
Nad 120	-20

Zdroj: vlastní zpracování

2. Prodlení od nastavené splatnosti

Nejdůležitější ukazatel, který sleduje skutečně provedené platby za určité období. Pokud nějaká platba překročí nastavenou splatnost, ukazatel přiřadí zákazníkovi příslušné bodové hodnocení podle délky prodlení. Díky této skutečnosti se jedná o plně automatizovaný ukazatel, který ani v původním systému nepotřeboval manuální zásah prodejců nebo Útvaru řízení rizik a správy pohledávek. Obě tyto skutečnosti dokazují, že není důvod ukazatel vyškrtnout, a naopak ve výsledném hodnocení platební morálky bude hodnocení kladen větší význam. Váha hodnocení bude zvýšena o vyškrtnutý ukazatel *dodržování dohod* v případě prodlení. Bodové hodnocení bude ponecháno z původního systému. U tohoto kritéria není potřeba upravovat hodnocení podle výše kreditního limitu, protože prodlení se počítá od nastavené splatnosti.

Tabulka 18 - Výsledky a bodové hodnocení prodlení od nastavené splatnosti

Výsledek [dny prodlení]	Hodnocení [body]
Před splatností	+50
0 – 15	+35
16 - 30	+20
31 - 45	0
46 - 60	-20
Nad 60	-40

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3.3 Změny v hodnocení platební morálky

Úpravou musí projít také přepočítání bodů, které zákazníci získali, nebo ztratili za hodnocení platební morálky. Výsledné hodnocení je počítáno ze vzorce:

$$\text{Celkové hodnocení platební morálky} = 0,3 * NU1 + 0,7 * NU2$$

$NU1 = \text{nastavená splatnost [dny]}$

$NU2 = \text{rozdíl mezi skutečnou a nastavenou splatností [dny]}$

Z nově nastaveného systému je patrné, že hlavní váhu celého kritéria nese ukazatel *prodlení od nastavené splatnosti*. Důvodem je důležitost skutečnosti, jak moc zákazník přesahuje smluvně dané termíny splátek, které se považují za jeden z nejzásadnějších ukazatelů rizikovitosti. Je tedy kladen velký důraz na to, aby zákazník včas plnil svoje závazky pro kladné hodnocení celého kritéria *platební morálky a aktuálního rizika*.

Tabulka 19 - Skupiny a hodnocení nového systému hodnocení platební morálky

Skupina	1	2	3
Hodnocení (body)	> 20	0 - 20	< 0

Zdroj: vlastní zpracování

1. Zákazník je z hlediska platební morálky hodnocen jako spolehlivý a bezproblémový partner.
2. Zákazník je z hlediska platební morálky hodnocen jako mírně rizikový, je doporučena menší míra rizika (do 1 mil. Kč), či zajištění pohledávky.
3. Zákazník se z hlediska platební morálky jeví jako rizikový, problematický zákazník, kde pohledávky bez dostatečného zajištění jsou rizikové.

3.2 Rozšíření systému ARZ o nová hlavní kritéria

Z teoretické části je zřejmé, že pro skutečně důkladné hodnocení zákazníka je zapotřebí komplexnosti v oblasti analýzy rizika. Doposud používané ukazatele kreditního rizika jsou dobrým zdrojem informací o bonitě, ale nikoli o finančním stavu, který může být rozhodující z hlediska dlouhodobějšího vývoje. Zmíněná hlavní kritéria stávajícího systému ARZ reflektují především aktuální stav, který je obrazem chování zákazníka z minulosti. Finanční ukazatele pomohou rozšířit pohled o predikci budoucího vývoje podnikání zákazníků, který s platebními schopnostmi souvisí. Pro tyto účely jsem vybral, již v teoretické části zmíněné,

poměrové ukazatele zadluženosti, pohotové likvidity a rozdílový ukazatel pracovního kapitálu. Důvodem této volby je především dostupnost vstupních dat, která má společnost Feron, a.s. k dispozici díky externím zdrojům, u kterých tak dojde opět k navýšení využití. Neopomenutelná je ovšem skutečnost, že takto nastavené ukazatele by měly být, dle odborníků (kapitola 1.3.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy), dostatečně zřetelným obrazem finančního zdraví zákazníků.

3.2.1 Zadluženost – nové hlavní kritérium systému ARZ

Důvody přidání kritéria do systému

Využívání cizích zdrojů je dnes velmi frekventovaný a do jisté míry žádoucí jev. Vzhledem ke skutečnosti, že dnes skoro neexistují firmy, které by do určité míry zadlužené nebyly, je nezbytné hodnoty zadlužení sledovat a analyzovat jejich dopady. Z teorie je patrné (1.3.4.1 Ukazatele celkové zadluženosti), že výsledky mohou významně dokreslit obrázek o finančních možnostech zákazníka, neboť předluženost (velká míra zadluženosti) značí ekonomické problémy podniku, a naopak malé nebo nulové využívání cizího kapitálu je znakem nedostatečně zvládnutého finančního vedení (absence finanční páky). Poměrový ukazatel vhodným způsobem doplňuje aktuální systém ARZ, ve kterém jsou získané výsledky kvalitním zdrojem informací o zákaznických finančních možnostech. Pokud dojde k nepříznivým změnám v zákaznickově platební morálce a bude monitorována vysoká zadluženost, lze předpokládat negativní trend a problémy s budoucím splácením. Tato skutečnost může podpořit i rozhodování při volbě opatření pro konkrétního zákazníka s přihlédnutím k jeho finančnímu zdraví.

Výpočet a hodnocení kritéria

Stanovení míry zadluženosti v systému ARZ vypočítáme podle vzorce tohoto poměrového ukazatele.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Hodnocení rizikovosti bude rozděleno **mezní hodnotou 90 %** celkové zadluženosti, kdy veškeré hodnoty vyšší než stanovená mez budou považovány za rizikové a označeny systémem. Nízká a nulová hodnota zadlužení není brána jako riziko, přestože se z pohledu specialistů nejedná o ideální výsledky. Důvodem je minimální vliv na bonitu zákazníka, skutečnost nevyužívání finanční páky nemá na schopnost spolehlivě splácet pohledávky

zásadní dopad. Výsledky budou podléhat pravidlům hlavních kritérií původního systému ARZ (viz. kapitola 2.4 Hodnocení rizikovosti zákazníka).

- Méně než 90 % zadluženost – **0 není rizikový.**
- Rovno a více jak 90 % zadluženost – **1 rizikový.**

Obrázek 21 - Konkrétní příklady celkového zadlužení náhodných zákazníků v systému ARZ (data za roky 2018/2019)

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuální riziko	Nastav splat.	Aktuální pohle- dávky	Prům. prodeje	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištěn í KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritéria										zadluženost %	zadluženost hodnocení
									Využití kredit. limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splatnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodeje APR	Zajištění Kredit. Limitu %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy			
18 000 000	71,18	1-3	120	nad 30	45,22	19 635 000	109,08	121,92	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3,4	78,54	0
4 000 000	102,50	2-1	45	do 15	8,52	0	0,00	118,21	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	92,06	1	
3 500 000	72,91	142	90	do 15	25,50	1 050 000	30,00	74,67	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	84,10	0	
15 000 000	7,02	121	30	do 15	4,17	13 500 000	90,00	65,87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,53	0	
5 000 000	76,48	133	90	nad 45	52,91	2 115 000	42,30	77,52	0	1	1	1	1	1	1	5	4	70,36	0	
3 000 000	28,49	133	90	nad 60	41,11	1 800 000	60,00	54 067,38	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	55,21	0	
3 000 000	54,16	212	45	nad 30	33,27	0	0,00	60,07	0	0	0	1	1	1	0	3	2,9	53,68	0	
3 000 000	78,39	1-2	60	nad 45	35,09	0	0,00	99,45	0	1	0	1	1	1	1	4	3,4	38,60	0	
15 000 000	0,31	121	30	do 15	2,01	9 000 000	60,00	32,99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,79	0	
35 000 000	36,03	132	120	do 15	6,27	29 750 000	85,00	62,84	0	0	1	0	0	0	0	1	0,6	43,42	0	
9 000 000	76,33	142	90	do 15	11,18	0	0,00	76,13	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	82,57	0	
8 000 000	20,79	1-1	60	do 15	-3,72	6 300 000	78,75	51,60	0	1	0	0	0	0	0	1	0,5	51,86	0	
5 000 000	75,84	243	45	nad 45	63,32	1 350 000	27,00	106,09	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	56,28	0	
19 000 000		131	30		-3,49	6 300 000	33,16		0	0	0	0	0	1	0	1	1	60,22	0	

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ, vlastní zpracování

Celkovou zadluženost je vhodné počítat na **roční bázi** - vždy z dostupných ověřených účetních závěrek za uplynulý kalendářní rok, a proto tento postup doporučuji i pro hodnocení kritéria v systému ARZ. Váha kritéria při konečném hodnocení by měla být nastavena na **0,4**, a to z důvodů zmíněných v odstavci s očekávanými přínosy a skutečností, že samo o sobě není kritérium natolik důležité jako ukazatele, kterým je kladena váha 0,9 – 1. Z hlediska vypovídající hodnoty doporučuji zákazníky, kteří byli celkovým hodnocením označeni jako riziková (celkový scoring + 3) a mají vyšší, i když ne rizikovou celkovou zadluženost (70 – 90 %), sledovat a nastavit speciální podmínky obchodů s přihlédnutím na tuto skutečnost. S vysokou pravděpodobností může dojít k problémům při dalších splátkách, a proto jakékoli nezajištěné obchody jsou rizikem. Individuální přístup v takových případech může předejít nechtěným ztrátám.

Očekávané přínosy

V praxi kritérium celkové zadluženosti nebude významné z hlediska identifikace jiných rizikových zákazníků než v stávajícím systému, jak je patrné i z obrázku 21. Přínos lze předpokládat především v lepší informovanosti a připravenosti společnosti pro případná opatření, která podnikají prodejci (jako např. splátkový kalendář a poměrový prodej). Tato opatření pracují se skutečností, že zákazník se momentálně nachází v problémové situaci a jeho platební nedisciplinovanost je pouze krátkodobou záležitostí. Pokud ovšem bude sledována zadluženost v kombinaci s dalšími faktory, které budou vyhodnoceny jako rizikové, výsledky budou indikovat jako bezpečnější volbu zastavení, nebo úplné ukončení spolupráce se zákazníkem. Toto tvrzení se opírá o teoretická východiska z kapitoly 1.3.4.1 Ukazatel celkové zadluženosti, kde zdůrazňují, že pokud je zadluženost příliš vysoká nebo rostoucí, bonita zákazníka klesá a jeho schopnost plnit své závazky vůči dodavatelům není zaručena. Tyto skutečnosti jsou závislé, a proto v případech, kdy se celková zadluženost pohybuje nad 70 % pro monitorování a nad 90 % pro označení skutečného rizika, jsou potřeba opatření, která riziko zmírní.

3.2.2 Pohotová likvidita – nové hlavní kritérium systému ARZ

Důvody přidání kritéria do systému

Likvidita jako taková je jedním z nejpoužívanějších poměrových finančních ukazatelů pro management rizika. Důvodem je skutečnost, že likvidita vyjadřuje schopnost firmy rychle a bez významných ztrát hodnoty přeměnit majetek na peněžní hotovost (kapitola 1.3.4.2 Ukazatel pohotové likvidity). Souvislost solventnosti s likviditou je nepopiratelná a odborníci se shodují na velkém významu toho, že podmínkou solventnosti je likvidita. Pro jednoduchost a výstižnost jsem se rozhodl pro ukazatel likvidity pohotové, protože podle expertů se v praxi nejčastěji setkáváme právě s případy, že společnosti pro získání rychlých peněžních prostředků využívají oběžná aktiva bez zásob, na které je také vázaný určitý kapitál, ale jsou nezbytné pro další fungování firmy. Jaká část krátkodobých závazků je pokryta krátkodobě likvidními zdroji vyjadřuje právě pohotová likvidita, která je podle mého názoru nejvhodnějším kritériem hodnocení rizikovosti zákazníka. Obecně se sledování likvidity často objevuje na předních pozicích důležitosti pro kvalitní analýzu rizikovosti obchodních vztahů, a proto má smysl tento ukazatel sledovat z dlouhodobého hlediska vývoje solventnosti zákazníků.

Výpočet a hodnocení kritéria

Pohotová likvidita bude v systému počítána pomocí vzorce:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Mezní hodnotou bude literaturou zmíněná hodnota ideální, tzn. „1“, která vyjadřuje, že při zpeněžení oběžných aktiv ponížených o zásoby získá firma peněžní prostředky v hodnotě svých krátkodobých závazků. Jakékoli hodnoty, které budou pod mezní hodnotou, budou hodnoceny jako rizikové. Rozhodl jsem se opět kritérium definovat pouze pomocí jedné mezní hodnoty, přestože příliš vysoká pohotová likvidita (> 1,5) není žádoucím výsledkem. V takovém případě je ovšem dopad na solventnost a celkovou bonitu zákazníka minimální, naopak značí, že zákazník má více prostředků pro uhrazení svých závazků než potřebuje a z tohoto důvodu tato skutečnost nepředstavuje riziko a nebude monitorována. Hodnocení rizikovosti bude podléhat pravidlům původního systému hodnocení hlavních kritérií.

- Pohotová likvidita rovna a větší jak „1“ – **0 není rizikové.**
- Pohotová likvidita menší jak „1“ – **1 rizikové.**

Obrázek 22 - Konkrétní příklady pohotové likvidity náhodných zákazníků v systému ARZ
(data za roky 2018/2019)

Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splat.	Aktuál pohle- dávky	Prům. prodlení	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištěn í KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Scoring kritérií											
									Využití kredit limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splátnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit: Limitu %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů Váhy	Pohotová likvidita	Hodnocení pohotové likvidity	
18 000 000	71,18	1-3	120	nad 30	45,22	19 635 000	109,08	121,92	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3,4	0,32	1
4 000 000	102,50	2-1	45	do 15	8,52	0	0,00	118,21	1	1	0	0	0	0	1	1	4	2,5	0,87	1
3 500 000	72,91	142	90	do 15	25,50	1 050 000	30,00	74,67	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	0,50	1	
15 000 000	7,02	121	30	do 15	4,17	13 500 000	90,00	65,87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,40	0
5 000 000	76,48	133	90	nad 45	52,91	2 115 000	42,30	77,52	0	1	1	1	1	1	1	0	5	4	0,48	1
3 000 000	28,49	133	90	nad 60	41,11	1 800 000	60,00	54 067,38	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	0,49	1	
3 000 000	54,16	212	45	nad 30	33,27	0	0,00	60,07	0	0	0	1	1	1	0	3	2,9	2,23	0	
3 000 000	78,39	1-2	60	nad 45	35,09	0	0,00	99,45	0	1	0	1	1	1	1	0	4	3,4	1,24	0
15 000 000	0,31	121	30	do 15	2,01	9 000 000	60,00	32,99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,75	0
35 000 000	36,03	132	120	do 15	6,27	29 750 000	85,00	62,84	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,6	1,63	0
9 000 000	76,33	142	90	do 15	11,18	0	0,00	76,13	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	0,59	1	
8 000 000	20,79	1-1	60	do 15	-3,72	6 300 000	78,75	51,60	0	1	0	0	0	0	0	1	0,5	1,09	0	
5 000 000	75,84	243	45	nad 45	63,32	1 350 000	27,00	106,09	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	0,40	1	
19 000 000		131	30		-3,49	6 300 000	33,16		0	0	0	0	0	1	0	1	1	0,24	1	

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ, vlastní zpracování

Výsledky bude opět nezbytné aktualizovat **každý rok** na základě ověřených účetních závěrek pro dané období. Konečná váha hodnocení musí být v souladu s významností tohoto ukazatele. S přihlédnutím k odborným názorům a celkové využitelnosti si myslím, že na pohotovou likviditu musí být společně s aktuálními pohledávkami a zajištěním kreditního limitu kladen ten nejvyšší důraz, a proto pro nastavení váhy kritéria volím „1“, což je nejvyšší možná hodnota.

Očekávané přínosy

Zapojením pohotové likvidity do hodnocení zákazníků očekávám mírný nárůst zákazníků, kteří budou celkově systémem považováni za rizikové. Hlavním důvodem je vysoká váha hodnocení, kterou považuji za adekvátní pro tento ukazatel. Do jisté míry bude pohotová likvidita opět reflektovat skutečnost, že u zákazníků, kteří již jsou považováni za rizikové, bude toto kritérium také hodnoceno negativně a přinutí příslušné orgány managementu rizik společnosti Ferona, a.s. ke specifickým opatřením. Dalším přínosem je možnost sledování trendu a celkového vývoje finanční situace zákazníka, kdy výsledky pohotové likvidity jsou podle odborníků dobrým indikátorem problémů, které se zatím na platební morálce neprojevily. Podobně jako u zadluženosti by hodnota pohotové likvidity měla být jedním z hlavních zdrojů při rozhodování, jaká opatření budou využívána pro zainteresovaného rizikového zákazníka.

3.2.3 Čistý pracovní kapitál – nové hlavní kritérium systému ARZ

Důvody přidání kritéria do systému

Čistý pracovní kapitál můžeme také zařadit mezi ukazatele likvidity, jejichž nesporný význam jsem popisoval v předešlé kapitole. Hlavní rozdíl mezi ukazateli je především ve výpočtu, kdy v případě pracovního kapitálu se jedná o ukazatel rozdílový (kapitola 1.3.4.3 Čistý pracovní kapitál). Význam ukazatele ovšem nepřamení pouze z podobností s běžnou likviditou, ale spíše využívá možnosti se podívat na zákazníkovo finanční zdraví z jiného úhlu pohledu. Aspektů, které ospravedlňují přidání tohoto ukazatele mezi hlavní kritéria systému ARZ, je několik. Hlavním důvodem je skutečnost, že podle odborníků čistý pracovní kapitál reflektuje schopnost společnosti financovat své vlastní procesy s přihlédnutím na výši svých závazků. Je tedy jasné, že pokud dojde k nerovnováze a pracovní kapitál bude záporný, zákazník bez ústupků nebude schopen plnit své závazky nebo pokračovat ve stávajícím provozu. To je v praxi velice cenná informace a experti se shodují, že pro dnešní řízení rizik

spojených se solventností zákazníka je nezbytné sledovat hodnoty čistého pracovního kapitálu. V některých zemích patří dokonce k povinnosti firem vypracování výkazu, který dokumentuje použití a celkové složení pracovního kapitálu.

Výpočet a hodnocení kritéria

Pro výpočet a celkový význam jsem se po konzultaci s pracovníky Útvaru řízení rizik a správy pohledávek společnosti dohodl, že původní klasický vzorec:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Bude výhodné upravit do podoby:

$$\text{Hodnocení čistého pracovního kapitálu} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{aktiva}}$$

Důvodem je vypovídající hodnota, kdy čistý pracovní kapitál vztažený k aktivům firmy umožní porovnání výsledku zákazníků bez ohledu na jejich velikost. Z hlediska řízení rizika bude důležitá pouze skutečnost, je-li pracovní kapitál záporný či kladný. Proto mezní hodnotou bude „0“ a intervaly tedy budou rozděleny:

- Čistý pracovní kapitál kladný (>0) – **0 není riziko.**
- Čistý pracovní kapitál záporný (≤0) – **1 rizikové.**

Hodnocení opět zachovává kontinuitu a je totožné se všemi ostatními hlavními kritérii systému.

Obrázek 23 - Konkrétní příklady ukazatele čistého pracovního kapitálu náhodných zákazníků v systému ARZ (data za roky 2018/2019)

Název zákazníka	05.11.2020									Scoring kritéria										Pracovní kapitál / aktiva %	Hodnocení pracovního kapitálu/aktiva
	Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuál riziko	Nastav splat.	Aktuál pohledávky	Prům. prodlení	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění i KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Využití kredit. limitu %	Riziko Aktuální	Nastavená Splatnost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění / Kredit. Limitu %	Vývoj Prodeje	Součet scoringů	Součet scoringů	Váhy		
Zákazník 1	18 000 000	71,18	1-3	120	nad 30	45,22	19 635 000	109,08	121,92	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	-24,74	1	
Zákazník 2	4 000 000	102,50	2-1	45	do 15	8,52	0	0,00	118,21	1	1	0	0	0	1	1	4	2,5	-10,34	1	
Zákazník 3	3 500 000	72,91	142	90	do 15	25,50	1 050 000	30,00	74,67	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	-13,12	1	
Zákazník 4	15 000 000	7,02	121	30	do 15	4,17	13 500 000	90,00	65,87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73,14	0	
Zákazník 5	5 000 000	76,48	133	90	nad 45	52,91	2 115 000	42,30	77,52	0	1	1	1	1	1	0	5	4	28,81	0	
Zákazník 6	3 000 000	28,49	133	90	nad 60	41,11	1 800 000	60,00	54 067,38	0	1	1	1	1	0	1	5	3,4	-15,84	1	
Zákazník 7	3 000 000	54,16	212	45	nad 30	33,27	0	0,00	60,07	0	0	0	1	1	1	0	3	2,9	50,54	0	
Zákazník 8	3 000 000	78,39	1-2	60	nad 45	35,09	0	0,00	99,45	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	17,73	0	
Zákazník 9	15 000 000	0,31	121	30	do 15	2,01	9 000 000	60,00	32,99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38,17	0	
Zákazník 10	35 000 000	36,03	132	120	do 15	6,27	29 750 000	85,00	62,84	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,6	24,35	0
Zákazník 11	9 000 000	76,33	142	90	do 15	11,18	0	0,00	76,13	0	1	1	0	0	1	0	3	2,1	-10,49	1	
Zákazník 12	8 000 000	20,79	1-1	60	do 15	-3,72	6 300 000	78,75	51,60	0	1	0	0	0	0	0	1	0,5	40,91	0	
Zákazník 13	5 000 000	75,84	243	45	nad 45	63,32	1 350 000	27,00	106,09	0	1	0	1	1	1	0	4	3,4	-6,51	1	
Zákazník 14	19 000 000		131	30		-3,49	6 300 000	33,16		0	0	0	0	0	1	0	1	1	-7,31	1	

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ, vlastní zpracování

Výsledky znovu doporučuji aktualizovat každý rok podle dostupných ověřených účetních závěrek. V závěrečném hodnocení bude čistý pracovní kapitál počítán s váhou **0,6**. Tato hodnota byla stanovena na základě předpokládaného významu, kdy toto nové kritérium bude patřit mezi důležitější z celé skupiny.

Očekávané přínosy

Při zařazení čistého pracovního kapitálu můžeme očekávat mírný nárůst rizikových zákazníků. V praxi se lze setkat s případy, kdy firmy uměle drží pracovní kapitál na hranici stanovené mezní hodnoty, ale jedná se minoritní podíl, který nezkreslí celkový význam ukazatele. Ve většině případů bude velikost pracovního kapitálu přímo úměrná bonitě, jak je možné na obrázku 23 vidět u zákazníka 4, i když případy jako zákazník 5, který je hodnocen jako velmi rizikový, ale disponuje kladným pracovním kapitálem, nelze vyloučit. Takovéto případy budou opět předmětem posouzení managementu rizik, předpokladem je ovšem data mít a sledovat je, což nyní bude možné. Obecně kritérium můžeme označit jako vhodný prostředek pro dokreslení představy o finančním stavu zákazníka, při propojení všech tří nových ukazatelů, kde má každý svůj logický význam. Čistý pracovní kapitál zde bude zastávat funkci ukazatele, který monitoruje finanční zdroje pro procesy zákazníka a celkovou schopnost generovat zisk. Tyto informace jsou dalším dobrým zdrojem při rozhodování o opatřeních, které s konkrétním zákazníkem souvisí – navýšení kreditního limitu, nebo vyjednávání v případě problému plnění závazků.

3.2.4 Výsledné hodnocení navrhovaného systému

V důsledku přidání tří nových kritérií je nutné přepracovat výsledné hodnocení. Místo původních stupnice bude nový součet scoringů v intervalu 0 – 10 bodů (dříve 0 - 7), z důvodu maximálního počtu negativně hodnocených kritérií. Po započítání vah jednotlivých kritérií získáme výsledný interval 0 – 7 bodů (dříve 0 – 5). S přihlédnutím ke změnám je nutné přehodnotit výstupy, tedy situace, kdy je zákazník vyhodnocen jako rizikový. V poměru k původnímu hodnocení jsem se rozhodl zvolit identické hodnocení, a to z důvodu reflexe kreditních a finančních kritérií. V praxi to znamená, že pokud je zákazník podle původního systému hodnocen jako rizikový, je vysoká pravděpodobnost, že minimálně 2 finanční ukazatele budou také hodnoceny negativně. Jedná se o pochopitelný projev provázanosti finančního zdraví a solventnosti. Jde z mé strany o snahu zachovat původní praxi otestovaný systém hodnocení, který se v minulých letech osvědčil. Proto zákazník bude hodnocen jako

rizikový, pokud z 10 možných bodů celkového scoringů kritérií získá **6 a více bodů** (dříve 4 a více ze 7 možných). Po zahrnutí váhy hodnocení bude rizikem získání **4,5 a více bodů** ze 7 možných (dříve 3 a více z 5 ti).

Spekulace o nárůstu nebo poklesu rizikových zákazníků nejsou na místě a nelze je predikovat. Pro přesná data by bylo zapotřebí velkého vzorku zákazníků (více jak 2 000 z přibližného počtu 20 000) a pro takové statistiky nebyla k dispozici data ani prostor. Můžeme ale s jistotou říci, že takto nastavený systém hodnocení při správném využití zvýší přesnost a účinnost systému hodnocení zákazníků a řízení rizika s nimi spojeného.

Tabulka 20 - Váhy kritérií navrhovaného systému ARZ

Původní kritéria								Nová kritéria		
Kritérium	Využití KL	Aktuální riziko	Nastavená splatnost	Aktuální pohledávky	Průměrné prodlení	Zajištění KL	Vývoj prodeje	Zadlužení	Pohotovostná likvidita	Čistý pracovní
Váha	0,6	0,5	0,6	1	0,9	1	0,4	0,4	1	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 24 - Grafické znázornění navrhovaného systému ARZ

Název zákazníka	Kredit zákazníka	Využití KL (%)	Aktuální riziko	Nastav splat.	Aktuální pohle- dávký	Prům. prodlení	Reálné Zajištění KL (Kč)	Reálné Zajištění KL i KL (%)	Vývoj prodeje (%)	Pohotovost likvidita (%)	Zadlužení (%)	Pracovní kapitál (%)	Scoring kritéria										Součet scoringů	Součet scoringů Váhy		
													Využití kredit. limitu %	Riziko Aktuální	Nastavení Splátost	Aktuální Pohledávky	Prům. Prodlení APR	Zajištění Kredit. Limitu%	Vývoj Prodeje	Hodnocení pohotovosti likvidity	Hodnocení zadluženosti	Hodnocení pracovního kapitálu/aktiva				
Zákazník 1	18 000 000	71,18	1-3	120	nad 30	45,22	19 635 000	109,08	121,92	0,32	78,54	-24,74	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	7	5
Zákazník 2	4 000 000	102,50	2-1	45	do 15	8,52	0	0,00	118,21	0,87	92,06	-10,34	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7	4,5
Zákazník 3	3 500 000	72,91	142	90	do 15	25,50	1 050 000	30,00	74,67	0,50	84,10	-13,12	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	5	3,7	
Zákazník 4	15 000 000	7,02	121	30	do 15	4,17	13 500 000	90,00	65,87	9,40	8,53	73,14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákazník 5	5 000 000	76,48	133	90	nad 45	52,91	2 115 000	42,30	77,52	0,48	70,36	28,81	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	6	5
Zákazník 6	3 000 000	28,49	133	90	nad 60	41,11	1 800 000	60,00	54 067,38	0,49	55,21	-15,84	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	7	5
Zákazník 7	3 000 000	54,16	212	45	nad 30	33,27	0	0,00	60,07	2,23	53,68	50,54	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	3	2,9
Zákazník 8	3 000 000	78,39	1-2	60	nad 45	35,09	0	0,00	99,45	1,24	38,60	17,73	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4	3,4
Zákazník 9	15 000 000	0,31	121	30	do 15	2,01	9 000 000	60,00	32,99	3,75	14,79	38,17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákazník 10	35 000 000	36,03	132	120	do 15	6,27	29 750 000	85,00	62,84	1,63	43,42	24,35	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,6
Zákazník 11	9 000 000	76,33	142	90	do 15	11,18	0	0,00	76,13	0,59	82,57	-10,49	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	5	3,7
Zákazník 12	8 000 000	20,79	1-1	60	do 15	-3,72	6 300 000	78,75	51,60	1,09	51,86	40,91	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5
Zákazník 13	5 000 000	75,84	243	45	nad 45	63,32	1 350 000	27,00	106,09	0,40	56,28	-6,51	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	6	5
Zákazník 14	19 000 000		131	30		-3,49	6 300 000	33,16		0,24	60,22	-7,31	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	3	2,6

Zdroj: Feron, a.s. – systém ARZ, vlastní zpracování

Závěr

Události nedávné historie nám připomněly, jak důležité je a bude neustálé sledování, analyzování a řízení rizik, a to ať již jsou rizika spojená s obchodem nebo podnikáním obecně. Koronavirová krize již ukázala svůj negativní dopad na služby, výrobu i průmysl a nepochybně zasáhne velké spektrum dalších podnikatelských činností. Více firem bude mít globální problémy s plněním svých závazků z důvodů finančních problémů spojených s restrikcemi a zákazy. Lze s jistotou říci, že mezi tyto společnosti se bude také řadit nemalá část současných zákazníků Feronu, a.s. Tyto skutečnosti pouze potvrzují důležitost systému analýzy rizikovitosti zákazníků (ARZ), který je předmětem zkoumání této práce a opodstatňuje jeho inovaci.

Optimalizace a rozšíření stávajícího systému byly předpokladem přínosu diplomové práce pro společnost Feronu, a.s. a tyto požadavky se staly také hlavními cíli práce, které ovšem nešly realizovat bez předešlé analýzy současného systému. Popisná část práce je věnována seznámení se základními pojmy používanými v souvislosti s provozem systému ARZ, kdy nejdůležitější je systémové rozlišování jednotlivých zákazníků a jim přiřazený kreditní limit. Poté systém zákazníky hodnotí na základě sedmi hlavních a čtyř vedlejších ukazatelů, u kterých jsou specialisty na řízení rizik nastaveny mezní hodnoty. Systém následně hodnotí, zda byly, nebo nebyly naplněny podmínky pro označení daného hlavního kritéria konkrétního zákazníka jako rizikové a na závěr provede součet rizikových kritérií a přepočítá na výsledný scoring podle váhy jednotlivých kritérií. Podle těchto finálních scoringů jsou zákazníci třídění a v krajních případech jsou navrhovány opatření na snížení rizika pro další obchodní styky. Za hlavní nevýhody systému byly označeny především nízká úroveň automatizace, respektive nutnost manuálního vstupu pro zadávání vstupních dat ze strany prodejců pro hlavní kritérium aktuálního rizika a skutečnost, že systém je zaměřen především na kreditní rizika spojená se solventností zákazníků a prozatím postrádala finanční hodnocení.

Návrhová část je zaměřena na tyto nedostatky, které jsem se snažil odstranit na základě informací získaných studiem odborné literatury zaměřené na teorii managementu rizika a doporučení ze strany odborníků pro řízení rizik přímo ve společnosti Feronu, a.s. Výsledkem je vypuštění některých dílčích ukazatelů hlavního kritéria aktuálního rizika, které neměly dostatečnou vypovídající hodnotu o riziku nebo nešly automatizovat. Ponechaná kritéria jsou z hlediska provozu nepostradatelná a u většiny se předpokládá automatizace vstupů v podobě

vyššího využití externích zdrojů dat, kterými Feron, a.s. disponuje. Dochází tak nejenom k inovaci systému samotného, ale ke zefektivnění procesů spojených s managementem rizik celkově. Hlavní kritéria jsem se rozhodl rozšířit o finanční ukazatele zadluženosti, pohotové likvidity a pracovního kapitálu, které by měly dostatečně doplnit systém o hodnocení rizikovosti z pohledu finančního zdraví zákazníků. Mezní hodnoty těchto ukazatelů byly nastaveny po konzultacích se specialisty pro řízení rizika pro maximální použitelnost v praxi. Celý systém podlehl přenastavení finálního hodnocení pro přepočtení vah jednotlivých kritérií, aby poměrově odpovídal původnímu systému, který se v praxi již osvědčil. Díky rozšíření spektra všech kritérií lze předpokládat vyšší vypovídající hodnotu celého systému ARZ a větší efektivitu následných opatření, která společnost používá pro zmírnění rizika.

Seznam použité literatury a zdrojů

- Čermáková, I. (2002). *Bankovní záruka*. Brno: Econ publishing.
- Ferona, a.s. (2017). Získáno 17. 12 2020, z Ferona: <http://www.ferona.cz/o-spolecnosti-o-spolecnosti>
- Fotr, J. (2. 4 2003). *Management rizika jako součást strategického řízení podniku*. Načteno z mmspektrum.com: <https://www.mmspektrum.com/clanek/management-rizika-jako-soucast-strategickeho-rizeni-podniku.html>
- Hnilica, J., & Fotr, J. (2009). *Aplikovaná analýza rizika*. Praha: Grada Publishing.
- Hnilica, J., & Fotr, J. (2009). *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Holečková, J. (2009). *Finanční analýza vlivu dluhu na rentabilitu a hodnotu podniku*. Praha: Český finanční a účetní časopis.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing.
- Moravec, J. (2008). *Kvantifikace rizik obchodních společností*. Praha: Fakulta elektrotechnická.
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Řehák, D. (2015). *ÚVOD DO PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ RIZIK*. Praha: Ministerstvo vnitra.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2003). *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Šimková, K. (2009). *POjistění pohledávek - účinný nástroj řízení rizika?* Praha: Univerzita karlova v Praze.
- Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika*. Praha: C. H. Beck.
- Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management, 1. vydání*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Vlachý, J. (2006). *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Vlasák, V. (2015). *Financování malých a středních firem s využitím faktoringu*. Praha:
Fakulta mezinárodních vztahů VŠE.

Legislativa

§24 zákona č. 111/2009 Sb., zákon o základních registrech

§ 2029 Občanského zákoníku – finanční záruka

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Kontinuum nebezpečí a rizika, jeho řízení a ovládaní	16
Obrázek 2 - Proces řízení rizik ve firmě	19
Obrázek 3 - Základní vztahy faktoringu	26
Obrázek 4 - Pobočky skupiny Feron, a.s.	36
Obrázek 5 - ARZ1A	38
Obrázek 6 - ARZ1R	38
Obrázek 7 - ARZ2A	39
Obrázek 8 – ARZ2R	39
Obrázek 9 - ARZ3A	40
Obrázek 10 - Kód prodejce, regionu a číslo zákazníka v ARZ	42
Obrázek 11 - Kredit zákazníka v systému ARZ	44
Obrázek 12 - Vyznačení využití kreditního limitu a jeho hodnocení v systému ARZ	46
Obrázek 13 - Vyznačení aktuálního rizika a jeho hodnocení v systému ARZ	56
Obrázek 14 - Vyznačení splatnosti a jejího hodnocení v systému ARZ	57
Obrázek 15 - Vyznačení aktuálních pohledávek a jejich hodnocení v systému ARZ	58
Obrázek 16 - Vyznačení průměrného prodlení/předstihu a jejich hodnocení v systému ARZ	59
Obrázek 17 - Vyznačení reálného zajištění a jeho hodnocení v systému ARZ	61
Obrázek 18 - Vyznačení vývoje prodeje a jeho hodnocení v systému ARZ	63
Obrázek 19 - Vyznačení hodnocení vedlejších kritérii v systému ARZ	64
Obrázek 20 - Vyznačení výsledných hodnot a scoring	66
Obrázek 21 - Konkrétní příklady celkového zadlužení náhodných zákazníků v systému ARZ (data za roky 2018/2019)	80
Obrázek 22 - Konkrétní příklady pohotové likvidity náhodných zákazníků v systému ARZ	82
Obrázek 23 - Konkrétní příklady ukazatele čistého pracovního kapitálu náhodných zákazníků v systému ARZ (data za roky 2018/2019)	84
Obrázek 24 - Grafické znázornění navrhovaného systému ARZ	87

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Shrnutí kvalitativních a kvantitativních metod	23
Tabulka 2 - Doporučené metody pro obecné řízení podnikatelských rizik	24
Tabulka 3 - Hierarchie a náležitosti schvalování kreditního limitu (krytý kreditní limit)	43
Tabulka 4 - Hierarchie a náležitosti schvalování kreditního limitu (nekrytý kreditní limit)	43
Tabulka 5 - Ukazatele obchodního rizika a jejich hodnocení	47
Tabulka 6 - Skupiny a hodnocení obchodního rizika	48
Tabulka 7 - Ukazatele finančního rizika a jeho hodnocení	49
Tabulka 8 - Skupiny a hodnocení finančního rizika	52
Tabulka 9 - Ukazatele platební morálky a jejich hodnocení	53
Tabulka 10 - Skupiny a hodnocení platební morálky	55
Tabulka 11 - Znázornění číselného označení aktuálního rizika	56
Tabulka 12 - Zvýraznění nerizikových hodnot Aktuálního rizika	56
Tabulka 13 - Váhy hlavních kritérií	65
Tabulka 14 - Skupiny a hodnocení nového systému hodnocení obchodního rizika	74
Tabulka 15 - Nastavení splatnosti pro společnosti s KL 1 – 5 mil. Kč	76
Tabulka 16 - Nastavení splatnosti pro společnosti s KL 5 – 15 mil. Kč	76
Tabulka 17 - Nastavení splatnosti pro společnosti s KL 15 – 30 mil. Kč	77
Tabulka 18 - Výsledky a bodové hodnocení prodlení od nastavené splatnosti	77
Tabulka 19 - Skupiny a hodnocení nového systému hodnocení platební morálky	78
Tabulka 20 - Váhy kritérií navrhovaného systému ARZ	86