

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

Evidenčné číslo: 107002/I/2021/36100138743125508

**RIADENIE ÚVEROVÉHO RIZIKA
V PODNIKU**
Diplomová práca

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

**RIADENIE ÚVEROVÉHO RIZIKA
V PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: finančné riadenie podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment podniku
Školiace pracovisko: katedra kvantitatívnych metód
Vedúci záverečnej práce: doc. PhDr. Ing. Robert Verner, PhD., MBA

Košice 2021

Bc. Matúš Sabo

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu tejto diplomovej práce doc. PhDr. Ing. Robertovi Vernerovi, PhD. MBA za jeho odborný dohľad a konzultácie, ktoré mi poskytol pri vypracovaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

SABO, Matúš: Riadenie úverového rizika v podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra kvantitatívnych metód. – Vedúci záverečnej práce: doc. PhDr. Ing. Robert Verner, PhD. MBA. – Košice: PHF EU, 2021, počet strán 102.

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovanie systému riadenie úverového rizika vo vybranom podnikateľskom subjekte za účelom navrhnutia účinnejšieho modelu riadenia. Získaním výstupov z uskutočnenej analýzy systému riadenia úverového rizika vybranej akciovej spoločnosti je možné konštatovať, že problematika analýzy úverového rizika je značne široká a je náročné dospieť k jej komplexnej integrácii do podnikovej praxe. Pri konfrontácii poznatkov získaných v praxi s teoretickými zdrojmi možno konštatovať, že spoločnosť nevyužíva všetky dostupné možnosti riadenia úverového rizika. Jej zameranie ohľadom finančných rizík spočíva v sledovaní úverového rizika. Priorizuje monitoring prevádzkového rizika. S cieľom zvýšiť efektívnosť spoločnosti boli navrhnuté hodnotiace dotazníky, zamerané na analýzu odberateľov i dodávateľov. Ich dôsledné využívanie by malo prispieť k zabezpečeniu plynulej prevádzky spoločnosti a celkovému znižovaniu podnikových nákladov. Okrem toho bola aplikovaná metóda BSC, ktorá poukazuje na slabé stránky postupov využívaných v súčasnosti a naznačuje odporúčania pre zlepšenie fungovania systému riadenia úverového rizika.

Kľúčové slová:

Finančná analýza, riadenie rizík, riziko, úverové riziko, stavebný podnik

ABSTRACT

SABO, Matúš: Credit risk management in a company - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management with seat in Košice; Department of Quantitative Methods. - Supervisor: doc. PhDr. Ing. Robert Verner, PhD. MBA. - Košice: PHF EU, 2021, number of pages 102.

The aim of the diploma thesis was to analyse the credit risk management system in a selected business entity in order to design a more effective risk management model. By obtaining the results of the analysis of the credit risk management system of a selected stock company, it can be stated that the issue of credit risk analysis is quite broad, and it is difficult to achieve its comprehensive integration into business practice. When confronting the knowledge gained in practice with theoretical sources, it can be stated that the company does not use all available credit risk management options. Its focus on financial risks is to monitor credit risk. Prioritizes the monitoring of operational risk.

In order to increase the efficiency of the company, evaluation questionnaires were designed, focused on the analysis of customers and suppliers. Their consistent use should contribute to ensuring the smooth operation of the company and the overall reduction of business costs. In addition, the BSC method has been applied, which highlights the weaknesses of current practices and suggests recommendations for improving the functioning of the credit risk management system.

Keywords:

Construction company, credit risk, financial analysis, risk, risk management

OBSAH

1	Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	16
1.1	<i>Charakteristika úverového rizika a jeho začlenenie v rámci rizík.....</i>	<i>16</i>
1.1.1	Definícia rizika.....	16
1.1.2	Štruktúra podnikateľských rizík	18
1.2	<i>Charakteristika úverového rizika</i>	<i>21</i>
1.2.1	Komponenty úverového rizika.....	21
1.2.2	Formy úverového rizika	22
1.3	<i>Riadenie úverového rizika</i>	<i>23</i>
1.3.1	Určenie významnosti rizika.....	24
1.3.2	Odhady úverového rizika.....	26
1.3.3	Znižovanie úverového rizika	28
1.3.4	Metódy zníženia straty pri neplnení	29
1.3.5	Metódy manažovania úverov.....	30
2	Cieľ práce	32
3	Metodika práce a metódy skúmania	33
3.1	<i>Moderné metódy merania rizika.....</i>	<i>33</i>
3.2	<i>Riadenie platobnej schopnosti podnikov</i>	<i>35</i>
3.3	<i>Riadenie a správa pohľadávok</i>	<i>37</i>
3.3.1	Metódy riadenia pohľadávok.....	37
3.3.2	Určenie maximálnej výšky pohľadávok.....	38
3.3.3	Porovnávanie výnosov a rizík súvisiacich s pohľadávkami.....	40
3.3.4	Spôsoby zaistenia pohľadávok.....	40
3.3.5	Urýchľovanie inkasa pohľadávok.....	42
3.3.6	Súhrn riadenia a správy pohľadávok	43
4	Výsledky práce	45
4.1	<i>Charakteristika spoločnosti</i>	<i>45</i>
4.1.1	Analýza finančnej situácie a výkonnosti podniku Kopestav a. s.....	47
4.1.2	Pomerové ukazovatele Kopestav a. s.....	56

4.1.3	Model IN index	59
4.1.4	Altmanovo Z-skóre	61
4.1.5	Tafflerov model.....	63
4.1.6	Kralickov Quicktest	64
4.2	<i>Informačné technológie v Kopestav a. s.</i>	65
4.2.1	Účtovný systém Kopestav a. s.	65
4.2.2	Informačný systém Kopestav a. s.	66
4.2.3	Program na odhaľovanie firiem v platobnej neschopnosti	67
4.3	<i>SWOT analýza Kopestav a. s.</i>	67
4.3.1	Analýza príležitostí a hrozieb Kopestav a. s.....	68
4.3.2	Analýza slabých a silných stránok Kopestav a. s.	69
4.3.3	Stratégia Kopestav a. s.	69
4.4	<i>Systém riadenia úverového rizika spoločnosti Kopestav a. s.</i>	70
4.4.1	Zhrnutie analýzy systému riadenia úverového rizika v spoločnosti Kopestav a. s.	72
4.5	<i>Analýza systému riadenia a správy pohľadávok v spoločnosti Kopestav a. s.</i>	73
4.5.1	Metódy riadenia a znižovania rizika z obchodných úverov Kopestav a. s.	74
4.5.2	Záznamy o odberateľoch a možnosti získavania informácií o klientoch Kopestav a. s.....	75
4.5.3	Monitorovanie pohľadávok.....	78
4.5.4	Využívanie zabezpečovacích nástrojov pri riadení úverového rizika	79
4.5.5	Proces vymáhania pohľadávok	82
5.5	Zhrnutie analýzy systému riadenia a správy pohľadávok Kopestav a. s.....	84
4.6	<i>Návrh nového modelu riadenia</i>	86
4.6.1	Návrh systému riadenia pohľadávok s využitím metódy Balanced Scorecard.....	87
4.6.2	Návrh kompatibilných informačných technológií	89
4.6.3	Uvedenie softvérového produktu Workflow	89
4.6.4	Návrh bodovacieho systému hodnotenia dodávateľov Kopestav a. s.....	91
4.6.5	Proces analýzy zákazníka – hodnotenie kvality klienta	93
4.6.6	Návrh hodnotenia bonity klienta Kopestav, a. s.....	94
5	Diskusia	96

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Štruktúra podnikateľských rizík.....	18
Obr. 2 Proces riadenia úverového rizika	24
Obr. 3 Odborný odhad významnosti rizika.....	25
Obr. 4 Vertikálna analýza aktív Kopestav a. s. 2018-2019.....	49
Obr. 5 Vertikálna analýza pasív Kopestav a. s. 2018-2019	50
Obr. 6 Vývoj čistého pracovného kapitálu Kopestav a. s. 2013-2018.....	53
Obr. 7 Vývoj tržieb a výrobnéj spotreby 2017-2018	55
Obr. 8 Vývoj výsledku hospodárenia 2013-2018	55
Obr. 9 Vývoj ukazovateľov likvidity 2017-2018.....	57
Obr. 10 Vývoj IN indexu Kopestav a. s. 2013-2018.....	60
Obr. 11 Vývoj IN01 indexu Kopestav a. s. 2013-2018.....	61
Obr. 12 Altmanovo Z-skóre Kopestav a. s. 2013-2018	62
Obr. 13 Tafflerov index Kopestav a. s. 2013-2018.....	63
Obr. 14 Kralickov Quicktest Kopestav a. s. 2013-2018	64
Tab. 1 Charakteristika finančných rizík.....	19
Tab. 2 Metódy risk manažmentu (RM) pri riadení úverového rizika	24
Tab. 3 Organizačná štruktúra Kopestav a. s. podľa stredísk.....	46
Tab. 4 Rozmiestnenie pracovníkov KOPESTAV a. s.....	47
Tab. 5 Vývoj počtu zamestnancov.....	47
Tab. 6 Vývoj ČPK Kopestav a. s. 2013-2018.....	52
Tab. 7 Vývoj ČPK a nedokončenej výroby 2013-2018	53
Tab. 8 Obratový cyklus peňazí Kopestav a. s. 2013-2018.....	58
Tab. 9 SWOT analýza Kopestav a. s.....	67
Tab. 10 Systém riadenia úverového rizika Kopestav a. s.	71
Tab. 11 Priemerný stav pohľadávok Kopestav a. s. 2013-2018	75
Tab. 12 Štruktúra pohľadávok Kopestav a. s. 2014-2017 [v tis. EUR]	79

Tab. 13 Cenník poplatkov za poskytnutie bankovej záruky	82
Tab. 14 Porovnanie poplatkov za poskytnutie bankových zaist'ovacích nástrojov	85
Tab. 15 Hodnotiaci formulár dodávateľov Kopestav a. s.	92
Tab. 16 Hodnotiaci formulár pre zákazníkov Kopestav a. s.	95

Zoznam skratiek a značiek

A	Aktíva
BCA	Basel Capital Accord
BOZP	Bezpečnosť ochrany a zdravia pri práci
BSC	Balanced Scorecard
CAR	Capital adequacy ratio = kapitálová primeranosť
CZ	Cudzí zdroje
ČPK	Čistý pracovný kapitál
DIČ	Daňové identifikačné číslo
DOP	Doba obratu pohľadávok
DOzás	Doba obratu zásob
DOzáv	Doba obratu záväzkov
DPH	Daň z pridanej hodnoty
E(L)	Očakávaná strata
EBT	Earnings before tax (zisk pred zdanením)
EU	Európska únia
EVA	Economic value added (ekonomická pridaná hodnota)
i	úroková miera (požadovaná výnosnosť)
IIS	Integrovaný informačný systém
KVP	Koeficient využitia pohľadávok
KZ	Krátkodobé záväzky
L/d	Očakávaná výška straty v prípade neplnenia
OBP	Obrat pohľadávok
p	Pravdepodobnosť úhrady pohľadávky
P(d)	Pravdepodobnosť neplnenia protistrany
PSP	Priemerný stav pohľadávok
ROP	Rýchlosť obratu pohľadávok

RWA	Risk weight assets = aktíva spojené s vysokými rizikami
SHZ	Súčasná hodnota zisku z inkasa pohľadávok
U	Nákladové úroky
VaR	Value at Risk

Úvod

Každý podnikateľský subjekt je z dôvodu svojich aktivít v danom prostredí vystavený nespočetnému množstvu nepriaznivých vplyvov. Ako z interného, tak i z externého prostredia. Úlohou manažmentu v spoločnosti nie je len odhalenie týchto rizík, ale aj ich eliminácia a zabezpečenie finančnej stability podniku. Zameranie tejto diplomovej práce je oblasť analýzy riadenia úverového rizika v podnikateľskej činnosti. S predmetnou problematikou sa každý podnikateľský subjekt pasuje najmä pri riadení dodávateľsko-odberateľských vzťahov a úverovej politike. Vybraná téma diplomovej práce bola aplikovaná vo vybranej slovenskej spoločnosti. Tento podnik pôsobí v stavebnom priemysle. Stavebné zákazky, ktoré príjme na realizáciu musí finančne istiť proti potenciálnym škodám, ktoré sa môžu pohybovať vo vysokých finančných hodnotách. Ak by ich nemali vopred ošetrené, mohli by mať neblahý vplyv na likviditu firmy.

Prvá časť práce je zacielená na ujasnenie základnej charakteristiky úverového rizika a jeho začlenenie v rámci štruktúry rizík ako takých. Z analýzy úverového rizika sú určené jeho zásadné zložky a hľadiská. Následne je diplomová práca zacielená na analýzu úverového rizika, určenie význačnosti rizík a zadefinovanie postupov odhadov úverového rizika. Na základe dosiahnutých odhadov budú vybrané postupy riadenia na znižovanie odhaleného úverového rizika. Odhadnutie úverového rizika a výber primeranej metódy manažmentu finančných rizík predpokladá pomerne značnú informačnú základňu. Bankové domy sa bez využívania moderných, špecializovaných metód riadenia úverového rizika nezaobídu. Diplomová práca obsahuje aj naznačenie prístupov bánk k manažmentu úverového rizika a modely, ktoré sú využívané najmä vo finančnom sektore.

V rámci druhej časti práce sú uplatnené získané teoretické poznatky v praxi, konkrétne v spoločnosti Kopestav, a. s.. V prvom kroku oboznámenia sa s finančnou situáciou podniku a jeho výkonnosťou je vypracovaná finančná analýza a následne sú spracované syntetické modely klasifikácie finančného zdravia spoločnosti. Využitím SWOT analýzy máme možnosť identifikácie vplyvov ako z mikro prostredia, tak i z makro prostredia, ktoré zasahujú do podnikateľských aktivít podniku. Ak chceme dosiahnuť účinnosť riadenia úverového rizika, nejde to bez využitia informačných programov, ktoré slúžia pri získaní presnej identifikácie a odhadu rizík. Pre objasnenie prác na riešení

stanovenej problematiky manažmentu úverového rizika diplomová práca obsahuje aj poznatky o informačnom systéme spoločnosti.

Podstatným zameraním práce je analýza systému riadenia úverového rizika vo vybranom podniku. Táto časť obsahuje identifikáciu kľúčových úverových rizík podnikateľského subjektu, špecifikáciu postupov ich manažovania a znižovania. Samostatná kapitola je venovaná najvýznamnejšej oblasti úverového rizika v podniku, a tou je riadenie a správa pohľadávok. Snahou bolo pomerne podrobne opísať špecifické metódy riadenia rizika, resp. jeho elimináciu, čo sa týka dodávateľských úverov. Obsahom záverečnej časti diplomovej práce je zhodnotenie súčasnej štruktúry manažovania úverového rizika a navrhnutie účinnejšieho modelu pre zabezpečenie čo najnižšieho úverového rizika pri realizácii podnikateľských aktivít v budúcnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Charakteristika úverového rizika a jeho začlenenie v rámci rizík

Podnikateľský subjekt pri realizácii svojich aktivít je permanentne vystavovaný rôznym nepriaznivým vplyvom. Negatíva pôsobia najmä z externého prostredia a každý podnik musí disponovať prostriedkami na ich odhalenie a elimináciu. Čo sa týka dodávateľsko-odberateľských vzťahov, rizikom je, že zmluvná strana napríklad nedodrží dohodnuté podmienky. Tento typ rizika patrí do kategórie úverových rizík. Spolu s viacerými inými skupinami rizík má vplyv na činnosť spoločnosti, ktorá musí zabezpečiť risk management všetkých svojich podnikateľských činností pre celkovú analýzu, odhadnutie a riadenie všetkých potenciálnych negatívnych vplyvov.

1.1.1 Definícia rizika

Terminológia, ktorá je používané v oblasti problematiky manažmentu rizík nie je ustálená a jednoznačná. V závislosti od zdrojov, odkiaľ pochádzajú informácie, sa používané názvy môžu líšiť. Dôležité je však odlišenie pojmu rizika od neistoty. Tá predstavuje nízku schopnosť, resp. neschopnosť spoľahlivo odhadnúť budúci vývoj jednotlivých činiteľov, ktoré majú významný vplyv na podnikateľské aktivity.

Naopak, za riziko možno považovať predpokladanú hodnotu vyniknutej straty z rizika, pri uskutočnení scenára s nebezpečenstvom, vyjadrenú v peňažných alebo iných jednotkách alebo pravdepodobnosť, že sa skutočná hodnota strát odchyli od očakávaných hodnôt (Chapman a Ward, 1996).

Valach (1999) rozlišuje pojmy neistota a riziko. Neistotu chápe ako širší pojem – jedná sa o neurčitosť, náhodnosť podmienok, resp. výsledkov nejakých javov. Riziko je vysvetlené ako užší pojem, t. j. taký druh neistoty, kedy je možné za pomoci rôznych matematických a štatistických metód kvantifikovať pravdepodobnosť vzniku odchylných alternatív.

Za všeobecne používanú definíciu rizika možno označiť pravdepodobnosť neočakávaného dôsledku určitého rozhodnutie, akcie alebo udalosti“ (Merna, 2011). Inak povedané, riziko znamená veľkosť odchýlky od stavu, ktorý očakávame a jej vyjadrenie možno dosiahnuť s využitím štatistických ukazovateľov variability či subjektívnym

úsudkom. Použitie definície závisí od danej situácie, špecifik a zákonitosti. Vychádzajúc z obecného ponímania rizika možno postupne dôjsť k samotnej špecifikácii podnikateľských rizík. Podnikateľské riziko firmy vzniká v dôsledku premenlivosti hospodárskych výsledkov za určité obdobie. Je ovplyvňované mnohými faktormi, najmä premenlivosťou tržieb a nákladov, diverzifikáciou výroby, postavením firmy na trhu, výberom technológie výroby a inými. (Sadgrove, 2016). Dôvody vzniku podnikateľského rizika môžu byť (Culp, 2002):

- objektívne – nezávisia od podnikateľských aktivít,
- subjektívne – za riziká je zodpovedné vedenie, resp. zamestnanci.

Delenie dôvodov z pohľadu oblasti ich vzniku (Culp, 2002):

- prevádzkové – napr. havária, požiar, živelné pohromy
- inovatívne – vznikajú pri zavádzaní nového výrobku na trh,
- investičné – keď sú zvolené nevhodné investície, hovoríme o neefektívnej alokácii finančných prostriedkov.

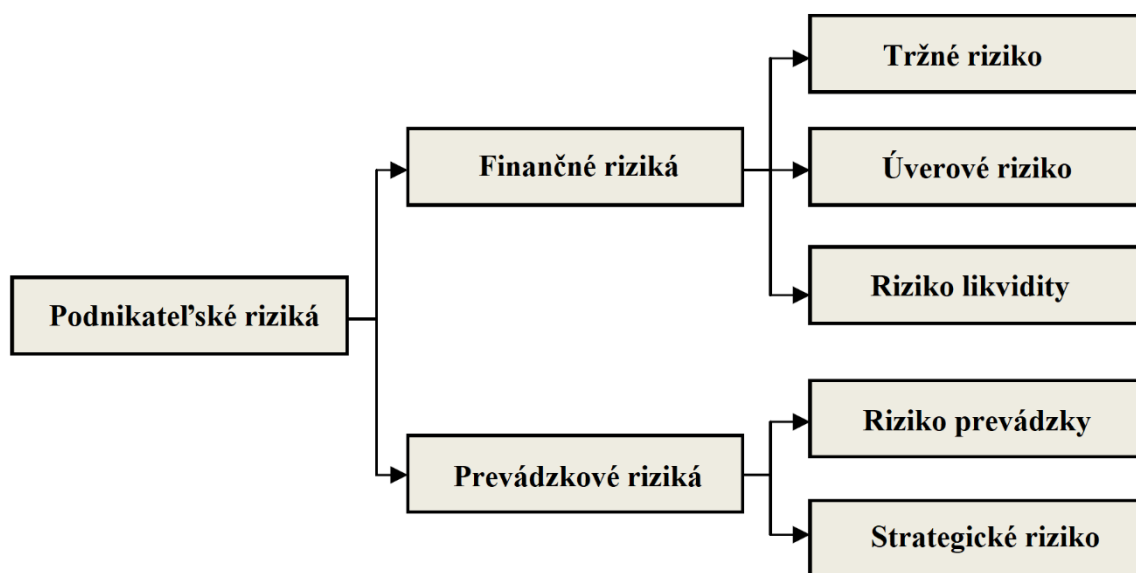
Na začiatok je nevyhnutné pripomenúť, že riadenie rizík nie je vhodné chápať ako vyhýbanie sa riziku. V praxi to totiž ani nie je možné. Jedná sa o úsilie oceniť a optimalizovať riziká. Každý podnikateľský subjekt sa pri vykonávaní svojej činnosti stretáva s rôznymi rizikami, napr. môže dôjsť aj ku krachu banky v ktorej má subjekt podnikateľský účet a tým sú ohrozené je ohrozená jeho likvidita. Aj pri fungujúcej banke je podnik ohrozovaný zmenami devízových kurzov a pod. Samostatnú skupinu tvoria podniky z finančného sektoru, ktoré pracujú s rizikom pri spracovaní cudzích peňažných prostriedkov. Sem patria napríklad poisťovne a obchodníci s cennými papiermi. Metódy ochrany pred rizikom možno rozdeliť na (Chew, 2008):

- určenie kritických hraníc (napr. stanovenie maximálneho poklesu predajnej ceny),
- diverzifikácia rizík (pri vytváraní portfólia),
- prenos rizika na iného (napr. dodávateľov, poisťovňu),
- vytvorenie rezervy na potenciálne straty z predpokladaných podnikateľských rizík.

Samozrejme je potrebné pamätať aj na to, že každá forma zaistenia ochrany proti rizikám sa prejaví v zvyšovaní nákladových položiek podniku.

1.1.2 Štruktúra podnikateľských rizík

Riziká pri vykonávaní ekonomickej činnosti môžeme členiť do dvoch oblastí, a to na prevádzkové a finančné (Culp, 2002). Prevádzkové ďalej delíme na riziká prevádzky a strategické riziká. Ako vidieť na nasledujúcom obrázku, finančné riziká tvoria tri oblasti: trhové, úverové a likviditné.



Obr. 1 Štruktúra podnikateľských rizík

Zdroj: Vlastné spracovanie

Členenie rizík závisí od využitia metód riadenia rizík a určenia zodpovednosti. Podniky využívajú na riadenie finančných rizík zaist'ovacie nástroje bánk a pri prevádzkových rizikách zase poisťovní.

Je dôležité si uvedomiť, že jednotlivé riziká sú navzájom na sebe závislé. Možno to ukázať na príklade, ktorý nie je celkom neobvyklý, a to požiar vo firme. V jeho dôsledku dochádza k pozastaveniu výroby, čo sa následne premietne aj do sťaženej finančnej situácie podniku. Pohľadávky začnú byť ťažšie vymáhateľné, podnik nedodrží splatnosť svojich záväzkov a tak okrem prevádzkových sa prejavajú aj finančné riziká.

Riziká možno ďalej deliť aj ako (Chapman, 2011):

- systematické - postihujú bez rozdielu všetky podnikateľské subjekty, pričom zdrojom môže byť zavedenie celkových zmien do ekonomického prostredia alebo implementácia zmien do daňového systému, čo znamená, že nie je možné zo strany subjektu pristúpiť k regulácii, či diverzifikácii rizík, hovoríme tu o makro ekonomických rizikách (patria sem aj výkyvy cien základných surovín) a nesystematické – tie sú špecifické pre daný obor, pričom je možné pracovať na redukcii rizík, ide o mikro ekonomické riziká, akým je napríklad vznik novej konkurencie, strata kľúčového zamestnanca a podobne.,
- poisťiteľné, to znamená že podnik má možnosť preniesť riziko na iný subjekt a nepoisťiteľné, kedy možnosť prenosu riziká neexistuje, okrem toho sa dajú riziká deliť na vonkajšie a vnútorné, ovplyvniteľné a neovplyvniteľné atď.,
- riziká v štádiu prípravy a uskutočnenia projektu, riziká v štádiu prevádzky,
- ďalšie konkrétne príklady rizík vo firme – obchodné, riziko straty dobrého mena, strategické riziko, environmentálne riziko, politické riziko, riziko podvodu.

V nasledujúcej tabuľke sú popísané základné črty jednotlivých finančných rizík.

Tab. 1 Charakteristika finančných rizík

<i>Druh finančného riziká</i>	<i>Podrobnejšie členenie</i>	<i>Popis rizika</i>
Trhové riziko	Úrokové	Zmena úrokových sadzieb má vplyv na hodnotu budúcich peňažných tokov
	Menové	Vplyv zmeny kurzov cudzích mien
	Akciové	Vplyv na akciové ceny a výnosy na akciových trhoch
	Komoditné	Zmeny cien komodít obchodovaných na trhu
Úverové riziko	Úverové	Riziko v období medzi vznikom a plnením záväzkov
	Vysporiadania	Riziko vysporiadania v čase medzi vlastným plnením a overením protistrany
	Straty obchodu	Z nedodržania záväzku protistranou
Likviditné riziko	Vlastnej likvidity	Riziko platobnej neschopnosti

Zdroj: Vlachý (2006)

Kolb a Schwartz (2009) uvádzajú, že medzi činnosti manažmentu rizík možno zaradiť:

- skúmanie rizík,
- odhadnutie rizík,
- vynášanie úsudkov o riziku,
- zisťovanie celkového rizikového zaťaženie subjektu, resp. projektu, resp. osoby,
- ovládanie rizík,
- sledovanie uskutočnenia nebezpečenstva,
- vypracovanie súpisu nákladov spojených s uskutočnením nebezpečenstva,
- zaopatrenie informácií potrebných na podporu rozhodovania.

Manažovanie rizík ovplyvňuje kvalitu, resp. hodnotu spoločnosti, prejavenu v znížení pravdepodobných strát, t. j. znížení nákladov na poistenie a iné zabezpečovacie mechanizmy, napr. hedgingové aktivity. Dosah rizík tvorí súčasť strategickej úrovne riadenia podniku. Správa podnikových rizík zabezpečuje podkladové materiály pre prijímanie efektívnych strategických rozhodnutí a pre vytvorenie potrebných scenárov v prípade vzniku katastrofy. Čo sa týka finančného okruhu, podnik má možnosť zlepšiť uloženie svojho kapitálu, dosiahnuť zvýšenie ratingu, pracovať na stabilite a dôvere vzťahov smerom k investorom, bankám a ďalším spolupracujúcim finančným inštitúciám, ktoré majú možnosť poskytovať poistenie, úvery a bankové záruky. Lam (2014), uvádza, že podnikatelia majú tendenciu pristupovať k riziku týmito možnými spôsobmi:

- averzia k riziku – snažia sa vyhnúť rizikovým projektom,
- sklon k riziku – aktívne vyhľadávajú rizikové projekty s očakávaním vysokých ziskov,
- nestranný postoj – nachádzajú sa v rovnováhe medzi dvomi vyššie uvedenými prístupmi.

1.2 Charakteristika úverového rizika

Otázky a riešenia okolo riadenia úverového rizika reprezentujú hlavný predmet tejto diplomovej práce. Zadefinovaniu základnej oblasti a zložky úverového riziká a jeho vplyvu na podnikateľskú činnosť predchádzalo jeho zaradenie do štruktúry rizík.

Úverové riziko je pravdepodobnosť zmeny hodnoty podniku zapríčinené tým, že protistrana nesplní svoj záväzok (Vlachý, 2006). Manažovanie úverového rizika poskytuje podniku priestor na zabezpečenie peňažných tokov a znižovanie rizík z nedodržania záväzkov protistranou. Analýzu a riadenie úverového rizika neovplyvňuje len samotné vedenie podniku, ale i ostatní pracovníci spoločnosti, ktorých pracovnou náplňou je uzatváranie kúpno-predajných zmlúv, poisťných zmlúv, úverových zmlúv a ďalších významných dokumentov. Každý obchodný pakt môže byť zároveň viac, či menej nositeľom rizika a v budúcnosti priniesť citeľné finančné straty.

1.2.1 Komponenty úverového rizika

Podľa Oxelheima a Wihlborga (2008), je možné úverové riziko analyticky rozložiť na riziko protistrany a riziko produktu. Za riziko protistrany označujeme množstevnú zložku, pri ktorej počítame s pravdepodobnosťou, že protistrana nedostojí dohode o uhradení svojho záväzku. Oproti tomu riziko produktu poukazuje na skutočnú výšku straty. K nej by došlo v prípade, že protistrana nesplní deklarovaný záväzok. Pre účel určenia predpokladanej straty je nevyhnutné stanoviť očakávanú aktívnu účasť pri neplnení, ktorá pozostáva z očakávanej hodnoty pohľadávky v čase neplnenia. Z vyššie uvedených poznatkov a definovaných pojmov možno predpokladanú stratu vypočítať nasledovne:

$$E(L) = E(A) \times P(d) \times L/d,$$

kde:

$E(L)$ je očakávaná strata, $E(A)$ je očakávaná angažovanosť v čase neplnenia, $P(d)$ je pravdepodobnosť neplnenia protistrany a L/d je očakávaná výška straty v prípade neplnenia.

Riziko protistrany možno definovať ako pravdepodobnosť, že nenastane situácia, kedy nedôjde k vysporiadaniu záväzku protistranou. Takúto možnosť označujeme odborné

ako pravdepodobnosť neplnenia (d), môže sa pohybovať v hodnotách intervalu $P(d) \in \langle 0;1 \rangle$. Opačným termínom je bonita, ktorá je vyjadrená $P(d') = 1 - P(d)$.

1.2.2 *Formy úverového rizika*

V predchádzajúcom texte bolo uvedené, že za základné formy úverového rizika považujeme úverové riziko, riziko straty obchodu a riziko vysporiadania kontraktu. V každej z uvedených foriem zohrávajú význačnú úlohu tri základné pojmy:

- okamih uzatvorenia obchodu, t. j. nadobudnutie účinnosti zmluvy,
- okamih skutočného plnenia,
- okamih plnenia protistrany.

Úverové riziko existuje v období medzi vlastným plnením alebo vznikom neodvolateľného záväzku plnenia a plnením protistrany (Witzany, 2010). Pri úverovom riziku hovoríme o angažovanosti neplnenia vo výške celkovej hodnoty neplnenia záväzku protistrany. Možno uviesť napríklad dodávateľské úvery, pôžičky, či finančné lízinky.

Do tejto oblasti radíme tiež pohľadávky po splatnosti a taktiež bankové záruky. Pod pojmom úverové riziko možno chápať také riziko, keď príjemca úveru, t. j. dlžník nebude schopný plniť svoje záväzky, čiže uhradiť celú sumu v dohodnutom termíne. Význam úverového rizika nadobúda väčšie rozmery v medzinárodnom obchode. Coyle (2000) uvádza, že riziko úverov z medzinárodného obchodu možno rozlíši na:

- riziko teritoriálne – ovplyvňuje ho výber krajiny na podnikanie,
- riziko komerčné – vplýva naň voľba obchodných partnerov,
- riziko menové – nastáva pri zmene meny.

Z opisu rizík je zrejmé, že najzásadnejší vplyv spôsobuje výber partnera a náležité stanovený formálny obsah obchodných zmlúv v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch. Najvýznamnejšou podmnožinou úverového rizika je riziko insolventnosti, t. j. platobné riziko. Okrem toho, že dodávateľ, resp. veriteľ nezíska od obchodného partnera v platobnej neschopnosti finančné prostriedky za poskytnutý úver, znáša ešte aj náklady na vymáhanie pohľadávok. Riziko, vznikajúce na začiatku, už pri príprave uzatvorenia obchodnej zmluvy, z ktorej by mala protistrane vyplývať povinnosť prevziať na seba úhradu záväzku, je

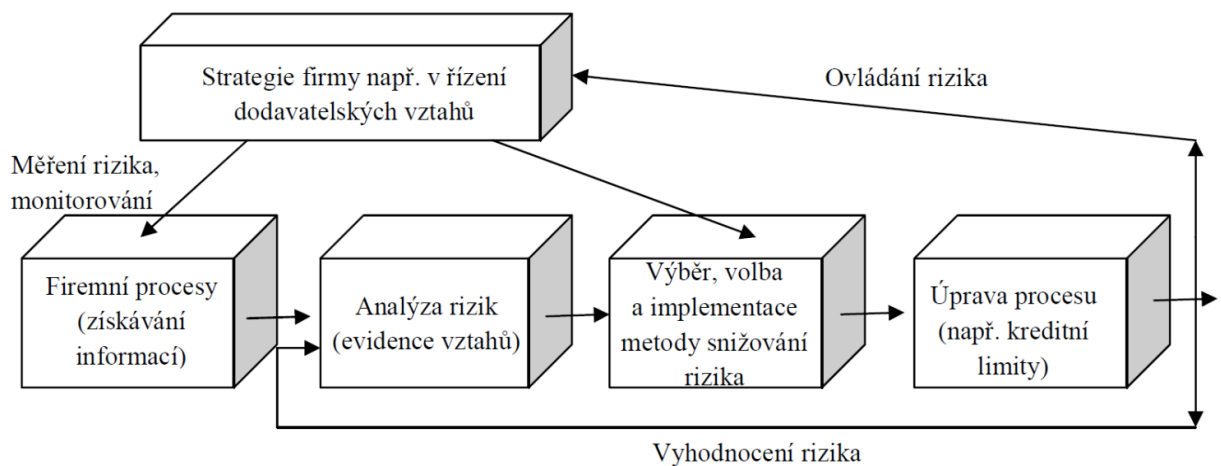
pomenované ako riziko straty obchodu. Ako príklad možno uviesť opcie (obchody s termínovanými kontraktami), v rámci ktorých jedna strana sa zaväzuje kúpiť alebo predat predmetné aktívum a druhá strana má taktiež povinnosť dodržať zmluvné podmienky.

Riziko vysporiadania existuje v období medzi vlastným plnením a overením protistrany“ (Koulafetis, 2017). Autor uviedol túto definíciu, ktorá pojednáva o tom, že medzi obchodujúcimi stranami by malo dôjsť k vzájomnému plneniu, no existuje určité informačné a technické oneskorenie v platobnom styku, ktoré predstavuje riziko, že síce jedna zo strán splní svoj záväzok, ale nedisponuje možnosťami na overenie plnenia protistrany. Riziko vysporiadania je najtypickejšie pri obchodovaní na devízových trhoch, pri obchodoch s cennými papiermi, ale sa vyskytuje aj pri obchodoch, kde sú využívané šeky a platobné karty. Časový posun je ovplyvnený typom obchodnej transakcie. Niekedy trvá pár hodín a inokedy až niekoľko dní.

Úverové riziko teda tvorí jednu z podskupín finančného rizika. Ovplyvňuje solventnosť, čiže platobnú schopnosť podniku. Činnosti, ktoré sú bezvýhradne spojené s manažovaním rizík obsahujú zisťovanie, skúmanie, analyzovanie rizík, ich odhadovanie, rozdeľovanie kompetencií v rozhodovaní o tom, aké majú byť zvolené postupy a metódy pre riadenie, resp. zníženie úverového rizika. Úverové riziko je vyjadrením pravdepodobnosti, že protistrana, inak povedané obchodný partner nedodrží svoj záväzok.

1.3 Riadenie úverového rizika

Manažment podnikateľského subjektu sa usiluje pri riadení úverového rizika o udržanie stabilnej pozície na trhu v svojom segmente a zabezpečenie náležitej výšky finančných prostriedkov, ktorá je potrebná pre nepretržitú podnikateľskú činnosť. Princíp manažovania úverového rizika je zobrazený na nasledujúcej schéme.



Obr. 2 Proces riadenia úverového rizika

Zdroj: Smejkal (2010)

O analýze úverového rizika možno hovoriť ako o identifikovaní rizík, určení ich významnosti, rozsahu a zhodnotení rizík. Správne zrealizovaná analýza býva podkladom pre vyradenie tých podnikateľských aktivít, ktoré predstavujú neprijateľné riziko, resp. ktorých prevádzkovaním by mohla byť ovplyvnená finančná stabilita podniku.

Tab. 2 Metódy risk manažmentu (RM) pri riadení úverového rizika

Spôsob RM	Charakteristika prístupu
Retencia rizík	Riziko je rozpoznané, no nie sú proti nemu prijaté žiadne opatrenia
Redukcia rizika	Odstránenie príčin vzniku rizika
Diverzifikácia rizika	Rozloženie riziká do prijateľného portfólia
Zdieľanie rizika	Rozdelenie rizika medzi jednotlivých účastníkov

Zdroj: Smejkal (2010)

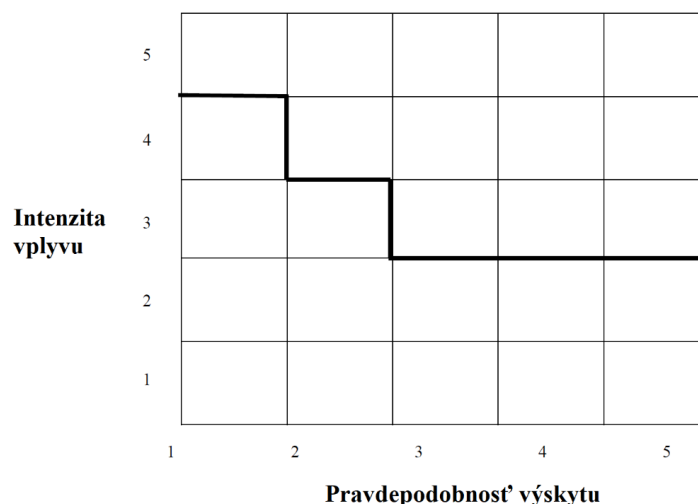
1.3.1 Určenie významnosti rizika

Významnosť činiteľov rizika je možné indikovať dvomi postupmi, a to odborným odhadom alebo analýzou citlivosti. Pri metóde odborného odhadu poverení pracovníci sú kompetentní, disponujú potrebnou kvalifikáciou, skúsenosťami a zručnosťami v predmetnom odbore. Zodpovedne zhodnotia významnosť jednotlivých činiteľov rizík.

Základnou úlohou odborného odhadu je určenie pravdepodobnosti výskytu rizika a rozsahu negatívneho vplyvu vyjadreného v peňažných jednotkách. Rozoznávame päť stupňov pravdepodobnosti: zanedbateľná, malá, stredná, podstatná a veľmi vysoká. Okrem pravdepodobnosti rozlišujeme do piatich stupňov aj intenzitu výskytu. Za významné riziko je považované také, ktorého pravdepodobnosť a intenzita sa nachádzajú na minimálne treťom stupni. Ale sem radíme i riziká, ktoré majú síce nízku pravdepodobnosť výskytu, ale s vysokou intenzitou.

Významnosť rizika číselne vyjadrujeme ako súčin týchto dvoch faktorov. Odborníci radia uprednostňovať radšej grafické zobrazenie ako číselné vyjadrenie. Je to najmä preto, že z hodnotenia nízkej pravdepodobnosti súčasne s vysokou intenzitou sa nemusí odhaliť významnosť rizika.

Druhý prístup je založený na analýze citlivosti. Snaží sa o určenie citlivosti vybraného ekonomického kritéria, napríklad zisku, na činiteľoch, ktoré majú na ňu vplyv. V prípade, že pozorujeme odchýlku faktora rizika od očakávanej, najpravdepodobnejšej hodnoty napríklad o 5-10% a pritom nastane len zanedbateľná zmena ekonomického kritéria, možno toto odklonenie nazvať malou a bezvýznamnou zmenou. Ak sa nám prejaví väčšia odchýlka od predpokladanej hodnoty kritéria, tak to označíme za významné riziko. Faktory rizika reprezentujú napríklad zmeny vo veľkosti objemu produkcie, zmeny predajných cien výrobkov, zmeny cien energií a ďalších kľúčových vstupov, úrokových sadzieb, výšky daňových sadzieb a podobne.



Obr. 3 Odborný odhad významnosti rizika

Zdroj: Smejkal (2010)

1.3.2 Odhady úverového rizika

Pri stanovení odhadu úverového rizika možno využívať rôzne metódy. Napríklad zameraním sa na konkrétnych dlžníkov alebo aj na celú skupinu dlžníkov. Odhad je teda jednoznačne ovplyvnený tým, aký postup je zvolený. Závisí, či sa k odhadu úverového rizika pristupuje z kvalitatívneho uhla pohľadu alebo kvantitatívneho. Obidve metódy môžu byť samozrejme aj kombinované. Každý subjekt, zaoberajúci sa odhadom úverového rizika má pred sebou iný, preň špecifický cieľ.

Zaužívanými prístupmi odhadu úverového rizika sú kvalitatívne analýzy rizikových činiteľov, scoring a iné. Zmyslom jednotlivých spôsobov je stanovenie pravdepodobnosti nesplatenia záväzkov a eliminácia obchodných vzťahov, z ktorých by mohli zostať nesplatené kontrakty. Kvantitatívne metódy sú založené na priradovaní ukazovateľov pravdepodobnosti neplnenia jednotlivým dlžníkom.

Robiť analýzu rizika protistrany je možné na viacerých úrovniach, v závislosti od počtu subjektov, ktoré sú zahrnuté do rizikových tried. V širšom poňatí sa dá riziko protistrany rozlíšiť na:

- odvetvové - určenie miery rizikovosti jednotlivých účastníkov v rámci odvetvia (štruktúra odvetvia, finančná stabilita v odvetví, ekológia, regulácia, atď.),
- teritoriálne - stanovenie rizík, ktoré sú spoločné pre všetky vybrané podniky v krajine (ekonomické, politické, právne riziká).

Hodnotenie protistrany metódou zaradenia do rizikových tried, vyžaduje (Smejkal a Rais, 2013):

- stanovenie diskretných tried a priradenie pravdepodobnosti neplnenia,
- úvahu založenú na všeobecných predpokladoch a skúsenostiach,
- rozhodujúce rizikové faktory určené na základe ako kvantitatívnych, tak i kvalitatívnych ukazovateľoch, ako sú likvidita, štruktúra aktív a pasív, ich hodnota, kvalita manažmentu, konkurencie schopnosť firmy a pod.,
- prehľad finančných ukazovateľov za dlhšie časové obdobie, pri kvalitatívnych ukazovateľoch sú stanovené záväzné metodické postupy,

- dôveryhodnosť a úplnosť podkladových informácií.

Prístupy k hodnoteniu protistrany je možné rozčleniť na (Kubíčková a Rais, 2012):

- kvalitatívne hľadisko analýzy – využitie odborných názorov expertov s dlhoročnou praxou, konfrontácia výsledku s použitými nákladmi na odborné vyhodnotenie,
- kvantitatívne hľadisko analýzy – s využitím štatistických metód a postupov.

Pri procese zaradovania do rizikových skupín je možné využitie rôznych informácií z externého prostredia, napríklad ratingových agentúr Moody's, Standard & Poors.

Za účelom stanovenia pravdepodobnosti neplnenia stochastickým, t. j. náhodným prístupom sú využívané úverové modely. Podľa možnosti dosahovaných hodnôt ich rozlišujeme (Smejkal a Rais, 2013):

- diskkrétne modely – ponúka sa možnosť využitia Poissonovho rozdelenia pre uskutočnenie opakovaného náhodného pokusu výberu bez navrátenia, pre dva možné výsledky, a to, či nastane u protistrany úpadok alebo nie,
- spojité modely – dávajú možnosť viac ako dvom výsledkom, pričom rizikovým faktorom je zmena externého ratingu.

Jednparametrické prístupy poskytujú možnosť určenia finančnej pozície skúmaného subjektu a jeho bonity, t. j. aj odvodenia predpokladanej straty ak by došlo k neplneniu dohodnutých záväzkov. K odhadom, ktoré sa prikláňajú k využívaniu jedného parametra patrí:

- využitie pri malých podnikoch bodovacích systémov, pri verejných spoločnostiach implicitné oceňovanie rizika,
- scoring - bodovací model, ktorý je založený na princípe diskriminačnej analýzy, na základe ktorej určíme, či je to pre nás vhodný partner alebo nie, pričom podmienkou scoringu je rozsiahla informačná základňa homogénnych údajov, scoring možno rozdeliť na dátové modely a modely chovania, ktoré využívajú aj informácie z úverových registrov,

- implicitný odhad úverového rizika - odhadovanie na základe úverovej marže, t. j. rozdielu medzi výnosom rizikového aktíva a výnosom bezrizikového aktíva.

1.3.3 Znižovanie úverového rizika

Vedenie spoločnosti je zodpovedné za výber vhodnej metódy manažovania úverového rizika, v závislosti od toho, aké riziko sa snaží riadiť. Možnosti delenia metód riadenia úverového rizika sú na:

- metódy, ktorých zámerom je dosiahnuť zníženie rizikovej angažovanosti $E(d)$,
- metódy zaoberajúce sa znižovaním straty neplnenia (L/d) ,
- metódy manažmentu úverov.

Hlavnou úlohou vedenia podnikateľského subjektu je zamedziť vzniku situácie, kedy by ktorýkoľvek obchodný partner nevedel uhradiť svoje zmluvné záväzky. V obvyklej podnikateľskej sfére sa musia jednotlivé ekonomické subjekty boriť s úverovým rizikom preto, aby si udržali svoju pozíciu medzi konkurenciou a nestratili podiel na trhu. Pre každú spoločnosť je nevyhnutné určiť nutné činnosti pre zabezpečenie finančnej stability daného podniku. Finančné oddelenie v podniku spolu s marketingovým oddelením pracuje na týchto činnostiach (Vlachý, 2006):

- určenie platobných podmienok - stanovenie úlohy zákazníka a dodávateľa, určenie možnosti výšky dodávateľského úveru, doba na ktorú je poskytnutý úver, miesto a spôsob platenia, spôsob poskytnutia, možnosť požiadať o predčasné splátku, a pod.,
- stanovenie skonta – poskytnutá zľava v dôsledku predčasného uhradenia záväzku,
- využitie vyrovnávacieho agenta - je to obojstranne dôveryhodná osoba, ktorá prevezme plnenie, a až potom, po jeho overení ho odovzdá príjemcom, môže sa jednať napríklad o notársku úschovu alebo bankové akreditívy,
- netting - vzájomné vysporiadanie pohľadávok a záväzkov, zostáva len úhrada salda,
- clearing - clearingové centrá sú využívané k mnohostrannému vysporiadaniu pohľadávok a záväzkov, ale tiež na burzách so zámerom zníženia rizika straty obchodu.

1.3.4 Metódy zníženia straty pri neplnení

Podnikateľský subjekt so zámerom zníženia možných strát z dôvodu neplnenia záväzkov zvykne využívať pri realizácii svojich aktivít alternatívy sľubov a zábezpek.

Prvá možnosť je uskutočňovaná tak, že sa k nej využívajú rôzne druhy majetku. Nemusia to nutne finančné prostriedky. Je možné na tento účel využiť aj licencie, ochranné známky, ale i nehnuteľnosti. Podmienkou je, že sľub musí byť vymáhateľný. Pri takejto dohode je dôležité sledovať vývin hodnoty prísľubu, či neprichádza k poklesu hodnoty. Vystavovať zábezpeky je možné ako na plnenie peňažné, tak i hmotné. Zábezpeka môže mať rôznu formu. K najbežnejšie využívaným podobám možno zaradiť prevod záväzku medzi zmluvnými stranami. Nie je neobvyklé, že materská spoločnosť ručí za svoji dcérsku spoločnosť. Okrem toho je využívaná možnosť obstavenia majetku tretej osoby či iná forma podpory.

Pod pojmom podpora možno rozumieť napríklad vyhlásenie subjektu, že sa zaväzuje starať o dlžníkov prijateľný finančný stav. V takom prípade sa nejedná o sľub, že v prípade potreby záväzok za dlžníka uhradí. Ako príklad poslúži vzťah materskej a dcérskej spoločnosti. Materská spoločnosť prisľúbi pomoc napríklad poskytnutím úveru dcérskej spoločnosti, no väčšinou za ňu záväzok neprevezme. Spoločnosť môže tiež využiť služby špecializovaných finančných inštitúcií aby jej zaistili stabilný a plynulý tok finančných prostriedkov. Obozretný podnikateľský subjekt využíva pri svojom podnikaní poisťovacie produkty, ktoré zabezpečujú náhradu škody v zmysle dohodnutých podmienok. Je rozdiel medzi zárukou a poistením. Záruka je určená na náhradné plnenie, pričom poistením je riešená len vymedzená výška škody. Poistné produkty určené pre podnikateľské subjekty sú určené na poisťovanie aktív, ale i napríklad pohľadávok pri exporte do tretích krajín.

Príznačným príkladom zabezpečenia úverového rizika je zaist'ovací vklad, špeciálne využívaný pri finančných derivátoch. Princípom tejto metódy je udržiavať minimálnu výšku finančných prostriedkov na bankovom účte dlžníka počas celej doby trvania kontraktu. V okamihu poklesu pod stanovenú hranicu je dlžník vyzvaný k tomu aby navýšil vklad. Ak tak neurobí, veriteľ má právo predať na trhu podkladové aktívum skôr, než mu vzniknú straty. Ďalším druhom zábezpeky je banková záruka. Banková záruka je špecifický druh istoty, ktorú podľa platnej legislatívy poskytuje banka alebo iný k tomu oprávnený peňažný ústav.

Účelom vystavenia bankovej záruky je poskytnutie podnikateľskému subjektu zábezpeky pri uskutočnení obchodu. Slúži na elimináciu jeho poškodenia nesplnením záväzku treťou osobou. Využiť bankovú záruku možno odporučiť aj vybranému podniku, ktorým sa zaoberáme v tejto diplomovej práci. Stavebná spoločnosť sa zaručí za dokončenie stavby a dodá bankovú záruku zadávateľovi. Členenie bankových záruk:

- na splnenie záväzku – vystavovaná napríklad záruka na dokončení diela,
- platobná záruka – slúži na ochranu pred insolventnosťou zadávateľa,
- záruky na záruční opravy – využíva sa na úhradu opráv v lehotách záruky, pre prípad, že by došlo k úpadku dodávateľa,
- záruky na zádržné – vylúčenie zadržovanej časti fakturovanej hodnoty odberateľom (obvykle 10%) na prípadne potrebné opravy.

Banka pristupuje k poskytnutiu bankovej záruky na základe ohodnotenia bonity klienta, berúc do úvahy i druh projektu. Stáli klienti banky majú samozrejme zjednodušený prístup k poskytnutiu záruky. Žiadateľovi bankovej záruky je účtovaný zo strany banky určitý poplatok za poskytnutie záruky. Formy bankových záruk rozlišujeme podľa pravdepodobnosti povolenia na akcesorické a abstraktné. V prvom prípade, t. j. akcesorickej bankovej záruky je výplata previazaná na preukázateľnosti veriteľa, že dlžník nesplnil zmluvné podmienky. Abstraktné záruky sú vyplácané bezodkladne, bez posudzovania oprávnenosti veriteľa.

1.3.5 Metódy manažovania úverov

S narastajúcim množstvom dodávateľsko-odberateľských vzťahov je každý podnik viac menej prinútený k vedeniu podrobných záznamov o štruktúre zákazníkov, ktorým bolo poskytnuté čerpanie obchodných úverov. Z o spracovania analýzy týchto vzťahov potom spoločnosť určí, komu dodávateľský úver poskytne a v akej miere. Pri spravovaní úverového rizika z obchodných úverov firma stanovuje:

- úverové limity - určenie hornej hranice hodnoty úveru pre daný obchod a klienta, stanovenie limitov pre konkrétne časové obdobie,

- dodatočné zmluvné podmienky - často využívané pri poskytovaní dlhodobých úverov, z začlenením dodatočných ustanovení,
- monitoring - pravidelné, napríklad ročné overovanie úverových limitov a dohodnutých podmienok na pridelenie, získavanie aktuálnych informácií o úverovej zainteresovanosti klienta, je nevyhnutý na potvrdenie limitov, resp. ich zmenu, využíva pritom vlastné zdroje z evidencie, ale i verejne dostupné.

2 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je konfrontovať teoretické vedomosti z oblasti riadenia úverového rizika a uplatniť ich v podnikateľskej praxi. Vychádzajúc zo získaných informácií po uskutočnení analýzy a porovnávaní, by mali byť naformulované návrhy pre úspornejšie zabezpečenie úverového rizika vo vybranej slovenskej spoločnosti.

Medzi čiastkové ciele diplomovej práce možno zaradiť:

- vystihnúť podstatných vlastností úverového rizika a jeho zatriedenie do štruktúry rizík.
- Určenie charakteru úverového rizika a spôsobov odhadov.
- Analýza postupov riadenia úverového rizika.
- Prezentácia vybraného podnikateľského subjektu a jeho finančného stavu.
- Analýza štruktúry riadenia úverového rizika v podniku.
- Navrhnutie zmien pre účinnejšie riadenie úverového rizika.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Metodika práce je podriadená stanoveným cieľom. Systém práce pozostáva z oboznámenia sa s teoretickými prameňmi, ktoré sa zaoberajú riadením úverového rizika. Až potom nasleduje uplatňovanie získaných poznatkov do praxe a praktickej ukážky. V rámci praktickej časti sú použité dáta z účtovných výkazov danej spoločnosti, z rokov 2012-2018. Završením je komparácia nadobudnutého poznania z praxe s teoretickými zdrojmi, ďalej opisom súčasného stavu podnikovej praxe a navrhnutím účinnejších riešení.

3.1 Moderné metódy merania rizika

Moderné metódy využívané za účelom merania úverového rizika sú neodmysliteľné pri činnostiach bánk a ostatných finančných inštitúcií. Firmy k zisťovaniu finančnej situácie protistrán využívajú aj odhady rizika na základe udelených ratingov spoločnostiam. Pri skúmaní úverového rizika je dôležité zistiť, či spolupracujúca banka sa nachádza v stabilnej pozícii a disponuje náležitou kapitálovou primeranosťou (McNeil a kol. 2015). Táto časť práce je venovaná riadeniu úverového rizika z pozície bankovej inštitúcie. Zámerom bolo ukázať, resp. porovnať jednotlivé činnosti risk manažmentu z dvoch odlišných pohľadov.

Banky väčšinou pri uplatňovaní moderných metód merania a riadenia úverového rizika vychádzajú zo štandardných modelov. Rozšírenie v podobe nadstavby týchto klasických modelov spočíva vo fungovaní na základe úverovej analýzy alebo využití informácií z cien akcií podnikov, t. j. na princípe KMV od spoločnosti Moody's.

Využívané modely sú užitočné aj na odvodenie kapitálovej primeranosti jednotlivých bankových domov, čo znamená stanovení nutnej výšky kapitálu na krytie prípadne vzniknutých strát. Pre banky platia bazilejské dohody Basel Capital Accord (BCA), podľa ktorých odvodzujú svoje minimálne kapitálové požiadavky na pokrytie úverových rizík.

Postupom času sú tieto pravidlá aktualizované a s prijatím každého ďalšieho opatrenia sa požiadavky na banky sprísňujú.

V súčasnosti kapitálová primeranosť spočíva v osem percentnom pomere kapitálu k rizikovo vážnym aktívam, ktorú vyjadruje vzorec:

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

kde:

CAR (Capital adequacy ratio) je kapitálová primeranosť, available capital je celkový kapitál, RWA (risk weight assets) sú aktíva spojené s vysokými rizikami.

BASEL, čiže nové pravidlá BCA poskytujú bankám možnosť vytvárať vlastnú modifikáciu modelov, samozrejme až po splnení určitých stanovených kvalifikačných kritérií. Zásadnou úlohou úverových modelov je čo najviac uľahčiť a zjednodušiť rozhodovanie pri utváraní portfólia pohľadávok a stanovenia výšky straty, ktorú dané portfólio môže priniesť. Pri úverových modeloch možno pozorovať dva druhy chýb. Prvou z nich je možnosť, že model vyhodnotí skúmaného klienta ako nízke riziko, no on je predsa len vysoko rizikový a vyskytnutie sa takejto chyby má negatívny dopad. Druhá možnosť je, že model klienta vyhodnotí ako vysoko rizikového, ale neskôr je odhalené, že bol nízko rizikový. Výskyt takejto chyby má za dôsledok nepriamy vplyv a jeho dôsledky sa prejavajú až pri dlhodobom sledovaní banku a jej nízkej ziskovosti (Baesens a kol. 2016).

Úverové modely podľa ich prístupov možno rozdeliť na typy CreditMetrics, v rámci ktorých je uvažované o úverovej udalosti ako o zmene udeleného ratingu (napríklad Standard&Poor's). Tieto modely obvykle sú prezentované ako MTM (mark-to-market). S iným prístupom poznáme modely DM (default-mode), pri ich využití sa berú do úvahy len dva možné stavy, a to klient plní svoje záväzky alebo či neplní. Banky disponujú modelmi aj na účely hodnotenia drobných podnikateľov, resp. fyzických osôb s požiadavkami na spotrebné úvery. Práca s týmito modelmi je značne jednoduchšia, keďže v tomto prípade sa nejedná o vysoko rozsiahly súpis a jednotlivé údaje sú lepšie zdokumentované než pri modeloch pre riadenie rizík veľkých podnikov. Jedinou zápornou zložkou spotrebiteľských modelov je nedostupnosť trhového ocenenia. Vzhľadom k mimoriadne rozsiahlej dátové základne je to zanedbateľné negatívum.

Hodnotenie kvality klienta je spravidla uskutočňované na základe vyhodnocovania finančných ukazovateľov a účtovných informácií, ktoré by mali verne zobrazovať majetok a zdroje podniku. Z tohto pohľadu teda je možné povedať, že analýza každého klienta poskytuje objektívne informácie. Samostatne, okrem finančnej analýzy je vypracovávaná aj analýza interného prostredia klienta, manažmentu, odvetvia v ktorom pôsobí vplyvu makroekonomickej situácie. Altmanovo Z-score, rozdeľuje spoločnosti na prosperujúce a

bankrotujúce. Je využívaná pri finančnej analýze. Systém kombinovania finančných ukazovateľov je označovaný termínom scoring. Používa sa najmä pri masovom posudzovaní, ako sú napríklad spotrebiteľské úvery. Na Slovensku väčšina bánk na analýzu konkrétnych subjektov využíva pre meranie úverového rizika metódy ratingu.

Modely, ktoré sú založené na princípe CreditMetrics používajú postupy a metodológiu Value at Risk (VaR), ktorými je možné odhadnúť hornú hranicu straty, vzťahujúcej sa k určitej úrovni spoľahlivosti. Pri výpočte VaR je potrebné zohľadniť dostupné informácie o ratingu dlžníka, údaje o pravdepodobnosti zmeny tohto ratingu, tiež informácie súvisiace s výškou čiastky, ktorú by bolo možné získať naspäť z poskytnutého úveru v prípade, že sa dlžník dostane do finančných problémov (do defaultu). Okrem toho je nutné zohľadniť výšku úverovej marže, ďalej rozdiel medzi bezrizikovou úrokovou sadzbou a skutočnou úrokovou sadzbou, ktorú dlžník hradí za poskytnutie úveru.

Odborníci medzi najvýznamnejšie, resp. najznámejšie a najviac používané úverové modely radia KMV (Moody's) – CreditMonitorModel. Ich kľúčovým zámerom je určiť pravdepodobnosť defaultu. Za základné meradlo sa v týchto modeloch považuje existencia stabilného kapitálového trhu. Nie menej známe sú úverové modely CreditPortfolioView od konzultantskej spoločnosti McKinsey a model CreditRisk + od Credit Suisse Financial Products. Vypracovanie jednotlivých modelov nie je jednoduché. Na tieto účely banky využívajú simuláciu Monte Carlo, v rámci ktorej sú vytvárané obrovské množstvá scenárov. Táto simulácia je často uplatňovaná napríklad pri odhadoch vývoja hodnôt úverov v modeli založenom na CreditMetrics.

Hlavným problémom ratingu u nás je značne nízky počet hodnotených firiem. Problém tvorí veľkosť spoločností, ktorá má vplyv na výšku požadovaného cudzieho kapitálu. Požiadavku obvykle pokryje úver poskytnutý jednou bankou a tak nevzniká potreba vynakladať nemalé finančné prostriedky na určenie ratingu. Na Slovensku existuje Register úpadcov, ktorý poskytuje informácie o majetku spoločností v konkurze.

3.2 Riadenie platobnej schopnosti podnikov

Riadenie platobnej schopnosti znamená pre finančný manažment strategický cieľ. Pozorujeme stret záujmov investorov, ktorým ide o vyšší výnos a riadiacich pracovníkov, ktorí sa usilujú o trvalú existenciu firmy a udržanie jej finančnej stability. Spoločnosť musí

s ohľadom na potrebu úhrad svojich záväzkov udržiavať primeranú výšku finančných prostriedkov na svojich podnikových účtoch vedených v bankách, resp. udržiavať určitý stav vysoko likvidných aktív. Plnenie týchto požiadaviek o pripravenosti zdrojov na druhej strane ale prináša podniku len veľmi nízky výnos.

Ako už bolo uvedené vyššie, manažment podniku je zodpovedný za zaistenie, aby firma pri vykonávaní svojich podnikateľských činností mala k dispozícii dostatočnú výšku finančných prostriedkov na to, aby bola zabezpečená jej finančná stability a platobná schopnosť. Okrem toho manažment musí rozhodovať vykonávať ďalšie činnosti, ktoré súvisia s likviditou podniku. Patrí k nim aj rozhodovanie o jednotlivých postupoch pri riadení úverového rizika. Manažment podniku po vypracovaní analýzy úverového rizika, určení významnosti a odhadnutia jednotlivých rizík je povinný zvoliť vhodné kroky, vedúce k zníženiu úverového rizika.

Pri odhade úverového rizika je možné využiť viacero postupov, a to ako odhad rizika protistrany, využitie úverových modelov alebo jednoparametrických testov. Potrebné údaje k hodnoteniu zákazníkov je možné získať z verejne dostupných zdrojov, t. j. Obchodného registra, Registra účtovných závierok atď. K metódam znižovania rizika radíme hľadiská znižovania angažovanosti rizík. Tieto metódy sú založené na špecifikácii platobných podmienok, možnosti využitia zliav, netting, ale i využití služieb agenta na vysporiadanie. Ďalšou z možností je na zníženie úverového rizika je dosiahnutie zníženia straty z neplnenia. Za účelom zníženia predpokladaných strát sa ako najvhodnejšie javí využitie bankových záruk či vinkulácia práv.

Zabezpečenie znižovania rizík hroziacich od jednotlivých klientov, súvisiacich s dodávateľskými úvermi je možné dosiahnuť aj určením úverových hraníc, či dodatočnými zmluvnými dojednaniami. Najčastejšie využívaným inštrumentom na znižovanie rizika z obchodných úverov je monitoring (sledovanie) pohľadávok po lehote splatnosti. Špecializovaná softvérová podpora je nevyhnutná pre aplikáciu moderných metód merania úverového rizika. Tieto metódy sú využívané najmä bankami. Bankové inštitúcie sú povinné pri riadení finančných rizík riadiť pravidlami Basel Capital Accord. Nariaďujú im aj výšku minimálnych kapitálových rezerv. Metódy riadenia úverového rizika založené na využití softvérovej podpory delíme na prístupy CreditMetrics, analyzujúce rating spoločnosti a na

default-mode metódy, ktoré členia firmy na dôveryhodné - plniace a nedôveryhodné - neplniace svoje záväzky.

3.3 Riadenie a správa pohľadávok

Pohľadávky predstavujú práva, resp. nároky podnikov voči iným subjektom na príjem peňažných prostriedkov, poprípade vecné plnenia od týchto subjektov. Firma vykazuje pohľadávky v súvahe, na strane aktív a sú členené na pohľadávky:

- z obchodného styku, t. j. pohľadávky za dodávky tovaru a služieb,
- ostatné pohľadávky, t. j. pohľadávky z dotácií, preplatku na daniach, za zamestnancov alebo spoločníkov.

Prvým krokom k riadeniu pohľadávok je ich roztriedenie podľa jednotlivých odberateľov. Tých možno selektovať na platiacich a neplatiacich, podľa miestnej príslušnosti a doby splatnosti na krátkodobé a dlhodobé. Zmyslom riadenia pohľadávok je vytvorenie čo najpriaznivejšej štruktúry pohľadávok tak, aby nenastalo nadmerné zadržiavanie kapitálových zdrojov, čo by mohlo viesť až k ohrozeniu finančnej stability spoločnosti. Manažment podniku by sa mal pri riadení rizík z pohľadávok zamerať na:

- využitie metodiky hodnotenia kvality obchodných partnerov, vypracovanie pravidelných finančných analýz,
- stanovenie pravidiel vnútorného ratingu klientov,
- zabezpečenie nastavenia varovných signálov pri objavení sa negatívnych príznakov úhrad pohľadávok,
- vypracovanie metodiky stanovenia úverových limitov,
- prehľad a využívanie zaist'ovacích nástrojov,
- vypracovanie podrobných metodík za účelom hodnotenia a vykazovania rizík.

3.3.1 Metódy riadenia pohľadávok

Pozornosť v podniku pri riadení pohľadávok je zameraná najmä na:

- určenie podmienok predaja,
- stanovenie hornej hranice výšky pohľadávok,

- konfrontácii výnosov a rizík súvisiacich s pohľadávkami,
- zábezpeku pohľadávok,
- dôkladnú evidenciu odberateľov a získavanie, či dopĺňanie potrebných informácií,
- inkasnú politiku, t. j. politiku úhrady pohľadávok.

Pohľadávky, najmä tie z obchodného styku, zaberajú vo firme dôležitú časť obežných aktív a ich úloha je dôležitá pri podpore predaja podnikových produktov. Snahou v každej spoločnosti je vhodnými marketingovými aktivitami podporiť zákazníkov k rozširovaniu dopytu a nakupovaniu výrobkov podniku. Jedným z účinných spôsobov je poskytovanie dodávateľských úverov. Ekvivalentom dodávateľských úverov sú obchodné úvery, ktoré povzbudzujú k nakupovaniu a sú najvýznamnejším prispievateľom zvyšovania predaja tovarov a služieb. Pravdou je, že sú aj najvýznamnejším rizikom z pohľadu nezaplatenia, resp. krachu odberateľa. Sústreďovaním podnikového kapitálu do stále vyššieho objemu pohľadávok stráca firma možnosti na investovanie podnikových zdrojov do investícií, ktoré sú nositeľmi vyšších výnosov.

Z tohto dôvodu je potrebné venovať sa aj porovnaniu nárastu tržieb a predaja realizovaného s využitím obchodného úveru s týmto alternatívnym výnosom. V podniku na finančnom oddelení v spolupráci s marketingovým sú vytvárané plány a určujú sa tu zároveň maximálne limity hodnôt poskytnutých dodávateľských úverov pre svojich klientov tak, aby nedošlo k ohrozeniu finančnej stability podniku. V rámci toho, že podnik umožňuje využiť čerpanie obchodného úveru zároveň ponúka možnosť využitia skonta. Jedná sa zľavu pri skoršom zaplatení záväzku. Podmienky pre poskytnutie zľavy musia obsahovať časové obdobie pre možnosť jej využitia, celkovú výšku a termín pre splatenie odberateľskej faktúry. Stanovenie podmienok pre predaj je tým jednoduchšie, čím výhodnejšie je postavenie dodávateľa na trhu.

3.3.2 *Určenie maximálnej výšky pohľadávok*

Vypracovanie analýzy a samotné hodnotenie pohľadávok za sledované obdobie je podkladom pre stanovenie požadovanej výšky podnikových zdrojov a tiež uskutočneniu porovnania salda pohľadávok a záväzkov.

Priemerný objem pohľadávok je možné vypočítať:

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

kde:

PSP je priemerný stav pohľadávok (k *PSP* je tiež možné dostať sa pomocou rovnice: počiatkový stav + poskytnuté dodávateľské úvery - inkasa pohľadávok = konečný stav pohľadávok), *OBP* je obrat pohľadávok, resp. tržieb, *ROP* je rýchlosť obratu pohľadávok, resp. počet obrátok pohľadávok. Akonáhle dospejeme k poznaniu koeficientu využitia pohľadávok (*KVP*), ktorý je vyjadrený na jednotku, je ľahké vyjadriť priemernú výšku pohľadávok:

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

Následne je možné *PSP* vyjadriť: $PSP = OBP \times KVP$

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

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

kde:

DOP predstavuje priemernú dobu obratu pohľadávok v dňoch, *d* znamená počet dní v danom období.

Praktické využitie obratových ukazovateľov je ukázané v druhej časti diplomovej práce, pri vypracovaní finančnej analýzy podniku. Tu je ale možno vhodné pripomenúť, že zlepšovanie ukazovateľa doby obratu pohľadávok a znižovanie priemernej situácie pohľadávok je považované za stav dobrého hospodárskeho vývoja. Samozrejme, že nestačí

len to a je nevyhnutné pracovať na celkovej finančnej analýze. Aby sme nedospeli k záveru, že prílišné znižovanie pohľadávok je odrazom nezájmu odberateľov a znižovania predaja.

3.3.3 Porovnávanie výnosov a rizík súvisiacich s pohľadávkami

Ako už bolo spomenuté vyššie, umožnenie čerpania dodávateľských úverov privodzuje firme zvýšený predaj, ale spolu s tým aj riziko nesplatenia pohľadávok z obchodného styku. Ak nastane prípad, že protistrana nezaplatí, možno konštatovať, že podnik nezíska ním očakávané finančné prostriedky s pravdepodobnosťou $1 - p$.

Súčasnú hodnotu zisku možno určiť:

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

kde:

SHZ - súčasná hodnota zisku z inkasa pohľadávok, p - pravdepodobnosť, že odberateľ uhradí svoju pohľadávku, INK - príjem zo zaplatenej pohľadávky, NÁK - náklady na predané výrobky, i - úroková miera, ktorá je vyjadrením požadovanej výnosnosti. Porovnaním $INK - NÁK$ dospejeme k výsledku požadovaného zisku z predaja na obchodný úver

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

Z rovnice $SHZ > 0$ teda stanovíme, či je vhodné umožniť čerpanie dodávateľského úveru.

3.3.4 Spôsoby zaistenia pohľadávok

Každý podnikateľský subjekt je z dôvodu uchovania svojej finančnej stability prinútený pohľadávky zaistiť. Najmä pri obchodovaní s novými, ešte neoverenými odberateľmi. Potom ako dosiahne úspech vo vytvorení stabilných, pevných dodávateľsko-odberateľských vzťahoch, môže si dovoliť poskytovať aj nezabezpečené obchodné úvery.

Na účel zaistenia pohľadávok sú vo väčšine prípadov využívané inštitúcie poskytujúce finančné služby a právne, resp. notárske služby. Na zaistenie pohľadávok slúžia inštitúty rôznych zábezpek a ručení, ale sa môže jednať aj o postúpenie pohľadávky tretím osobám. V platobnom styku sú najbežnejšími nástrojmi využívania zábezpek bankové záruky, zmenky, šeky, či dokumentárne platby. Okrem bánk je možné využiť aj ponuku ručení faktoringových a forfaitingových firiem. Poisťovaniu a zaisteniu sa u nás venujú inštitúcie na základe udelenia povolenia na túto činnosť Národnou bankou Slovenska. Poisťovatelia majú k dispozícii širokú škálu databáz potrebných k poskytovaniu ich služieb.

Disponujú databázou odberateľov a majú schopnosť stanoviť s vysokou pravdepodobnosťou pomerne presné ohodnotenie a zodpovedajúcu bonitu posudzovaného klienta, z čoho vyplýva, že následne aj určiť vhodné pohľadávky na poskytnutie poistenia.

Za zálohu označujeme časť úhrady zo zmluvne dohodnutej sumy vopred, t. j. ešte pred dodaním tovaru. Isteže dodávateľ má možnosť požadovať aj celkovú hodnotu produkcie vopred, no nie každý odberateľ s tým súhlasí, najmä ak sú na trhu aj iné ponuky, bez požiadavky na zaplatenie vopred. Výška preddavku je dohodnutá medzi dodávateľom a odberateľom. Zmenka sa vyhotovuje ako dlhový cenný papier. Poznáme dva druhy zmeniek, a to cudziu a vlastnú. Držiteľ zmenky, t. j. ten kto vlastní zmenku k úhrade, prakticky má k dispozícii bezpodmienečný písomný záväzok protistrany, že záväzok bude uhradený v presne stanovený deň a vo výške čiastky, určenej na zmenke. Ak sa jedná o cudziu zmenku, možno v takom prípade hovoriť o písomnom príkaze vystavovateľa zmenky zaplatiť v konkrétny deň na zmenke určenú sumu predkladateľovi zmenky.

Použitie zmenky je považované za prínos k uľahčeniu a zjednodušeniu dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Zmenka je všeobecne akceptovaná bankami ako druh dlhového cenného papiera (akcept zmenky). Banka môže poskytnúť aval zmenky, t. j. dať záruku za záväzok daného subjektu alebo eskont zmenky, čiže zrealizovať prevod záväzku na banku. Ako už bolo spomenuté, okrem bankových služieb sú často využívané aj faktoring a forfaiting, čo môže predstavovať odkup nielen zaistených, ale i nezaistených zmeniek. Vystavovanie a postupy so zmenkami upravuje snáď najdlhšie u nás platný zákon z roku 1950, a tým je Zákon zmenkový a šekový č. 191/1950 Zb.

3.3.5 *Urýchľovanie inkasa pohľadávok*

V prípade poskytovania dodávateľských úverov je potrebné povedať, že sú takýmto spôsobom zadržované finančné prostriedky patriace podniku, ktorý počas čakacej doby pripísania úhrady musí sa uchýliť k využívaniu dodatočného financovania. Faktom, je, že využitie zdrojov z vonku je spojené s nárastom nákladov, ako sú poplatky a úroky. Manažment firmy sa môže rozhodnúť pre urýchlenie financovania vzniknutých pohľadávok ďalšími dvoma spôsobmi, a tými sú faktoring a forfaiting.

Faktoring je obvykle definovaný ako úplatné postúpenie krátkodobých pohľadávok, ktoré nie sú zaistené, t. j. nie sú pri nich použité platobné zaistovacie prostriedky, znížených o diskont. Pri faktoringu je možnosť odkúpenia pohľadávok so splatnosťou do 180 dní. Poznáme dva prístupy faktoringu. Prvým je taký spôsob, ktorý umožňuje odkúpenie pohľadávky spolu s prenesením rizika nezaplatenia na faktora, hovoríme o bez regresnom faktoringu. Vtedy, keď si faktor ponecháva právo vrátenia pohľadávky pri jej nesplatení do doby splatnosti, nazývame regresným faktoringom. Zúčastnené subjekty uzatvárajú faktoringovú zmluvu a podnik získava od faktora cca 70-90% hodnoty pohľadávky potom, čo je od nej odpočítaný diskont v lehote, ktorú určuje daná zmluva. Postupy forfaitingu sú využívané najmä pri uskutočňovaní medzinárodných obchodov. Jeho princíp tkvie v odkúpení stredne dobých a dlho dobých pohľadávok, zaistených niektorým z bankových nástrojov, napríklad bankovou zárukou, akreditívom, a pod..

Ako je vidieť z predchádzajúceho textu, rozdiel medzi faktoringom a forfaitingom možno vypozerovať v štruktúre pohľadávok. Pri faktoringu spoločnosť má príležitosť uplatniť súhrn pohľadávok. Faktor je samozrejme informovaný o bonite klienta a v prípade, že pristúpi k spolupráci s danou firmou, vytvorí sa zvyčajne dlhodobý vzťah o prevzatí pohľadávok. Forfaiting umožňuje odkupovanie jednotlivých pohľadávok, pričom väčšinou ide o vysoké finančné čiastky. Náklady na forfaiting sú zložené z diskontu, rizikovej prirážky, poplatku súvisiaceho so spracovaním obchodu, prípadne ďalších nákladov. Keďže v podnikateľskej praxi dochádza aj k prípadom, že poskytovateľ neobdrží úhradu svojich pohľadávok, je nútený pristúpiť k ich vymáhaniu. Pre veriteľa znamená vymáhanie plnenie od protistrany súhrnný a zdĺhavý proces, ktorý sa začína určením úverových hraníc pre konkrétneho dlžníka, definovaním zmluvných podmienok a výberom zabezpečovacích nástrojov. Do procesu vymáhania sú obvykle prizvaní k spolupráci aj právnicki a ďalší

odborníci, resp. znalci. S požiadavkou na vymáhanie je možné sa obrátiť aj na špecializované na túto činnosť spoločnosti. Vymáhať pohľadávky patrí k zložitým a namáhavým činnostiam vedúcich zamestnancov finančných úsekov, ktorí v rámci svojho pracovného zaradenie sú zodpovední za dobrý vývoj finančných ukazovateľov a udržanie platobnej schopnosti firmy na požadovanej úrovni. Nasledujúci obrázok predstavuje zjednodušené znázornenie procesu vymáhania pohľadávok.

3.3.6 Súhrn riadenia a správy pohľadávok

Pohľadávka pre podnik znamená jeho právo na príjem finančných prostriedkov od iných subjektov. Zvýšené úsilie venované riadeniu a správe pohľadávok obmedzujú vznik úverového rizika. Jeho výsledkom totiž by mal byť znížený počet pohľadávok po lehote splatnosti. Najväčšiu časť pohľadávok v podniku tvoria pohľadávky z obchodných vzťahov, menšieho rozsahu sú pohľadávky voči zamestnancom, prípadne spoločníkom a ďalšie.

V rámci procesu riadenia pohľadávok vedenie spoločnosti svoju pozornosť zacielfuje na výber metodiky vyhodnocovania bonity zákazníkov, určenie vnútorných ratingov klientov, definovanie úverových limitov ako za firmu, tak i pre jednotlivých zákazníkov. Vypracované podnikové interné predpisy by mali obsahovať presný popis postupov hodnotenia a vykazovania rizík. Pri plánovitom konaní na dosiahnutie zníženia úverového rizika nemôže byť opomenuté stanovenie adekvátnych platobných podmienok predaja, povinnosť určiť hornú hranicu možných pohľadávok, či komparácia výnosov a rizík vyplývajúcich z pohľadávok jednotlivých objednávok. Ďalším okruhom problematiky riadenia a správy pohľadávok je možnosť využívania ponúkaných produktov na tento účel bankovými a poisťovacími inštitúciami. Úverové riziko ako je nám známe, je možné eliminovať nielen poistením, ale i prístupím k využívaniu zálohových platieb, finančných nástrojov, ku ktorým patria zmenky, bankové záruky, dokumentárne akreditívy a inkasa. Prikláňajúc sa k urýchleniu inkasa pohľadávok sú k dispozícii možnosti využitia faktoringu či forfaitingu.

V prípade neobdržania úhrady od klienta v lehote splatnosti, je nútený dodávateľ pristúpiť k procesu vymáhania pohľadávok. Výber postupu vymáhania pohľadávok po dobe splatnosti závisí od toho aký je vzťah s konkrétnym klientom, od spoznania jeho momentálnej finančnej situácie, s prihliadnutím na časové obdobie od uplynutia termínu

splatnosti. Prvým krokom, ktorý považujeme za najmiernejší a najmenej nákladovo náročný, je telefonické a písomné upozornenie na nedodržanie termínu, prípadne zisťovanie dôvodu omeškania platby. Po ústretovej konzultácii so zákazníkom Obchodný zákonník ponúka možnosť dojednaní o uznaní dlhu a vystavenia splátkového kalendára na jeho postupné zaplatenie. Ak ani po tejto procedúre nedochádza k úhrade, musí podnik pristúpiť k realizácii inkasnej politiky. Zašle upomienky a uplatňuje penalizáciu. V prípade, že nedôjde k úhrade vymáhanej pohľadávky, zodpovední zamestnanci spoločnosti prijmu rozhodnutie o voľbe vymáhania formou súdnej cesty alebo mimosúdnej. Možnosti mimosúdneho riešenia je viacero, a je na rozhodnutí predstaviteľov podniku, ktorú z nich uprednostnia ako najvhodnejšiu pre konkrétneho dlžníka. Môže to byť faktoring, forfaiting, či dohoda o urovnaní.

K postupom určeným na znižovanie úverového rizika možno zaradiť aj inštitút opravných položiek. Pri tvorbe opravných položiek k pohľadávkam je dôležité zohľadniť ako účtovné, tak daňové hľadiská. Pohľadávky zachytené v účtovníctve by mali poskytovať verné zobrazenie finančného stavu organizácie. Len na základe pravdivého obrazu o hospodárskej situácii podniku poskytnutého finančnými výkazmi je možné stanoviť výšku reálneho zisku, bez nadhodnotenia hospodárskeho výsledku.

4 Výsledky práce

Získané teoretické vedomosti, podrobnejšie opísané v prvej časti diplomovej práce boli využité v praxi, konkrétne vo vybranej spoločnosti Kopestav, a. s.. Zvolený podnik pôsobí v odvetví stavebného priemyslu už takmer tridsať rokov. Za obdobie svojej existencie sa v podniku presvedčili, že stav firmy pôsobiace v stavebnom odvetví sú zasiahnuté medzi prvými ak dôjde k závažným zmenám v ekonomike. Skúsenosť ich naučila potrebu viesť mimoriadne podrobné záznamy nielen o svojom finančnom stave a solventnosti, ale tiež viesť dôkladnú evidenciu o svojich obchodných partneroch, ktorá musí byť vždy aktualizovaná. V nasledujúcich úsekoch je snaha zobrazit' vypracovanie analýzy systému riadenia úverového rizika a tiež riadenia a správy pohľadávok.

V úvode praktickej časti je popísaná stručná charakteristika skúmaného podniku a jeho finančnej situácie. Spolu s analýzou systému riadenia rizík bude finančný stav spoločnosti východiskom pre vypracovanie návrhu na efektívnejšie riadenie úverového rizika pre spoločnosť Kopestav a. s.

4.1 Charakteristika spoločnosti

Akciová spoločnosť Kopestav a. s. bola založená v roku 1990 tromi akcionármi. K zmene akcionárskej štruktúry počas celého obdobia trvania spoločnosti nedošlo. Predmetom podnikania spoločnosti Kopestav a. s. je realizácia komplexných stavebných činností. V tomto odvetví podnik disponuje už takmer tridsať ročnou praxou a snaží sa pri výstavbe každého diela poskytovať kvalitné služby a dosahovať spokojnosť svojich zákazníkov. Pri svojich podnikateľských aktivitách využíva moderné technológie. Základné imanie je vo výške 1 000 000 EUR a predmet činnosti tvorí:

- projektová činnosť vo výstavbe,
- prípravné práce pre stavbu,
- komplexné dodávky stavieb,
- výroba stavebných prvkov z betónu,
- ďalšie činnosti spojené so stavebnými aktivitami.

V čase skúmania, spoločnosť Kopestav a. s. zamestnávala na trvalý pracovný pomer 90 ľudí. Na stavebné práce, ktoré nevie zabezpečiť z vlastných personálnych alebo technických prostriedkov najíma externých dodávateľov. Ich vzťahy sú upravené zmluvami o dielo. Prostredníctvom svojich zamestnancov spoločnosť realizuje približne cca 35% celej produkcie. Spoločnosť možno zaradiť medzi stredné podniky, s ročným obrátom do 40 miliónov EUR. Plní kritérium nezávislosti. K zobrazeniu spoločnosti možno pristúpiť pomocou viacerých členení. Tabuľka zobrazuje štruktúru podľa jednotlivých stredísk.

Tab. 3 Organizačná štruktúra Kopestav a . s. podľa stredísk

Generálny riaditeľ		
	Odborný riaditeľ	Developerské aktivity
		Projekcia
		IS/IT
		Správa nehnuteľností
		Rozpočty a kalkulácie
		Controlling
		Fakturácia
		Správa
		Stavebná výroba
		MTZ
		Lešenie
		Debnenie
		Fasády
		Doprava
		Požičovňa
		Správa spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Kopestav, a. s.

Spoločnosť Kopestav a. s. zamestnáva 90 pracovníkov v nižšie uvedenom zaradení.

Tab. 4 Rozmiestnenie pracovníkov KOPESTAV a. s.

Umiestnenie	Počet
Generálny riaditeľ	1
Vedúci pracovníci	3
Učtáreň	3
Obchod	8
Výroba	65
Technické a projektové	9
Developerské	1

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Kopestav, a. s.*

Sústava riadenia pracovníkov je vypracovaná v súlade s funkčného ponímania organizačnej štruktúry. Zamestnanci pôsobiaci vo výrobnom procese na stavbe sú priamo podriadení stavby vedúcemu, resp. vedúcemu projektu. Ten sa zodpovedá výrobnému a finančnému riaditeľovi za včasné a kvalitné plnenie projektu. Vnútri spoločnosti sú jasne a jednoznačne definovaná vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými spolupracovníkmi. Podobne sú vymedzené kompetencie a zodpovednosti.

Tab. 5 Vývoj počtu zamestnancov

2014	2015	2016	2017	2018	2019
128	121	115	106	95	90

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov Kopestav, a. s.*

V roku 2014 vedenie spoločnosti rozhodlo o zlúčení dvoch firiem. Predtým okrem Kopestav a. s., samostatne pôsobila na stavebnom trhu aj spoločnosť Kopestav stavby a projekty s.r.o.. Pre zlúčenie sa rozhodli po absolvovaní hospodárskej krízy, v rámci ktorej bol zaznamenaný značný pokles objednávok. Zlúčením spoločností došlo k zníženiu administratívy a ďalších prevádzkových nákladov.

4.1.1 Analýza finančnej situácie a výkonnosti podniku Kopestav a. s.

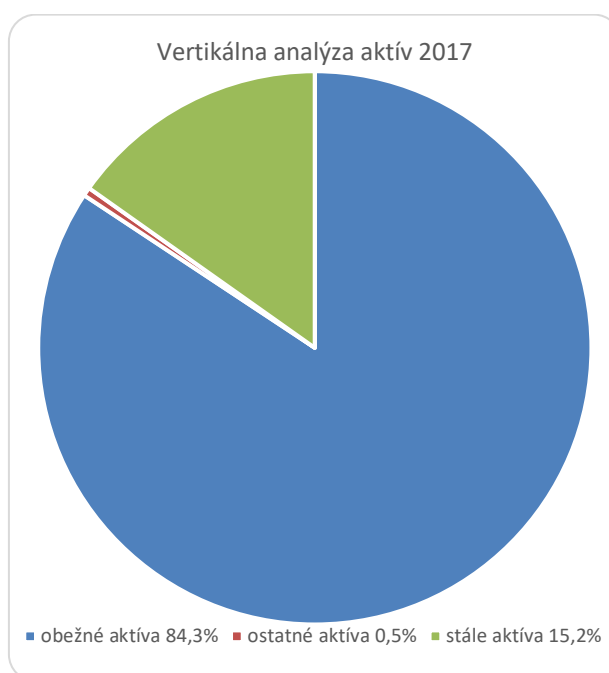
Ako už bolo vyššie zmienené, spoločnosť pôsobí v oblasti staveného priemyslu už takmer 30 rokov. Jej tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb vykazujú súvisle stúpajúci trend. Prerušený bol v rokoch 2008 – 2009, t. j. v období celosvetovej ekonomickej krízy.

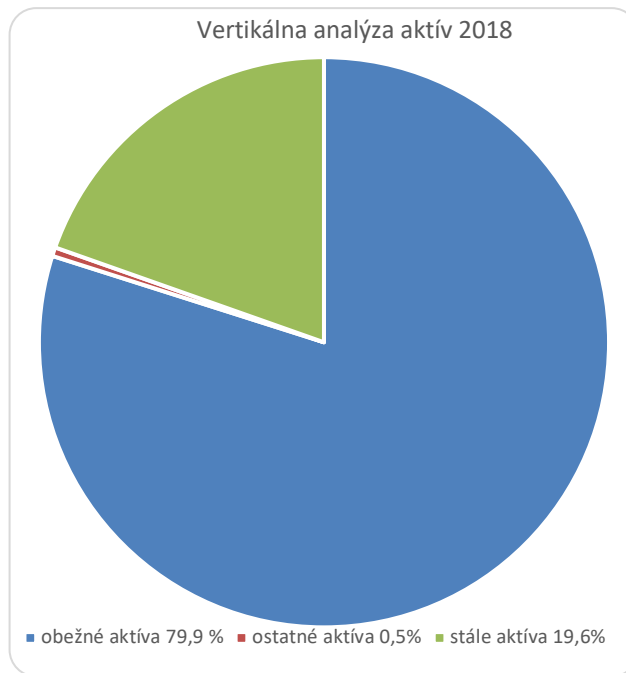
Práci na udržanie pevnej pozície na trhu je venovaná vysoká pozornosť, sú vyvíjané účinné marketingové aktivity a samozrejme za všetko hovorí ponuka kvalitných výrobkov a služieb. Dlhoročné skúsenosti sú základom pre poznanie trhu celého radu zákazníkov. Spoločnosť vie predpokladať, čo trh očakáva a čo mu má ponúkať.

Výsledky spracovanie finančnej analýzy poskytujú možnosť na zhodnotenie finančne situácie a výkonnosti akciovej spoločnosti. Použitá metóda pomáha stanoviť východiskový bod pre tvorbu budúcich strategických plánov. V nasledujúcich vetách sú pomenované hľadiská finančnej analýzy, ktoré majú vplyv na nami skúmanú oblasť, t. j. úverové riziko.

Vertikálna alebo zvislá analýza súvahy ma za cieľ identifikovať podiel každej zo zložiek aktív a pasív na celkovej bilančnej sume, vyjadrený v percentách. Pre jej skutočnú vypovedaciu hodnotu je vhodné vertikálnu analýzu vypracovať za viacero po sebe nasledujúcich rokov. Na nižšie nakreslených grafoch je vidieť percentuálny podiel stálych, obežných a ostatných aktív na celkovej bilančnej sume v rokoch 2018 a 2019.

Z grafov je možné vyčítať, že spoločnosť medziročne o 3,6 % zvýšila podiel stálych aktív. V rámci dlho dobého majetku najväčší podiel tvoria stavby a podiely s podstatným vplyvom.



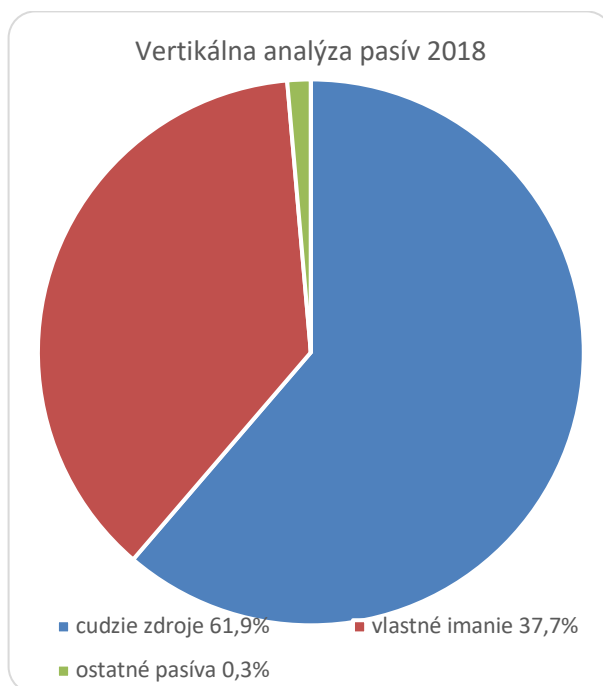
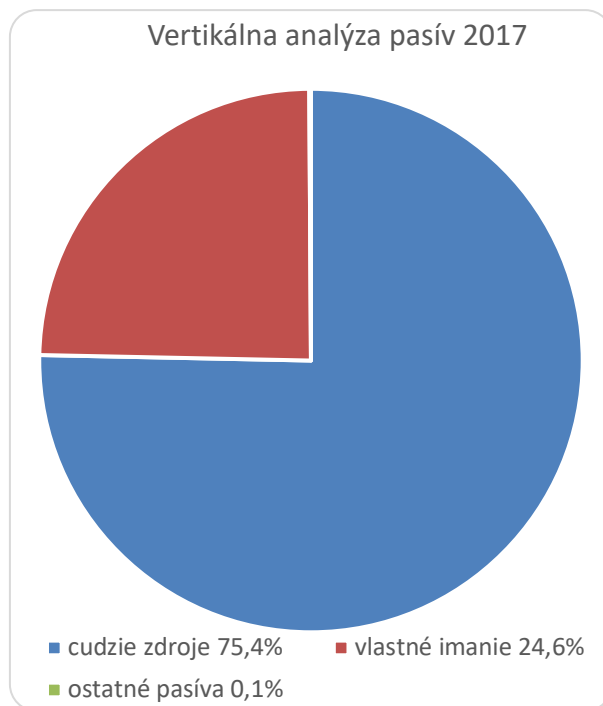


Obr. 4 Vertikálna analýza aktív Kopestav a. s. 2018-2019

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zvislá analýza pasív vyjadruje kapitálovú štruktúru. V percentuálnom vyjadrení podiel vlastného imania, cudzích zdrojov a ostatných pasív. Z tu uvedených grafov je možné pozorovať prevažný podiel cudzích zdrojov. V poslednom roku spoločnosť zaznamenal pokles tohto podielu, čomu predchádzalo splatenie pôžičiek poskytnutých blízkymi osobami, ďalej zvýšenému počtu ziskovejších objednávok a tak tiež sľubne sa vyvíjajúcemu hospodárskemu výsledku.

Vyšší podiel cudzích zdrojov je zapríčinený aj tým, že spoločnosť s vlastnými zdrojmi realizuje len okolo 30% objednaných služieb. Zvyšnú časť zabezpečuje objednávaním subdodávok na základe zmlúv o dielo.



Obr. 5 Vertikálna analýza pasív Kopestav a. s. 2018-2019

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri riadení úverového rizika je potrebné venovať zvýšenú pozornosť obežným aktívam. V dvoch posledných rokoch v spoločnosti predstavovali cca 80% celkovej bilančnej

sumy. Kopestav a. s. disponuje obežnými aktívami tvorenými najmä krátkodobými pohľadávkami z obchodného vzťahu. V poslednom sledovanom roku, t. j. v účtovnom období 2018 možno pozorovať nárast týchto pohľadávok z dôvodu, že stavebné odvetvie bolo po neblahej minulosti stabilizované a zvýšili sa objednávky takmer o 30%. Zrealizované zákazky boli vyfakturované na konci účtovného obdobia a koncom roka 2018 ešte neboli splatné.

K vyjadreniu čistého pracovného kapitálu potrebujeme poznať dve entity, a to obežné aktíva a využitie firemných zdrojov. Čistý pracovný kapitál manažment spozná, keď vypočíta rozdiel medzi obežnými aktívami a krátkodobými záväzkami. Rozdiel výsledného čistého pracovného kapitálu podľa jednotlivých prístupov je daný vplyvom existencie ostatných aktív a pasív.

Veľmi nízke hodnoty čistého pracovného kapitálu signalizujú časté využívanie obchodných úverov, problémy s úhradou záväzkov a nemožnosť účasti na projektoch, ktorú vyžadujú vlastné financovanie. Ďalšia tabuľka zobrazuje jednotlivé položky, ovplyvňujúce výšku čistého pracovného kapitálu. Nie je nikde stanovená jeho najvhodnejšia výška. Závisí od toho aký prístup k financovaniu aktív zvolí konkrétny podnik. Môže sa rozhodnúť pre vyvážený, konzervatívny alebo agresívny.

V Kopestav a. s. uprednostňujú konzervatívny prístup. Krátkodobými zdrojmi financujú premennú časť obežných aktív a dlhodobými zdrojmi stálu časť obežných aktív. Tento prístup sa im osvedčil a znižuje riziko insolventnosti, no je treba dodať, že sú s tým spojené zvýšené náklady na požadovaný kapitál.

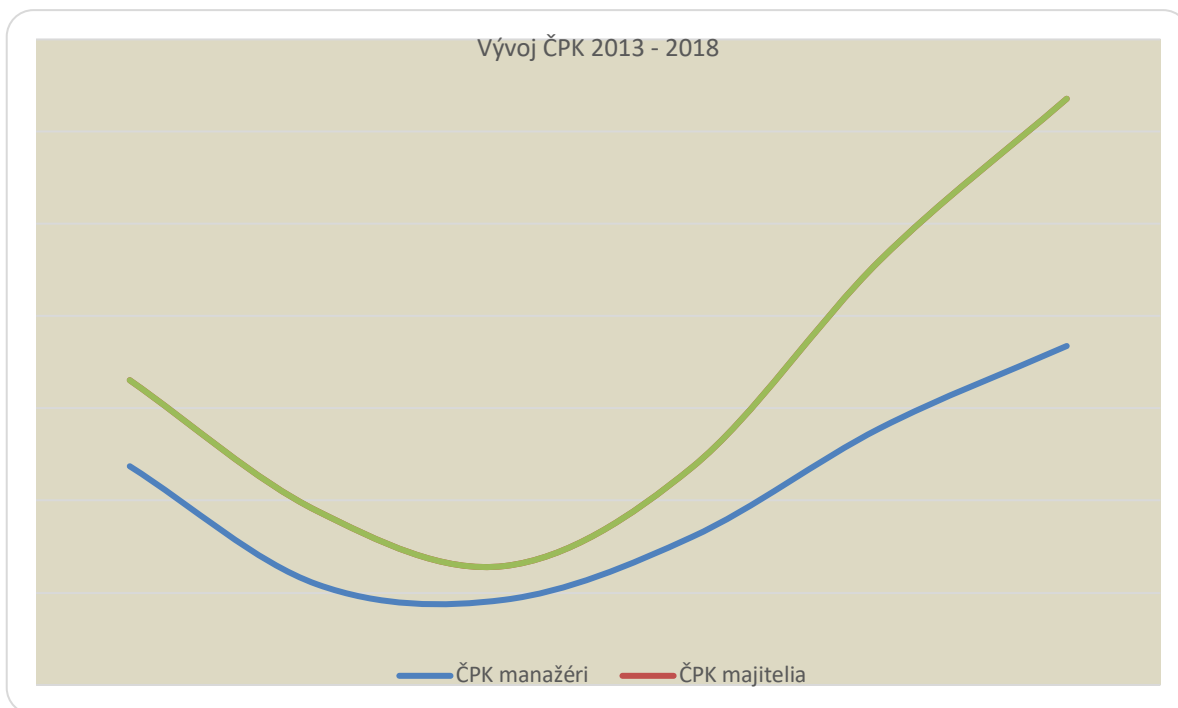
Tab. 6 Vývoj ČPK Kopestav a. s. 2013-2018

<i>Položky v tis. EUR</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obežné aktíva	3 560	4 206	4 344	5 693	7 542	5 819
Zásoby	234	1 106	1 085	1 117	1 416	926
Krátkodobé pohľadávky	3 036	3 020	3 122	3 612	2 977	4 302
Krátkodobý finančný majetok	256	79	137	964	3 149	590
Krátkodobé záväzky	2 188	4 115	4 420	5 088	5 761	3 143
Čistý pracovný kapitál (manažment)	1 372	91	-76	605	1 781	2 676
Vlastné imanie	1 575	1 848	1 844	2 159	2 197	2 748
Dlhodobé cudzie zdroje	122	64	278	287	980	1 363
Stále aktíva	764	1 116	1 755	1 691	1 359	1 426
Čistý pracovný kapitál (majitelia)	933	796	366	754	1 818	2 685

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Obrázok 6 zobrazuje vývoj čistého pracovného kapitálu, pričom je z neho zrejme, že pracovný kapitál z pohľadu majiteľov je vyšší ako z hľadiska manažmentu. Na tento ukazovateľ, resp. jeho rast vplýva stupňujúci sa trend vlastného imania a dlhodobých cudzích zdrojov, pričom tendencia stálych aktív je nižšia. V roku 2015 bol zaznamenaný výrazný pokles čistého pracovného kapitálu. Dôvodom bol v tom období výkyv stálych aktív. Došlo k nárastu samostatného hnutelného majetku. Čistý pracovný kapitál z pohľadu manažmentu dokonca v tom období dosiahol záporné hodnoty. Ovplyvnil to nárast krátkodobých záväzkov. V tom čase totiž boli uzatvorené so subdodávateľmi zmluvy o dielo, no objednávky spoločnosti Kopestav a. s. stagnovali. Tento trend možno pozorovať pri ukazovateli krátkodobých záväzkov aj v roku 2017.

Tentokrát ale dochádza aj k zvyšovaniu objednávok na vykonanie prác spoločnosťou, čo sa prejavuje nárastom pohľadávok. Zvýšenú hodnotu obežných aktív zapríčiňuje nárast nedokončenej výroby v segmente developerských činností. Značná časť týchto aktivít nebola do roku 2018 ukončená a preto je ešte vždy obsiahnutá v ukazovateli zásob. Keďže tieto práce ešte neboli vyfakturované odberateľom, tak nebolo ani realizované inkaso pohľadávok. Podnik sa musí čím skôr vysporiadať s predajom, čím dosiahne finančnú stabilitu a eliminuje úverové riziko.



Obr. 6 Vývoj čistého pracovného kapitálu Kopestav a. s. 2013-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kopestav a. s. s výnimkou roku 2015 disponuje primeranou výškou dlhodobých zdrojov, ktoré slúžia na krytie obežných aktív. Z pohľadu majiteľov spoločnosť aj roku 2015 má čistý pracovný kapitál v kladných hodnotách. Jeho výška je 366 tis. EUR. Tabuľka 7 bola zostavená s cieľom prehľadniť stav čistého pracovného kapitálu a jeho pokrytia nedokončenej výroby Kopestav a. s.. Vývoj týchto ukazovateľov naznačuje aký bol v tom čase vývoj podnikateľskej činnosti tohto podniku. Od roku 2016 čistý pracovný kapitál značne prevyšuje hodnoty nedokončenej výroby.

Tab. 7 Vývoj ČPK a nedokončenej výroby 2013-2018

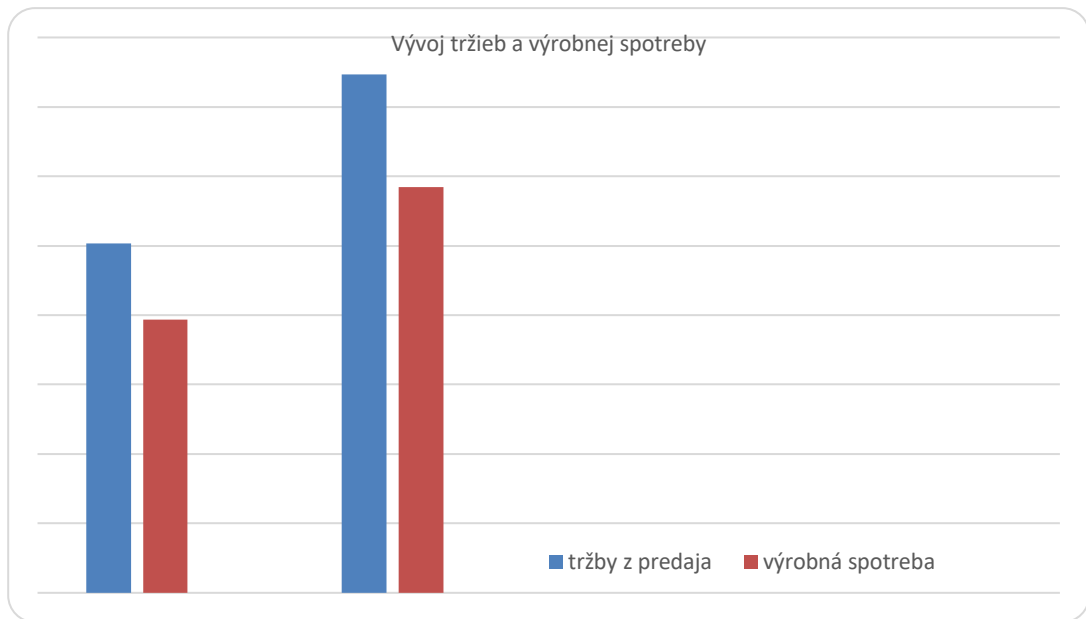
Položky v tis. EUR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Čistý pracovný kapitál (manažment)	1 372	91	-76	605	1 781	2 676
Čistý pracovný kapitál (majitelia)	933	796	366	754	1 818	2 685
Výška nedokončenej výroby	64	968	956	974	1 286	809

Zdroj: Vlastné spracovanie

Finančný výkaz je zostavený tak, aby jeho štruktúra poskytovala transparentný pohľad na finančnú výkonnosť podniku. Riziko nezaplatenia pohľadávok je premietnuté do tvorby opravných položiek, ktoré predstavujú nákladovú položku. Nárast ukazovateľa pohľadávok väčšinou znamená, že spoločnosť Kopestav a. s. obdržala zvýšený počet objednávok, čo sa následne prejavuje aj rastom tržieb za vlastné výrobky a poskytované služby. Stáva sa, že vyššie pohľadávky môžu znamenať aj omeškanie úhrad vydaných faktúr, čo môže končiť až súdnym sporom. Pristúpením k tvorbe opravných položiek zároveň spoločnosť vytvára určitú rezervu na možné stratu v budúcich obdobiach.

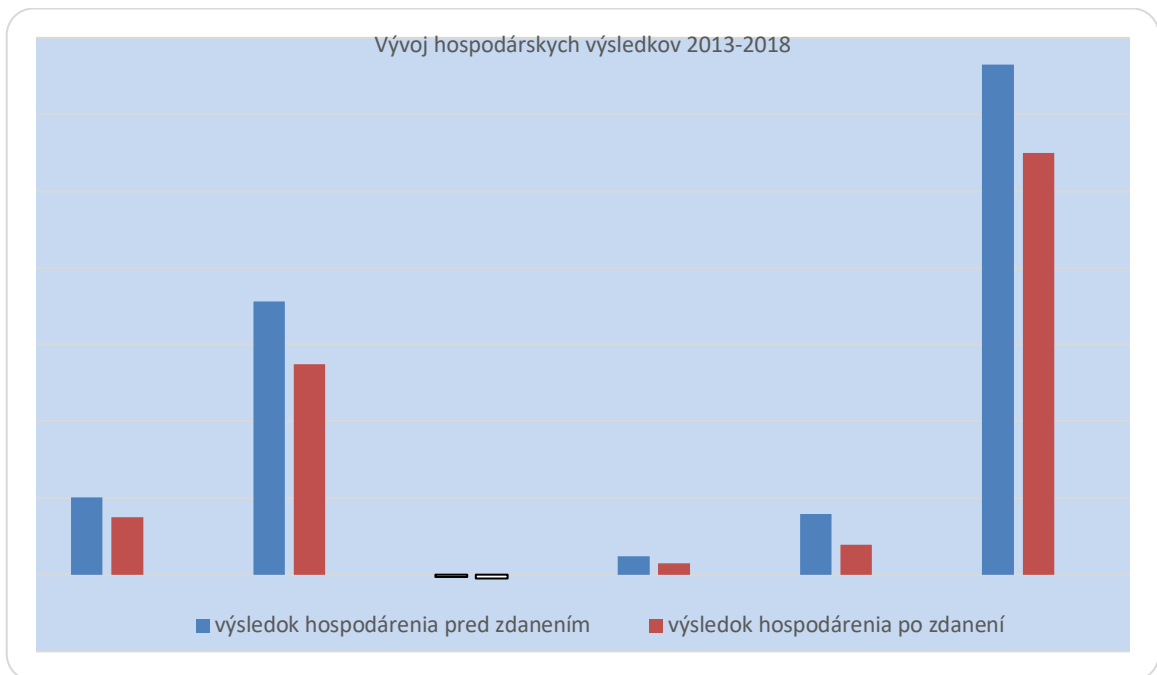
Na grafe je zobrazený vývoj tržieb z predaja výrobkov a služieb a výrobnéj spotreby. Pri analýze aktív bolo zistené, že došlo k nárastu objemu pohľadávok. Z tohto dôvodu je jasné, že prečo vzrástli aj tržby oproti nákladom. Okruh otázok okolo riadenia pohľadávok je rozdiskutovaný v kapitole 5, ktorá má názov Analýza riadenia a správy pohľadávok. Aby sme dospeli k zrozumiteľnejšiemu prehľadu a na základe toho mohli posúdiť výkonnosť firmy, možno by bolo správnejšie zobrazit' vývoj ekonomickej činnosti Kopestav a s. za viacero súvislých účtovných období.

Nasleduje Obrázok 8, v ktorom sú znázornené hrubé a čisté výsledky hospodárenia, t. j. pred zdanením a po zdanení. Z verejne dostupných informácií je zrejmé, že spoločnosť vykazuje kladné hospodárske výsledky a ich trend je pozitívny. Iba v roku 2015 zaznamenala hospodársku stratu. Odvtedy má rastúci trend, no podľa názoru odborníkov by to bolo ešte lepšie nebyť vysokej výrobnéj spotreby.



Obr. 7 Vývoj tržieb a výrobnéj spotreby 2017-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obr. 8 Vývoj výsledku hospodárenia 2013-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.2 Pomerové ukazovatele Kopestav a. s.

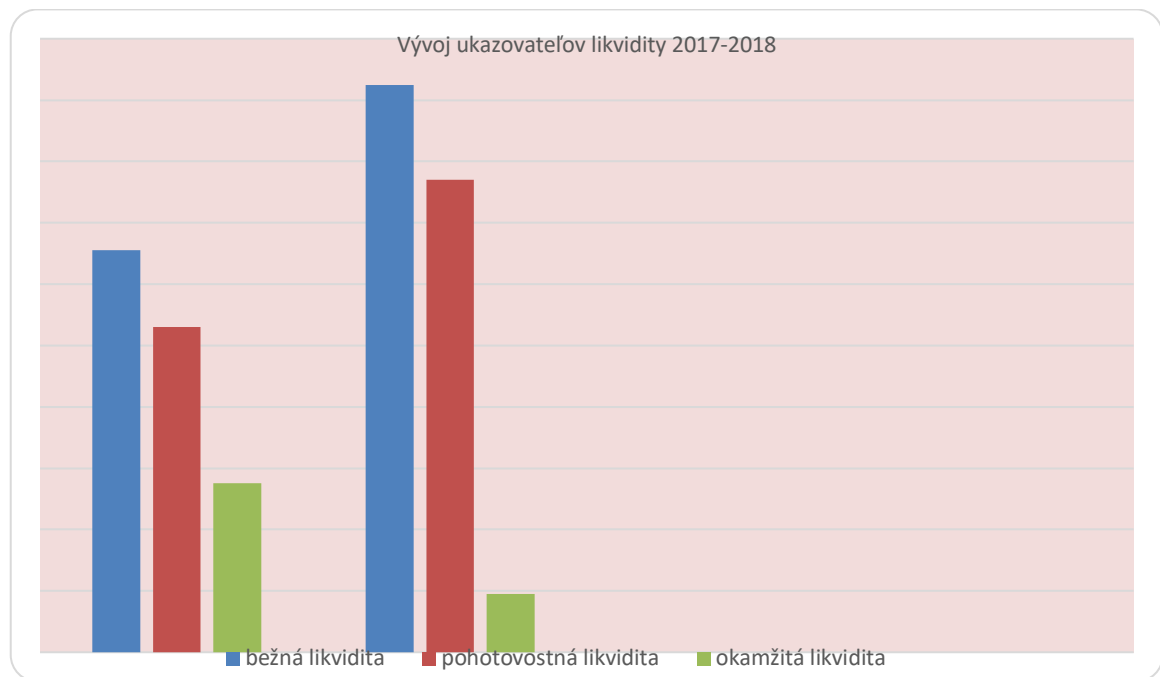
Využitie pomerových ukazovateľov spočíva v ich význame pri posudzovaní finančnej stability a výkonnosti. Medzi tieto ukazovatele radíme pomerové ukazovatele aktivity, rentability, likvidity, zadlženosti, či kapitálového trhu. Pre ich vypovedaciu hodnotu je vhodné ich sledovať v časovom slede aby bol zaznamenaný ich vývoj. Podľa ich trendu potom je možné prispôbiť aktuálnu stratégiu podniku. Napríklad pri zistení, že narastajú cudzie zdroje sa môžeme domnievať, že môže nasledovať oslabenie finančnej pozície a spoločnosti sa môže predražiť získavanie dodatočného kapitálu.

Táto časť práce sa podrobnejšie venuje jednej z položiek, a to pomerovému ukazovateľu likvidity. Ten má veľký vplyv na platobnú schopnosť organizácie a jej úverové riziko. Okrem toho tiež charakteru prevádzkového cyklu financií v spoločnosti Kopestav a. s. pri ktorom sa pracuje s pomerovými ukazovateľmi aktivity. Pomerové ukazovatele likvidity sa zaoberajú skúmaním bežnej, pohotovostnej a okamžitej likvidity. Bežná likvidita predstavuje najmiernejší ukazovateľ likvidity, ktorý vyjadruje to, ako je podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov, keby využil všetky svoje obežné aktíva a premenil ich na hotovosť.“

Hodnota ukazovateľa likvidity by sa mala pohybovať v rozhraní 1,5-2,5. Na nasledujúcom Obrázku 9 je vidieť, že nie v každom sledovanom období sa hodnota tohto ukazovateľa v spoločnosti Kopestav a. s. pohyboval v doporučenom rozmedzí. V roku 2017 bola hodnota ukazovateľa likvidity ovplyvnená zvýšenými záväzkami voči zamestnancom a tiež nárastom krátkodobých záväzkov z obchodných vzťahov. V nasledujúcom roku už sa ukazovateľ bežnej likvidity nachádza v požadovanom rozpätí. Pri hodnotení jednotlivých ukazovateľov je potrebné brať na zreteľ aj odvetvie podnikania. Pre spoločnosti, pôsobiace v stavebnom priemysle, kam patrí aj Kopestav a. s., sa bežne likvidita nachádza na hodnote 1,86.

Za prísnejší ukazovateľ likvidity ako bežná je považovaná pohotovostná likvidita. Odborníci hovoria o bežnom pomere čitateľa a menovateľa ako o 1:1. Ako je vidieť z vyššie uvedeného grafu, ukazovatele pohotovostnej likvidity Kopestav a. s. naznačujú, že spoločnosť disponuje schopnosťou uhrádzať svoje krátkodobé záväzky bez toho aby musel pristúpiť k odpredávaniu zásob. To znamená, že tie môžu byť v rámci výpočtu z čitateľa odstránené. Je vhodné v tomto prípade upraviť výpočet i o nedobytné pohľadávky. Vysoké

hodnoty ukazovateľa likvidity oceňujú veritelia spoločnosti, no sú menej priaznivé pre jej majiteľov. Vysoká hodnota obežných aktív v držaní zbytočne zadržiava zvyšné finančné prostriedky. Keby boli zainvestované, prinášali by firme vyššie výnosy a teda by boli osožnejšie. Výška ukazovateľa z pohľadu odvetvového porovnania by sa mala približovať k číslu 1,7.



Obr. 9 Vývoj ukazovateľov likvidity 2017-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

V roku 2018 spoločnosť vykazuje pomerne vysokú pohotovostnú likviditu a dá sa povedať, že zbytočne viaže voľné finančné prostriedky v obežných aktívach. Vedenie podniku by malo v prípade dostatočného množstva peňažných prostriedkov zväžiť možnosť ich investovania. Uloženie peňažných prostriedkov na bežnom účte v banke neprináša žiaduce zhodnotenie.

Peňažná likvidita je najprísnejším vyjadrením hodnotenia likvidity. Do čitateľa sú umiestnené len tie najlikvidnejšie položky zo súvahy, určené na pokrytie okamžite splatných záväzkov. Doporučená hodnota tohto ukazovateľa je v rozpätí 0,9-1,1. Platí to obecné pre priemysel, avšak stavebné odvetvie je špecifické a pre tento segment by sa mala hodnota

pohybovať okolo čísla 0,31. V roku 2018 sa hodnota ukazovateľa v spoločnosti Kopestav a. s. nachádzala pod touto hranicou. Pri tomto poznaní sa môžu cítiť v ohrození veritelia spoločnosti. Mohla by nastať situácia, že spoločnosť nebude mať schopnosť uhradiť všetky svoje záväzky. Nižšia hodnota ukazovateľa nemusí bezpodmienečne znamenať významné finančné ťažkosti firmy. Kopestav a. s. totiž dlhodobo využíva bankové produkty ponúkané Tatrabankou, a. s., ktorá mu poskytla čerpanie kontokorentného úveru. Ak spoločnosť bude potrebovať viac finančných prostriedkov, má možnosť prísť k jeho výraznejšiemu čerpaniu a tak zaistiť platobnú schopnosť.

Obratový cyklus peňazí vyjadruje viazanosť majetku v súvahe. Na vypočítanie tohto ukazovateľa sú potrebné informácie, ktoré je možné čerpať z obratových ukazovateľov, akými sú doba obratu zásob, doba inkasa pohľadávok a doba odkladu úhrady záväzkov. Vyjadruje dobu, ktorá uplynie od úhrady materiálov a služieb dodávateľom do inkasa finančných prostriedkov za predaj produktov a služieb. Obsahom nasledujúcej tabuľky sú hodnoty akciovej spoločnosti Kopestav za roky 2013 až 2018.

Tab. 8 Obratový cyklus peňazí Kopestav a. s. 2013-2018

(v dňoch)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu zásob (DOZás)	15,72	35,21	30,30	30,43	49,20	22,56
Doba obratu pohľadávok (DOP)	177,63	96,10	63,18	73,41	76,16	84,35
Doba obratu záväzkov (DOZáv)	164,77	133,03	131,20	146,41	234,24	109,74
Obratový cyklus peňazí (OCP)	28,58	-1,72	-37,72	-42,56	-108,9	-2,84

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov obsiahnutých v tabuľke možno konštatovať, že firma má vybudované značne pevné vzťahy so svojimi dodávateľmi, ktorí mu poskytujú dlhšie termíny splatnosti záväzkov. Kopestav a. s. si svojimi odberateľmi individuálne dojednáva tiež dlhšie doby splatnosti, ktoré sa pohybujú v rozmedzí od 60 do 90 dní. Sú súčasťou zmluvných podmienok dohodnutých v zmluvách o dielo. Okrem prvého sledovaného účtovného obdobia, t. j. roku 2013 podnik má k dispozícii dostatok voľných finančných prostriedkov. Môže ich využívať na ďalšie svoje činnosti.

Súhrnné indexy hodnotenia majú za cieľ vyjadriť súhrnnú charakteristiku celkovej finančno-ekonomickej situácie a výkonnosti podniku pomocou jedného čísla. Prvú skupinu

súhrnných ukazovateľov tvoria bonitné a do druhej skupiny patria bankrotové modely. Ako už vyplýva z ich pomenovania, cieľom použitia bonitných modelov je na základe priradenia počtu bodov prezentovať bonitu firmy. Bonitné modely sú najviac využívané v procesoch výberových konaní pri obstarávaní verejných zákaziek. Slúžia na medzi podnikové porovnávanie prihlásených do súťaže stavebných podnikov. Za najčastejšie používané modely možno označiť Tamariho model, Kralickov Quicktest alebo modifikovaný Quicktest.

Na rozdiel od predchádzajúcich, bankrotové modely sú využívané na zistenie možnosti vzniku bankrotu. K preferovaným bankrotovým modelom patria Altmanovo Z-score, Tafflerov model a model IN index, t. j. Index dôveryhodnosti.

4.1.3 Model IN index

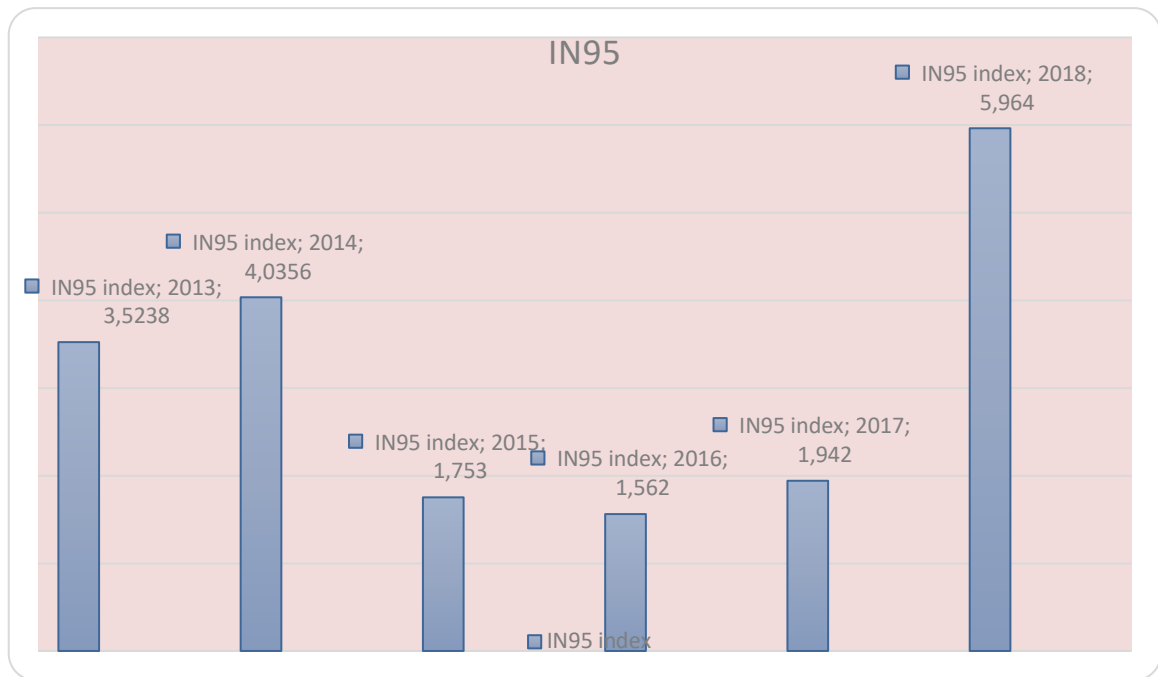
Model IN má viacero možností – IN95, IN99, IN01.

$$IN95 = 0,22 * X1 + 0,11 * X2 + 8,33 * X3 + 0,52 * X4 + 0,10 * X5 + 16,80 * X6$$

Hodnotenie výsledkov IN95:

- IN > 2 dobré finančné zdravie spoločnosti
- 1 < IN < 2 sivá zóna s nevýraznými výsledkami (nízka vypovedacia schopnosť)
- IN < 1 finančné problémy, t. j. hrozba bankrotu

Ako je možné vidieť na grafe, spoločnosť Kopestav a. s. sa nachádza trvalo v stabilnej finančnej pozícii. Počas skúmaného obdobia sa jej hodnoty pohybujú vždy nad úrovňou spodnej hranice. V rokoch 2013, 2014 a 2018 významne presahuje hornú hranicu. Prehľad výsledkov spoločnosti s využitím modelu IN95 v časovej osi jasne ukazuje aký bol vývoj podnikových aktivít, resp. objednávok. V období rokov 2015 až 2017 možno sledovať pokles objednávok, čo sa prejavilo na znížení tržieb a aktív firmy. Tieto položky totiž majú vplyv na premenné tohto modelu.



Obr. 10 Vývoj IN indexu Kopestav a. s. 2013-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

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

Hodnotenie IN01:

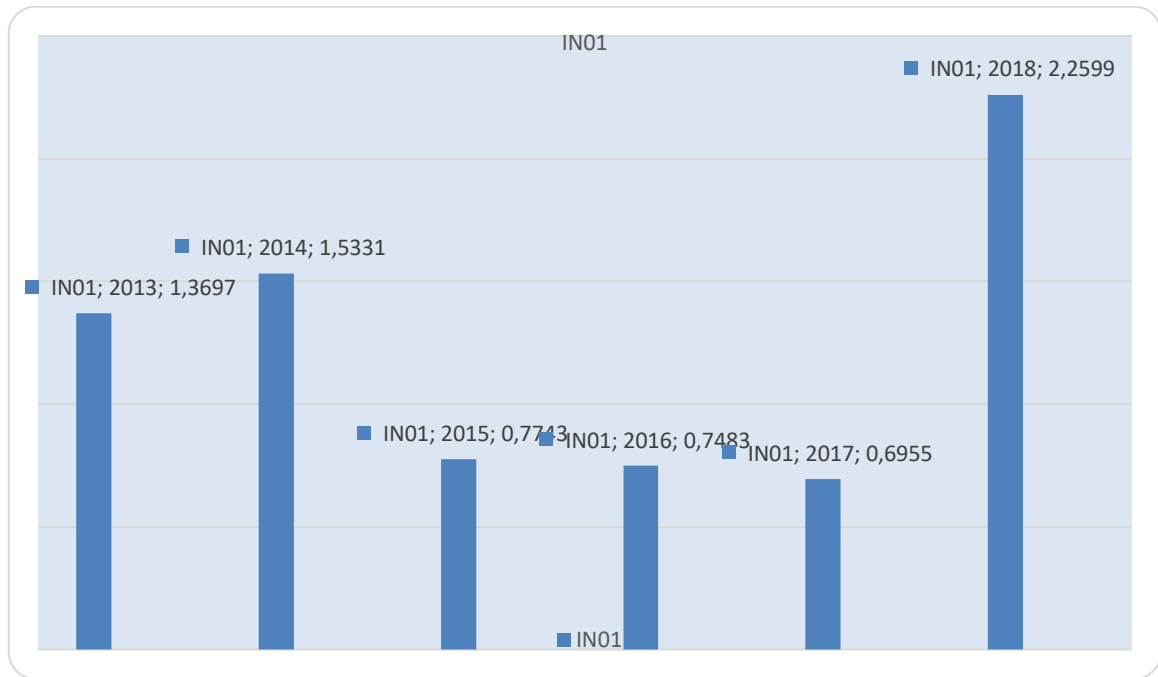
$IN01 > 1,6$ spoločnosť so schopnosťou tvorby hodnoty, s pravdepodobnosťou 67%

$0,9 < IN01 < 1,6$ sivá zóna

$IN < 0,9$ firme hrozí bankrot s pravdepodobnosťou 86%

Model IN01 je využívaný spolu s ostatnými, t. j. IN95 a IN99, (vypracovanie je uvedené v prílohe E). Nadväzuje na nich, resp. ich spája. Je v ňom obsiahnuté aj pozorovanie tvorby ekonomickej pridanej hodnoty podniku (EVA). Priebeh vývoja hodnoty indexu IN01 v akciovej spoločnosti Kopestav hovorí o tom, že v rokoch 2013-2014 sa podnik nachádzal v sivej zóne. Vtedy došlo k zvýšeniu aktív spoločnosti, ako bolo uvedené vyššie, narástla

hodnota nedokončenej výroby, resp. zásob, čo malo významný vplyv na výslednú hodnotu indexu. V roku 2018 hodnota indexu výrazne podskočila, najmä v dôsledku dosiahnutého vyššieho kladného hospodárskeho výsledku.



Obr. 11 Vývoj IN01 indexu Kopestav a. s. 2013-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.4 Altmanovo Z-skóre

Altmanov index je využívaný na pozorovanie rozdielov medzi jednotlivými podnikmi, na sledovanie spoločností náchylných k bankrotu, resp. u ktorých je pravdepodobnosť hrozby bankrotu na nízkej úrovni. Tento index vyjadruje nasledujúca rovnica:

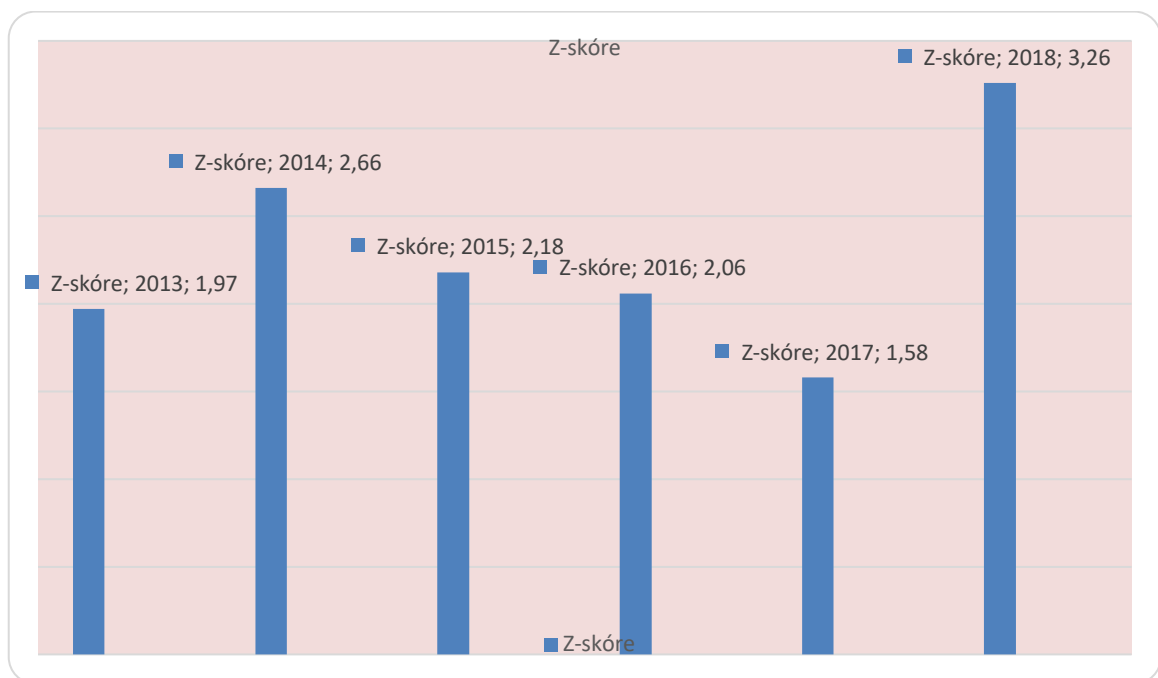
$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$$

Hodnotenie Altmanovho Z-skóre:

$Z > 2,9$ pásma pre vyjadrenie minimálnej pravdepodobnosti bankrotu

- $1,2 < Z < 2,9$ sivá zóna, v rámci ktorej nie je možné zodpovedne poukázať na finančné problémy
- $Z < 1,2$ pásmo možného vzniku bankrotu

Pri pozorovaní vývoja Altmanovho indexu zistíme, že Kopestav a. s.sa svojimi hodnotami takmer počas celého sledovaného obdobia pohybuje v pásme označovanom ako sivá zóna. Podľa týchto hodnôt nie je možné dostatočne zodpovedne vyhlásiť, či daná spoločnosť sa borí s finančnými problémami, resp. odhadnúť jej ďalší vývoj. Výnimku tvorí rok 2018. Na hodnotu indexu majú vplyv celkové aktíva a tržby. V poslednom sledovanom roku vykazuje Altmanov index hodnotu 3,26. Stúpol v dôsledku veľavýznamnému nárastu tržieb za predaj vlastných výrobkov a služieb.



Obr. 12 Altmanovo Z-skóre Kopestav a. s. 2013-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.5 Tafflerov model

Bankrotový model podľa Tafflera je vyjadrený rovnicou:

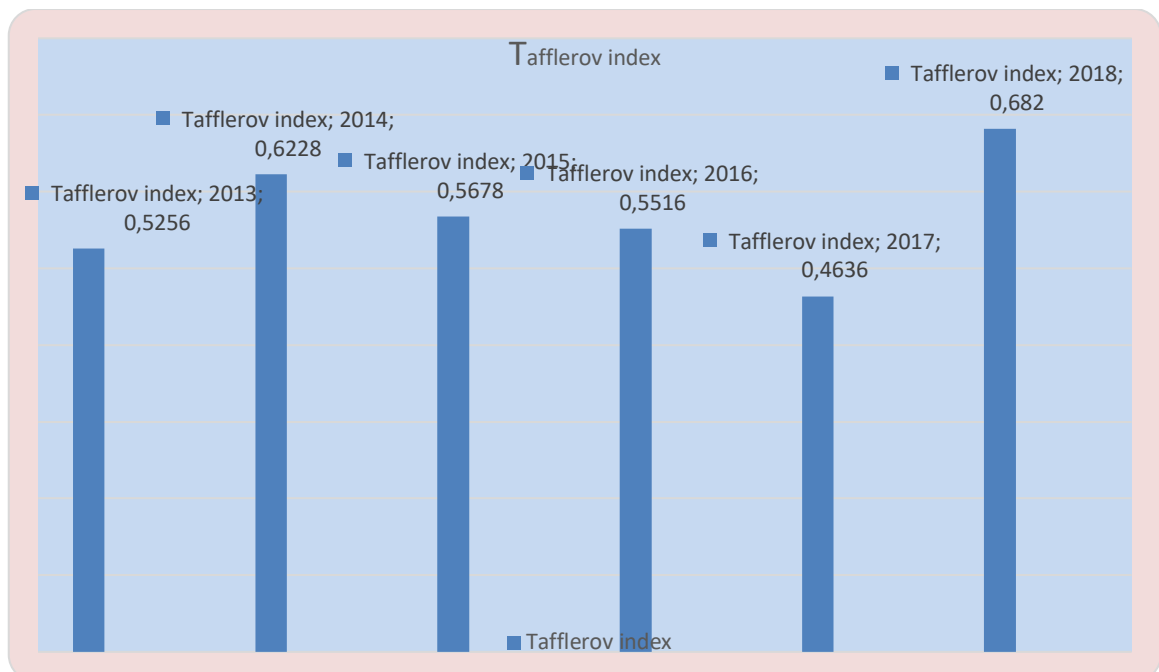
$$T = 0,53 * EBT/KZ + 0,13 * OA/CZ + 0,18 * KZ/A + 0,16 * T/A$$

Hodnotenie Tafflerovho indexu:

$T > 0,3$ nízka pravdepodobnosť výskytu bankrotu

$T < 0,2$ konštatovanie pravdepodobnosti bankrotu

Z grafu modifikovaného Tafflerovho indexu máme možnosť sa názorne dozvedieť, že Kopestav a. s. sa nenachádza v zóne ohrozenia. Podniku nehrozí bankrot. Počas vykazovaného rokov 2013 až 2018 sa hodnoty pohybujú nad hornou hranicou. Hlavné premenné, ktoré vplyvajú na tento index sú zvyšujúce sa tržby a pokles podielu cudzích zdrojov.



Obr. 13 Tafflerov index Kopestav a. s. 2013-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.6 Kralickov Quicktest

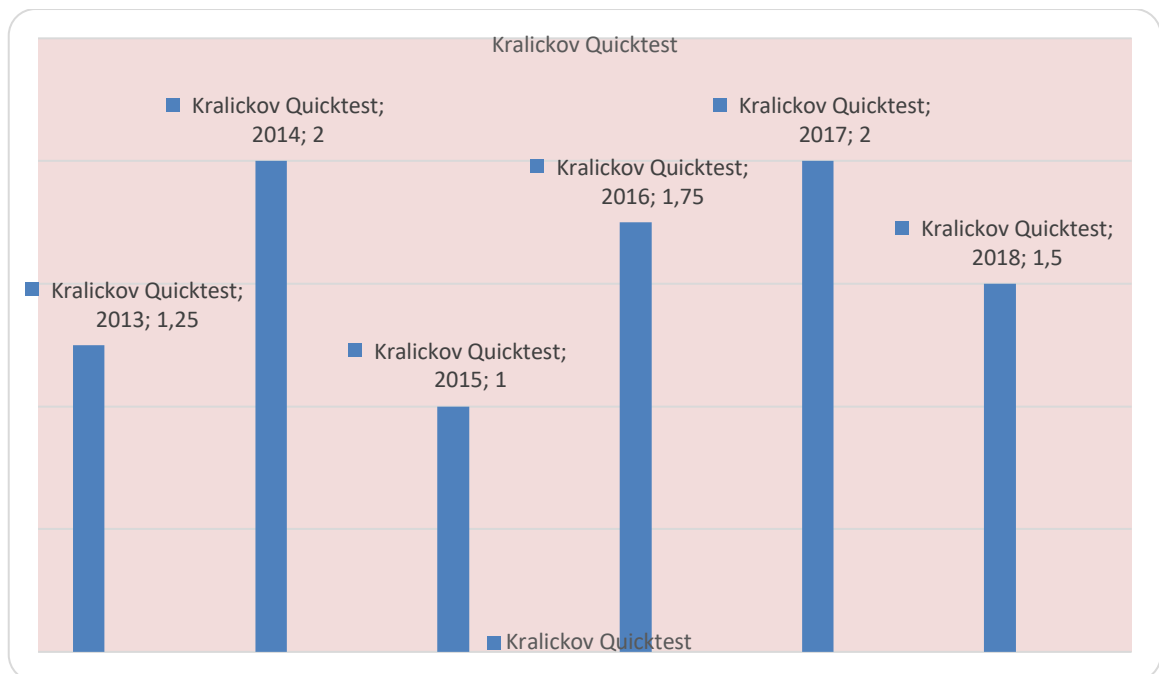
Kralickov model radíme k bonitným modelom. Jeho aplikáciou je možné sa dostať k hodnoteniu finančnej stability podniku a jeho výnosového stavu. Po uskutočnení bodového priradenia jednotlivým premenným a celkového zhodnotenia finančnej situácie, skúmané firmy možno zaradiť do jednej z nižšie uvedených skupín:

Hodnotenie testu > 3 bonitné podniky

$1 < \text{Hodnotenie testu} < 3$ sivá zóna

Hodnotenie testu < 1 spoločnosť sa nachádza vo finančnej tiesni

Z posledného Obrázku 13 je zrejmé, že umiestnenie spoločnosti Kopestav a. s. počas analyzovaného obdobia je v oblasti sivej zóny. Rok 2015 bol pre podnik najslabším a ocitol sa až na spodnej hranici. V tomto roku spoločnosť vykázala záporný hospodársky výsledok.



Obr. 14 Kralickov Quicktest Kopestav a. s. 2013-2018

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky, ku ktorým sme sa dopracovali skúmaním súhrnných ukazovateľov, poskytujú žiaľ nižšiu vypovedaciu hodnotu. Ide o celkové porovnanie ekonomickej situácie a výkonnosti s použitím jedného čísla. Je to zrejme vhodnejší využiť pri vypracovaní finančnej analýzy pri zostavovaní celkového obrazu, ako doplnok. Možno tu spomenúť závažné aspekty, ktoré majú významný vplyv na jednotlivé ukazovatele a ich schopnosť zrozumiteľnej výpovede. Východiskom je diferencovane stanoviť váhu ukazovateľov, vychádzajúc pritom z odborných podkladov. V každom prípade ale je možné konštatovať, že spoločnosti Kopestav a. s. nehrozí bankrot. Počas celého analyzovaného obdobia, t. j. rokov 2013 až 2018 sa neprejavili vážnejšie finančné problémy. Výsledky zaznamenané v poslednom sledovanom roku prezentujú Kopestav a. s. ako spoločnosť so stabilnou finančnou pozíciou.

4.2 Informačné technológie v Kopestav a. s.

Spoločnosť nezaostáva za modernými trendmi a na uľahčenie a spriehľadnenie svojej podnikateľskej činnosti využíva nové informačné technológie. Kopestav a. s. využíva viacero špecializovaných, no vzájomne nepreviazaných informačných systémov. Pre účely spracovania informačnej sústavy organizácie vlastní komerčný ekonomický softvér Stormware, pre prehľadné vedenie evidencie objednávok a zmlúv s dodávateľmi ďalší samostatný softvér, na mieru pre túto spoločnosť vytvorený a vedený pod názvom KopestavObj. Ďalej sú využívané rôzne špecializované IT produkty na projektovanie a rozpočtovanie stavebných zákaziek. V rámci firmy je využívaný podnikový intranet.

4.2.1 Účtovný systém Kopestav a. s.

Ekonomický softvér v minulosti pracoval pod systémom DOS, no vtedy nebolo možné realizovať transformáciu údajov do iných informačných tvarov. Bolo to značne obmedzujúce a preto vedenie spoločnosti sa uznieslo na tom, aby došlo k aktualizácii systému a jeho pôsobenia v prostredí Windows. V súčasnosti teda ekonomický softvér disponuje možnosťami prevodu výstupov do formátov .xls, .doc, .pdf a HTML. Účtovníctvo je prostredníctvom výpočtovej techniky vedené v hlavnej knihe, na syntetických a analytických účtoch. Stormware umožňuje spracovávať ako finančné, tak i vnútropodnikové účtovníctvo. Tento ekonomický program je rozčlenený do jednotlivých základných modulov. Poskytuje možnosť účtovať o pokladniach, bankách, faktúrach atď.

Pri priebežných alebo riadnych účtovných uzávierkach sumarizuje údaje do predpísaných výkazov.

Tento účtovný systém predstavuje bežne dostupný komerčný softvér. Je univerzálny pre všetky podnikateľské subjekty bez prihliadnutia na sektor, v ktorom pôsobia. Pracuje štandardne, no neponúka možností na výpočet jednotlivých ukazovateľov pre riadenie úverového rizika.

4.2.2 Informačný systém Kopestav a. s.

Ako už bolo spomenuté vyššie, v internom prostredí spoločnosti je poskytnutá možnosť zdieľať užitočné informácie prostredníctvom intranetu. V rámci tejto vnútro podnikovej siete je možné rýchlo a bezpečne prenášať podnikové informácie. Intranet spoločnosti Kopestav a. s. disponuje špeciálnou funkciou, a to zabezpečenie pripojenia zamestnancov pracujúcich na stavbách. Tak majú možnosť bez toho aby museli prísť do sídla spoločnosti mať prehľadné informácie napríklad o stave zákazky na ktorej pracujú. K základným informáciám obsiahnutým na intranete patria vnútro podnikové predpisy, či relevantná legislatíva. Zamestnanci tam majú k dispozícii na stiahnutie rôzne formuláre, ktoré potrebujú k svojej práci, resp. k zaznamenávaniu svojej pracovnej činnosti. Prístup k jednotlivým okruhom je udelený podľa pracovného zaradenia zamestnanca.

Samostatnú kapitolu v rámci informačných systémov v spoločnosti tvorí informačný systém na evidenciu zmlúv s dodávateľmi a odberateľmi. Tento bol vypracovaný špeciálne podľa požiadaviek predstaviteľov spoločnosti a v podniku ho poznajú ako KopestavObj. Sú v ňom podrobne evidované všetky objednávky. Prichádzajúce aj odchádzajúce. Jednotlivé moduly sú zostavené tak aby pri evidencii nebol opomenutý žiaden údaj o dodávateľoch a objednávateľoch, ktoré slúžia ako podkladové údaje pre ich hodnotenie. Zároveň sú tu vedené podrobné záznamy o všetkých zákazkách, ktoré firma realizovala od svojho založenia, po v súčasnosti ešte nedokončené. Pri evidencii zákaziek sú zaznamenávané nielen zadania investorov ale i všetky doklady od subdodávateľov. Jeden z modulov je určený na záznamy o nerealizovaných objednávkach. V ďalšom sú zaznamenané podrobnosti o každom výberovom konaní na ktorom sa spoločnosť zúčastnila. Všetky údaje z tohto systému slúžia firme na spracovávanie marketingových štúdií o odhaľovaní potrieb potencionálnych klientov. Vzhľadom k tomu, že softvér bol vypracovaný na objednávku pre

Kopestav a. s., poskytuje všetky užitočné zostavy, ktoré je možné transformovať do programu MS Excel a ktoré je možné následne využívať v procese plánovania a tvorbe stratégie podniku.

4.2.3 Program na odhaľovanie firiem v platobnej neschopnosti

Spoločnosť Kopestav a. s. sa rozhodla pred dvoma rokmi zakúpiť špecializovaný softvér na zisťovanie podnikov, ktoré sa nachádzajú v platobnej neschopnosti a sú zaradení do procesu konania insolventnosti. Zodpovedný zamestnanec, poverený touto úlohou denne sa venuje kontrole zákazníkov, resp. subdodávateľov, ktorí by mohli svojou insolventnosťou poškodiť podnikateľské aktivity, resp. finančnú situáciu spoločnosti Kopestav a. s.. Vyhľadávanie prebieha zadaním identifikačného čísla daného subjektu do programu, ktorý je on line prepojený na program insolventných konaní. Spoločnosť má prostredníctvom tohto programu prehľad o všetkých jej odberateľoch, ktoré sa ocitnú vo finančných problémoch a na ktoré je teda následne vyhlásené insolventné konanie. Je to veľmi užitočný inštrument, slúžiaci pri znižovaní úverového rizika.

4.3 SWOT analýza Kopestav a. s.

Vypracovanie SWOT analýzy slúži na elimináciu slabých stránok a posilňovanie silných stránok. Pomenovaním slabých stránok a hrozieb v podniku sa snažia o odhalenie rizík, ktoré majú vplyv na jeho podnikateľské činnosti na trhu. Na redukciu vplyvov, ktoré spôsobujú oslabenie, spoločnosť využíva svoje silné stránky a príležitosti ponúkané trhom. Nižšie je uvedená schéma, v ktorej sú uvedené oblasti, na ktoré sa spoločnosť zameriava pri vypracovaní SWOT analýzy.

Tab. 9 SWOT analýza Kopestav a. s.

Vnútorne prostredie	Vonkajšie prostredie
Silné stránky	Príležitosti
<ul style="list-style-type: none"> - Dobrý motivačný a hodnotiaci programe pre zamestnancov určený na zvyšovanie výkonnosti - Moderné technológie využívané vo výrobe, v zmysle požiadaviek zákazníkov 	<ul style="list-style-type: none"> - Zameranie na životné prostredie s využitím moderných technológií - Pri zániku menších stavebných firiem – uvoľňovanie trhu

- Kompletné zabezpečenie stavebných zákaziek výrobnými kapacitami	- Dostupnosť hypotekárnych úverov – zvýšený dopyt
Slabé stránky	Hrozby
- Riziko zníženia ziskovosti pri rizikovejších objednávkach - Obmedzenie iniciatív v oblasti výskum - Neprepojenie informačných systémov v podniku - Nedostatočné marketingové aktivity v oblasti prieskumu trhu	- Znížené sadzby dane z pridanej hodnoty predražujú zákazky - Nedôvera investorov voči novým projektom - Nepriaznivý vývoj národnej ekonomiky a rast cien základných surovín - Silná konkurencia veľkých stavebných podnikov

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.1 Analýza príležitostí a hrozieb Kopestav a. s.

V analýze príležitostí a hrozieb je nutné venovať sa analýze všetkých prostredí. Jednak makroprostrediu, pretože fungovanie podniku výrazne ovplyvňuje každá zmena legislatívy, štátna demografia, smerovanie národnej ekonomiky, či sústredenie sa na dodržiavanie noriem na ochranu životného prostredia. V analýze medzi prostredia je nutné zhodnotiť postupy konkurencie v stavebnom odvetví, vznik potenciálnych konkurentov, situáciu u dodávateľov, klientov a tiež roanalyzovať konkurenčné výrobky. Kopestav a. s. uviedol potenciálnu hrozbu, ktorú predstavuje značný nárast zníženej sadzby DPH. V odbornej verejnosti sa dokonca diskutuje o jednotnej sadzbe, čo by prinieslo pre stavebné firmy ďalšie zvýšenie. Za ohrozenie bola označená aj nízka dôvera investorov voči novým zákazkám, no aj rast cien napríklad ropy, čo sa následne odrazí vo všetkých komoditách v segmente stavebníctva.

Za príležitosť na zvýšenie podielu na trhu v svojom odvetví spoločnosť považuje zánik drobných firiem, ktoré sa venovali stavebníctvu, ale ktorých hospodárenie si neporadilo s prechodným nedostatkom objednávok. Aj Kopestav a. s. mala problémy v roku 2015, no už to prekonala a v súčasnosti jej výkony stúpajú. Ďalšou príležitosťou je stále väčšia orientácia na ekologické stavby. Spoločnosť sa môže uchádzať o takéto zákazky, keďže disponuje potrebnou technológiou a modernými mechanizmami. Pre zvýšenie počtu možných nových klientov má nie malý význam aj zníženie sadzieb hypotekárnych úverov, čím je podporovaný záujem o investície do nehnuteľností

4.3.2 *Analýza slabých a silných stránok Kopestav a. s.*

Analýza slabých a silných stránok je zameraná na zhodnotenie mikro prostredia spoločnosti, t. j. manažment, marketing, výrobu, výskum, financie a účtovníctvo, ale i informačné systémy. Touto analýzou by mali byť odhalené pozitíva spoločnosti, využiteľné na účel eliminácie hrozieb z vonkajšieho prostredia. Získanie informácií o nedostatkoch vo vnútorných záležitostiach firmy dáva možnosť vedeniu spoločnosti odstrániť riziká do budúcnosti. Kopestav a. s. pokladá za svoju silnú stránku produkty a služby výbornej kvality, ktoré ponúka, resp. odovzdáva zákazníkovi. Spoločnosť vlastní moderné technológie aj pre realizovanie ekologických stavieb a v neposlednom rade zabezpečuje komplexnosť zákaziek, čo nie je samozrejme pre jej konkurenciu. Vie zaistiť počnúc projektovou dokumentáciou až po odovzdanie hotovej stavby. Za slabú stránku možno označiť málo využívanú oblasť marketingu, výskumu a vývoja. Spoločnosť zatiaľ nedisponuje samostatnými útvarmi pre tieto špecializované činnosti. Venujú sa im v rámci pracovnej náplne zamestnanci obchodného oddelenia. V budúcnosti spoločnosť plánuje tejto oblasti venovať zvýšenú pozornosť, no zatiaľ na to neboli nájdene kapacity. Nie menej dôležitou úlohou pre budúcnosť je aj okruh otázok okolo zavedenia kompatibility informačných systémov využívaných v podniku. Návrh na zlepšenie je uvedený v závere tejto práce.

Za silnú stránku analyzovanej spoločnosti možno s určitosťou označiť aj motivačný a hodnotiaci program pre zamestnancov. Bol navrhnutý manažmentom v spolupráci s personalistami. Úsilie o vynaložené na dobrú motiváciu zamestnancov sa premieta nielen do kvalitnejších produktov ale i do skvalitnenia komunikácie so zákazníkmi a eliminácii pohľadávok evidovaných po splatnosti. Každý zamestnanec zohráva úlohu v svojej profesii na vybudovaní kvalitného podniku.

4.3.3 *Stratégia Kopestav a. s.*

Akciová spoločnosť sa rozhodla pre využitie stratégie MAX-MIN. Znamená to, že sa bude snažiť o maximalizáciu svojich silných stránok a zároveň minimalizáciu ohrození. Ako už bolo spomenuté vyššie, pod pojmom silné stránky je myslené ešte lepšie využitie, resp. rozšírenie moderných technológií, skvalitňovanie prác na ešte lepšom prispôbovaní sa požiadavkám klientov, zabezpečovanie ucelených zákaziek, včítane vypracovania

kvalitných projektov, prípravy stavby až po výstavbu odovzdanie kompletného produktu užívateľovi. To všetko dobre zvládnuté umožňuje spoločnosti minimalizovať konkurenčné dopady. K snahe o udržanie súčasných výhodných cien vstupov, prispievajú pomerne pevné vzťahy firmy s jej stálymi dodávateľmi a dojednaní platobných podmienok k obojstrannej spokojnosti.

Ak spoločnosť nechce stagnovať a zabezpečiť si ďalší rozvoj, vedenie spoločnosti sa bude musieť viac zaoberať aj výskumom a vývojom. Pokroky v rámci týchto oblastí by mali zabezpečiť firme schopnosť poskytovať kvalitné služby a servis v zmysle stále náročnejších požiadaviek zo strany zákazníkov. V najbližšej budúcnosti, v prípade disponovania prebytočnými finančnými prostriedkami, by mala spoločnosť zabezpečiť prepojenosť informačných systémov a rozšíriť pôsobenie v oblasti marketingu s cieľom udržať, resp. zlepšiť súčasné pozíciu na stavebnom trhu.

4.4 Systém riadenia úverového rizika spoločnosti Kopestav a. s.

Riziká, ktorým bola venovaná pozornosť v teoretickej časti tejto práce, boli na základe dostupných podkladov od spoločnosti Kopestav a. s. analyzované. Samotná spoločnosť doteraz analyzovala z okruhu trhových rizík len úrokové riziko, k čomu využívala zisťovanie výhodnejších podmienok u jednotlivých bánk. Keďže podnik pôsobí len na území Slovenska a jeho akcie nie sú kótované na Burze cenných papierov, nevidí dôvod na zaoberanie sa systémom riadenia akciového, menového, či komoditného rizika. Spoločnosť zaujíma najmä problematika prevádzkových rizík na stavbách. Čo sa týka riadenia úverového rizika, tak Kopestav a. s. sleduje okruh súvisiaci s dodávateľskými úvermi a zaoberá sa tiež riadením pohľadávok. Z tohto dôvodu je v tejto diplomovej práci vyčlenená kapitola, ktorá sa venuje analýze systému riadenia, monitoringu a zabezpečovaniu pohľadávok a k tomu samozrejme aj príslušnými zabezpečovacími nástrojmi.

Keďže hovoríme o zúženom zameraní riadenia rizík na podmnožinu týkajúcu sa oblasti pohľadávok a vzťahov s dodávateľmi, v nasledujúcej tabuľke je názorne zobrazený súhrn. Od analýzy až po využívané metódy znižovania úverového rizika konkrétne v spoločnosti Kopestav a. s..

Tab. 10 Systém riadenia úverového rizika Kopestav a. s.

Proces riadenia úverového rizika	Popis činností v jednotlivých fázach riadenia úverového rizika
<p>Analýza úverového rizika</p>	<p>Významnosť rizika určuje na základe dlhoročných pracovných skúseností pracovníčky pôsobiacej na učtárni, kedy hovoríme o riziku nevymožiteľných pohľadávok.</p> <p>Stanovenie rizika nesplnenia záväzku vyhodnocuje pracovníčka zaradená na obchodnom úseku.</p> <p>Týždenné sledovanie a overovanie salda pohľadávok a záväzkov a termínov splatnosti faktúr došlých a vydaných.</p> <p>Zameranie na úverové riziko.</p>
<p>Odhad úverového rizika</p>	<p>Hodnotenie zákazníkov realizované na základe dostupných finančných informácií čerpaných z programového vybavenia a na základe praxe.</p> <p>Spoločnosť nemá vypracovaný systém na hodnotenie zákazníka s využitím triedenia do rizikových tried a ani scoringu.</p> <p>Hodnotenie dodávateľov sú uplatňované prísne výberové konania, pričom je kladený najväčší dôraz na kvalitu, dodržiavanie určených termínov a primerané cenové podmienky.</p>
<p>Znižovanie úverového rizika</p>	<p>Spôsoby znižovania zainteresovanosti: Spoločnosť využíva vhodnú štruktúru podmienok platenia pre zabezpečenie pohľadávok. Pristupuje k dvojstrannému započítavaniu pohľadávok (netting), pri vysporiadaní nie sú využívané služby agenta.</p> <p>Postupy znižovania straty pri neplnení: V podniku sú využívané metódy zabezpečenia prevádzkového rizika.</p> <p>Od svojich klientov nepožaduje zablokovanie, postačuje banková záruka .</p> <p>Metódy riadenia úverov: Spoločnosť má v evidencii 20 stálych klientov, ktorí objemom predstavujú v zmysle Paretového pravidla 80% zákaziek, nezaobera sa stanovením úverových limitov.</p> <p>Pre zabezpečenie úverov na dodávky sleduje stav, resp. pohľadávok a dodržiavanie termínov splatnosti.</p> <p>Výber vhodného zloženia dodávateľov.</p>

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4.1 Zhrnutie analýzy systému riadenia úverového rizika v spoločnosti Kopestav a. s.

Spoločnosť Kopestav a. s. disponuje možnosťami ponúkať komplexné zabezpečenie zákaziek v stavebnom odvetví. Svojim klientom predostiera celú škálu služieb, počnúc vypracovaním projektovej dokumentácie, cez získanie stavebného povolenia, až po samotnú výstavbu a servis po odovzdaní produktu. Vypracovaním finančnej analýzy z údajov predložených spoločnosťou možno konštatovať, že túto spoločnosť neohrozujú problémy s likviditou a nevykazuje ani platobnú neschopnosť. Výsledky hospodárenia zaznamenávajú pozitívny trend, čo poukazuje na to, že podnikové aktivity sa rozširujú a zlepšuje sa finančná výkonnosť firmy. Z výsledkov analýzy väčšej časti súhrnných modelov nie je celkom možné dospieť k záveru o výskyte závažných finančných problémov. V roku 2018, je to celkom isté, spoločnosť sa nachádza vo výrazne stabilnej finančnej pozícii. Došlo k podstatnému zníženiu podielu cudzích zdrojov. Analýza čistého pracovného kapitálu a obrátového cyklu peňazí jednoznačne potvrdila, že spoločnosť má k dispozícii dostatočnú výšku finančných prostriedkov na úhradu svojich prevádzkových činností.

Silné a slabé stránky spoločnosti boli zistené vypracovaním analýzy SWOT. K prednostiam boli zaradené dispozičné možnosti moderných technológií využívaných vo výrobe pre plnenie stále náročnejších požiadaviek klientov. Za slabú stránku tohto podniku možno považovať, ako spoločnosť uznala, jej marketingové aktivity a tiež okruh informačných technológií. Akciová spoločnosť Kopestav by sa mala chopiť využitia uvoľneného miesta na stavebnom trhu, ktorý vznikol zánikom malých firiem, ktoré neustálu krízové obdobie. Nárastom svojich profesionálnych činností by spoločnosť eliminovala hroziace nebezpečenstvo zo strany jej konkurencie a motivovala potenciálnych investorov k zvýšeniu dopytu po jej službách a produktoch.

Informačné technológie v podniku, ktoré sú určené na riadenie a správu pohľadávok nie sú prepojené, sú vzájomne nekompatibilné s ostatnými. V rámci spoločnosti je využívaný podnikový intranet, ekonomický softvér a špeciálny program KopestavObj pre evidenciu zákazníkov, objednávok a zmlúv o dielo. Okrem toho spoločnosť vlastní softvérový program, slúžiaci na zistenie prehľadu o podnikateľských subjektoch, ktoré sa nachádzajú v režime konkurzného alebo reštrukturalizačného konania.

Postupy riadenie úverového rizika sú v spoločnosti orientované hlavne na riadenie úverového rizika. O svojich zákazníkoch sa Kopestav a. s. zaujíma na úrovni základných informácií, ktoré je možné čerpať z verejnými databáz, ako je napríklad Obchodný register, či Register účtovných závierok. Zvolená spoločnosť riadi riziká, ktoré vyplývajú z dodávateľských úverov, zostavením vhodnej štruktúry podmienok platenia. V svojich obchodných vzťahoch využíva bankovú záruku ako zabezpečovací inštrument ako pre zadávateľov stavebných objednávok, tak i pri dojednávaní zmlúv o dielo so subdodávateľmi. Za účelom zníženia úverového rizika podnik v obmedzenom rozsahu využíva tiež monitoring pohľadávok. Údaje o dodávateľoch sú duplicitne zadávané. Jeden krát do ekonomického, resp. účtovníckeho programu a následne do programu KopestavObj. Pre to aby spoločnosť mala vždy zabezpečenú likviditu a nebola ohrozená je platobná schopnosť, Kopestav a. s. sa zameriava na výber vhodnej štruktúry portfólia dodávateľov, s ktorými uzatvára zmluvy o dielo až po absolvovaní prísnych výberových konaní.

4.5 Analýza systému riadenia a správy pohľadávok v spoločnosti Kopestav a. s.

Predmetná kapitola je venovaná analýze systému riadenia úverového rizika, ktorý spoločnosť Kopestav a. s. uplatňuje a považuje ho za rozhodujúci pri jej ponímaní riadenia úverového rizika.

Spoločnosť sa pri riadení pohľadávok sústreďuje na určenie vhodného rozloženia platobných podmienok, s kladením dôrazu na získavanie pohľadávok od klientov. Podmienky platenia zo strany firmy sú navrhované tak, aby predstavovali motiváciu pre zákazníkov na uzatvorenie zmluvy o realizácii stavebného projektu. Súčasne spoločnosť má na pamäti aj dodržiavanie podmienok pre účel zabezpečenia primeraného výnosu.

Za účelom vedenia evidencie jednotlivých zákazníkov a ich záväzkov je v podniku využívaný ekonomický, resp. účtovný systém. Sú v ňom zhromaždené všetky aktuálne pohľadávky podniku, štruktúrované jednak podľa klientov a jednak podľa termínov splatnosť. Program je schopný poskytovať prehľadné zostavy, ktoré slúžia ako podklad pre kompetentných zamestnancov na vymáhanie pohľadávok. Do systému riadenia pohľadávok patrí aj proces vymáhania pohľadávok. Tieto postupy má spoločnosť prehľadne spracované vo vnútro podnikovej smernici

4.5.1 Metódy riadenia a znižovania rizika z obchodných úverov Kopestav a. s.

V akciovej spoločnosti KOPESTAV je využívaná za účelom riadenia rizík, ktoré môžu nastať v dôsledku poskytovania dodávateľských úverov, tvorba adekvátnej štruktúry podmienok platenia a venujú sa aj zisťovaniu údajov o hospodárskej situácii klientov. So zámerom zabezpečiť svoje pohľadávky spoločnosť vypracovala vnútropodnikovú smernicu, ktorej obsahom sú podrobné postupy pre stanovovanie platobných podmienok v procese uzatvárania zmlúv so zákazníkmi na stavebné činnosti.

V podniku je kladený dôraz na úplnosť uvádzania základných informácií, t. j. identifikačných údajov, presných fakturovaných súm, termínov a podmienok dodania zmluvného predmetu a spôsobov úhrad. Okrem základných údajov zaznamenáva aj dodatočné, napríklad penále, úrok z omeškania, zabezpečovacie nástroje a pod., ktoré súvisia s úverovým rizikom.

Kopestav a. s. nemá stanovené limity pre horné ohraničenie výšky pohľadávok jednotlivých zákazníkov. Tiež sa nevenuje vypracovávaniu obširných analýz za účelom určenia kvót pohľadávok v rámci podniku. Počas svojej takmer tridsať ročnej praxe v stavebnom priemysle, Kopestav a. s. má vytvorený značne pevný okruh klientely, ktorá sa za normálnych okolností snaží termíny splatnosti dodržiavať.

Stáva sa, že sa objaví u niektorých zákazníkov platobná nedisciplinovanosť, no vo väčšine prípadov bol postačujúcim krokom predĺženie doby splatnosti záväzkov, resp. dohodnutie splátkového kalendára. Spoločnosť disponuje dostatočným kvantom finančných zdrojov pre zabezpečenie svojich prevádzkových aktivít a záštitu likvidity firmy.

Nasleduje tabuľka, zobrazujúca stanovenie veľkosti priemernej hodnoty pohľadávok spoločnosti v rokoch 2013-2018, podľa vzorcov uvedených v teoretickej časti práce, konkrétne v podkapitole 3.2.2 Určenie maximálnej výšky pohľadávok.

Tab. 11 Priemerný stav pohľadávok Kopestav a. s. 2013-2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat pohľadávok v EUR (OBP)	6 356	12 169	13 059	13 419	10 832	14 177
Rýchlosť obratu pohľadávok (ROP)	2,05	3,80	5,78	4,97	4,79	4,33
Priemerný stav pohľadávok v EUR (PSP)	3 093	3 204	2 261	2 699	2 258	3 563

Zdroj: Vlastné spracovanie

Informácie poskytnuté v tabuľke poskytujú obraz o priemernom stave hodnôt pohľadávok, ktorá koreluje s rozsahom podnikateľskej činnosti firmy. V roku 2018 možno sledovať ich nárast, no ten nie je spôsobený platobnou neschopnosťou klientov, ale ho ovplyvňujú zvýšené objednávky, resp. tržby podniku.

4.5.2 Záznamy o odberateľoch a možnosti získavania informácií o klientoch Kopestav a. s.

Podnikateľské aktivity spoločnosti sú zasadené do prostredia stavebného odvetvia. V stavebnom priemysle, možno povedať, sú využívané špecifické prístupy využitia marketingu. Spoločnosť realizuje pomerne rozsiahle zákazky pre jednotlivých objednávateľov presne podľa zadanej špecifikácie. Na začiatku svojho pôsobenia sa uchádzala aj o menšie zákazky, ktoré poskytovala domácnostiam a fyzickým osobám. Postupne sa vyprofilovala a v súčasnosti už je zameraná na plnenie požiadaviek väčších klientov, resp. realizuje objednávky pomerne vysokých hodnôt. Základným meradlom prijatia zákazky je docielenie spoločnosťou určeného podielu na objeme ročných príjmov.

Zákazky, ktoré nezodpovedajú kľúčovému hľadisku podniku, sú odmietané z dôvodu ich ekonomickej nevýhodnosti. Ako už bolo spomenuté vyššie, za obdobie svojho pôsobenia v stavebnom priemysle si spoločnosť Kopestav a. s. vybudovala stabilné vzťahy čo sa týka dodávateľov aj odberateľov, ktoré sú založené na mnohoročnej spolupráci a určitej profesionálnej dôvere. Analýza evidencie objednávok potvrdila, že väčšina tržieb plynie z veľkých stavebných projektov a len cca 20% kapacít je venovaných iným špecializovaným činnostiam, ako je príprava projektovej dokumentácie, prenájom

stavebných mechanizmov, lešenia, a pod.. Zákaznícke portfólio je prakticky tvorené dvadsiatimi veľkými a stabilnými odberateľmi.

Kopestav a. s. vo fáze uchádzania sa o získanie zákazky sa venuje zisťovaniu základných informácií o pravdepodobnom zákazníkovi. Na účel prehľadu o výberových konaniach, sleduje súpisy zverejňované obecnými úradmi, stavebnými odbormi, ale i Obchodný vestník, ktorý je okrem iného určený na oznamy o výberových konaniach stavebných zákaziek. Postupy spoločnosti hovoria o kladení dôrazu na históriu potenciálneho klienta. Ďalšie informácie potrebné k vypracovaniu analýzy zákazníka čerpá spoločnosť z verejne dostupných databáz podnikateľských subjektov, akou je

Obchodný register, Register účtovných závierok a vlastnej databázy o klientoch. Pravdou je, že verejné databázy len v obmedzenej miere poskytujú podklady k solídному ohodnoteniu toho ktorého potenciálneho zákazníka. Najväčšou devízou spoločnosti Kopestav je jej takmer tridsať ročné pôsobenie v stavebnom priemysle. Počas svojej existencie už spoznala množstvo klientov, o ktorých má vlastné záznamy.

Pri opačnom garde, keď akciová spoločnosť Kopestav zverejňuje svoje ponuky do zvoleného výberového konania, tie obsahujú najmä identifikačné údaje firmy, meno a priezvisko kontaktnej osoby splnomocnenej pre ďalšie jednanie, opis predmetu ponuky, podklady do súťaže, ktorých súčasťou je návrh ceny a prípadných bonusov na zhotovenie diela, ručenie za kvalitu, ktorá je preukazovaná certifikátmi, záručné a pozáručné podmienky, lehoty plnenia, trvanie platnosti ponuky a súpis príloh. Ku každej prihláške do súťaže je priložený Výpis z Obchodného registra, kópie certifikátov, prípadne ďalšie požadované dokumenty. V prípade, že dôjde k získaniu zákazky, spoločnosť dohoduje podrobné podmienky, ktoré sú nevyhnutné pre uzatvorenie zmluvy. Proces prípravy a predkladania požadovaných dokumentov pre účasť v súťaži o zákazku patrí do pracovnej náplne administratívnej zamestnankyne. Samotné vyhodnotenie adekvátnosti a relevantnosti spracúva obchodné oddelenie a za konečný verdikt zodpovedá na základe doporučení ekonomickým riaditeľom generálny riaditeľ. Bezodkladne po nadobudnutí účinnosti zmluvy o novej zákazke je umiestnená na stránke podnikového intranetu spolu s priradením čísla zákazky. Následne sú všetky relevantné dokumenty rozosielené elektronickou poštou. Spoločnosť aj takým spôsobom sa snaží šetriť životné prostredie.

Za značnú nevýhodu v spoločnosti možno považovať nekompatibilitu informačných systémov. Znamená to zapisovanie údajov duplicitne, to isté do dvoch samostatných programov, ekonomického a programu na evidenciu zákazníkov. Tieto dva softvéry nie sú prepojené. Spoločnosť sa doteraz nezaoberala komplexným riešením svojich informačných technológií. Nie je neobvyklé, že zamestnanec administratívy tipuje údaje o zákazníkovi do prehľadu na intranet podniku, tie isté do ekonomického softvéru a ešte následne do programu na evidenciu klientov. Pri opakovaných činnostiach je väčšia pravdepodobnosť výskytu chybovosti. V poslednej kapitole je predstretý návrh na prepojenie informačných systémov.

Záznamy o pohľadávkach sú vedené v spoločnosti prostredníctvom softvéru určeného na spracovanie účtovníctva, Stromware. Tento program poskytuje možnosť triediť pohľadávky podľa termínov splatnosti, čo napomáha k transparentnosti a rýchlemu odhaleniu pohľadávok, u ktorých je termín na zaplatenie omeškaný. Modul pohľadávok zároveň automaticky generuje upomienky neplatičom. Okrem toho účtovný systém disponuje databázou základných údajov podnikateľských subjektov, kedy na základe uvedeného identifikačného čísla dopĺňa nielen adresu sídla, ale i daňové identifikačné číslo, resp. identifikačné číslo DPH. Využitie tejto aplikácie uľahčuje proces zapisovania údajov a kontrolu ich správnosti.

V systéme KopestavObj je zaevidovaná celá množina zákaziek, o ktorých spoločnosť má vedomosť. Sú tam obsiahnuté zákazky, ktoré realizovala, ale i také, o ktoré spoločnosť prejavila záujem účasťou vo výberových konaniach, no nebola úspešná. Táto evidencia slúži tiež ako podklad pre zobrazenie prehľadu výkonnosti a iniciatívnosti zamestnancov obchodného oddelenia spoločnosti.

Na účely tvorby a použitia opravných položiek je v spoločnosti Kopestav a. s. vypracovaná vnútro podniková smernica. Opravné položky sú tvorené na základe zásady o opatrnosti. K prehodnoteniu aktív spoločnosti dochádza ku dňu vystavenia účtovnej závierky, či už sa jedná o riadnu ročnú alebo je spracovávaná štvrťročne. Pri zistení, že niektorý z odberateľov neuhradí záväzok v stanovenej dobe, dochádza k tvorbe opravnej položky na vrub nákladov. Akonáhle je záväzok splnený, opravná položka je rozpustená do výnosov.

Spoločnosť si je vedomá rozlišovania opravných položiek z hľadiska účtovného a daňového. Daňové opravné položky možno uplatňovať len v súlade so Zákonom o dani

z príjmov č. 595/2003 Z. z. Ten umožňuje tvoriť opravné položky len k pohľadávkam nepremľčaným a k pohľadávkam dlžníkov v konkurze a reštrukturalizácii dlžníkov. Opravné položky k nepremľčaným pohľadávkam je možné na základe novelizácie zákona o dani z príjmov od 1.1.2018 tvoriť, ak

- ak od splatnosti pohľadávky uplynula doba dlhšia ako 1080 dní,
- **ak od splatnosti príslušenstva uplynula doba dlhšia ako 1080 dní.**

Ako už bolo spomenuté vyššie, spoločnosť pri tvorbe a použití účtovných opravných položiek k pohľadávkam, postupuje v zmysle platnej vnútro podnikovej smernice, vydanéj na tento účel. Zaznamenanie tvorby opravných položiek k pohľadávkam je v účtovnom systéme vykonávané s využitím účtu 391 na strane DAL. Tvorbu a sledovanie aktuálnosti hodnoty účtovných opravných položiek možno zaradiť do súhrnu riadenia rizík, keďže sa prejavuje znížením hospodárskeho výsledku. Tým pádom je znížená výška dividend určených akcionárom, z prostriedkov, ktoré prakticky spoločnosť ešte nevlastní.

4.5.3 Monitorovanie pohľadávok

V spoločnosti Kopestav, a.s. a nie sú oddelene zaznamenávané finančné náklady vynaložené na zabezpečovanie sledovania pohľadávok. Tieto náklady je možné stanoviť na základe časového rozsahu, ktorý zodpovedá vynaloženému úsiliu zamestnankyňou účtárne pri spracovaní štatistík o pohľadávkach firmy. Prehľady spracovávané raz týždenne, k poslednému dňu. Používaný účtovný systém dáva možnosť využitia prevodu údajov o pohľadávkach podniku do zostáv sumáru neuhradených faktúr. Zamestnanci s náplňou práce zameranej na podporu informačných technológií zhotovili modul na prevod týchto zostáv do programu MS Excel.

Softvér poskytuje možnosť prehľadného zobrazenia termínov splatnosti pohľadávok osobitne za každého odberateľa. V prípade zistenia omeškania platby niektorej z pohľadávok, zodpovedný zamestnanec účtárne uskutoční náležité postupy stanovené pre proces vymáhania pohľadávok. Týždenné prehľady o pohľadávkach sú predkladané riaditeľovi zodpovednému za riadenie úseku ekonomiky v spoločnosti Kopestav a. s..

Ďalšie postupy sú vykonávané v spolupráci s účtárňou, ktorá zabezpečuje odosielanie písomného upozornenia klientom, ak ani to nestačí k zjednaniu nápravy, ekonomický riaditeľ vyvolá osobné stretnutie so zákazníkom ohľadom prerokovania

možností splatenia dlhu. V nižšie uvedenej tabuľke je prehľadne uvedený stav pohľadávok, rozčlenených podľa doby splatnosti. Údaje v tabuľke naznačujú možnosť zhoršenia platobnej disciplíny zákazníkov v roku 2017, no vypovedacia hodnota je trocha skreslená odovzdávaním stavieb, resp. vystavením faktúr na konci účtovného obdobia.

Tab. 12 Štruktúra pohľadávok Kopestav a. s. 2014-2017 [v tis. EUR]

Vek pohľadávok	2014	2015	2016	2017
v lehote splatnosti	2 587	2 125	2 586	2 105
do 30 dní po lehote splatnosti	431	41	26	4
do 60 dní po lehote splatnosti	0	31	1	3
do 180 dní po lehote splatnosti	0	26	24	45
do 365 dní po lehote splatnosti	0	50	16	0
nad 1 rok	0	0	77	85

Zdroj: Účtovné výkazy Kopestav a. s.

4.5.4 Využívanie zabezpečovacích nástrojov pri riadení úverového rizika

Spoločnosť z dostupných inštrumentov využíva v svojej praxi výhradne bankové záruky. Nimi zaisťuje svoje podnikové aktivity. Možnosti, ktoré ponúka využitie faktoringu a forfaitingu zatiaľ neboli realizované. Nie sú využívané z dôvodu sústredenia sa na získanie dôvery klienta a na jeho udržanie vo viac menej priateľskej pozícii. Pri ponúkaní pohľadávok na odpredaj či už banke alebo inej inštitúcii, by mohlo byť podľa Kopestav a. s. toto prostredie narušené.

Zabezpečovanie pohľadávok spoločnosť realizuje formou normalizovaných obchodných zmlúv. Zmluvy o dielo využíva ako pri styku s odberateľmi, tak i dodávateľmi. Kopestav a. s. má vypracované vnútropodnikové smernice pre postup udržiavania vzťahov so zákazníkmi. Ich dodržiavaním eliminuje narušovanie svojej solventnosti. Zábezpeka platobnej schopnosti spoločnosti je dosahovaná taktiež vhodným určovaním podmienok platenia. Kopestav a. s. sa snaží od svojich dodávateľov vyjednať dlhšiu dobu splatnosti, než poskytuje on svojim odberateľom.

Možno povedať, že riadenie úverového rizika a uplatňovanie zabezpečovacích nástrojov je v tejto spoločnosti realizované najmä prostredníctvom bankových záruk. Je to

inštrument, ktorý poskytuje možnosť dostať sa k náhrade zádržného, ktoré je v stavebníctve bežne využívané. Pravidlo tzv. zádržného spočíva v zložení hodnoty vo výške 10% celkovej fakturovanej sumy na obdobie 60 mesiacov od skončenia stavebnej objednávky. Uplatňovanie tohto princípu bolo pre spoločnosť nevyhovujúce, keďže sa jedná o neefektívne využívanie finančných prostriedkov. Preto uprednostňuje bankovú záruku, ktorá umožňuje firme získať celú fakturovanú čiastku. Ako odplatu poskytne odberateľovi dokument o bankovej záruke.

Bankovú záruku poskytuje spoločnosti jej banka, v ktorej má vedený podnikateľský účet. Postup pri bankovej záruke je taký, že klient uhradí celú sumu, spoločnosť v spolupráci s bankovou inštitúciou vydá bankovú záruku, a tá umožňuje odberateľovi v prípade uplatňovania reklamácií na stavený produkt získať dohodnutú výšku záruky od banky dodávateľa.

Pre nezainteresovaného by sa mohlo zdať, že pri použití inštrumentu bankovej záruky hrozí spoločnosti aj neoprávnené odčerpanie finančných prostriedkov z bankového účtu aj bez jej súhlasu, ak by si to investor pod zámienkou nesplnenia podmienok nárokoval. Spoločnosť Kopestav, a. s., ale ako to už bolo opísané vyššie sa snaží spolupracovať s preverenými klientmi na priateľskej väzbe, ktorí neraz po opakovanej spolupráci predstavujú aj osobne známych. Z tohto dôvodu sa neobáva, že klient predloží jeho banke k preplateniu neopodstatnenú požiadavku. Okrem toho proti neoprávnenému zásahu je možné sa brániť predbežným súdnym opatrením. Výška hodnotu bankovej záruky je stanovená na základe zmluvných dojednaní. Je určované vždy individuálne, pre každú zmluvu, po dohode so zmluvnou protistranou. Zvykne sa výška bankovej záruky pohybovať v rozmedzí 5-10% z ceny diela.

Ako už bolo uvedené vyššie, nie každému sa tento spôsob realizácie záruky musí javiť ako výhodný, no spoločnosť Kopestav a. s. ju využíva. Zaradila ju medzi preferované platobné podmienky a je súčasťou stratégie spoločnosti. Spoločnosť to zdôvodňuje zvýšením konkurencieschopnosti na pomerne zaplnenom trhu v stavebnom odvetví.

Vystavenie bankovej záruky je natoľko vážnou záležitosťou súvisiacou s podnikovými financiami, že musí byť bezodkladne zanesené do informačnej sústavy organizácie. S každou bankovou zárukou je v spoločnosti postupované na základe stanovenej metodiky. Postup je nasledovný: zákazník zaplatí celú fakturovanú sumu, čím

dochádza k zníženiu zostatku na účte odberateľov a k nárastu finančných prostriedkov na účte v banke. Pri realizácii čerpania bankovej záruky, dochádza na bankovom účte Kopestav a. s. k zníženiu jeho zostatku, pričom v prípade uznania záruky je táto čiastka zaúčtovaná na úkor nákladov a ak sa jedná o neuznatelnú požiadavku, o tejto sume je účtované na účte ostatných pohľadávok a takýto prípad je postúpený na súdne konanie.

Aj pri poskytovaní dodávateľského obchodného úveru sa zamestnanci podniku riadia pokynmi spracovanými v interných smerniciach. Existujú dve možnosti poskytovania dodávateľských úverov, a to s úročením a bez úročenia. Jedná aj druhá alternatíva sa odvíja od individuálneho dohodnutia so zákazníkom. Štandardné podmienky, ktoré spoločnosť ponúka v prvom rade sú:

- dodávateľský úver do 60 dní bez úrokov,
- dodávateľský úver od 60 do 120 dní s účtovaním úroku 1% p. a. z celkovej zmluvne dohodnutej čiastky.

Kopestav a. s. ponúka svojim významným klientom i možnosť využitia zľavy, ktorá je osobitne dohodnutá s každým klientom. Tato výhoda je ponúkaná ako už bolo zmienené vyššie, len vybraným zákazníkom a je podmienená dobrou finančnou situáciou podniku a výhodne dohodnutými podmienkami so subdodávateľmi. Spoločnosť Kopestav a. s. od začiatku svojich podnikateľských aktivít využíva služby Tatrabanky, a. s.. Počas svojej existencie už okrem iných bankových produktov využil investičný úver, ktorý je už splatený. Za účelom hladkého priebehu prevádzkových činností v súčasnosti využíva bankou poskytnutý kontokorentný úver. Možno konštatovať, že medzi spoločnosťou a jej bankou panujú pomerne pevné vzťahy, utvrdené dlhoročnou bezproblémovou spoluprácou. Tatrabanka, a. s. ponúka 5 druhov bankových záruk:

- záruka za ponuku, je vyžadovaná vypisovateľom verejnej súťaže pre prípad, že účastník súťaže nedodrží podmienky ponuky pri uzatváraní kontraktu
- záruka za vrátenie platby vopred, v nej sa banka zaväzuje vrátiť platbu, zaplatenú kupujúcim predávajúcemu, ak predávajúci nedodá príslušný tovar
- platobná záruka, banka preberá ručenie za platbu dlžníka po dodávke produktu
- výkonová záruka, záruka je určená na zabezpečenie dohodnutých zmluvných záväzkov

- colná záruka, banka sa v nej zaväzuje zaplatiť dovoznú platbu, t. j. clo, DPH, či spotrebnú daň.

Kopestav a. s. využíva záruku za ponuku, pri prihlásení do verejných súťaží a výkonovú záruku, t. j. záruku za realizáciu diela. Pri tejto záruke banka ručí počas realizácie diela až do vypršania záruky. Predstavuje alternatívu na uvoľnenie zádržného. Spoločnosť je príkazcom na vystavenie tejto záruky.

Základnou podmienkou získania bankovej záruky je mať otvorený podnikateľský účet v tejto banke. Pri spracovaní analýzy o kvalite klienta banka zisťuje rizikovosť klienta z hľadiska poskytnutia úverového exponovania a zabezpečenia bankovej záruky. Tatrabanka, a. s. si vyhradila právo v prípade neplnenia záväzkov zo strany spoločnosti nárokovat' prevod pohľadávok, resp. realizovať dohodnuté záložné právo k nehnuteľnostiam.

Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad poplatkov za bankové záruky v Tatrabanke, a. s.. Poplatky sú porovnateľné so všetkými ostatnými, v bankách pôsobiacich na Slovensku.

Tab. 13 Cenník poplatkov za poskytnutie bankovej záruky

Popis služby	Cena
vystavenie záruky	1,5% p. a., min. 400 EUR za každý začatý rok
spracovateľský poplatok za vystavenie záruky	individuálne, min. 100 EUR
platobná provízia	0,25%, min. 200 EUR
oznámenie o uplatnení záruky	200 EUR

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa tatrabanka.sk

4.5.5 Proces vymáhania pohľadávok

Pri zistení nedodržania termínu splatnosti niektorej pohľadávky z predloženej týždennej zostavy, pristúpi hlavný účtovník k vykonaniu postupov, určených vnútro podnikovou smernicou pre tento účel. Účelom je čo najskôr do firmy získať omeškané finančné prostriedky.

Ak zostava vykazuje omeškanie napríklad o 7 dní, spoločnosť má zadefinovaný postup dohodnutia oslovenia predmetného zákazníka. Klient je zdvorilo informovaný o nedodržaní platobných podmienok. Do 7 dní je informovaný telefonicky, po siedmych dňoch mu je odoslaná upomienka na jeho elektronickú adresu. Platobné podmienky u väčšiny klientov neobsahujú klauzulu o zmluvnej pokute za nedodržanie splatnosti. Spoločnosť sa ich rozhodla vypustiť kvôli zvýšeniu konkurencieschopnosti. Do systému vymáhania pohľadávok možno zahrnúť aj uznanie pohľadávok, resp. záväzkov v zmysle ustanovení Obchodného zákonníka. Spoločnosť na základe inštitútu uznania dlhu sa snaží ponúknuť zákazníkovi v omeškaní možnosť využitia splátkového kalendára. Spoločnosť sa už neraz počas svojej praxe presvedčila o to, že je výhodnejšie urobiť takúto ponuku na splátkový kalendár klientovi vo finančnej tiesni, než vymáhať pohľadávku súdnou cestou.

Kopestav, a. s. eviduje k záveru roka 2018 nedobytnú pohľadávku vo výške 50 tis. EUR. Je to pohľadávka voči zákazníkovi, ktorý sa nachádza v konkurznom konaní. Pohľadávka je súdne vymáhaná už takmer 4 roky. S vymáhaním pohľadávok na súde sa spoločnosť obracia na externú právnu kanceláriu. V prípade sporu rozhoduje o výsledku Arbitrážny súd. V stavebnom priemysle nie je ničím výnimočným nedodržiavanie platobných podmienok. Počas svojho pôsobenia spoločnosť už zažila rôzne obdobia platobní morálky. Väčšinou pri jej klientoch dochádza k omeškaniu úhrad v dôsledku druhotnej platobnej neschopnosti. Pri riadení úverového rizika je využívaná aj motivácia zamestnancov. Hodnotenie pracovných výsledkov ekonomického oddelenia zohľadňuje aj také kritéria, ako je napríklad sledovanie pohľadávok a záväzkov.

Hlavný vedúci stavby a ďalší vedúci výroby majú stanovené pre odmeňovanie tieto meradlá výkonnosti:

- dosiahnuť plánovaný výsledok zákazky,
- v termíne dohodnutom v zmluve dokončiť plnenie,
- obdržať úhradu za odovzdanú stavbu v lehote uvedenej v zmluve na účet firmy,
- eliminovať vznik reklamácií.

5.5 Zhrnutie analýzy systému riadenia a správy pohľadávok Kopestav a. s.

Vypracovaním analýzy sústavy riadenia úverového rizika spoločnosti Kopestav a. s. bolo zistených zopár zásadných nedostatkov v rámci tejto oblasti. Čo sa týka okruhu rizík, spoločnosť svoju pozornosť sústreďuje na riešenie prevádzkových rizík, pričom finančným rizikám sa venuje v podstatne menšej miere. V oblasti problematiky úverového rizika je pozornosť spoločnosti zameraná najmä na riadenie úverovej politiky podniku. Do svojich marketingových aktivít presadila spoločnosť ponuku pre klientov a ponúka im možnosti na využitie dodávateľského úveru. V spoločnosti platia interné smernice, ktorých ambíciou je identifikovať nielen kľúčové, ale i doplňujúce údaje zákaznických zmlúv. Pri väčšine poskytnutých obchodno-dodávateľských úverov nie je obsiahnuté v zmluvných dojednaniach žiadne úročenie. Takýmto spôsobom je v podniku riešená možnosť predĺženia lehôt splatnosti. Podmienky sú stanovené individuálne, na základe dohôd. Kopestav a. s. väčšinou využíva na hodnotenie kvality zákazníka povrchovú analýzu. Obrázok o ňom je vytváraný na základe dostupných údajov z verejných databáz, akou je napríklad Obchodný register, či register účtovných závierok. V prípade pokračovania riadenia úverového rizika doterajším spôsobom, by sa mohla stať táto oblasť pre spoločnosťou rizikovou.

Pre účel zachovania platobnej schopnosti, sa spoločnosť Kopestav a. s. spolieha na pevné vzťahy so svojimi dodávateľmi, ktoré sú udržiavané až na priateľskej úrovni potom, čo boli na spoluprácu vybratí formou výberového konania. Pri vytváraní vhodnej zostavy dodávateľov je kladený dôraz na kvalitu materiálov a služieb a tiež dispozíciu moderných technológií. Svoju úlohu pri tvorbe portfólia dodávateľov zohrávajú aj ponúkané doby splatnosti, dodržiavanie dohodnutých termínov dodávok a v neposlednom rade na výber vplýva aj obojstranne výhodná cena. U dlhoročných spolupracujúcich firiem si Kopestav a. s. vyjednal individuálne predĺženie termínov splatnosti záväzkov.

Za metódy riadenia úverového rizika v spoločnosti zodpovedá ekonomický riaditeľ. Pri vyskytnutí sa vážnejšieho problému, je povinný konzultovať situáciu s generálnym riaditeľom. Po určení pravidiel znižovania úverového rizika manažmentom spoločnosti, ktoré sú záväzné pre všetkých zamestnancov podniku, základné kroky realizuje týmto poverený pracovník na ekonomickom oddelení. Najviac využívanými spôsobmi na

zabezpečenie rizík v spoločnosti je využívanie bankových záruk, dohadovanie výhodných platobných podmienok a sledovanie pohľadávok.

Čo sa týka platobných podmienok, Kopestav a. s. sa prikláňa k využívaniu jediného zabezpečovacieho nástroja, a tým sú bankové záruky. Výhoda bankovej záruky spočíva v tom, že spoločnosť obdrží na svoj účet od zákazníka kompletnú fakturovanú sumu. Spoločnosti to dáva priestor na skoré upotrebenie prostriedkov potrebných k zabezpečeniu ďalšej produkcie a prevádzkových potrieb, resp. stálej likvidity podniku. Nevýhodou je, že banková záruka so sebou prináša aj riziko jej neoprávneného čerpania. Ak k tomu dôjde, spoločnosť má len jednu možnosť jej navrátenia, a tou je súdne konanie. Za ďalšie ohrozenie spoločnosti z pohľadu úverového rizika možno považovať to, že Kopestav a. s. nemá stanovené limity dodávateľských úverov ani pre jednotlivých zákazníkov, ani ako sumár za celý podnik.

K zaist'ovacími nástrojom znižovania úverového rizika patrí aj metóda poistenia. Tento spôsob ochrany využíva spoločnosť len v prípade prevádzkových aktivít. Pri prevzatí nekladie na svojich klientov požiadavky ohľadom záložného práva a ani nepožaduje iné formy ručenia. Pravdou je, že situácia na stavebnom trhu jej to ani neumožňuje. Mohla by za takých podmienok ľahko prísť o významnú klientelu. Kopestav a. s. pri svojej podnikateľskej činnosti nevyužíva postupy urýchlenia inkasa pohľadávok formou faktoringu alebo forfaitingu. Obáva sa, že by mohla následkom týchto metód stratit' dlho budovanú dôveryhodnosť. Keďže jej činnosť prebieha na tuzemskom trhu, nemá potrebu využívať ani metódy dokumentárnych akreditívov a inkás. V nasledujúcej tabuľke je uvedené porovnanie nákladov na bankovú záruku a dokumentárne akreditívy v Tatrabanke, a. s.. Ceny sú porovnateľné s cenami ostatných bánk, pôsobiacich na našom území.

Tab. 14 Porovnanie poplatkov za poskytnutie bankových zaist'ovacích nástrojov

Druh poplatku	Banková záruka	Dokumentárny akreditív
Poplatok za vystavenie	1,5% p. a., min. 400 EUR za každý začatý rok	0,25% p. a., min. 120 EUR
Návrh a konzultácie textu	individuálne, min. 100 EUR	Individuálne, min. 100 EUR
Zmena produktu	100 EUR	60 EUR
Platobná provízia	0,25%, min. 200 EUR	0,25%, min. 60 EUR

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa tatrabanca.sk

Kontrola pohľadávok patrí do pracovnej náplne ekonomického oddelenia. Poverený pracovník účtárne jeden krát týždenne, obvykle v štvrtok monitoruje stav pohľadávok. V prípade vyzozorovania vysokých neuhradených súm po dobe splatnosti predkladá zistené informácie ekonomickému riaditeľovi spoločnosti.

Jednou z ďalších metód riadenia úverového rizika je využitie inštitútu tvorby opravných položiek k pohľadávkam. Tento spôsob riadenia spoločnosť využíva v plnej miere. Postupuje v zmysle interných predpisov, v ktorých sú obsiahnuté ustanovenia pre tvorbu účtovných i daňových opravných položiek k pohľadávkam. Pri uplatnení tohto inštrumentu možno konštatovať, že spoločnosť verne zobrazuje svoje hospodárske výsledky.

V prípade zistenia omeškania splátok odberateľmi, spoločnosť má možnosť využiť automaticky vygenerované upozornenie pre neplatiča a elektronicky ho odoslať na jeho adresu. V prípade, že nedôjde k náprave, pristupuje spoločnosť k telefonickej komunikácii s klientom o vzniknutom probléme. Postupy vymáhania pohľadávok po dobe splatnosti má v plnej kompetencii ekonomický riaditeľ spoločnosti. Pokiaľ sa vyskytnú vážnejšie problémy, presahujúce jeho právomoci, konzultuje situáciu s generálnym riaditeľom, prípadne s externou právnickou kanceláriou.

4.6 Návrh nového modelu riadenia

Výsledkom analýzy systému riadenia úverového rizika akciovej spoločnosti, Kopestav je odhalenie jeho skutočného súčasného stavu. Na základe zistení nie je možné konštatovať, že spoločnosť využíva pri riadení úverového rizika všetky dostupné inštrumenty k tomu aby ho plne eliminovala. Boli odhalené aj určité slabé mesta v riadení.

Možno poukázať najmä na nedostatočnú komplexnosť informačných technológií využívaných v podniku a povrchnú analýzu na účel hodnotenia bonity zákazníka. V spoločnosti sa pri riadení interného úverového rizika sústreďujú najmä na riadenie a správu pohľadávok. Vychádzajúc z toho poznania, je vypracovaný aj návrh efektívnejšieho riadenia úverového rizika, zameraného na tento okruh podnikových činností.

4.6.1 Návrh systému riadenia pohľadávok s využitím metódy Balanced Scorecard

Stratégia podniku vytyčuje cieľ, ktorým je udržanie pozície na stavebnom trhu na súčasnej úrovni v rámci pôsobiaceho územného celku a znásobenie podnikateľských aktivít v okolitých regiónoch. S tým súvisí aj cieľ, dosiahnuť zaistenie finančnej výkonnosti. Balanced Scorecard – BSC je metóda, zahrňujúca nielen finančné ukazovatele, ale i prvky nefinančného charakteru. Je využívaná pri dosahovaní stanovenej stratégie podniku. Postup BSC je možné riešiť zo perspektív: finančnej, klientskej, vnútropodnikových procesov a perspektívy potencionálnych možností. Poskytuje komplex vyvážených mechanizmov na ukázanie smeru výkonnosti firmy, ktoré sú nevyhnutné pri tvorbe vízie a stratégie podniku do výsledného a jasne zrozumiteľného celého radu meradiel nielen finančnej, ale i nefinančnej výkonnosti.

Poslanie spoločnosti

Za zmysel svojho podnikania označuje Kopestav a. s. nepretržité pokračovanie a rozvoj v rámci svojho predmetu činnosti. Je ním výroba a poskytovanie služieb v stavebnom priemysle, konkrétne, v pozemnom stavebníctve.

Vízia spoločnosti

Kopestav a. s. prezentuje svoju budúcnosť ako rozšírenie pôsobnosti na ďalšie regióny a umiestňovanie produktov na rozšírené trhy, pri neustálom zlepšovaní kvality dodávaných výrobkov a služieb. Nadalej vidí vzťahy so zákazníkmi založené na osobitnom prístupe v priateľskej atmosfére. Nemieni poľaviť v ekológii a bude promptne reagovať na všetky novinky v tejto oblasti.

Motivačný a hodnotiaci program Kopestav a. s.

Kopestav a. s. má vypracovanú a využíva v praxi hodnotiaci a motivačný program pre riadenie objednávok a pohľadávok. Pracovníci pôsobiaci v administratíve aj výrobný zamestnanci, ktorí pracujú na stavbách, sú aktivizovaní dohliadaním na úhrady faktúr v termíne. Ohodnocovaní sú v zmysle stanovených kritérií vo vnútropodnikovej smernici. Tento počin možno označiť za silnú stránku pri účinnom riadení pohľadávok podniku.

Kvalifikácia zamestnancov

Spoločnosť si uvedomuje, že najväčším kapitálom firmy sú jej kvalitné ľudské zdroje. Zvyšovanie kvalifikácie svojich pracovníkov nezanedbáva, práve naopak, má za to, že je to rozhodujúce pre udržanie pozície na trhu a dodávanie služieb vo vysokej kvalite. Školený zamestnanec pravdaže využíva svoje vedomosti a znalosti aj pri riadení, správe a domáhaní sa úhrady pohľadávok. V stratégii spoločnosti sa nehovorí o minimalizovaní pohľadávok po dobe splatnosti, ale o rozširovaní predaja. Z tohto dôvodu je potrebné pristúpiť k analýze z oboch strán.

Informačné systémy Kopestav a. s.

Nekompatibilita v súčasnosti v podniku využívaných informačných systémov je určite ich . Účtovný systém Stormware a systém KopestavObj nie sú vzájomne prepojené a zamestnanci sú nútení ukladať údaje do dvoch systémov zvlášť. Pri duplicitnom tipovaní je väčšia pravdepodobnosť výskytu chýb. V najbližšej budúcnosti by bolo užitočné, aby pracovník určený na podporu informačných technológií vytvoril „prevodník“ medzi týmito dvoma systémami. Zaznamenané údaje o dodávateľoch by takto mohli byť vždy aktualizované v každom z nich súčasne.

Spoločnosť zakúpila a v súčasnosti využíva aj program na prehľad o podnikoch v konkurznom a reštrukturalizačnom konaní. Je to užitočná pomoc pri hodnotení klientov.

Vzťahy so subdodávateľmi

Po takmer tridsať ročnej existencii, spoločnosť si uvedomuje, že udržiavať dobré vzťahy so svojimi dodávateľmi, resp. subdodávateľmi je mimoriadne výhodné. Majú zásadný vplyv na znižovanie celkových nákladov firmy. Samotná spoločnosť Kopestav a. s. realizuje svojimi kapacitami asi 30% z dohodnutých zmluvných prác. Zvyšok zabezpečuje formou subdodávok. Spolupráca so subdodávateľmi je podmienená uzatvorenými zmluvami o dielo. Možno konštatovať, že vzťahy so subdodávateľmi sú v akciovej spoločnosti, Kopestav riadené skutočne účinne. Ich postoje sú pevné, založené na dôvere, čo prispieva k odovzdávaniu produktov požadovanej kvality. Vzájomne sú dohodované výhodné ceny, poskytované kvalitné materiály a služby. V konečnom dôsledku to všetko pre spoločnosť znamená požadovaný cieľ, t. j. zníženie nákladov. Vyjednanie

nižších cien materiálov od dodávateľov využíva Kopestav a. s. pri realizácii podnikových marketingových aktivít a ponúka zákazníkom nižšie ceny, bez ujmy na kvalite diela.

4.6.2 Návrh kompatibilných informačných technológií

Prepojenie všetkých v spoločnosti používaných informačných systémov by sa odzrkadlilo na bezchybne informovanosti zamestnancov, o stave jednotlivých objednávok, o možnej hrozbe vzniku nevymožiteľných pohľadávok, a tiež lepšom prehľade o stave finančných prostriedkov určených na prevádzkové aktivity. Počiatočné náklady na zefektívnenie týchto systémov by boli zanedbateľné v porovnaní s celkovým efektom, ktorý by následne prispel k znižovaniu nákladov a tým pádom k zvyšovaniu zisku.

Tomuto návrhu predchádzala diskusia so zamestnancami ekonomického útvaru. Pracovník účtarne vyslovil presvedčenie, že vzájomné prepojenie informačných systémov by mohlo znamenať účinnejšie zaznamenávanie pohľadávok a skoršie odhaľovanie nedodržania termínov splatnosti. Ďalej by prispelo k zisťovaniu totožnosti klientov, ktorí sa nachádzajú vo finančných ťažkostiach a k optimalizácii finančných prostriedkov potrebných pre prevádzkové činnosti firmy. V procese prípravy návrhu prebiehala aj porada s tvorcom, resp. správcom účtovného systému, ktorý je v spoločnosti v súčasnosti používaný. Bolo zistené, že na tomto softvéri už neprebiehajú vývojové práce, je poskytovaný len udržiavací servis a v podstate nedisponuje kapacitou na skombinovanie všetkých doteraz používaných systémov v Kopestav, a. s.. V prípade, že by spoločnosť dospela k rozhodnutiu, že zabezpečenia kompatibility svojich informačných systémov, musela by si vybrať iného dodávateľa ekonomického softvéru. Po zvážení súčasného stavu, spoločnosť sa rozhodla momentálne neuvažovať o použití dispozičných finančných prostriedkov na účel dosiahnutia efektívnejšej funkčnosti informačných systémov.

Vedenie podniku vyslovilo spokojnosť z doterajším prenosom obchodných a účtovných údajov, vzhľadom k súčasným možnostiam. Návrh môže byť využitý pri vypracovaní strategických úloh pre budúce obdobia.

4.6.3 Uvedenie softvérového produktu Workflow

Workflow predstavuje informačný systém, slúžiaci na sledovanie elektronického obehu údajov. Jeho implementácia v spoločnosti by mohla pre Kopestav a. s. znamenať

rýchle a efektívne zvládnutie všetkých administratívnych procesov. Dotýkalo by sa to najmä informácií o zákazníkoch, dodávateľoch, resp. subdodávateľoch a interných prevádzkových dát. Ako príklad prínosu Workflow možno uviesť položku došlej faktúry od dodávateľa. Jej kolobeh v spoločnosti, v zmysle vnútro podnikovej smernice, sa začína zápisom do knihy prijatých faktúr, pokračuje kontrolou údajov uvedených na faktúre a ich odsúhlasením s vystavenou objednávkou. Následne je faktúra pracovníkom účtárne natypovaná do účtovného programu. Workflow oproti tomu poskytuje možnosť urýchlenia obehu dokladov. Má na tento účel preddefinované postupy tak, že sú v ňom obsiahnuté určené aktivity a zodpovedné osoby za jednotlivé úseky procesu spracovania. Zamestnanca na vykonanie povinnosti urobiť úkon upozorní pokyn prostredníctvom e mailu. Navrhované programové vybavenie ponúka možnosti komplexného, účinného a operatívneho elektronického zaznamenávania:

- tvorby ponúk a objednávok,
- vypracovania, resp. vyplňovania osobných dotazníkov a formulárov hodnotenia dodávateľov,
- obehu účtovných dokladov v elektronickej forme,
- vzorov interných smerníc a pracovných postupov,
- procesov, pri definovaní konkrétnych realizátorov jednotlivých činností a postupnosti obehu dokladov, napríklad schvaľovanie požiadaviek na opravy, či nakupovanie.

Implementácia tohto systému nie je podmienená zvláštnymi špecifickými požiadavkami na systémovú základňu. Je možné ho bezproblémovo integrovať do internetových prehliadačov, akým je napríklad Mozilla Firefox.

Spoločnosť by jeho využívaním mohla profitovať z rýchlejšieho a spoľahlivejšieho prenosu údajov a z účinnejšieho zaznamenávania informácií. Mohol by predstavovať alternatívu vzdialeného prístupu výrobných zamestnancov k získavaniu údajov o práve realizovanej objednávke, s čím súvisí aj včasná a správna fakturácia za už vykonané práce. V neposlednom rade využitie Workflow spôsobuje elimináciu obehu dokladov v papierovej podobe, čím dochádza nielen k urýchleniu procesu spracovania, ale i šetreniu životného prostredia.

4.6.4 Návrh bodovacieho systému hodnotenia dodávateľov Kopestav a. s.

Analýzou úverového rizika spoločnosti Kopestav a. s. sa došlo k poznaniu, že tento podnikateľský subjekt svoju pozornosť zúžil na okruh otázok okolo riadenia úverového rizika.

V rámci podnikových rizík sleduje len prevádzkové, konkrétne vznik potenciálnych rizík pri prácach na stavbe, ktoré zapríčini ľudský faktor alebo živelná pohroma. Táto diplomová práca nie je orientovaná na riadenie rizík z tejto oblasti. Cieľom riadenia pohľadávok je dosiahnutie zníženia rizika nezaplatenia, t. j. straty z obchodu. Celková situácia v stavebnom priemysle neposkytuje spoločnosti veľa možností na kategorickú analýzu jej klientov. Stále tu platí, že je nízky dopyt po investičnej výstavbe, resp. silná konkurencia. Aby spoločnosť zabezpečila zvýšenie hospodárskeho výsledku, sústreďuje sa najmä na analýzu dodávateľov.

Postupným úsilím vytvorila pevné, stabilné obchodné vzťahy so svojimi dodávateľmi, čím sa jej otvorili možnosti vyjednávania o výhodnejších ponukách získania vstupných materiálov a tiež služieb poskytovaných subdodávateľmi. Výber vhodného partnera umožňuje podniku čiastočne znížiť náklady a optimalizovať upotrebenie finančných prostriedkov. Návrh štruktúru hodnotenia je zobrazený v nasledujúcej tabuľke. Tlačivo určené na vyplňanie bolo vypracované v spolupráci s ekonomickým a obchodným oddelením spoločnosti. Jednotliví zamestnanci spomínaných oddelení uviedli kritéria, ktoré sledujú a vyhodnocujú v rámci procesu výberu dodávateľa a k nim pridali body na podľa svojho uváženia, t. j. na základe subjektívneho hodnotenia.

Výslednicou bodového ohodnotenia je rozdelenie dodávateľov do 4 skupín, od A po D. Výskyt význačného zhoršenia kritéria u dodávateľa, ktorému bol pridelený najvyšší počet bodov, ho automaticky zaradil do najhoršej skupiny, t. j. D. Najväčší počet bodov bol priradený najvýznamnejším kritériám z pohľadu spoločnosti, a tými sú napríklad nedodržanie termínov, kvality, ceny, bezpečnosti pri práci atď.

Formulár hodnotenia dodávateľov je vyplňaný pomocou výpočtovej techniky a je k dispozícii na podnikovom intranete. Zodpovedný zamestnanec je zodpovedný za jeho prevod do systému KopestavObj, kde sa nachádzajú aj všetky ďalšie údaje o dodávateľoch, resp. zmluvy o dielo.

Formulár neposkytuje možnosť rozlíšenia závažnosti v ňom uvedených kritérií. Pracovníci, ktorý hu vyplňajú, vyberajú z možností áno/nie. To znamená, že zapisujú, či dané kritérium bolo splnené alebo nie. Takýto spôsob dáva priestor na pomerne rýchle a účinné hodnotenie, pretože diferencie bodového hodnotenia jednotlivých aspektov sú interferované tak, aby privilegované kritéria významnejšie ovplyvňovali celkové hodnotenie.

Tab. 15 Hodnotiaci formulár dodávateľov Kopestav a. s.

Kritérium	Čiastkové kritérium	Hodnotenie
Termín	Skoršia dodávka prispela k dielu	5
	Dodržanie termínov	3
	Nedodržanie termínov	-8
Cena	Zníženie zmluvnej ceny	5
	Dodržanie zmluvnej ceny	4
	Zvýšenie zmluvnej ceny	-12
Kvalita	Nadštandardná	5
	Štandardná	3
	Drobné, odstrániteľné nedostatky	1
	Oprávnené reklamácie	-12
BOZP	Dodržiavanie právnych noriem	5
	Riadenie prevádzkových rizík	2
	Opakované nedodržiavanie požiadaviek	0
	Vinou dodávateľa došlo k mimoriadnej udalosti, záporné	-12
Životné prostredie	Dodržanie legislatívy	5
	Riadenie prevádzkových rizík	2
	Opakované nedodržanie legislatívy	0
	Vinou dodávateľa došlo k mimoriadnej udalosti, záporné	-12
Fakturácia	Splatnosť fa 30 dní a viac	3
	Splatnosť fa 14 dní	2
	Splatnosť fa v hotovosti	1
	Požadovaná platba vopred	0
Ponuky	Včasné predloženie úplnej ponuky	3
	Včasné predloženie neúplnej ponuky	1
	Neskoré predloženie, resp. nepredloženie	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Začlenenie do kategórií:

- A. 26-31 bodov Kategória A, v ktorej sa umiestnili TOP dodávateľia a pokiaľ vo výberovom konaní nastane nerozhodný stav, dodávateľia triedy A budú pred ostatnými uprednostnení,
- B. 19-25 bodov Kategória B, zatriedení sú tu bežní dodávateľia, ktorí v prípade nerozhodného stavu v súťaži budú uprednostnení pred dodávateľmi z triedy C,
- C. 15-18 bodov Kategória C, služby dodávateľov začlenených do tejto skupiny sú využívané len v prípade, že spoločnosť nedisponuje kapacitami z triedy A alebo B,
- D. < 14 bodov Kategória D, umiestnení dodávateľia v tejto kategórii predstavujú pre spoločnosť skupinu neprijateľných dodávateľov. Objednávka na ich služby môže byť vystavená len s písomným súhlasom ekonomického riaditeľa, prípadne generálneho riaditeľa.

4.6.5 Proces analýzy zákazníka – hodnotenie kvality klienta

Pre odvetvie stavebného priemyslu, v ktorom spoločnosť Kopestav a. s. podniká, sú príznačné špecifické marketingové postupy. Stavebné podniky vedia o požiadavkách ich klientov a preto nevidia potrebu venovať sa dôkladnej analýze trhu. Rozvoj stavebného priemyslu neprebíha lineárne, zvykne kolísať raz smerom hore a vzápätí dole. No aj počas všeobecného negatívneho vývoja sa Kopestav a. s. snažil medzi konkurenciou udržať svoju podnikateľskú pozíciu. Po doznení ekonomickej krízy, ktorá sa mimoriadne silno prejavila v stavebnom odvetví, sa manažment podniku rozhodol neprijímať drobné objednávky, ale sa začal orientovať na zákazky s vyššou pridanou hodnotou. V súčasnosti sú zákazníkmi spoločnosti najmä významní investori daného regiónu. Kopestav a. s. registruje v svojej internej evidencii 20 klientov. Analýza klienta v podniku pozostáva zo zisťovania základných informácií o ňom, ktoré sú verejne dostupné napríklad v Obchodnom registri, či registri účtovných závierok. Situácia na stavebnom trhu príliš nepraje spoločnosti v tom zmysle, aby si mohla dovoliť rozčleňovať svojich klientov do akostných skupín. Nepovažuje za aktuálne venovať sa takýmto analýzám, keď musí bojovať o každého zákazníka.

V nasledujúcej stati sa nachádza charakteristika návrhu analýzy bonity zákazníka. Spoločnosť by ju mohla využiť v prípade, že pocíti potrebu zlepšenia svojej pozície na stavebnom trhu a za účelom potreby zníženia sumy nevymožiteľných pohľadávok. Váhy

jednotlivých kritérií boli určené na základe skúsenosti hlavného účtovníka spoločnosti. S niektorými navrhovanými kritériami zodpovedný účtovník nesúhlasil, z dôvodu neefektívneho získavania potrebných informácií. Patrili k nim: rentabilita a likvidita, kapitálová štruktúra, či štruktúra pohľadávok podniku.

4.6.6 Návrh hodnotenia bonity klienta Kopestav, a. s.

Proces hodnotenia úverového rizika u obchodných partnerov podniku patrí do riadenia úverových rizík a možno ho nazvať aj úverovou analýzou. Zámerom úverovej analýzy je posúdenie klienta z hľadiska jeho schopnosti splácať úver a jeho ochoty vysporiadať sa so záväzkami, ktoré vyplynú z uzatvorenej zmluvy. Na tento účel je žiadúce využitie čo najväčšieho množstva dostupných informácií o protistrane. V Kopestav a. s. pri vypracovaní úverovej analýzy sa čerpajú z týchto podkladov:

- finančné údaje z výkazov, ktoré tvoria prílohu k účtovnej závierke, t. j. výkazu ziskov a strát, súvahy a výkazu cash flow,
- úroveň platobnej morálky danej firmy z vlastných skúseností a externých ratingov.

Podľa poskytnutých informácií, spoločnosť interne rozdelila analyzovaných klientov do týchto skupín:

- výborná bonita,
- priemerná bonita,
- neuspokojiví bonita.

Presné zaradenie konkrétnych obchodných partnerov je dôverné a táto informácia nesmie prekročiť hranice spoločnosti. Na účel hodnotenia obchodných partnerov spoločnosť by použila nižšie uvedený formulár. Ten umožňuje odhalenie možných rizikových partnerov, resp. rozčlenenie zákazníkov do jednotlivých tried akostí. Pri hodnotení bonity klienta, na rozdiel od hodnotenia subdodávateľov, je využité pravidlo priradenia váhy od 1 do 5 a náležitého bodového hodnotenia, taktiež od 1 do 5. Takýto druh hodnotenia sa javí ako vyhovujúci, keďže na zvolené kritéria nie je možné reagovať jednoduchými odpoveďami z ponuky áno/nie.

Tab. 16 Hodnotiaci formulár pre zákazníkov Kopestav a. s.

Faktor	Váha	Hodnotenie
Bankové informácie a úverová angažovanosť	5	
Obrat podniku (tržby)	2	
Platobná morálka (dostupné informácie)	5	
Investičné aktivity	1	
Majetková štruktúra	2	
Doba trvania firmy	4	
Vlastnícka štruktúra	3	
Právna forma	3	
Postavenie na trhu	4	

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Začlenenie do kategórií:

- 116 - 145 bodov Výborná bonita, zákazník bude uprednostňovaný pred ostatnými triedami,
- 87 - 115 bodov Priemerná bonita, klienti predstavujú doplnenie prvej skupiny,
- 0 - 86 bodov Nevyhovujúca bonita, môžu byť prijatí len s písomným súhlasom generálneho riaditeľa.

Hranice hodnotenia sú stanovené pre toto obdobie. V budúcnosti môžu byť obmieňané v závislosti od poznatkov získaných viac násobnou aplikáciou hodnotiaceho formulára. Z formulácie dotazníka je vidieť, že pre spoločnosť je sledovanie dodržiavania stanovených platobných podmienok, resp. úverovej zainteresovanosti na prvom mieste. Tieto dve hľadiská totiž majú zásadný vplyv na očakávané plnenia záväzkov zo strany klienta. Vyššie uvedený formulár je určený na hodnotiace obdobie jedného roka. Pre to aby spoločnosť disponovala vierohodným prehľadom platobnej schopnosti, sa vyžaduje evidencia požadovaných ukazovateľov v časovom období viacerých rokov. Vypozorované odchýlky pri jednotlivých ukazovateľoch môžu dávať signál k ostražitosti, pretože môžu predstavovať zvýšenie platobného rizika obchodného partnera.

5 Diskusia

Zámerom predchádzajúcej kapitoly bolo načrtnutie obrazu, resp. perspektívnych možností vylepšenia jednotlivých sledovaných oblastí, ktorými sú najmä: skoncipovanie sústavy analýzy dodávateľov a hodnotenia kvality zákazníkov a rozšírenie okruhu vnútropodnikových predpisov o systematické spracovávanie analýz klientov a postupov na dôkladné výberové konania dodávateľov. To všetko by bolo treba urobiť aby spoločnosť v budúcnosti mohla ponúkať ešte kvalitnejšie produkty, resp. služby svojim zákazníkom. Všetko úsilie je nasmerované k dosahovaniu spokojnosti klientov, ktorí sú v spoločnosti vedení ako kvalitných zákazníkov, s vysokou bonitou. Ponúkaním služieb týmto zákazníkom by spoločnosť mala takmer sto percentnú istotu, že jej pohľadávku budú zaplatené. Udržiavanie stabilných vzťahov s dodávateľmi poskytuje možnosť na zníženie cien vstupov do výroby a na zabezpečenie kvality konečného produktu. To všetko v súčinnosti k zvýšenej spokojnosti klienta, odzrkadľujúcej sa vo vyšších výnosoch.

V dôsledku uplatnenia všetkých opatrení by mala spoločnosť zaznamenať zníženie nákladov a zvýšenie tržieb. V konečnom dôsledku teda smerujú k zlepšeniu hospodárskeho výsledku. Z dôvodu čo najväčšej prehľadnosti sú v strategickej mape Kopestav a. s. opísané len kľúčové väzby medzi cieľmi každej z perspektív. Okrem nich sa nachádzajú samozrejme aj ďalšie. Už skôr bolo vo vypracovanej SWOT analýze a mape BSC podniku povedané, že by bolo vhodné aby v rámci spoločnosti bol z obchodného oddelenia vyčlenený jeden zamestnanec, ktorý by sa venoval marketingovým aktivitám. Podrobným rozpracovaním náplne práce tohto vybraného špecialistu, ktorý by sa prioritne venoval prieskumu trhu by mohla firma nájsť doteraz neobjavené možnosti pre zvýšenie svojho podielu na trhu.

V rámci SWOT analýzy bol odhalená slabá stránka, čo sa týka oblasti výskumu a vývoja. Spoločnosť doteraz neuvažovala nad obsadením takýchto pracovných pozícií. Je to špecializovaná oblasť, ktorej by sa malo venovať samostatné oddelenie a poskytovať nové poznatky o vývoji relevantných technológií, v súčinnosti s poznaním jednak požiadaviek klientov, jednak ponúk subdodávateľov. Kopestav a. s. má v súčasnosti k dispozícii pre túto dobu moderné technológie, ktorými uspokojuje želania na ekologické postupy. Bolo by vhodné v budúcnosti posilniť technické a projektové oddelenie o špecialistu pre sledovanie problematiky výskumu a vývoja v oblasti ekologického stavebníctva. Jeho pracovné aktivity

v rámci funkčného oddelenia by mohli byť prísľubom pre vždy aktuálny prehľad o možnostiach zabezpečenia technológií pre narastajúce inovatívne požiadavky klientov.

Stavebná spoločnosť Kopestav a. s. zameriava svoje riadenie na úverové riziko. Za účelom riadenia pohľadávok bola vypracovaná vnútropodniková smernica, ktorej obsahom je stanovenie spôsobu kontrolovania pohľadávok a presný opis postupov ich vymáhania. S úmyslom znížiť riziko spojené s dodávateľskými úvermi vyberá čo najvhodnejšie rozloženie dohôd o platobných podmienkach, so zreteľom na monitoring základných údajov a i dodatočných dojednaní. Analýzu klientov realizuje len na základe poznatkov kľúčových údajov čerpaných z verejne dostupných databáz, akými sú napríklad Obchodný register, či Register účtovných závierok.

Evidencia pohľadávok je vedená informačnou sústavou organizácie. Zodpovedný zamestnanec vykonáva prevod zoznamu pohľadávok z účtovného systému do programu MS Excel a v ňom ich zoradí podľa doby splatnosti. V prípade zistenia prekročenia lehoty na zaplatenie, zahajuje vymáhanie pohľadávok. Pre vývoj spoločnosti v budúcnosti by bolo vhodné pristúpiť k vypracovávaniu podrobných analýz klientely s využitím hodnotenia ich bonity. Výsledkom takého to postupu by bol určite nižší počet zaznamenaných nevykonalných pohľadávok a dostatočné zabezpečenie solventnosti firmy.

Po prepojení podnikových informačných systémov so softvérom na odhaľovanie konkurzných a reštrukturalizačných konaní má spoločnosť možnosť rýchleho získania aktuálnych informácií podnikoch s finančnými ťažkosťami. Jednoznačne možno konštatovať, že prepojenie podnikových informačných systémov by znamenalo pre spoločnosť disponovať lepším a prehľadnejším prostredím, vhodným pre spracovanie analýzy pohľadávok a záväzkov. Záväzky je nutné monitorovať, keďže vzťahy s dodávateľmi nemalou mierou pôsobia na platobnú schopnosť spoločnosti. V prípade, že subdodávateľ nedodrží svoj záväzok, ku ktorému sa zaviazal pri uzavretí zmluvy o dielo, zákazka výstavby nebude včas finalizovaná a klient samozrejme neuhradí dohodnutú sumu. Všetkým návrhom a možnostiam ich implementácie predchádzali konzultácie s ekonomickým odborom a jeho riaditeľom. Bol vyjadrený súhlas s tým, že nie je prebytočné spracovávanie hodnotiaceho formulára o subdodávateľoch spoločnosti. Stanovením vhodných hodnotiacich kritérií pre ich výber môže sa spoločnosť dopracovať k získaniu prvotriednych materiálov a služieb, či eliminácie neplnenia dohodnutých termínov.

Záver

Je známe, že podniky sa snažia na podporenie svojich podnikateľských aktivít o neustále zvyšovanie dopytu a získavanie nového okruhu klientov. Motivovať zákazníkov je možné aj ponukou dodávateľského úveru. Spoločnosť pri dojednávani objednávky prosto umožní odberateľovi nezaplatiť ihneď po tom, čo mu je produkt odovzdaný. Kopestav a. s. pre udržanie svojej pozície na trhu, v prostredí silnej konkurencie, pri stavebných zákazkách poskytuje možnosť využitia obchodného úveru všetkým svojim zákazníkom, bez rozdielu. Možnosť neuhradenia záväzku klienta radíme do okruhu úverové rizika.

V procese riadenia obchodných úverov je úlohou vedenia podniku zamerať sa na výber vhodnej metodiky hodnotenia kvality zákazníkov, zostavenie ich vnútro podnikových ratingov, určení úverového rozmedzia pre jednotlivých zákazníkov a za podnik ako celok. Vo vnútro podnikových predpisoch by mal byť presne popísaný spôsob hodnotenia a vykazovania rizík. Kopestav a. s. sa venuje iba analýze základných dát o klientoch a dodávateľoch, ktoré má k dispozícii z verejne dostupných databáz, ako sú Obchodný register a Register účtovných závierok. K účinným metódam znižovania úverového rizika patrí určenie náležitých platobných podmienok pri predaji, uloženie povinnosti stanovenia hornej hranice možnej výšky pohľadávok a konfrontovanie výnosov s rizikami spojenými s pohľadávkami každej zo zákaziek. Okrem toho je samozrejme možnosť využiť niektoré z bankových či poisťných produktov. Kopestav a. s. v súčasnosti používa na znižovanie úverového rizika najmä výberovú štruktúru platobných podmienok, v ktorých sú obsiahnuté aj dodatočné povinnosti pre prípad, že klient ich nebude plniť. Platobné podmienky obsahujú aj alternatívu využitia bankovej záruky, namiesto zádržného.

Akonáhle sa vyskytne prípad omeškania platby, je nútený manažment spoločnosti vykonať neodkladné kroky, smerujúce k vymáhaniu splatných pohľadávok. Výber spôsobu vymáhania pohľadávok je odvodený od konkrétneho vzťahu so zákazníkom, vysvetlenia stavu jeho momentálnej finančnej situácie a tiež lehoty, ktorá uplynula od termínu splatnosti. Kopestav a. s. pri vymáhaní postupuje od telefonického upozornenia, cez písomnú výzvu až po využitie právnickej kancelárie. Jednou z metód znižovania úverového rizika je tvorba opravných položiek k pohľadávkam. Pri určovaní ich výšky je nevyhnutné prihliadať nielen na účtovný, ale i daňový aspekt. Kopestav a. s. s plnou vážnosťou využíva tvorenie účtovných opravných položiek, či prispieva k vernému vyjadreniu reálneho hospodárskeho

výsledku. V daňovom priznaní je možné uplatniť tvorbu opravných položiek len v rozsahu, ktorý upravuje zákon o dani.

Vychádzajúc z výsledkov zostavenej analýzy systému riadenia úverového rizika v podniku Kopestav a. s., je v záverečnej časti tejto diplomovej práce uvedený opis súčasného systému a návrh na účinnejšie riadenie úverového rizika spoločnosti. S možnosťou využitia v budúcnosti, boli navrhnuté hodnotiace dotazníky, zamerané na analýzu odberateľov i dodávateľov. Ich dôsledné využívanie by malo prispieť k zabezpečeniu plynulej prevádzky spoločnosti a celkovému znižovaniu podnikových nákladov. Okrem toho bola vyhotovená strategická mapa BSC, ktorá poukazuje na slabé stránky postupov využívaných v súčasnosti a naznačuje odporúčania pre zlepšenie fungovania systému riadenia úverového rizika. V komplexe návrhov na zlepšenie je zahrnutý aj námet na zaistenie previazanosti informačných systémov, ktoré spoločnosť využíva.

Záverom diplomovej práce možno vyjadriť názor, že cieľ stanovený v jej úvode sa podarilo splniť. Práce na vybranej téme umožnili vytvorenie obsiahnejšieho predstavenia rozsahu problematiky riadenia úverového rizika v rámci podnikateľskej činnosti a získanie nových vedomostí aj o ďalších témach, ktoré sú vhodné na vypracovanie analýzy užitočnej pre pozitívny rozvoj spoločnosti v budúcnosti. K nim patrí analýza prevádzkového rizika podniku.

Bibliografické zdroje

1. ANTUŠÁK, Emil. 2013. *Krizová připravenost firmy*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.
2. BAESENS, Bart – ROESCH, Daniel – SCHEULE, Harald. 2016. *Credit risk analytics: Measurement techniques, applications, and examples in SAS*. John Wiley & Sons.
3. BUGANOVÁ, Katarína – HUDÁKOVÁ, Mária. 2012. *Manažment rizika v podniku*. 1. Žilina: EDIS - Vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2012. ISBN 978-80554-0459-2.
4. COYLE, Brian. 2000. *Framework for: Credit Risk Management*. Global Professional Publishing.
5. CULP, L. Christopher. 2002. *The risk management process: Business strategy and tactics* (Vol. 103). John Wiley & Sons.
6. HNILICA, Jiří – FOTR, Jiří. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
7. CHAPMAN, Chris – WARD, Stephen. 1996. *Project risk management: processes, techniques and insights*. John Wiley.
8. CHAPMAN, J. Robert. 2011. *Simple tools and techniques for enterprise risk management* (Vol. 553). John Wiley & Sons.
9. CHEW H. Donald. 2008. *Corporate risk management*. Columbia University Press.
10. JÍLEK, Josef. 2000. *Finanční rizika*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, spol. s r. o., 2000. 640 s. ISBN 80-7169-579-3.
11. KOLB, W. Robert – SCHWARTZ, Donald. (Eds.). 2009. *Corporate boards: managers of risk, sources of risk*. John Wiley & Sons.
12. KONEČNÝ, Jiří. 2010. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
13. KOTULIČ, Rastislav – KIRÁLY, Peter – RAJČÁNIOVÁ, Miroslava. 2010. *Finančná analýza podniku*. Vyd. 2. Bratislava: Iura Edition, 2010. 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.

14. KOULAFETIS, Panayiota. 2017. *Modern Credit Risk Management: Theory and Practice*. Springer.
15. KUBÍČKOVÁ, Lea – RAIS, Karel. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing as.
16. LAM, James. 2014. *Enterprise risk management: from incentives to controls*. John Wiley & Sons.
17. MARKOVIČ, Peter. 2007. *Manažment finančných rizík podniku*. 1. Bratislava: Iura Edition, 2007. 383 s. ISBN 978-80-8078-132-3.
18. MCNEIL, J. Alexander – FREY, Rüdiger – EMBRECHTS, Paul. 2015. *Quantitative risk management: concepts, techniques and tools-revised edition*. Princeton university press.
19. MERNA, Tony – AL-THANI, F. Faisal. 2011. *Corporate risk management*. John Wiley & Sons.
20. MIKOLAJ, Ján. 2001. *Rizikový manažment*. Žilina, RVS FŠI ŽU, 2001. ISBN 80-88829-658.
21. OXELHEIM, Lars – WIHLBORG, Clas. 2008. *Corporate decision-making with macroeconomic uncertainty: performance and risk management*. Oxford University Press.
22. PAVELKA, František – BARDOVÁ, Dagmar – OPLTOVÁ Radka. 2001. *Úvěrové obchody*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut – vysoká škola, 2001. 279 s. ISBN 80-7265-037-8.
23. SADGROVE, Kit. 2016. *The complete guide to business risk management*. Routledge.
24. SMEJKAL, Vladimír – RAIS, Karel. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: teorie a praxe*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
25. SMEJKAL, Vladimír – RAIS, Karel. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert (Grada).
26. SMEJKAL, Vladimír. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích-3.*, rozšířené a aktualizované vydání. Grada Publishing as.

27. SWOT analýza [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
28. TKÁČ, Michal a kol. 2016. *Podnikové riziká I: posudzovanie a zaobchádzanie s rizikom*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. 202 s. ISBN 978-80-225-4330-9.
29. VALACH, Josef. 1999. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku: finanční analýza: oběžný majetek*. Ekopress.
30. VLACHÝ, Jan. 2006. *Řízení finančních rizik*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s.
31. WATERHOUSE, Peter . 1994. *Úvod do řízení úvěrového rizika*. Přel. V . Navrátil. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 315 s. ISBN 80-85603-49-7.
32. WITZANY, Jiří. 2010. *Credit risk management and modeling* (p. 214). Prague: Oeconomica.
33. ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-869-2985-9.