

Řízení platebního rizika podniku

Mária Režňáková¹

Abstrakt

Vysoký objem pohledávek z obchodního styku po splatnosti jako i vysoký počet insolvencí vyvolávají neustálou potřebu přijímání opatření, minimalizujících riziko neuhrazení závazků vyplývajících z dodavatelsko-odběratelských vztahů. Cílem tohoto příspěvku je definovat platební riziko, uvést argumenty podporujících tvrzení o nutnosti řízení platebního rizika, prezentovat situaci v oblasti řízení platebního rizika a naznačit způsoby řízení platebního rizika podniku.

Klíčová slova

Komerční riziko, teritoriální riziko, platební riziko, platební chování, credit management.

1 Úvod

Jedním z faktorů konkurenceschopnosti podniků je prodej s odloženou splatností, tj. poskytování obchodních úvěrů. Cílem poskytnutí obchodního úvěrů je podporovat zvyšování objemu prodeje při minimálním riziku. Jinými slovy, prodávající musí:

- uspokojit potřeby zákazníka a být vůči němu vstřícný,
- realizovat prodej se ziskem a současně
- zákazníkovi důvěřovat, že za zboží či službu zaplatí.

Poskytnutím obchodního úvěru vznikají rozdíly mezi účetní a peněžní realizací prodeje: do doby úhrady je prodej z hlediska peněžního toku nedokončen a vykazován jako pohledávka z obchodního styku, i když z hlediska účetního podnik vykazuje tržby.

Obchodní úvěr obdobně jako úvěr bankovní by měl být poskytován za podobných podmínek. Rozhodnutí o prodeji na úvěr by měla předcházet důkladná analýza kupujícího a cena úvěru by měla být zakalkulovaná do výsledné ceny, fakturované kupujícímu. V opačném případě se poskytnutí obchodního úvěru v důsledku informační asymetrie mezi prodávajícím a kupujícím jeví jako vysoce rizikové.

2 Riziko v obchodním styku

V obchodních vztazích mezi dodavatelem a odběratelem vzniká množství rizik, která je možné charakterizovat podle rozličných hledisek, považovaných jednotlivými autory za důležitá - viz např. Böhm, A. a Janatka, F. (2004), Janatka, F. a Böhm, A. a Hándl, J. (2001), Smejkal, V a Rais, K. (2003), Tichý, M. (2006). Je problematické vybrat nejvhodnější způsob klasifikace rizik v obchodních vztazích, protože stejná rizika jsou zařazena v několika kategoriích. Z hlediska podnikových činností, které jsou spojené s obchodním případem, je možné rizika v obchodních vztazích rozdělit na rizika výrobní, dopravní, odbytová, finanční a rizika přírodních katastrof.

¹ Mária Režňáková, Doc. Ing. CSc. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 4, reznakova@fbm.vutbr.cz.

Nejčastěji používaným rozdělením rizik v obchodních vztazích je na *rizika komerční* a *rizika teritoriální*, přičemž **komerčním rizikem** se rozumí „možnost vzniku škod a ztrát, které mohou nastat při komerční činnosti spojené s vývozními operacemi a následnými službami“.² Podle uvedené definice do skupiny komerčních rizik patří rizika odbytová, dopravní a část výrobních rizik.

Teritoriálním rizikem³ se rozumí riziko nezaplacení v důsledku politické a makroekonomické situace země, z níž má být úhrada provedena. Projevuje se jako zastavení plateb v důsledku válek, občanských nepokojů, všeobecných stávek, přírodních katastrof, devizových omezení, odebrání nebo zkrácení dovozních nebo výrobních licencí apod. Pro vývozce mohou znamenat opoždění plateb nebo trvalou ztrátu inkasa.

Pro riziko, které vzniká důsledkem poskytnutí obchodního úvěru, se nabízí označení **úvěrové riziko**. Toto označení používají zejména subjekty poskytující finanční služby. Úvěrovým rizikem se ve finanční sféře rozumí riziko, že příjemce úvěru nebo emitent dluhopisů nebude schopný splatit svůj závazek včas a v plné výši. Zjednodušeně by se dalo říct, že se jedná o riziko platební neschopnosti podniku, která může být zapříčiněná vlastní činností subjektu nebo změnou v okolí podniku.

Pokud použijeme uvedenou analogii na oblast obchodních úvěrů, potom lze úvěrové riziko omezit na:

- **Riziko platební neschopnosti** vyplývající ze zhoršení finanční situace dlužníka, vedoucí ke konkurzu (*official insolvency*). Důsledkem pro dodavatele může být ztráta ve výši hodnoty poskytnutého obchodního úvěru, náklady na vymáhání pohledávky a náklady na náhradní financování.
- **Riziko platební nevůle** (*protracted default*), tj. neochoty zaplatit pohledávku včas, i když není zřejmý důvod neuhrazení platby, tzn. na podnik nebyl vyhlášený konkurz. Projevem platební nevůle mohou být neopodstatněné reklamace, jejichž cílem je oddalovat moment platby. Ztráta dodavatele může být obdobná, jako v předešlém případě.
- **Riziko zpoždění plateb** spočívá v prodlužování doby splatnosti faktury, tj. prodlužování obchodního úvěru. Příčinou uvedeného chování může být dočasný nedostatek likvidních prostředků, který může v konečném důsledku vést k trvalé platební neschopnosti. Dalším důvodem je nedbalost při vyřizování plateb nebo platební nevůle. Důsledkem pro dodavatele jsou dodatečné náklady pro zabezpečení náhradního financování.
- **Teritoriální riziko**, tj. riziko změny v okolí podniku, podnikem neovlivnitelné, které může způsobit nezaplacení závazků plynoucích z poskytnutého obchodního úvěru.

Úvěrové riziko v obchodní činnosti vzniká v momentě převzetí zboží kupujícím při prodeji na úvěr. Část úvěrového rizika, které je přímo spojené s úvěrovaným subjektem, tj. riziko platební neschopnosti, riziko platební nevůle a riziko zpoždění plateb, je pak **platební riziko**.

3 Platební morálka odběratelů

Jaká je situace v poskytování a včasém hrazení obchodních úvěrů? Poskytnutí úvěru při prodeji je v současnosti v obchodních vztazích podniků nutností. Zdaleka ne všechny prodeje však musí končit inkasem. Podle statistických informací Ministerstva průmyslu a obchodu

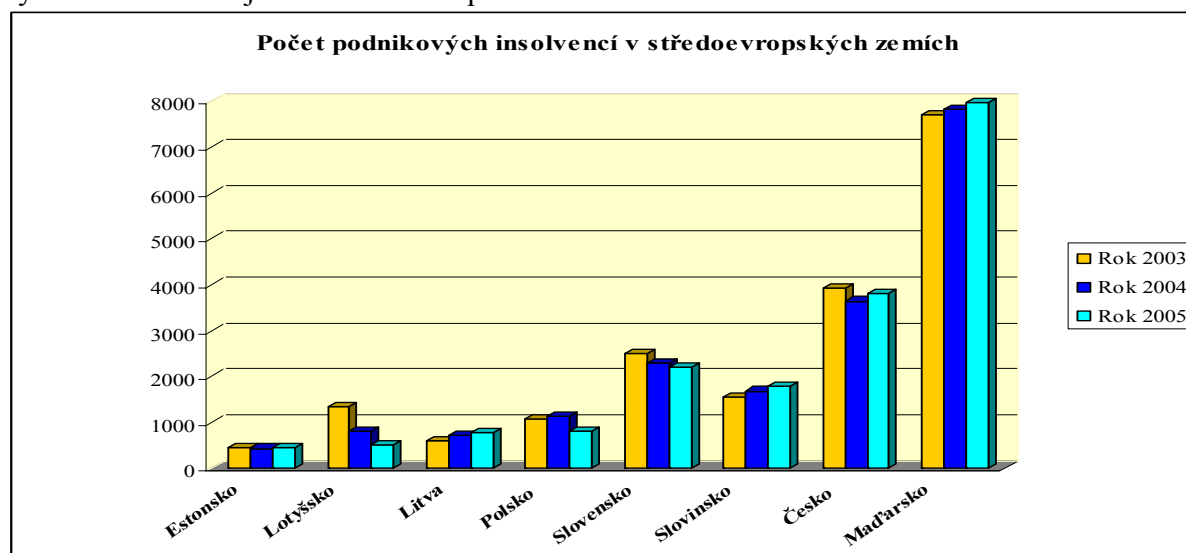
² BÖHM, A. a JANATKA, F. (2004) *Pojištění úvěrových rizik v mezinárodním obchodě*. str. 18.

³ Detto, str. 101

ČR k 31. 12. 2005 tvořily pohledávky po splatnosti 3,79 % z celkových aktiv organizací s více než 100 zaměstnanci. Není to však pouze problém podniků v ČR.

Podle informací společnosti Creditreform, která se zabývá hodnocením úvěrového rizika, celkový počet insolvenčí meziročně prudce stoupá. V posledních letech je nárůst počtu insolvenčí na úrovni 10 %. Za poslední čtyři roky došlo v roce 2005 k 2% poklesu počtu podnikových insolvenčí, takže k nárůstu insolvenčí došlo zejména z důvodu osobních insolvenčí. Je to důsledek vysokého zadlužení obyvatelstva, ale pro podniky to může mít důsledky v poklesu kupní síly země. Situace mezi jednotlivými zeměmi se liší. Ze sedmnácti západoevropských zemí došlo u šesti k nárůstu podnikových insolvenčí. Největší nárůst byl zaznamenán v Rakousku a Řecku. Na druhé straně v Německu počet podnikových insolvenčí poprvé po delší době klesl.

V ČR podle uvedeného zdroje po poklesu v roce 2004 počet insolvenčí v roce 2005 vzrostl cca o 4 % – viz graf 1. Tato informace je překvapující vzhledem k pozitivnímu konjunkturálnímu vývoji české ekonomiky, který zpravidla vede ke zlepšování situace v platební morálce dlužníků. Podle informací společnosti Coface Czech⁴ se do platební neschopnosti dostávaly zejména firmy z potravinářského (26 %), dřevařského (17 %), textilního (17,5 %) a kožedělného průmyslu. Navíc v těchto oborech více firem zaniká, než vzniká nových. Pozitivním jevem v každém případě je, že celkový počet vyřízených žádostí o vyhlášení konkurzu jednoznačně stoupá.



Graf 1 Počet podnikových insolvenčí v střeoevropských zemích v letech 2003-2005

Pramen: Creditreform

Přibližně čtvrtina podnikových insolvenčí (bankrotů) v zemích EU je důsledkem pozdních plateb [6]. Situace v jednotlivých zemích je mírně odlišná a podle teritoria se mění i délka splatnosti obchodních úvěrů – viz tabulka 1.

Země	Platební termíny ve dnech v roce	Počet dní prodlení v roce	Skutečná splatnost ve dnech v roce
------	----------------------------------	---------------------------	------------------------------------

⁴ Finanční management, 2006, č. 4. str. 12. ISSN 1214-9292

	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Itálie	66	67	21	22	87	89
Francie	47	47	12	11	59	58
Velká Británie	32	33	22	21	54	54
Belgie	38	35	18	15	56	50
Švýcarsko	26	25	17	18	43	43
Rakousko	29	29	14	12	43	41
Nizozemí	26	25	16	15	42	40
Německo	26	26	16	14	42	40
Švédsko	27	28	8	9	35	37

Tab. č. 1 Platební morálka ve vybraných evropských zemích ve dnech v letech 2004-2005

Pramen: Verband der Vereine Creditreform

Nejdelší dobu musí podniky čekat na zaplacení při obchodech s Itálií – téměř tři měsíce, nejlepší situace je ve Švédsku.

Podle informací společnosti Intrum Justitia⁵ více než pětina podniků uvádí, že by zvýšily vývoz, pokud by mohly získat ze zahraniční platby rychleji. Dalších 7 % podniků se domnívá, že by mohly zvýšit své prodeje v zahraničí, jestliže by platby byly vhodně zajištěné.

Zajímavý je důvod neplacení závazků včas. Nejčastěji uváděnou příčinou pozdních plateb je úmyslné zpoždění na straně kupujícího – tento důvod se vyskytuje v 35 % případů. Nemalý podíl připadá i na nedostatky na straně prodávajícího, týkající se formálních náležitostí prodeje jako je např. neúplná resp. nesprávná faktura, chyby v průvodních dokumentech apod.

4 Současná úroveň v poskytování obchodních úvěrů

I přes uvedená fakta je poskytování obchodních úvěrů mnohdy opomíjenou oblastí finančního řízení podniků a v konečném důsledku způsobuje časté problémy s platební schopností. Snahou managementu podniku by mělo být identifikovat odběratele, s nimiž může být spojené vysoké platební riziko a snažit se toto riziko minimalizovat.

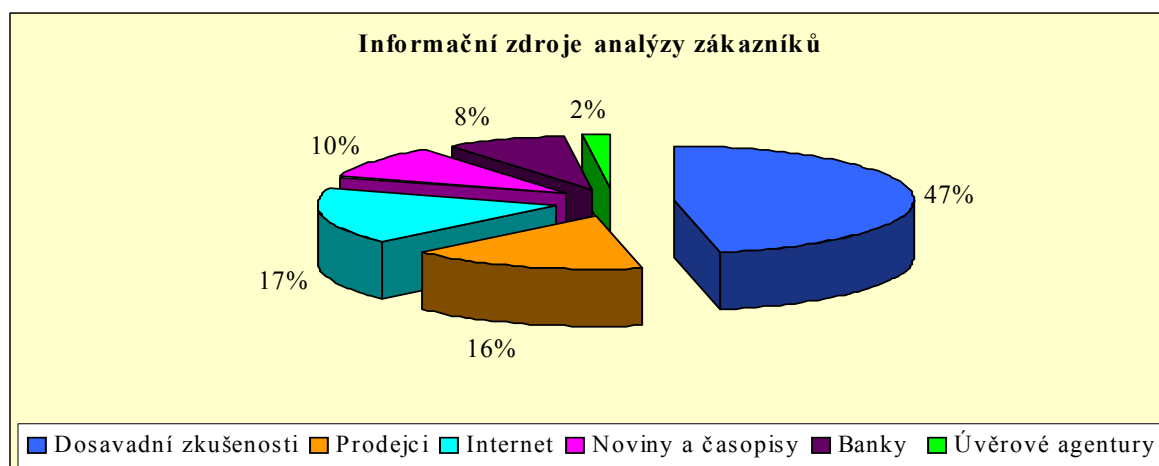
Za účelem zjištění situace v oblasti poskytování obchodních úvěrů byly realizované na FP VUT v Brně dva průzkumy.

První průzkum proběhl v letech 1998 - 1999 v rámci řešení institucionálního výzkumného záměru „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“, v rámci něhož bylo vyhodnoceno 118 dotazníků jihomoravského regionu. Podle vyjádření respondentů byly úkoly související s řízením pohledávek považovány za nejdůležitější úkoly finančního řízení podniků. Přibližně 70 % dotázaných uvedlo, že nejdůležitějšími úkoly finančního řízení jsou sledování úhrad vyfakturovaných částek, vymáhání pohledávek, sledování zůstatku na bankovním účtu případně sledování a řízení peněžního toku.

Podniky (slovy svých manažerů) v té době považovaly za hlavní problém finančního řízení nedostatek finančních zdrojů a vysoký podíl pohledávek po lhůtě splatnosti, případně nedobytných pohledávek na celkových pohledávkách. Na druhé straně, ze všech dotázaných jen 39 % podniků mělo zřízenou funkci pracovníka, který se zabývá problematikou

⁵ European Payment Index. Dostupné z www.intrum.com.

poskytování obchodních úvěrů odběratelům a sledováním pohledávek. Při rozhodování se spoléhaly zejména na dosavadní zkušenosti případně na informace od svých prodejců. Ostatní informační zdroje byly využívány minimálně – viz graf 2.



Graf 2 Informační zdroje analýzy zákazníků

Druhý průzkum byl realizovaný v rámci řešení grantového projektu „*Internacionalizace malých a středních podniků v ČR*“ v roce 2004. Nejednalo se o identickou skupinu respondentů, protože některé podniky mezi tím zanikly nebo se sloučily. Průzkum byl zaměřen pouze na skupinu malých a středních podniků, což u předešlého průzkumu nebylo požadované. V rámci tohoto průzkumu jsme se snažili kromě jiného zjistit informace o:

- informačních zdrojích využívaných k posouzení úvěrového rizika obchodního partnera;
- nástrojích, které jsou využívány k omezení či eliminaci úvěrového rizika;
- způsobu financování exportu apod.

Kromě toho jsme se na základě získaných dat pokoušeli testovat závislost mezi teritoriem, do něhož firma exportuje, využívanou formou financování a nástroji zajištění rizik.

Pro vyhodnocení výsledků bylo použito 86 dotazníků, z nichž přibližně tři čtvrtiny respondentů byly zapojené do vývozu. Podíl tržeb získaných exportem tvořil v průměru 40 % celkových tržeb.

Výsledky se výrazně neodlišují od předešlého výzkumu. Většina podniků se stále spoléhá na vlastní zkušenosti, případně se spoléhá na informace samotných obchodních partnerů. Minimálně jsou využívány informace specializovaných institucí jako jsou ratingové agentury, případně profesní komory – viz tabulka 2.

	Informační zdroj pro hodnocení	
	teritoriálního rizika	komerčního rizika
Zastupitelské úřady či mezinárodní instituce	16,0%	5,0%
Profesní komory	14,0%	14,0%
Banky	6,5%	7,5%
Ratingové agentury	6,5%	11,5%
Obchodní partneři	54,0%	57,0%
Jiné	3,0%	5,0%

Tab. č. 2 Informační zdroje pro hodnocení úvěrového rizika

Převážná většina podniků nevyužívá žádné zajišťovací instrumenty, případně využívají bankovní platebně zajišťovací instrumenty jako jsou akreditiv, bankovní záruka případně dokumentární inkaso. Vůbec není využíváné úvěrové pojištění, minimální jsou i zálohové platby, které jsou používané hlavně ve vztahu k rozvojovým zemím. Lze z toho pouze dedukovat, že mezi podniky převažuje vysoká důvěra – viz tabulka 3.

Zajišťovací nástroj	EU+ESVO	Ostatní vyspělé tržní ekonomiky	Východo- evropské země	SNS	Rozvojové země
Dokumentární inkaso	10,2%	18,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Dokumentární akreditiv	6,1%	9,1%	20,0%	33,3%	0,0%
Bankovní záruka	2,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%
Směnka avalovaná bankou	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pojištění	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Jiné (zálohové platby)	6,1%	9,1%	13,3%	11,1%	33,3%
Žádné	69,4%	63,6%	60,0%	55,6%	66,7%
Podíl podniků aktivních v daném teritoriu	76,0%	17,2%	23,4%	14,1%	4,7%

Tab. č. 3 Používané instrumenty minimalizace platebního rizika dle teritoria exportu

Většina podniků používá k financování vlastní zdroje v kombinaci s úvěrem, případně zálohovými platbami. Pouze vlastní zdroje financování používá přibližně čtvrtina respondentů, pouze cizí zdroje využívá přibližně 5 % respondentů – viz tabulka 4.

Způsob financování exportu	Četnost
Vlastní zdroje	26,5%
Zálohové platby	46,1%
Bankovní úvěr	25,5%
Finanční leasing	15,9%
Jiné (dodavatelský úvěr, úvěr mateřské společnosti....)	6,4%

Tab. č. 4 Způsob financování exportu

Výpočty se nepodařila zjistit závislost mezi územím vývozu a využívanou formou financování případně používaným nástrojem zajištění rizik. Lze z toho pouze dedukovat, že do exportu se zapojují finančně silné podniky, které mají spolehlivé odběratele. Pro toto tvrzení mluví i zjištění, že podniky zapojené do exportu měly o 20 % vyšší rentabilitu celkového kapitálu a 4,1-krát vyšší rentabilitu vlastního kapitálu. Dosahovaly i vyšší produktivitu práce, a to o 15 %.

5 Hodnocení platebního rizika podniků

Potřeba zabývat se hodnocením platebního rizika neklesá ani v obdobích ekonomického růstu. K jeho hodnocení lze využít služeb specializovaných institucí, zabývajících se hodnocením krátkodobého úvěrového rizika podniků, případně se zabývat hodnocením platebního rizika ve vlastní režii. K tomuto účelu slouží bonitní a bankrotní modely, vycházející z výpočtu poměrových ukazatelů na základě informací obsažených v rozvaze, výkazu zisků a ztrát a výkazu o peněžních tocích. V následující tabulce jsou shrnuty poměrové ukazatele, které vstupují do tvorby modelů hodnotících bonitu resp. signalizujících bankrotu podniku. Podotýkám, že ukazatele jsou uváděny bez hodnot vah, které jsou dílčím

ukazatelům přiřazované, a bez jejich interpretace. Cílem tohoto přehledu je shrnout ukazatele, které mohou být důležité z hlediska hodnocení důvěryhodnosti podniku.

Název	Ukazatel					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Altmanovo Z-score	$\frac{\text{ČPK}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{ZHV}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{VK}}{\text{Dluhy}}$	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$	x
IN 01 Neumaierových	$\frac{\text{Aktiva}}{\text{Dluhy}}$	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky(I)}}$	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{Tržby(výnosy)}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{OA}}{\text{Kr.závazky}}$	x
Tafflerův model	$\frac{\text{EBT}}{\text{Kr.záv.}}$	$\frac{\text{OA}}{\text{Dluhy}}$	$\frac{\text{Kr.záv.}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{FM} - \text{Kr.zav.}}{\text{P.nákl.} - \text{odpisy}}$	x	x
Tamariho model	$\frac{\text{VK}}{\text{Dluhy}}$	$\frac{\text{EAT}}{\text{VK}}$	$\frac{\text{FM} + \text{Kr.Pohl.}}{\text{Kr.záv.}}$	$\frac{\text{Výr.sp.}}{\text{Nedok.výr.}}$	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Pohl.}}$	$\frac{\text{Výr.sp.}}{\text{OA}}$
Kralickův Quicktest	$\frac{\text{VK}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{Dluhy} - \text{FM}}{\text{PCF}}$	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{PCF}}{\text{Tržby}}$	x	x
Model W. Beavera	$\frac{\text{PCF}}{\text{Dluhy}}$	$\frac{\text{EAT}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{Dluhy}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{OA}}{\text{Kr.zav.}}$	$\frac{\text{NWC}}{\text{Aktiva}}$	x
Index bonity Grünwalda	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{\text{EAT}}{\text{VK}}$	$\frac{\text{FM} + \text{Kr.Pohl.}}{\text{Kr.záv.}}$	$\frac{\text{NWC}}{\text{Zásoby}}$	$\frac{\text{Zisk} + \text{odpisy}}{\text{Dluhy}}$	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky(I)}}$

Tab. č. 5 Ukazatele vstupující do bankrotních a bonitních modelů

Z uvedeného přehledu jednoznačně vyplývá, že každý podnikatelský subjekt při sledování platební schopnosti svého obchodního partnera by se měl zaměřit na sledování minimálně následujících finančních ukazatelů:

- rentabilita aktiv, měřící produkční schopnost podniku,
- využití aktiv podniku, vyjádřena poměrem tržeb a celkových aktiv podniku
- zadluženost, měřena poměrem dluhů k aktivům resp. vlastního kapitálu a dluhů,
- likvidita, měřena ukazatelem pohotové likvidity (2. stupně),
- velikost čistého pracovního kapitálu k aktivům,
- provozní cash flow a jeho podíl na tržbách,
- úrokové krytí plateb.

Uvedené ukazatele by měly být dlouhodobě sledované a meziroční negativní změna by měla být signálem pro prodávajícího, upozorňujícím na zvyšování platebního rizika obchodního partnera. Kromě uvedených tzv. tvrdých ukazatelů je potřebné sledovat změny ve vlastnické struktuře a vedoucích manažerských funkcích, podíl podniku na trhu, platební morálku apod.

6 Závěr

Hodnocení platebního rizika podniku je jednou z činností, spadajících do kompetence credit managementu. Management podniku by si měl budovat databázi svých odběratelů, ve které bude sledovat jejich platební morálku, ale i jejich finanční stabilitu a zejména platební schopnost. K tomuto účelu lze využít služeb specializovaných agentur, zabývajících se hodnocením úvěrového rizika podniků, jako jsou Coface, Atradium, Intrum Justitia, Dun&Bradstreet, Komerční úvěrová pojišťovna EGAP a dalších, které přicházejí v úvahu zejména při získávání nových obchodních partnerů. Pro sledování již zavedených obchodních partnerů může podnik vystačit s vlastní databází a služeb uvedených specializovaných institucí využít v případech, když interní data signalizují možné zhoršování situace.

V takových případech je vhodným řešením pojištění pohledávek, nabízené specializovanými úvěrovými pojišťovnami, případně používání osvědčených platebně-zajišťovacích nástrojů, poskytovaných komerčními bankami.

Literatura

- [1] BÖHM, A. a JANATKA, F. *Pojištění úvěrových rizik v mezinárodním obchodě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 204 s. ISBN 80-247-0816-7
- [2] *European Payment Index*. Dostupné z www.intrum.com, cit. 27. 2. 2006
- [3] GRÜNWARD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: EKOPRESS, 2001, 76 s. ISBN 80-86119-47-5
- [4] *Insolvenzen in Europa. Jahr 2005/2006. Eine Untersuchung der Creditreform Wirtschaftsforschung*. Dostupné: <http://www.creditreform.com/>, cit. 29. 5. 2006
- [5] *Jak použít úvěr ke zvýšení zisku*. Dostupné z www.atradius.cz, cit. 27. 7. 2006
- [6] JANATKA, F. a BÖHM, A. a HÁNDL, J. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2001. 222 s. ISBN 80-86395-14-6
- [7] MARTINOVIČOVÁ, D. *Vliv soukromého pojištění na ekonomiku podnikatelského subjektu*. In: Finanční řízení podniků a finančních institucí. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. str. 250 -255, ISBN 80-248-0938-9
- [8] MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. Praha: Bilance, 1997. 207 str.
- [9] *Průzkum indexu rizika. Jaro 2005 – Česká republika*. Dostupné z: www.intrumjustitia.cz, cit. 27. 2. 2006
- [10] REŽŇÁKOVÁ, M. Možnosti minimalizace platebního rizika. *Průmyslové spektrum*, 2006, č. 4, str. 116-117. ISSN 1212-2572
- [11] SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7
- [12] SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza*. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s. ISBN 80-7265-027-0
- [13] TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5

Summary

This article deals about payment risk management in trade. By selling on open account the company is subject to the default risk and/or to the risk of delayed repayment, together representing the so called payment risk. A high share of uncollectible accounts receivable in balance sheets of the companies signalizes that this risk is high. This is why each business subject deciding granting the trade credit must consider the issue of payment risk minimization with the objective to collect cash for sale of its products and services. The paper defines the issue of credit management and payment risk minimization.