

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

LUCIE KUČEROVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Riziko platební neschopnosti a platební nevůle v obchodních tocích vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Kučerová / MBA 28

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Miroslav Klíma, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 1. 9. 2013, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Riziko platební neschopnosti a platební nevůle v obchodních tocích vybrané společnosti / The risk of insolvency and protracted default in trade flows in the selected company

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle. Cílem diplomové práce je prověřit riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle, se kterým se setkává společnost Atlas Copco ve svém ekonomickém prostředí. Riziko je sledováno ze dvou pohledů, první pohled na riziko platební neschopnosti a platební nevůle je riziko ze strany odběratelů společnosti, druhý pohled na riziko platební neschopnosti a platební nevůle je riziko, které hrozí přímo společnosti Atlas Copco (její schopnost splácet závazky) a navrhnout řešení, které by společnost uchránilo před tímto rizikem. První část diplomové práce je zaměřena na teorii, v teorii je popsáno podnikatelské riziko, metody hodnocení rizika, řízení rizik, metody snižování podnikatelského rizika a riziko platební neschopnosti a platební nevůle. Následuje část metodologická, ve které je popsán postup zpracování diplomové práce. A v poslední praktické části je společnost představena, jak vypadá její organizační struktura, základní finanční ukazatelé a historie společnosti. Následující kapitoly jsou zaměřeny na klíčové odběratele společnosti a jejich schopnost plnit své závazky (běžná likvidita, pohotová likvidita, věřitelské riziko), praktická část je také zaměřena na schopnost společnosti Atlas Copco plnit své závazky a závěr diplomové práce zvažuje alternativní možnosti ošetření rizika jako je například prodej pohledávek faktorové společnosti, nebo upravení dodacích podmínek o penalizaci při nedodržení platebních podmínek odběratelem.

Summary

The thesis is focused on the risk of insolvency and protracted default risk. The aim of this thesis is to examine the risk of insolvency and protracted default risk, encountered by Atlas Copco in its economic environment. Risk is monitored from two perspectives, first look at the risk of insolvency and protracted default is from the side of company's customers. Another look at the risk of insolvency and protracted default risk is the risk that threatens directly from Atlas Copco (its ability to pay its liabilities) and propose the

solution that would protect the company from this risk. The first part of the thesis is focused on the theory, the theory describes business risk, methods of risk assessment, risk management, methods how to reduce business risk, and the risk of insolvency and protracted default. Follows the methodological part of the thesis, which describes the progress of the thesis. And in the last practical part of the thesis is company introduced how looks organizational structure, basic financial ratios and company history. Next chapters are focused on the key customers of the company and their ability to pay his liabilities (current liquidity, prompt liquidity, risk of creditor). The practical part of the thesis is also focused on the ability of Atlas Copco company fulfill their obligations. The end of the thesis considers alternative options to reduce the risk such as sale of receivables to another company, or new implementation of penalties for non-compliance of payment by the customer into payment terms.

Klíčová slova

Riziko platební neschopnosti, Riziko platební nevůle, Běžná likvidita, Pohotová likvidita, Věřitelské riziko, Pohledávky, Schopnost platit své závazky, Ekonomické prostředí

Keywords

Risk of insolvency, Protracted default risk, Current liquidity, Prompt liquidity, Risk of creditor, Liabilities, Ability to pay its liabilities, Economic environment

JEL klasifikace/ JEL classification

G32 Financing Policy; Financial Risk and Risk Management; Capital and Ownership Structure; Value of Firms; Goodwill

G35 Payout Policy

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Kučerová
Studijní program:	Master of Business Administration
Studijní obor:	Master of Business Administration
Studijní skupina:	MBA 28
Téma:	Riziko platební neschopnosti a platební nevůle v obchodních tocích vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Rizika v podnikatelské praxi, hodnocení rizik, možnosti a význam jejich ošetření.2. Charakteristika vybrané firmy a jejích nejvýznamnějších obchodních partnerů na výstupu (v odbytu).3. Analýza struktury dodacích a platebních podmínek v obchodu s rozhodujícími odběrateli.4. Vyhodnocení rizika platební neschopnosti a platební nevůle u klíčových odběratelů (ve vztahu k bonitě obchodního partnera, dodacím a platebním podmínkám).5. Hodnocení současného ošetření rizika platební neschopnosti a platební nevůle.6. Alternativní možnosti ošetření rizika, náměty na změnu.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	KALINOVÁ, A., KLÍMA, M. Finanční a právní aspekty obchodních transakcí. Praha: VŠEM, 2012. ISBN 978-80-86730-92-9. SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3.vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6. MACHKOVÁ, H., Černošlávková, E., Sato, A. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4. VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647.
Vedoucí práce:	Ing . Miroslav Klíma, CSc.


Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2013

OBSAH:

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	3
1. Riziko.....	3
1.1. Podnikatelské riziko	4
1.1.1. Ekonomická a finanční rizika	6
1.2. Metody hodnocení rizik.....	7
1.2.1. Metody hodnocení rizika obchodního partnera	8
1.2.1.1. Metody finanční analýzy	10
1.3. Řízení rizik	15
1.3.1. Proces řízení rizik	16
1.3.1.1. Identifikace faktorů rizika	16
1.3.1.2. Stanovení významnosti rizika.....	17
1.3.1.3. Výpočet velikosti a míry rizika	17
1.4. Metody snižování podnikatelského rizika	17
1.4.1. Ofenzivní řízení firmy	18
1.4.2. Redukce rizika	19
1.4.3. Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty	19
1.4.3.1. Faktoring.....	20
1.4.3.2. Forfaiting	21
1.4.4. Diverzifikace.....	21
1.4.5. Pojištění	22
1.4.5.1. Pojištění v oblasti obchodu.....	22
1.5. Riziko platební nevěle a platební neschopnosti odběratele	23
1.5.1. Jak snižovat riziko z nezaplacených pohledávek.....	23
1.5.1.1. Metodika postupu věřitele	24
METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE.....	26
PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	27
2. Představení společnosti Atlas Copco	27
2.1. Divize společnosti Atlas Copco.....	28
2.2. Finanční vývoj společnosti v posledních čtyřech letech.....	29
2.3. Hlavní obchodní partneři	31
2.3.1. Divize Kompresorová technika	31
2.3.2. Divize Průmyslová technika	32
2.3.3. Divize Důlní a těžební technika.....	33

2.3.4. Divize Stavební technika	34
2.4. Vývoj společnosti v minulých letech.....	34
3. Analýza struktury dodacích a platebních podmínek	39
3.1. Dodací podmínky	39
3.2. Platební podmínky	39
3.3. Analýza struktury platební morálky u rozhodujících odběratelů.....	40
4. Vyhodnocení rizika platební neschopnosti a platební nevůle	43
5. Hodnocení současného ošetření rizika platební neschopnosti.....	47
5.1. Pohledávky po splatnosti – postup pro řízení pohledávek.....	49
6. Alternativní možnosti ošetření rizika	51
6.1. Náměty na změnu	51
6.1.1. Změna dodacích podmínek při dodání zboží	51
6.1.2. Odkup pohledávek faktoringovou společností.....	51
Závěr	52

Seznam tabulek a obrázků

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1: Klasifikace podnikatelských rizik (str. 5)
- Tabulka č. 2: Vývoj základních finančních ukazatelů v tis. Kč (str. 29)
- Tabulka č. 3: Přehled o peněžních tocích (cash flow) z hlavní výdělečné činnosti (str. 30)
- Tabulka č. 4: Přehled o peněžních tocích (cash flow) z investiční činnosti (str. 30)
- Tabulka č. 5: Přehled o peněžních tocích (cash flow) z finanční činnosti (str. 31)
- Tabulka č. 6: Roz. obratu podle výroby/poskyt. služeb divize Kompresorová technika (str. 31)
- Tabulka č. 7: Roz. obratu podle výroby/poskyt. služeb divize Průmyslová technika (str. 32)
- Tabulka č. 8: Roz. obratu podle výroby/poskyt. služeb divize Důlní a těžební techniky (str. 33)
- Tabulka č. 9: Rozdělení obratu podle výroby/poskyt. služeb divize Stavební technika (str. 34)
- Tabulka č. 10: Rozhodující odběratelé – plat. morálka – Divize Kompresorová technika (str. 41)
- Tabulka č. 11: Rozhodující odběratelé – plat. morálka – Divize Průmyslová technika (str. 41)
- Tabulka č. 12: Rozhodující odběratelé – plat. morálka – Divize Důlní a těžební tech. (str. 42)
- Tabulka č. 13: Rozhodující odběratelé – plat. morálka – Divize Stavební technika (str. 42)
- Tabulka č. 14: Rozhodující odběratelé – Běžná likvidita (str. 43)
- Tabulka č. 15: Rozhodující odběratelé – Pohotová likvidita (str. 44)
- Tabulka č. 16: Rozhodující odběratelé – Věřitelské riziko (str. 45)
- Tabulka č. 17: Atlas Copco - Vybrané údaje z Rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2011 (str. 47)
- Tabulka č. 18: Atlas Copco - Vybrané údaje z Rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2010 (str. 47)
- Tabulka č. 19: Atlas Copco - Vybrané údaje z Rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2009 (str. 48)
- Tabulka č. 20: Atlas Copco – Běžná likvidita (str. 48)
- Tabulka č. 21: Atlas Copco – Pohotová likvidita (str. 48)
- Tabulka č. 22: Atlas Copco – Doba splatnosti pohledávek (str. 48)
- Tabulka č. 23: Postup řízení pohledávek po splatnosti (str. 49)
- Tabulka č. 24: Vymáhání pohledávek po splatnosti (str. 49)

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek č. 1: Etapy analýzy rizika (str. 16)
- Obrázek č. 2: Základní vztahy faktoringu (str. 21)
- Obrázek č. 3: Struktura společnosti pro centrální a východní Evropu (str. 27)
- Obrázek č. 4: AC Netting Systém (str. 40)
- Obrázek č. 5: Objednávkový, fakturační a platební proces (str. 40)
- Obrázek č. 6: Upomínka nezaplacené faktury (str. 50)

ÚVOD

Pro diplomovou práci jsem si zvolila téma: Riziko platební neschopnosti a platební nevůle v obchodních tocích vybrané společnosti. Téma jsem si zvolila z důvodu aktuálnosti problematiky, kdy v dnešní době, je potřeba, aby každý podnik uměl zvážit rizika, se kterými se denně setkává při spolupráci, se svými obchodními partnery na trhu. Setkat se s platební neschopností či s platební nevůlí není v dnešní době nic výjimečného a je nutné umět těmto situacím předcházet, nebo se jim umět v maximální možné míře vyvarovat.

Cílem diplomové práce je prověřit riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle, se kterým se společnost Atlas Copco setkává ve svém ekonomickém prostředí. Riziko je sledováno ze dvou pohledů, první pohled na riziko platební neschopnosti a platební nevůle je riziko ze strany odběratelů společnosti, druhý pohled na riziko platební neschopnosti a platební nevůle je riziko, které hrozí přímo samotné společnosti Atlas Copco (její schopnost splácet závazky) a navrhnout řešení, které by společnost uchránilo před tímto rizikem.

Pro splnění cíle diplomové práce budu vycházet z tvrzení:

Současný způsob ošetření rizika platební neschopnosti a platební nevůle by mohl být lépe ošetřený než je v aktuální době.

Diplomová práce se skládá ze tří částí, první část je částí teoretickou, druhá část je částí metodologickou a poslední část je částí praktickou. **První kapitola** v teoretické části diplomové práce se věnuje riziku všeobecně. Kapitola je rozdělena na pět podkapitol, první podkapitola se zabývá podnikatelským rizikem, druhá podkapitola metody hodnocení rizik, třetí podkapitola řízením rizik, čtvrtá podkapitola metody snižování podnikatelského rizika a poslední pátá podkapitola se věnuje riziku platební neschopnosti a platební nevůli. Následuje metodologická část diplomové práce, v této kapitole jsou popsány metody, které byly použity při zpracování diplomové práce.

Druhá kapitola patří do praktické části diplomové práce v této kapitole je představena společnost Atlas Copco její struktura, základní finanční ukazatelé a dlouholetá historie. **Třetí kapitola** se věnuje zavedeným dodacím podmínkám, zkoumá platební podmínky společnosti a identifikuje rozhodující odběratele společnosti, zároveň analyzuje jejich platební morálku. **Čtvrtá kapitola** hodnotí riziko platební neschopnosti a platební nevůle u klíčových odběratelů, pro tuto kapitolu byla stažena data z justice.cz, konkrétně data z rozvahy a z výkazů zisku a ztráty a u všech významných odběratelů společnosti Atlas Copco byla zjišťována běžná likvidita, pohotová likvidita a věřitelské riziko. **Pátá kapitola** se soustředí na současné ošetření rizika platební neschopnosti a platební nevůle přímo u společnosti Atlas Copco, je zde počítána běžná likvidita, pohotová likvidita a doba splatnosti pohledávek pro poslední tři roky. **Šestá kapitola** zvažuje alternativní možnosti ošetření rizika jako je například prodej pohledávek faktorové společnosti, nebo zavedení penalizace při nedodržení platebních podmínek odběratelem. **Poslední kapitola** je věnována závěru.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Riziko

Podle V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 90) je **riziko** obecně nebezpeční vzniku škody, poškození, ztráty, zničení, případně nezdar při podnikání. V ekonomii pojem „riziko“ je užíván především v souvislosti s nejednoznačným průběhem ekonomických procesů, které dosáhnou nejednoznačných výsledků.

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 91) popisují **riziko** jako „*podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem.*“

Podle V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 91) se ve finanční teorii velmi často definuje riziko jako **kolísavost** (volarita) finanční veličiny (zisk, hodnota portfolia atd.) kolem očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.

Autoři dále zmiňují druhy rizik, kterými jsou rizika:

- Teritoriální a politická rizika
- Ekonomická rizika (makroekonomická a mikroekonomická = tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.)
- Bezpečnostní rizika
- Právní rizika a rizika spojená s odpovědností za škodu
- Předvídatelná a nepředvídatelná rizika
- Specifická rizika (př. pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová rizika inovací apod.)

Podle V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 99) většinou neexistuje izolované riziko, ale mnohdy se jedná o určité kombinace rizik, které ve svém dopadu mohou představovat hrozbu pro určitý subjekt. Autoři dále zdůrazňují (2010, str. 99) „*vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.*“

1.1.Podnikatelské riziko

Podle V. Smejkal a K. Raise (2010, str. 92) je třeba hodnotit **podnikatelské riziko** ze dvou stránek:

1. Pozitivní stránka – naděje vyššího úspěchu, naděje vyššího zisku
2. Negativní stránka – nebezpečí horších hospodářských výsledků

Podle H. Hrůzové (2011, str. 180) je vnímání, zkoumání a hodnocení rizika ovlivněno postojem rozhodovatele k riziku. Každý jedinec může ke stejnému riziku zaujmout jiné postavení, protože postoj k riziku je subjektivní záležitost. Především záleží na vlastnostech, znalostech a zkušenostech rozhodovatele a na vlastní rozhodovací situaci.

Autorka dále uvádí druhy postojů k riziku a rozlišuje je podle rozhodovatele na:

- rozhodovatele s averzí k riziku
- rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku
- rozhodovatele se sklonem k riziku

H. Hrůzová (2011, str. 180) popisuje **rozhodovatele s averzí k riziku** jako osobu, která vyhledává malé riziko, nebo bezrizikové varianty řešení. Pro tohoto rozhodovatele je přijatelná spíše varianta, která s převážnou jistotou přinese nižší hodnotu důsledku než varianta, která za určité situace může vykázat velmi příznivou hodnotu, ale na druhou stranu v jiné situaci může vykázat velmi nepříznivou hodnotu.

H. Hrůzová (2011, str. 181) popisuje **rozhodovatele k neutrálnímu postoji k riziku** jako osobu, u níž je v rovnováze akceptace a averze rizika. Rozhodovatel nese nutná a přijatelná rizika, která zajistí dosažení stanovených cílů.

H. Hrůzová (2011, str. 181) popisuje **rozhodovatele se sklonem k riziku** jako osobu, která rizikové varianty vyhledává. Rozhodovatel usuzuje, že rizikové varianty mu přinesou velmi příznivé výsledky, současně jsou ale tyto varianty zatíženy vyšším nebezpečím špatných výsledků, přesto rozhodovatel volí a realizuje varianty s možností vysokého zisku i obrovské ztráty.

Tabulka č. 1: Klasifikace podnikatelských rizik

Hledisko členění	Druh rizik/a
Míra ovlivnitelnosti	Ovlivnitelná
	Částečně ovlivnitelná
	Neovlivnitelná
Rozsah působení	Systematická
	Nesystematická
Vztah k podniku	Externí
	Interní
Pořadí vzniku a odstranitelnosti	Primární
	Sekundární
	Zbytková/zůstatková/reziduální
Velikost rizika	Malá
	Střední
	Velká
Pravděpodobnost vzniku a působení	Nepravděpodobná
	Málo pravděpodobná
	Pravděpodobná
	Velmi pravděpodobná
Míra únosnosti/přijatelnosti	Téměř jistá
	Nezbytná
	Únosná
Fáze životního cyklu	Neúnosná
	Při založení a v počáteční fázi
	V době růstu
	V době zralosti
Věcné členění	Při likvidaci
	Technická (inovační) rizika
	Provozní (výrobní) rizika
	Ekonomická a finanční rizika
	Tržní (obchodní) rizika
	Marketingová rizika
	Mezinárodní rizika
	Legislativní rizika
	Politická rizika
	Sociální rizika
	Ekologická rizika
	Živelní a přírodní rizika
Bezpečností rizika	

Pramen: H. Hrušová; Manažerské rozhodování, 2011; str. 173

1.1.1. Ekonomická a finanční rizika

Podle H. Hrůzové (2011, str. 175) je při ekonomickém rozhodování třeba zvážit rizika měnová, inflační, úvěrová, investiční, akcionářská, úroková, účetní, daňová, insolvence, zadluženosti, nákladová a splátková (pohyb cen a jiných nákladových položek).

Autorka (2011, str. 175) dále píše, že mezi nejvýznamnější podnikatelská rizika patří riziko finanční. Finanční riziko může způsobit například nesprávný odhad investičních náročností, neefektivní alokace kapitálu, nevhodné rozložení depozit, zvýšení provozních nákladů, insolvence, ale i náhlý nárůst úrokových sazeb, selhání vnitřních kontrolních mechanismů, nečekaná změna devizových kurzů, pokles prodeje a zhoršení kvality výrobků, selhání jednání se strategickým partnerem či bankrot obchodního partnera. Vliv na nebezpečí nedostatku peněžní hotovosti má zvolený způsob úhrady a inkasa, také spolehlivost dlužníka, správa a vymáhání pohledávek. Riziko finanční je rovněž spojeno se zabezpečením likvidity a s investicemi do fixního majetku firmy.

H. Hrůzová (2011, str. 176) zmiňuje, že riziko rovněž přináší nepřesnost odhadů budoucích příjmů, výdajů, úrokových měr a dalších ekonomických a tržních veličin spojených s finančním rozhodováním. Autorka (2011, str. 176) dále uvádí „*nedostatky ve finančním hospodaření a při finančním rozhodování zvyšují náklady, snižují zisk a platební schopnost podniku, zvyšují rizika vznikem dodatečných nákladů vyvolaných platební neschopností, zvyšují předlužení a ve svém důsledku vedou k poklesu tržní hodnoty podniku.*“

Podle H. Hrůzové (2011, str. 175) jsou finanční a ekonomická rizika ovlivněna: Vnějšími politickými, ekonomickými, tržními, obchodními a legislativními podmínkami podnikání (tj. vnitropolitická situace, mezinárodní klima, fáze hospodářského cyklu, tržní a konkurenční prostředí, daňový systém, státní podpora podnikání, celní podmínky, cenová a mzdová regulace, vývoj měnových a devizových kurzů, míra inflace, stabilita měny, ceny vstupů, úvěrová politika bank a úrokové sazby, ekologické předpisy, sociální systém, ochrana zaměstnanců a spotřebitelů, vymahatelnost dluhů a obchodních závazků.)

Autorka (2011, str. 175) dále píše, že **častými chybami ve finančním řízení** je nízká úroveň finančního řízení, do finančního řízení spadá: Rozpočtová politika, dividendová politika, investiční politika, míra zadlužení a splátková politika, fondová politika (tj. rozdělování do fondů), forma zajištění pohledávek, kapitálová a majetková struktura, struktura vlastního a cizího kapitálu, získávání a alokace peněžních prostředků na peněžním a kapitálovém trhu, použité finanční instrumenty, ekonomicko-finanční rozhodnutí o hmotných (budovy), nehmotných (licence) a finančních (cenné papíry) investicích, nedůsledné kontroly, nedostatečné finanční analýzy a na **základě těchto chyb vzniká ztráta, insolventnost, nízká likvidita, záporné cash flow, insolventnost, dlouhá návratnost investic a podvodné jednání.**

1.2. Metody hodnocení rizik

Podle A. Kalinové a M. Klímy (2012, str. 84) se používané metody pro analýzu rizik rozdělují na kvalitativní, kvantitativní a kombinované.

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 108) píší: „**Kvalitativní metody** jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane.“ Autoři (2010, str. 108) dále uvádí, že rizika u kvalitativních metod se vyjadřují určitým intervalem (například jsou určena pravděpodobností 0 až 1, nebo obodována od 1 do 10, nebo slovně specifikována – velké riziko, střední riziko, malé riziko). Kvalitativní metody jsou subjektivní, ale o to jednodušší a rychlejší, jejich úroveň je obvykle určena kvalifikovaným odhadem. V oblasti zvládnání rizik obvykle přinášení problému při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, hrozba může být kvalitativní metodou charakterizována jako velká hrozba až kritická hrozba, tím, že není specifikováno finanční vyjádření, se efektivnost kontroly nákladů znesnadňuje.

Podle V. Smejkal a K. Raise (2010, str. 108) se tento typ analýzy využívá v případech:

- Detailní analýzy rizik – upřesnění postupů
- V kvantitativních metodách – využití při nedostatečné kvalitě či kvantitě získaných číselných údajů

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 109) píší: „**Kvantitativní metody** jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu.“ Autoři (2010, str. 109) dále uvádí, že číselné ocenění se používá jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak při ocenění dopadu dané události. Metody vyjadřují dopad ve finančních termínech (příklad 1.000 Kč). Riziko je nejčastěji vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Při provádění kvantitativních metod je potřeba více času a úsilí, než u metod kvalitativních, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro zvládnutí problému výhodnější. Náročnost, provedení a i zpracování výsledků u kvantitativních metod je spíše nevýhodou, protože vysoce formalizovaný postup může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu, která mohou vést k vysoké zranitelnosti z důvodu přetížení hodnotitele značným objemem formálně strukturovaných dat.

Podle V. Smejkal a K. Raise (2010, str. 109) je cílem **kombinovaných metod** větší přiblížení se realitě díky kvalitativnímu hodnocení. Kombinované metody vycházejí především z číselných údajů, přesto použité údaje v kvalitativních metodách nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost události či výši jejího dopadu, mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je v konkrétní metodě použita.

1.2.1. Metody hodnocení rizika obchodního partnera

Podle A. Kalinové a M. Klímy (2012, str. 85) se kupující i prodávající před zahájením obchodní spolupráce snaží získat informace o důvěryhodnosti budoucí smluvní protistrany, zjistit bonitu výrobce, popřípadě odběratele. Hodnotí se především riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle (tj. komerční rizika obchodní transakce).

A. Kalinová a M. Klíma (2012, str. 85) dále uvádí, že do postojů smluvních stran při sjednávání kupní smlouvy se promítá vyhodnocené riziko obchodního partnera a to zejména u stanovení způsobu placení (tj. platební podmínky v kupní smlouvě) a výběru nástrojů zajišťujících závazky obchodní protistrany třetí stranou. Dále autoři (2012, str. 85) píší, v případě asymetrické vyjednávací pozice dodavatele s odběratelem často nezbyvá než návrh silnější strany přijmout, nebo kontrakt raději vůbec neuzavírat. Hodnocení rizika obchodního partnera, můžeme obecně rozložit na dvě na sebe

navazující části, kterými jsou **hodnocení nefinančního rizika** a **hodnocení finančního rizika**.

Podle A. Kalinové a M. Klímy (2012, str. 85) „**hodnocení nefinančního rizika (obchodního rizika)** spočívá v analyzování širšího rámce zahrnujícího schopnosti managementu, který by měl vykazovat potřebné schopnosti v prodeji, výrobě a financích. Dále sem patří sledování plnění smluvních závazků, jako jsou plnění smluvních povinností obecně, dále kvalita a spolehlivost výrobků odrážející se v četnosti výskytu reklamací, vrácení výrobků a řízení jakosti.“

Autoři (2012, str. 85) dále uvádí, že vlastnická struktura společnosti obchodního partnera a její předpokládaný budoucí vývoj jsou významné informace. Dále autoři (2012, str. 85) uvádí u společnosti, která nemá jasnou vlastnickou strukturu, nebo její struktura není příliš čitelná, se mohou objevit podstatné finanční změny, kdy společnost může mít potíže se získáním bankovních služeb, které se běžně v obchodním světě používají (tj. získání úvěrů, platební záruky, otevírání akreditivů). Z výše popsaného vyplývá, že hodnocení a analýza obchodních rizik v podstatě představují subjektivní úsudek specializovaného analytika. Jako ochrana, před tímto rizikem se používá opakované hodnocení více subjektů bodovým systémem, který přiřadí určitý počet bodů každému ze zkoumaných faktorů a celkový výstup pak zařadí zkoumaný subjekt do příslušného klasifikačního stupně (A, B, C ... nebo do slovní klasifikace – nízké riziko, střední riziko, vysoký stupeň rizika).

Podle A. Kalinové a M. Klímy (2012, str. 85) se k **hodnocení finančního rizika** používá finanční analýza, která z převážné části využívá poměrových ukazatelů, to jsou vztahy mezi položkami rozvahy nebo výsledovky a to zejména k charakteristice:

- Finanční úrovně (vztahy mezi celkovými pasivy, aktivy a vlastním kapitálem)
- Ziskovosti hospodaření (různé míry rentability)
- Vývoje tržeb (průměrná doba splatnosti/inkasa pohledávek, obratovost zásob apod.)
- Likvidity (schopnost firmy splácet závazky)

1.2.1.1. Metody finanční analýzy

Podle J. Hyršlové a J. Klečky (2010, str. 216) je **rentabilita (ziskovost)** ukazatel schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, to znamená dosahovat určitého zisku za pomoci investovaného kapitálu. Rentabilitou se vyjadřuje míra zisku z podnikání. Ukazatele rentability vycházejí ze základního vztahu:

Ukazatelé rentability (ziskovosti):

Rentabilita podniku – obecný vzorec (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 216):

$$\text{Rentabilita} = \text{Zisk} / \text{Investovaný kapitál}$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE): (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 217):

$$\text{EBIT} / (\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobý cizí kapitál})$$

kde EBIT je zisk před úroky a zdaněním

Rentabilita aktiv (ROA): (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 217):

$$\text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

$$\text{EAT} / \text{Aktiva}$$

kde EBIT je zisk před úroky a zdaněním

EAT – zisk po zdanění

Rentabilita tržeb (ROS): (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 217):

$$\text{EBIT} / \text{Tržby}$$

$$\text{EAT} / \text{Tržby}$$

kde EBIT je zisk před úroky a zdaněním

EAT – zisk po zdanění

Podle J. Hyršlové a J. Klečky (2010, str. 214) vyjadřuje **likvidita** schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi v požadované podobě, včas a na požadovaném místě krýt všechny splatné závazky. Také pojmy solventnost a likvidnost velmi úzce souvisejí s pojmem likvidita. Likvidnost ukazuje míru obtížnosti přeměny majetku do peněžní podoby; jde tedy obecně o charakteristiku majetku, jak jednotlivé majetkové složky jsou schopny se rychle přeměnit do peněžní podoby. Solventnost vyjadřuje schopnost podniku uhradit v požadované výši, včas a na požadovaném místě veškeré splatné závazky.

Ukazatelé likvidity:

Běžná likvidita (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 218):

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 218):

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Hotovostní (peněžitá) likvidita (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 218):

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Podle J. Hyršlové a J. Klečky (2010, str. 218) se **ukazatele finanční stability (finanční úrovně)** rozdělují do dvou skupin na ukazatele rozvahové a na ukazatele míry finančního krytí. Ukazatele finanční stability (finanční úrovně) ukazují dlouhodobou finanční rovnováhu; ukazují, jak podnik využívá financování cizími zdroji a nakolik je schopen hradit své závazky.

J. Hyršlová a J. Klečka (2010, str. 218) uvádí, že **rozvahové ukazatele** charakterizují strukturu podnikového kapitálu. Ukazují, jak se cizí kapitál podílí na financování podnikového majetku. Autoři (2010, str. 218) dále sdělují, že název pro tyto ukazatele byl odvozen z toho, že jsou konstruovány z položek rozvahy.

J. Hyršlová a J. Klečka (2010, str. 218) píší, že ukazatele míry finančního krytí tvoří druhou skupinu ukazatelů finanční stability. Dále autoři (2010, str. 218) sdělují, aby bylo možné posoudit finanční rovnováhu, je zapotřebí měřit nejen procento cizího kapitálu, ale také schopnost společnosti platit své závazky. Velmi důležité je to, zda společnost umí generovat dostatečné množství finančních prostředků ke krytí ročního objemu své dluhové povinnosti. Z položek výkazu zisku a ztráty jsou konstruovány ukazatele míry finančního krytí.

Ukazatele rozvahové:

Ukazatel věřitelského rizika (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv} = \text{Vlastní kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

Finanční páka (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Finanční páka} = \text{Celková aktiva} / \text{Vlastní kapitál}$$

Poměr kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Poměr kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů} = \text{Kapitál věřitelů} / \text{Vlastní kapitál}$$

Ukazatele míry finančního krytí:

Ukazatel úrokového krytí (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{Placené úroky}$$

kde EBIT je Zisk před úroky a zdaněním

Míra krytí dluhového břemene (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Míra krytí dluhového břemene} = \text{EBIT}/(\text{Placené úroky} + \text{Splátky jistiny})$$

kde EBIT je Zisk před úroky a zdaněním

J. Hyršlová a J. Klečka (2010, str. 219) píší, že **ukazatele aktivity (vývoje tržeb)** měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku, a to dvojitým způsobem: první způsob je měření, kolikrát se za určité období majetek obrátí, tedy tzv. rychlost obrátu (obrat), druhý způsob měření je, jak dlouho je majetek vázán v dané formě majetku, tzv. doba obrátu. Ukazatele aktivity jsou zaměřeny na schopnost podniku využívat majetek a jsou využívány pro řízení majetku.

Ukazatele aktivity (vývoje tržeb):

Rychlost obrátu za zvolené období (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Rychlost obrátu} = \text{tržby (náklady)}/\text{stav (průměrný stav) položky aktiv}$$

Doba obrátu (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 219):

$$\text{Doba obrátu} = \text{Stav (průměrný stav) položky aktiv}/\text{Denní tržby (náklady)}$$

Doba obrátu zásob (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 220):

$$\text{Doba obrátu zásob} = \text{Zásoby}/(\text{Tržby}/360)$$

Doba splatnosti pohledávek (Hyršlová, Klečka, 2010, str. 220):

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky}/(\text{Tržby}/360)$$

A. Kalinová a M. Klíma (2012, str. 86) píší, že hodnocení výkazu cash flow je důležitou součástí, která poskytuje přehled o plánované tvorbě finančních zdrojů. Finanční analýza užívá zejména tyto informační zdroje:

- Účetní rozvahu (bilance kapitálu a majetku)
- Výsledovku (výkaz zisku a ztráty)
- Cash flow (peněžní toky v podniku)
- Stanovy společnosti a zakládací listiny
- Výroční zprávy společnosti
- Finanční plán společnosti
- Stav a vývoj obchodních zakázek
- Průzkumy trhu vztahující se i k plánovaným obchodním transakcím

Podle A. Kalinové a M. Klímy (2012, str. 86) není jednoduché v úplnosti získat informace o současné, minulé a budoucí úrovni hospodaření obchodního partnera. Obtíže mohou nastat i v případě, kdy se jedná o tuzemskou transakci, tj. oba obchodní partneři jsou společnosti registrované v České republice (v takovém případě se můžeme informovat na stránkách Centrálního registru dlužníků ČR, ve výročních zprávách zveřejněných firmami na justici.cz, nebo na jejich vlastních webových stránkách a v tisku). Autoři (2012, str. 86) dále uvádí, že v případě zahraniční transakce, jsou hlavním problémem rozdílné účetní standardy používané v jednotlivých zemích. Rozdíly najdeme jak ve stanovení odlišných povinností firem co do časového období jejich zpracování, tak v obsahu výstupu (př. výkaz zisku a ztráty, rozvaha). Rovněž řadu problémů působí také jazyk, ve kterém jsou účetní a další podklady standardně zpracovány. Z tohoto důvodu jsou firmám doporučovány pro zpracování výkazů mezinárodní účetní standardy, jejichž používání však zatím není v mnoha zemích běžné, zvláště v menších a středních firmách. Z výše zmíněného vyplývá, že pro získání informací nutných ke stanovení bonity obchodního partnera jsou spíše vybaveny ratingové společnosti, banky zabývající se firemními analýzami (Dun Bradstreet) a nadnárodní společnosti. Potřebné informace o zahraničním obchodním partnerovi je možné získat ze služeb obchodních oddělení zastupitelských úřadů, nebo od společnosti Czech Trade.

1.3. Řízení rizik

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 111) píše, že řízení rizik (risk management) je problematikou velmi širokou a podle svého zaměření často velice odlišnou. Elementárními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou:

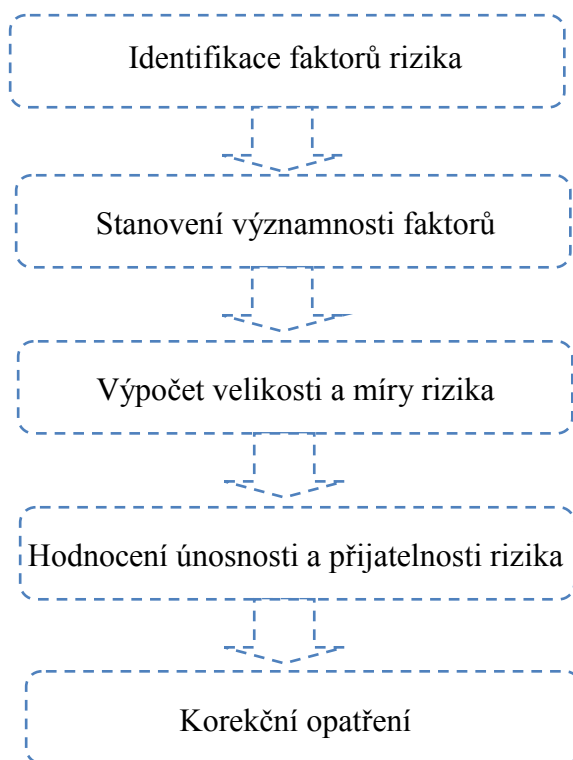
Autoři (2010, str. 111) dále jmenují tyto kategorie rizik:

- Rizika ochrany životního prostředí
- Přírodní havárie a katastrofy (technologická rizika)
- Finanční riziko, které může mít dílčí podkategorie, jako například:
 - Zajišťovací a pojišťovací riziko (odhad rizika, že dojde k pojistné události)
 - Investiční riziko (odhad ziskovosti a spolehlivosti investic)
- Projektová rizika
- Obchodní rizika, která mohou mít podkategorie, jako například:
 - Strategické riziko (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku)
 - Riziko managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob)
 - Marketingové riziko (vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumějí a nevědí, jak ho prodat),
 - Rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku)
- Technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí včetně materiál a staveb).

1.3.1. Proces řízení rizik

Podle H. Hrůzové (2011, str. 186) je hlavním účelem řízení rizik minimalizovat nebezpečí neúspěchu a tím zvýšit pravděpodobnost úspěšného rozhodnutí. Proces řízení rizik probíhá ve fázích: plánování, operativní řízení a kontrola.

Obrázek č. 1: Etapy analýzy rizika



Pramen: H. Hrůzová; Manažerské rozhodování; 2011; str. 186

1.3.1.1. Identifikace faktorů rizika

H. Hrůzová (2011, str. 186) píše, že k identifikaci rizik se používají metody: dotazníkové šetření, expertní odhad, brainstorming, nápovědní listy, kognitivní mapa, kontrolní seznam. Dále se podle autorky (2011, str. 186) posuzují rizikové faktory, které by mohly ovlivnit budoucí vývoj, tzn., významnost rizika. Hlavním důvodem je zaměřit se na „hlavní článek“, vyloučit nepodstatná rizika a analyzovat pouze rizika důležitá. Velký rozdíl může existovat mezi odhalenými riziky, který je dán rozsahem působení, hodnotou důsledků působení, dobou jejich působení, ale i pravděpodobností, s jakou tato rizika nastanou a budou působit. Proto je důležité se zajímat jaká je pravděpodobnost a významnost identifikovaných rizik.

1.3.1.2. Stanovení významnosti rizika

H. Hrůzová (2011, str. 186) píše, že k určení významnosti rizik lze použít: matici významnosti rizik, analýzu citlivosti a expertní metodu.

1.3.1.3. Výpočet velikosti a míry rizika

Podle H. Hrůzové (2011, str. 186) slouží ke kvantifikaci velikosti a míry rizika metody: rozhodovací matice, rozhodovací stromy a náročnější simulační metoda Monte Carlo, jednoduché statistické metody (zejména propočítání očekávané hodnoty a měření variability), pravděpodobnostní stromy. Autorka (2011, str. 186) dále uvádí vyčíslení velikosti rizika, diferenciaci rizik a posouzení přijatelnosti rizik je cílem kvantifikace rizik. Pro zmírnění a odstranění rizik se následně přijímají preventivní opatření. Preventivní opatření končí otestováním a předběžnou kontrolou, která by měla zajistit všechny závažné i potenciální rizika.

1.4. Metody snižování podnikatelského rizika

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 133) uvádí, že management firmy má zásadním způsobem možnost ovlivnit podnikatelské riziko. Vedoucí pracovníci musí umět rozpoznat potenciální rizika, která stojí před firmou, musí znát, které metody a jaké cesty snižují riziko při realizaci podnikatelského záměru (tedy jak čelit riziku). Autoři (2010, str. 133) následně uvádí možnosti snižování podnikatelského rizika:

- Ofenzivní řízení firmy
- Retence rizik
- Redukce rizika
- Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika)
- Diverzifikace
- Pružnost firmy
- Sdílení rizika
- Pojištění
- Vyhýbání se rizikům
- Získávání dodatečných informací
- Vytváření rezerv

1.4.1. Ofenzivní řízení firmy

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 133) uvádí, že před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení firmy jedním z nejlepších způsobů preventivní ochrany, které se vyznačuje: Autoři (2010, str. 133) dále jmenují:

- Rozvojem a preferencí silných stránek firmy (rozvojem a udržením strategické výhody firmy).
- Správnou implementací a správnou volbou rozvojové strategie firmy (konkurenční výhoda firmy – například úspore v nákladech atd.). Volbu a implementaci musí předcházet strategická analýza.
- Snahou o dosažení pružnosti – mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí.

Podle V. Smejkal a K. Raise (2010, str. 133) se ofenzivní řízení především charakterizuje:

- Marketingovou orientaci řízení (mít blízko k zákazníkovi, zákazník je na prvním, druhém, třetím místě)
- Akceschopností firmy (spojit zaměstnance s vnitřní aktivitou, kteří jsou ochotni nasadit vlastní síly v zájmu firmy)
- Odbornou čistotou (nepouštět se unáhleně do neznámých oblastí)
- Jednoduchou organizační strukturou (málo početná administrativa, orientace na profesní místa se samostatnou tvořivou aktivitou)
- Lidmi, kteří jsou důležitým aktivem firmy (neformální komunikace se zaměstnanci firmy, tlak na jejich vzdělávání a kvalifikaci.)

1.4.2. Redukce rizika

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 134) píše, že metody snižování rizika můžeme dělit do dvou skupin, podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou soustředíme na redukci rizika nebo až na důsledky této konkrétní aktivity:

Autoři (2010, str. 134) dále jmenují tyto dvě metody snižování rizik:

- Metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika
- Metody, které snižují nepříznivé důsledky rizika

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 134) uvádí, že do první skupiny metod patří metody s cílem preventivně působit a to tak, aby byl eliminován (nebo aspoň redukován) výskyt rizikových situací. Do druhé skupiny metod, patří metody, které jsou orientované na snížení (redukci) nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se v podnikání nemůžeme vyhnout. Autoři (2010, str. 134) dále píší do první skupiny lze zařadit především **přesun rizika** a **vertikální integraci** (tzn. rozšíření výrobního programu o navazující či předcházející výrobní stupně) atd. Do druhé skupiny patří především **pojištění** a **diverzifikace**. Samostatná skupina metod umožňující redukovat podnikatelské riziko na únosnou míru a která více či méně spadá do obou uvažovaných skupin, tvoří **metody operační analýzy**.

1.4.3. Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika)

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 135) píší, že v porovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy se odstraňují příčiny rizika (například ekonomickou či politickou silou, kdy dojde k odstranění konkurence z trhu), přesun rizika se řadí mezi metody, pro které je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Přesun rizika, mezi nejčastější způsoby přesunu patří:

Autoři (2010, str. 135) dále uvádí nejčastější způsoby přesunu rizika:

- Eliminace cenových rizik – tj. uzavření dlouhodobých kupních smluv za předem stanovené pevné ceny na dodávky surovin a komponent.
- Komisionářské smlouvy – tj. uzavření smluv zajišťujících v cizí obchodní síti vlastních prodej výrobků.
- Obchodní smlouvy na minimální odběr množství – tj. uzavření smlouvy, která podmiňuje odběr minimálního množství produktů.
- Obchodní smlouvy na dodávky kvalitních výrobků – tj. uzavření smlouvy, která zajišťuje odběrateli dodávku výrobních částí určité kvality v předem určený čas.
- Technická inovace – tj. dohoda se spolupracující firmou o dodání nového technologického řešení (technologické inovace)
- Termínové obchody

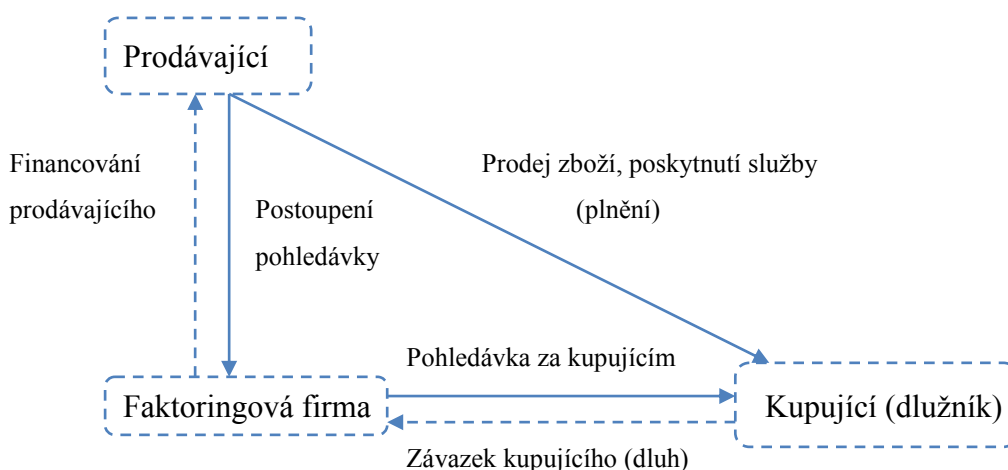
- Leasingové smlouvy – tj. prostřednictvím leasingové společnosti přenést finanční riziko podnikatele, které je spojeno s vlastnictvím určitého zařízení na leasingovou společnost.
- Faktoring – tj. odkup pohledávek
- Forfaiting – tj. odkup pohledávek
- Bankovní záruky, inkaso, akreditiv atd.

1.4.3.1. Faktoring

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 136) píše, že faktoring se zakládá na postoupení pohledávek věřitele (tj. prodávající, dodavatel) faktorové společnosti. Autoři (2010, str. 136) dále uvádí, že k postoupení pohledávky musí dojít písemnou smlouvou o postoupení pohledávky, kterou uzavře věřitel a třetí strana (faktoringová společnost). Souhlas dlužníka není potřebný k postoupení pohledávky, s výjimkou případů, kdy je zvláštní dohoda mezi dlužníkem a věřitelem o postoupení pohledávky třetí straně, v tomto případě bez souhlasu dlužníka není možné postoupit pohledávku faktoringové společnosti. Faktoringová společnost (společnost přebírající pohledávku) je označována jako postupník a prodávající (ten, který pohledávku postoupil) je označován jako postupitel. Postupitel musí informovat dlužníka o postoupení pohledávky. Dlužník po postoupení pohledávky, které mu bylo sděleno postupitelem, má povinnost platit (uhradit) pohledávku postupníkovi (novému věřiteli).

Autoři (2010, str. 137) dále uvádí, že za proplacení pohledávek klientovi v rámci smluvně sjednaného limitu ručí faktoringová společnost. Faktoringová společnost si musí vymožení pohledávky zajistit od obchodního partnera sama. Proto faktoringová společnost nejdříve musí provést ohodnocení pohledávky (tzv. bonita pohledávky) na základě dostupných informací, které má o obchodních partnerech (dlužnících, respektive zákaznících) svého klienta (důležité jsou informace o jejich formě podnikání, likviditě, zadluženosti a brand name). Zejména ohodnocení reálnosti dobytí pohledávky je důležitá část procesu stanovení bonity pohledávky.

Obrázek č. 2: Základní vztahy faktoringu



Pramen: V. Smejkal, K. Raise; Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích; 2010; str. 136

1.4.3.2. Forfaiting

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 139) píší, že pro střednědobé, eventuálně dlouhodobé financování vývozních úvěrů cestou odprodeje vývozní pohledávky zajištěné vhodnými úvěrovými nástroji (zajišťovacími dokumenty) je vhodný forfaiting. Autoři (2010, str. 139) dále uvádějí, že samotný odkup pohledávek může být v jakékoliv volně směnitelné měně a může mít splatnost od 5 až po 90 dní, u některých případů až po dobu 7 a více let. Forfaiting je prováděn okamžitě po uskutečnění dodávky zboží (nejčastěji u dodávek strojů a zařízení). Zajištění pohledávek obvykle probíhá bankovní zárukou, směnkou s bankovním avalem, nebo dokumentárním akreditivem s odloženou splatností. Riziko inkasa na sebe plně přejímá firma zajišťující forfaiting. Forfaitingová společnost není nijak striktně limitována, může odkoupit takovou výši pohledávek, kterou je schopna odkoupit.

1.4.4. Diverzifikace

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 152) píší, že diverzifikace je nejčastější metoda, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. **Rozložení rizika na co největší základnu je základním cílem diverzifikace.** Metoda se tradičně používá v investování.

Autoři (2010, str. 153) dále uvádí, diverzifikace se dělí na diverzifikaci vertikální a diverzifikaci horizontální. Například u **vertikální diverzifikace** výroby budeme vyrábět určitý produkt, kdy můžeme nákup jednotlivých komponent zaměnit za vlastní výrobu, nebo na straně výstupu můžeme hotové výrobky prodávat sami a nedodávat je do cizí prodejní sítě. Výše popsaný způsob diverzifikace snižuje riziko závislosti společnosti na dodavatelích výrobních prvků, snižuje riziko kontaktu s nesolventním obchodním partnerem a zkracuje hodnotový řetězec (tzv. Value chain). U **horizontální diverzifikace** dochází k rozšiřování výroby o další výrobky, které doplňují původní program, nebo vycházejí z výrobních znalostí společnosti.

1.4.5. Pojištění

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 157) uvádí, že pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv pro budoucí negativní události, které má své výhody i nevýhody:

Autoři (2010, str. 158) dále uvádí:

- Výhodou pojištění je snížení objemu vázaného kapitálu, který je možné výhodněji investovat.
- Mírnou nevýhodou pojištění je nutná úhrada pojištění (tento náklad se dá eliminovat výnosem).
- Nevýhodou pojištění je snaha pojišťoven o stanovení pojistných podmínek tak, aby v případě vysokých nákladů bylo možné výši pojistného plnění omezit (spoluúčast), nebo ji zcela vyloučit (události vyjmuté z pojištění).

1.4.5.1. Pojištění v oblasti obchodu

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 158) píše, že pojištění v oblasti obchodu má velký význam, zejména pak u mezinárodního obchodu, kdy se společnost může setkat s řadou specifických rizik.

Autoři (2010, str. 158) dále uvádí druhy pojištění v oblasti obchodu:

- **Pojištění zásilek přepravujících se do zahraničí** - pojišťovna poskytuje plnění za ztrátu, krádež, poškození, nebo zničení zásilky náhodnou událostí, přičemž některá rizika je nutné ještě připojistit.

- **Pojištění rizik zahraničněobchodních operací**, je pojištění obsahující zejména pojištění proti administrativním opatřením států, kde sídlí obchodní partneři, sociálním a válečným konfliktům atd. Exportní garanční a pojišťovací společnost EGAP vznikla v našich podmínkách, která poskytuje garance úvěrů a na komerčním principu garantuje exportní riziko.
- **Pojištění úvěrových rizik**, které kryje ztráty finančního charakteru, v tomto případě tedy nikoliv škodu na majetku, ale platební neschopnost nebo nevůli dlužníka. Majetková újma je pojistnou událostí, která pojištěnému vznikla částečným nebo úplným nezaplacením jeho pohledávky z pojištěného vývozního obchodu.

1.5. Riziko platební nevůle a platební neschopnosti odběratele

A. Kalinová a M. Klíma (2012, str. 77) píší, že jsou ve všech obchodních transakcích přítomna alespoň dvě rizika – riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle.

Podle A. Kalinové a M. Klímy (2012, str. 77) u **rizika platební neschopnosti**: *„Jde o situaci, kdy kupující (dlužník) nemá disponibilní prostředky k uhrazení pohledávek vzniklých prodávajícímu realizací dodávky podle podmínek kupní smlouvy. Platební neschopnost je obvykle doložena prohlášením konkurzu na majetek dlužníka, zamítnutím návrhu na prohlášení konkurzu nebo zrušením konkurzu pro nedostatek majetku nebo jiným právním aktem s obdobným účinkem.“*

Podle A. Kalinové a M. Klímy (2012, str. 77) u **rizika platební nevůle**: *„Jde o situaci, kdy kupující není ochoten za předmětné dodávky platit, ačkoli má dostatek volných finančních prostředků a nemá právní důvod k nezaplacení. To znamená, aniž se ocitne v platební neschopnosti a aniž by v plnění kupní smlouvy byly ze strany prodávajícího prokazatelné závady.“*

1.5.1. Jak snižovat riziko z nezaplacených pohledávek

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 168) píší, že mezi hlavní příčiny špatné platební morálky, které mají svůj původ z okolí firmy, patří:

Autoři (2010, str. 168) dále uvádí hlavní příčiny špatné platební morálky:

- Majetkové vztahy, které jsou nejasné
- Obtížně vymahatelná práva
- Podkapitalizace firem
- Strategické řízení a jeho nízká úroveň (neochota zastavit nekvalitní výrobu, změnit sortiment atd.).
- Vedoucí pracovníci firmy a jejich nízká kvalifikace (vedoucí pracovníci mají často velmi nízkou ekonomickou kvalifikaci, čemuž bohužel obvykle odpovídá i nízká úroveň ekonomického řízení firmy).
- Špatná obchodní politika společnosti
- Bankovní úvěr – nemožnost získání
- Naivita prodávajícího

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 168) dodávají, že problém (druhovému) platební neschopnosti konkrétní společnosti je většinou ovlivněn celou řadou výše uvedených důvodů (důvody mají pochopitelně různou váhu vlivu).

1.5.1.1. Metodika postupu věřitele

V. Smejkal a K. Rais (2010, str. 169) píše o tom, jak postupovat, pokud by věřitel, nebo potenciální věřitel chtěl minimalizovat případné ztráty z nekorektně plánované, nebo uskutečněné obchodní transakce.

Autoři (2010, str. 169) dále uvádí metodiku postupu pro věřitele:

- Zjistěte si co nejvíce informací o budoucím zákazníkovi, než mu půjčíte nebo dodáte zboží. Velmi důležité jsou reference o jeho platební morálce. Jasné varovné signály jsou informace o tom, že odběratel neplatí včas elektrickou energii, poplatky za telefon, plyn, popřípadě neplatí sociální a zdravotní pojištění. Vhodné je k tomuto účelu využít prostředků výpočetní techniky, spousta užitečných informací je dostupná na internetu – příkladem jsou informace z obchodního rejstříku, informace z burz pohledávek, z rejstříku Ministerstva financí (ARES), z databáze dlužníků, ze seznamu firem v konkurzním řízení atd.

- Nejbezpečnější jsou obchodní kontakty s dlouholetými obchodními partnery, proto je dobré jim dávat přednost.
- Věnovat mimořádnou péči při sepisování smlouvy (v budoucnu se nám několikanásobně vrátí investice do kvalitní právní pomoci) Při nedodržení stanovených podmínek si smluvně zajistěte případnou penalizaci. Lze doporučit využití nástrojů práva předkupního, zadržovacího či zástavního, popřípadě závazků třetích osob (ručení).
- Nevypatí se podceňovat administrativní práce spojená s příslušnou obchodní operací. Oprávněnost nároku můžou prokázat smlouvy, objednávky, urgencye, faktury a další dokumenty a tak zjednodušit pozdější jednání o pohledávce. Užitečná je dohoda o výměně zpráv a dokumentů elektronickou komunikací (e-mailly) s elektronickým podpisem (podle zákona č. 277/200 Sb., o elektronickém podpisu, nebo prostřednictvím datových schránek (možné od 1. 1. 2010), tím je zaručena naprostá prokazatelnost komunikace.
- Zboží je dobré dodávat po částech proti dílčí úhradě a vždy jen v takovém množství, aby vás případná ztráta z dílčího plnění nezničila. Diverzifikujte (rozložte) obchodní riziko operace.
- Žádat záruky (nejlépe cenné papíry, movité věci)
- Nutné postupovat aktivně po lhůtě splatnosti
 - Aktivní jednání s dlužníkem, tzn. důsledně a pravidelně upomínat nedodržení termín platby nebo splátky. Praxe ukazuje na velké šance vymahatelnosti pohledávky, která je stará jeden či více měsíců, pravděpodobnost inkasa pohledávky, která je starší, než jeden rok se pohybuje v průměru okolo 10-30%. V průběhu jednání můžeme dlužníkovi nabídnout slevu, jako další možnost splacení závazku.
 - Prohlášení dlužníka o uznání dluhu – žádat písemně.
 - Podat návrh na vyhlášení konkurzu s dalšími věřiteli, nebo minimálně návrhem na podání konkurzu dlužníkovi pohrozit (celkem účinné u firem se zahraničním vlastníkem a u velkých firem).
 - Prodat pohledávku a odepsat z daní ztrátu

METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE

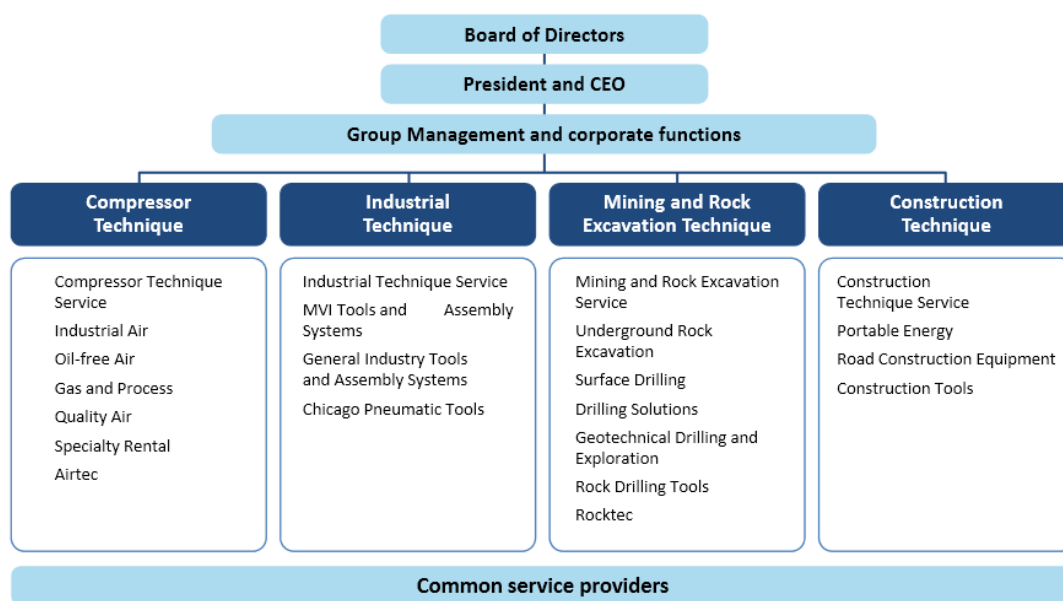
Pro zpracování praktické části jsem zvolila metody: Metoda analýzy dokumentů – společnost Atlas Copco má široké portfolio vnitřních předpisů v databázi, ve které jsou popsány postupy ke konkrétním situacím, které mohou nastat v podniku. Databáze, která obsahuje tyto dokumenty, se jmenuje The way we do things, dále jsem měla možnost nahlédnout do interního účetního systému společnosti SAP BW, který obsahuje rozvahu, výsledovku a analytické reporty, týkající se činnosti podniku a do programu Crystal reports, který zpracovává finanční reporty z účetních programů. Dále jsem použila metodu pozorování, při které jsem měla možnost poznat činnost společnosti a atmosféru v pracovních kolektivech. V praktické části práce je také použita metoda časového srovnání, kterou jsem použila při zjišťování vývoje podniku za poslední čtyři roky, metoda časového srovnání byla aplikována u vývoje základních finančních ukazatelů (z rozvahy společnosti) a u přehledu o peněžních tocích (Cash flow) z hlavní výdělečné činnosti, z investiční činnosti a z finanční činnosti. Poslední metoda použita v této práci je metoda prostorového srovnání, kdy byla srovnávána platební morálka odběratelů ve čtyřech divizích společnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

2. Představení společnosti Atlas Copco

Společnost Atlas Copco je vedoucím světovým dodavatelem strojů a nářadí do průmyslu, společnost podniká ve čtyřech obchodních oblastech, kterými jsou podnikání v oblasti kompresorové techniky, v oblasti důlních a těžebních strojů, v oblasti průmyslové techniky a nářadí a v oblasti stavební techniky. Atlas Copco má své zastoupení ve více než 170 zemích světa. Původně pouze švédská společnost založena 21. února 1873 oslavila letos 140 let existence. V roce 1969 vstoupila společnost Atlas Copco do Československa a tím mi dala možnost se v této diplomové práci zaměřit na její fungování ve střední a východní Evropě.

Obrázek č. 3: Struktura společnosti pro centrální a východní Evropu



Pramen: Atlas copco: <http://www.atlascopco.cz/czcs/AtlasCopcogroup/organisation/>, dne 30.5.2013

Společnost pro střední a východní Evropu je rozdělena do čtyř divizí: Divize Kompresorová technika (Compressor Technique), divize Průmyslová technika (Industrial Technique), divize Důlní a těžební technika (Mining and Rock Excavation Technique) a divize Stavební technika (Construction Technique) viz. obrázek č. 3. Divize na trhu vystupují jako čtyři na sobě nezávislé firmy a zároveň jsou i tak

reportovány své matce do Švédska. V České republice všechny divize společnosti Atlas Copco jsou registrovány pod jedním identifikačním číslem.

2.1. Divize společnosti Atlas Copco

Divize Kompresorová technika

Divize kompresory působila do roku 2009 pouze na lokálním trhu v České republice, od roku 2009 divize expandovala na Slovensko a Maďarsko. Hlavním zaměřením divize je vývoj, výroba a prodej průmyslových kompresorů a generátorů, pojízdných kompresorů a generátorů a bezmazných kompresorů. Divize také provozuje rozsáhlou půjčovnu kompresorů a generátorů a zároveň poskytuje komplexní servisní činnosti k vyráběným kompresorům. Hlavní výrobní závody a vývoj jsou v USA, Belgii, Německu, Indii a Číně.

Divize Průmyslová technika

Divize Průmyslová technika má svoji centrální pobočku v České republice, na českém trhu ovšem nepůsobí, poskytuje své služby a výrobky v zemích: Slovensko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko, Rumunsko, Chorvatsko, Srbsko, Černá Hora, Bosna a Hercegovina, Albánie, Makedonie (bývalá jugoslávská republika) a Bulharsko. Divize se zabývá vývojem, výrobou a prodejem pneumatického nářadí, elektrického nářadí, brusek, vrtaček, montážních systémů, poskytuje servisní služby a zároveň zavádí inovace v oblasti leteckého a automobilového průmyslu. Hlavní výrobní závody jsou umístěny ve Švédsku, Francii a Japonsku.

Divize Důlní a těžební techniky

Divize Důlní a těžební techniky má centrální pobočku v České republice. Divize poskytuje své služby ve střední a východní Evropě a to v zemích: Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko, Srbsko, Černá hora, Albánie, Bosna a Hercegovina, Makedonie, Moldavská republika. Nabídka výrobků a služeb obsahuje: Důlní stroje, vrtací zařízení, bourací kladiva, demoliční zařízení, kotvící prvky, servisní služby a služby půjčovny.

Divize Stavební technika

Divize Stavební technika má rovněž svoji centrální pobočku v České republice. Divize vyrábí a prodává stavební a demoliční stroje, čerpadla, generátory, mobilní kompresory, osvětlovací stožáry, pěchovací a dláždící vybavení a zároveň poskytuje servis. Hlavní výrobní závody jsou umístěny v Německu, Švédsku, Belgii, Brazílii a Číně.

2.2. Finanční vývoj společnosti v posledních čtyřech letech

Vývoj společnosti v posledních čtyřech letech ovlivnila krize, která v roce 2009 zpomalila prodeje produktů. Společnost zavedla úsporná opatření, zvýšila efektivitu procesů a organizační struktury, více se soustředila na servisní a poservisní služby. Správnost strategie byla potvrzena výsledkem hospodaření za rok 2010, kdy došlo k významnému nárůstu obrátu za prodané zboží a služby a to o 34%.

Tabulka č. 2: Vývoj základních finančních ukazatelů v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	126.747	119.325	156.394	127.563
Základní kapitál	2.500	2.500	2.500	2.500
Celkový kapitál	1.248.116	1.019.842	1.231.295	1.466.836
Přidaná hodnota	91.820	100.720	101.296	95.366
HV před zdaněním	28.899	12.577	49.070	26.169
Aktiva celkem	314.113	259.253	321.116	368.673
DHM celkem	52.098	35.889	54.396	37.040
Oběžná aktiva	253.027	209.207	254.344	321.911
Cizí zdroje	183.539	135.334	160.624	226.080

Pramen: Atlas Copco – výroční zprávy z roku 2009, 2010, 2011

Tabulka č. 3: Přehled o peněžních tocích (cash flow) z hlavní výdělečné činnosti

	2008	2009	2010	2011
Stav peněžních prostředků na začátku období	83.355	26.624	2.514	56.519
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI				
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	41.560	21.677	67.045	39.331
Úpravy o nepeněžní operace	17.506	19.129	12.390	3.451
Odpisy stálých aktiv	12.068	15.901	15.879	14.362
Změna stavu opravné položky k dl. Finančnímu majetku	0	0	1.971	0
Změna stavu opravné položky k pohledávkám	-1.085	2.982	-4.296	-2.310
Změna stavu opravné položky k zásobám	0	-686	-35	2.206
Změna stavu rezerv	-1.095	3.632	-702	-9.770
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	4.556	-4.349	-1.174	-2.043
Vyúčtované nákladové úroky	8.248	4.348	2.043	2.813
Vyúčtované výnosové úroky	-5.186	-2.699	-1.296	-1.807
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	59.066	40.806	79.435	42.782
Změna potřeby pracovního kapitálu	-3.758	-332	32.980	-9.423
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	39.793	7.987	9.089	-48.331
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	-58.269	-13.779	31.626	35.594
Změna stavu zásob	16.811	4.382	-5.764	-9.304
Změna stavu účtů časového rozlišení aktivního	-540	310	-1.474	1.685
Změna stavu účtů časového rozlišení pasivního	-1.553	768	-497	10.933
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	55.309	40.474	112.415	33.359
Výdaje z plateb úroků	-8.248	-4.348	-2.043	-2.813
Přijaté úroky	5.186	2.699	1.296	1.807
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-24.377	-3.100	-329	-22.390
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	27.870	35.725	111.339	9.963

Pramen: Atlas Copco – výroční zprávy z roku 2008, 2009,2010,2011

Tabulka č. 4: Přehled o peněžních tocích (cash flow) z investiční činnosti

	2008	2009	2010	2011
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI				
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-54.543	-26.885	-39.106	-13.902
Pořízení HIM a NIM	-54.543	-26.885	-39.106	-13.902
Příjmy z prodeje stálých aktiv	9.699	25.108	10.045	13.352
Příjmy z prodeje HIM a NIM	9.699	25.108	10.045	13.352
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-44.844	-1.777	-29.061	-550

Pramen: Atlas Copco – výroční zprávy z roku 2008, 2009,2010,2011

Tabulka č. 5: Přehled o peněžních tocích (cash flow) z finanční činnosti

	2008	2009	2010	2011
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI				
Změna stavu dlouhodobých závazků	-14.757	-38.058	-16.273	48.985
Dopad změn vlastního jmění na peněžní prostředky	-25.000	0	0	0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	-25.000	-20.000	-12.000	-55.000
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-39.757	-58.058	-28.273	-6.015
Čisté zvýšení peněžních prostředků	-56.731	-24.110	54.005	3.398
Stav peněžních prostředků na konci období	26.624	2.514	56.519	59.917

Pramen: Atlas Copco – výroční zprávy z roku 2008, 2009, 2010, 2011

2.3. Hlavní obchodní partneři

Obchodní partneři rozdělení podle divizí:

2.3.1. Divize Kompresorová technika

Divize Kompresorová technika má v současné době 1.928 registrovaných zákazníků, za rok 2012 měla divize obrat 492.848.025 CZK (průměrný měsíční obrat 41.070.669 CZK). Tato divize má největší podíl na tržbách ve společnosti Atlas Copco.

Tabulka č. 6: Rozdělení obratu podle výroby/poskytovaných služeb divize Kompresorová technika

Výroba/poskytovaná služba	Roční obrat z výroby/služby
Kompresory (výr. bezolejového vzduchu)	210.821.904 CZK
Servis kompresorů	146.694.383 CZK
Výrobky pro letecký průmysl	122.444.586 CZK
Speciální pronájem	6.590.971 CZK
Pronájem kompresorů	6.127.108 CZK
Investiční činnost	169.073 CZK

Pramen: Atlas Copco – interní účetní systém (program SAP BW)

Významnými tuzemskými obchodními partnery pro divizi Kompresorová technika jsou: G. M. Project, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 3.068.358 CZK), Gardner Denver (průměrný měsíční obrat 2.310.974 CZK), ČKD Praha DIZ, a.s. (průměrný měsíční obrat 1.936.840 CZK), Syner, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.660.354 CZK),

Crystalite Bohemia, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.562.352 CZK), Dalkia Industry CZ, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.262.745 CZK), ŠKO-Energo, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.259.169 CZK), Tyco Electronics Czech, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.205.940 CZK), AGC Flat Glass Czech, a.s. (průměrný měsíční obrat 1.250.852 CZK), Česká rafinérská, a.s. (průměrný měsíční obrat 1.086.463 CZK), Rayman spol. s r.o. (průměrný měsíční obrat 785.653 CZK), Biller a Burda, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 774.751 CZK).

Významnými zahraničními obchodními partnery pro divizi Kompresorová technika jsou: Grino Rotamik, a.s. (průměrný měsíční obrat 856.297 CZK/34.251 EUR), Industrial Blower Services Ltd. (průměrný měsíční obrat 789.925 CZK/31.597 EUR), EKO-Sin (průměrný měsíční obrat 608.025 CZK/24.321 EUR), FP-Airtech (průměrný měsíční obrat 560.400 CZK/22.416 EUR). Tito obchodní partneři se podílejí z 51,08% na měsíčním obratu divize Kompresorová technika v roce 2012.

2.3.2. Divize Průmyslová technika

Divize Průmyslová technika má v současné době 386 registrovaných zákazníků, za rok 2012 měla divize obrat 173.303.084 CZK (průměrný měsíční obrat 14.441.924 CZK). Divize Průmyslová technika není zavedena na českém trhu, proto má pouze zahraniční obchodní partnery, převážnou část z příjmů tvoří obchodní partneři ze Slovenské republiky.

Tabulka č. 7: Rozdělení obratu podle výroby/poskytovaných služeb divize Průmyslová technika

Výroba/poskytovaná služba	Roční obrat z výroby/služby
Výroba nářadí pro průmysl	173.303.084 CZK

Pramen: Atlas Copco – interní účetní systém (program SAP BW)

Významnými zahraničními obchodními partnery pro divizi Průmyslová technika jsou: A a M Elektrické nářadí, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 2.426.728 CZK/97.069 EUR), SAS Automotive, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.380.972 CZK/55.238 EUR), HBPO Slovakia, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.322.803 CZK/52.912 EUR), Voklswagen Slovakia, a.s. (průměrný měsíční obrat 1.050.125 CZK/42.005 EUR), Pneunáradie AC,

s.r.o. (průměrný měsíční obrat 816.050 CZK/32.642 EUR), Vaillant Industrial Slovakia, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 223.125 CZK/8.925 EUR). Tito obchodní partneři se podílejí z 49,99% na měsíčním obratu divize Průmyslová technika v roce 2012.

2.3.3. Divize Důlní a těžební techniky

Divize důlní a těžební techniky má v současné době 3.548 registrovaných zákazníků, za rok 2012 měla divize obrat 133.884.280 CZK (průměrný měsíční obrat 11.157.023 CZK).

Tabulka č. 8: Rozdělení obratu podle výroby/poskytovaných služeb divize Důlní a těžební techniky

Výroba/poskytovaná služba	Roční obrat z výroby/služby
Povrchové vrtací soupravy	58.963.275 CZK
Důlní stroje	29.843.600 CZK
Vrtací nářadí	26.449.546 CZK
Výrobky pro geotechnické vrtání a průzkumy	12.868.383 CZK
Vrtací řešení	5.759.476 CZK

Pramen: Atlas Copco – interní účetní systém (program SAP BW)

Významnými tuzemskými obchodními partnery pro divizi Důlní a těžební technika jsou: Carmina, spol. s.r.o. (průměrný měsíční obrat 1.351.226 CZK), Noka AC, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 769.044 CZK), Davon, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 730.282 CZK), Kolex, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 607.578 CZK), Dabox, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 290.890 CZK), CB Destrukce, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 250.235 CZK), Českomoravský šterk, a.s. (průměrný měsíční obrat 247.051 CZK), Explosive Service, a.s. (průměrný měsíční obrat 215.762 CZK), Austin Powder Service CZ, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 177.152 CZK).

Významnými zahraničními obchodními partnery pro divizi Důlní a těžební techniky jsou: Jozef Parobok – ISOP (průměrný měsíční obrat 785.967 CZK/31.438 EUR), Universal Dooel (průměrný měsíční obrat 435.579 CZK/17.423 EUR), Salonit Anhovo (průměrný měsíční obrat 190.917 CZK/ 7.636 EUR). Tito obchodní partneři se podílejí z 54,24% na obratu divize Důlní a těžební techniky.

2.3.4. Divize Stavební technika

Divize Stavební technika má v současné době 626 registrovaných zákazníků, za rok 2012 měla divize obrat 43.203.138 CZK (průměrný měsíční obrat 3.600.262 CZK). Divize Stavební technika byla původně součástí divize Důlní a těžební techniky, v roce 2010 vedení společnosti rozhodlo oddělit výrobu stavebních strojů od výroby důlních a těžebních strojů a výrobu stavebních strojů vést jako samostatnou divizi.

Tabulka č. 9: Rozdělení obratu podle výroby/poskytovaných služeb divize Stavební technika

Výroba/poskytovaná služba	Roční obrat z výroby/služby
Stavební stroje	43.203.138 CZK

Pramen: Atlas Copco – interní účetní systém (program SAP BW)

Významnými tuzemskými obchodními partnery pro divizi Stavební technika jsou: Metrostav, a.s. (průměrný měsíční obrat 464.397 CZK), Mánek stavební stroje, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 356.257 CZK), Stasan, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 246.546 CZK), Machineservis, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 213.674 CZK), EPC – Česká republika, s.r.o. (průměrný měsíční obrat 156.658 CZK), Explosia, a.s. (průměrný měsíční obrat 84.648 CZK).

Významnými zahraničními obchodními partnery pro divizi Stavební technika jsou: Salillari shpk (průměrný měsíční obrat 887.500 CZK/35.500 EUR), Colas Eszakko, Kft (průměrný měsíční obrat 289.435 CZK/11.577 EUR). Tito obchodní partneři se podílejí z 74,97% na ročním obratu divize Stavební technika.

2.4. Vývoj společnosti v minulých letech

Rok 1960

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *"Na konci 50. let 20. století si Atlas Copco začalo postupně budovat svoji pozici ve střední a východní Evropě. První úspěšná spolupráce začala s firmou Elektrobiro z města Belgrade, čímž si Atlas Copco zajistilo stálý přístup na jugoslávský trh. O deset let později prezentuje Atlas Copco kompresory zákazníkům na maďarském trhu přes*

lokální firmu Zenit. V roce 1969 vstupuje společnost do Československa a začíná nabízet své služby. O rok později jsou výrobky společnosti používány pro stavbu nejstarší a nejdelší dálnice D1. Atlas Copco dosahuje vynikajících obchodních výsledků v bývalé Jugoslávii. Prodeje rostou, mění se struktura společnosti a Atlas Copco se začíná stávat jedničkou na trhu.“

Rok 1980

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: „Pozice společnosti silí a roste. Na Československém trhu se slaví úspěch z vyhrané obchodní zakázky na výstavbu jaderné elektrárny Mochovce. Ve stejném roce je zahájena výstavba továrny pro elektrické a dieselové kompresory v Jugoslávii. Produkty odpovídají potřebám zákazníků a přes 6.000 kompresorů se vyrobí v následujících jedenácti letech pro východní Evropu. Toto způsobí, že se společnost rozroste na počet 500 zaměstnanců. V Maďarsku je otevřeno nové servisní středisko pro důlní a těžební techniku a v roce 1987 první důlní stroj pomáhá při stavbě pražského metra.“

Rok 1990

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: „Devadesátá léta jsou důležitým milníkem pro Atlas Copco ve střední a východní Evropě. Společnost otevírá nové pobočky v mnoha zemích a regionech a rozšiřuje své služby. Na začátku desetiletí Atlas Copco přináší důlní a těžební techniku do Maďarska a v roce 1991 management společnosti rozhoduje o založení pobočky v Československu. Významná restrukturalizace firmy začíná v roce 1992 v Československu, kdy se společnost rozdělí na tři samostatné divize a to divize kompresory, divize důlní a těžební technika a divize ručního nářadí. Na polském trhu začíná spolupráce s nejvýznamnějším celosvětovým výrobcem mědi.“

Rok 1993

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: „V Praze je otevřena nová pobočka divize Atlas Copco Kompresory. Jedenáct zaměstnanců nabízí bezolejové kompresory a kompresory s olejovým vstříkáváním na

prodej i pronájem. Zároveň divize Atlas Copco Kompresory otevírá pobočku na Slovensku a Polsku. Společnost se soustředí na prodej, pronájem a poprodejní služby. “

Rok 1994

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *„České elektrárny zahajují proces odsiřování a Atlas Copco se stává významným partnerem pro energetiku. Postupně instaluje téměř stovku kompresorů do elektráren a vytopen. Ve stejném roce se první produkty prodávají na rumunském trhu. Následující rok Atlas Copco dodává první podzemní vrtací stroj do polských uhelných dolů. Moderní počítačem kontrolovaný stroj je prvním krokem pro dlouhodobou spolupráci s místními horníky. Technologický průlom v polském těžebním průmyslu přinesly první hydraulické vrtačky, které nahradili vrtačky pneumatické. Díky dobré spolupráci místní horníci začali rovněž používat Atlas Copco kompresory. “*

Rok 1996

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *„Nejvýznamnější český výrobce automobilů v tomto roce začíná používat Atlas Copco elektrický utahovák. Tímto se firma stává předním dodavatelem utahovacích systémů pro montáž v automobilovém průmyslu. Prezidentem Václavem Havlem je oficiálně otevřena nová automobilová továrna v Mladé Boleslavi, kde výrobní linka je plně automatizována stroji od společnosti Atlas Copco. Na rumunském trhu Atlas Copco začíná nově spolupracovat s novým druhem průmyslu, kterým jsou loděnice. Atlas Copco se rozhodne pro důležité umístění pobočky pro nářadí a kompresory v přístavním městě Magalia. To samé následuje v ostatních velkých rumunských loděnicích a také v několika chorvatských loděnicích. Atlas Copco poskytuje loděnicím nástroje, které potřebují pro každodenní práci. “*

Rok 1998

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *„Nová pobočka přímo u zákazníka je otevřena v městě Polkowice, aby poskytovala maximální podporu lídra na světovém trhu s mědí. Také v Polsku je společnost Atlas Copco považována za hlavního dodavatele pro automobilový průmysl. “*

Díky pokročilým technologiím ve sbírání dat Atlas Copco experti můžou potvrdit, že žádné auto neopustí výrobní linku bez řádně dotáhnutých spojů. V České republice Atlas Copco dodává podzemní vrtné soupravy, které pomáhají při stavbě tunelu Mrázovka. Jde o vůbec první programovatelný a počítačem řízený vrtací soupravy na celém světě. Uvnitř tunelu je podzemní křižovatka, která spojuje jednotlivé části města. Německý ADAC později uznává tunel Mrázovku jako třetí nejbezpečnější tunel v Evropě.

Rok 2003

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *„Atlas Copco plně integruje produkty Krupp Berco Bautechnik do svého portfolia. Krupp Berco Bautechnik je světový vůdce v oblasti hydraulického příslušenství (drtiče, řezačky, rozmělnovače). Značka Krupp je nyní distribuována výhradně divize Atlas Copco Stavební a důlní stroje po celém středoevropském regionu. Všechny podnikatelské aktivity v České republice jsou přesunuty na jedno centrální místo. Začíná spolupráce s horníky v Rumunsku. Atlas Copco poskytuje vzduchovou ventilaci do dolů a zajišťuje, aby se teplota příliš nezvýšila a nehromadily se smrtící plyny.“*

Rok 2007

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *„Akreditovaná kalibrační laboratoř je otevřena v Praze a nabízí kalibraci utahováku pomocí revoluční metody - měření a seřízení dynamického točivého momentu. Na Slovensku jsou stroje Atlas Copco použity při stavbě důležitého tunelu Borik na dálnici D1. Nové revoluční metody, které využívají tlak okolního skalnatého masivu ke stabilizaci, jsou použity při stavbě tunelu. Tunel spojuje pod povrchem města Jánovice a Mengusovce.“*

Rok 2008

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *„Stroje Atlas Copco se podílí na velkém podzemním projektu výstavby tunelového komplexu Blanka v České republice. Po dostavbě tunelového komplexu, tunel Blanka se stane největším městským tunelem v Evropě. V Maďarsku Atlas Copco*

nově dodává nízko momentové šroubováky pro použití při výrobě mobilních telefonů a tím vstupuje do elektronického průmyslu.“

Rok 2012

Překlad z interní publikace Atlas Copco - History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe: *„Šestiletá modernizace kompresorových stanic v největší české důlní společnosti je dokončena a dvacátý Atlas Copco turbokompresor je oficiálně zprovozněn. Společně s ostatními kompresory neslouží pouze k pohánění strojů, pohání také ventilátory, které jsou velmi důležité pro bezpečnost horníků pracujících pod zemí. Stroje zajišťují ventilaci vzduchu a odstraňují životu nebezpečný metan. Zákazníci také oceňují systém rekuperace, který využívá nevyužité teplo z výroby stlačeného vzduchu k ohřátí vody ve sprchách horníků.“*

3. Analýza struktury dodacích a platebních podmínek

3.1. Dodací podmínky

Po podání závazné objednávky se dodání zboží řídí prodejními a dodacími podmínkami společnosti. Termíny dodání jsou s každým zákazníkem dohodnuty individuálně dle potřeby zákazníka a možnosti společnosti. Na odstoupení od smlouvy má kupující právo při dlouhém prodlení dodávky, nebo v případě hrubé nedbalosti. U velkých zakázek nad 500.000 CZK je nutné zaplatit zálohu v dohodnuté výši do 15 dní od podání objednávky. Místo dodání může být sjednáno přímo na pobočce společnosti, nebo k dodání zboží může dojít na jiném předem sjednaném místě dodání. U mezinárodních objednávek se společnost řídí dodacími podmínkami Incoterms, nejčastěji využívanými doložkami jsou EXW (Ex Works – ze závodu) a DAP (Delivered At Place – s dodáním na místo – ujednané místo určení).

3.2. Platební podmínky

Platební podmínky jsou se zákazníkem dohodnuty při přijetí objednávky, nebo i dříve v případě účasti na výběrovém řízení. Nejčastějším způsobem úhrady za dodané zboží je bankovní převod finanční částky na účet společnosti na základě přijaté faktury zákazníkem. Je možné také dohodnout platbu v hotovosti do pokladny na pobočce společnosti při převzetí zboží. Splatnost pohledávky se standardně sjednává na dobu 14 dní, v případě dlouholetého a významného zákazníka se splatnost pohledávky může dohodnout na dobu 30 dní. Společnost má devizový účet vedený u bankovní společnosti Deutsche bank a je možné platit v zahraničních měnách, při převodu české měny na cizí měnu je uplatňován denní směnný kurz vyhlášený ČNB (Českou národní bankou). Pokud se jedná o kontrakt mezi divizemi či zahraničními společnostmi Atlas Copco, platba probíhá přes systém Netting.

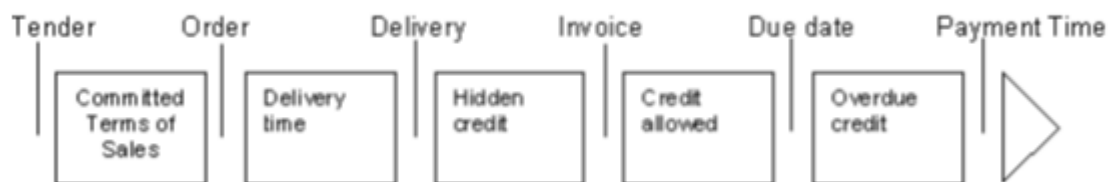
Obrázek č. 4: AC Netting System

Reference Number	Type	Payer	Payee	Currency	Amount	Settlement Period
SSCCZDEUR	Netting	SSC	CZD	EUR	350,396.56	201307
POLCZDEUR	Netting	POL	CZD	EUR	275.00	201307
ASCCZDEUR	Netting	ASC	CZD	EUR	110.00	201307
AITCZDEUR	Netting	AIT	CZD	EUR	2,700.00	201307
BGFCZCZK	Netting	BGF	CZD	CZK	6,309.30	201307
ESHZCZDEUR	Netting	ESH	CZD	EUR	440.00	201307
SSACZDEUR	Netting	SSA	CZD	EUR	1,519.25	201307
ACPCZDEUR	Netting	ACP	CZD	EUR	16,250.00	201307
WUXCZDEUR	Netting	WUX	CZD	EUR	418.00	201307

Pramen: Atlas Copco – interní systém (AC Netting system)

Pro případ pozdní platby, se společnost chrání formulací věty na vydané faktuře: „*Při nedodržení doby splatnosti bude účtováno penále ve výši 0,05%*“, zatím nebylo však nikdy uplatněno. Místo toho, se v často opakujících případech prodlení platby za dodané zboží, přistupuje k platbě před dodáním zboží na základě zálohové faktury.

Obrázek č. 5: Objednávkový, fakturační a platební proces



(Agenda: Tender – nabídka, Committed Terms of Sales – zavazující podmínky prodeje, Order – objednávka, Delivery time – datum dodání, Delivery – dodání, Hidden credit – pohledávka, Invoice – faktura, Credit allowed – přijatá platba, Due date – datum splatnosti, Overdue credit – pohledávka po splatnosti, Payment time – doba po splatnosti)

Pramen: Atlas Copco – interní směrnice pro objednávky, fakturaci a platby

3.3. Analýza struktury platební morálky u rozhodujících odběratelů

Pro analýzu platební morálky byly staženy data z interního finančního systému společnosti, z programu Crystal reports, tento program umožňuje filtrovat pohledávky podle dnů splatnosti a tak rychle a přehledně zobrazit stav pohledávek ve splatnosti i po splatnosti k aktuálnímu datu. V přehledu níže, jsou rozhodující odběratelé pro společnost Atlas Copco rozděleni podle divizí a jejich pohledávky jsou rozděleny dle počtu dní ve splatnosti, či po splatnosti.

Tabulka č. 10: Rozhodující odběratelé - platební morálka (v CZK) – Divize Kompresorová technika (stav pohledávek k datu 22. 7. 2013)

Odběratel	Splatnost	Ve splatnosti do 30 dní	Po splatnosti 31 - 60 dní	Po splatnosti 61 - 90 dní	Po splatnosti 91 dní a více
G. M. Project	30 dní	2.958.385	0	0	0
ČKD Praha DIZ	30 dní	562.896	3.379.713	0	0
Syner	30 dní	0	36.300	2.660.354	0
Crystalite Bohemia	30 dní	1.575.759	0	0	0
Dalkia Industry CZ	30 dní	1.546.745	0	0	0
ŠKO-Energo	30 dní	1.648.170	0	0	0
Tyco Electronics CZ	30 dní	1.084.920	121.019	0	0
AGC Flat Glass CZ	30 dní	2.245.221	0	0	0
Česká rafinérská	30 dní	0	1.086.464	50.767	0
Rayman	30 dní	0	785.653	0	0
Biller a Burda	30 dní	1.332.513	59.726	0	0
Gardner Denver SW	30 dní	2.654.975	0	0	0
Grino Rotamik	30 dní	1.002.297	0	0	0
Industrial Blower	30 dní	825	889.100	0	0
EKO-Sin	30 dní	351.825	229.650	26.550	0
FP-Airtech	30 dní	324.550	235.850	0	0
CELKEM	-	17.289.081	6.823.475	2.737.671	0

Pramen: Atlas Copco – interní finanční systém (program Crystal reports)

Tabulka č. 11: Rozhodující odběratelé - platební morálka (v CZK) – Divize Průmyslová technika (stav pohledávek k datu 22. 7. 2013)

Odběratel	Splatnost	Ve splatnosti do 30 dní	Po splatnosti 31 - 60 dní	Po splatnosti 61 - 90 dní	Po splatnosti 91 dní a více
A a M Elektrické nářadí	30 dní	2.509.425	1.475.007	0	0
SAS Automotive	30 dní	1.380.972	0	0	0
HBPO Slovakia	30 dní	2.191.663	0	0	0
Volkswagen Slovakia	30 dní	3.601.450	4.040.100	0	0
Pneumaradie AC	30 dní	994.225	196.000	0	0
Vaillant Industrial SK	30 dní	223.125	0	0	0
CELKEM	-	10.900.860	5.711.107	0	0

Pramen: Atlas Copco – interní finanční systém (program Crystal reports)

Tabulka č. 12: Rozhodující odběratelé - platební morálka (v CZK) – Divize Důlní a těžební techniky (stav pohledávek k datu 22. 7. 2013)

Odběratel	Splatnost	Ve splatnosti do 30 dní	Po splatnosti 31 - 60 dní	Po splatnosti 61 - 90 dní	Po splatnosti 91 dní a více
Carmina	30 dní	1.797.519	530.853	0	0
Noka AC	30 dní	3.061.941	359.975	0	0
Davon	30 dní	1.229.528	0	0	0
Kotex	30 dní	1.171.055	0	0	0
Dabox	30 dní	290.890	0	0	0
CB Destrukce	30 dní	167.101	129.474	119.077	0
Českomoravský štěrk	30 dní	154.875	374.701	0	0
Explosive Service	30 dní	0	70.833	215.762	0
Austin Powder Service	30 dní	81.298	938.143	0	0
Jozef Parobok - ISOP	30 dní	1.257.075	0	139.925	0
Universal Dooel	30 dní	435.575	0	0	0
Salonit Anhovo	30 dní	163.188	64.675	0	0
CELKEM	-	9.810.045	2.468.654	474.764	0

Pramen: Atlas Copco – interní finanční systém (program Crystal reports)

Tabulka č. 13: Rozhodující odběratelé - platební morálka (v CZK) – Divize Stavební technika (stav pohledávek k datu 22. 7. 2013)

Odběratel	Splatnost	Ve splatnosti do 30 dní	Po splatnosti 31 - 60 dní	Po splatnosti 61 - 90 dní	Po splatnosti 91 dní a více
Manek stavební stroje	30 dní	645.888	0	0	0
Metrostav	30 dní	499.196	58.081	0	0
Stasan	30 dní	315.427	4.825	0	0
Machineservis	30 dní	191.916	8.138	0	0
EPC – Česká republika	30 dní	151.492	151.492	151.492	0
Explosia	30 dní	91.871	228.636	47.222	0
Salillari	30 dní	3.550.000	0	0	0
Colas Eszakko	30 dní	398.422	0	0	0
CELKEM	-	5.844.212	451.172	198.714	0

Pramen: Atlas Copco – interní finanční systém (program Crystal reports)

4. Vyhodnocení rizika platební neschopnosti a platební nevěle u klíčových odběratelů

Z analýzy platební morálky u klíčových (rozhodujících) odběratelů je patrné, že odběratelé společnosti Atlas Copco platí své závazky v převážné většině ve splatnosti. Některé z pohledávek (společnosti Atlas Copco) jsou zaplacené po splatnosti, žádná pohledávka však není po splatnosti déle než 90 dní. Pro vyhodnocení rizika platební neschopnosti a platební nevěle u klíčových odběratelů je níže zpracován přehled odběratelů a jejich schopnost uspokojit pohledávky věřitelů v případě, proměny jejich oběžných aktiv v peněžní prostředky (běžná likvidita) a v případě proměny jejich oběžných aktiv bez zásob v peněžní prostředky (pohotová likvidita).

Tabulka č. 14: Rozhodující odběratelé – Běžná likvidita

Odběratel	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita
G. M. Project	92.548	74.214	1,247042
ČKD Praha DIZ	2.449.020	1.282.466	1,909618
Syner	1.665.595	925.696	1,799289
Crystalite Bohemia	212.480	73.779	2,879952
Dalkia Industry CZ	741.128	386.843	1,915837
ŠKO-Energo	416.752	601.085	0,693333
Tyco Electronics CZ	3.502.711	951.753	3,680273
AGC Flat Glass CZ	2.182.439	1.574.732	1,385911
Česká rafinérská	7.748.314	5.794.255	1,337241
Billier a Burda	11.952	5.586	2,139635
Gardner Denver SW	47.861	28.638	1,671241
Noka AC	5.821	5.408	1,076368
Davon	28.588	5.194	5,504043
Dabox	160.045	118.700	1,348315
CB Destrukce	5.289	6.813	0,776310
Českomoravský štěrk	748.420	332.650	2,249872
Explosive Service	35.558.725	22.598.185	1,573521
Austin Powder Service	29.606	54.783	0,540423
Metrostav	14.684.990	7.244.348	2,027096
Stasan	21.547	3.221	6,689537
EPC – Česká republika	11.405	20.293	0,562016

Pramen: Justice.cz – výroční zprávy – data z rozvahy u sledovaných společností

Ze zjištěné běžné likvidity je patrné, že většina odběratelů je schopna splatit své závazky v případě potřeby, proměnit svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Pouze u čtyř odběratelů, kterými jsou: ŠKO-Energo, CB Destrukce, Austin Powder Service a EPC – Česká republika hrozí riziko platební neschopnosti a platební nevůle, jejich oběžná aktiva nejsou schopna pokrýt krátkodobé závazky a v případě nutnosti by své závazky museli hradit z dlouhodobých zdrojů financování tj. z prodeje dlouhodobého majetku. Schopnost krytí krátkodobých závazků je v případě ŠKO-Energo pouze 69,33%, v případě CB Destrukce pouze 77,63%, v případě Austin Powder Service pouze 54,04% a v případě EPC – Česká republika pouze 56,20 %. U odběratelů Stasan, Davon, Tyco Electronics, Crystalite Bohemia je běžná likvidita na velmi vysoké úrovni a tyto společnosti jsou schopny splatit své krátkodobé závazky i několikanásobně svými oběžnými aktivy.

Tabulka č. 15: Rozhodující odběratelé – Pohotová likvidita

Odběratel	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé závazky	Pohotová likvidita
G. M. Project	92.548	3.029	74.214	1,20623
ČKD Praha DIZ	2.449.020	1.157.339	1.282.466	1,00719
Syner	1.665.595	40.900	925.696	1,75511
Crystalite Bohemia	212.480	84.141	73.779	1,73951
Dalkia Industry CZ	741.128	5.803	386.843	1,90084
ŠKO-Energo	416.752	80.664	601.085	0,55914
Tyco Electronics CZ	3.502.711	893.690	951.753	2,74128
AGC Flat Glass CZ	2.182.439	589.532	1.574.732	1,01154
Česká rafinérská	7.748.314	1.183.682	5.794.255	1,13296
Billier a Burda	11.952	4.692	5.586	1,29968
Gardner Denver SW	47.861	5.061	28.638	1,49452
Noka AC	5.821	309	5.408	1,01923
Davon	28.588	3.371	5.194	4,85503
Dabox	160.045	42.367	118.700	0,99139
CB Destrukce	5.289	1.025	6.813	0,62586
Českomoravský štěrk	748.420	204.619	332.650	1,63475
Explosive Service	35.558.725	10.132.083	22.598.185	1,12516
Austin Powder Service	29.606	7.624	54.783	0,40126
Metrostav	14.684.990	194.630	7.244.348	2,00023
Stasan	21.547	7.565	3.221	4,34089
EPC – Česká republika	11.405	2.644	20.293	0,43173

Pramen: Justice.cz – výroční zprávy – data z rozvahy u sledovaných společností

Ze zjištěné pohotové likvidity vyplývá, že problém se splácením svých krátkodobých závazků by kromě výše čtyř jmenovaných společností měla také společnost Dabox u které by v případě nutnosti splacení veškerých svých krátkodobých závazků bylo nutné prodat poměrnou část zásob. Zásoby jsou nezbytný prvek pro zachování chodu společnosti a jako prostředek splacení závazků je není možné rychle přeměnit na peněžní prostředky.

Tabulka č. 16: Rozhodující odběratelé – Věřitelské riziko

Odběratel	Cizí kapitál	Celková aktiva	Věřitelské riziko	Riziko v %
G. M. Project	80.035	107.731	0,742915	74,29%
ČKD Praha DIZ	1.611.955	2.635.126	0,611718	61,17%
Syner	1.178.846	1.789.477	0,658765	65,88%
Crystalite Bohemia	286.729	329.137	0,871153	87,12%
Dalkia Industry CZ	735.985	3.656.626	0,201274	20,13%
ŠKO-Energo	614.515	731.430	0,840155	84,02%
Tyco Electronics CZ	2.375.766	5.805.562	0,409222	40,92%
AGC Flat Glass CZ	3.866.617	11.041.204	0,350198	35,02%
Česká rafinérská	6.800.971	22.164.838	0,306836	30,68%
Biller a Burda	5.586	16.887	0,330787	33,08%
Gardner Denver SW	32.132	58.517	0,549105	54,91%
Noka AC	7.596	8.886	0,854827	85,48%
Davon	11.289	42.324	0,266728	26,67%
Dabox	118.777	166.612	0,712895	71,29%
CB Destrukce	11.186	13.733	0,814534	81,45%
Českomoravský štěrk	619.471	2.009.601	0,308255	30,83%
Explosive Service	25.398	49.380	0,514337	51,43%
Austin Powder Service	62.830	64.746	0,970407	97,04%
Metrostav	12.287.568	19.250.827	0,638288	63,83%
Stasan	4.535	28.201	0,160809	16,08%
EPC – Česká republika	24.918	23.524	1,059258	105,59%

Pramen: Justice.cz – výroční zprávy – data z rozvahy u sledovaných společností

Věřitelské riziko ukazuje, kolik procent cizího kapitálu využívá každá společnost a ve sloupci riziko v % můžeme vidět, jaké je zadlužení každého odběratele. Vysoké zadlužení můžeme pozorovat u společností: EPC – Česká republika – 105,59%, Austin Powder Service – 97,04%, Crystalite Bohemia – 87,12%, Noka AC – 85,48%, ŠKO-

Energo – 84,02%, CB Destrukce – 81,45%. Tito odběratelé také představují vyšší riziko platební neschopnosti a platební nevěle splácet své závazky.

5. Hodnocení současného ošetření rizika platební neschopnosti a platební nevůle

Platební morálku odběratelů a tím aktuální riziko platební neschopnosti a platební nevůle lze získat pomocí výpočtu na základě údajů z Rozvahy společnosti a z Výkazu zisku a ztráty společnosti. Doba splatnosti pohledávek vypovídá o kvalitě zákazníků a ukazuje, jakou péči věnuje podnik inkasu pohledávek. Čím lepší platební morálka odběratelů, tím je nižší riziko platební neschopnosti a platební nevůle.

Tabulka č. 17: Atlas Copco - Vybrané údaje z Rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2011

Z Rozvahy v plném rozsahu k 31. 12. 2011	CZK
Oběžná aktiva	321.911
Zásoby	37.860
Krátkodobé pohledávky	220.788
Krátkodobé závazky	148.400
Z Výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2011	
Tržby za prodej zboží	691.411
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	382.941

Pramen: Justice.cz – výroční zpráva z roku 2011

Tabulka č. 18: Atlas Copco - Vybrané údaje z Rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2010

Z Rozvahy v plném rozsahu k 31. 12. 2010	CZK
Oběžná aktiva	254.344
Zásoby	30.761
Krátkodobé pohledávky	161.854
Krátkodobé závazky	122.161
Z Výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2010	
Tržby za prodej zboží	656.180
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	333.915

Pramen: Justice.cz – výroční zpráva z roku 2010

Tabulka č. 19: Atlas Copco - Vybrané údaje z Rozvahy a výkazu zisku a ztráty 2009

Z Rozvahy v plném rozsahu k 31. 12. 2009	CZK
Oběžná aktiva	209.207
Zásoby	24.964
Krátkodobé pohledávky	177.573
Krátkodobé závazky	79.896
Z Výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2009	
Tržby za prodej zboží	521.382
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	218.106

Pramen: Justice.cz – výroční zpráva z roku 2009

Tabulka č. 20: Atlas Copco – Běžná likvidita

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita
2011	321.911	148.400	2,169212
2010	254.344	122.161	2,082039
2009	209.207	79.896	2,618492

Pramen: Justice.cz – výroční zprávy z roku 2009, 2010, 2011

Tabulka č. 21: Atlas Copco – Pohotová likvidita

Rok	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé závazky	Pohotová likvidita
2011	321.911	37.860	148.400	2,143699
2010	254.344	30.761	122.161	1,830232
2009	209.207	24.964	79.896	2,306035

Pramen: Justice.cz – výroční zprávy z roku 2009, 2010, 2011

Tabulka č. 22: Atlas Copco – Doba splatnosti pohledávek

Rok	Doba splatnosti pohledávek	Počet dní
2011	$220.788 / (691.411 + 382.941) / 360$	73,9829
2010	$161.854 / (656.180 + 333.915) / 360$	58,8504
2009	$177.573 / (521.382 + 218.106) / 360$	86,4467

Pramen: Justice.cz – výroční zpráva z roku 2009, 2010, 2011

Na základě údajů z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty společnosti Atlas Copco jsme dostali průměrnou dobu splatnosti pohledávek, v roce 2011 průměrná doba splatnosti pohledávek je 74 dní, v roce 2010 průměrná doba splatnosti pohledávek je 59 dní a v roce 2009 průměrná doba splatnosti pohledávek je 86 dní. Tyto hodnoty vypovídají o

velmi dlouhé době vázanosti finančních prostředků v pohledávkách za zákazníkem. Pro podnik je ideální doba vázanosti finančních prostředků v pohledávkách 30 dní, u společnosti Atlas Copco nebylo této hodnoty dosaženo v posledních 3 letech.

5.1. Pohledávky po splatnosti – postup pro řízení pohledávek

Postup pro řízení pohledávek po splatnosti je pro všechny divize společnosti vypracovaný v interní databázi Scorecard. Každá divize své pohledávky po splatnosti upomíná a vymáhá sama. Pro snadnější průběh vymáhání pohledávek je doporučený tento proces:

Tabulka č. 23: Postup řízení pohledávek po splatnosti

	Postup	V měsíci
1.	Vytvoření přehledu pohledávek po splatnosti, včetně přehledu vývoje za uplynulé měsíce.	do 10tého
2.	Zaslání upomínek zákazníkům s přehledem nezaplacených faktur.	do 15tého
3.	Zaslané upomínky archivovat ve Scorecard databázi.	do 15tého
4.	Na základě odpovědi od zákazníka se řeší další postup (př.: bude zaplaceno, bude nutná kopie faktury – nebyla doručena, zboží bylo reklamováno, chybná faktura – nutná oprava faktury, atd.) Pokud zákazník neodpoví do jednoho měsíce, je nutné znovu zaslat upomínku zákazníkovi, s tím, že se prověří, zdali zákazník upomínku dostal a byla převzata správnou osobou.	do 10tého

Pramen: Atlas Copco – interní databáze (Scorecard db)

Tabulka č. 24: Vymáhání pohledávek po splatnosti

	Postup	V měsíci
1.	Poslání v pořadí druhé upomínky zákazníkovi	do 10tého
2.	Kontaktování právního zástupce	-
3.	Právní zástupce zasílá v pořadí třetí upomínku zákazníkovi	-
4.	Pohledávka je soudně vymáhána po zákazníkovi	-

Pramen: Atlas Copco – interní databáze (Scorecard db)

Obrázek č. 6: Upomínka nezaplacené faktury



Prague, 23-Oct-12

INVOICE REMINDER
Atlas Copco Compressors LLC
Customer FAM: HOL
Customer ERP code: 400

Dear customer,

I would like to inform you that we have not yet received payments for the invoices below in the table. Your current outstanding balance is: **6.627 EUR**

IS no.	Customer	Doc. No.	Invoice date	Invoice due date	Remain due	Curr.	Customer PO no.	Days Overdue
400	ATLAS COPCO COMPRESSORS LLC	23417	20120810	20120907	6.627	EUR	EAI 08/2012	58

Could you please inform us per invoice why they are still not paid yet? We would appreciate your prompt feedback to this matter because as per Group instructions we are not allowed to have open invoices for more than 6 months so we need to have this sorted out as soon as possible.

If payments have already been sent, please let us know. If you have any queries about your balance, please do not hesitate to contact me.

Best regards,
Lucie Kučerová

Atlas Copco ASAP NV
Email: lucie.kucerova@cz.atlascopco.com

For and on behalf of:
Atlas Copco ASAP NV
Ingberthoeveweg 7
B - 2630 Aartselaar, Belgium

Copco ASAP NV

Atlas Copco ASAP NV
Ingberthoeveweg 7
B - 2630 Aartselaar
Belgium
VAT nr. BE 0460 691 008

Corresponding address:
Atlas Copco, s.r.o.
Lucie Kucerova
Lomnického 9
140 00 Praha 4
Czech Republic

Telephone: +420 225 306 406
Fax: +420 225 306 001
lucie.kucerova@cz.atlascopco.com

Pramen: Atlas Copco – interní systém (Scorecard db)

6. Alternativní možnosti ošetření rizika, náměty na změnu

Atlas Copco má široké portfolio klíčových odběratelů, široké portfolio dobře diverzifikuje riziko závislosti na odběratelích oproti menšímu množství odběratelů. Běžná a pohotová likvidita je u společnosti rovněž na vysoké úrovni, pouze doba obratu pohledávek je příliš pomalá. Na základě zjištěných skutečností se navrhuje tyto změny:

6.1. Náměty na změnu

6.1.1. Změna dodacích podmínek při prodeji zboží

Nově zahrnout i do dodacích podmínek při prodeji zboží penalizaci za nedodržení doby splatnosti. Nyní je penalizace za nedodržení doby splatnosti zmíněna pouze na vydané faktuře. Penalizace zmíněná přímo v dodacích podmínkách by mnoho odběratelů nutila kontrolovat závazky vůči Atlas Copcu a platit je včas, protože by nárok na penále byl lépe podložen a prokazatelnost nároku by byla snazší. Společnost by tím ušetřila náklady i čas za upomínání odběratelů, kteří neplatí a za případné soudní výlohy. Tato změna by rovněž měla pozitivní vliv na zkrácení doby obratu pohledávek.

6.1.2. Odkup pohledávek faktoringovou společností

V roce 2012 společnost Atlas Copco zaplatila 204.633 CZK za právní služby v oblasti vymáhání pohledávek, za pohledávky v celkové výši 1.268.946 CZK. Náklady na vymožení pohledávky vyšly společnosti na 16,13% vymáhané částky. Při srovnání s podmínkami, které nabízí společnost ČSOB Factoring, by náklady na vymožení pohledávky byly pouze 126.895 CZK. ČSOB Factoring nabízí na základě postoupení pohledávek nárok na jejich profinancování až do výše 90%. ČSOB Factoring také za svého klienta převezme riziko z případné platební neschopnosti nebo nevěle, nedílnou součástí faktoringové spolupráce je správa postoupených pohledávek, což znamená, že ČSOB Factoring se aktivně stará o upomínání, vymáhání a inkaso postoupených pohledávek.

ZÁVĚR

Po zpracování veškerých mě dostupných informací, ke sledované problematice diplomové práce, kterou je riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle, jsem dospěla k následujícímu závěru.

Společnost Atlas Copco podnikající ve čtyřech obchodních oblastech, kompresorové techniky, důlní a těžební techniky, průmyslové techniky a stavební techniky má svojí základu klíčových odběratelů z převážné části tj. 65% v České republice, další část tvoří odběratelé ze Slovenské republiky 21% a zbylých 14% ostatní. Poměrně velká základna (42 klíčových odběratelů) klíčových odběratelů diverzifikuje riziko prosperity společnosti, která není závislá jen na jednom nebo dvou hlavních odběratelích.

Z analýzy platební morálky u klíčových (rozhodujících) odběratelů je patrné, že odběratelé společnosti Atlas Copco platí své závazky v převážné většině ve splatnosti. Některé z pohledávek (společnosti Atlas Copco) jsou zaplacené po splatnosti, žádná pohledávka však není po splatnosti déle než 90 dní. U pohledávek, které se ocitnou po lhůtě splatnosti, se důsledně upomíná nedodržení termínu platby a aktivně se jedná s dlužníkem.

Ze zjištěné běžné likvidity je patrné, že většina odběratelů je dobře schopna splatit své závazky v případě potřeby, proměnit svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Pouze u čtyř odběratelů, kterými jsou: ŠKO-Energo, CB Destrukce, Austin Powder Service a EPC – Česká republika hrozí riziko platební neschopnosti a platební nevůle, jejich oběžná aktiva nejsou schopna pokrýt krátkodobé závazky a v případě nutnosti by své závazky museli hradit z dlouhodobých zdrojů financování tj. z prodeje dlouhodobého majetku. Schopnost krytí krátkodobých závazků je v případě ŠKO-Energo pouze 69,33%, v případě CB Destrukce pouze 77,63%, v případě Austin Powder Service pouze 54,04% a v případě EPC – Česká republika pouze 56,20 %. Ze zjištěné pohotové likvidity vyplývá, že problém se splácením svých krátkodobých závazků by kromě výše čtyř jmenovaných společností měla také společnost Dabox jejíž pohotová likvidita dosahuje jen 99,14%

Věřitelské riziko, vysoké zadlužení můžeme pozorovat u společností: EPC – Česká republika – 105,59%, Austin Powder Service – 97,04%, Crystalite Bohemia – 87,12%, Noka AC – 85,48%, ŠKO-Energo – 84,02%, CB Destrukce – 81,45%. Tito odběratelé představují pro společnost Atlas Copco vyšší riziko platební neschopnosti a platební nevůle splácet své závazky.

Na základě údajů z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty společnosti, má Atlas Copco průměrnou dobu splatnosti pohledávek, v roce 2011 je průměrná doba splatnosti pohledávek 74 dní, v roce 2010 průměrná doba splatnosti pohledávek je 59 dní a v roce 2009 průměrná doba splatnosti pohledávek je 86 dní. Tyto hodnoty vypovídají o velmi dlouhé době vázanosti finančních prostředků v pohledávkách za zákazníkem. Pro podnik je ideální doba vázanosti finančních prostředků v pohledávkách 30 dní, u společnosti Atlas Copco nebylo této hodnoty dosaženo poslední 3 roky. Doba splatnosti pohledávek vypovídá o kvalitě zákazníků a ukazuje, jakou péči věnuje podnik inkasu pohledávek. Čím lepší platební morálka odběratelů, tím je nižší riziko platební neschopnosti a platební nevůle.

Atlas Copco má velmi dobrou likviditu, běžná likvidita se pohybuje na úrovni 2,17 v roce 2011, 2,08 v roce 2010, 2,62 v roce 2009, pohotová likvidita se pohybuje na úrovni 2,14 v roce 2011, 1,83 v roce 2010, 2,31 v roce 2009. Hodnoty ukazatelů běžné a pohotové likvidity ukazují, že společnost je velmi dobře likvidní a za poslední tři roky je schopna krýt včas, v požadované době všechny splatné závazky. Nutno konstatovat, že za sledované období byla společnost schopna krýt své závazky dokonce dvojnásobným množstvím peněžních prostředků a tudíž zde pro dodavatele nehrozilo riziko platební neschopnosti, ani riziko platební nevůle.

Návrhy na změny jsou nově zahrnout i do smluvních podmínek při prodeji zboží penalizaci za nedodržení doby splatnosti. Nyní je penalizace za nedodržení doby splatnosti zmíněna pouze na vydané faktuře. Penalizace zmíněná přímo v dodacích podmínkách by mnoho odběratelů nutila kontrolovat závazky vůči Atlas Copcu a platit je včas, protože by nárok na penále byl lépe podložen a prokazatelnost nároku by byla snazší. Společnost by tím ušetřila náklady i čas za upomínání odběratelů, kteří neplatí a

za případné soudní výlohy. Změna by rovněž měla pozitivní vliv na zkrácení doby obratu pohledávek. Dále možnost využít ČSOB Factoring, který nabízí na základě postoupení pohledávek nárok na jejich profinancování až do výše 90% místo vymáhání pohledávek soudní cestou. Náklady na ČSOB Faktoring jsou nižší, než platby za právní služby a ztrátu z pohledávky je možné odečíst z daní.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] SMEJKAL, V., a RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010; ISBN 978-80-247-3051-6
- [2] HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování, 2. vydání. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5
- [3] KALINOVÁ, A., KLÍMA, M. Finanční a právní aspekty obchodních transakcí. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-92-9
- [4] HYRŠLOVÁ, J., KLEČKA, J., Ekonomika podniku, 2. Aktualizované vydání. Praha Vysoká škole ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-36-3

Internetové zdroje

- [1] Atlas Copco.cz: Stručná fakta – červen 2013. Praha, Atlas Copco.cz, 2013. <http://www.atlascopco.cz/czcs/AtlasCopcogroup/ACinsummary/Factsandfigures/index.aspx> (odkaz ze dne 12.6.2013)
- [2] JUSTICE.CZ: Obchodní rejstřík a Sběrka listin – červenec 2013. Praha, JUSTICE.CZ, 2013. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=atlas+copco> (odkaz ze dne 12.7.2013)
- [3] JUSTICE.CZ: Výroční zpráva, zpráva auditora, zpráva o vztazích, účetní závěrka z roku 2011 – červenec 2013. Praha, JUSTICE.CZ, 2013. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a43417&dokumentId=C+21114%2fSL44%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=uks4zo> (odkaz ze dne 17.7.2013)
- [4] JUSTICE.CZ: Výroční zpráva, zpráva auditora, zpráva o vztazích, účetní závěrka z roku 2010 – červenec 2013. Praha, JUSTICE.CZ, 2013. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a43417&dokumentId=C+21114%2fSL41%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=uks4zo> (odkaz ze dne 17.7.2013)
- [5] JUSTICE.CZ: Výroční zpráva, zpráva auditora, zpráva o vztazích, účetní závěrka z roku 2009 – červenec 2013. Praha, JUSTICE.CZ, 2013. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a43417&dokumentId=C+21114%2fSL36%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=uks4zo> (odkaz ze dne 17.7.2013)
- [6] JUSTICE.CZ: Výroční zpráva, zpráva auditora, zpráva o vztazích, účetní závěrka z roku 2008 – červenec 2013. Praha, JUSTICE.CZ, 2013.

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a43417&dokumentId=C+21114%2fSL34%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=uks4zo> (odkaz ze dne 17.7.2013)

- [7] ČSOB Faktoring: Co je to faktoring – červenec 2013. Praha, CSOBFactoring.CZ 2013 http://www.csobfactoring.cz/factoring/co-je-factoring/?utm_source=Adwords&utm_medium=PPC (odkaz ze dne 30.7.2013)

Jiné odborné zdroje

- [1] History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe
- [2] The Atlas Copco Group – Business Code of Practice
- [3] Interní databáze – The way we do things
- [4] Interní účetní systém – SAP BW
- [5] Interní systém pro finanční reporty – Crystal reports
- [6] Interní databáze – Scorecard db

Příloha č. 1: History of Atlas Copco in Eastern and Central Europe

TIMELINE

1960's

Atlas Copco gradually builds its position in Central and Eastern Europe (CEE). First successful cooperation starts already at the end of the 50's with Elektrobiro from Belgrade and so stakes a permanent position in the Yugoslavian market. A decade later it presents its compressors to Hungarian customers through the local company Zenit. Atlas Copco enters Czechoslovakia and commences its activities in 1969. Only a year later



Atlas Copco products contribute to the construction of the oldest and longest Highway D1. Atlas Copco achieves outstanding business results also in the former Yugoslavia. At early 1970's it builds a new administration building in Belgrade and opens representative offices in five other cities. Salos rise, the organisational structure is fine-tuned and Atlas Copco becomes a force to be reckoned with in the region, becoming a market leader.

1980's

The position of Atlas Copco continues to grow in strength. In Czechoslovakia its drills and compressors celebrate success in the tender for the construction of the Mochovce Nuclear Plant. That same year "Fabrika kompresora", i.e. compressor factory is launched in Yugoslavia. Electrical and mobile diesel compressors as well as screw and piston equipment is made here. All products fully meet customer needs both in Yugoslavia and



the entire Eastern Europe. Over 6000 compressors come off the production lines in the following eleven years. Therefore, Atlas Copco quickly grows to about 500 employees. A service centre is opened in Hungary during the 1980's and Atlas Copco construction and mining equipment enters that market. In 1987, the first mining machines contribute to the construction of the Prague subway.

1990's

The 1990's are an important milestone for Atlas Copco in CEE. The company opens up its direct representation in many countries of the region and extends its services. At the start of the decade Atlas Copco brings its mining equipment to the Hungarian market. At the same time it establishes a separate company Atlas Copco Kompresszor specialising in the sale of compressors and aftersale service. In 1991, the company's management



decides to establish direct distribution in Czechoslovakia and opens the Atlas Copco AirPower representation office. In 1992, major restructuring takes place in Czechoslovakia when Atlas Copco splits into three separate business areas: Compressors, Construction and Mining Technique and Tools and assembly systems. In Poland Atlas Copco has started cooperation with the leader of the global copper market.

1993

Atlas Copco Kompresory is established in Prague. Its eleven employees offer oil-free and oil-injected compressors for sale as well as rentals. A branch of Atlas Copco Kompresory opens up in Slovakia. For the time being only a single employee takes care of the Trenčín branch. That same year Atlas Copco also builds a branch in Poland. The company has had a decades-long presence here because it introduced



its products already in late 1920's and after WWII it had an established network of distributors. Now it focuses primarily on sales, rentals and aftersale service of equipment distributed by all the company's divisions. Today, Atlas Copco Polska employs over 300 people in Poland including sales representatives and service technicians. Its activities are also supported by authorised distributors.

1994

Czech power plants commence the desulphurisation process and Atlas Copco becomes an important partner of the energy industry. Gradually it installs almost one hundred compressors into power and heating plants. In the same year, first products also appear on the Romanian market. The local distributor presents the first Atlas Copco equipment to customers and so opens the door to a whole range of products. The following



year Atlas Copco supplies its first underground drilling rigs to Polish coal mines. Modern computer-controlled machines are the first step to long term cooperation with the local miners. The technological breakthrough in the Polish mining industry was brought by the first hydraulic drills, which replaced the pneumatic ones. Thanks to good cooperation local miners are also starting to use Atlas Copco compressors.

1996

The most important Czech car manufacturer starts using Atlas Copco electric nutrunners. Here the company becomes the leading supplier of tightening systems for final assembly in the automotive industry. The new Mladá Boleslav car plant where the production line is fully equipped with Atlas Copco tools is officially opened by the president of the Czech Republic Václav Havel. The long-term partnership and extensive



experience extend the cooperation at their other plants outside of Eastern Europe. In Romania Atlas Copco starts working with completely new industry – shipyards. An important company headquartered in the port city of Mangalia chooses Atlas Copco for its tools and compressors. It is subsequently followed by other large Romanian shipyards and also several in Croatia. Atlas Copco provides them with equipment needed for everyday operations.

1998

A new branch directly at customer site is opened in Polkowice to provide maximum support to the leader of the global copper market. Also in Poland Atlas Copco is considered to be the main supplier for the automotive industry. Thanks to advanced data collection technologies Atlas Copco experts can confirm that no vehicle leaves the assembly line without properly tightened joints. In the area of compressed air, customers learn about



a revolutionary innovation – variable speed drive compressors. In the Czech Republic Atlas Copco supplies underground drilling rigs, which take care of the new Mrázovka road tunnel. It is the first programmable and computer controlled machine of its type in the world. Inside the tunnel there is an underground interchange, which connects individual parts of the city. The German ADAC later acknowledges Mrázovka as the third safest tunnel in Europe.

2000

Atlas Copco drilling rigs become the leader in the Hungarian market. Successful cooperation with car makers in Poland continues with an important contract with a Japanese engine manufacturer. Its new production plant in Tychy is equipped with Atlas Copco reaction free pulse nutrunners. The oil-free compressor division in Poland offered, for the first time ever the "contract air" in the form of long term rental, enabling



the customer to focus on their main activity, while Atlas Copco looked after the compressor station. This solution was successfully used by, for example, Polish shipyards. Oil-free compressors are also used in Romania in a car factory producing the country's most popular vehicles. Apart from compressors, the car maker who in 2010 becomes the most trusted Romanian brand, also uses Atlas Copco tightening technology.

2002

A German car maker with a production plant in Slovakia awards Atlas Copco as a main supplier of tightening systems and a loading solutions provider for the automotive industry. At the same time Slovakia is the first country in Eastern Europe where advanced data collection software is installed. It enables complete control of the assembly process and provides important information for improving quality and productivity. The



system records the production flow and archives information about each tightening. This information is easily accessible if required. A representation for Construction and Mining Technique is established in Romania. Three years later it becomes an independent branch. In Poland new Atlas Copco premises are opened in Sekocina. The official opening ceremony is attended by representatives of the entire group, customers and employees.

2003

Atlas Copco fully integrates products from Krupp Berco Bautechnik into its portfolio. It is a world leader in the area of hydraulic attachments – breakers, combi cutters and pulverizers. The Krupp brand is now distributed exclusively in the entire Central European region by Atlas Copco, Construction and Mining Technique. All business activities in Czech Republic are moved to a single headquarter location. The main event in Slovakia is



the introduction of the largest oil-free variable speed drive compressor. The paper plant where the compressor is installed belongs amongst the very first users of this innovation in the entire CEE region. Cooperation with miners commences in Romania. Atlas Copco compressors provide air ventilation inside mines and ensure that temperatures do not rise excessively or that deadly gases do not accumulate.

2004

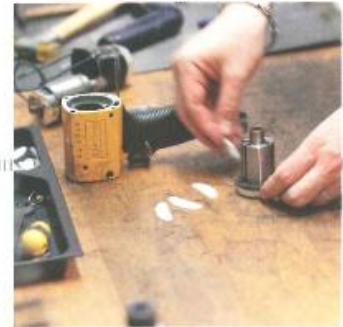
A milestone year in countries of the former Yugoslavia. Following the countries' political changes business is doing very well and the sales volumes rise. For this reason Compressor Technique's branch is established with responsibility for Serbia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Macedonia, Albania, Bulgaria and Romania. To react more flexibly to the demands of Hungarian customers a direct representation is established for the



Tools division, which expands the new service workshop in Győr providing local support. Atlas Copco brings a revolution to the Polish automotive industry with its "Zero fault assembly". This concept is first applied during the implementation of a new platform in the Tychy car plant and then the solution used here makes it possible to apply this concept to other customers in assembly and improve their productivity.

2005

Operations are starting up in two Romania locations - Bucharest and Baia Mare. Atlas Copco drill rigs are increasingly being used in the construction of dams on Romania's largest rivers. Atlas Copco products, this time the most advanced centrifugal oil-free compressors are bought for its Romanian refineries by a large multinational oil company. The delivery also includes absorption dryers, which ensure maximum air quality necessary



for the operation of pneumatic tools. The first service contract for air tools is concluded in the Czech Republic. Tools and compressors are destined for the newly build car plants and Atlas Copco becomes the exclusive supplier of compressed air. The first computer controlled open pit mining equipment appears in 2005 and thanks to this the company becomes a leader in the area of drilling works.

2006

In Romania Atlas Copco is contracted by the largest local tyre producer for oil-free compressors. After celebrating considerable success, also the remaining multi-national companies producing tyres in Romania follow. In Poland Atlas Copco helps with the modernisation of the local railway fleet. On electric passenger transport locomotives all piston compressors are replaced with new screw compressors, which meet the requirements for work



in demanding conditions. At the same time a Central service workshop opens up in Gromadka to maintain tools from all over Europe. Polish experts provide services both in their own premises as well as directly at the customer. In Bulgaria the companies Lifton and Kammarton are acquired and so Atlas Copco gains a solid position in the demolition works segment. Kammarton continues to be a distributor for industrial tools,

2007

A new tool production hall is being built in Hungary. All the work stations, technological procedures as well as equipment or know-how are brought from Sweden and installed in the new factory. The first products to leave the Hungarian lines are grinders and balancers. Accredited calibration laboratory is opened in Prague offering nutrunner calibration by using revolutionary methods – measurement and adjustment of dynamic torque.



A new customer centre is setup in Slovakia for the compressor segment. And Atlas Copco drilling equipment is used in the construction of the important Borik tunnel on Highway D1. Revolutionary new methods are used in tunnel construction, which use the pressure of the surrounding rock mass for stabilisation. The tunnel passes under the surface of the same name and connects the towns of Mengusovce and Jánovce.

2008

Atlas Copco equipment participates in the largest underground project in the Czech Republic – the Blanka tunnel complex. Once completed it will be the largest city tunnel in Europe. The Czech Atlas Copco branch expands its offer of complex services for compressors and blowers by integrating companies Servis A.C. and Lutos. In Hungary Atlas Copco enters the electronics industry through the supply of low torque screwdrivers



for use in the manufacture of mobile phones. Intensive cooperation leads to customer satisfaction and opens the door into other segments in which low torque applications are required. Romania is the first country in Central Europe in which boring machines will extract copper intended for further processing. The first ever Moldavian customer turns to the local branch with interest in Atlas Copco drilling equipment.