

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**VLIV DEVIZOVÉHO KURZU
NA HOSPODAŘENÍ FIRMY Z POHLEDU
FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ**

**Influence of the exchange rate on the economy of the company with
regard to the financial planning**

Číslo závěrečné práce: DP-EF-KPE-2010-45

PAVLA KAPLANOVÁ

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc. - Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce: Bc. Dana Němečková, MBA - Škoda Auto, a. s.

Počet stran: 84

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 05.05.2010



„Zadání ZP v oboustranném tisku“



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 29.04.2010

vlastoruční podpis



Poděkování

Ráda bych na tomto místě vyjádřila poděkování všem, kteří mi s přípravou mé diplomové práce pomáhali, protože bez nich by tato práce nemohla vzniknout.

Panu prof. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. za velmi laskavé, inspirativní a trpělivé vedení a za odborné připomínky k mé diplomové práci.

Paní Bc. Daně Němečkové, MBA za neocenitelnou pomoc, podporu a odborné konzultace při přípravě části o Škodě Auto a. s.

Panu Ing. Zdeňkovi Halířovi za vstřícnou pomoc a podporu při přípravě části o Škodě Auto a. s.

A v neposlední řadě **paní Haně Kaplanové** za korekturu a věcné připomínky při vypracování této diplomové práce.



Anotace:

K úspěšnému vedení firmy a finančnímu plánování ve firmě, která se zabývá mezinárodním obchodem, je v současné době nezbytné zvážit všechna rizika související s podnikáním. Jedním z nejdůležitějších je riziko spojené se směnnými kurzy. Firma musí při dlouhodobém, střednědobém, ale i krátkodobém finančním plánování zohledňovat vlivy směnného kurzu podle aktuálního vývoje, aby co nejvíce finanční plán firmy odpovídal skutečnosti a sloužil tak managementu jako důležitý podklad pro řízení společnosti. Pokud se jedná o předního exportéra, jako je v České republice Škoda Auto a. s., je nezbytné, aby byl propracován detailní plán příjmů a výdajů v jednotlivých měnách, které firma využívá. Na základě tohoto devizového plánu firma zajišťuje a eliminuje kurzové riziko pomocí zajišťovacích instrumentů, které trh nabízí. Na exportní firmu působí i mnoho jiných vlivů, mezi jinými i globalizace, finanční a hospodářská krize, příprava na zavedení eura, aj. a je velice důležité, aby firma měla schopný management, který dokáže všechny vlivy zohlednit a využít pro dosažení co nejlepších hospodářských výsledků.

Klíčová slova

apreciace kurzu	pohyb devizového kurzu
controllingový systém	predikce vývoje měn
depreciace kurzu	přirozený (natural) hedging
devizový kurz	risk management
devizový plán	rozvaha
finanční plánování	volatilita
forwardová operace	výkaz zisků a ztrát
kurzové riziko v zahraničním obchodě	výkaz o peněžních tocích
oddělení Controlling	zajišťovací nástroje
oddělení Treasury	



Annotation:

To successfully manage a company that deals with the international trade and to do the financial planning, it is necessary to consider all the risks connected with business these days. One of the most important risks is the risk connected with the exchange rates. The company must take into consideration the influence of the exchange rate according to the current development by the long-term, medium-term and also by the short-term financial planning to make the financial plan correspond to the current state as much as possible. It is used in management as an important base for leading the company. If it is a prime exporter as Škoda Auto a. s. in the Czech Republic, it is necessary to elaborate the detailed plan of the earnings and expenses in the particular exchange rates which the company uses. Based on this foreign exchange rate the company hedges and eliminates the exchange rate risk with a help of the hedging instruments, that are in the market. A lot of different influences effect an export company such as globalization, financial and economical crisis, preparation for implementation of euro, etc. and it is very important to have an efficient management which is able to consider all the influences and take advantage of them to achieve the best possible economical results.

Key words

appreciation of the exchange rate	exchange rate risk in the international trade
balance sheet	financial planning
cash flow statement	foreign exchange rate plan
Controlling department	forward operation
controlling system	hedging instruments
exchange rate	natural hedging
exchange rate depreciation	profit and loss statement
exchange rate fluctuation	risk management
exchange rates and interest rates	Treasury department
prediction	volatility



Obsah

Úvod	13
1. Devizový kurz.....	15
1.1 Definice devizového kurzu.....	15
1.2 Komparace názorů na existenci a pohyb devizového kurzu.....	16
1.2.1 Příklady teorií devizových kurzů a jejich porovnání.....	17
2. Pohyb devizového kurzu a vliv devizového kurzu na zahraniční obchod firem....	21
2.1 Devizový trh.....	21
2.2 Subjekty zahraničního obchodu a vliv devizového kurzu na tyto subjekty.....	24
2.2.1 Historie, současnost a budoucnost devizového kurzu v ČR.....	25
2.3 Minimalizace negativních efektů v zahraničním obchodě pomocí devizových operací.....	30
3. Rizika v zahraničním obchodě.....	31
3.1 Druhy rizik spojených se zahraničním obchodem.....	31
3.1.1 Rozdělení rizik podle různých kritérií.....	32
3.2 Finanční řízení devizových rizik.....	34
4. Finanční plánování.....	36
4.1 Dlouhodobý finanční plán.....	37
4.2 Krátkodobý finanční plán.....	38
4.3 Sestavení finančních výkazů.....	39
4.3.1 Rozvaha.....	39
4.3.2 Výkaz zisku a ztráty.....	40
4.3.3 Výkaz o peněžních tocích.....	42
5. Případová studie – Škoda Auto a. s.....	44
5.1 Představení firmy Škody Auto a. s.....	44
5.1.1 Organizační struktura firmy, ekonomická oblast.....	45
5.1.2 Organizační struktura controllingu ve firmě.....	46
5.2 Řízení rizik ve firmě Škoda Auto a. s.....	47
5.3 Rizika ve Škodě Auto a. s.....	48
5.3.1 Úvěrové riziko.....	49



5.3.2 Riziko likvidity.....	50
5.3.3 Riziko vývoje směnných kurzů a úrokových měř.....	51
5.4 Finanční plánování ve Škoda Auto a. s.....	53
5.4.1 Proces zpracování střednědobého a krátkodobého plánování firmy.....	56
5.4.2 Zohlednění a dopady devizového kurzu v plánování.....	63
5.5 Devizový plán.....	63
5.5.1 Tvorba devizového plánu.....	64
5.5.2 Využití devizového plánu.....	67
5.6 Využití controllingového systému při finančním plánování firmy a tvorbě devizového plánu.....	69
5.6.1 Tvorba devizového plánu v COMIXu.....	75
5.6.2 Reporty devizového plánu v COMIXu.....	76
6. Návrh možné eliminace kurzového rizika při plánování a hospodaření firmy	
Škoda Auto a. s.....	78
6.1 Návrh možné eliminace kurzového rizika při plánování.....	79
6.2 Návrh možné eliminace kurzového rizika při hospodaření firmy.....	81
Závěr.....	83
Seznam použité literatury.....	85
Seznam příloh.....	88



Seznam použitých zkratk a symbolů

a. s.	akciová společnost
AG	Aktiengesellschaft
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
AUD	australský dolar
BI	business intelligence
cca.	přibližně
CNY	čínský jüan, čínské renminbi
COMIX	název controllingového informačního systému
CZK	česká koruna
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
DEM	německá marka
DKK	dánská koruna
ECB	Evropská centrální banka
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
EUR	euro
FX	foreign exchange (cizí měna, deviza)
GBP	britská libra
HDP	hrubý domácí produkt
CHF	švýcarský frank
INR	indická rupie
IRS	úrokový swap (interest rate swap)
IT	informační technologie
JPY	japonský jen
Kč	korun českých



mil.	milion/milionů
mld.	miliarda/miliard
MMF	Mezinárodní měnový fond
MS Office	Microsoft Office
např.	například
NOK	norská koruna
PLN	polský zlotý
popř.	popřípadě
příp.	případně
RUB	ruský rubl
s.	stránka
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SEK	švédská koruna
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je (jsou)
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
USA	Spojené státy americké
USD	americký dolar
vyd.	vydání
VW	Volkswagen
XML formát	rozšiřitelný značkovací jazyk (extensible markup language)
2T	dvoutýdenní



Seznam tabulek

- Tab. 1 Výhled vývoje kurzu české koruny vůči euru a americkému dolaru v roce 2010 a 2011
- Tab. 2 Devizový plán – předpověď salda příjmů a výdajů dánské koruny v roce 2010 až 2012

Seznam obrázků

- Obr. 1 Graf rovnováhy nabídky a poptávky po devizách na devizovém trhu ve výchozím období
- Obr. 2 Graf zhodnocení poptávané zahraniční měny v důsledku zvýšení poptávky po devizách na devizovém trhu
- Obr. 3 Graf zhodnocení poptávané zahraniční měny v důsledku snížení nabídky deviz na devizovém trhu
- Obr. 4 Vývoj devizového kurzu EUR/CZK od roku 1997
- Obr. 5 Vývoj devizového kurzu USD/CZK od roku 1997
- Obr. 6 Horizontální členění rozvahy
- Obr. 7 Druhové členění výkazu zisku a ztráty
- Obr. 8 Výkaz o peněžních tocích
- Obr. 9 Organizační struktura oblasti E
- Obr. 10 Odchylková analýza roku 2010/2009 v plánovacím kole
- Obr. 11 Výkaz zisku a ztráty
- Obr. 12 Rozvaha
- Obr. 13 Výkaz peněžních toků
- Obr. 14 Devizový plán
- Obr. 15 Vstupní obrazovka do systému Cognos ve Škoda Auto a. s.
- Obr. 16 Manažerský výkaz zisku a ztráty v Contributoru v systému Cognos ve Škodě Auto a. s.
- Obr. 17 Odchylková analýza výkazu zisku a ztráty v systému Cognos ve Škodě Auto a. s.
- Obr. 18 Přehled sald jednotlivých měn devizového plánu v Contributoru v systému Cognos ve Škodě Auto a. s.



Úvod

Mezinárodní obchod s sebou v současnosti nese mnoho rizik, která jsou spojena s podnikatelskou činností každé vývozní nebo dovozní firmy. V době, která přináší globalizaci, „zkracování“ vzdáleností, zrychlování technologií a vůbec celého podnikatelského prostředí, může být firma úspěšná pouze v případě, když management firmy zvažuje všechna možná podnikatelská rizika a naučí se je efektivně řídit. Jedním z rizik mezinárodního obchodu je kurzové riziko, které musí firma v zahraničním obchodě včas odhalit, zanalyzovat a pokusit se mu, pomocí různých analýz a následných strategií, vyhnout nebo je alespoň minimalizovat. Firma také musí plánovat své finanční prostředky v cizích měnách a tvoří devizový plán v různých časových horizontech.

V mé diplomové práci bych se chtěla zaměřit na vliv devizového kurzu na hospodaření firmy z pohledu finančního plánování. Důvodem volby mého tématu bylo podrobnější zanalyzování procesu finančního plánování a devizového plánu, abych kompletně zpracovala toto téma a navázala na bakalářskou práci, kde jsem se snažila o zpracování zajišťování kurzového rizika v zahraničním obchodě u největšího českého exportéra, Škody Auto a. s. Samotné zajištění kurzového rizika je již konečná činnost, které předchází dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé finanční plánování a tvorba devizového plánu, z kterého se při samotném zajištění vychází. Díky tomu, že jsem pracovala v oddělení Treasury, kde dochází ke koordinaci zajištění kurzových rizik pomocí devizových operací a nyní působím v oddělení Controllingu, kde dochází k tvorbě všech celopodnikových plánů, mám možnost zjistit a zanalyzovat celý proces, jak firma řeší vliv kurzu a kurzové riziko, jak po stránce manažerské, tak i technické.

Nejprve se budu věnovat devizovému kurzu, jeho existenci a pohybu. Zmíním několik příkladů teorií devizových kurzů. Provedu komparaci teorií a názorů na existenci a pohyb devizového kurzu.

Dále bych se chtěla zabývat změnami devizového kurzu a vysvětlit, jakým způsobem ovlivňují změny devizového kurzu zahraniční obchod firem a jakým způsobem a technikami lze minimalizovat negativní efekty změn devizového kurzu v hospodaření



podniku. Graficky znázorním vývoj devizového kurzu koruny za posledních deset let a zdokumentuji některé příčiny pohybu kurzu.

Dále zhodnotím rizika, která jsou spojena se zahraničním obchodem, a zaměřím se na riziko kurzové. Rozeberu typy devizových operací, které firmy mohou při zajišťování kurzového rizika využívat.

V poslední teoretické části bych se ráda zaměřila na finanční plánování firmy, na finanční výkazy, které se při finančním plánování využívají, a detailněji se zaměřím na finanční plánování firem v zahraničním obchodě s ohledem na vliv devizového kurzu.

Po zpracování teorie bych ráda ilustrovala na případové studii zahraničního obchodu firmy Škoda Auto a.s., jak řídí své finanční plánování a tvoří finanční výkazy. Dále uvedu příklad tvorby devizového plánu v novém controllingovém systému Cognos a následný reporting z tohoto systému.

Po zpracování teorie a případové studie navrhnou nové možnosti zohlednění vlivu kurzu ve finančním plánování a další systémovou podporu při zpracovávání devizového plánu podle dosavadních zkušeností z podnikové praxe.



1. DEVIZOVÝ KURZ

1.1 Definice devizového kurzu

Devizovým kurzem se ekonomové zabírali nejen v minulosti, ale i v současnosti, pouze se mění úhel pohledu dle současného vývoje mezinárodního obchodu a vzniku měnových unií. Problematice směnných kurzů se v minulosti věnovala velká pozornost. Ne jinak je tomu dnes. S vývojem jednotlivých zemí a jejich měnových soustav se objevovaly v oblasti devizových kurzů různé problémy.

Existence této ekonomické veličiny je v počátku vztahována k drahým kovům. Jednalo se o zlato a stříbro, které bylo ke kurzu vztahováno jednotlivě (monometalismus), nebo současně (bimetalismus). Postupně docházelo k vyřazení těchto drahých kovů z funkce měnového kovu a problematika se přesunula ke kurzu zahraničních směnek kryjících pohledávky a závazky.

Centrální banka České republiky¹ (Česká národní banka, dále jen ČNB) definuje kurz měny následovně: „*Nominální měnový kurz definujeme jako počet jednotek domácí měny, za které lze nakoupit jednotku měny zahraniční. Pokles této veličiny je označován jako nominální posílení či apreciacie měny. (V režimu pevného kurzu je snížení kurzu označováno jako revalvace.) Nárůst této veličiny je označován jako nominální oslabení či depreciace měny. (V režimu pevného kurzu je zvýšení kurzu ϵ označováno jako devalvace.) Naproti tomu reálný měnový kurz definujeme jako podíl domácí cenové hladiny a cenové hladiny v zahraničí, kde zahraniční cenová hladina je převedena na jednotky domácí měny přes stávající nominální měnový kurz. V praxi jsou důležité spíše změny této hodnoty v čase než její absolutní úroveň. Na rozdíl od nominálního kurzu je reálný kurz vždy „plovoucí“. Pro potřeby posouzení kurzových vlivů na mezinárodní obchod je vhodnější*

¹ V příloze č. 1 je znázorněna forma vyhlášení denních devizových kurzů vůči CZK, které je k dispozici na daný den po 14:15 na internetových stránkách ČNB.

zvážit reálný kurz, nežli se soustředit pouze na kurz nominální.“² Centrální banka zdůrazňuje postavení domácí měny vůči zahraniční měně a jejich cenovou hladinu. Devizový kurz měny nám tedy ukazuje srovnání kupní síly na domácím a zahraničním trhu, tj. kolikrát více zboží a služeb si můžeme za určitou částku, která je směněná do cizí měny, koupit v zahraničí ve srovnání s domácím trhem.

Kolektiv autorů v knize Peněžní ekonomie a bankovníctví k devizovému kurzu poznamenává: „Měnový kurz je cenou, která ovlivňuje rozhodovací procesy nejširšího okruhu ekonomických subjektů. ... Měnový kurz působí v otevřené ekonomice přímo nebo nepřímo na efektivnost prakticky všech obchodních a kapitálových operací. ... Měnový kurz je jednou z nejostřeji sledovaných ekonomických veličin.“³ Věnují pozornost základním makroekonomickým veličinám, které spojují svým vývojem pohyb kurzu v ekonomických teoriích. Nejdříve zmiňují nejstarší teorie měnových kurzů, vliv vývoje platební bilance a cenových hladin na pohyby kurzů a dále se v knize zabývají teorií úrokových sazeb a teorií peněžní zásoby centrální banky (monetární přístup).

Příkladem jednotlivých teorií a názorů na pohyb devizového kurzu a jejich následnému porovnání se věnují v následující kapitole.

1.2 Komparace názorů na existenci a pohyb devizového kurzu

V odborné literatuře již bylo popsáno velmi mnoho systémů, mechanismů, analytických metod a teorií o existenci a pohybu devizového kurzu. Na devizový kurz a jeho oscilaci můžeme pohlížet z mnoha různých hledisek. Mnoho ekonomů a odborníků rozděluje jednotlivé teorie a přístupy k měnovému kurzu různě.

² Blíže viz <http://www.cnb.cz> stránky České národní banky (http://www.cnb.cz/cs/faq/nominalni_realny_kurz.html)

³ REVENDA, Z.; MANDEL, M.; KODERA, J.; MUSÍLEK, P.; DVOŘÁK, P.; BRADA, J. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 609 - 610. ISBN 80-7261-031-7.

1.2.1 Příklady teorií devizových kurzů a jejich porovnání

Mezi nejstarší teorie devizových kurzů bezesporu patří **teorie platební bilance**. V knize Peněžní ekonomie a bankovníctví shrnují tuto teorii do dvou základních pouček: „*Při aktivním saldu platební bilance, kdy jsou devizová inkasa větší než devizové úhrady, dojde k převisu devizové nabídky nad devizovou poptávkou. Následkem tohoto se domácí měna zhodnotí. Naopak, při pasívním saldu platební bilance, kdy jsou devizové úhrady větší než devizová inkasa, dojde k převisu devizové poptávky nad devizovou nabídkou. V důsledku toho se domácí měna znehodnotí.*“⁴ Nabídka deviz je tvořena exportem zboží a služeb, importem kapitálu, důchodů a transferů a také snížením devizových rezerv u centrální banky. Poptávka se skládá z importu zboží a služeb, exportem kapitálu, důchodů a transferů a zvýšením devizových rezerv u centrální banky.

Další je **teorie parity kupní síly**, která představuje vztah cenové hladiny a směnného kurzu. Tato teorie se dále dělí se na dvě verze. První verzí je absolutní verze teorie parity kupní síly, pokouší se o objektivní výpočet absolutní hodnoty měnového kurzu. Vybere jeden výrobek a porovná cenu ve dvou zemích. Po odečtení celních a transportních nákladů a přepočítáním do společné měny se tato cena musí rovnat. Druhou a více používanou verzí je relativní verze teorie parity kupní síly, která hledá propojení mezi pohybem měnového kurzu a ceny v dlouhém období. Sleduje tempo vývoje cenových hladin ve vybraných zemích.

V knize Peněžní ekonomie a bankovníctví se zmiňují dvě hypotézy o **teorii parity úrokových měr a měnového kurzu**: „*První hypotéza říká, že růst úrokové míry např. v zemi A vyvolá zvýšený příliv zahraničního kapitálu do této země, což povede k následnému zhodnocení měny země A jako výsledku přebytku kapitálového účtu. Druhá hypotéza naopak říká, že na efektivně fungujícím trhu musí být vyšší úroková míra v zemi A než v zemi B nutně kompenzována budoucím znehodnocením měny země A, aby tak došlo*

⁴ REVENDA, Z.; MANDEL, M.; KODERA, J.; MUSÍLEK, P.; DVOŘÁK, P.; BRADA, J. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 610. ISBN 80-7261-031-7.

*k vyrovnání výnosnosti investic do aktiv denominovaných v měnách A a B.*⁵ Tyto dvě hypotézy jsou položeny v rozdílných časových rovinách, proto lze tvrdit, že první hypotéza ukazuje růst úrokové míry v zemi A a tím vede k zhodnocování domácí měny a druhá hypotéza ukazuje opak, tj. růst úrokové míry v zemi A vede k znehodnocení domácí měny.

Monetárním přístupem ke kurzu, který se začal aplikovat v 70. letech, je **teorie peněžní zásoby a měnový kurz**. Analytici a centrální banky začali řešit, jak může být vývoj směnného kurzu spojen s měnovou politikou expanzivní nebo restriktivní. Jedná se o výhled do budoucna na základě rozdílného tempa růstu peněžních zásob. Tyto predikce byly v 70. letech účinnější než srovnávání vývoje kurzu s např. inflací.

Teorie ústředního kurzu a úzkého oscilačního pásma je historickým přístupem, kde ústřední kurz vyjadřuje stabilní hodnotu směnného kurzu v rovnováze platební bilance. Pokud má země dlouhodobé problémy s platební bilancí, pak by mělo docházet k častější devalvaci nebo revalvaci tohoto kurzu. Úzké pásmo oscilace je náročné pro centrální banky a jejich intervence, ale zároveň výhodné pro domácí podnikatelské subjekty v zahraničním obchodě díky minimalizaci měnového rizika.

Další teorií je **teorie intervence a jejího účinku**, kdy například při znehodnocování měny (přiblížení k devalvačnímu pásmu oscilace) musí centrální banka intervenovat prostřednictvím prodeje deviz na devizovém trhu. Centrální banka provádí krátkodobé intervence (vyrovnávání nabídky deviz s poptávkou po devizách), střednědobý pohled (efekt devizových intervencí na úrokovou míru) a dlouhodobý pohled (dopad devizových intervencí na peněžní zásobu).

V **teorii stabilizace kurzu prostřednictvím spekulace** spekulant funguje obdobně jako centrální banka, ale s menšími výkyvy, tj. nakoupí domácí měnu ve fázi znehodnocování a očekává, že v budoucnu dojde k jejímu zhodnocení a opačně.

⁵ REVENDA, Z.; MANDEL, M.; KODERA, J.; MUSÍLEK, P.; DVOŘÁK, P.; BRADA, J. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 618. ISBN 80-7261-031-7.



Kromě těchto výše uvedených teorií lze uvést i jiné pohledy. Dle **psychologické teorie** je pohyb směnného kurzu na devizovém trhu ovlivněn psychologickými motivy účastníků trhu. Účastníci trhu hledají příčiny nabídek a poptávek po devizách a využívají nástrojů devizového kurzu na vyrovnávání těchto poptávek s nabídkami. Tato teorie se nazývá **teorie tržního mechanismu**. Podle **teorie pohybu kapitálu**, kdy pohyb kapitálu mezi dvěma zeměmi způsobuje oscilaci směnného kurzu, je pohyb kurzu ovlivněn dvěma procesy. Vyrovnáváním aktiv obchodní bilance a odlivem kapitálu do zahraničí a vyrovnáváním pasiv obchodní bilance s přílivem kapitálu do země. Přeshraniční pohyb zboží je předmětem **teorie cenových relací vývozu a dovozu**. Způsobuje pohyb směnného kurzu díky nerovnoměrnému vývoji importních a exportních cen zboží. Smyslem **prognózování vývoje kurzu pomocí technické analýzy** je sledovat historický vývoj směnného kurzu a na tomto základě odhadovat budoucí vývoj směnného kurzu. Ve **fundamentální analýze** je zkoumán nejen směnný kurz, ale i makroekonomické indikátory.

Jak vyplývá z výše uvedeného, je možné k vysvětlení existence a oscilace devizového kurzu uvést celou řadu názorů, analytických metod a teorií.

Některé teorie, systémy, mechanismy a analýzy devizového kurzu jsou v současnosti platné pouze omezeně nebo dokonce vůbec. Průběžným ekonomickým vývojem se mění pohled na pohyb kurzů měn, měnové unie a potřeby podnikatelských subjektů, ale i zemí, kde dochází k podnikatelské činnosti těchto subjektů. Všem těmto změnám se musí přirozeně přizpůsobovat i teorie a systémy pohybu devizových kurzů.

Pohyb devizového kurzu se mění podle vlivů, které na něj působí. Může ho ovlivňovat pouze jeden faktor nebo může být tento pohyb vysvětlen jako následek působení rovnocenných faktorů. Kritici **teorie platební bilance** upozorňují na to, že různá zkoumání neprokazovala a neprokazují úzké vztahy mezi pohybem směnného kurzu a vývojem sald platební bilance. Zkoumání se totiž provádí srovnáváním minulého salda platební bilance a minulého vývoje směnného kurzu. Budoucí devizový kurz se ale bude vyvíjet podle očekávaných inkas a úhrad v devizách, tj. budoucího vývoje platební bilance. Při použití **absolutní verze teorie parity kupní síly** se kurzy netvoří úplně přesně, odchylují se o 10 až 20%, důvodem je pohyb úrokových sazeb a také pohyb kapitálu. Dalším důvodem může



být také špatně zvolený druh zboží, který se porovnává a jeho užitná hodnota, která je v různých zemích jiná. Naproti tomu je **relativní teorie parity kupní síly** nepoužitelná pro krátké období díky komoditám, u kterých změna ceny není úzce spojena v krátkém období s kolísáním nabídky a poptávky po devizách.

Komparací teorií a přístupů různých ekonomických analytiků, uvedených v předešlé kapitole, lze zkonstatovat, že ačkoliv bylo v historickém vývoji pohybu devizového kurzu věnováno hodně prostoru a bylo na vývoj kurzu pohlíženo z různých úhlů, přihlíželo se k mnoha faktorům, tak přesto nebyl nalezen přesvědčivý vztah mezi pohybem devizového kurzu a faktory, které jednotlivé teorie zmiňují. Vždy je příčin pohybu kurzu více, nelze stanovit jednu, která by určovala přesný vývoj směnného kurzu. Některé teorie hovoří o poptávce a nabídce po devizách, které vznikají na základě mezinárodních obchodních vztahů. Nelze ale říci, že tyto teorie jsou teoriemi nejdůležitějšími a nadále ekonomickým analytikům vyvstává otázka, jak popsat v jedné teorii všechny příčiny a faktory, které pohyb devizového kurzu vzájemně ovlivňují.



2. POHYB DEVIZOVÉHO KURZU A VLIV DEVIZOVÉHO KURZU NA ZAHRANIČNÍ OBCHOD FIREM

Kurz měny v otevřené ekonomice působí přímo i nepřímo na úspěšnost všech obchodních operací. U podnikatelského subjektu, který působí v zahraničí, také kurz významně ovlivňuje výši jeho bohatství, protože předpokládáme, že část jeho bohatství je v zahraničních měnách (peníze na účtech, investice v zahraničí, atd.). Proto je měnový kurz a jeho apreciace nebo deprecie nejvíce sledovanou ekonomickou veličinou. Aktuální kurzy devizového trhu jsou v České republice vyhlášovány Českou národní bankou a tyto kurzy můžeme nalézt na internetových stránkách ČNB, viz příloha č. 1.

2.1 Devizový trh

Místo, kde se střetává devizová poptávka a devizová nabídka, můžeme nazvat devizovým trhem. Devizový trh je hlavní částí trhu s cizími měnami. Na trhu s cizími měnami je další částí i trh valutový. Na tomto trhu se obchoduje s hotovostí v cizích měnách, kdežto na trhu devizovém se obchodují cizí měny pouze bezhotovostně.

Devizový kurz se dle jednotlivých devizových operací dělí na spotový kurz, forwardový kurz, futures (kurz) cenu a cenu (kurz) opce.

V minulosti byla důležitým subjektem devizového trhu devizová burza, kde se vytvářel devizový kurz a střetávala se tam poptávka s nabídkou po devizách. V současnosti je ale devizový trh přesunutý na trhy OTC (over-the-counter), kde nejdůležitějším subjektem jsou obchodní banky.

V následujících grafech je znázorněna nabídka a poptávka po devizách na devizovém trhu spolu s procesem zhodnocení a znehodnocení kurzu při vychýlení těchto křivek.

Vysvětlivky k následujícím grafům:

ER – nominální devizový kurz

Q – množství deviz na devizovém trhu

S – nabídka deviz

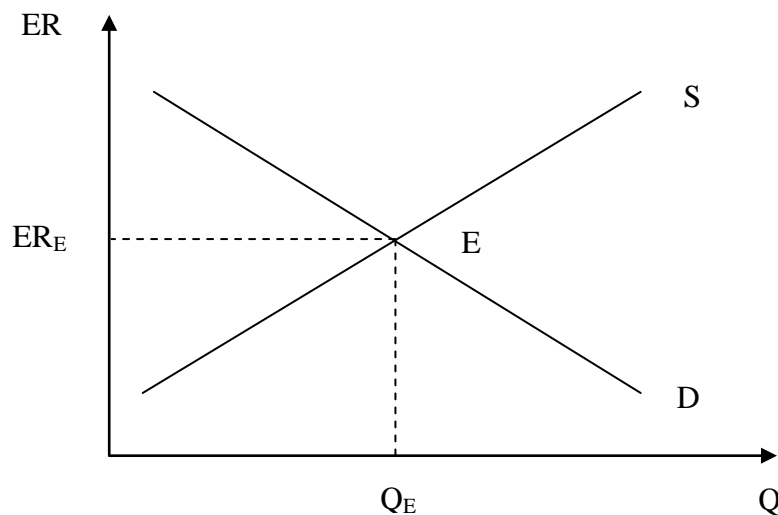
D – poptávka po devizách

E – rovnováha na devizovém trhu

ER_E – rovnovážný nominální devizový kurz

Q_E – rovnovážné množství deviz

Obr. 1

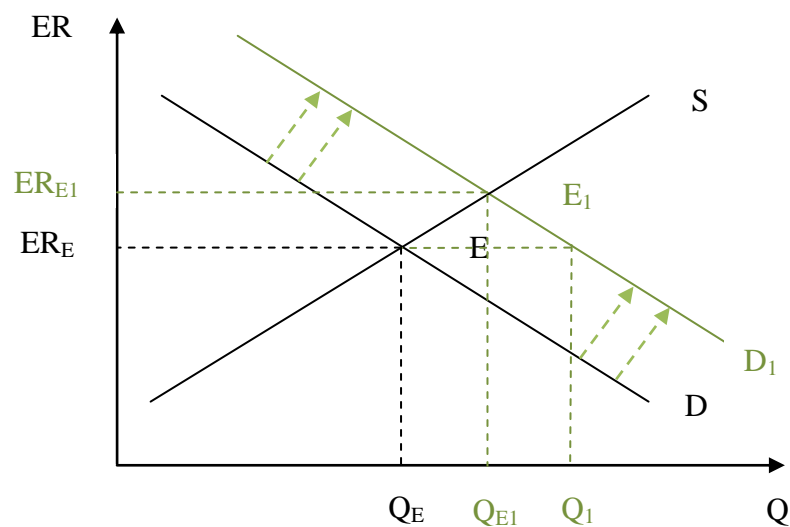


Graf rovnováhy nabídky a poptávky po devizách na devizovém trhu ve výchozím období

Zdroj: LANDOROVÁ, A.; JÁČOVÁ, H.; NESLÁDKOVÁ, M. *Centrální bankovníctví, vlastní zpracování*

Na dalším grafu je znázorněno zhodnocení poptávané zahraniční měny v důsledku zvýšení poptávky po devizách (D a D_1) a následné obnovení rovnováhy na devizovém trhu (E_1). Hodnota devizového kurzu (ER_E) zůstává stejná a zvyšuje se poptávané množství (Q_1) a tím je způsobena nerovnováha, poptávka převyšuje nabídku a znehodnocuje nabízenou domácí měnu. Cena zahraniční měny ve vyjádření měny domácí se zvyšuje (ER_{E1}) a cena domácí znehodnocené měny ve vyjádření zahraniční měny klesá. Znehodnocení domácí měny je vyjádřeno vyšším počtem jednotek za jednu jednotku měny cizí. Zhodnocení domácí měny se vyjadřuje opačně, tj. nižším počtem jednotek.

Obr. 2

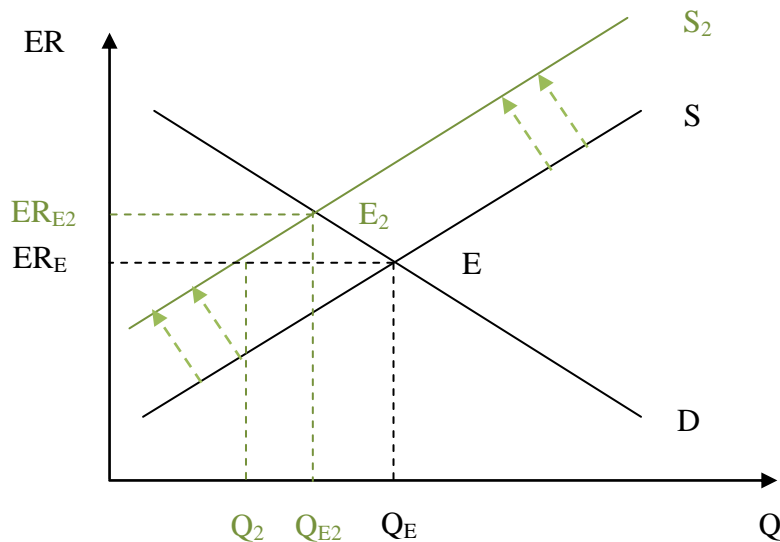


Graf zhodnocení poptávané zahraniční měny v důsledku zvýšení poptávky po devizách na devizovém trhu

Zdroj: LANDOROVÁ, A.; JÁČOVÁ, H.; NESLÁDKOVÁ, M. Centrální bankovnictví, vlastní zpracování

Také důsledkem nižší nabídky deviz dochází k znehodnocení domácí měny, což představuje následující obrázek.

Obr. 3



Graf zhodnocení poptávané zahraniční měny v důsledku snížení nabídky deviz na devizovém trhu

Zdroj: LANDOROVÁ, A.; JÁČOVÁ, H.; NESLÁDKOVÁ, M. Centrální bankovnictví, vlastní zpracování



Výše uvedené grafy znázorňují zhodnocení měny zahraniční a znehodnocení měny domácí. Pokud bychom chtěli znázornit zhodnocení měny domácí, pak by se v prvním případě křivka poptávky pohnula směrem doleva dolů, tj. poklesem poptávky po devizách a nezměněné nabídce deviz a v druhém případě by se křivka nabídky pohnula směrem doprava dolů, tj. růstem nabídky zahraniční měny ve srovnání s předchozí úrovní nabídky, oproti výchozímu stavu na obrázku č. 1. Růst nabídky zahraniční měny by znamenal pokles ceny deviz, která by byla vyjádřena v domácí měně.

2.2 Subjekty zahraničního obchodu a vliv devizového kurzu na tyto subjekty

Podnikatelský subjekt, který se chce zaměřit na mezinárodní obchod, musí zvážit mnoho otázek. Jaké výrobky by chtěl uvést na zahraniční trh, jaké zahraniční trhy zvolit, jak na ně vstoupit, jak své výrobky distribuovat, jakou cenovou politiku zvolit, s kterými zahraničními, ale i domácími firmami bude spolupracovat, jaký podíl trhu obsáhnout, jaké finanční zajištění zvolit, atd.

V zahraničním obchodě se střetává více subjektů, domácí podnikatelský subjekt, zahraniční podnikatelský subjekt, domácí banka, zahraniční banka, příp. pojišťovací společnost, která se specializuje na pojišťování např. teritoriálních rizik spojených s obchodováním se zahraničním (v ČR např. EGAP).

Dle knihy Mezinárodní obchod a marketing musí podnikatelský subjekt působící v zahraničí: „...věnovat pozornost vývoji kurzů jednotlivých měn a faktorům, které jejich pohyb ovlivňují, a využívat svých znalostí v komerční politice. Předvídaní měnového vývoje je však poměrně obtížné, protože vývoj kurzu není jen výslednicí vývoje ekonomického, ale i faktorů neekonomických. Pro omezení negativních dopadů kurzového rizika existuje celá řada postupů a nástrojů, které modifikují vliv měnových kurzů na výsledky činnosti v mezinárodních ekonomických vztazích.

K nejčastěji používaným patří:



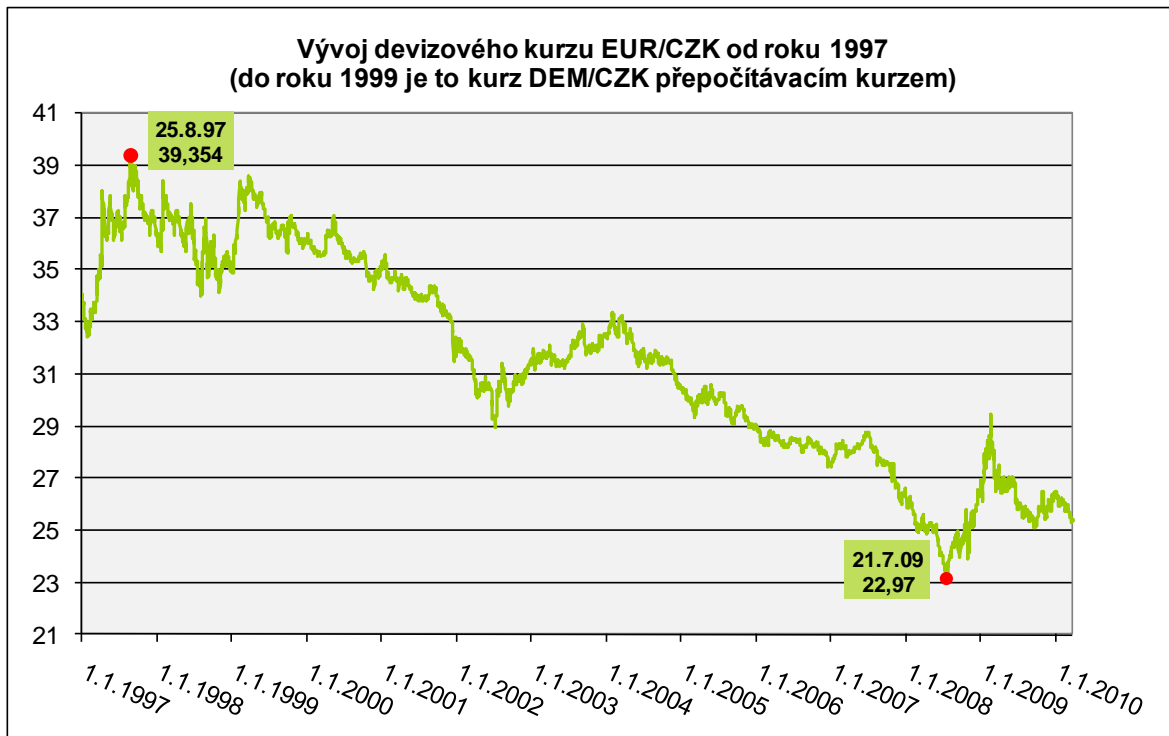
- volba měny, ve které se vyjadřují závazky v mezinárodních hospodářských vztazích a ve které dochází k úhradám,
- operace na devizovém trhu,
- prodej pohledávky,
- využívání měnových doložek a
- započtení rizika do ceny.⁶

2.2.1 Historie, současnost a budoucnost devizového kurzu v ČR

Protože se v praktické části své diplomové práce budu zabývat firmou Škodou Auto a. s., největším českým exportérem, a vlivem devizového kurzu na hospodaření firmy, stručně vyhodnotím vývoj české koruny ve vztahu ke dvěma nejvýznamnějším světovým měnám euru a americkému dolaru za posledních 14 let. Vývoj kurzu EUR/CZK a USD/CZK znázorním graficky na obrázku č. 4 a 5.

⁶ MACHKOVÁ, H.; ZAMYKALOVÁ, M.; SATO, A. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 194 - 195. ISBN 80-247-0364-5.

Obr. 4



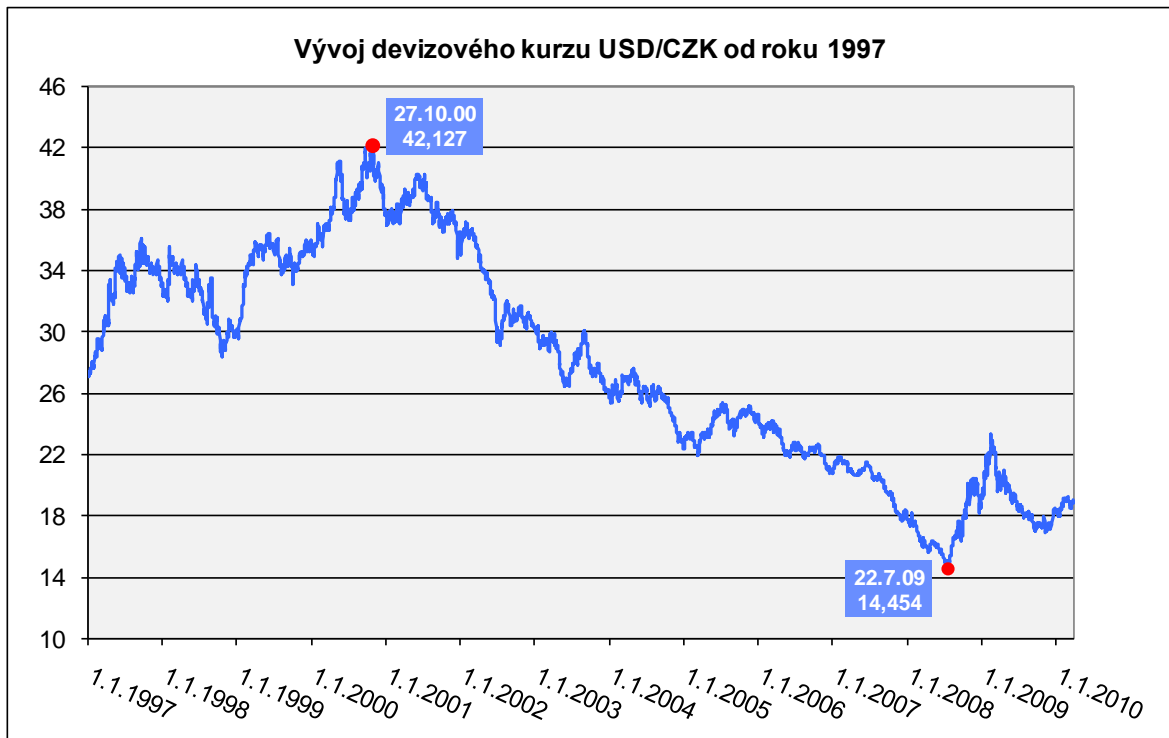
Vývoj devizového kurzu EUR/CZK od roku 1997

Zdroj: Česká národní banka, vlastní zpracování

Graf vývoje devizového kurzu EUR/CZK dokládá, že kurz české koruny v posledních letech stále posiluje. Na českou korunu působí mnoho vlivů, mírné výkyvy můžeme zaznamenat při vyhlášení makroindikátorů (inflace, HDP, 2T repo sazba, atd.), při zasedání ČNB, v období voleb. Stejně tak na euro působí mnoho vlivů, obdobně jako na českou korunu, např. zasedání ECB, vyhlásování makroindikátorů, hospodaření EU, atd. Rychle posilující koruna je pro exportně orientovanou firmu problémem, a proto se ČNB pokouší svými zásahy do vývoje kurzu koruny (např. změna úrokových sazeb) posilování zpomalit.

Možnosti centrální banky, jak ovlivnit pohyb směnných kurzů, jsou však omezené, protože česká koruna se stala oblíbenou měnou používanou např. spekulanty pro financování jejich obchodů (tzv. carry trades) a tradiční nástroje měnové politiky nemají takový efekt, jako tomu bylo v minulosti. Za současným posilováním je však kromě spekulativních vlivů třeba vidět i do loňského roku dobrou výkonnost ekonomiky, příznivé makroekonomické podmínky (nízká nezaměstnanost, inflace, atd.) a v neposlední řadě i blížící se nahrazení české koruny eurem.

Obr. 5



Vývoj devizového kurzu USD/CZK

Zdroj: Česká národní banka, vlastní zpracování

Graf vývoje USD/CZK také ukazuje posilování české koruny v posledních devíti letech oproti americkému dolaru. Na americký dolar působí opět podobné vlivy jako na EUR a CZK, jako je hospodaření USA, ceny komodit, atd.

Výše uvedené grafy mapují vývoj devizového kurzu české koruny vůči americkému dolaru a euru v posledních čtrnácti letech. V roce 1997 prošla Česká republika měnovou krizí, vyznačovala se velkou zadlužeností ekonomiky, málo rozvinutým kapitálovým trhem, nevyrovnaným bankovním sektorem, velkým odlivem kapitálu do zahraničí, česká koruna přešla z pevné vazby devizového kurzu na měnový koš s úzkým pásmem oscilace na řízený floating, při kterém centrální banka mohla začít intervenovat na pohyb kurzu. V České republice vládla politická nestabilita, byl dokonce snížen rating České republiky a koruna byla označována jako nadhodnocená. Řízený floating naznačoval, že mohou nastat časté a nečekané změny kurzu a vzrostlo riziko zahraničního obchodu, ale i přesto se devizový kurz koruny ke konci roku 1997 stabilizoval.



Od roku 1998 česká koruna začala reálně posilovat díky vysokému růstu tempa HDP, produktivity a srovnáním cenové hladiny s eurozónou. Rok 2001 a 2002 se vyznačoval velkými výkyvy. V roce 2002 nepodpořilo českou korunu odložení privatizace Českého Telekomu a špatné výsledky zahraničního obchodu. Od druhé poloviny roku 2002 do roku 2004 se Česká republika potýkala s negativním inflačním diferencíálem. Pak se díky posilování české měny, způsobené růstem produktivity a obchodní bilance, inflační diferencíál vyrovnal. Na konci roku 2004 bylo pro posilování české koruny hlavní rozhodnutí vlády o možném způsobu privatizace Českého Telecomu. Tento rok kurz české koruny posiloval hlavně vůči americkému dolaru a v menším měřítku i k euru. Kurz koruny zlevňoval dovozy, hlavně pak zboží jako energetické suroviny, které byly placeny v USD. V roce 2005 kurz české koruny vůči euru posiloval a přispíval k nízké inflaci a spíše oslaboval k americkému dolaru. I přesto, že se zvýšila cena ropy a zemního plynu, se zlepšila obchodní bilance České republiky a skončila tak historicky poprvé v přebytku (cca. 42 mld. Kč). V roce 2005 se zlepšil výkon české ekonomiky a přímé zahraniční investice. V roce 2006 kurz české koruny k euru posiloval, a to i přesto, že úrokové sazby v ČR byly ve srovnání se sazbami v oblasti eurozóny nižší. Rostla atraktivnost středoevropského regionu pro investory, kurz české koruny k euru zlevňoval cenu dováženého zboží a surovin, zároveň tím přispíval k nízké inflaci. Kurz české koruny posiloval ještě více k americkému dolaru.

V roce 2007 pokračovalo posilování koruny vůči euru, ke konci roku došlo k urychlení tohoto posilování především díky jednorázové finanční operaci zvyšující nabídku deviz na trhu a díky zvýšení sazeb centrální bankou. Dalším významným vlivem byly výkyvy na finančních trzích, což pro investory znamenal přesun prostředků do bezpečnějších aktiv. Kurz koruny vůči dolaru také v tomto roce posiloval a to díky nepříznivým zprávám z USA. USA v polovině roku signalizovalo riziko, že by mohlo dojít ze zpomalení hospodářského růstu v následujícím roce. Díky negativním očekáváním americký dolar oslaboval vůči mnoha směnitelným měnám.

Rok 2008 byl rokem vyústění světové hospodářské a finanční krize. Tím byl ovlivněn celý ekonomický vývoj v České republice, došlo ke snížení inflace, zvýšení nezaměstnanosti, hospodářskému poklesu a oslabení kurzu koruny. Koruna v první polovině roku 2008 dále

posilovala, jak vůči euru, tak i k dolaru, a stala se nejrychleji posilující měnou na světě. Prohloubením hospodářské a finanční krize došlo k omezení finančních zdrojů investorů a k odlivu krátkodobých investic z České republiky a koruna oslabovala až do konce roku.

Začátek roku 2009 se nesl ještě v duchu dalšího oslabování české koruny vůči oběma sledovaným měnám a odlivu kapitálu z důvodu nejistoty vývoje ekonomiky v důsledku finanční a hospodářské krize. Po utvrzení ČNB o zdraví české ekonomiky se kapitál začal do ČR vracet a od konce února začala koruna posilovat. Další silnější posílení koruny nastalo v polovině června, když se zlepšil výhled finančních trhů na měny v našem regionu, jako byl maďarský forint a polský zlotý, zahraniční fondy nakupovaly také aktiva v korunách. Koruna nadále posilovala až do konce září díky snížení rizikovosti středoevropského regionu, na začátku října došlo k mírnému poklesu na základě vyjádření centrální banky o nepřiměřeném vývoji kurzu české koruny a díky problémům vlád zemí závislých na finanční pomoci MMF (poskytování půjček). V posledním čtvrtletí roku 2009 se koruna vyvíjela vůči euru nerovnoměrně, na konci roku oslabila až na 26,20 CZK/EUR, což způsobil pohyb krátkodobého kapitálu a snížení základních sazeb, které ČNB snížila na eurovou úroveň. Vůči dolaru česká koruna dále posilovala díky celosvětovému oslabení dolaru. V současné době se kurz koruny vůči euru pohybuje okolo 25,50 CZK/EUR a vůči americkému dolaru 19 CZK/EUR. Budoucí vývoj české koruny dle předních českých bank je uveden v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1

Výhled vývoje kurzu české koruny vůči euru a americkému dolaru v roce 2010 a 2011

Výhled vývoje kurzu české koruny vůči EUR a USD								
	ČSOB		Komerční banka		Česká spořitelna		ČNB	
	CZK/EUR	CZK/USD	CZK/EUR	CZK/USD	CZK/EUR	CZK/USD	CZK/EUR	CZK/USD
2010	25,4	18,8	25,6	18,0	24,9	17,6	25,5	x
2011	25,1	19,3	x	x	23,5	16,6	25,2	x

Zdroj: Česká národní banka, ČSOB, Komerční banka a Česká spořitelna – analytické zprávy

2.3 Minimalizace negativních efektů v zahraničním obchodě pomocí devizových operací

Firma podnikající v zahraničí by měla dobře zvážit negativní dopady kurzového rizika a zvolit jeden z postupů a nástrojů, jako je měna, ve které chce obchodovat, využívání měnových doložek, prodej pohledávek, započtení kurzového rizika do ceny a zvolit si vhodný typ devizové operace. Omezení kurzového rizika **volbou měny** nelze velmi dobře provést ve všech případech, závisí totiž na teritoriu obchodu, na zvyklostech dané země a na zázemí podnikatelských subjektů. Použití **měnových doložek** k zajištění kurzového rizika je již spíše historickou záležitostí, největší význam měly v době zlatého standardu, nyní nelze nalézt měnu, která by byla tak stabilní, jako měna zajišťovací, proto se využívají měnové doložky s vazbou na měnový koš. Firma může využít i **prodeje pohledávek** prostřednictvím forfaitingu či factoringu bez regrese (postihu) věřitele, což firmě zajistí i rizika v oblasti Trade Finance. Kurzové riziko může být také **započítáno do smluvní ceny**, ale lze to použít jen u výrobků, které zůstanou i po tomto započtení cenově konkurenceschopné.

K zajištění kurzových rizik v zahraničním obchodě slouží několik typů **devizových operací**. Nejčastěji jsou na devizovém trhu využívány spotové operace, forwardové a swapové operace a termínové operace futures a options (opce).

3. RIZIKA V ZAHRANIČNÍM OBCHODĚ

S každým podnikatelským záměrem vznikají i určitá rizika, která jsou s podnikáním spojena díky působení různých vlivů. Množství rizik, která jsou způsobena různými ekonomickými i neekonomickými vlivy, jsou různá podle rozsahu podnikatelského záměru. Čím širší je podnikatelský záměr firmy, tím větší možnost rizik musí firma očekávat a včas se před těmito riziky chránit a předcházet jim. Účastí podniku v zahraničním obchodě se generuje mnoho dalších rizik, ale také příležitostí, které jsou se zahraničním obchodem spojeny. Při podstupování těchto rizik je i určitá možnost, že konečné výsledky podnikatelského záměru firmy budou příznivější, než firma očekávala. V důsledku to znamená, že pokud by se firma možným rizikům vyhýbala, nevyužije tak příležitostí a nepovede to ke zlepšení hospodářského výsledku.

Vlivem dynamického vývoje světových ekonomik a globalizace v posledních letech se zvyšuje možnost výskytu rizik. Firma se musí rychle přizpůsobovat technickým inovacím a novým technologiím a vědeckým objevům. V dnešní době výrobky velice rychle zastarávají, jejich cena velmi prudce kolísá. Úrokové sazby a kurzy měn se rychle mění a podnikatelský subjekt může rychle přejít do platební neschopnosti, tím pádem je pro firmu dalším rizikem nezaplacení pohledávky za tímto subjektem.

Tímto posunem na trhu firmy začaly přecházet od pouhého pojišťování rizik a pasivního přístupu k aktivnímu přístupu řízení rizik. V zahraničním obchodě to znamená, že firma musí vhodně zvolit teritoria pro oblast svých podnikatelských záměrů, své zahraniční obchodní partnery a dohodnout se s nimi na zvolení měny pro vyrovnávání pohledávek a závazků, což podléhá strategickému plánování a rozhodování firmy.

3.1 Druhy rizik spojených se zahraničním obchodem

V zahraničním obchodě se firma může potýkat s velkým výčtem rizik. Mezi těmito druhy rizik existují vazby a souvislosti, dokonce se některá rizika vyskytují společně nebo se vzájemně podmiňují, tzn., že vznikem jednoho rizika vznikne s vysokou pravděpodobností

i riziko druhé, popř. další. Jako příklad můžeme uvést riziko inflační, které je spojeno s rizikem měnové politiky státu a tato rizika dále souvisí s rizikem kurzovým, popř. rizikem transferu. Proto firma musí na rizika nahlížet globálně a komplexně a brát v úvahu jejich souvislosti.

3.1.1 Rozdělení rizik podle různých kritérií

Rizika můžeme dělit do skupin podle různých kritérií, odborná literatura používá mnoho různých kritérií. Tato rozdělení rizik ani terminologie nejsou pevně určena. Obecně se používá jako kritérium měřitelnost, příčiny vzniku, oblast rozhodování a procesů, vliv na výsledek, podle subjektu, apod.

Dále uvedu různé druhy rizik, která jsou uvedena v odborné literatuře. Jako kritéria jejich členění jsem využívala různé pohledy vzniku možných rizik.

Rizika **podle příčin vzniku** jsou rozčleněna na *odbytová (prodejní)*, která jsou jedním z rizik tržních a představují např. zastarání výrobku, neprodejnost výrobku, nezávislost na jednom druhu výroby, vhodný výběr obchodního partnera, apod. Dalšími jsou rizika *inflační*, což představuje např. ztrátu kupní síly peněz, znehodnocení peněz a zvýšení cenové úrovně snižující hodnotu příjmu. Dále sem patří rizika *obchodně-politická*, rizika *cenová* (např. změny cen výrobků a služeb) a posledními jsou rizika *politická*, což jsou především změny ve vnitřní hospodářské politice země, obchodně politická opatření státu, politické události v zemi, vládní krize, politická stabilita, zahraniční konflikty, náboženství a občanské války.

Rizika **podle procesů** členíme na rizika *obchodní*, která vycházejí z kolísání objemu prodeje, výše cen, smluvních vztahů a opatření, na rizika *přepravní*, což představuje poškození výrobku při přepravě, odcizení nebo zpoždění při přepravě. Dalšími jsou rizika *úvěrová* (neschopnost platit) a rizika *investiční*, např. nevhodný odhad jednotlivých druhů investic, nákup nových technologií.



Rizika **podle subjektu** dělíme na rizika *banky* (špatný odhad klienta, situace v zemi), rizika *klienta* a rizika *země*, kde je nejdůležitější vliv politické a ekonomické situace v zemi na obchodní partnery sídlící v této zemi a na důvěryhodnost dané země.

Rizik **podle obvyklosti** je celá řada, např. rizika *transferu* (omezení devizového režimu), rizika *spojená s předmětem podnikání*, která v sobě zahrnují všechna zmíněná rizika, rizika *teritoriální*, což jsou většinou politické události, administrativní opatření, embarga a přírodní katastrofy. Dále rizika *komerční*, jako je nesplnění závazku obchodním partnerem, právní zajištění, platební neschopnost dlužníka, apod. U rizik *tržních* můžeme zmínit očekávání recese, strukturální změny v ekonomice, změna nabídky a poptávky a sezonní výkyvy. Posledními jsou rizika *změny úrokových sazeb* a jejich dopad na zisk firmy.

Kromě těchto zmíněných rizik se vyskytuje v zahraničním obchodě ještě jedno významné riziko, a to je **riziko kurzové**. V knize Mezinárodní obchodní operace je toto riziko definováno následovně: „*Kurzové riziko je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Toto riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kurzových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva nebo že v důsledku změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů. Změny kurzové však mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti původnímu předpokladu.*“⁷

Kurzové riziko zasahuje i na domácí trh, ovlivňuje kupní cenu surovin, polotovarů a výrobků dovážených ze zahraničí. Kurz jednotlivých měn udává, kterého zahraničního partnera si firma pro spolupráci vybere. Rozdíl mezi výší kurzu platební měny v době uzavření smlouvy a realizací smlouvy – zaplacením, je kurzový rozdíl, kdy firma může dosáhnout kurzového zisku nebo kurzové ztráty z tohoto obchodu. Kurzové riziko je o to větší, čím je doba splatnosti delší, tj. úvěrový obchod, dlouhé dodací lhůty, dlouhodobý

⁷ Blíže viz ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; MACHKOVÁ, H.; SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 153. ISBN 80-247-0686-5.

smluvní vztah bez možnosti úpravy cen ve smlouvě, aj. Ekonomická expozice, neboli působení pohybu měnového kurzu na podnikání firmy, může působit na firmy pozitivně i negativně, ovlivňuje konkurenceschopnost firmy a vstupy na zahraniční trhy. Pokud bych porovnávala vliv vývoje české koruny na Škodu Auto a. s. jako vývozce, tak při apreciaci kurzu české koruny je firma v nevýhodě oproti konkurenci na zahraničních trzích, protože příjmy z prodejů na zahraničních trzích budou nižší než při slabším kurzu koruny, protože se firma Škoda Auto a. s. financuje v CZK (např. platba ze zahraničí za výrobek v částce EUR 10.000, při kurzu 26 CZK/EUR obdrží firma pouze 260.000, ale při kurzu 28 CZK/EUR firma obdrží částku 280.000 CZK). Firmy, které mají dceřiné společnosti nebo pobočky v zahraničí, vykazují svá pasiva a aktiva v cizích měnách, protože mají majetkové podíly v zahraničí, bankovní účty v cizích měnách a pohledávky a závazky v cizích měnách. Toto se pak projeví v bilanci firmy, kdy, díky změně kurzů jednotlivých měn, může dojít ke změně v bilanci.

3.2 Finanční řízení devizových rizik

Úkolem finančního řízení není pouze zajistit nutné finanční zdroje, ale finančním řízením se rozumí i další činnosti. V knize *Jak číst finanční výkazy* autor popisuje obsah finančního řízení firmy takto: „*Stručně lze obsah finančního řízení formulovat takto:*

1. *Získávání kapitálu (zdrojů) pro běžné i budoucí potřeby podniku a rozhodování o jeho struktuře.*
2. *Rozhodování o alokaci finančních zdrojů (financování běžné činnosti podniku, výzkumu a vývoje nových produktů a technologií, investice do pozemků, budov, strojů, zásob a finančních aktiv).*
3. *Rozhodování o rozdělování zisku (k posílení vlastního kapitálu nebo k výplatě dividend).*
4. *Řízení, evidence, analýza a kontrola hospodářské stránky činnosti podniku.*“⁸

⁸ Blíže viz LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 127. ISBN 978-80-251-1994-5.



Na firmu působí vnější a vnitřní ekonomické vlivy, které se musí při finančním řízení firmy zohlednit. Pokud firma, spolupracující se zahraničím, řídí svou platební schopnost a likviditu, musí zvažovat i vliv devizového kurzu měn, které ve svém platebním styku používá. Firma může využít nástrojů uvedených v kapitole 2.3, což je následek používání cizích měn, ale také by nejprve měla zohlednit devizový kurz již při finančním plánování ve všech obdobích.

4. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Při zakládání firmy musíme vycházet z vize, čeho by měl podnik dosáhnout, jaký je cíl podnikání a jak dosáhnout toho, aby firma byla úspěšná. Management firmy má za úkol tyto cíle a vize, které jsou měřitelné i neměřitelné pomocí různých ukazatelů, převést do úkolů, tj. plánu podniku. Plánování je manažerskou činností, která je zaměřena na budoucí vývoj firmy. V sestaveném plánu podniku jsou jasně stanoveny úkoly, které se dají měřit. Management následně porovnává plnění úkolů v čase s ohledem na maximalizaci zisku firmy. V podnikovém plánu při operativním řízení je zohledněna vize vlastníka, cíl podniku a vnější ekonomické vlivy. Dále se v plánu zohledňují případná rizika spojená s podnikatelskou činností a možnosti firmy.

Podnikový plán, základní nástroj strategického, taktického a operativního řízení firmy, určuje jednotlivé cíle, způsob jejich realizace a časový průběh plnění těchto cílů. Plán dělíme do určitých období:

- strategický – více než pět let
- dlouhodobý – plánování do pěti let
- krátkodobý – do jednoho roku.

Podnikový plán zahrnuje jednotlivé činnosti firmy a tyto činnosti nelze plánovat odděleně, firmu musíme brát jako celek.

Důležitou součástí plánu podniku je finanční plán, který napomáhá k určení výsledné hodnoty firmy. Dále napomáhá nalézt možnosti financování podnikových záměrů a zhodnocení efektivnosti tohoto financování. Snaží se předejít finančním rizikům a nechtěnému vývoji firmy. Cílem finančního plánu firmy je nalezení správného poměru nákladů a výnosů, které slouží managementu při rozhodování a hodnocení celé firmy. Sestavení finančního plánu je pracný a náročný proces, který snižuje neurčitost znalosti v budoucnu. Kvalitně zpracovaný finanční plán umožňuje managementu již v současnosti identifikovat nástrahy a příležitosti, které budou na firmu působit. Management může na základě sestaveného plánu porovnávat skutečnost s plánovanými hodnotami a v případě odchylek sestavit nový plán. Finanční plán se rozděluje na dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.

Při finančním plánování musíme dodržovat určité principy a zásady, jako jsou např.:

- **princip preference peněžních toků** – peněžní příjmy musí převážit nad peněžními výdaji
- **princip respektování faktoru času** – preferování dřívějších příjmů pro použití k financování ziskových aktivit firmy nebo k investování
- **princip optimalizace kapitálové struktury** – snížení nákladů na kapitál
- **zásada dlouhodobosti finančního plánování** – dlouhodobé plány jsou nadřazeny těm krátkodobým
- **zásada hierarchického uspořádání firemních cílů** – musí být zřejmé, jaký hlavní cíl má být dosažen a dílčí cíle musí směřovat právě k tomuto hlavnímu cíli.

4.1 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán je součástí celkového dlouhodobého plánu firmy. Vychází z plánu výroby a prodeje, z plánu investic, určuje strukturu kapitálu a jeho využití. Při sestavování dlouhodobého finančního plánu se používají různé metody. Odborná literatura uvádí mnoho různých metod, ale já bych zmínila pouze následující:

- **Kauzální metody.** *Nejnámějším reprezentantem těchto metod je metoda procentního podílu na tržbách, která vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje firmy je růst tržeb a všechny ostatní parametry odvozuje na základě podílu na tržbách. U těchto metod mohou být použity i jiné veličiny, jež tvoří základ pro odvození vývoje a predikci ostatních parametrů plánu podniku.*
- **Statistické metody (regresní).** *Tyto metody vycházejí z definice statistických závislostí pomocí regresních funkcí zpracovaných na základě minulého vývoje a tyto závislosti – korigované (snížení nákladů, inflace) – se promítají do budoucích cílů a úkolů.*
- **Ekonometrické metody** jsou založeny na vzájemné interakci skutečně dosažených ekonomických parametrů coby statistických proměnných a cílových ukazatelů.
- **Simulační metoda** je modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makroekonomického i mikroekonomického prostředí, obvykle v několika



*variantách, přičemž nejlepší varianta je ta, která nejvíce konverguje ke skutečnému vývoji.*⁹

Nelze říct, která metoda je nejsprávnější, záleží na typu podniku a volba vhodné metody je velmi individuální a velmi často není použita pouze jedna metoda, ale tyto metody se prolínají.

Dlouhodobý finanční plán se většinou skládá z:

- analýzy finanční situace podniku
- plánu vývoje tržeb
- plánu výsledku hospodaření z výkazu zisků a ztrát
- plánu cash flow
- rozvahy
- rozpočtu investic.

Správně sestavený plán má takové parametry, které udávají směr k dlouhodobému rozvoji podniku, určují lepší výsledky než v minulosti a zhodnocují majetek vlastníků.

4.2 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu. Při tvorbě krátkodobého finančního plánu se zpracovává:

- roční výsledovka
- roční plán cash flow
- roční rozvaha
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů.

Při sestavování krátkodobého finančního plánu se vychází z kalkulace nákladů pomocí kalkulačního vzorce a z kalkulace ceny. Tato kalkulace je základnou pro plánování tržeb.

⁹ Blíže viz MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 174 - 175. ISBN 978-80-247-2432-4.

Z tržeb se dále plánují příjmy. Porovnáním plánovaných příjmů a výdajů vzniká peněžní tok z provozního cyklu, který je podkladem pro plánování příjmů a výdajů v daném období. Dále se sestaví výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výkaz peněžních toků na roční bázi.

4.3 Sestavení finančních výkazů

Finanční výkazy slouží k přehlednému znázornění hlavních finančních informací ve firmě. Vypracované finanční výkazy slouží managementu firem jako jeden z nástrojů pro řízení společnosti. V současné době firmy při finančním plánování nejvíce využívají výkaz zisků a ztrát, rozvahu a výkaz cash flow (výkaz o peněžních tocích).

4.3.1 Rozvaha

Rozvaha (balance) nám poskytuje informace o majetkové a kapitálové struktuře podniku. Můžeme ji rozdělit na aktiva (majetek) a pasiva (zdroje).

Aktiva představují vložené prostředky z minulých období, u kterých se očekává budoucí užitek. Aktiva se člení do tří základních skupin: dlouhodobá aktiva (nehmotný, hmotný a finanční dlouhodobý majetek), oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, finanční majetek) a ostatní aktiva (časové rozlišení). **Pasiva** se také člení do tří základních skupin: vlastní kapitál (základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledky hospodaření), cizí kapitál (závazky a rezervy) a ostatní pasiva (časové rozlišení). Rozvaha může mít horizontální (viz obr. 6) nebo vertikální členění.

Obr. 6

ROZVAHA	
Aktiva	Pasiva
Pohledávky za upsaný kapitál	Vlastní kapitál
Dlouhodobý majetek	Cizí kapitál dlouhodobý
Oběžný majetek	Cizí kapitál krátkodobý
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Horizontální členění rozvahy

Zdroj: LANDA, M. Jak číst finanční výkazy, vlastní zpracování

4.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Manažerská výsledovka je tvořena náklady a výnosy ve sledovaném období. Hlavním výstupem je hospodářský výsledek společnosti. Při sestavování výkazu zisků a ztrát platí pravidlo, že každý výnos musí mít svůj náklad.

Náklady snižují hospodářský výsledek v daném období formou snížení peněz (spotřeby), zvýšením závazků a odpisy. **Výnosy** zvyšují hospodářský výsledek v daném období formou zvýšení peněžních zůstatků a snížení závazků. Náklady mohou zasahovat do více časových období, v tomto případě se musí ve výsledovce využít časového rozlišení nákladů a výnosů, tvorby a čerpání rezerv a dohadných položek.

Výkaz zisku a ztráty může být koncipován buď podle druhového (viz obr. 7), nebo účelového třídění výnosů a nákladů. Toto zobrazení určuje vztahu výnosů a nákladů podle příčiny vzniku.

Obr. 7

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
+	Tržby z prodeje zboží
-	Náklady na prodané zboží
=	Obchodní marže
+	Tržby z prodeje výrobků a služeb (výkony)
-	Spotřeba materiálu a služeb (výkonová spotřeba)
=	Přidaná hodnota
-	Osobní náklady
-	Daně a poplatky
-	Odpisy dlouhodobého majetku
+	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu
-	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu
-	Změna stavu rezerv a opravných položek
+	Ostatní provozní výnosy
-	Ostatní provozní náklady
=	Provozní výsledek hospodaření
+	Finanční výnosy
-	Finanční náklady
=	Finanční výsledek hospodaření
+	Provozní výsledek hospodaření
+	Finanční výsledek hospodaření
-	Daň z příjmů z běžné činnosti
=	Výsledek hospodaření za běžnou činnost
+	Mimořádné výnosy
-	Mimořádné náklady
-	Daň z příjmů z mimořádné činnosti
=	Mimořádný výsledek hospodaření
+	Výsledek hospodaření za běžnou činnost
+	Mimořádný výsledek hospodaření
-	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům
=	Výsledek hospodaření za účetní období

Druhové členění výkazu zisku a ztráty

Zdroj: LANDA, M. Jak číst finanční výkazy, vlastní zpracování



4.3.3 Výkaz o peněžních tocích

Ukazatelem úspěšnosti každé firmy je zisk sledovaný ve výkazu zisku a ztráty. Zisk vykázaný ve výsledovce vstupuje dále do bilance (kladná hodnota = vyšší majetek firmy). Na zisk můžeme nahlížet jako na zdroj vlastního kapitálu, proto ho můžeme monitorovat na základě pohybu (přírůstků/úbytků) peněžních prostředků ve výkazu cash flow (výkaz o peněžních tocích). Peněžní prostředky mohou představovat hotovostní peníze, ceniny, bezhotovostní peníze na účtech včetně kontokorentu. Ve výkazu cash flow (viz obr. 8) jsou zohledněny peněžní toky z provozních, investičních a finančních činností.

Obr. 8

VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH		
	Počáteční stav finančního majetku	
+	Zisk po zdanění (před rozdělením HV)	
+	Odpisy	úpravy o nepeněžní operace
+/-	Tvorba rezerv/snížení dlouhodobých rezerv	
=	Netto cash flow	
+/-	Zvýšení krátkodobých závazků/snížení krátkodobých závazků	úpravy o některé položky pracovního kapitálu
-/+	Zvýšení pohledávek/snížení pohledávek	
-/+	Zvýšení zásob/snížení zásob	
-	Aktivace výkonů vlastní výroby	
-	Vyplacení dividend	
=	Cash flow z běžné (provozní činnosti)	
-	Celkové investiční výdaje na hmotný a nehmotný majetek	
+	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
-	Finanční investice (akvizice)	
=	Cash flow z investiční činnosti	
+/-	Změna stavu dlouhodobých finančních závazků (úvěrů)	
+/-	Změna stavu krátkodobých finančních závazků (úvěrů)	
+	Zvýšení základního kapitálu a emisního ážia	
-	Vyplacení majetkových podílů	
+/-	Změna stavu fondů tvořených ze zisku	výdaje z fondů tvořených ze zisku a výdaje z výsledku hospodaření
+/-	Změna stavu hospodářského výsledku za účetní období	
+/-	Změna stavu nerozděleného hosp. výsledku z minulých let	
-	Hospodářský výsledek za účetní období	
=	Cash flow z finančních aktivit	
+	Cash flow z běžné (provozní) činnosti	
+	Cash flow z investiční činnosti	
+	Cash flow z finančních aktivit	
=	Přírůstek/úbytek finančního majetku	
+	Počáteční stav finančního majetku	
+	Přírůstek/úbyteku finančního majetku	
=	Konečný stav finančního majetku	

Výkaz o peněžních tocích

Zdroj: MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy, vlastní zpracování

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE - ŠKODA AUTO a. s.

5.1 Představení firmy Škoda Auto a. s.

Firma Škoda Auto a. s. působí na českém trhu již více než sto let a patří tak k nejstarším automobilovým značkám. Vše začalo v roce 1895, kdy mechanik Václav Laurin s knihkupcem Václavem Klementem začali vyrábět jízdní kola. Následovala výroba motocyklů a v roce 1905 společně vyrobili první automobil, dnešní symbol českého veteránu, Voiturette A. V meziválečném období se firma sloučila se Škodou Plzeň a přestala vystupovat pod značkou Laurin & Klement. V sedmdesátých letech došlo ke stagnaci v hospodářství a zlom nastal až v roce 1987 uvedením Škody Favorit na trh. Po pádu komunismu byla snaha najít silného zahraničního partnera, který by firmu Škoda pozdvihl. V roce 1990 vláda vybrala pro spolupráci německý koncern Volkswagen, který v dubnu roku 1991 zahájil spolupráci se svou čtvrtou dceřinou společností koncernu, Škodou, automobilovou a. s. Společnost Škoda Auto a. s. je stoprocentně vlastněna svou mateřskou společností Volkswagen AG.

Škoda Auto a. s. je jednou z nejvýznamnějších firem v České republice. Zabývá se především výrobou automobilů, originálních dílů a příslušenství, komponentů a jejich následným prodejem a vývozem do zahraničí. Dále se zabývá vývojem a poskytováním servisních služeb.

V současné době má firma 4 dceřiné společnosti v Německu, Polsku, Slovensku a Indii, výrobní závody v zahraničí a má vybudovanou rozsáhlou obchodní síť. I přes celosvětovou hospodářskou a finanční krizi, posilující korunu a narůstající ceny surovin dosahuje dobrých podnikatelských výsledků, v posledním roce především díky šrotovací prémii v zemích západní Evropy. V roce 2009 vyrobila 520 tisíc vozů, prodala 684 tisíc vozů (včetně Číny) na cílové zákazníky a zaměstnává téměř 25 tisíc kmenových i agenturních zaměstnanců.



5.1.1 Organizační struktura firmy, ekonomická oblast

Organizační struktura firmy je rozdělena do tří úrovní podle úrovně řízení, kde představenstvo společnosti představuje první úroveň, značí se jedním písmenem dle oblasti zodpovědnosti.

Rozdělení oblastí je následující:

G – předseda představenstva

E – oblast ekonomie

V – oblast výroby a logistiky

P – oblast prodeje a marketingu

T – oblast technického vývoje

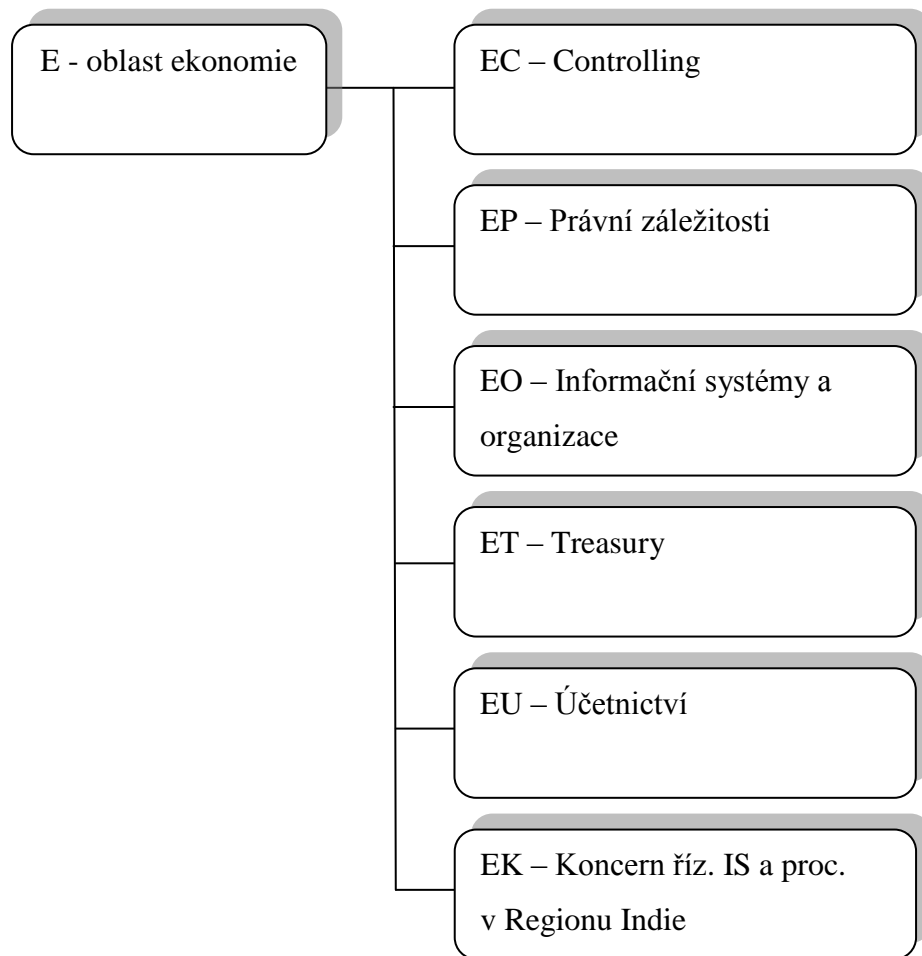
Z – oblast řízení lidských zdrojů

N – oblast nákupu

Další úrovní řízení jsou útvary, které spadají přímo pod určitou oblast a zodpovídají se přímo členovi představenstva za příslušnou oblast. Tyto útvary se značí prvním písmenem oblasti a druhé písmeno označuje název útvaru, např. EU – Účtárna, PD – Prodej náhradních dílů. Třetí úrovní řízení jsou útvary, které jsou příslušné dvoupísmenkovým útvarům, kde třetí písmeno označuje rozdělení útvaru, např. EUD – Účtárna daní a cel, PDZ – Prodej a marketing originální díly/příslušenství západní Evropa/zámoří a PDT – Prodej a marketing originální díly/příslušenství tuzemsko/střední Evropa/Asie.

Řízení rizika směnných kurzů a úrokových měr spadá do oblasti E – ekonomie. Následující organizační struktura (obr. 9) ukazuje první dvě úrovně útvarů v oblasti E.

Obr. 9



Organizační struktura oblasti E

Zdroj: Intranet společnosti Škoda Auto a. s., vlastní zpracování

5.1.2 Organizační struktura controllingu ve firmě

Útvar controllingu je ve firmě rozdělen na několik částí. Jednotlivé controllingové útvary odpovídají za určitou oblast. Útvar **Controlling výsledku a finančního plánování** (ECF) je zodpovědný za sestavení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých (strategických) plánů s cílem zajistit dosažení finančních cílů společnosti. Dále tvoří odchylkové analýzy, kde vysvětluje vznik odchylek jednotlivých položek. Analyzuje skutečnosti a hledá opatření, které by odstranilo nežádoucí budoucí vývoj. Vytváří okamžité scénáře budoucího vývoje podle požadavků managementu, které pomáhají při rozhodování a řízení

společnosti. ECF tvoří konsolidované finanční plánování za celou firmu za podpory dceřiných společností a jednotlivých controllingových útvarů:

- Controlling účastnických společností a odbytu (ECP) odpovídá za řízení odbytu se zaměřením na ceny, objemy, modelový mix, náklady, dceřiné společnosti a víceznačkové společnosti. Dále je zodpovědný za strategické plánování, analýzu, posuzování a vyhodnocování projektů rozložených vozů z controllingového pohledu.
- Controlling centrálních oblastí, investice a náklady (ECC) plánuje investice společnosti (včetně části vývojových nákladů) a odpisy. Dále zodpovídá za plánování personálních a režijních nákladů, sledování počtu pracovníků firmy a produktivity práce. Vyhodnocuje, zda má firma určitý díl nebo náradí vyrobit nebo zadat zpracování jiné firmě (make or buy).
- Controlling výroby a logistiky (ECV) se zabývá plánováním a analýzou hospodaření oblasti výroby a logistiky ve všech výrobních závodech společnosti (Mladá Boleslav, Vrchlabí, Kvasiny). Dále zodpovídá za finanční plánování výroby agregátů a koncernových dodávek. Sleduje za celou firmu také transportní náklady.
- Controlling výrobních nákladů a zásob (ECZ) řídí účetní evidenci zásob podle jednotlivých produktů (vozy, nedokončená výroba, koncernové dodávky, originální díly, atd.). Zajišťuje také inventarizaci zásob za stranu přejímky včetně následného vyhodnocení inventurních výsledků.
- Controlling vývoje a výrobku (ECT) řídí proces vzniku výrobku z finančního pohledu. Oceňuje nové modely pro uvedení na trh a plánuje vývojové náklady.
- Controlling nákupu a materiálových nákladů (ECN) připravuje rozpočet materiálových nákladů, sleduje jejich vývoj. Dále zodpovídá za tvorbu kalkulací materiálových nákladů vozů a mimořádných výbav. Hodnotí výkon nákupu a tvoří rozpočet pro oblast výrobního nákupu.

5.2 Řízení rizik ve firmě Škoda Auto a. s.

Škoda Auto a. s., jako největší český exportér, působí v přibližně 100 zemích světa. Při obchodování s těmito zeměmi se setkává s celou řadou rizik, která mohou společnost

negativně ovlivnit, ale zároveň toto obchodování přináší i vznik šancí pro zlepšení a upevnění pozice na trhu a lepší konkurenceschopnost. Ve společnosti je používán účinný systém na řízení všech rizik spojených s obchodem. Management má tak šanci včas rozpoznat možné riziko, důkladně ho zanalyzovat, zdokumentovat a ohodnotit možná rizika takovým způsobem, aby bylo možné včas a vhodně zvolenými opatřeními odvrátit hrozící finanční škodu a riziko nesplnění stanovených cílů.

Risk management je v celé společnosti koordinován útvarem Controllingu výsledku a finančního plánování dle jednotného principu, který je stanoven pro celý koncern společnosti Volkswagen. Controlling v pravidelných časových intervalech kontroluje ve spolupráci s vnitřním auditem, zda je řízení rizik účinné. Z reportů odpovědných útvarů se vybere přehled nejvýznamnějších rizik a ta jsou prezentována vedení společnosti. Dle jednotlivých rizik a jejich příčin je stanovena žádost na řízení a minimalizaci těchto rizik. Vedle identifikace a ohodnocení rizika je určena i pravděpodobnost výskytu rizika a vyčíslen dopad na finanční výsledky společnosti při použití zvolených metod. Tento proces je součástí každodenní práce manažerů firmy.

Výsledky jsou reportovány jednou ročně do koncernu, kde jsou dále zapracovány společně s dalšími dceřinými společnostmi koncernu Volkswagen. Vedení společnosti je pravidelně informováno o přehledu možných nejvýznamnějších rizik, aby v případě odchýlení od původního plánu vývoje mohlo včas zareagovat a přijmout opatření k odvrácení nebo zmírnění těchto rizik.

5.3 Rizika ve Škodě Auto a. s.

Škoda Auto a. s. se setkává s riziky, která vyplývají z **běžné činnosti a kvality**, což jsou rizika, kdy může dojít k přerušení výroby, která lze ošetřit pojistnými smlouvami. Dále rizika spojená s konkurencí mezi dodavateli a platební neschopností dodavatelů, tato rizika jsou ošetřena kooperací s větším množstvím dodavatelů a pravidelným sledováním finanční situace dodavatelů. Dalším je riziko nesplnění kvality a časových plánů v předpokládaných nákladech, čemuž lze předejít důkladně propracovanými projekty a

jejich průběžnou kontrolou. Posledním v této kategorii je riziko nenaplnění očekávaných prodejů nových výrobků, k čemuž jsou využívány marketingové výzkumy, zkoumání trhu a přání zákazníků.

Další rizika vyplývají z **hospodářských podmínek**, a to hospodářská a politická situace v České republice, ale i v dalších zemích světa, dále riziko vývoje situace na finančním trhu, riziko vývoje směnných kurzů (nákup materiálu a služeb i v cizích měnách a prodej produktů společnosti) a riziko vývoje úrokových sazeb měn zemí.

Společnost se také setkává s riziky, která plynou z **rizik odvětví** (riziko výkyvů situace v odvětví a riziko recese nebo krize v odvětví), z **právní oblasti**, z **oblasti lidských zdrojů** (riziko vysoké fluktuace a odliv pracovníků, což lze řešit správně zaměřeným motivačním programem) a dále s **riziky likvidity a finančních nástrojů**, které společnost využívá.

Riziko likvidity, úvěrové riziko a riziko směnných kurzů a úrokových měr spolu velmi úzce ve firmě Škoda Auto a. s. souvisí, a proto bych je ráda zmínila v následujících třech kapitolách podrobněji.

5.3.1 Úvěrové riziko

Úvěrové riziko vychází z obchodních aktivit a vztahů společnosti a z činností zajišťování měnového a úvěrového rizika. Při určení úvěrového rizika společnost poměřuje hlavně riziko zemí a makro ukazatele v zemích, kde působí obchodní partneři společnosti. Riziko nastává ve chvíli, kdy obchodní partner není schopen dostát svým závazkům u společnosti, což může vést ke zhoršení hospodaření společnosti nebo ke ztrátám.

Společnost si určuje ve spolupráci s mateřskou společností nejvyšší možnou přípustnost rizika, což je také pravidelně sledováno a přehodnocováno. Výše rizika je dána výší finančních instrumentů.

Společnost Škoda Auto a. s. používá k zajištění úvěrového rizika finanční instrumenty k zajištění tuzemského a zahraničního obchodu, jako jsou abstraktní bankovní záruky, neodvolatelné akreditivy, platby předem, vývozní odběratelské úvěry, forfaiting a faktoring. Pro tyto instrumenty jsou vybírány pouze prvotřídní mezinárodní banky. Společnost používá i půjčky „intercompany“, které jsou díky tomu, že jsou využívány pouze v rámci koncernu, bezrizikové.

5.3.2 Riziko likvidity

Riziko likvidity je při řízení rizik sledováno s nejvyšší prioritou. Na likviditu společnosti má vliv řada interních, ale i externích faktorů, z nichž některé jsou velmi těžko ovlivnitelné nebo zajistitelné. Může dojít ke změnám podmínek na peněžním a kapitálovém trhu, ke korekcím politik bank poskytujících úvěry, změnám v legislativě, účetních standardech nebo může dojít k přehodnocení ratingu společnosti. Všechny uvedené vlivy mohou způsobit to, že zdroje finančních prostředků budou dosažitelné za méně výhodných podmínek nebo nebudou na finančním trhu k dispozici vůbec.

Společnost Škoda Auto a. s. řídí likvidní riziko takovým způsobem, aby byly ve společnosti zajištěny dostatečné finanční zdroje v jakýkoliv časový okamžik. Základem pro úspěšné řízení likvidity je především propracovaný systém plánování jejího vývoje. Plán je vypracováván v několika časových úrovních od dlouhodobých strategických výhledů a střednědobých plánů až po operativní řízení likvidní pozice na denní úrovni. V denním plánu se mimo jiné zohledňují příjmy ze splatných pohledávek z obchodních vztahů a výdaje ze závazků společnosti. Při plánování je zohledněna nejenom časová struktura, ale i měnová denominace příjmů a výdajů.

Při plánování se vychází z aktuálně platných interních předpokladů (vývoj produkce, prodejní ceny, ceny vstupů, atd.), ale i z podmínek externích. Těmito podmínkami rozumíme především cenu externích finančních zdrojů, vývoj směnných kurzů, apod. Pracovníci společnosti proto musí nepřetržitě sledovat vývoj na peněžním a kapitálovém trhu (analytické materiály z bank, Reuters, koncernový risk management, atd.), a pokud je

možné zajistit výhodnější podmínky pro získání finančních zdrojů, jsou tyto možnosti analyzovány a projednány nejenom na interní, ale i na koncernové úrovni. Možnosti získání chybějících, případně umístění volných finančních prostředků v rámci koncernu patří ke standardním nástrojům řízení likvidity nejen ve Škodě Auto a. s., ale i ve většině podobných globálních společností.

Společnost musí mít neustále zajištěny nezbytné zdroje volných finančních prostředků. Jako tyto zdroje můžeme chápat například různé formy tzv. úvěrových linek, které jsou smluvně zajištěny u bankovních partnerů a slouží jako rezerva pro vykrytí případných kolísání v likviditě.

5.3.3 Riziko vývoje směnných kurzů a úrokových měr

Společnost Škoda Auto a. s. svými obchodními aktivitami široce přesahuje Českou republiku a od toho se odvíjí i míra rizika vývoje směnných kurzů. Většina odběratelů je v zahraničí, takže při určení rizika je důležité zvážit riziko země, do které produkty společnost vyváží. Riziko země, jakož i riziko ručitele (banky) měří specializované společnosti, které se zabývají ohodnocováním rizika a stanovováním ratingu zemím a bankám. K takovýmto společnostem patří například Standard & Poor's, Fitch Ratings a další. Teritoriální a politické riziko zahraničních odběratelů a zahraničních investic společnosti je zajištěno standardními smluvními produkty. Společnost Škoda Auto a. s. mimo jiné využívá i Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a. s. (EGAP). Rizika spojená s dodavateli společnost ošetřuje dlouhodobými smlouvami s dodavateli, kde je stanovena pevná cena za dodávky. Dodavatelské i odběratelské firmy společnost prověřuje v rámci koncernu a zkoumá, jaké byly s firmou v historii zkušenosti, jak je firma stabilní a do jaké výše rizika je možné s firmou spolupracovat. K tomuto také společnost využívá firem, jako je např. Dun & Bradstreet spol. s r. o. nebo Creditreform s. r. o. atd., které dodávají společnosti hospodářské informace o bonitě požadovaných firem. Společnost Škoda Auto a. s. eliminuje tato rizika nepřetržitou analýzou trhů útvarem Treasury, nákupem materiálů a služeb v celosvětovém měřítku, výrobou v zahraničních výrobních



závodech (např. Indie), pomocí zajišťovacích nástrojů, které jsou momentálně na finančním trhu.

Firma používá pouze zajišťovací instrumenty, které jsou povoleny a schváleny interní směrnicí mateřské společnosti, která upravuje obecnou zajišťovací strategii. Společnost Škoda Auto a. s. používá k zajištění kurzových rizik forwardových měnových obchodů, jak prodeje, tak i nákupu, dále měnových swapů a opcí. Finanční transakce jsou realizovány dealingem mateřské společnosti, ale jménem Škoda Auto a. s. Tento postup byl zvolen z důvodu vyššího ratingu VW na finančním trhu, ale také vzhledem k úsporám plynoucím z větších objemů obchodů, které VW realizuje. Tato spolupráce funguje na základě rámcových smluv mezi Škodou Auto a. s. a Volkswagen AG o zastupování při uzavírání devizových operací jménem Škody Auto a. s. Dále je třeba zdůraznit, že všechny obchodní operace jsou podloženy reálnými obchodními případy (tj. skutečnými toky materiálu a služeb), nejedná se v žádném případě o obchody spekulativní.

Po zvolení vhodného zajišťovacího (hedgingového) nástroje společnost informuje mateřskou společnost, která uzavírá tyto obchody jménem společnosti Škoda Auto a. s. Pravidla používání zajišťovacích nástrojů jsou obsaženy v koncernových předpisech a těmito předpisy se musí řídit všechny dceřiné společnosti. Společnost v tuto chvíli zajišťuje měny pro společnost nejvýznamnější, např. EUR, USD, GBP, JPY, PLN a RUB.

Společnosti v rámci koncernu sledují vývoje úrokových sazeb u měn, které společnost využívá ke svým obchodním aktivitám a kterými disponuje na svých účtech. Mezi sledované klíčové úrokové sazby patří například FED (US Federal Funds Target), Euro Refinancing Rate (Eurozóna), PrimeRate (Velká Británie), Overnight call rate (Japonsko), 3M Libor Target (Švýcarsko) aj. K zajištění rizika z negativního vývoje úrokových měr v porovnání se střednědobými a dlouhodobými závazky (např. emitované dluhopisy v CZK) společnost používá úrokové swapy (IRS). Nově také společnost využívá pro zajištění rizika komodit, konkrétněji rizika hliníku, komoditních swapů.

Společnost v rámci svých obchodních aktivit využívá větší množství cizích měn a na základě přidělení důležitosti ve vztahu k platebním tokům v těchto měnách, jsou pro tyto



jednotlivé měny vypracovávají analýzy k předejití možnému riziku a odhadnutí možné míry ohrožení stability peněžních toků společnosti, způsobených pohybem směnných kurzů cizích měn vůči české koruně.

Dále společnost připravuje krátkodobé i dlouhodobé predikce vývoje měn oproti domácí měně CZK. Díky dceřiným společnostem sleduje společnost mimo hlavních měn jako je EUR, USD, CHF, JPY nebo GBP, například PLN, INR, RUB, CNY aj.

Společnost připravuje detailní střednědobé devizové plány (FX plány) v útvaru Controllingu výsledku a finančního plánování, kterým se budeme věnovat v samostatné kapitole, kde je zdrojem pro sestavení přehled a plán příjmů a výdajů v jednotlivých zahraničních měnách, v kterých probíhá platební styk. Struktura zahraničních měn se odvíjí od strategií společnosti, jako je expanze na nové trhy nebo budování investičních celků v zahraničí.

Cash flow společnosti v cizích měnách je vždy vztahováno (poměřováno) k české koruně. Cílem je zajistit lepší kurz pro otevřenou pozici (saldo), než je kurz rozpočtový. To znamená, že pokud by byl rozpočtový kurz CZK/EUR stanoven např. na 30 CZK/EUR, pak by cílem bylo nakoupit za méně než 30 CZK/EUR a naopak prodat za více než 30 CZK/EUR. Způsobem eliminace rizika může být i optimalizace přirozeného zajištění. Při natural hedgingu se setkávají peněžní toky v jednotlivých měnách tak, že se příjmy v určitých měnách kryjí s výdaji v těchto konkrétních měnách. Společnost nemusí tyto měny ani nakupovat, ani prodávat a tím se nevystavuje kurzovým rizikům.

Společnost využívá, vedle různých bankovních reportů, informace z dceřiných společností, odběratelů a internetových informací, databázi Reuters a Patria Finance a. s.

5.4 Finanční plánování ve Škodě Auto a. s.

Finanční plánování společnosti probíhá v souladu s prodejními a odbytovými plány společnosti, ale také s plány celokoncernovými. Plánování probíhá v různých oblastech

společnosti, ale centrální plánování společnosti se provádí v útvarech controllingu. Jak je již zmíněno v kapitole 5.1.2, Controlling výsledku a finančního plánování provádí celkový finanční plán společnosti za podpory ostatních controllingových útvarů.

Finanční plánování společnosti je prováděno ve třech různých podobách, a to:

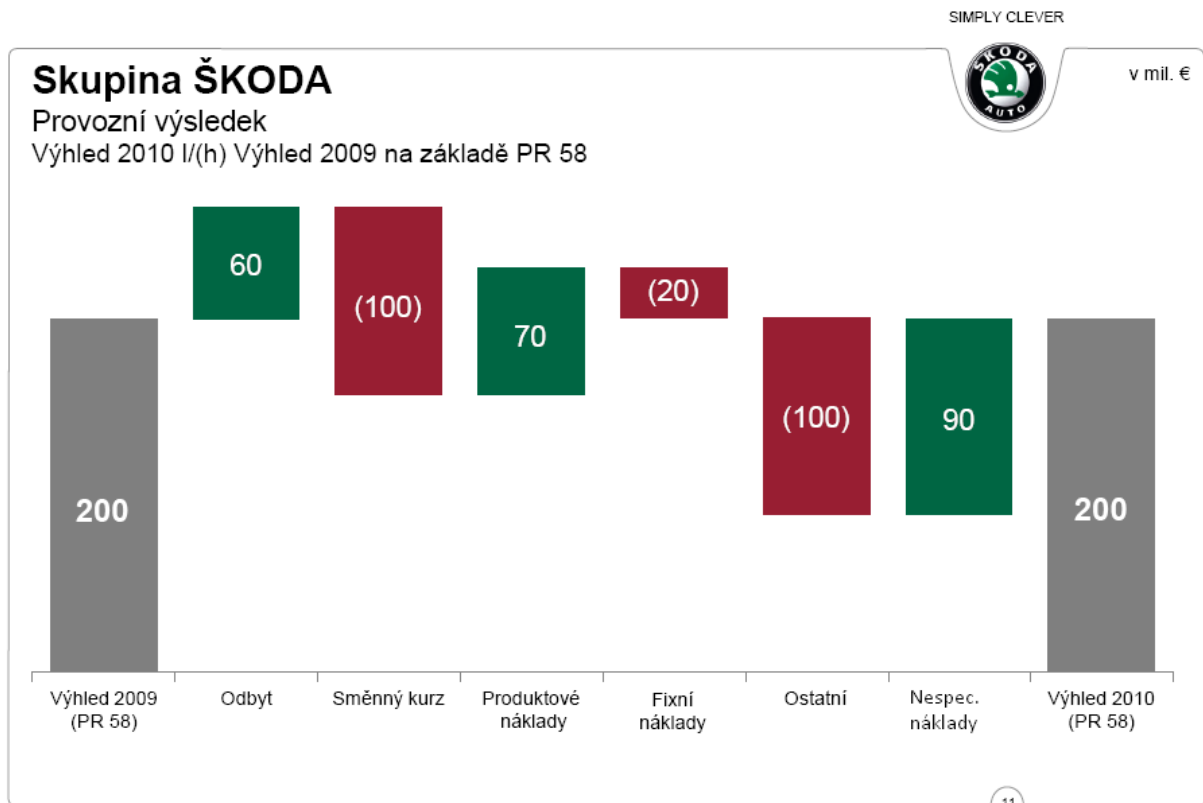
- krátkodobé plánování (1 rok)
- střednědobé plánování (5 let)
- dlouhodobé plánování (více než 5 let).

Plánování pro všechna období je tvořeno s výstupy v podobě výkazu zisku a ztráty, bilance a výkazu cash flow. Všechny druhy finančního plánování jsou do současné doby zpracovávány v excelových modelech.

Dlouhodobé plánování se každoročně aktualizuje, jedná se spíše o strategické plány firmy na období deseti let, které se neprovádí v tak detailním zpracování jako střednědobé a krátkodobé plánování firmy. Nyní má firma dlouhodobý finanční plán stanoven do roku 2018.

Střednědobé plánování se provádí na období pěti následujících let, na toto období je vytvořeno tzv. plánovací kolo, které zpracováváme vždy v létě daného roku jako plán pro následujících pět let v detailu jednotlivých let, nesledujeme měsíční vývoj. V letošním roce budeme vytvářet plánovací kolo pro roky 2011 až 2015. Toto plánovací kolo je pak porovnáváno s předchozím plánovacím kolem a také se provádí meziroční srovnání jednotlivých let daného plánovacího kola. Vzniklé odchylky od předchozího plánovacího kola a od jednotlivých let mezi sebou se pak, podle důležitosti a velikosti odchylky, musí rozpracovat v odchylkových analýzách. Odchylkové analýzy mají podobu excelových tabulek nebo powerpointových prezentací (viz obr. 10), které jsou předkládány managementu a slouží jako jeden z nástrojů na řízení společnosti.

Obr. 10



Odchylová analýza roku 2010/2009 v plánovacím kole

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s., vlastní zpracování nereálných dat

Krátkodobé plánování se provádí na období jednoho roku, kdy je pro toto období vytvořen rozpočet v detailu po jednotlivých měsících roku, který je zpracován vždy na podzim stávajícího roku jako rozpočet (plán) pro rok následující. Vychází ze střednědobého plánování, kde je detailněji rozpracován první rok ze střednědobého plánu. Dále se do krátkodobého plánování zahrnuje měsíční aktualizace rozpočtového plánu, která je vytvářena vždy za skutečnost daného období společně s předpovědí na měsíce zbývající. Např. v květnu tvoří firma skutečnost za první čtyři měsíce - leden až duben a předpověď pro zbývajících osm měsíců - na květen až prosinec, tj. předpověď 4+8, kde nám vzniknou hodnoty za celý rok. Tento celoroční plán je pak porovnáván právě ke zmíněnému rozpočtu daného roku a k roku předcházejícímu. Vzniklé odchylky od rozpočtu a předchozímu roku se pak, podle důležitosti a velikosti odchylky, musí rozpracovat v odchylových analýzách. Odchylové analýzy mají také podobu excelových

tabulek nebo powerpointových prezentací, které jsou předkládány managementu a slouží jako jeden z nástrojů na řízení společnosti.

5.4.1 Proces zpracování střednědobého a krátkodobého plánování firmy

Střednědobé plánování (dále plánovací kolo) je připravováno v souladu s procesem zpracovávání naší mateřskou společností. Škoda Auto a. s. musí zajistit včas všechny výstupy k plánovacímu kolu z našich dceřiných společností a vytváří následně konsolidované plánovací kolo za Skupinu Škoda. Toto plánovací kolo se následně konsoliduje ve VW s ostatními dceřinými společnostmi koncernu a s mateřskou společností. Proto je přesně stanoven časový plán, proces zpracování a výstupy plánovacího kola. Plánovací kolo za Skupinu Škoda je schvalováno dozorčí radou mateřské společnosti.

Před začátkem tvorby plánovacího kola obdrží firma od mateřské společnosti rámcové podmínky pro dané plánovací kolo. V těchto rámcových podmínkách jsou uvedené predikce vývoje úrokových měr, směnných kurzů, cen surovin, inflace a další údaje pro vnitropodnikové plánování. Naše firma má možnost se v určitém termínu k těmto rámcovým podmínkám vyjádřit. Jak jsem již uvedla dříve, útvar Treasury vytváří detailní analýzy vývoje např. směnných kurzů ve vztahu k české koruně a proto můžeme korigovat, na základě těchto zjištěných informací, data v rámcových podmínkách. Mezi rámcové podmínky ještě patří celokoncernové odsouhlasení tzv. cycle plánu, kde se odráží strategické plány společnosti výběru produktů. Jsou stanovené objemy celkových trhů po zemích, kde si firma stanovuje tržní podíly jednotlivých segmentů trhů, jako jsou vozy typu A0, A, B, ASUV a jiné. Stanoví dále celkový tržní podíl v dané zemi za všechny produkty. Toto se stává výchozí bází pro stanovení dodávek na cílové zákazníky v jednotlivých zemích. Dodávky na cílové zákazníky jsou pak dále podkladem pro tvorbu celkového odbytu firmy a plánu výroby jednotlivých modelů vozů. V ideálním případě by se dodávky na cílové zákazníky, výroba a odbyt měly rovnat, ale díky zboží na cestě, skladovým zásobám, kapacitám výroby a náběhům nových vozů, se musí výroba a odbyt dále modifikovat.

Pro zpracování dat pro odbytu a výrobu od odborného útvaru, který je zodpovědný za tvorbu plánu výroby a odbytu, obdrží útvar Controllingu detailní plán vývoje odbytu vozů po jednotlivých modelech a karoseriích na období pěti let, který je také v souladu s koncernovým plánem vozů. Po získání těchto zásadních a nejdůležitějších informací začíná celý útvar controllingu tvořit plánovací kolo.

Na základě počtu odbytových vozů, obdrží ECF přehled tržeb z ECP v jednotlivých měnách dle fakturačních měn našich odběratelů (importérů). Od ostatních útvarů obdrží informace o ostatních produktech (koncernové dodávky, originální díly), které zpracovává společně s vozy. Dále k těmto údajům za vozy a ostatní produkty obdrží materiálové, přímé personální a ostatní jednicové náklady na straně pořízení a na straně odbytové od jednotlivých odborných controllingových útvarů. Tím nám vznikne příspěvek k výsledku. Dále se musí zohlednit nepřímé personální náklady, odpisy, režijní náklady, ostatní náklady a opravné položky a vývojové náklady, které obdrží ECF také od jednotlivých odborných controllingových útvarů. Tím vznikne operativní výsledek firmy. Pokud zohlední ještě bankovní a finanční výsledek a výsledek z podílů, dostává výsledek hospodaření před zdaněním. Dále zohlední daně a vznikne poslední položka výsledovky, a to hospodářský výsledek po zdanění.

Tímto procesem nám vznikne první rok plánovacího kola. Plnohodnotná data pro ostatní roky nedostává ECF od jednotlivých controllingových útvarů, ale tvoří je pomocí simulací, ve kterých zohledňuje objemy a vliv směnných kurzů.

Krátkodobé plánování (dále pro tento příklad pouze celoroční předpověď, protože rozpočet je tvořen stejným způsobem jako plánovací kolo, pouze s rozdílem, že se příslušný rok rozpracuje do detailu po měsících) je zpracováváno také v souladu s procesem zpracování v naší mateřské společnosti. Naše firma musí zajistit včas každoměsíční výstupy k celoroční předpovědi z našich dceřiných společností a vytváří následně konsolidovanou celoroční předpověď za Skupinu Škoda. Škoda Auto a. s. má přesně stanovený měsíční časový plán a výstupy, které vyžaduje mateřská společnost Volkswagen AG.



Při tvorbě celoroční předpovědi vychází ECF z účetní závěrky skutečnosti daného měsíce (a ze skutečnosti předchozích měsíců). Účetní závěrku přebírá útvar controllingu z účetnictví v hlavní struktuře a detaily k jednotlivým pozicím opět obdrží Controlling výsledku a finančního plánování od odborných controllingových útvarů. Výhled na zbylé měsíce roku tvoří controllingové útvary.

Tvorba výkazu zisku a ztráty je pak obdobná jako pro plánovací kolo. Od ECP obdrží Controlling výsledku a finančního plánování plán vozů pro odbyt a přehled tržeb ve fakturačních měnách odběratelů vztahujících se k těmto vozům. Dále k těmto vozům obdrží materiálové, přímé personální a ostatní jednicové náklady na straně pořízení a na straně odbytové od jednotlivých odborných controllingových útvarů. Tím nám vznikne příspěvek k výsledku. Dále musí zohlednit nepřímé personální náklady, odpisy, režijní náklady, ostatní náklady a opravné položky, vývojové náklady a ostatní, které obdrží také od jednotlivých odborných controllingových útvarů. Tím vznikne operativní výsledek firmy. Pokud zohlední ještě bankovní a finanční výsledek a výsledek z podílů na jiných společnostech, dostává výsledek hospodaření před zdaněním. Dále zohlední daně a vznikne poslední položka výsledovky, a to hospodářský výsledek po zdanění.

Takto vytvořený výkaz zisku a ztráty pro střednědobé i krátkodobé plánování je dále konsolidován s výkazy zisku a ztráty našich dceřiných společností (Německo, Polsko, Slovensko, Indie) a vznikne konsolidovaný výkaz zisku a ztráty za Skupinu Škoda (podobný jako na obrázku č. 11).

Obr. 11

Interní účet zisku a ztrát ŠKODA	
Mil.Kč	červen 2008
	Skut. Sk.I/(h) Sk.I/(h) rozpoč. min.rok
Obrat dle oborů	
- Vozy ŠKODA	
- Náhradní díly	
- Ostatní výroba	
- Dodávky koncernu	
Celkem	
Jednic.náklady obrátů	
- Materiál	
- Jiné jednicové náklady	
- Výrobní personální náklady	
- Zvláštní náklady odbytu	
Celkem	
Přínos k výsledku	
Režijní náklady	
- Personál.nákl.nepřímé oblasti	
- Režijní náklady	
- Bilanční odpisy	
Celkem	
Aktivace vývojových nákladů	
Odpisy vývojových nákladů	
Celkem	
Ostatní náklady a opravné položky	
Operativní výsledek	
Podílový výsledek	
Bankovní výsledek	
Ostatní finanční výsledek	
Podnik.výsledek před zdaněním	
Daně	
Latentní daně	
Daně celkem	
Podnik.výsledek po zdanění	

Výkaz zisku a ztráty

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.



Ve všech těchto položkách výsledovky jak dlouhodobého, tak i střednědobého plánování, hraje více či méně svou roli směnný kurz, který při tvorbě výsledovky musíme zohlednit. Výkaz zisku a ztráty je, jak pro střednědobé, tak i pro krátkodobé plánování, tvořen v CZK a následně průměrným ročním (měsíčním) kurzem přepočten do EUR. Výkaz zisku a ztráty je pak zdrojem pro tvorbu devizového plánu, proto jsem se jím zabývala detailněji.

Dále se pak při dlouhodobém i střednědobém plánování tvoří rozvaha a výkaz o peněžních tocích (obr. 12 a 13).

Obr. 12

Bilance - ŠKODA AUTO	
Koncové měsíční hodnoty	39508
Bilance mil. CZK	
Pomoc. suroviny a materiál	
Nedokončená výroba	
Hotové výrobky	
Zboží	
Zásoby netto celkem	
Pohled. z dodávek a výkonů	
Pohled. za spol. podniky	
Ostatní jmění a pohledávky	
Pohledávky celkem	
Latentní daně aktivní	
Věcné základní prostředky	
Finanční základní prostředky	
Základní prostředky	
Bruttolikvidita - Euro	
Bruttolikvidita - Kc	
Bruttolikvidita - celkem	
Ostatní aktiva	
Aktiva celkem	
Reservy na záruční opravy	
Reservy na procesní rizika	
Reserva na bonus ND	
Reserva na materiál	
Reserva ostatní	
Reservy celkem	
Závazky z úvěrů a směnek	
Závazky za dod. a výk. - třetí	
Závazky za dod. a výk. - SP	
Ostatní závazky	
Závazky celkem	
Latentní daně pasivní	
Upsaný kapitál	
Kapitálové rezervy	
Zákonné rezervy	
Bilanční výsledek	
Přepočet na IAS	
Finanční deriváty	
Goodwill	
WUD	
Vlastní kapitál celkem	
Pasiva celkem	

Rozvaha

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.

Obr. 13

Financování - ŠKODA AUTO	
Měsíční hodnoty	březen 2008
Financování mil. CZK	
Platební prostředky (poč. stav)	
Výsledek před zdaněním	
Platba daně	
Odpisy věcných investic	
Odpisy vývojových investic	
Výsledek z úbytku majetku	
Výdajově neúčín. příj./výd.	
Brutto Cash flow	
Změna ostatních rezerv	
Změna zásob	
Změna pohledávek	
Změna závazků	
Změna prac. kapitálu	
Cash-flow běžné činnosti	
Tržby z úbytku základních prostředků	
Věcné investice	
Vývojové investice	
Finanční investice	
Investiční činnost	
Netto-Cash Flow	
Změna stavu koncernových půjček	
Změna stavu půjček zaměstnancům	
Dividendy	
Financování vlastním kapitálem	
Změna závazků z faktoringu	
Změna stavu úvěrů	
Změna ostatních finančních prostředků	
Finanční činnost	
Změna platebních prostředků	
Platební prostředky (konc. stav)	
Půjčky na spol. podniky	
Bruttolikvidita konc. stav	
Úvěrový stav (bilanční)	
Závazky z faktoringu	
Stav úvěrů vč. Faktoringu	
Čistá likvidita	

Výkaz peněžních toků

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.



5.4.2 Zohlednění a dopady devizového kurzu v plánování

Jak jsem již uvedla v předchozích podkapitolách, devizový kurz má vliv na celé plánování firmy Škoda Auto a. s. Pro různé typy výkazů se používají různé typy kurzů, pro bilanci používáme koncový směnný kurz daného období, pro výkaz zisků a ztrát používáme měsíční nebo roční průměrný směnný kurz. Pokud se zaměříme pouze na výsledovku, musíme zohlednit různé měny výnosů a nákladů. Škoda Auto a. s. má různé fakturační měny podle země příjemce zboží, takže tržby sleduje firma v měnách jako např. v EUR, USD, GBP, PLN, CHF, NOK, AUD, RUB aj. Naproti tomu materiál na výrobu těchto vozů nakupujeme pouze v CZK, EUR a JPY.

Proto je také pro firmu, která se zabývá exportem, tak důležitý pohyb kurzu české koruny. Pokud má Škoda Auto a. s. větší poměr nákladů v české koruně, ale proti tomu má tržby v různých měnách, pak dochází k velkým výkyvům ve vývoji položek výsledovky s ohledem na volatilitu CZK. Firma využívá natural hedging, takže část svých nákladů v českých korunách pokryje příjmy v CZK. Pokud firma obdrží tržbu v hodnotě 10 000 EUR, tak při kurzu 25 CZK/EUR může pokrýt náklady jen v hodnotě 250.000 CZK, ale při kurzu 28 CZK/EUR může uhradit náklady v hodnotě 280.000 CZK. Na druhou stranu, když se podíváme na vliv kurzu polského zlotého, který je jen měnou příjmovou, tak je pro firmu výhodnější, pokud polský zlotý posiluje.

Dalším faktorem je sledování různých měn pro různé potřeby. Hospodářský výsledek společnosti je sledován a řízen v eurech směrem do mateřské společnosti, ale oblast účetnictví provádí účtování v českých korunách dle českého účetnictví. Útvar Treasury zajímá také pohled v českých korunách kvůli zajišťovacím obchodům.

5.5 Devizový plán

Škoda Auto a. s. vytváří detailní střednědobé a krátkodobé devizové plány (FX plány) v útvaru Controllingu výsledku a finančního plánování. Zdrojem pro sestavení devizového plánu jsou salda příjmů a výdajů (přebytků a potřeb) v různých měnách. Zahraniční měny



spolu s českou korunou, které jsou sledovány v devizovém plánu, jsou ty měny, ve kterých probíhá tuzemský a zahraniční platební styk. Není pravidlem, že firma spolupracující s firmou Škoda Auto a. s. a sídlící v České republice, fakturuje v českých korunách, stejně tak i firmy v zahraničí nepoužívají vždy měnu daného státu, ve kterém sídlí. U koncernových společností většinou probíhá platební styk v měně odběratele a kurzové riziko přebírá výrobce. Takže pokud Škoda Auto a. s. dodává své produkty do koncernové společnosti v Rusku, pak fakturuje v ruských rublech a přebírá na sebe kurzové riziko rublu. Portfolio měn je dáno strategií firmy, jako je např. budování investičních celků v zahraničí, expanze na nové trhy, změna dodavatelů apod.

5.5.1 Tvorba devizového plánu

Devizový plán se ve firmě tvoří v excelovém modelu pouze na bázi Škody Auto a. s., dceřiné společnosti Škody Auto a. s. tvoří své vlastní devizové plány, které jsou schvalovány Škodou Auto a. s. Dceřiné společnosti reportují devizové plány po schválení přímo do mateřské společnosti, která zajišťuje směnné kurzy i pro Škodu Auto a. s. Škoda Auto a. s. disponuje bankovními účty ve všech fakturačních měnách společnosti. Devizový plán zohledňuje jako výkaz zisku a ztráty všechny produkty, které ve firmě vznikají, tzn. pro vozy, rozložené vozy, originální díly, koncernové dodávky a ostatní obchody (např. výroba části vozů v Bratislavě).

Společnost operuje, kromě české koruny, dvanácti měnami – eurem, americkým, australským a kanadským dolarem, britskou librou, polským zlotým, japonským jenem, švýcarským frankem, dánskou, norskou a švédskou korunou a ruským rublem. Euro je měnou nákupní i prodejní, japonský jen je pouze měnou nákupní a ostatní měny jsou pouze měny prodejní.

Jak jsem již dříve zmínila, při tvorbě devizového plánu se vychází z výkazu zisku a ztráty, který se nedá pro devizový plán pouze převzít, ale musí se pro potřeby devizového plánu ještě modifikovat. Smyslem tvorby devizového plánu je přetransformování nákladů a výnosů na skutečné příjmy a výdaje.



Výnosy se přemění na příjmy, pokud se zohlední, v očekávaných platbách za vydané faktury v různých měnách, platební podmínka. Platební podmínky jsou ve firmě různé, je to podle vzdálenosti importéra, zvoleného způsobu zajištění nejen zahraničního obchodu a podle smluvních podmínek. Pokud importér neodebírá zboží pomocí platby předem, pak může být obchod zajištěn pomocí bankovní záruky, akreditivu nebo odběratelského úvěru. Obvyklou platební podmínkou pro tyto způsoby jistění je 30 až 90 dní od data faktury. Například pro importéry, kterým fakturujeme v ruském rublu, je platební podmínka 75 a 90 dní od data faktury. Pro některé importéry, ze vzdálenějších exotických zemí s fakturační měnou USD, má firma výjimečnou platební podmínku 180 dní od data faktury. Dalším způsobem zajištění je odkup zajištěných pohledávek (factoring) koncernovou společností se sídlem v Bruselu a firmou Škofin pro odkup tuzemských pohledávek. Platby zajištěné factoringem obdrží firma v průměru za 5 pracovních dní od data prodeje.

Obrat je stanoven na základě odbytu vozů, což se liší od materiálových a ostatních nákladů, které vycházejí z produkce vozů. Tržby z vozů přijdou na základě prodaných vozů, ale materiálové náklady neodpovídají prodaným vozům, nýbrž vozům vyrobeným (což je obvykle trochu odlišná hodnota, záleží na tom, zda je dostatečná výrobní kapacita nebo zda jsou prodeje odpovídající výrobě), proto firma musí používat různou metriku při stanovení těchto hodnot. Pokud tvoří devizový plán pro střednědobé plánování (plánovací kolo), pak vychází z plánu výroby a odbytu pro vozy a ostatní produkty, kde použije tržby z prvního roku plánovacího kola a ostatní roky plánovacího kola vytvoří pomocí indexů, protože nejsou k dispozici tak detailní informace. Pro střednědobé plánování vychází firma z měsíců skutečnosti a měsíců předpovědi v jednom roce. Podklady obdrží od ostatních controllingových útvarů.

Obrat se upravuje pro účely devizového plánu následujícím způsobem. Hodnotu celkového obratu se sníží o náklady. Náklady se rozumí poplatky za factoring, které snižují hodnotu tržeb, které ve skutečnosti firma obdrží. Takto upravený obrat za vozy je použitelný pro devizový plán. Co se týče ostatních produktů, které firma prodává, tak originální díly jsou ve stejných měnách jako obrat za vozy, využívá se procenta podílu měn na celkovém

obratu. Koncernové dodávky jsou pouze v euru, takže se neupravují. Ostatní obchody jsou v českých korunách a v eurech.

Náklady se dále přemění na výdaje, pokud je zohledněna platební podmínka (splatnost faktur), která je směřována na 25. den v měsíci, kdy firma provádí hromadné placení došlých faktur.

Výkaz zisku a ztráty se dále upravuje o položky, které jsou výsledkově účinné, ale neobjeví se v platebním styku, tj. nejsou fyzickými příjmy a výdaji, jako jsou například odpisy, kurzové zisky, kurzové ztráty, kontokorent nebo aktivace vývojových nákladů.

Dále se k upravenému výkazu zisku a ztráty, který je určen pro devizový plán, ještě přidávají položky, které se ve výsledovce neobjevují, ale jsou platebně účinné. Mezi tyto položky patří:

- výplata dividend
- zajištění úroků z dluhopisů, které probíhá 2x ročně formou swapů pro zajištění úrokové míry (IRS)
- daně
 - daň z přidané hodnoty platíme i v eurech
 - zálohové platby na daně ze zisku, které firma platí kvartálně – tyto údaje zpracovává a výši zálohových plateb stanovuje útvar účetnictví
- investice (věcné, finanční a vývojové) – ECC dodává přehled (odchozích) investičních plateb, kde je stanoven poměr eura a české koruny
- reálný bankovní výsledek bez ohraničení
- režijní náklady bez lineárního ohraničení

Takto upravené údaje vytvoří celkové příjmy a celkové výdaje firmy, ze kterých jsou odečtem vytvořena celková salda jednotlivých měn. Tato salda (devizový plán) jsou porovnávána při celoroční předpovědi s rozpočtovými hodnotami a s minulým obdobím. Následně je tento devizový plán předán na útvar Treasury, kde zajišťují kladná salda jednotlivých měn.



5.5.2 Využití devizového plánu

Na základě devizového plánu a strategie společnosti na zajišťování kurzových rizik, se v útvaru Treasury sestavuje plán na zajištění rizikových položek. Zajištění se pohybuje zhruba na úrovni mezi 50 – 80% očekávaného salda příjmů a výdajů jednotlivých měn. Koncernový předpis stanovuje minimální procento zajištění. Celkové procento zajištění není fixní, stanovuje se na základě dosavadních zkušeností se zajišťováním ve firmě.

Obr. 14

Devisenplan ŠKODA Auto a.s.incl. Investitionen VS 5+7 2009														
in Mo. Fx.		Jan.	Febr.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Kumulativ
CZK	Eingänge	1918	2811	2105	2850	3176	3198	2673	3663	3050	3567	3665	2894	35 571
	Ausgänge	4663	2501	8372	3763	3623	3859	4957	3154	5159	5908	4657	5397	56 012
	Plansaldo	(2745)	0 310	(6267)	(913)	(447)	(660)	(2283)	0 509	(2109)	(2341)	(992)	(2503)	(20442)
EUR	Eingänge	165,6	315,8	428,5	375,3	369,5	399,4	263,1	393,1	413,4	401,5	388,3	389,4	4302,7
	Ausgänge	321,1	256,5	366,4	423,5	421,3	415,1	536,2	314,5	538,9	591,5	545,9	501,4	5232,3
	Plansaldo	(155,5)	59,3	62,1	(48,2)	(51,8)	(15,7)	(273,0)	78,5	(125,5)	(190,1)	(157,6)	(112,0)	(929,6)
USD	Eingänge	10,4	22,6	17,4	12,8	18,2	19,3	18,9	23,3	27,0	37,4	36,5	32,5	276,3
	Ausgänge	2,5	1,3	1,8	2,5	0,5	1,3	2,9	1,1	1,6	2,1	1,7	1,5	20,7
	Plansaldo	7,9	21,4	15,6	10,2	17,7	18,1	16,0	22,2	25,5	35,2	34,8	31,0	255,6
GBP	Eingänge	7,5	16,0	16,1	15,8	18,7	20,3	16,0	26,8	27,7	25,9	20,1	13,8	224,6
	Ausgänge	0,7	0,4	3,8	0,7	0,3	0,7	1,8	0,6	0,9	1,0	0,9	0,8	12,6
	Plansaldo	6,8	15,6	12,2	15,0	18,4	19,6	14,2	26,3	26,9	24,9	19,1	13,0	212,0
PLN	Eingänge	24,8	121,6	130,5	148,9	134,5	134,8	79,7	107,5	137,0	143,5	138,9	95,4	1 397,1
	Ausgänge	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
	Plansaldo	24,8	121,6	130,5	148,7	134,5	134,8	79,7	107,5	137,0	143,5	138,9	95,4	1 396,9
JPY	Eingänge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Ausgänge	310	272	377	487	539	584	722	386	712	714	651	589	6 342
	Plansaldo	(310)	(272)	(377)	(487)	(539)	(584)	(722)	(386)	(712)	(714)	(651)	(589)	(6342)
CHF	Eingänge	6,8	24,9	19,0	21,8	20,4	22,9	15,3	20,5	25,2	24,0	21,5	25,4	247,7
	Ausgänge	1,6	0,2	0,4	0,3	0,1	0,4	0,9	0,3	0,5	0,7	0,5	0,5	6,5
	Plansaldo	5,2	24,7	18,6	21,5	20,3	22,6	14,4	20,1	24,7	23,2	21,0	25,0	241,2
DKK	Eingänge	16,4	19,5	41,8	42,4	42,4	49,2	34,5	64,8	64,7	61,1	47,0	31,1	514,9
	Ausgänge	1,7	0,4	1,5	0,9	0,4	1,2	3,2	1,0	1,6	1,7	1,7	1,5	16,7
	Plansaldo	14,7	19,0	40,2	41,5	42,1	48,0	31,3	63,8	63,2	59,4	45,4	29,6	498,2
NOK	Eingänge	7,7	21,6	38,7	34,5	22,4	27,1	21,8	32,7	44,1	28,7	43,1	61,4	383,9
	Ausgänge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Plansaldo	7,7	21,6	38,7	34,5	22,4	27,1	21,8	32,7	44,1	28,7	43,1	61,4	383,9
SEK	Eingänge	32,1	43,1	48,5	51,3	46,5	78,6	63,5	100,5	102,9	96,7	77,1	58,0	798,7
	Ausgänge	4,2	1,2	1,6	1,5	4,6	2,0	5,5	1,7	2,7	3,0	2,9	2,5	33,5
	Plansaldo	27,9	41,9	46,9	49,8	41,8	76,6	57,9	98,7	100,2	93,8	74,2	55,5	765,2
CAD	Eingänge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Ausgänge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,4
	Plansaldo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,0)	(0,1)	(0,0)	(0,0)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,4)
AUD	Eingänge	0,3	1,6	0,0	4,1	3,6	0,7	2,6	3,8	3,7	5,2	6,5	4,2	36,2
	Ausgänge	0,0	0,0	5,6	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,6
	Plansaldo	0,3	1,6	(6)	3,1	3,6	0,7	2,6	3,8	3,7	5,2	6,5	4,2	29,6
RUB	Eingänge	985	2471	479	1849	782	843	1333	1134	1179	1262	1545	1626	15 489
	Ausgänge	0,0	41,3	0,0	28,3	13,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41,5
	Plansaldo	985	2430	479	1821	768	843	1333	1134	1179	1262	1545	1626	15 447

Devizový plán

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.



Škoda Auto a. s. zajišťuje až na pět let. Platí, že procento zajištění je tím vyšší, čím se přibližujeme k aktuálnímu období. Může také nastat, že je firma přezajištěná. Tím, že firma zajišťuje až na období pěti let a vychází z objemů naplánovaných v předchozích letech, v aktuálním období mohou být objemy úplně jiné a pokud budou nižší, pak dojde k tomu, že firma bude mít zajištěna vyšší salda, než kterých může reálně v daném období dosáhnout.

Devizový plán je projednáván nejen interně na pravidelném „Liquidity meetingu“, kde se rozhoduje a strategicky plánuje rozvržení zajištění za účasti Treasury, Controllingu výsledku a finančního plánování, Účetnictví a člena představenstva za ekonomickou oblast, ale i na koncernové úrovni a slouží jako zdroj pro zajištění kurzových rizik.

Reporting, týkající se devizového plánu, útvar Controllingu výsledku a finančního plánování zasílá každý měsíc nejen na útvar Treasury, ale také do Controllingu mateřské společnosti. Tento report slouží jednak jako poklad pro zajištění, tak i pro výpočet různých efektů v obratu a v nákladech a pro následné odchylkové analýzy.

Na následujícím jednoduchém příkladu budu demonstrovat postup při přezajištění dánské koruny:

Přezajištění na dánské koruně vzniklo díky tomu, že ji firma zajistila v předchozích letech (např. v roce 2007) na rok 2010 podle objemů prodeje vozů a ostatních produktů, které firma prodává, které byly na daný rok plánovány ještě před vznikem celosvětové hospodářské a finanční krize. Díky krizi jsou ale současné tržby v dánských korunách nižší, než bylo původně plánováno v roce 2007.

Máme tedy dána salda v dánských korunách pro jednotlivé roky 2010 až 2012 (viz následující tabulka) a vycházíme z předpokladu, že pokud máme zajištěná salda nad 80% celkových sald té dané měny, jsme přezajištěni.

Tab. 2

Devizový plán – předpověď salda příjmů a výdajů dánské koruny v roce 2010 až 2012

DKK v mil.	2010	2011	2012
Příjmy	100	110	115
Výdaje	60	80	75
Saldo	40	30	40
Zajištění	50	15	8
% zajištění	125%	50%	20%

Zdroj: vytvořená vlastní data, neodpovídají datům v devizovém plánu Škody Auto a. s.

V roce 2010 dosahujeme zajištění 50 milionů dánských korun, ale saldo činí pouze 40 milionů DKK. Firma je zajištěna na 125%, což znamená, že je v roce 2010 přezajištěná o 10 milionů dánských korun. Dále to znamená, že na toto a další období firma nesmí zajišťovat danou měnu, dokud nebude uzavřen protiobchod a nebude sníženo procento zajištění minimálně na danou horní mez. Firma tedy musí uzavřít protiobchod ve výši cca. 20 milionů DKK, aby se dostala na úroveň 80% salda, když uvažujeme, že nad 80% zajištěného salda jsme přezajištěni. Protiobchodem se rozumí uzavření forwardové, swapové nebo spotové operace.

Procento zajištění se nevztahuje na skutečnost, jedná se vždy pouze o předpověď budoucího salda.

5.6 Využití controllingového systému při finančním plánování firmy a tvorbě devizového plánu

Firma je se stále se měnícím trendem nucena připravovat detailnější informace a podklady potřebné k řízení. Narůstá objem dat, která začínají být v excelu nezpracovatelná a nepřehledná. Controlling proto začal v roce 2007 hledat jiné cesty, jak efektivně a

přehledně pracovat s daty, z kterých tvoří plán a reporting. Proběhlo výběrové řízení firem nabízejících komplexních BI řešení (business intelligence). Rozhodnutí nebylo jednoduché, protože v současnosti se na trhu vyskytuje mnoho firem nabízejících tyto systémy, ale často nemají dostatek zkušeností s implementací ve firmách takových rozměrů jako Škoda Auto a. s. Po delším zvažování možných variant firma začala spolupracovat na přípravě controllingového systému s firmou Reporters a. s. Firmou, která dokázala za tři roky své existence vybudovat největší specializovaný tým na systém Cognos v celé Evropě. Firma se vyznačuje také tím, že nejen implementuje systém po technické stránce, ale také po stránce ekonomické.

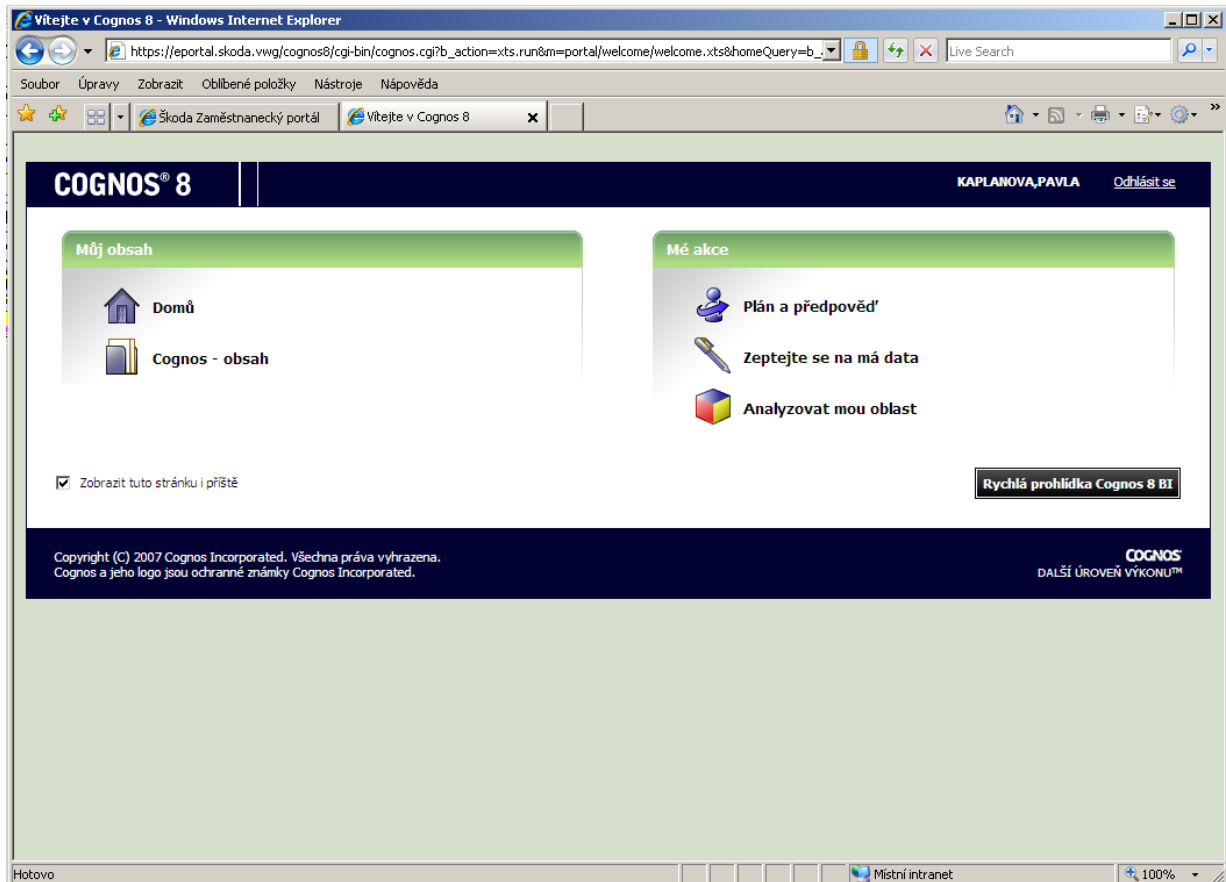
Reporters začali ve firmě implementovat produkt Cognos 8 Business Intelligence. Interní pojmenování systému ve firmě je COMIX. Je to produkt, který v sobě zahrnuje všechny požadavky na BI, tj. analýzy, reporting, balanced scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti firmy) a mimo jiné také integraci dat. Cognos 8 BI nabízí zjednodušené integrované prostředí (uživatelské rozhraní), které uživatelům usnadňuje ovládání a podporuje lepší rozhodování. Je navržen tak, aby se dal integrovat a používat s používanou architekturou ve firmě. Poskytuje uživatelsky příjemné prostředí.

Systém umožňuje jednoduše zkoumat a analyzovat informace, které jsou v systému uloženy. S daty uloženými v systému je možné dále pracovat a upravovat, tvořit různé scénáře a simulace. Jednoduše se přechází z agregované úrovně do většího detailu pomocí různých operací (rolování, řazení, použití dimenzí, atd.). Při použití tohoto systému odpadá spousta podpůrných excelových souborů, všechny informace se naleznou na jednom místě.

Reporting je v obecném XML formátu a publikovatelný v různých formátech s použitím MS Office. Reporting může být prováděn v několika jazycích a vytvořen přesně pro potřeby jednotlivých uživatelů s možností distribuce pro ostatní uživatele přímo v systému nebo pomocí emailu.

V systému se pracuje velmi jednoduše, protože se uživatelé pohybují v prostředí Windows Internet Explorer a navigace je velmi intuitivní. Na následujícím obrázku je znázorněna vstupní obrazovka do systému.

Obr. 15



Vstupní obrazovka do systému Cognos ve Škoda Auto a. s.

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.

System je stále ve fázi implementace, proto není ještě plně funkční a není naplněn všemi potřebnými daty. V tomto okamžiku se v systému zpracovává z ostatních odborných controllingových útvarů celý obrat včetně podpor prodeje, personální náklady a koncernové dodávky. V současné fázi implementace se připravuje zpracování materiálových nákladů. Dále jsou v systému dostupná objemová data jako personál, výroba, odbyt a prodej na cílové zákazníky, detailní přehled všech směnných kurzů potřebných měn pro výkaz zisku a ztráty (měsíční průměrný kurz) a pro rozvahu (koncový měsíční kurz). V systému jsou také k dispozici účetní závěrky v detailu výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow Škody Auto a. s. a všech jejích dceřiných společností. Účetní závěrky jsou do systému překlápěny z excelových reportů, které dostává útvar ECF z útvaru Účetnictví. Přesto je ale útvar Controlling výsledku a finančního plánování



schopen vytvořit v systému v aplikaci Contributor celý výkaz zisku a ztráty pro krátkodobé plánování, který je uveden na obrázku č. 16.

Obr. 16

ECF IST a VS Contributions IST a VS, Vocus - Cognos Planning - Contributor									
File Edit View Tools Actions Help									
Laufy (výsledovka a bilance) Rozdíly Laufů Nahraj Laufy (financování) Laufy (financování) GuV (IST a VS) GuV (IST a VS) - manažerský									
IST a VS, Vocus CZK FN									
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	
V2540	Umsatz netto	15 173,05	16 887,73	17 976,02	18 050,66				
V2980	Material	10 764,71	11 696,28	12 378,49	2 182,97				
V3710	Fertigungspersonalkosten	533,12	541,17	591,92	539,73				
V4360	SEK	529,69	573,79	609,62	555,52				
V6100	SEB	96,13	73,50	229,35	159,58				
V7130	Ergebnisbeitrag	3 249,40	4 003,00	4 166,63	14 612,86				
V7140	Indirekte Personalkosten	602,94	727,58	691,41	648,51				
V7430	AFA	707,90	733,91	707,98	738,07				
V7510	SGK	1 387,64	154,72	3 064,54	1 392,78				
V7620	SKB	(155,42)	(383,22)	135,41	4,93				
V7845	Aktivierete/Afa Entwicklungskosten	80,95	224,58	(85,30)	92,99				
V7850	Aktivierete FE-Gesamt	(150,21)	(7,99)	(323,74)	(146,09)				
V7890	Abschreibungen FE	231,16	232,57	238,44	239,08				
V7910	RVS				286,97				
V7920	TASK								
V7930	Operatives Ergebnis Skoda Auto	625,39	2 545,44	(347,40)	11 448,60				
V7940	Operatives Ergebnis SAD	(6,38)	(110,36)	(45,18)	30,77				
V7950	Operatives Ergebnis SAP	10,62	14,91	19,52	12,29				
V7960	Operatives Ergebnis SAS	(19,23)	(6,97)	(21,66)	(3,37)				
V7970	Operatives Ergebnis SAIPL	(36,05)	(20,22)	134,67	255,59				
V7980	Operatives Ergebnis Sonstige								
V7990	OE Konsolidierungseffekt	(98,80)	(4,57)	(17,07)	(52,02)				
V8000	Operatives Ergebnis TK Skoda	475,54	2 418,22	(277,12)	11 691,86				
V8010	Bankergebnis Skoda Auto	(103,10)	(44,30)	(4,35)	(14,60)				
V8150	Beteiligungsergebnis Skoda Auto		570,57						
V8160	Uebrigres Finanzergebnis Skoda Auto								
V8170	Ergebnis vor Steuern Skoda Auto	522,29	3 071,71	(351,75)	11 434,00				
V8180	Ergebnis vor Steuern SAD	(7,72)	(112,80)	(48,20)	21,97				
V8190	Ergebnis vor Steuern SAP	9,20	12,50	16,90	9,96				
V8200	Ergebnis vor Steuern SAS	(19,46)	(7,31)	(21,97)	(5,06)				
V8210	Ergebnis vor Steuern SAIPL	(36,55)	(19,62)	152,49	255,75				
V8220	Beteiligungsergebnis VW/Rus	(32,46)	13,85	5,83	(45,43)				
V8230	Ergebnis vor Steuern Konsolidierungseffekt	(98,80)	(4,57)	(17,07)	(52,02)				
V8239	EvS Konsolidierungseffekt Dividenden		(570,57)						
V8240	Ergebnis vor Steuern Teilkonzern	336,48	2 383,20	(263,77)	11 619,18				
V8245	Steuern	132,93	352,27	(56,80)	116,82				
V8250	Gewinnsteuer	132,93	489,08	4,01	116,84				
V8260	Saldo latente Steuern		(136,81)	(60,81)	0,01				
V8270	Ergebnis nach Steuern Skoda Auto	389,36	2 719,44	(294,95)	11 317,18				
V8280	Ergebnis nach Steuern SAD	(12,90)	(107,16)	52,16	14,33				
V8290	Ergebnis nach Steuern SAP	7,44	9,63	10,37	7,87				
V8300	Ergebnis nach Steuern SAS	(20,92)	(5,34)	(9,13)	(5,11)				
V8310	Ergebnis nach Steuern SAIPL	(36,55)	(19,62)	246,68	(45,01)				
V8330	Steuern Konsolidierungseffekt	(101,89)	(559,57)	(30,50)	(97,45)				
V8340	Ergebnis nach Steuern TK	224,53	2 037,38	(25,37)	11 191,81				

Manažerský výkaz zisku a ztráty v Contributoru v systému Cognos ve Škoda Auto a. s.

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.



Pozice ve výkazu zisku a ztráty, které nejsou ještě dostupné přímo v Contributoru, jsou do systému nahrány z pokladových excelových souborů. Skutečnost je v systému porovnána s účetními závěrkami, předpověď je opět z odborných controllingových útvarů. Rozpočet a plánovací kolo se zatím v systému neprovádí. Rozpočet je ale v systémové databázi vytvořen, aby bylo možno tvořit odchylkové analýzy pro krátkodobé plánování. Předchozí rok, který se také využívá pro odchylkové analýzy, je v systémové databázi vytvořen ze skutečnosti minulého roku.

Pak je velmi snadné v reportingovém prostředí systému vygenerovat různé pohledy odchylkových analýz. Jednotlivý měsíc, kumulace měsíců skutečnosti/předpovědi, kvartály roku nebo hodnoty za celý rok oproti rozpočtu a předchozímu roku. Dále je možné si v reportu nastavit, jaký detail mě zajímá, buď pouze manažerský pohled, nebo s detaily určitých pozic výsledovky nebo maximální detail výkazu zisku a ztráty, ve kterém se zpracovává. Příklad odchylkové analýzy v reportingovém prostředí systému Cognos je na následujícím obrázku.



Obr. 17

SIMPLY CLEVER

Vergleich Budget / Vorschau / Vorjahr / IST in Mio.

12/2009 / Kumulace ano / Vorschau 4+8 / CZK / 1 Manager

WK CZK/€	24,946	27,931	27,136	27,136			
	Vorjahr	Budget	VS 3+9	VS 4+8	Δ VJ	Δ BDG	Δ VS 3+9
Škoda Auto (Absatz)	622 090	521 231	524 760	531 331	(90 759)	10 100	6 571
Škoda Auto (Produktion)	603 247	505 171	508 215	515 062	(88 185)	9 891	6 847
	Vorjahr	Budget	VS 3+9	VS 4+8	Δ VJ	Δ BDG	Δ VS 3+9
Umsatz netto	188 523,9	182 288,6	175 278,9	176 732,5	(11 791,4)	(5 556,1)	1 453,6
Material	132 319,8	131 434,4	125 895,5	126 810,2	5 509,5	4 624,2	(914,7)
Fertigungspersonalkosten	7 099,9	6 404,6	6 100,6	6 263,7	836,2	141,0	(163,1)
SEK	6 448,0	5 852,5	5 404,0	5 381,6	1 066,4	470,9	22,4
SEB	1 971,7	1 793,4	1 731,1	1 629,0	342,7	164,4	102,1
Ergebnisbeitrag	40 684,5	36 803,6	36 147,7	36 648,0	(4 036,5)	(155,6)	500,3
Indirekte Personalkosten	6 970,3	7 165,3	6 837,7	6 942,0	28,3	223,2	(104,3)
AFA	8 465,4	9 193,3	8 933,7	9 041,6	(576,2)	151,7	(108,0)
SGK	15 222,1	16 469,1	15 842,9	16 146,3	(924,2)	322,8	(303,4)
SKB	-2 884,5	2 161,2	615,4	-56,9	(2 827,6)	2 218,1	672,3
Aktiviere/Afa Entwicklungskosten	0,0	0,0	0,0	-1 799,5	1 799,5	1 799,5	1 799,5
Aktiviere FE-Gesamt	-2 066,0	-4 502,9	-4 175,3	-4 212,5	2 146,6	(290,3)	37,2
Abschreibungen FE	2 327,6	2 413,1	2 378,2	2 413,1	(85,5)	0,1	(34,9)
RVS	0,0	0,0	1 806,2	2 594,0	(2 594,0)	(2 594,0)	(787,8)
TASK	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Operatives Ergebnis Skoda Auto	12 649,6	3 904,5	3 909,0	3 780,3	(8 869,3)	(124,2)	(128,7)
Bankergebnis Skoda Auto	611,9	-69,1	-173,2	-404,4	(1 016,3)	(335,3)	(231,2)
Beteiligungsergebnis Skoda Auto	124,8	111,4	108,9	109,4	(15,5)	(2,0)	0,4
Uebrigtes Finanzergebnis Skoda Auto	-85,3	0,0	0,0	0,0	85,3	0,0	0,0
Ergebnis vor Steuern Skoda Auto	13 301,0	3 946,7	3 844,7	3 485,3	(9 815,7)	(461,5)	(359,5)
Steuern	0,0	0,0	0,0	310,5	(310,5)	(310,5)	(310,5)
Gewinnsteuer	2 422,3	1 205,7	752,1	463,4	1 958,9	742,3	288,7
Saldo latente Steuern	-402,0	0,5	-114,6	-152,9	(249,0)	153,4	38,4
Ergebnis nach Steuern Skoda Auto	11 280,7	2 740,5	3 207,2	3 174,8	(8 105,9)	434,3	(32,4)

© ŠKODA AUTO a.s. 2009 - ECF 29.4.2010 - 8:11:35 - Strana 1 / 1

Odchylová analýza výkazu zisku a ztráty v systému Cognos ve Škoda Auto a. s.

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.

5.6.1 Tvorba devizového plánu v COMIXu

Do minulého roku byl pro tvorbu devizového plánu používán ve firmě Škoda Auto a. s. složitý excelový model s podporou maker. Vytvoření modelu pro devizový plán

v Contributoru v COMIXu bylo náročnější než vytvoření výkazu zisku a ztráty, a to díky vstupům, které jsou pro devizový plán potřeba. Například pro výsledovku používáme jen dva druhy kurzů, měsíční průměrný kurz v českých korunách a v eurech. Pro tvorbu devizového plánu potřebujeme všechny kurzy měn, ve kterých provádí Škoda Auto a. s. platební styk. Dále musíme v databázi neustále udržovat aktuální přehled platebních podmínek a procentuelního poměru měn v jednotlivých položkách, aby měl devizový plán správnou vypovídací hodnotu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.5.1, výkaz zisku a ztráty, který se používá pro vytvoření devizového plánu, musí být ještě upraven o položky, které jsou výsledkově účinné, ale ne platebně účinné. Také o položky, které jsou platebně účinné, ale nejsou součástí výkazu zisku a ztráty.

Všechny tyto údaje se zpracovávají v Contributoru v systému Cognos. Velmi dobře je v systému ošetřena historizace změn provedených v jednotlivých aplikacích a je tedy snadno dohledatelné, kdy který pracovník prováděl v systému změny. Pokud potřebuje pracovník controllingu v Contributoru provést změnu, pak musí převzít vlastnictví a odemknout si aplikaci pro úpravy. Po provedení změn pracovník aplikaci uloží a aplikaci uzamkne a tím se vzdá vlastnictví a může provádět úpravy někdo jiný. Všechny informace jsou uvedeny na vstupní obrazovce v Contributoru u každé aplikace.

Před vstupem do aplikace devizového plánu je vidět, zda mohu do aplikace pouze nahlížet a pracovat pouze se stávajícími daty v systému, protože v tuto chvíli provádí úpravy někdo jiný, nebo zda mohu provádět změny já. V příloze č. 2 je vyznačen na hlavní obrazovce před vstupem do devizového plánu stav, který může být v pozici „Locked“, kdy mohu aplikaci odemknout a provádět úpravy, nebo v pozici „Work in progress“ a to znamená, že pracovník uvedený v pozici „Ownership“ právě provádí změny a já mohu do aplikace pouze nahlížet a pracovat pouze s daty v tu chvíli v systému dostupnými bez možnosti změny.

V aplikaci devizového plánu pracovníci zpracují devizový plán podle výše popsaného postupu a výstupem je přehled sald všech používaných měn. V současné době se v systému zpracovává devizový plán pouze pro krátkodobé plánování.



5.6.2 Reporty devizového plánu v COMIXu

V současné době se používá pouze jeden report, který ukazuje přehled sald všech měn, které Škoda Auto a. s. používá v platebním styku (viz obr. 18). V budoucnu by měla být na devizový plán obdobná odchylková analýza jako pro výkaz zisku a ztráty, kterou jsem uvedla na obrázku č. 17, protože Škoda Auto a. s. reportuje odchylkové analýzy k devizovému plánu oproti rozpočtovým datům.



Obr. 18

ECF Devizový plán Contributions ECF: Devizový plán - Cognos Planning - Contributor												
File Edit View Tools Actions Help												
ECF: Devizový plán FN Částka vč. úprav Devizový plán												
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV
AUD	Příjmy	1,2	2,0	0,8	2,5	5,3	3,9					
	Platby											
	Saldo	1,2	2,0	0,8	2,5	5,3	3,9					
CAD	Příjmy											
	Platby											
	Saldo											
CHF	Příjmy	21,7	25,6	27,2	25,5	24,9	27,9					
	Platby	0,2	1,4	0,4	0,5	0,5	0,5					
	Saldo	21,5	24,2	26,8	25,0	24,4	27,3					
CZK	Příjmy	2 424,0	2 510,0	2 941,0	3 116,0	3 193,3	3 198,5					
	Platby	3 290,0	2 453,0	4 083,6	5 457,0	3 818,2	4 709,0					
	Saldo	(866,0)	57,0	(1 142,6)	(2 341,0)	(624,9)	(1 510,5)					
DKK	Příjmy	38,5	51,3	47,0	52,7	57,6	65,8					
	Platby	2,2	1,1	1,7	1,9	1,8	1,7					
	Saldo	36,3	50,2	45,3	50,9	55,8	64,2					
EUR	Příjmy	327,1	355,0	434,3	418,9	413,3	423,0					
	Platby	375,3	418,6	441,7	501,1	510,9	488,2					
	Saldo	(48,2)	(63,6)	(7,3)	(82,2)	(97,5)	(65,2)					
GBP	Příjmy	37,5	35,7	33,4	33,1	29,2	23,4					
	Platby	0,1	0,8	1,0	1,1	1,1	1,0					
	Saldo	37,4	34,9	32,4	32,0	28,2	22,4					
JPY	Příjmy											
	Platby	500,0	572,1	539,8	609,8	639,4	614,4					
	Saldo	(500,0)	(572,1)	(539,8)	(609,8)	(639,4)	(614,4)					
NOK	Příjmy	62,1	68,6	63,0	75,8	61,8	74,0					
	Platby											
	Saldo	62,1	68,6	63,0	75,8	61,8	74,0					
PLN	Příjmy	94,5	150,0	125,8	114,7	107,6	125,4					
	Platby											
	Saldo	94,5	150,0	125,8	114,7	107,6	125,4					
RUB	Příjmy	41,0	613,0	956,6	1 297,7	1 365,1	1 364,0					
	Platby		59,8									
	Saldo	41,0	553,2	956,6	1 297,7	1 365,1	1 364,0					
SEK	Příjmy	115,2	129,2	130,2	143,1	149,5	152,6					
	Platby	0,7	0,8	2,8	3,0	2,9	2,7					
	Saldo	114,5	128,4	127,5	140,1	146,5	149,9					
SKK	Příjmy											
	Platby											
	Saldo											
USD	Příjmy	19,2	30,8	34,2	39,4	46,6	39,4					
	Platby	2,8	1,1	2,3	2,6	2,6	2,4					
	Saldo	16,4	29,7	31,9	36,8	44,0	36,9					

Přehled sald jednotlivých měn devizového plánu v Contributoru v systému Cognos ve

Škodě Auto a. s.

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Škoda Auto a. s.

6. Návrh možné eliminace kurzového rizika při plánování a hospodaření firmy Škoda Auto a. s.

Se Škodou Auto a. s., jako největším exportérem v České republice, jejími čtyřmi dceřinými společnostmi v zahraničí a mateřskou společností v Německu, je neodmyslitelně spjata problematika směnného kurzu. Se směnným kurzem jsou spojeny téměř všechny činnosti firmy ve všech oblastech firmy. Ve výrobě a logistice při stanovení logistických nákladů, pokud dopravce fakturuje v jiné měně, než v české koruně, v prodeji a marketingu při stanovení fakturační měny importéra. V technickém vývoji při spolupráci na vývoji s ostatními koncernovými společnostmi. V oblasti řízení lidských zdrojů při zaměstnávání zahraničních pracovníků a vysílání českých pracovníků do zahraničí. V nákupu při objednávání materiálu a investičních celků, které jsou nakupovány v různých měnách. A nakonec i v oblasti finančního plánování.

Když se vrátím do kapitoly 5.1.1, kde jsem znázornila organizační strukturu ekonomické oblasti, tak jsou to opět všechny útvary, kde se zabývají problematikou směnných kurzů. V právních záležitostech zohledňují směnný kurz v obchodních smlouvách firmy, v IT při implementaci nových systémů, které jsou využívány i v mateřské společnosti, v účetnictví, kde jsou všechny položky přepočítávány z různých měn do českých korun, protože účetnictví se řídí podle českého zákonodárství v českých korunách a nejvíce v Controllingu, kde je prováděno finanční plánování za celou firmu a tvorba devizového plánu v Treasury, kde je prováděno na základě devizového plánu zajištění kurzového rizika pomocí zajišťovacích instrumentů.

Toto je pouze část příkladů, kde se firma potkává s problematikou směnného kurzu a kurzového rizika. I když se návrhy možné eliminace vlivu kurzu při plánování a hospodaření firmy budou prolínat, ráda bych je rozdělila do následujících dvou kapitol. V následujících dvou kapitolách se pokusím navrhnout některé body, kde by se daly zlepšit nebo změnit procesy plánování a hospodaření firmy s ohledem na snížení rizika směnného kurzu.

6.1 Návrh možné eliminace kurzového rizika při plánování

Firma při dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém plánování vychází z určitých premis, které jsou dány na základě historických událostí a zkušeností. Jednotlivé procesy jsou dány interními předpisy společnosti a mateřské společnosti, takže zde není velký prostor pro změny procesů. Přesto se pokusím navrhnout možné změny v plánování.

Vliv směnného kurzu se projevuje již při plánování hospodářského výsledku firmy, který je součástí výkazu zisku a ztráty. Tento výkaz je pak zdrojem pro tvorbu devizového plánu, jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách.

Při tvorbě výkazu zisku a ztráty se zohledňují různé měny výnosů a nákladů. Nákupní měny jsou pouze CZK, EUR a JPY, zde může dojít k eliminaci dopadu kurzu pouze změnou podílu nákupní měny CZK na EUR, kdy by mohl být prováděn natural hedging, protože většinu příjmů má firma v eurech. Prodejní měny jsou ve firmě zastoupeny ve větším rozsahu. Firma používá mimo české koruny ještě dalších 12 měn. Navrhovala bych eliminovat počet fakturačních měn pouze na ty nejnnutnější a to je EUR a USD. Bohužel to není zcela aplikovatelné, protože Škoda Auto a. s., jako výrobce, hradí všechny kurzové ztráty vůči kooperujícím koncernovým společnostem, což je dáno interním předpisem mateřské společnosti. Tím pádem by musela zachovat ještě PLN, RUB, GBP, SEK a AUD. Přesto by ale došlo k eliminaci fakturačních měn a tím ke snížení kurzového rizika. Je ale otázka, zda by importéři, při změně fakturační měny na USD nebo EUR, nepožadovali kompenzaci v ceně jim dodávaných produktů ze Škody Auto a. s., protože by jim vznikli vícenáklady s vedením účtu v cizí měně a vznikalo by riziko směnného kurzu mezi jejich měnou a měnou, ve které platí faktury.

Firma Škoda Auto a. s. uzavírá se svými odběrateli i dodavateli obchodní smlouvy o spolupráci. Součástí těchto smluv jsou mimo jiné i podmínky týkající se fakturační měny a platební podmínky. Některé tyto smlouvy z minulých let ale postrádají doložku týkající se penále za nedodržení těchto platebních podmínek. Firma tak má naplánovány příjmy v devizovém plánu, které nemusí skutečně v dohodnutou dobu obdržet, protože nemá dostatečné prostředky a možnosti k vymáhání dodržování platební podmínky a to opět

zkresluje devizový plán a plán cash flow. Má to dále dopad i do samotného zajištění, nebo pokud je využíván natural hedging, kdy příjmy v dané měně v danou dobu pokryjí výdaje v té samé měně a nemusí se uzavírat zajišťovací obchod pomocí některého z využívaných instrumentů, tak pak může nastat problém, že firma se zpozdí s platbou díky tomu, že nemá včas prostředky v dané měně.

Dalším řešením by mohlo být, kdyby firma u více importérů využila odkup pohledávek (factoring), snížila by tak vliv směnného kurzu a mohla by přesněji tvořit devizový plán, protože tam je přesně dán datum splatnosti, kdy Škoda Auto a. s. obdrží platby za vydané faktury do pěti dní od fakturace. Negativním vlivem ale je, že za factoring firma platí značné poplatky a bylo by tedy nutné přesně spočítat, zda by bylo výhodné provádět odkup pohledávek, nebo ponechat importérovi původní smluvní platební podmínku a raději uzavřít zajišťovací obchod např. pomocí forwardu.

Dalším možným omezením vlivu směnného kurzu při plánování je efektivní využívání controllingového systému Cognos 8 BI, který se v současné době v controllingových útvech implementuje. Pokud se pracovníci controllingových útvarů naučí správně s tímto systémem pracovat a využívat všechny jeho dostupné funkcionality, pak se výrazně sníží doba zpracování a pracovníci budou mít více času na zpracování ostatních analýz a odchylek, které vykáže odchylková analýza, taktéž vygenerovaná ze systému. Díky zrychlení zpracování dat v systému je pak možné začít zpracovávat data ve větším detailu, než jak se děje v současnosti. Například při tvorbě devizového plánu se vychází u stanovení podílu výnosových a nákladových položek z tzv. představitelů, což je geografický shluk zemí, kde nejvlivnější země představuje představitele za celý shluk. Toto zkresluje data v devizovém plánu, protože některé země ve shluku mohou mít např. fakturační měnu USD a představitel EUR.

Výpočet vlivu kurzu při plánování není nejjednodušší na zpracování. Pokud by se začalo krátkodobé (rozpočet) a střednědobé (plánovací kolo) plánování tvořit v controllingovém systému, kde by byl vyvinut přímo model pro výpočet kurzových efektů, pak by bylo flexibilnější a rychlejší provádění simulací při procesu plánování. V současné době jsou

v systému již sledovány různé druhy směnných kurzů (koncové, průměrné, atd.), což by mohlo sloužit i jako příprava pro tvorbu modelu pro toto plánování v systému.

Další možnou eliminací kurzového rizika by byl přechod České republiky z české koruny na euro. V českých korunách firma přijímá platby, ale také hradí materiál a jiné nákladové položky. Usnadnilo by to i platební styk s většinou koncernových společností, které při platebním styku používají euro. Dřívější prohlášení České národní banky ukazovala na to, že by k přechodu na euro mělo dojít v roce 2012. V nejaktuálnější zprávě odstupujícího guvernéra ČNB pana Tůmy je uvedeno, že nedoporučuje stanovit přesné datum přechodu ČR z české koruny na euro. Pokud dojde k přechodu z CZK na EUR, pak to bude znamenat úsporu práce, jak v útvaru Účetnictví, kde provádějí účtování v CZK a pak se v systému SAP provádí přepočty na jednotlivé měny, tak v útvaru Treasury, protože by došlo k eliminaci zajišťovacích obchodů a také v útvaru Controllingu, jelikož by probíhalo plánování celé firmy v eurech. Snížil by se výrazně i reporting, který je v současné době prováděn i v českých korunách a eurech. Také by se snížila pracnost výpočtu kurzových efektů při plánování. Dále by nedocházelo k výkyvům v položkách výsledovky, ke kterým dochází díky apreciaci a depreciaci české koruny.

6.2 Návrh možné eliminace kurzového rizika při hospodaření firmy

Jak jsem uvedla již v předchozích kapitolách, Škoda Auto a. s. se potýká se směnnými kurzy napříč celou firmou. Je velmi důležité zohlednit vliv směnného kurzu ve finančním plánování, ale je také důležité, jak se směnný kurz chová skutečně a jaké to má dopady na hospodaření celé společnosti. Firma každý rok zpracovává tzv. riskmanagement, kde určuje a oceňuje nejdůležitější rizika ve všech oblastech firmy. Také má dobře propracovaný proces zajištění kurzových rizik. Škoda Auto a. s. provádí zajišťovací operace na devizovém trhu již 17 let samostatně kvůli specifikům české koruny. Tyto zajišťovací operace jsou úspěšné, ve Škodě Auto a. s. není cílem uzavírat spekulativní obchody a co nejvíce vydělat, ale přiblížit se nulovým ziskům a ztrátám.

Firma také eliminuje kurzová rizika výrobou nejen v České republice, ale také v zahraničních výrobních závodech, nákupem materiálů a služeb v tuzemsku i zahraničí, neustálou analýzou trhů a pomocí zajišťovacích nástrojů, které jsou v souladu s interními předpisy mateřské společnosti.

Zajišťovací obchody uzavírá jménem Škody Auto a. s. její mateřská společnost. Získává díky objemu realizovaných zajišťovacích obchodů výhodnější sazby. Pokud by byla Škoda Auto a. s. schopna získat na devizovém trhu lepší podmínky než mateřská společnost, pak bych doporučovala, aby se uzavíraly zajišťovací obchody přímo ve Škodě Auto a. s. v útvaru Treasury, což by urychlilo proces zajištění. V současnosti firma využívá forwardové měnové obchody, měnové swapy, opce a úrokové swapy. Jednotlivé měny jsou podle důležitosti sledovány a jsou k nim tvořeny detailní analýzy, které jsou pravidelně konzultovány na Liquidity meetingu. Struktura používaných zahraničních měn je odvozena od realizovaných strategií (např. expanze na nové trhy). Zajišťované měny jsou pouze ty nejdůležitější, firma by tedy mohla zvážit, zda by nemohla zajišťovat i riziko kurzů dalších zahraničních měn a použít také jiné zajišťovací strategie a operace, což je ale limitováno interními předpisy společnosti. Tyto analýzy jsou také náročné na zpracování, proto by firma musela zvážit, zda by to bylo skutečně efektivní. Firma by mohla využívat pro delší období více opcí jako zajišťovacích instrumentů, které nejsou v současnosti ve firmě ještě zcela běžné. Pro všechny tyto operace firma využívá systém SAP, kde je o těchto operacích účtováno a slouží i k evidenci všech provedených zajišťovacích obchodů.

Posledním návrhem, který by mohl vylepšit situaci při plánování a eliminaci kurzového rizika, je propojení účetního, controllingového a zajišťovacího systému, což by zefektivnilo práci ve všech útvarech, kterých se to týká, tj. útvaru Účetnictví, Controllingu a Treasury. Jako celopodnikový účetní systém a evidenční systém o zajišťovacích obchodech se využívá SAP, který je sice vhodným účetním systémem, ale už nevhodným systémem pro zajišťovací obchody a pro finanční plánování. Pokud by ale bylo možné propojit systém SAP a Cognos, pak by došlo k velké časové úspoře a bylo by možné v jeden okamžik vidět na jednom místě devizový plán, přehled zajišťovacích obchodů a kurzové zisky/ztráty z těchto realizovaných obchodů, což by usnadnilo manažerské rozhodování ve firmě.

Závěr

Diplomová práce „Vliv devizového kurzu na hospodaření firmy z pohledu finančního plánování“ byla vypracována s cílem zmapovat možné vlivy devizového kurzu při finančním plánování s ohledem na důsledky tohoto plánování v porovnání se skutečností. Touto prací jsem navázala na téma zpracovávané v mé bakalářské práci, kde jsem se v praktické části zabývala zajišťovacími instrumenty a samotným procesem zajištění, které provádí útvar Treasury a dále evidenci těchto zajišťovacích obchodů v systému SAP Corporate Finance Management. V diplomové práci jsem se v praktické části věnovala finančnímu plánování a především tvorbě devizového plánu v excelovém modelu a v novém controllingovém systému Cognos 8 BI, z kterého se vychází při zajištění jednotlivých měn. Podařilo se mi tím zmapovat celou problematiku a procesy, které jsou s plánováním a zajištěním směnného kurzu spojeny, a také vytvořit ucelený pohled na tuto problematiku, která začíná finančním plánováním, tvorbou devizového plánu, stanovením zajišťovacího instrumentu a procenta zajištění a končí samotným hedgingem a evidencí provedených zajišťovacích operací.

Na začátku mé práce jsem uvedla různé teorie a názory spojené se směnným kurzem. Tyto teorie jsem v závěru první části porovnávala a vyhodnotila. V další části jsem analyzovala pohyb směnného kurzu, kde jsem provedla porovnání vývoje směnného kurzu české koruny vůči americkému dolaru a euru od roku 1997 a graficky jsem znázornila vývoj těchto měn. Pokusila jsem se vysvětlit, jaké vlivy na CZK, EUR a USD působily a proč docházelo k výkyvům ve vývoji těchto kurzů a jakými technikami lze kurzová rizika eliminovat a předejít negativním dopadům vývoje směnných kurzů. Ve třetí části jsem stručně shrnula rizika, která s sebou přináší firma zabývající se zahraničním obchodem. V poslední teoretické části jsem se věnovala finančnímu plánování a výkazům, které z tohoto plánování plynou. Graficky jsem znázornila výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz o peněžních tocích.

V další části mé diplomové práce jsem představila přední exportní firmu v České republice, a to Škoda Auto a. s., graficky jsem znázornila organizační strukturu ekonomické oblasti a detailněji jsem přiblížila organizační strukturu controllingových



útvary, které vytvářejí krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plánování ve firmě. Zmínila jsem finanční rizika, která jsou ve firmě identifikována, analyzována a následně navrhována řešení zajištění těchto rizik.

Podrobněji jsem se věnovala střednědobému a krátkodobému finančnímu plánování ve firmě a určila jsem dopady devizového kurzu na plánování. Ve finančním plánování jsem se věnovala především tvorbě devizového plánu, který je bezprostředně spojen se zajištěním kurzového rizika ve firmě. Navázala jsem praktickým příkladem simulace přezajištění firmy a řešením této problematiky. V poslední praktické části jsem vysvětlila využívání nového controllingového systému Cognos 8 BI při finančním plánování a tvorbě devizového plánu, který je v současné době ve firmě implementován.

Po dokončení zpracování praktické části o firmě Škoda Auto a. s. jsem se pokusila navrhnout, na základě mé dosavadní praxe a konzultací s odborníky, nové možnosti eliminace kurzového rizika při finančním plánování a hospodaření firmy Škoda Auto a. s. Tuto kapitolu jsem rozdělila na dvě části, kde jsem nejprve uvedla možné návrhy eliminace při plánování firmy, jako je například změna fakturačních měn, změny v odběratelských smlouvách, aby příjmy do firmy přicházely přesně podle stanovené platební podmínky, nebo rozšířením již využívaného odkupu pohledávek. Neopomenutelným faktorem při eliminaci kurzového rizika je příprava České republiky na přechod k euru. V druhé části jsem zmínila možnosti eliminace kurzového rizika při hospodaření firmy pomocí zajišťovacích instrumentů. Zde je ale prostor pro návrhy změn velmi zúžený, protože firma je dceřinou společností koncernu Volkswagen a respektuje zájmy celého koncernu nad zájmy svými. Posledním návrhem, který jsem v práci uvedla, je širší využití dostupného controllingového informačního systému a propojení tohoto systému s ostatními systémy, které firma používá.

Téma mé diplomové práce je velmi rozsáhlé, přesto doufám, že se mi podařilo v mé diplomové práci obsáhnout ty nejdůležitější aspekty spojené s devizovým kurzem ve firmě, která spolupracuje se zahraničím a na kterou působí vlivy jako globalizace, zavádění eura, zrychlování technologií, zkracování vzdáleností, celosvětová finanční a hospodářská krize a konkurenční prostředí v automobilovém průmyslu.



Seznam literatury

Citace

ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; MACHKOVÁ, H.; SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 153. ISBN 80-247-0686-5.

LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 127. ISBN 978-80-251-1994-5.

MACHKOVÁ, H.; ZAMYKALOVÁ, M.; SATO, A. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 194 - 195. ISBN 80-247-0364-5.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 174 - 175. ISBN 978-80-247-2432-4.

Nominální a reálný měnový kurz [online]. Česká národní banka, 2010 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/faq/nominalni_realny_kurz.html>.

REVENDA, Z.; MANDEL, M.; KODERA, J.; MUSÍLEK, P.; DVOŘÁK, P.; BRADA, J. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 609 - 618. ISBN 80-7261-031-7.

Bibliografie

ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; MACHKOVÁ, H.; SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 232 s. ISBN 80-247-0686-5.

Česká národní banka [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.cnb.cz>>.

Česká spořitelna – analýzy a trhy 2010 [online]. Dostupný z WWW: <http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=trea_home_page&docid=internet/cs/treasury_ie.xml>.



ČSOB - analýzy 2010 [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/Analyzy/Stranky/default.aspx>>.

JACQUE, Laurent L. *Management and Control of Foreign Exchange Risk*. 3rd printing. Massachusetts: Kluwer Academic Publisher, 1999. 404 s. ISBN 0-7923-8088-6.

KAPLANOVÁ, P. *Zajištění kurzových rizik v zahraničním obchodě – případová studie firmy Škoda Auto a. s.* Liberec, 2008. 43 s., 6 s. příl. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta, 2008.

Komerční banka – ekonomické analýzy 2010 [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/com/economic/index.shtml>>.

LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

LANDOROVÁ, A.; JÁČOVÁ, H.; NESLÁDKOVÁ, M. *Centrální bankovníctví*. Technická univerzita v Liberci, 1. vydání, 2002. ISBN 80-7083-699-7.

MACHKOVÁ, H.; ZAMYKALOVÁ, M.; SATO, A. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

POLIDAR, V. *Management bank a bankovních obchodů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1995. 423 s. ISBN 901 991-0-0.

Reporters [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.reporters.cz>>



REVENDA, Z.; MANDEL, M.; KODERA, J.; MUSÍLEK, P.; DVOŘÁK, P.; BRADA, J. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 634 s. ISBN 80-7261-031-7.

SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.



Seznam příloh (2 strany)

PŘÍLOHA č. 1 – Kurzy devizového trhu „Platnost od 30.12.2009 Pořadí: 250“, 1 strana

PŘÍLOHA č. 2 – Úvodní obrazovka devizového plánu v Contributoru v systému Cognos –
znázornění oprávnění pro úpravy, 1 strana



PŘÍLOHA č. 1

Kurzy devizového trhu - Česká národní banka

http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu...**Česká národní banka**

ČNB > Finanční trhy > Devizový trh > Kurzy devizového trhu > Kurzy devizového trhu

Kurzy devizového trhu

Platnost od 30.12.2009 Pořadí: 250

země	měna	množství	kód	kurz
Austrálie	dolar	1	AUD	16,462
Brazílie	real	1	BRL	10,593
Bulharsko	lev	1	BGN	13,500
Čína	renminbi	1	CNY	2,698
Dánsko	koruna	1	DKK	3,548
EMU	euro	1	EUR	26,400
Estonsko	koruna	1	EEK	1,687
Filipíny	peso	100	PHP	39,873
Hongkong	dolar	1	HKD	2,374
Chorvatsko	kuna	1	HRK	3,614
Indie	rupie	100	INR	39,526
Indonésie	rupie	1000	IDR	1,951
Japonsko	jen	100	JPY	19,957
Jihoafrická rep.	rand	1	ZAR	2,490
Jižní Korea	won	100	KRW	1,581
Kanada	dolar	1	CAD	17,555
Litva	litas	1	LTL	7,646
Lotyšsko	lat	1	LVL	37,220
Maďarsko	forint	100	HUF	9,704
Malajsie	ringgit	1	MYR	5,374
Mexiko	peso	1	MXN	1,413
MMF	SDR	1	XDR	28,758
Norsko	koruna	1	NOK	3,172
Nový Zéland	dolar	1	NZD	13,218
Polsko	zlotý	1	PLN	6,400
Rumunsko	nové leu	1	RON	6,233
Rusko	rubl	100	RUB	60,726
Singapur	dolar	1	SGD	13,106
Švédsko	koruna	1	SEK	2,564
Švýcarsko	frank	1	CHF	17,742
Thajsko	baht	100	THB	55,215
Turecko	nová lira	1	TRY	12,171
USA	dolar	1	USD	18,411
Velká Británie	libra	1	GBP	29,201

S platností od 8.7.2009 Česká národní banka dočasně pozastavila stanovování kurzu islandské koruny.

Copyright © Česká národní banka, 2003-2009 | Všechna práva vyhrazena

PŘÍLOHA č. 2

