

**EUPRESS**

Vysoká škola finanční a správní

# **ŘÍZENÍ EXPORTNÍCH RIZIK MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY**

Karel Havlíček  
Pavla Břečková a kol.



# OBSAH

## Úvod / 2

### Kapitola 1:

#### Řízení obchodu na světových trzích / 3

- 1.1 Změny na světových trzích / 3
- 1.2 Procesní model řízení podniku na bázi management-controlling / 5
  - 1.2.1 Strategické plánování / 5
  - 1.2.2 Operativní plánování / 6
  - 1.2.3 Controlling / 7
    - 1.2.3.1 Strategický controlling / 8
    - 1.2.3.2 Operativní controlling / 9
  - 1.2.4 Řízení rizik / 9
    - 1.2.5 Procesní model řízení podniku / 10
- 1.3 Řízení zahraničního obchodu MSP / 11

### Kapitola 2:

#### Řízení obchodních rizik / 13

- 2.1 Řízení obchodních plánů / 13
- 2.2 Řízení obchodních případů / 16
- 2.3 Řízení obchodních forecastů / 20
- 2.4 Řízení obchodních pohledávek / 22
  - 2.4.1 Zabezpečování obchodních pohledávek na mezinárodních trzích / 25
    - 2.4.1.1 Bankovní záruka / 25
    - 2.4.1.2 Pojištění pohledávek / 26
    - 2.4.1.3 Dokumentární akreditiv / 26
    - 2.4.1.4 Dokumentární inkaso / 27
    - 2.4.1.5 Směnka / 28
    - 2.4.1.6 Výhrada vlastnictví / 29
    - 2.4.1.7 Zástavní právo věřitele / 29
    - 2.4.1.8 Poskytování zahraničních kreditů bez zajištění / 29

### Kapitola 3:

#### Řízení měnových rizik / 30

- 3.1 Přirozený hedging / 30
- 3.2 Řízení měnových rizik bankovními nástroji / 30

- 3.2.1 Zajištění shodných měnových toků / 30
- 3.2.2 Plné zajištění měnového rizika / 31
- 3.2.3 Plné zajištění měnového rizika s participací / 31
- 3.2.4 Přehled jednotlivých bankovních nástrojů zabezpečujících měnová rizika / 31
  - 3.2.4.1 Měnový (FX) forward / 31
  - 3.2.4.2 Měnový swap (FX swap) / 32
  - 3.2.4.3 Americký měnový forward / 32
  - 3.2.4.4 Měnový Par-forward / 32
  - 3.2.4.5 Měnová opce (FX opce) / 32
  - 3.2.4.6 Opční strategie / 33

### Kapitola 4:

#### Řízení úvěrových rizik spojených s financováním zahraničního obchodu / 34

- 4.1 Financování zahraničního obchodu / 34
  - 4.1.1 Forfaiting / 34
  - 4.1.2 Odkup exportních pohledávek / 34
  - 4.1.3 Exportní factoring / 35
  - 4.1.4 Importní factoring / 37
  - 4.1.5 Exportní odběratelský úvěr / 37
  - 4.1.6 Financování exportů v době krize / 39
- 4.2 Zajištění úvěrových rizik / 40
- 4.3 Zajištění úrokových rizik / 43
  - 4.3.1 Plné zajištění rizika / 43
  - 4.3.2 Alternativní zajištění rizika / 44
  - 4.3.3 Přehled jednotlivých bankovních nástrojů zabezpečujících úroková rizika / 44
    - 4.3.3.1 Úrokový swap / 44
    - 4.3.3.2 Úroková opce / 44

## Závěr / 46

## Summary / 47

## Literatura / 48

# ÚVOD

Celosvětová ekonomická a sociologická integrace, nebývalý rozvoj informačních a komunikačních technologií a cenově dostupné cestování nebo přesun zboží a materiálů umožňuje malým a středním firmám v doposud nebývalé míře dobývat nové trhy. Nikdy v minulosti neměly menší firmy takové příležitosti k celosvětové expanzi. Ať již jako subdodavatelé velkých korporací nebo jako nezávislí producenti, exportují podnikatelé svoje výrobky, služby, ale i znalosti na všechny kontinenty. V rámci strukturálních programů vytvářejí tuzemské malé podniky s evropskými výzkumnými pracovišti a univerzitami společné projekty aplikovaného výzkumu a stávají se spoludržiteli duševního vlastnictví, které je základem budoucí přidané hodnoty. Ta se postupně stává rozhodujícím kritériem úspěchu na světových kolbištích.

Světová hospodářská krize ovšem současně ukázala, že cíle a vize malých a středních firem, vyjádřené operativními a strategickými plány na konkrétních světových trzích, musí být důsledně vyvažovány systematickým controllíngem a řízením rizik. Procesní modely řízení firem musí, mimo cílů, zahrnovat i systémy kontroly, vyhodnocování a odhadování budoucích odchylek, a to jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu. Klasické finanční řízení založené na kontrole na bázi finančního účetnictví přechází na řízení controllíngové, vycházející přitom z účetnictví manažerského. Pohled řízení na bázi auditu stavu minulého je střídán controllíngem stavu budoucího. Řízení rizik se stává nezbytnou aktivitou a na rozdíl od minulosti již není charakterizováno pouze riziky finančními, ale rovněž obchodními, marketingovými, výrobními, personálními nebo například vývojovými. Úlohou manažerů je přitom tato rizika identifikovat, vyjádřit potenciální hrozby za pomoci finančních ukazatelů a zavčas navrhnout řešení k jejich eliminaci.

Zahraniční obchod se tedy stává pro malé a střední firmy nejen mimořádnou příležitostí pro posílení jejich pozic, ale je nepochybně i velkým rizikem, které je třeba s předstihem řídit. Cílem této publikace je analyzovat základní obchodní procesy spojené s exportními aktivitami malých a středních firem, identifikovat hlavní

rizika a nastínit jejich řešení v rámci modelu založeném na plánování a controllíngu.

Autoři přitom důsledně vycházejí z procesního modelu řízení malých a středních firem na bázi M-C, který autorský tým dlouhodobě aplikuje jak v rámci výzkumných a akademických aktivit, tak při konkrétní spolupráci s mnoha malými a středními firmami. Základem pro řízení exportních rizik se stává správná implementace obchodních plánů, na kterou navazuje řízení obchodních případů a systematické forecastování odchylek mezi plány a očekávanou skutečností. Tyto aktivity musí být přísně provázány s řízením obchodních pohledávek. Autoři následně charakterizují a analyzují rizika obchodního a měnového charakteru, která provazují s řízením hrozeb spojených s financováním zahraničního obchodu, a to jak na bázi úvěrového, tak úrokového rizika.

Základem publikace se stal dlouhodobý výzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR), který se systematicky několik let věnuje zkoumání vnitřních procesů, příležitostí a hrozeb malých a středních firem v oblasti exportu a jeho financování. Výzkum je založen na kvantitativních šetřeních, která se empiricky porovnávají a vyhodnocují na meziroční bázi. Výzkumy AMSP ČR dlouhodobě mapují slabá a silná místa v řízení firem, ukazují trendy a potřeby podniků. Dalším východiskem publikace jsou výsledky dlouholeté výzkumné práce týmu Fakulty ekonomických studií Vysoké školy finanční a správní, zaměřené na řízení malých a středních podniků. V publikaci se vůbec poprvé objevuje nová metodologie řízení exportních rizik, která kombinuje tzv. měkké přístupy (obchodní rizika) s exaktním přístupem (měnová a úvěrová rizika). Kombinace těchto přístupů a jejich implementace do vzájemně provázaného procesního řízení malé a střední firmy je zde takto publikována vůbec poprvé. Důležitým podkladem pro zpracování publikace se stala rovněž aplikace finančních nástrojů a tzv. trade financíngu Komerční banky, a.s.

doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA  
Ing. Pavla Břečková, Ph.D.

# KAPITOLA 1: ŘÍZENÍ OBCHODU NA SVĚTOVÝCH TRZÍCH

## 1.1 ZMĚNY NA SVĚTOVÝCH TRZÍCH

Jiná geopolitická mapa světa, nové ekonomické super-velmoci, nebývalý rozvoj informačních a komunikačních technologií a hospodářská krize z konce první dekády nového milénia jsou hlavní příčinou změn ve světovém marketingu a obchodě. V uplynulém čtvrtstoletí došlo k natolik převratným změnám v pojetí dobývání nových trhů a obrany vlastních teritorií, že nezbyvá než přepsat učebnice, udělat revoluci v interních procesech podniků a zcela změnit obchodní a marketingové nástroje korporací i malých firem.<sup>1</sup>

### GEOPOLITICKÉ ZMĚNY

Pád železné opony způsobil, že svět již není rozdělen bipolárně, prostřednictvím vojenského arzenálu, kdy modří a rudí na sebe mířili jadernými raketami a svět se obával nového válečného, tzv. konečného řešení. V posledním desetiletí dochází k nebývalé integraci celé zeměkoule. Rostoucí vliv asijských velmocí, růst sebevědomí Ruska, integrace Evropy, posilování vlivu Turecka, rozmach Jižní Afriky, Brazílie a Mexika znamená, že poznáváme nové mezinárodní hráče, disponující vysokými kartami. Není na škodu vzpomenout, že na oběžné dráze jsou etablovány nebo tam míří satelity americké (GPS), ruské (Glonass), evropské (Galileo), ale i indické, japonské a čínské. Tento, na první pohled mediálně opomíjený fakt, je z geopolitického pohledu více než výmluvný. Současní světoví lídři vědí, že jejich politický vliv bude čím dále více spojován s vlivem ekonomickým, a ten je v nemalé míře závislý na velikosti trhu a stupni obchodní, surovinové a informační nezávislosti.

### EKONOMICKÉ VELMOCI

Palcové titulky novin jsou ve světle geopolitických změn zcela odlišné od headlines osmdesátých let. Válka gi-

gantů změnila parametry. Nástroje vojenské byly vystřídány nástroji ekonomickými. Zatímco průměrný světový občan dokázal před dvaceti lety docela slušně popsat účinky jaderné pumy v zóně 200 km od jejího výbuchu, dnes se naopak orientuje v ekonomických termínech, jakými jsou růst HDP, zadluženost nebo konkurenceschopnost země. Začínáme svět rozdělovat na EU, BRICS, PIGS, TIMBI, zónu japonského, čínského, amerického či brazilského ekonomického vlivu. Za více než dvě desetiletí došlo ke zcela zásadním změnám: svět již není rozdělen geopoliticky, ale ekonomicky. Nejvlivnějšími jsou bezesporu USA, Čína a EU, následovány Indií, Japonskem, Ruskem, svoje místo si ale postupně vytváří i Turecko, JAR, Brazílie a Mexiko a během dvaceti let se očekává i nástup Indonésie. Současně s tím pozorujeme i růst bohatství střední třídy, charakterizované spotřebním způsobem života. Ta již dnes činí vůči celkové světové populaci téměř 40 %, nicméně během jedné generace to bude téměř 70 %. Z tohoto pohledu bude klíčem k ekonomickému růstu i demografický rozvoj jednotlivých ekonomik. To hraje do karet jak Spojeným státům americkým, tak rozvojovým zemím. Demografický vývoj zatím neohrožuje ani Evropu, nicméně velkou hrozbou je například pro Rusko. Klesající počet obyvatel největší země světa ji postupně odsouvá mimo nejmocnější hráče planety. Zatímco EU, USA a Čína se přibližují k 60% hranici tvorby celosvětového HDP, Rusko je s necelými 3 % nikoliv bezvýznamný, ale rozhodně již ne rozhodující hráč světového prostředí. I to je nepochybně jednou z příčin novodobé krize mezi Ruskem a západním světem. Rusko, více než kdokoliv jiný, touží po geopolitickém rozdělení světa, založeném na geografických parametrech a na síle vojenského arzenálu.

<sup>1</sup> KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress.



### INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE

Není tomu ani jedna generace a vrchol světového technického pokroku byl reprezentován pět a čtvrt palcovou disketou, faxem a počítačem přes celý pracovní stůl. Kybernetická smršť, která se přehnala v dalších letech, byla tak silná, že naprosto změnila pravidla komunikace, přenosu dat a řízení podniků. IBM, Intel, Microsoft, Sony, Google nebo později Apple či Facebook nastavily novou dimenzi byznysu a životního stylu. Co je zajímavé, vše proběhlo neuvěřitelně rychle a bez názoru zákazníků – spotřebitelů a korporací. Firmy prostě vsadily na kartu nového stylu komunikace a sdílení dat, aniž by se tázaly svých klientů, jestli o takový produkt stojí. To je nevídané nejen v marketingovém přístupu, který byl v posledních letech založen nejprve na důsledném průzkumu a teprve následně činu, ale i na sebevědomí, drzosti a víře vysoce inovativních firem. Bossové těchto koncernů si doslova pohrávali se svými klienty, vědomi si faktu, že v té záplavě změn již průměrný manažer nebo spotřebitel netuší, co ještě dalšího by mohl od svého výrobce vyžadovat. Změnil se tím světový obchod, založený na sdílení dat a rychlé komunikaci, došlo k revolučním změnám v řízení logistiky zboží, technologií i osob. Firmy dnes mají neuvěřitelné možnosti komunikace po celé planetě. Technologická integrace se tak stává prvním krokem celosvětové ekonomické integrace, která byla následně charakterizována tzv. globalizací, tedy rozmachem velkých firem, po nichž následovaly malé a střední firmy.

### SOCIOLOGICKÁ INTEGRACE

Bez rozvoje informačních a komunikačních technologií by nebylo ani ekonomické, ale ani sociologické integrace. Ta byla logickým vyústěním přemísťování sídel korporací a poboček výrobních závodů, stejně tak celosvětového obchodního rozmachu malých firem. Zaměstnanci nadnárodních korporací se rozkutéleli po celé planetě, výzkumní a akademičtí pracovníci pracují

v mezinárodních týmech napříč kontinenty, sportovci soutěží pod hlavičkami klubů celého světa, aniž by se potýkali s většími bariérami. Nové technologie umožňují být on-line jak na pracovních poradách, tak na vědeckých konferencích nebo univerzitních přednáškách. Nikdy v minulosti nebyl svět tak propojen, firmy mohou dobývat kterékoliv teritorium, studenti studovat prakticky v kterékoliv zemi světa, výzkumníci patentují vynálezy v mezinárodních týmech. Tak jako se přemísťovali za obchodním jednáním před čtvrtstoletím naši obchodníci z Prahy do Ostravy a zpět, tak dnes létají na otočku do Londýna nebo Paříže. Telekonference a videokonference jsou naprostou samozřejmostí, mladí lidé se pohybují v New Yorku, Římě nebo Berlíně stejně sebevědomě jako kdekoliv u nás.

### SVĚTOVÁ KRIZE

Největší hospodářská krize posledních desetiletí, která proběhla na konci první dekády nového milénia, otevřela oči jak podnikům, tak rodinám, stejně jako velkým i malým ekonomikám. Více než kdy jindy jsme si uvědomili, že žádné stromy nerostou do nebe. Domácnosti pochopily, že nezdravé zadlužování a spoléhání na vysoké rodinné příjmy v době konjunktury je může připravit v době krize o střechu nad hlavou, státy vystřízlivěly z chiméry, že v době růstu je možné vše utratit, a firmy si více než kdy jindy uvědomily, že v době růstu se musí připravit na dobu útlumu. Vystřízlivění vedlo k zásadním změnám v podnikových procesech. Plánování, založené na operativním a strategickém managementu se začíná doplňovat systematickým controllingem. Ten je založen na prognózování budoucích cílů, vyčíslování odchylek od rozpočtovaných plánů a očekávané budoucnosti a navrhování opatření k jejich eliminaci. Procesní model řízení malých a středních firem na bázi M-C (management-controlling) se začíná stávat nejpoužívanějším modelem moderního managementu. Jeho aplikace je součástí většiny podnikových útvarů, marketingových nevyjímaje. Porovnávání krátkodobých a dlouhodobých



marketingových cílů s očekávanou skutečností a vyjádření předpokládaných odchylek ve formě finančního dopadu se stává – společně s návrhem, jak je eliminovat – základem marketingového controllingu.

## 1.2 PROCESNÍ MODEL ŘÍZENÍ PODNIKU NA BÁZI MANAGEMENT-CONTROLLING

V kontextu těchto změn se postupně vyvíjelo i řízení podniků, malé a střední nevyjímaje.<sup>2</sup> V první polovině 90. let se vyznačoval přístup výrobní, založený na plánování dostatečné výrobní kapacity. Trh byl natolik nenasyčený, že prakticky kdokoliv, kdo produkoval kvalitní výrobky, solidně prosperoval. Druhá polovina 90. let již byla ve znamení finančního řízení, spočívajícího v zabezpečení dostatku finančních zdrojů. Na rozdíl od porevoluční doby již nebylo v důsledku příchodu nadnárodních vlastníků bank tak jednoduché zabezpečit cizí zdroje. Poprvé se tak začalo řídit na bázi jednoduchého finančního controllingu, spíše se ale jednalo o finanční audit, tedy pouhé monitorování stavu podniku prostřednictvím finančních ukazatelů. Přelom milénia již byl ve znamení obchodně-marketingového řízení, založeného na kvalitním průzkumu trhu, analýzách prostředí a obchodním a marketingovém plánování. Polovina první dekády nového milénia byla v důsledku celosvětové konjunktury ve znamení spanilé jízdy založené na řízení změn, a důraz byl kladen na inovační řízení. S pří-

chodem světové hospodářské krize dochází ovšem k dalšímu posunu v procesním řízení podniků. I malé a střední firmy si začínají uvědomovat, že byznys není jen o plánech, vizích a inovacích, ale že v každém období růstu je nezbytné začít se připravovat na horší období a vyvažovat cíle a vize důsledným controllingem spojeným s řízením rizik. Přecházíme tak k plnému procesnímu řízení podniků založenému na plánování, řízení budoucích odchylek a navrhování opatření k případným krizovým scénářům, které nazýváme jako tzv. M-C řízení,<sup>3</sup> založené na managementu a controllingu, a to jak ve strategické, tak operativní úrovni.

### 1.2.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Vytyčení strategie podniku je klíčovým manažerským úkolem, vycházejícím z vlastnických cílů nebo ambic vlastníků, a má rozhodující vliv na budoucí určení podnikové pozice na trhu. Strategie je základním pilířem pro veškeré další rozhodování, plánování a realizaci operativních cílů.<sup>4</sup> Strategické cíle jsou nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům společnosti a jsou východiskem pro operativní plány a koncepce jednotlivých podnikových útvarů – oddělení, divizí nebo úseků. Oddělení marketingu, obchodu, financí, kvality, inovací nebo například personálu, musí při stanovování svých plánů a cílů vycházet ze strategie podniku a cíle těchto útvarů se musí přizpůsobovat celkovým strategickým cílům podniku.

<sup>2</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005.

<sup>3</sup> Procesnímu modelu řízení podniku se věnuje jeden z autorů publikace Karel Havlíček systematicky mnoho let. V publikaci *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, Eupress, popsal procesní plánování a vazbu na manažerské aktivity. V odborné monografii *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, Eupress, se potom systematicky věnoval vazbě mezi plány, controllingem a řízením rizik. M-C řízení přitom pojímá jako interdisciplinární manažerskou aktivitu, procházející všemi útvary, založenou na manažerském účetnictví.

<sup>4</sup> Plány budeme v této publikaci rozlišovat pouze na strategické (dlouhodobé) a operativní (krátkodobé). Operativní plány budeme orientovat hodnotově a budeme je považovat za součást manažerského účetnictví, které může vycházet z jinak vymezených položek rozvahy a oceňovacích přístupů. Z pohledu řízení malých a středních podniků je to velmi důležité, neboť základem operativního řízení by měla být orientace na měřitelný výsledek, který by měl být vyjádřený jak naturálně, tak hodnotově. Rozpočet budeme v našem pojetí chápat tzv. hlavní podnikový rozpočet (Master Budget), tvořený rozpočtovou výsledovkou, rozvahou a rozpočtem příjmů a výdajů, jejichž cílem bude dosažení hodnotových veličin na bázi finančních ukazatelů.



Každá firma musí dokázat sdělit, KDE se nachází a KAM dlouhodobě kráčí (podniková strategie), přičemž musí respektovat ambice a požadavky vlastníků a zainteresovaného okolí (vlastnická strategie). Každá podniková strategie definovaná na úrovni top managementu má svůj smysl pouze tehdy, pokud se přenesení do úrovně konkrétních útvarů (obchodu, financí, marketingu, výroby, inovací atd.) a vytyčí se dlouhodobá pozice těchto oddělení (manažerská strategie).

Zásadním výstupem podnikového strategického řízení je tvorba strategického plánu.<sup>5</sup> Právě ten nám popisuje, v jaké pozici bude podnik v horizontu několika let, seznamuje nás s jeho vizí, posláním a naznačuje cesty, jak dlouhodobých cílů dosáhnout.<sup>6</sup> Je pochopitelné, že dlouhodobé obchodní zájmy patří do strategických cílů a každá exportně orientovaná firma by tedy měla mít ve svých strategických vizích vytyčeny cílové destinace s předpokládanými objemy obchodů nebo odhadnutým tržním podílem. Bývá velkou manažerskou chybou domnívat se, že určení dlouhodobého směru firmy je pouze marketingová záležitost hodná zařazení do výroční zprávy, profilu společnosti či jako upoutávka na podnikové internetové stránky. Jejím významem překračuje rámec jednotlivých útvarů celé firmy, je ukazatelem pro mnoho zájmových a zainteresovaných skupin okolo podniku, a sděluje svému okolí a zaměstnancům, co lze od organizace jakožto celku očekávat.

### Význam strategického plánování

Vlastníci. Většina vlastníků, není-li součástí manažerských týmů, obvykle nemonitoruje každý operativní krok podniku, naopak zaměřuje se na plnění dlouhodobých cílů, které musí respektovat vlastnické ambice a požadavky.

Potenciální investoři. Mnoho investorů upřednostňuje dlouhodobý nebo alespoň střednědobý efekt ze společ-

ností, kam umístili svůj kapitál. Definování a schopnost managementu zvolenou strategií obhájit bývá jedním z indikátorů pro konečné rozhodnutí, zda investici do podniku zrealizovat.

Banky. Banka se chová podobně jako dlouhodobý investor. Poskytuje-li dlouhodobé úvěry, obvykle spojené s investičními aktivitami podniky, splatné v horizontu několika let, požaduje po klientovi strategický výhled jako jeden z prvních dokumentů pro rozhodnutí o poskytnutí úvěru.

Stávající zaměstnanci. Představitel podniku musí být schopni sdělit zaměstnancům na všech úrovních, kam firma, ve které pracují, směřuje, co je možné od ní očekávat a jakou perspektivu pracovníkům nabízí. Pokud si chceme udržet kvalitní personál, musíme mu dokázat sdělit, jakou má šanci se ve stávající firmě v budoucnosti realizovat. To bez sdělení budoucí pozice firmy není možné.

Noví zaměstnanci. Dávno pryč jsou doby, kdy se kandidáti na pracovní pozice zajímali zejména o platové podmínky. O co vyšší pozice v hierarchii podniku se obsazuje, o to více uchazeče zajímá možnost kariérního nebo odborného růstu, ambice vlastníků a směr celé firmy. Neplatí to ale pouze při obsazování manažerských postů, o co jasněji vysvětlíme jakémukoliv zaměstnanci směřování firmy v delším horizontu, o to větší důvěru v něm vzbudíme.

### 1.2.2 OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

Je-li vytyčen celkový směr podniku, je nezbytné připravit operativní kroky k realizaci průběžných, krátkodobých cílů. To činíme pomocí celé řady operativních plánů. Obvykle je připravujeme ve formě marketingového, obchodního, finančního, inovačního a personálního plánu, příp. plánu řízení výroby, kvality apod. Operativní plány mají klouzavý charakter, pokud jsou základem pro

<sup>5</sup> Strategickému plánování se podrobně věnuje publikace HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.

<sup>6</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.





tvorbu rozpočtů,<sup>7</sup> obvykle se připravují na jeden rok (korespondují s rozpočtem zpracovávaným obvykle rovněž na jeden rok), obsahují měřitelné a jasně specifikované cíle, odpovídající úseku, na kterém vznikají. Nejdůležitější částí operativních plánů bývá jasný popis toho, jak dosáhnout vytyčených cílů. K tomu používáme taktické nástroje operativního řízení, jakými jsou marketingový mix, politika kvality nebo například motivační systémy řízení lidských zdrojů. Operativní plány jsou základem pro tvorbu ročních finančních plánů, výnosově-nákladových, příjmově-výdajových a plánů bilančních (rozvahových). Za krátkodobé plány odpovídají manažeři konkrétních úseků, ke kterým plány přísluší. Vazba na cíle strategické by měla být dána tím, že titíž manažeři jsou v týmech připravujících strategii podniku.

Operativní řízení nicméně nespočívá pouze v tvorbě plánů, ale i v analýzách stavu konkrétního úseku, které zjišťujeme na základě důkladných průzkumů makroprostředí, mikroprostředí a interního prostředí konkrétních podnikových úseků, ke kterým se plán vztahuje. Časový sled je tedy takový, že nejprve zpracujeme průzkum prostředí, následuje analýza stavu úseku a teprve poté přistupujeme k procesu operativního plánování.

Vlastní operativní plán obvykle obsahuje vytyčení cílů, popis realizace cílů a kontrolní nástroje vyhodnocování cílů (proces řízení postupně přechází do fáze controllingu).

### Význam operativního plánování

Základ pro tvorbu finančních rozpočtů. Souhrn operativních plánů (zejména obchodních, výrobních, inovačních) tvoří základní osnovu pro rozhodující operativní plány podniku, kterými jsou plány finanční, tzv. rozpočty.

Základ pro nákupy, plánování výroby a ostatní operativní aktivity. Tak jako je nezbytné disponovat při přípravě finančních rozpočtů ostatními operativními plány

(obchodní, inovační apod.), je stejně tak důležité provazovat jimi vzájemně plánování aktivit jednotlivých úseků. Připravit výrobní plán bez obchodního plánu je stejně nemožné jako například naplánovat na několik měsíců dopředu nákup surovin a materiálů (obsahuje plán nákupní). Naopak, plán obchodní nejsme schopni seriózně připravit bez marketingového průzkumu a plánu.

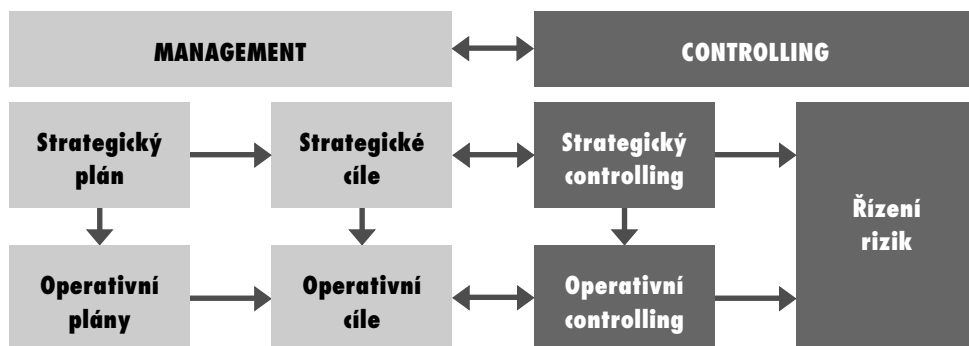
Banky a ostatní poskytovatelé provozního financování. Operativní plány, zejména finanční a obchodní, jsou základním dokumentem pro vyjednávání s bankami nad podmínkami operativních (krátkodobých) úvěrů. Banka při jejich schvalování obvykle navrhuje tzv. kovenanty (finanční ukazatele), vycházející z předložených plánů, které jsou podmínkou pro obnovování poskytnutých úvěrů. Podobně se chovají factoringové nebo leasingové společnosti.

Širší okolí firmy. Naplňování operativních plánů má i nemalý marketingový efekt. Konkurence, zaměstnanci, média nebo poskytovatelé různých forem sponzorství a darů velmi pečlivě sledují, jak si podnik stojí i z krátkodobého hlediska. Pro mnohé se firma stává vzorem v rámci benchmarkingových aktivit (mezipodnikové porovnávání důležitých ukazatelů), pro mnohé jsou tato data klíčová pro další obchodní či mediální aktivity vůči našemu podniku. Firma si tím průběžně píše svoji vizitku a je nezbytné, aby svoje výsledky (pozitivní i negativní) dokázala řádně okomentovat.

### 1.2.3 CONTROLLING

Abychom správně pochopili podstatu controllingu, je nezbytné porozumět vazbě mezi strategickým plánováním, operativním plánováním, vyhodnocováním a řízením rizik. Manažerské aktivity v řízení podniku se odvíjí od definování strategie (v podobě strategického plánu), následují operativní plány (marketingový, obchodní, finanční, personální, inovační atd.). Kontrola

<sup>7</sup> KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010.



**OBR. 1.1 PROCESNÍ MODEL ŘÍZENÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY**

(Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.)

budoucích odchylek od stanovených cílů je v odpovědnosti controllingových útvarů (někdy jako součást finančního oddělení), které obvykle v malé a střední firmě zodpovídají i za řízení rizik, vyplývajících ze zjištěných odchylek. Vzhledem k tomu, že každý plán (strategický i operativní) musí mít definovány cíle, je i controlling zaměřen na odhalování a následné řízení odchylek konkrétních strategických a operativních cílů. Vazby mezi strategickým a operativním řízením, controllingem a řízením rizik jsou patrné na obr. 1.1.

Význam pojmu „controlling“ je nutné vnímat více jako „systém řízení“, nikoliv jako „provádění kontroly“. V procesním řízení podniků potom část plánování obvykle nazýváme jako „management“ (světlé schéma v obr. 1.1) a část vyhodnocování a řízení rizik jako „controlling“ (tmavé schéma v obr. 1.1). V obou případech se jedná o formu řízení, přičemž v prvním případě se jedná o řízení operativních a strategických plánů, vyplývajících cílů, misí a vizí, zatímco ve druhém případě vnímáme řízení spíše jako monitorování, nachá-

zení odchylek, navrhování opatření a řízení problémových a krizových situací.<sup>8</sup>

Podstatou controllingu je tedy porovnávání skutečně dosažených výsledků s plánem, vyhledávání a následné řešení odchylek. Musí stanovovat priority, abychom mohli vyřešit problém, který zatěžuje podnik a brání mu, aby dosáhl strategických nebo operativních cílů. Je orientován na budoucnost, o minulost se controlling zajímá zejména v případech, že mu poskytuje podněty pro budoucí řízení. V závislosti na budoucí časový interval a dále v závislosti na charakteru cílů rozlišujeme controlling operativní a strategický.

### 1.2.3.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING

Základem strategického controllingu<sup>9</sup> je strategický plán a strategické cíle a jeho podstatou je udržení dlouhodobé stability firmy. Strategické cíle jsou vyhodnocovány více na základě kvalitativních parametrů, částečně prostřednictvím kvantitativních parametrů.

Přínos strategického controllingu není na první pohled

<sup>8</sup> HAVLÍČEK, K. Trends in the controlling approach in small and medium businesses in the Czech Republic. Business management process based on the M-C model. *Controller Magazin special*. Special Edition of the Journal Controller Magazin, 09/2014, Issue 11.

<sup>9</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Praha: Vydavatelství Aleš Čeněk, 2007.



okamžitě rozpoznatelný, nicméně má zásadní dopad na dlouhodobé fungování firem. Jeho podceněním nebo selháním dochází k dlouhodobým poruchám v hospodaření, které často končí restrukturalizací nebo zánikem firmy. Selhání strategických cílů se v první fázi (hovoříme o horizontu několika měsíců až dvou let) se nemusí nijak zásadně projevit. Každá firma má určitou setrvačnost, v rámci které stále dělá dojem solidně fungující organizace, nicméně následné selhání výkonnosti, následované nedostatkem hotovosti, a v konečné fázi ztrátou důvěry, jsou typické znaky krize podniku, které předcházelo právě selhání strategických vizí a dlouhodobých cílů. Odhalování těchto poruch je jednou z největších dovedností moderního controllingu a zvládnou je pouze zkušení manažeři, kteří chápou význam strategického plánování.

### 1.2.3.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING

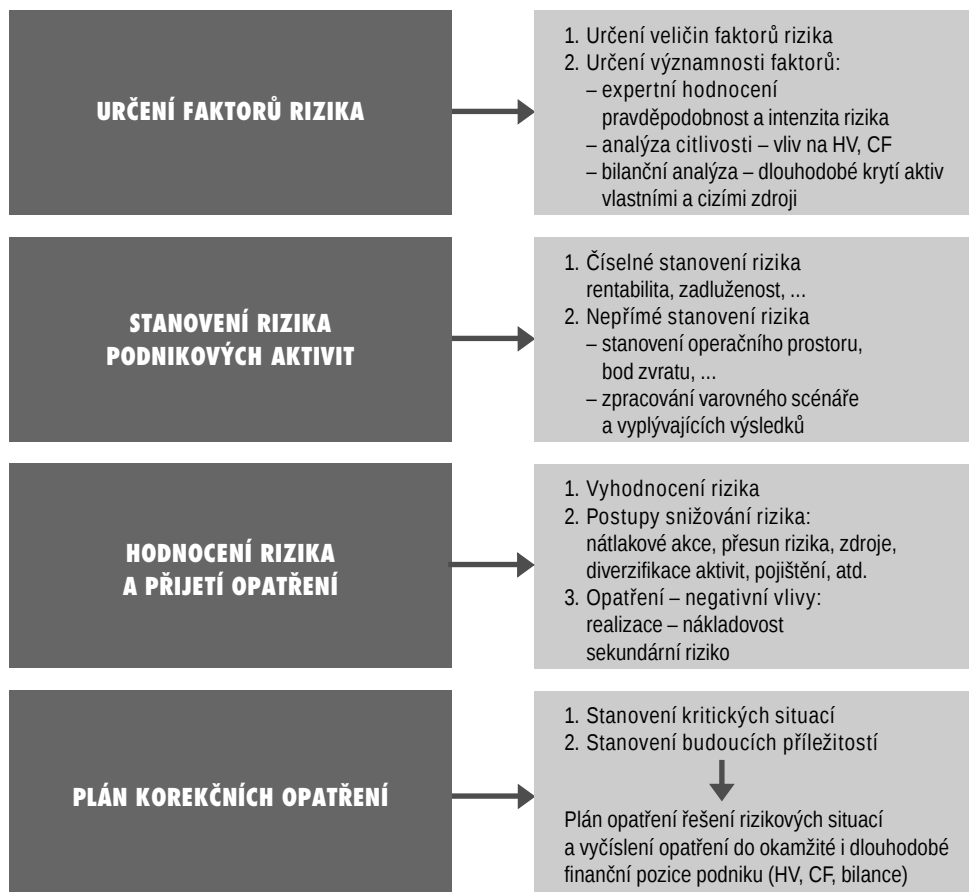
Je zaměřen na operativní plány v horizontu 1–3 let a orientuje se na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy, založené na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, příjmů a výdajů a položek rozvahy. Obvykle je vyhodnocován na základě kvantitativních parametrů.

Operativní controlling v malé a střední firmě je spjat s naplňováním základních úsekových krátkodobých cílů s přímým dopadem na finanční ukazatele.<sup>10</sup> Ty jsou nastaveny finančním útvarem nebo vycházejí z požadavků bank, které si je určují jako tzv. nepřekročitelné kovenanty při provozním úvěrování. Paradoxně tak při oficiální absenci operativního controllingu v malých firmách tuto roli přejímá úvěrující banka, která průběžně upozorňuje na nenaplňování klíčových finančních ukazatelů. Nenaplňování základních finančních ukazatelů je důsledkem selhání obchodních, marketingových, výrobních či jiných operativních aktivit. Opatření tedy musí směřovat především do těchto úseků.

### 1.2.4 ŘÍZENÍ RIZIK

Obecně lze riziko chápat jako nebezpečí, že skutečné dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž odchylky mohou být žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě). Řízení rizik nicméně není pouze odpovědností finančních manažerů úseků, ale v závislosti na druhu možného rizika se prolíná – podobně jako controlling – všemi úseky podniku. Řízení rizik lze chápat jako důsledek controllingových aktivit, které by měly v konečné fázi navrhnout řešení. Zásadní manažerskou aktivitou při řízení rizik je přitom jejich identifikace a následné zabezpečování podnikových pozic, vyjádřené tzv. plánem řízení rizik (risk plánem). Zjednodušeně lze prohlásit, že v době, kdy ještě nedochází k selhání výkonnosti v důsledku nenaplňování podnikových plánů, je nutné systematicky připravovat firmu na negativní situace, které mohou nastat. V době, kdy ještě nehrozí podniku bezprostřední nebezpečí, je příprava na krizové období daleko méně nákladná a účinnější než v době, kdy již firmě selhává výkonnost a likvidita. Je třeba přitom opětovně rozlišovat rizika strategická a operativní a pracovat s nimi napříč jednotlivými útvary (rozeznáváme a řídíme rizika na úrovni marketingu, financí, procesního obchodu, inovací, personálu nebo například výroby). Eliminace negativních scénářů znamená pochopení celkového procesního modelu řízení podniků, nikoliv pouze finančních modelů. Každé riziko je sice nutné v konečné fázi vyčíslit na finanční úrovni, řídit je ovšem musíme napříč podnikem a nesmíme zaměřovat řízení rizik s řízením finančních rizik. Řízení rizik, bývá vyjádřeno plánem řízení rizik, vychází z odchylek stanovených controllingem a z určení faktorů rizika. Následuje stanovení jejich významnosti, hodnocení a přijetí opatření. Nezbytnou součástí je i příprava plánu korekčních opatření. Možný postup při přípravě tzv. risk plánu je vyjádřen na obrázku 1.2.

<sup>10</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007.



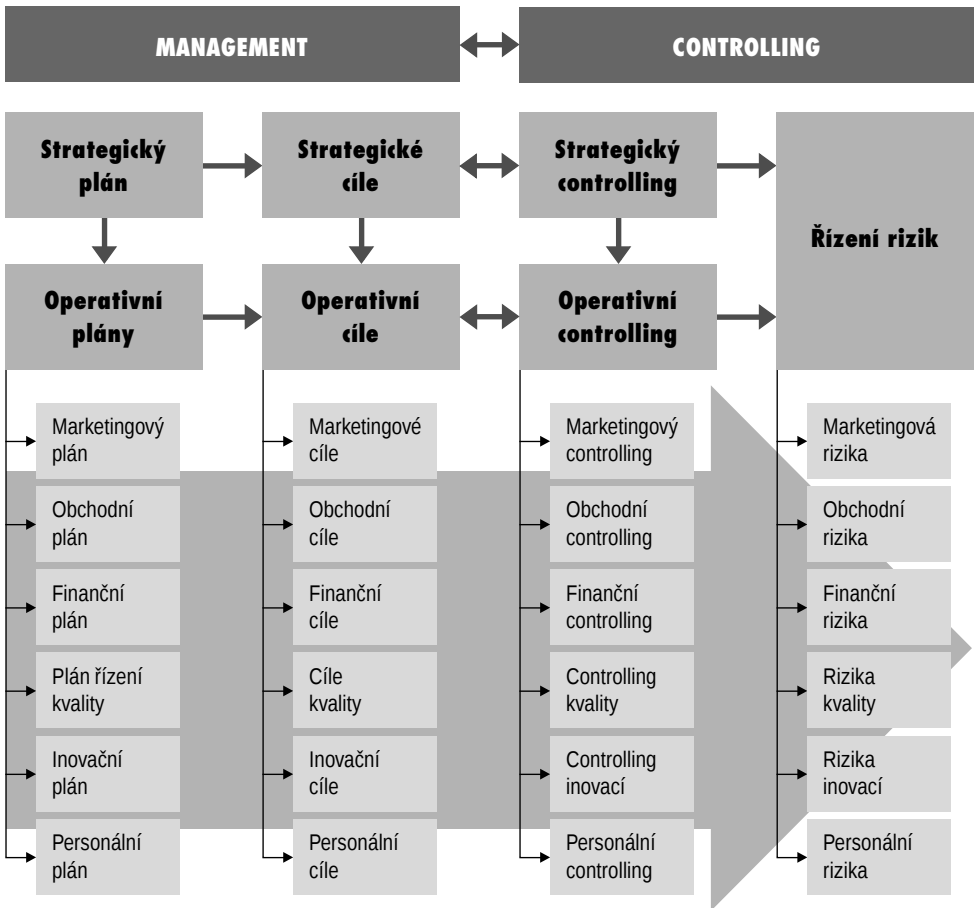
### OBR. 1.2 POSTUP PŘI ŘÍZENÍ RIZIK

(Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.)

#### 1.2.5 PROCESNÍ MODEL ŘÍZENÍ PODNIKU

Dokážeme-li rozlišovat a v podniku i uspořádat aktivity strategického a operativního plánování, chápeme-li pojmy controlling a řízení rizik, je možné nastínit podstatu celé publikace. Tou je snaha seznámit se s komplexním procesním řízením podniku.

Procesní řízení podniku můžeme tedy vyjádřit jako manažerský řídicí systém, který v sobě zahrnuje komplexní pohled na řízení podniku, a to na bázi manažerského účetnictví, teorie managementu a personálního řízení. Jedná se o interdisciplinární systém řízení, kde není nejpodstatnější rozhraní toho, kde začíná a končí další



**OBR. 1.3** DETAILNÍ MODEL PROCESNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU

(Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.)

proces, ale pochopení podstaty řízení podniku jako celku, zvládnutí řídicích (management) a kontrolních (controlling) nástrojů a pochopení, že úspěšný podnik může fungovat pouze tehdy, pokud zvládneme uchopit všechny jeho procesy a pochopíme jejich provázanost. Detailní model procesního řízení podniku je vyjádřen na obr. 1.3.

### 1.3 ŘÍZENÍ ZAHRA NIČNÍHO OBCHODU MSP

Základem úspěšného řízení zahraničního obchodu je kvalifikovaný marketingový průzkum, na který navazuje interní analýza firmy (například SWOT) a taktický plán aktivit na cizím teritoriu, obvykle nazvaný marketingový plán. Ten by měl obsahovat jasné cíle marke-



tingového charakteru a způsob jejich dosažení. Zde nejčastěji využíváme marketingového mixu, přičemž připravíme postupně produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii. Dalším krokem je návrh obchodního plánu, který by měl být připraven z pohledu produktového, teritoriálního a zákaznického.<sup>11</sup> Ten je již základem plánu finančního, obvykle v členění výno-

sově-nákladovém (zisk nebo ztráta) a příjmově-výdajovém (cash flow), případně i majetkově-dluhovém. Na to musí navazovat plán personální, případně výrobní plán. Všechny zmíněné operativní plány by měly být vyváženy systematickým controllingem marketingového, obchodního, finančního, personálního nebo například výrobního charakteru.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Více v kapitole 2.

<sup>12</sup> Detailní rozbor řízení zahraničního obchodu je uveden v publikaci KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress, nebo v publikaci HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.

## KAPITOLA 2: ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH RIZIK

Uchopit správně řízení obchodních rizik znamená porozumět podstatě tvorby obchodních plánů, řízení pravděpodobných odchylek mezi plánovanými tržbami a očekávanou skutečností, zvládnutím řízení jednotlivých obchodních případů a řízením jednotlivých etap průběhu obchodních pohledávek.

### 2.1 ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH PLÁNŮ

Obchodní plán navazuje na marketingový průzkum, případně marketingový plán, a je zásadním dokumentem obchodního oddělení. U menších firem, kde většinou existuje jediné společné oddělení obchodu a marketingu, je i součástí marketingového plánu podniku. Potom je nezbytné začlenit cíle obchodního plánu do cílů obchodního a marketingového útvaru. Tato skutečnost, která je spíše technického rázu, nic nemění na tom, že obchodní plán je klíčový pro rozpočet, a stává se tak rozhodujícím podnikovým dokumentem, který musí splňovat určité náležitosti.

Některé podniky, zejména ty menší, leckdy ignorují marketingový plán a pro řízení obchodu používají pouze obchodní plán. Z hlediska krátkodobého to možné je, dlouhodobě to ovšem nemůže přinášet efekt, neboť dříve či později podnik ztratí kontakt s realitou trhu. Plán se potom víceméně rutinně každoročně opisuje, přičemž někdy se procento přidá, jindy ubere podle toho, jak obchodníci vnímají okamžitou situaci. Scházíjí inovační impulzy, zachycování nových trendů, zpětná vazba, dochází ke ztrátě kontroly nad konkurencí, komunikace se zákazníky je chaotická, distribuce bezkonceptní a ceny jsou často stanovovány tzv. na náhodu, čili podle toho, co si řekne zákazník, bez ohledu na celkovou situaci na trhu a celkovou situaci podniku, a to nehovoříme o prolongaci vývojových trendů. Těžko se potom zaměstnanci motivují a složitě se argumentuje nad čísly obchodního plánu. Obchodníci nejsou nuceni získá-

vat stále nové a nové informace (což jim někdy může i vyhovovat), a ztrácejí tak důležité argumenty při obchodních vyjednáváních, těžko popisují hlavní konkurenční výhodu podniku a ještě složitěji ji obhajují vůči konkurenčním nabídkám. Absence takové politiky je dána většinou tím, že ji obchodní a marketingoví ředitelé nebo ředitelé podniků neumějí aplikovat.

Obchodní plán, je-li součástí ročního rozpočtu, by měl být připraven na jeden rok dopředu (předkládán v říjnu předcházejícího roku, ke kterému se vztahuje) a měl by být rozdělen na jednotlivé měsíce a čtvrtletí.

V případě exportních aktivit je správné, aby mělo každé dobývané teritorium svůj obchodní plán, i kdyby byl velmi zjednodušený. Je potom přehledné sledovat efektivitu každého trhu tím, že jednotlivým teritoriím přiřazujeme režijní a osobní náklady a pracujeme aktivně s cenovou mapou. Celkový obchodní plán je poté součtem všech teritorií, příp. dalších sledovaných skupin.

Celkový obchodní plán pro cizí trhy je dle obr. 2.1 obvykle členěn podle:<sup>13</sup>

- teritorií (každé zahraniční teritorium zvlášť, jako podskupiny mohou být jednotlivé regiony nebo naopak teritoria mohou zastřešovat kontinenty),
- zákaznických segmentů nebo konkrétních významných zákazníků (v mixu podle uvedených výrobních skupin a teritorií),
- výrobních skupin (někdy se uvádí podle komodit nebo podle výrobních řad).

Detailní obchodní plán může obsahovat ještě další podkategorie, stejně jako některé plány mohou některé výše uvedené skupiny zájmu ignorovat. Je ale rozhodně dobré plán rozdělit alespoň do dvou kategorií a křížem porovnávat výsledky a očekávané prodeje (viz dále). Je to dobré pro řízení očekávaných prodejů a také proto, že tím nutíme obchodníky přemýšlet jak o plánu, tak o prognózách. Někdy se plán doplňuje ještě o kategorie

<sup>13</sup> HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.



### ČLENĚNÍ OBCHODNÍCH PLÁNŮ

#### Teritoria

Plán tržeb dle kontinentů, zemí, krajů či jiných geografických uskupení

Východiskem je vyspělost regionu s ohledem na sociologické, technologické, ekonomické a politické faktory

#### Zákaznické segmenty

Plán tržeb dle segmentů nebo konkrétních zákazníků

Východiskem je podnikatelská kondice odběratelů, jejich očekávání a kvalita distribuční sítě

#### Výrobové skupiny

Plán tržeb dle produktových řad nebo jednotlivých výrobků

Východiskem je trend v odvětví, kvalita, cena a celková konkurenceschopnost produktů

### OBR. 2.1 DRUHY OBCHODNÍCH PLÁNŮ A VÝCHODISKA PRO JEJICH TVORBU

(Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.)

,podle obchodníků', případně další. Plyne z toho, že koncové i měsíční součtové číslo podle jednotlivých kategorií musí být shodné. Již z tohoto je na první pohled patrné, kde vzniká větší odchylka a na co je třeba se soustředit. Plánujeme-li například dobře podle výrobových skupin, ale dělá nám problémy plánovat a formulovat očekávání podle skupin zákazníků, znamená to, že máme dobrý odhad trhu plošně, ale hůře se nám pracuje s prognózou prodeje konkrétním skupinám zákazníků. Jinými slovy, není úplně ideální komunikace mezi námi a zákazníkem, což může být časem příčinou jejich ztráty. Je třeba tedy reagovat a hledat nápravné opatření.

Další význam rozdělení podle výše uvedených skupin spočívá v tom, že máme okamžitý přehled o jednotlivých tržních segmentech, můžeme měřit jejich trendy, výkonnost, kterou dosahujeme u těchto cílových skupin, a na

základě toho připravovat další marketingové aktivity. Ty jsou pochopitelně v závislosti na těchto skupinách a segmentech odlišné, leckdy ve všech aspektech marketingového mixu 4C.

Ukazatele obchodního plánu. Hlavními ukazateli obchodního plánu jsou obrát, tržby, případně vlastní výkony. Tento ukazatel se udává zásadně v jednotné měřitelné měně – v korunách, v eurech nebo jiných měnách. Údaje o měrných jednotkách mohou být také součástí obchodního plánu, mají svůj význam, ale nejsou rozhodující. Může být velkou chybou, pokud některé podniky mají jako hlavní ukazatel obchodního plánu měrné jednotky, například počty prodaných kusů, metry čtvereční, tuny atd. Znesnadňuje se tím kontrola, neboť měrná jednotka může měnit v průběhu krátkého času svou cenu. To, že se prodává více tun, ještě neznamená, že nám roste obrát nebo výkonnost.





Někdy se měří ještě další průběžné ukazatele, jako je například obchodní rozpětí, a i zde je dobré tento údaj měřit jako podkategorii a průběžně vyhodnocovat. Tento ukazatel je důležitý zejména u obchodních podniků, kde může docházet k růstu a plnění plánu obratu, ovšem na úkor nízkého obchodního rozpětí, což může mít v určité fázi negativní vliv na hospodaření celé firmy. Zde je opět nutné včas přijmout strategické opatření.

### SESTAVOVÁNÍ OBCHODNÍHO PLÁNU PRO CIZÍ TERITORIA

Při sestavování obchodního plánu využíváme nejčastěji mix následujících primárních a sekundárních metod výzkumu:<sup>14</sup>

Údaje čerpané z minulých období. Jde o nejjednodušší a nejdostupnější metodu, kdy vysledujeme, jak jsme v daných výrobních skupinách, teritoriích a segmentech zákazníků prodávali v minulých obdobích. Jsme-li na trhu déle, vnímáme trend v jednotlivých kategoriích, celková čísla obratu a dosahovaného obchodního rozpětí, sezónní trendy. Tyto informace jsou pro stanovení plánů rozhodně důležité, nikoliv ovšem zásadní. Podmínkou je, že jsme v daném teritoriu již obchodovali. Výzkum trhu z hlediska konkurenčního a vzdáleného prostředí. Vychází se z průběžného nebo konkrétního výzkumu cizího trhu, který je popsán v předchozích kapitolách. Zajímají nás mimo jiné obchodní výsledky konkurence, trendy, nákupní chování našich odběratelů, cenová politika našich dodavatelů, hrozba substitučních výrobků, kapacita cizích trhů atd. U vzdálenějších teritorií potom sociologické, technologické, ekonomické, ekologické, příp. politické faktory. Informace o trhu, zjištěné na základě marketingového průzkumu vzdáleného a konkurenčního prostředí, bývají nejdůležitějším stavebním kamenem pro správný odhad obchodních výkonů.

Profesní intuice, zkušenosti a odhady trhu. Jde spíše o doplňkový způsob odhadu obchodních výkonů, který je ovšem rovněž velmi cenný. Dovolit si jej může pouze velmi zkušený pracovník obchodu, který dokáže odhadnout chování spotřebitelů na vybraných trzích. Příkladem mohou být zahraniční obchodníci, kteří operují v našich službách na cizích teritoriích a velmi dobře znají nákupní chování tamního obyvatelstva. Takoví zkušení manažeři bývají velmi cenní, i když i zde je třeba brát jejich odhad a intuici, prognózy a předpovídání jako doplňkový faktor pro stanovení plánu.

Forma, výkazy (reporting) a schvalování obchodního plánu. Obchodní plán musí být přehledný v návaznosti na dané období – obvykle je zpracován pro jednotlivé měsíce. Ideální je, když je pro přehlednost vypracován na jednom listě. Měly by se v něm objevit sloupce rozpočet, očekávané prodeje (viz dále) a realita. Příklad reportovacího dokumentu obchodního plánu a forecastu je na obr. 2.2. Rozdílly se musejí neustále monitorovat a vyhodnocovat. Obchodní plány jednotlivých obchodníků by se měly průběžně (obvykle jedenkrát týdně) reportovat (možná je i elektronická cesta prostřednictvím firemního informačního systému) obchodnímu a marketingovému řediteli a měly by být součástí pravidelných porad obchodního a marketingového úseku, příp. exportního úseku.

Celkový roční obchodní plán je dílem celého exportního týmu, odpovídá za něj příslušný manažer úseku, který jej sestaví na základě plánů jednotlivých obchodníků. Ti nesou odpovědnost za své dílčí obchodní plány. Úkolem obchodního ředitele je objektivně plán každého obchodníka posoudit, vytvořit zdravou oponenturu a spolu s ním dojít k finálnímu číslu, což může být buď vlastní výkon, obrat, popř. obchodní rozpětí. Za plán pak nese obchodník absolutní odpovědnost a od plánu je také odvozena jeho motivační složka. Doporučuje se stano-

<sup>14</sup> KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress.



Jméno obchodníka	Celkový obrat	Celková marže	Obrat v teritoriu A	Obrat v teritoriu B	Obrat v teritoriu C
Plán ve sledovaném měsíci	<p>Výkaz – report naplňování plánu může mít i různé modifikace:</p> <p>Svislá osa může dále obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• odchylky vůči dalším minulým rokům,</li><li>• porovnání forecastu a plánu v konkrétním měsíci,</li><li>• porovnání forecastu a plánu kumulovaně k danému měsíci.</li></ul> <p>Vodorovná osa může dále obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prodeje vyjádřené v měrných jednotkách,</li><li>• obraty podle segmentů,</li><li>• obraty podle produktů.</li></ul>				
Skutečnost ve sledovaném měsíci					
Plán kumulovaný					
Skutečnost kumulovaná					
Forecast do konce roku					
Očekávaná odchylka do konce roku					
Očekávaná odchylka v porovnání s minulým rokem					

### OBR. 2.2

#### VÝKAZ OBCHODNÍHO PLÁNU V JEDNOTLIVÝCH TERITORIÍCH VE VZTAHU K FORECASTŮM

(Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.)

vit motivační odměny za překročení plánu, neboť finanční rozpočet by měl být nastaven na základní mzdu a splnění obchodního plánu, resp. docílení hospodářského výsledku. Odměna by tedy měla být vyplácena z překročení (vycházíme-li z logiky překročení obchodního plánu = překročení celkového hospodářského vý-

sledku), v určitém poměru, stanoveném vedením firmy a s určitou vůlí pro obchodní a marketingové ředitele.

### 2.2 ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH PŘÍPADŮ

Je důležité, aby každý konkrétní obchodní a exportní manažer, obchodní zástupce nebo ten, kdo odpovídá



za jakéhokoliv zákazníka, tím spíše za zahraničního, průběžně monitoroval stav obchodního případu, a to od zadání do výroby po konečné zaplacení odběratelem. V malých a středních podnicích obvykle neexistují další kontrolní mechanismy, a obchodník tak předchází vhodnou komunikací možným komplikacím (jako je např. pozdržení zakázky ve výrobě, expedici, problémy dopravce, popř. předejde vymáhání pohledávky finančním oddělením a udrží tak dobrý partnerský vztah).<sup>15</sup>

Aby byl obchodník schopen aktivně řídit jednotlivé obchodní případy, je nutné, aby na to měl vypracovaný přehledný systém, který nemusí být komplikovaný, ale musí být rychle čitelný. Významnou roli v celém systému řízení obchodů hrají i pracovníci a manažeři Back Office.

Záměrně je používán termín ‚řízení‘ obchodních případů, nikoliv pouze sledování nebo monitorování. Obchodník musí být schopen včas pružně zareagovat, domluvit s výrobou urychlení dodávky, dohodnout splatnost s finančním oddělením, reagovat na prodlení na hraničním přechodu atd. Smyslem řízení obchodního případu je získat přehled o jednotlivých zakázkách a včas předcházet případným problémům a dále úspěšně směřovat zakázku tak, aby ji zákazník obdržel včas, nepoškozenou, s odpovídajícími dodacími a platebními podmínkami.

Neexistuje-li řádný systém, zakázky a problémy se hromadí, obchodník nemá dostatečný přehled a obtížně potom reaguje na vzniklé situace. Na komplikace pak většinou reaguje, až když jej upozorní zákazník, což může mít za následek někdy i jejich ztrátu. Forma tohoto řízení je na zvážení marketingového a obchodního ředitele, kterému by na vyžádání měl být dotýčný pracovník Front Office nebo Back Office schopen popsat okamžitý stav zakázky a obchodního případu. V každém případě průchod zakázky firmou musí mít jasné stano-

vený systém (obvykle bývá i součástí řízení kvality na bázi QMS, například norem ISO).

Dodací podmínky. Zahraniční obchod je složitější než domácí, neboť vlastní administrativa vyřízení obchodních případů je vázána na mezinárodní dodací podmínky, které rovněž musejí být řízeny podle určitého všeobecně platného systému. Dodací podmínka určuje zejména:

- způsob, místo a předání zboží kupujícímu,
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího,
- způsob nabytí přechodu vlastnictví,
- další povinnosti stran při zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

Dodací doložky vznikly v obchodní praxi na základě obchodních zvyklostí, které byly často používány podle místních podmínek nejednotně a staly se tak brzdou rozvoje mezinárodního obchodu. V současné době jednoznačně převládá v celosvětovém měřítku používání mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS (International Commercial Terms), označovaných jako INCOTERMS 2010 (platné od 1. 1. 2011).

INCOTERMS nemají povahu právní formy a závaznými se stávají pouze tehdy, jestliže se na ně smluvní strany v textu smlouvy výslovně odvolávají. INCOTERMS určují pouze vztahy mezi prodávajícím a kupujícím. Vztahy k ostatním subjektům, např. k bankám, dopravcům atd., musejí být řešeny formou jiných smluvních typů. INCOTERMS neřeší otázku přechodu vlastnictví zboží, ale pouze otázku přechodu nákladů a rizik. Otázka přechodu z vlastnictví musí být řešena v kupní smlouvě zvlášť. INCOTERMS navíc vycházejí ze zásady určení minimálních povinností stran, které si mohou dohodnout povinnosti širší.

INCOTERMS 2010 obsahují celkem 11 položek (viz ná-

<sup>15</sup> HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení zahraničního obchodu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress.



sledující přehled), které se člení do čtyř skupin, podle počátečních písmen jednotlivých doložek: E („Ex“), F („Free“), C („Cost, Carriage“), D („Delivered“). Uspořádání položek je poměrně přehledné a umožňuje snadnou orientaci.

Níže uvádíme popis jednotlivých položek podle International Chamber of Commerce ICC (Mezinárodní obchodní komora v ČR):<sup>16</sup>

- pravidla vhodná pro jakýkoliv způsob přepravy: EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP
- pravidla pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu: FAS, FOB, CFR, CIF

### A. PRAVIDLA VHDNÁ PRO JAKÝKOLIV ZPŮSOB PŘEPRAVY:

EX WORKS: EXW (místo dodání)

Incoterms® 2010 = Ze závodu

„Ze závodu“ znamená, že prodávající splní dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu v objektu prodávajícího, anebo v jiném místě (např. závod, továrna, skladiště apod.). Proávající není povinen nakládat zboží na přistavený přejímací dopravní prostředek ani není povinen odbavit zboží pro vývoz, pokud takové odbavení přichází v úvahu. EXW představuje minimální povinnost pro prodávajícího a k použití tohoto pravidla by mělo docházet jen po patřičném zvážení.

FREE CARRIER: FCA (místo dodání)

Incoterms® 2010 = Vyplaceně dopravci

„Vyplaceně dopravci“ znamená, že prodávající dodává zboží dopravci nebo jiné osobě jmenované kupujícím v objektu prodávajícího nebo v jiném jmenovaném místě. Stranám se doporučuje co nejpřesněji specifikovat bod ve jmenovaném místě dodání, neboť v tomto bodě přechází riziko z prodávajícího na kupujícího. Pravidlo FCA požaduje, pokud to přichází v úvahu, aby pro-

dávající celně odbavil zboží pro vývoz. Prodávající však nemá žádnou povinnost, pokud jde o celní odbavení zboží v dovozu anebo pokud jde o úhradu dovozního cla anebo provést jakékoliv celní formalty v dovozu.

CARRIAGE PAID TO: CPT (místo určení)

Incoterms® 2010 = Přeprava placena do

„Přeprava placena do“ znamená, že prodávající dodává zboží dopravci anebo jiné osobě jmenované prodávajícím ve sjednaném místě (pokud takovéto místo je dohodnuto mezi stranami) a prodávající je povinen sjednat přepravu a hradit náklady spojené s přepravou zboží do jmenovaného místa určení. Toto pravidlo má dva kritické body, neboť riziko a náklady přecházejí v rozdílných místech. CPT požaduje, aby prodávající celně odbavil zboží pro vývoz, pokud to přichází v úvahu, avšak prodávající není povinen celně odbavit zboží pro dovoz a hradit dovozní clo anebo provést jakékoliv celní formalty v dovozu.

CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO: CIP

(místo určení)

Incoterms® 2010 = Přeprava a pojištění placeny do „Přeprava a pojištění placeny do“ znamená, že prodávající dodá zboží dopravci nebo jiné osobě jmenované prodávajícím ve sjednaném místě (pokud je takovéto místo dohodnuto mezi stranami) a prodávající je povinen sjednat přepravu a nést náklady spojené s dodáním zboží do jmenovaného místa určení. Prodávající je rovněž povinen sjednat pojištění kryjící riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy. Toto pravidlo má dva kritické body, neboť riziko a náklady přecházejí v rozdílných místech. CIP požaduje, aby prodávající celně odbavil zboží pro vývoz, pokud to přichází v úvahu, avšak prodávající není povinen celně odbavit zboží pro dovoz a hradit dovozní clo anebo provést jakékoliv celní formalty v dovozu.

<sup>16</sup> Chamber of Commerce: <https://sites.google.com/site/iccincoterms2010/incoterms-2010>

**DELIVERED AT TERMINAL: DAT**

(překladiště v přístavu nebo v místě určení)

Incoterms® 2010 = S dodáním do překladiště

„S dodáním do překladiště“ znamená, že prodávající splní dodání, jakmile je zboží vyloženo z příchozího dopravního prostředku a dáno k dispozici kupujícímu ve jmenovaném překladišti ve jmenovaném přístavu anebo v místě určení. Označení „překladiště“ zahrnuje jakékoli místo kryté nebo nekryté jako např. nábřeží, skladiště, kontejnerové depo nebo silniční, železniční anebo letecké překladiště. Prodávající je povinen nést veškeré riziko spojené s dodáním zboží a jeho vykládkou v překladišti ve jmenovaném přístavu anebo místě určení. DAT požaduje, aby prodávající celně odbavil zboží pro vývoz, pokud to přichází v úvahu.

**DELIVERED AT PLACE: DAP**

(místo určení)

Incoterms® 2010 = S dodáním v místě určení

„S dodáním v místě určení“ znamená, že prodávající splní dodání, jakmile je zboží dáno k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce v místě určení. Prodávající nese veškerá rizika spojená s dodáním zboží do jmenovaného místa. DAP pravidlo vyžaduje, aby prodávající proclil zboží ve vývozu, pokud to přichází v úvahu. Avšak prodávající nemá žádnou povinnost proclit zboží v dovozu a hradit jakékoliv poplatky a provést celní odbavení v dovozu.

**DELIVERED DUTY PAID: DDP (místo určení)**

Incoterms® 2010 = S dodáním clo placeno

„S dodáním clo placeno“ znamená, že prodávající splní dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu, celně odbavené pro dovoz na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce ve sjednaném místě určení. Prodávající nese veškeré náklady a riziko spojené s dodáním zboží do tohoto místa a má povinnost celně odbavit zboží nejen pro vývoz, ale i pro dovoz a uhradit clo jak pro vývoz, tak i dovoz včetně provedení přísluš-

ných celních odbavení. Pravidlo DDP představuje maximální povinnosti pro prodávajícího.

## **B. PRAVIDLA PRO NÁMOŘNÍ A VNITROZEMSKOU VODNÍ PŘEPRAVU:**

**FREE ALONGSIDE SHIP: FAS (přístav nalodění)**

Incoterms® 2010 = Vyplaceně k boku lodi

„Vyplaceně k boku lodi“ znamená, že prodávající splní svou povinnost dodání, když dodá zboží k boku lodi (tj. na nábřeží nebo odlehčovacím člunem) jmenované kupujícímu v ujednaném přístavu nalodění. Riziko za ztrátu a poškození zboží přechází dodáním zboží k boku lodi a kupující od tohoto okamžiku nese veškeré náklady. FAS pravidlo vyžaduje, aby prodávající celně odbavil zboží pro vývoz, pokud to přichází v úvahu. Prodávající však nemá žádnou povinnost odbavit zboží v dovozu nebo hradit jakékoliv dovozní clo nebo provést jakékoliv dovozní celní formality.

**FREE ON BOARD: FOB (přístav nalodění)**

Incoterms® 2010 = Vyplaceně lod'

„Vyplaceně lod“ znamená povinnost prodávajícího dodat zboží na palubu lodi jmenované kupujícímu ve sjednaném přístavu nalodění anebo obstarat zboží takto dodané. Riziko za ztrátu anebo poškození zboží přechází na kupujícího, jakmile je zboží dodáno na palubu lodi a kupující nese veškeré náklady od tohoto okamžiku. Pravidlo FOB požaduje, tam kde to přichází v úvahu, aby prodávající celně odbavil zboží ve vývozu. Prodávající však není povinen celně odbavit zboží v dovozu nebo hradit jakékoliv dovozní clo anebo provést jakékoliv celní formality v dovozu.

**COST AND FREIGHT: CFR (přístav určení)**

Incoterms® 2010 = Náklady a přepravné

„Náklady a přepravné“ znamená, že prodávající splní svou povinnost dodání naložením zboží na palubu lodi nebo obstaráním zboží takto dodaného. Přechod rizika za ztrátu anebo poškození zboží přechází na kupující-



ho dodáním zboží na palubu lodi. Prodávající je povinen sjednat přepravní smlouvu a zaplatit náklady a přepravné nutné pro dodání zboží do jmenovaného přístavu určení. Toto pravidlo má dva kritické body, neboť riziko a náklady přecházejí na kupujícího v rozdílných místech. Pravidlo CFR požaduje, aby prodávající celně odbavil zboží pro vývoz, pokud to přichází v úvahu. Prodávající však nemá žádnou povinnost odbavit zboží pro dovoz nebo platit jakékoliv dovozní clo nebo provést jakékoliv celní formality v dovozu.

### COST INSURANCE AND FREIGHT: CIF

(přístav určení)

Incoterms® 2010 = Náklady, pojištění a přepravné „Náklady, pojištění a přepravné“ znamená, že prodávající dodá zboží na palubu lodi nebo obstará zboží takto dodané. Riziko za ztráty anebo poškození zboží přechází na kupujícího, jakmile je zboží dodáno na palubu lodi. Prodávající je povinen sjednat přepravní smlouvu a hradit náklady a přepravné potřebné k dodání zboží do sjednaného přístavu určení. Prodávající je rovněž povinen sjednat pojištění kryjící riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy. Toto pravidlo má dva kritické body, neboť riziko a náklady přecházejí na kupujícího v rozdílných místech. Tam, kde to přichází v úvahu, je povinností prodávajícího odbavit zboží pro vývoz. Prodávající však nemá žádnou povinnost odbavovat zboží pro dovoz nebo hradit dovozní clo a náklady spojené s celním odbavením v dovozu.

## 2.3 ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH FORECASTŮ

Význam řízení očekávaného prodeje je větší, než je všeobecně v podnicích vnímáno, a vysoko překračuje rámec marketingového a obchodního oddělení. V zahraničních podnicích se používá obvykle termínu ‚forecast‘, jehož význam je ale shodný. Někdy je užíván i termín ‚prognóza prodeje‘, popř. ‚očekávka‘. Vyspělé podniky

se naučily používat forecasty jako neodmyslitelný obchodní manažerský úkon, na nějž navazuje činnost celého podniku, napříč jednotlivými útvary. V malých a středních podnicích nicméně často převládá určitá neochota obchodníků a manažerů vůči provádění forecastů. Je to strategická chyba, kterou by obchodní a marketingový ředitel neměl dopustit. Za neochotou totiž vesměs stojí fakt, že obchodníci neumějí dělat prognózy prodeje, resp. nedovedou odhadnout nákupní chování svých zákazníků a prodeje svých produktů v horizontu několika blízkých měsíců.

Nejdříve se ale podívejme na posloupanost a význam řízení očekávaných prodejů. Obchodník v rámci přípravy obchodního plánu předkládá a následně obhájuje tyto údaje:<sup>17</sup>

- a) obchodní plán – časově obvykle na jeden rok dopředu, po měsících (podle teritorií, segmentů nebo produktových skupin),
- b) průběžné forecasty – vždy na několik měsíců dopředu, časově každý měsíc (sleduje, jak se odlišuje rozpočtovaný plán od forecastů),
- c) realitu – tedy skutečně dosažený výsledek, podle měsíců (sleduje, jak se odlišuje realita od rozpočtu a od průběžných forecastů).

Význam řízení očekávaných prodejů. Forecasty provádíme každý měsíc, vždy na 3–6 měsíců dopředu (někdy se provádí forecast na celý zbytek kalendářního roku), tzn. v lednu provádíme prognózu na měsíce leden–červen (při šestiměsíční prognóze), v dubnu na měsíce duben–září, v listopadu na měsíce listopad–duben (v tomto případě se dostáváme do dvou obchodních plánů, běžného a následujícího roku) atd. Význam řízení očekávaných prodejů spatřujeme v následujících aspektech:

Sledujeme odchylky od rozpočtovaného obchodního plánu. Tím, že sledujeme vývoj průběžně a prognó-

<sup>17</sup> HAVLIČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.



zujeme (například na 6 měsíců dopředu), monitorujeme, jak se liší očekávaná skutečnost od rozpočtu, tedy jak nám může ovlivnit rozpočtovaný hospodářský výsledek.

V zásadě existují tři varianty:<sup>18</sup>

- Průběžné forecasty se neliší od rozpočtu – to znamená, že jsme rozpočtovali velmi přesně, nedojde pravděpodobně k ovlivnění rozpočtovaného hospodářského výsledku.
- Forecasty jsou vyšší než rozpočet – to znamená, že naše prodeje budou vyšší, než jsme plánovali, což může přinést mnoho pozitiv, ale je třeba vnímat i možná negativa. Mohou jimi být vyšší pohledávky vzniklé větším objemem obchodů, a tím i případný požadavek na doplnění cizích zdrojů k pokrytí provozního kapitálu, což nemusí být například z pohledu záruk záležitost okamžitá. Navíc mohou růst i pohledávky po splatnosti, což je další komplikace při doplňování cizích zdrojů od bank. Z vyšších prodejů může ale vzniknout i efekt opačný, tj. přebytek hotovosti, který je samozřejmě pozitivem. Ale i v tomto případě je dobré s předstihem vědět, že k tomu může dojít, neboť můžeme vypovědět některé úvěry, změnit způsob financování nebo připravit další investiční nebo podnikatelský záměr, do kterého tyto prostředky alokujeme. I to je záležitost leckdy měsíců, a proto je pro nás průběžná informace vyšších očekávaných prodejů v horizontu několika měsíců velmi důležitá. Vyšší předpokládané prodeje ale mohou vázat i více zaměstnanců, pravděpodobně rovněž surovinových zdrojů a nemusí nám dostačovat kapacita našeho technického parku. I proto je důležité včasným forecastem upozornit na potřebu doplnění uvedených zdrojů.
- Průběžné forecasty jsou nižší než rozpočet – což je negativní informace a tato skutečnost ohrožuje rozpočtovaný výsledek hospodaření, někdy i existenci celého podniku. Zde je včasná indikace v podobě prů-

běžného několikaměsíčního předstihu dvojnásob důležitá, neboť je nezbytné začít provádět okamžitá opatření. Těmi může být žádost o doplnění cizích zdrojů, což je u bank záležitost několika týdnů, někdy i měsíců. Mohou to být ale i razantní nákladové úspory, mimo jiné propouštění zaměstnanců, což je opět záležitost několika měsíců (počítáme-li výpovědní lhůty).

Nutíme obchodníky získávat informace z trhu a komunikovat se zákazníky. Rovněž velmi důležitý aspekt, který má svůj marketingový i psychologický význam. Vyžaduje provádět prognózu na několik měsíců dopředu. Znamená to, že obchodníci musejí neustále získávat nové a aktuální informace, tzn. trvale musí pracovat s trhem. Jednou z cest je stálá komunikace s obchodními partnery a snaha plánovat s nimi na několik měsíců dopředu (odměnou zákazníkům za správné prognózy mohou být například zpětné bonusy, držení skladu atd.), další je trvalé mapování trhu, trendů, konkurence, chování zákazníků atd., tedy klasické oblasti marketingového výzkumu.

Je důležité pokusit se obchodníky zainteresovat nejen na dodržení plánu, ale i na správném odhadu forecastů. Psychologický význam spočívá v tom, že k tomu obchodníky nutíme trvale, neboť očekávané prodeje by se měly vykazovat měsíčně a následně by se měla porovnávat jejich úspěšnost vůči rozpočtu i dosažené realitě. Vyhodnocování forecastů je velmi jednoduché. Relativně přesná by měla být prognóza na první očekávaný měsíc, tzn. například v dubnu by měl být poměrně přesný odhad května, naopak méně přesné budou pravděpodobně prognózy prováděné v dubnu na poslední očekávaný měsíc, tj. září. S pomocí velmi jednoduché statistiky potom vyzporujeme, jak jednotliví obchodníci dokážou prognózovat trh a v jakém časovém horizontu. Obecně potom platí, že se pro hodnocení obchodníků používá porovnání mezi rozpočtovaným obchodním plá-

<sup>18</sup> HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.



nem, jeho průměrným forecastem a realitou. Rozdíl mezi rozpočtem a realitou může nastat, rozdíl mezi forecastem a realitou by měl být minimální. Ideální je, když rozdíly mezi všemi ukazateli jsou minimální.

Získáváme si respekt u investorů, věřitelů a dodavatelů. Tím, že dokážeme dobře prognózovat, máme větší šanci přesvědčit své partnery, že dokážeme dobře řídit svůj obchod, a tím i získat určité výhody. Jde o dodavatele zboží nebo surovin, kteří nám mohou poskytovat zpětné bonusy, mohou pro nás alokovat zboží na skladech. Rovněž velmi pozitivně tento fakt vnímají banky, které naše prognózy pečlivě sledují. Může jít i o akcionáře, a v neposlední řadě tím zjednodušíme práci finančnímu oddělení. Jinými slovy, vytváříme si tím další konkurenční výhodu.

Očekávané prodeje by měly být uváděny na předdefinovaných formulářích, vesměs stejných jako obchodní plán. Za prognózy prodejů odpovídají, stejně jako za obchodní plán, konkrétní obchodníci, kteří daný segment trhu nebo komoditu v konkrétním teritoriu realizují. Obchodní a marketingový ředitel odpovídá za sběr forecastů a vypracování souhrnné prognózy celého oddělení, přičemž může na základě svých zkušeností očekávané prodeje upravit.

### 2.4 ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH POHLEDÁVEK

Řízení obchodních pohledávek by mělo být automaticky v odpovědnosti obchodních útvarů. Rozumíme tím ovšem řízení pohledávek do určitého časového stadia, které by mělo být předem určeno ředitelem podniku. Poté řízení dané pohledávky (spíše ale již vymáhání) přebírá finanční oddělení, popř. je řešeno právní cestou. Záměrně užíváme termínu ‚řízení pohledávek‘, nikoliv pouze ‚monitorování‘ nebo ‚kontrola‘. Zkontrolování stavu obchodní pohledávky, konstatování jejího stavu a doby po splatnosti, případně nevymahatelnosti, není možné nazývat řízením. Vlastní řízení obchodních pohledávek

probíhá ve třech hlavních etapách,<sup>19</sup> které korespondují s životním cyklem obchodních aktivit s konkrétním odběratelem, a je vyznačeno na obr. 2.3.

Vyhledávání klienta (1. etapa řízení pohledávek). Řízení obchodní pohledávky začíná již v momentě prvního kontaktu se zákazníkem, kdy se snažíme poznat prostředí, ve kterém podniká, kulturu jeho podniku, pověst v jeho okolí a u jeho obchodních partnerů a zainteresovaných osob. Snažíme se poznat klíčový personál zákazníka, jeho kvalifikaci a schopnosti. Do určité míry se v tuto chvíli chováme jako bankéř, který se rozhodne, zda poskytne podniku úvěr a v jaké výši. Je zřejmé, že toto může provádět obchodník, neboť ten je v počátečním stadiu jediným, kdo se zákazníkem komunikuje. To, že si následně finanční oddělení může nechat zjistit nebo udělat obchodní rating, je již jen další krok, který nicméně vůbec nemusí nastat. U zahraničních zákazníků je to ještě náročnější, neboť se finanční manažeři, případně pracovníci právních úseků, se zákazníky prakticky nemají možnost osobně potkat.

Zkušený a vyspělý obchodník již v této první fázi pozná, na jaké úrovni je podnik, s nímž se chystá obchodovat, a je-li možné a strategicky výhodné poskytnout mu úvěr, tedy odloženou splatnost faktur. Obchodník v této fázi spolupráce se zákazníkem navrhuje jeho obchodní úvěr (maximální množství pohledávek alokovaných u odběratele) a splatnost, současně spolupracuje při návrhu zajištění poskytnutých obchodních úvěrů (pojištění pohledávek, zajištění pohledávky bankou zákazníka, směnky, akreditivy, příp. jiné záruky atd.).

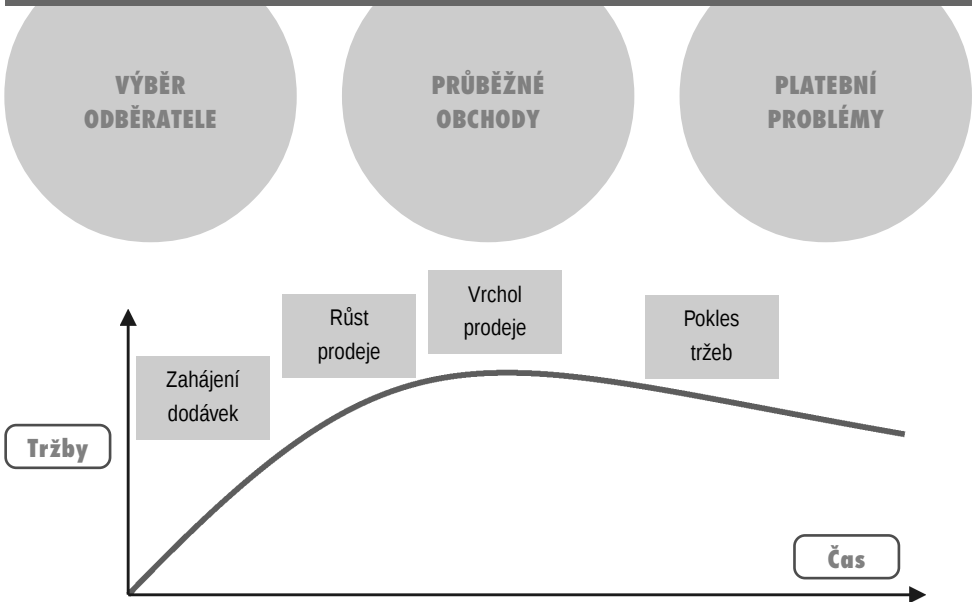
Aktivní obchody s klientem (2. etapa řízení pohledávek). V této etapě již živě probíhá obchodování. Trvá obvykle nejdéle a je charakteristická tím, že z pohledu komunikace jde již o důvěrný, leckdy dlouhodobý vztah. Trvale svého partnera uvěřujeme tak, že mu poskytuje

<sup>19</sup> HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.





## ETAPY ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A VÝVOJ TRŽEB



**OBR. 2.3 ETAPY V ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH POHLEDÁVEK V POROVNÁNÍ S VÝVOJEM TRŽEB S DANÝM ODBĚRATELEM**

(Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.)

me dohodnuté lhůty splatnosti faktur. I zde je ovšem velmi důležité pozorovat případné změny v chování klienta, které by mohly naznačovat jeho budoucí finanční problémy. Pozorujeme jeho rozvoj, posuzujeme, není-li příliš překotný (zbrklé investice bývají velmi častou příčinou pádů malých podniků), sledujeme, zda mezi personálem neroste nervozita, zda náš zákazník nezačíná mít platební problémy u jiných dodavatelů nebo státních institucí, bank atd. Sledujeme, zda nezačíná propouštět zaměstnance, nezavírá pobočky, zda společníci podniku nemají rozpory. Pokud máme možnost, je dobré monitorovat i osobní život majitelů. Typickým příkladem začínajících komplikací mohou být rodinné problémy, okázalost a jiné aktivity majitelů atd. I zde je zřejmé, že

tento monitoring provádí obchodník, který pravidelně navštěvuje zákazníka. Sebelepší finanční manažer nebo právník nemusí podle telefonického a administrativního kontaktu odhalit to, co za dvacet minut pozná zkušený obchodník v sídle zákazníka. Ten navíc nejlépe vidí i vývojový trend.

Druhá etapa je často rozhodující. Je velmi důležité a do určité míry i nesnadné rozhodnout, kdy se mají v případě prvotních problémů s platbami začít snižovat obchodní úvěry, kdy zahájit inkaso v hotovosti, jinými slovy poznat, kdy se firma našeho zákazníka dostává do potíží, a přizpůsobit tomu své dodavatelské chování. Ve většině případů se majitelé nebo manažeri takové firmy snaží hrát a mlžit, což je logické – chtějí-li zabránit pádu fir-



my, musí udržet cizí zdroje na určité hladině. V tuto chvíli máme dvě možnosti:

- Začít tzv. šlapat na brzdu, razantně snižovat svou kreditní (a tím i pravděpodobně obchodní) angažovanost a čekat, zda se zákazník dostane časem do stabilní situace. Tuto variantu vesměs doporučují finanční oddělení, jde o logický krok eliminující riziko, ale rovněž o krok, kterým pravděpodobně ztrácíme klienta. Je dobré připomenout, že u zahraničních zákazníků je to z pohledu řízení rizik téměř ‚povinná‘ varianta.
- Rozpoznat skutečnou potřebu zákazníka, vyhodnotit jeho současný a budoucí význam pro svou firmu a snažit se pro něj nalézt určité řešení, domníváme-li se, že má šanci situaci s naší pomocí zvládnout. Tento relativně rizikový krok, který nemusí být nutně spojen s udržením nebo dokonce navyšováním úvěrové angažovanosti (nemusí ovšem docházet k razantnímu snižování kreditu, může se mu dočasně zvednout obchodní rozpětí, lze mu poskytnout přednostní zásobování, reklamní a další marketingovou podporu, lze mu prominout penále z prodlení, pomoci zajistit koncové zákazníky atd.). Toto může zvládnout pouze zkušený obchodní manažer, který dokáže odhadnout situaci a další vývoj. Úspěšnost takového kroku má ovšem pro budoucnost nesmírnou cenu, ze zákazníka se v případě úspěšného vyřešení vzniklé situace stává partner a obhájce našeho podniku, a dostane-li se do dobré kondice, stává se z něj loajální a věrný obchodní partner, který nejenže přináší dobré zisky, ale jeho další doporučení nám přivádějí další zákazníky.

Rozhodnout se v případě problémů zákazníka pro jednu z výše uvedených variant je zásadní rozhodnutí a neplatí pro ně obecná poučka. Pod vlivem dlouhodobých vztahů může být obchodník vůči partnerovi nadměrně důvěřivý nebo může dokonce i ztratit soudnost, nemluvě o možné přímé nebo nepřímé korupci. Navíc každý obchodník vidí i obrat z prodeje, o který může přijít, a následnou ztrátu odměn. Stejně tak nemusí být správná ani unáhlená reakce a přílišná opatrnost. V lepším pří-

padě může dojít ke ztrátě klienta, v horším ke ztrátě klienta a financí u něj alokovaných.

V každém případě hraje v celé druhé etapě, zejména v její počáteční fázi, hlavní roli opět obchodník, další problémy je nutno řešit s oddělením financí, příp. právníky.

Platební problémy klientů (3. etapa řízení pohledávek). Zákazník má problémy s platbami. Zde je důležité, aby v první fázi jednal opět obchodník, a to nejen tak, že zavolá nebo pošle e-mail, aby klient platbu uhradil, ale snaží se s klientem setkat a zjistit příčiny platební neschopnosti. Může zjistit, že jde o krátkodobý problém a razantní řešení finančního oddělení může v dané chvíli přinést více škody než užítku. Ředitelem podniku ale musí být určena hranice, kdy již není únosné, aby situaci řešil obchodník, kdy je nezbytné použít jiné, například právní prostředky. I zde ale hraje obchodní zástupce svou důležitou roli – může být komunikačním mezičlánkem a zdrojem informací pro právníky a finanční manažery.

Význam obchodníků ve všech výše uvedených etapách roste, jde-li o zahraničního zákazníka z dálných teritorií. Toho totiž navštěvuje, vybírá a monitoruje prakticky pouze obchodník. V každém případě je nutné, aby součástí obchodních porad byl i výkaz celkových pohledávek z obchodního styku a pohledávek po splatnosti, s časovým rozdělením (například do 30 dnů, 30–60 dnů, 60–90 dnů, více než 90 dnů), s přiřazením k jednotlivým obchodníkům. Je správné, pokud jsou obchodníci odměňováni nejen na základě prodejů, ale i inkasa. Rovněž je dobré porovnávat jednotlivé obchodníky z pohledu výší pohledávek po splatnosti nebo poměru jejich celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti a následně provádět opatření. Stejně tak je nutné sledovat trend změny pohledávek po splatnosti po jednotlivých obchodnících, což lze provádět velmi jednoduše prostou archivací reportů a jejich vyhodnocováním.

Řízením pohledávek se ale rozumí i stanovování



a porovnávání reálných splatností a měření doby obratu pohledávek. I tento krok je dobré s obchodníky probírat a vysvětlovat jim nutnost minimalizace doby obratu pohledávek. Argument, že zákazník dobře platí, poskytuje-li mu dlouhou dobu splatnosti, je u obchodníků obvyklý, ale bohužel lichý. Podnik je nucen, někdy i zbytečně, čerpat vysoké úvěry kvůli úvěrování partnerů, což není dobrý strategický krok a banky jej vidí nerady. Nehledě na to, že taková praxe snižuje hospodářské výsledky (vliv úroků) a může finančně ohrozit firmu. Správné řízení pohledávek je strategickou činností každého podniku a role pracovníků obchodních a marketingových oddělení je zde velmi důležitá. Je chybou nechávat tuto aktivitu na finančnících. Nevládnutí řízení pohledávek bývá důvodem vyřazení obchodníků z obchodních týmů.

## 2.4.1 ZABEZPEČOVÁNÍ OBCHODNÍCH POHLEDÁVEK NA MEZINÁRODNÍCH TRŽÍCH

### 2.4.1.1 BANKOVNÍ ZÁRUKA

Bankovní záruka je jedním z nejužívanějších zajišťovacích instrumentů, které zmírňují obchodní rizika. Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele (beneficienta) do výše určité finanční částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určité závazek

a věřitel splní podmínky stanovené v záruční listině. Rozlišujeme přitom celou řadu bankovních záruk. Níže uvádíme ty neobvyklejší, poskytované Komerční bankou.

Platební záruky:

- za zaplacení daňového dokladu (faktury),
- za splacení finančního úvěru,
- za zaplacení leasingových splátek,
- za úhradu nájemného,
- za zaplacení mýtného,
- za zaplacení spotřební daně,
- jiné.

Neplatební záruky:

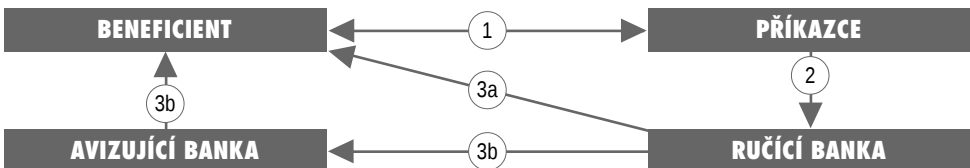
- za předloženou nabídku,
- za vrácení akontace,
- za dobré provedení smlouvy (kontraktu),
- za vrácení zádržného,
- za záruční dobu,
- jiné.

Celní záruky:

- tranzitní operace,
- jiné operace než režim tranzitu.

Protizáruky:

U obchodů ve specifických teritoriích (např. arabské státy) jsou často požadovány tzv. protizáruky, kdy bankovní záruku pro konečného věřitele vystavuje místní banka na základě protizáruky banky dlužníka.



**OBR. 2.4**  
**SCHEMA TRANSAKCE BANKOVNÍ ZÁRUKY**

(Zdroj: Komerční banka, 2014)

Vysvětlivky

- 1 smlouva (kontrakt)
- 2 žádost o poskytnutí bankovní záruky
- 3a odeslání záruky přímo beneficiantovi
- 3b odeslání záruky prostřednictvím avizující banky



Služby poskytované bankami v souvislosti s bankovními zárukami:

- poradenství v době sjednávání kontraktu,
- projednání podmínek poskytnutí bankovní záruky,
- formulace znění záruční listiny,
- posouzení přijaté bankovní záruky,
- avizování přijaté bankovní záruky,
- poskytnutí příslibu bankovní záruky.

### 2.4.1.2 POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

Pojištění našich pohledávek patří rovněž mezi nejspolehlivější typy zajištění našich rizik. Vzhledem k tomu, že se jedná o nákladný a náročný zajišťovací proces, je tento druh služeb nabízen pouze velmi úzkým okruhem pojišťoven (v ČR obvykle EGAP, KÚPEG, Coface, Euler Hermes Čescob, Atradius). Pojištění se obvykle odvíjí na komerční bázi, může být ovšem doplněno určitou formou státní pomoci, která plní účel podpory exportu (EGAP). V praxi existuje mnoho typů pojistek, členění je často v závislosti na typu pojišťovací instituce, stejně jako výše sazby, kterou platí věřitel, tedy podnik vystavující faktury a současně zadavatel pojistky. Nezbytná je určitá míra spolupráce věřitelů, tedy těch, kterým dodáváme produkty a u nichž se hodláme pojistit proti případnému neplnění. Musí totiž pojišťovací instituci předložit nezbytná firemní data (obvykle účetní závěrky), na základě nichž se pojistka zrealizuje a na jejichž základě se rovněž stanoví podmínky pojistky (spoluúčast věřitele, výše pojistné sazby atd.). Obvyklé je, že se takto nepojišťují jednotlivé případy, ale celé portfolio zahraničních zákazníků věřitele, z čehož opět vyplývají určité benefity pro zadavatele (věřitele), kterými jsou výhodnější sazby, určení počtu tzv. nejmenovitých klientů (neschválený klient, u kterého je za určitých podmínek a do určité výše možné provést pojistku), elektronické vyřizování žádostí atd.

Je dobré vést rovněž v patrnosti, že pojistit se můžeme i za škody vzniklé z naší podnikatelské činnosti v zahraničí, stejně tak je možné pojistit zahraniční veletrhy

a výstavy (vynálezy, nové technologie, chráněné známky atd.).

### 2.4.1.3 DOKUMENTÁRNÍ AKREDITIV

Jedná se o osvědčený platební zajišťovací instrument, který nabízí kvalitní platební zajištění pro obě zainteresované strany obchodní transakce, prodávajícího i kupujícího. Podstata spočívá v tom, že existuje závazek banky (na základě žádosti kupujícího) vůči prodávajícímu zaplatit určenou peněžní částku, jestliže budou do určité doby splněny akreditivní podmínky stanovené kupujícím. Označuje se L/C (Letter of Credit).

Rozeznáváme tři hlavní druhy akreditivů:

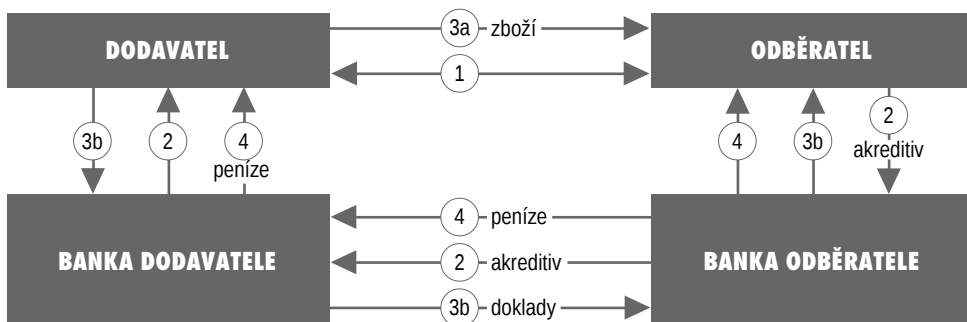
- importní (odběratelský),
- exportní (dodavatelský),
- standby akreditiv.

Výhody dokumentárního akreditivu pro příkazce akreditivu (kupujícího):

- Má jistotu, že zboží je odesláno již před jeho zaplacením.
- Může vhodnou formou akreditivních podmínek omezit obchodní riziko na minimum.
- Může získat od partnera výhodnější cenové podmínky díky poskytnutí kvalitního platebního zajištění.
- Vytváří značný tlak na prodávajícího, aby dodávka byla uskutečněna v předepsanou dobu a v souladu s podmínkami akreditivu.

Výhody dokumentárního akreditivu pro příjemce akreditivu (prodávajícího):

- Má jistotu zaplacení dodávky zboží nebo služeb při splnění akreditivních podmínek.
- Má jistotu, že výplata předem dohodnuté částky je vázána na splnění podmínek, které zná předem – obchod je možné realizovat bez obav, že kupující nepřevzme objednané zboží.
- Zlepšuje se jeho likvidita – může získat peněžní prostředky okamžitě, pokud svoji pohledávku, jedná-li se o obchod s odloženou splatností, odprodá bance.



Vysvětlivky

- 1 mezi dodavatelem a odběratelem dojde k uzavření kupní smlouvy (kontraktu)
- 2 na základě kupní smlouvy a jejích podmínek požádá odběratelem svou banku o otevření akreditivu
- 3a dodavatel odešle zboží
- 3b dodavatel shromáždí doklady podle podmínek akreditivu a prostřednictvím své banky je odešle bance odběratele, která provede kontrolu a v případě splnění podmínek je předá odběrateli
- 4 banka odběratele (vystavující banka) proplatí akreditiv dodavateli a zatíží účet odběratele

## OBR. 2.5 SCHÉMA TRANSAKCE DOKUMENTÁRNÍHO AKREDITIVU

(Zdroj: Komerční banka, a.s., 2014)

- Může kvalitní akreditiv použít jako ručení vůči svým dodavatelům.

### 2.4.1.4 DOKUMENTÁRNÍ INKASO

Dokumentární inkaso patří mezi klasické dokumentární platební instrumenty využívané jak v tuzemském, tak v zahraničním obchodě ve většině zemí světa. Obchodními partnery je využíváno v případě, kdy nejsou ochotni obchodovat bez jakéhokoli zajištění, ale přitom není z pohledu rizika nezbytný vstup banky do závazkového vztahu, jako je tomu u dokumentárního akreditivu či bankovní záruky. Dokumentární inkaso zajišťuje prodávajícímu, že předkládané dokumenty – a v případě dispozičních dokladů ani zboží – nebudou vydány kupujícímu bez splnění inkasních podmínek.

Nejčastější inkasní podmínky:

- Vydání dokumentů proti zaplacení (předkládající banka vydá kupujícímu dokumenty pouze proti příkazu

k zaplacení inkasa). Označuje se D/P (Documents Against Payment).

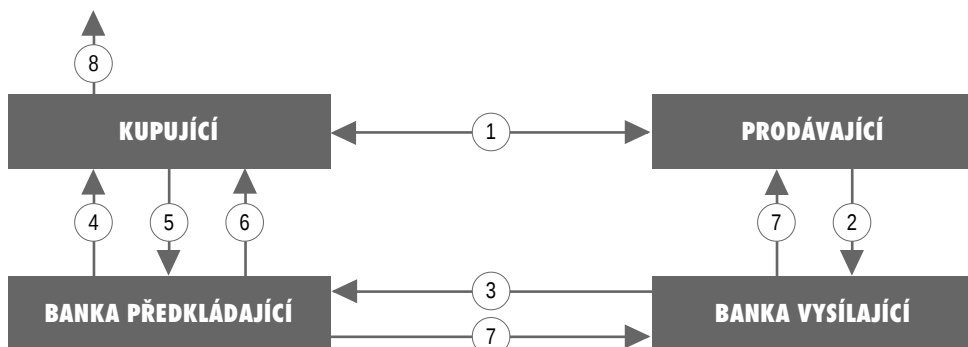
- Vydání dokumentů proti akceptaci směnky (jedná se o formu dodavatelského úvěru zajištěného směnkou, kdy předkládající banka vydá doklady pouze proti akceptaci cizí směnky, případně proti vystavení směnky vlastní kupující). Označuje se D/A (Documents Against Acceptance).

Vhodnost použití:

- Prodávající nemá pochybnosti o ochotě a schopnosti kupujícího odebrat zboží a zaplatit.
- Politické, hospodářské a právní prostředí země dovozce je považováno za stabilní.

Výhody dokumentárního inkasa:

- Dokumentární inkaso poskytuje prodávajícímu větší jistotu zaplacení než hladká platba.
- Svěřil-li prodávající komerční nebo finanční dokumenty bance k inkasu, má jistotu hladkého vyřízení případu.



Vysvětlivky

- 1 uzavření kupní smlouvy (kontraktu)
- 2 příkaz k obstarání dokumentárního inkasa + dokumenty
- 3 předání inkasního příkazu a příslušných dokumentů
- 4 informace dlužníkovi o příjmu dokumentů a o inkasních podmínkách
- 5 provedení příslušného inkasního úkonu (např. předložení příkazu k úhradě inkasa nebo akceptace směnky)
- 6 předání dokumentů
- 7 předání inkasního plnění
- 8 vyzvednutí zboží

### OBR. 2.6 SCHÉMA TRANSAKCE DOKUMENTÁRNÍHO INKASA

(Zdroj: Komerční banka, a.s., 2014)

- Banka nevydává kupujícímu dokumenty bez splnění inkasní podmínky definované prodávajícím.
- Jednoduché na administraci, bezpečné, s nízkými poplatky.

#### 2.4.1.5 SMĚNKA

Směnka je cenný papír, který má zákonem předepsanou formu. Zajištění našich dodavatelských zahraničních rizik, vzniklých z poskytnutí kreditu, formou směnky je zajištění pohledávek tzv. měkkou formou. Směnka může být dobrým nástrojem pro vymáhání pohledávek, záleží ovšem na typu směnky, na ochotě spolupráce dlužníka, na typu vývozního teritoria a na legislativní úrovni konkrétních zemí. V mezinárodním ob-

chodu se pro zlepšení bonity směnky často používá směnečný aval, kdy se za směnečného dlužníka zaručuje třetí osoba<sup>20</sup>. Závazek za dlužníka může převzít kdokoliv, na směnce může být uvedeno i několik avalů. V mezinárodním avalu může být avalistou banka, potom se jedná o velmi dobře zaručenou pohledávku, jednalo-li se samozřejmě o banku bonitní. Banka obvykle požaduje za avalování odměnu, jejíž výše je individuální a závisí na lhůtě splatnosti směnky, spolehlivosti žadatele o aval, výši avalované částky atd. V obchodě by obecně mělo vždy platit, že věřitel vyžaduje seriózního avalistu, u malých a středních podniků je obvyklé požadovat osobní aval vlastníka dlužníka, někdy se požadují avaly společníků nebo dalších statutárních or-

<sup>20</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2003.



gánů, v ideálním případě aval kvalitní banky nebo bonitní společnosti.<sup>21</sup>

#### 2.4.1.6 VÝHRADA VLASTNICTVÍ

Kupující nabyvá vlastnické právo ke zboží nikoliv jeho převzetím, ale jeho zaplacením. Prodávající tedy může požadovat zboží zpět, nedostal-li za něj řádně zaplacení. V mezinárodním i lokálním obchodě ovšem toto ujednání, které musí být v písemné podobě (často ještě zvláštní formou, notářsky ověřenou), naráží na překážky, někde nelze vůbec sjednat, někde s velkými obtížemi. Velmi těžko se totiž konkrétní zboží dohledává, nehledě na to, že poskytnutím odložené splatnosti v podstatě zákazníkovi umožňujeme jeho prodej, tedy disponování se zbožím. Pokud není zboží ve fakturách a dodacích listech speciálně označeno, například výrobními čísly, je jeho faktické dohledání prakticky nemožné. Nelze totiž například u pravidelných dodávek rychloobrátkového zboží následně rozhodnout, které zboží je zaplacené a které nikoliv.<sup>22</sup>

#### 2.4.1.7 ZÁSTAVNÍ PRÁVO VĚŘITELE

Méně častou formou zajištění zahraničních kreditů je forma zástavního práva věřitele k dlužnickově věci nemovité (budovy) nebo movité (zboží, cenné papíry, automobily, technologie atd.). Zástavní právo se zřizuje na základě smlouvy, je nezbytně nutné respektovat právní

předpisy, které vznik tohoto práva upravují, a to práva země, kde se věc nachází. Vlastní realizace zástavního práva bývá často velmi obtížná.

#### 2.4.1.8 POSKYTOVÁNÍ ZAHRA NIČNÍCH KREDITŮ BEZ ZAJIŠTĚNÍ

Pokud se nám nepodaří dosáhnout některé z uvedených zajišťovacích podmínek a jsme rozhodnutí přesto zahraničnímu zákazníkovi zboží dodat na obchodní kredit, tzn. na úvěr, je třeba se řídit alespoň následujícími zjednodušenými pravidly obchodu při správě našich budoucích pohledávek:

- uzavírat kvalitní smlouvy (jasné obchodní podmínky, rozhodčí soud, přesné formulace atd.),
- vyžadovat alespoň částečné předplatby (20 %, 30 %, 50 %),
- přísně řídit nejen politiku splatností, ale i maximálních kumulovaných kreditů (maximální částka, která je u zákazníka v určitém okamžiku alokována),
- vyžadovat od zákazníků pravidelné účetní závěrky,
- pokusit se ověřovat si o zákazníkovi bankovní reference,
- nechat si provést zjednodušený obchodní rating (např. Dun&Bradstreet nebo jiné agentury),
- trvale navštěvovat klienta a sledovat pečlivě jeho vývoj, okolí, zaměstnance, aktivity vlastníků a manažerů atd.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress.

<sup>22</sup> KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress.

<sup>23</sup> KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress.

## KAPITOLA 3: ŘÍZENÍ MĚNOVÝCH RIZIK

Prakticky každý exportér se nachází v situaci, kdy se vystavuje riziku ztráty způsobené obchodováním v různých světových měnách. Firma vyrábí produkty, například stroje, které exportuje na trhy v Evropě a USA, a naopak vstupem pro tyto výrobky jsou součástky z tuzemska nebo asijských velmocí. Připustíme, že výrobní závod je umístěn v Česku. Kontrakty na dodávky strojů jsou sjednány za pevnou cenu a v příslušné měně státu, do kterého dodává, v tomto případě EUR a USD. Podobně je to i s kontrakty na dodávky jednotlivých součástek. Náklady na výrobu (zaměstnanci, pronájem budov, energie, daně apod.) jsou v CZK. Je tedy zřejmé, že exportér je vystaven měnovému (kurzovému, FX) riziku, které spočívá v tom, že náklady a výnosy jeho obchodní činnosti jsou dané v různých měnách a jsou rozloženy nepravidelně v čase, tedy nejprve nakoupí součástky za EUR, CZK a USD, následně je zpracuje za CZK a pak vyveze s platbou v EUR a USD. Výsledek této obchodní činnosti (zisk nebo ztráta) bude jistě ovlivněn vývojem směnných kurzů EUR/CZK a USD/CZK, které lze předvídat jen se značnou dávkou nejistoty. Jednou z největších chyb malých a středních firem bývá neúměrná spekulace a snaha intuitivně nebo na základě neúplných informací vydělat nejen rozpočtovanou přidanou hodnotu na vlastním obchodním případu, ale současně i na kurzových spekulacích. Zde je třeba připomenout, že to může znamenat pro firmu nemalé komplikace a někdy i ohrožení její existence. Povinností manažerů je především eliminovat případné kurzové ztráty, nikoliv odhadovat teoretické zisky, které není schopen podnikatel běžnými firemními nástroji řídit. Malé a střední firmy mohou využít jak tzv. přirozeného hedgingu, tak běžné bankovní nástroje.

### 3.1 PŘIROZENÝ HEDGING

Snažíme se optimalizovat toky v různých měnách tak, aby platby, které musí náš podnik vynaložit, byly vypá-

rovány inkasem v totožných měnách. V podstatě jde o to, nasmlouvat v nákupních nebo prodejních útvarech s našimi dodavateli, resp. odběrateli takový mix měn, kterým eliminujeme riziko následných převodů. To je ve skutečnosti dost obtížné, neboť malé a střední firmy obvykle nedisponují takovými vyjednávacími možnostmi, aby donutily své obchodní partnery dodávat, resp. odebírat v měně, která nám bude nejlépe vyhovovat. Nicméně jedná se o první, přirozený a nejlevnější krok, kterým bychom měli kurzová rizika snížit.<sup>24</sup>

### 3.2 ŘÍZENÍ MĚNOVÝCH RIZIK BANKOVNÍMI NÁSTROJI

Pro lepší porozumění si uvedme konkrétní čísla (výchozí kurzy jsou EUR/CZK = 27, USD/CZK = 25), pro zjednodušení zanedbáváme úrokový diferencál:

#### Náklady

Součástky SR	100 000 EUR	2 700 000 CZK
Součástky Čína	50 000 USD	1 250 000 CZK
Provozní náklady		5 000 000 CZK

#### Výnosy

Vývoz do EU	350 000 EUR	9 450 000 CZK
Vývoz do USA	50 000 USD	1 250 000 CZK

### 3.2.1 ZAJIŠTĚNÍ SHODNÝCH MĚNOVÝCH TOKŮ

Nejjednodušším způsobem, jak alespoň částečně eliminovat měnové riziko, je provázat časově rozdílné, ale objemově shodné toky v cizích měnách. V tomto konkrétním případě tedy 100 000 EUR a 50 000 USD. Nejvhodnějším nástrojem je měnový swap, kdy na začátku (nebo postupně) sjedná exportér jednotlivé transakce, které mu zaručí, že směnný kurz na začátku a na konci bude ekonomicky shodný, tedy bude se lišit fakticky jen

<sup>24</sup> HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.





o „úrokový diferenciál“. Exportér tak zůstane vystaven jen měnovému riziku ve výši 250 000 EUR, které by v případě negativního vývoje koruny snížilo jeho zisk.

### 3.2.2 PLNĚ ZAJIŠTĚNÍ MĚNOVÉHO RIZIKA

Plné zajištění měnového rizika je v tomto případě příkladem vhodného konzervativního způsobu obchodního přístupu. Prostřednictvím nástrojů měnový swap a měnový forward si exportér může již při podpisu svých obchodních smluv plně zajistit pevné kurzy jednotlivých měnových párů, a tím získává jistotu, že v případě naplnění jeho obchodních předpokladů se výše jeho kalkulovaného zisku skutečně naplní.

Výhodou tohoto řešení je, že náklady na ně jsou zanedbatelné (jsou tvořeny jen posunem aktuální tržní ceny mezibankovního trhu nákup/prodej o marži banky) a zajištění rizika je plné.

Nevýhodným se může stát, pokud se obchodní předpoklady nenaplní a odběratel za dodané zboží nezaplatí. Pokud jen nezaplatí včas, lze poměrně snadno a s minimálním nákladem posouvat valutu vypořádání jednotlivých zajišťovacích transakcí prostřednictvím FX swapů, a to i opakovaně. Pokud však nezaplatí vůbec, je exportér vystaven riziku, že musí splnit svoje závazky vůči bance, i když jeho odběratel je nesplnil. Vlivem pohybu tržních cen pak ke ztrátě z nezaplacených faktur může přibýt i ztráta (či zisk) z předčasného ukončení běžících transakcí nebo z jejich konečného vypořádání.

### 3.2.3 PLNĚ ZAJIŠTĚNÍ MĚNOVÉHO RIZIKA S PARTICIPACÍ

Zajímavou variantou k plnému zajištění jsou některé nástroje, které umožňují exportérovi být na jedné straně plně zajištěn proti (z jeho pohledu) negativnímu pohybu kurzů měn, ale částečně nebo plně z nich profitovat, pokud jsou z jeho pohledu kladné. Tento způsob zajištění se realizuje obvykle prostřednictvím nástroje měnová opce (FX opce) nebo kombinací několika těchto nástrojů.

V našem příkladu by tedy exportér využil FX swapy pro zajištění rizika souvisejících finančních toků a prostřednictvím FX opcí by si zajistil zbývající riziko vyplývající z otevřené pozice 250 000 EUR.

Mohl by tedy:

1. Nakoupit měnovou opci na realizační cenu 27,00 EUR/CZK. V případě, že by CZK posílila, využil by svého opčního práva, prodával EUR bance za 27,00 CZK, a tím zachoval svůj předpokládaný zisk. Pokud by však CZK oslabil, práva opce by nevyužil a inkasoval by dodatečný zisk směnou za aktuální kurz na trhu, v případě oslabení například o 0,50 CZK, 125 000 CZK.

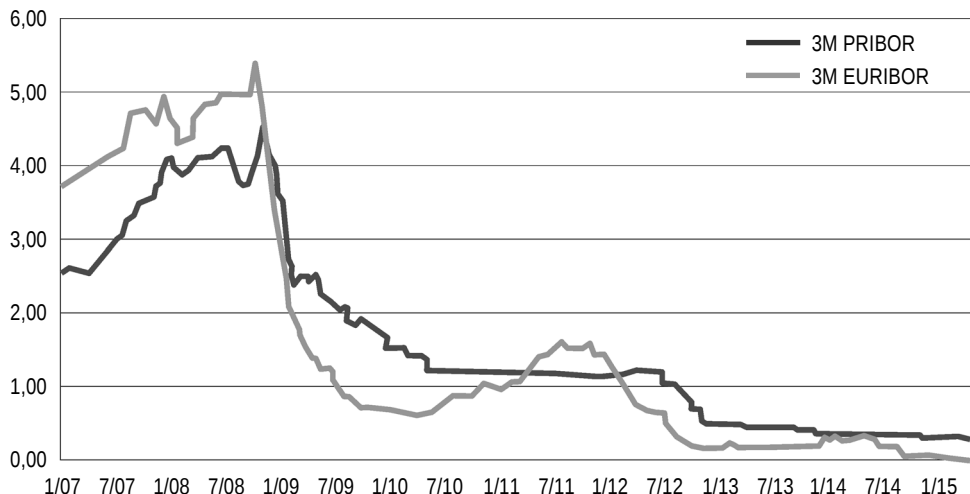
Za toto právo platí klient opční prémium, které je závislé na řadě okolností, zejména však na volatilitě kurzů, a v našem modelovém případě by se jeho výše pohybovala na úrovni cca 50 000 CZK.

2. Sjednat vhodnou opční strategii, například nakoupit opci s realizační cenou 26,80 CZK a prodat opci s realizační cenou 27,80 CZK. Díky tomu, že opční prémia obou opcí budou pravděpodobně shodná (lze požádat i o takzvanou „beznákladovou opční strategii“), nevýhoda prostého nákupu opcí je významně eliminována. Naproti tomu je zde posunuta hranice rizika (na 26,80 CZK), a klient tedy v případě posílení měny může snížit úroveň předpokládaného zisku (ale jen danou úroveň) a na oplátku je zase schopen podobně velkou částkou profitovat, pokud koruna oslabí.

### 3.2.4 PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH BANKOVNÍCH NÁSTROJŮ ZABEZPEČUJÍCÍCH MĚNOVÁ RIZIKA

#### 3.2.4.1 MĚNOVÝ (FX) FORWARD

Jedná se o nákup jedné měny za druhou měnu, jehož vypořádání proběhne později než za dva pracovní dny od sjednání obchodu. Jeho cena vychází z aktuální spotové ceny příslušného měnového páru a liší se od ní o takzvaný „úrokový diferenciál“.



**OBR. 3.1 GRAF PRO VÝPOČET ÚROKOVÉHO DIFERENCIÁLU**

(Zdroj: Komerční banka, a.s., 2015)

Úrokový diferenciál představuje rozdíl v úročení dvou měn a počítá se na základě aktuálních tržních úrokových sazeb (obr. 3.1).

### 3.2.4.2 MĚNOVÝ SWAP (FX SWAP)

FX swap je tvořen dvěma neoddělitelnými operacemi, které se uzavírají v jednom okamžiku. Spočívá v promptním prodeji (resp. nákupu) cizí měny a současném sjednání její zpětné koupě (resp. prodeje). Při této transakci podnik nakupuje cizí měnu za určité množství peněžních prostředků v CZK nebo v cizí měně v bližším termínu a zpětně stejné množství prodává ve vzdálenějším termínu (maximálně 1 rok), nebo naopak.

### 3.2.4.3 AMERICKÝ MĚNOVÝ FORWARD

Americký měnový forward se od běžného měnového forwardu liší tím, že není sjednáno přesné datum vypořádání, ale pouze nejzazší datum vypořádání (a zpravidla také nejbližší datum vypořádání). Tedy například, že daná cena platí pro částky vypořádané nejdříve za

6 měsíců a nejpозději za 9 měsíců. Během tohoto tříměsíčního období si podnik volí oznámením bance datum, kdy chce vypořádat dohodnutý objem, a to buď najednou, nebo po částech a v různých dnech. Nejpозději v poslední den platnosti kontraktu musí vypořádat (nebo dovypořádat) celou původně sjednanou částku kontraktu.

### 3.2.4.4 MĚNOVÝ PAR-FORWARD

Měnový Par-forward je sada forwardů, sjednaná v jeden okamžik, které mají různé valuty vypořádání, ale stejnou cenu.

### 3.2.4.5 MĚNOVÁ OPCE (FX OPCE)

V porovnání s předchozími FX nástroji má měnová opce zcela jiný charakter. Předmětem obchodu není dojednat pevně cenu kontraktu (a tedy objem finančních toků) na konkrétní období, ale PRÁVO na vstup do takového kontraktu. Tedy jedna strana si kupuje právo nařídít druhé straně realizovat nějaký obchod (v tomto případě FX



spot) a předmětem dohody jsou vždy pevně dané parametry takového obchodu a často také podmínky, za kterých je kupující opce (tedy kupující práva) oprávněn svá práva využít.

#### **3.2.4.6 OPČNÍ STRATEGIE**

Typických opčních strategií je na bankovním trhu velké množství a jsou obvykle připraveny na míru přesným potřebám exportéra. Jejich cílem je zpravidla jednoznač-

ně omezit riziko, ale zároveň ponechat určitý prostor pro participaci na případném pohybu kurzu ve prospěch klienta. Cenou za tuto výhodu je buď opční prémium, nebo naopak částečná participace na pohybu kurzu v neprospěch podniku. Specifickou skupinou jsou pak „pákové opční strategie“, které obsahují zpravidla opce s různě velkými nominálními hodnotami, takže lze říci, že mohou mít do jisté míry spekulativní charakter.

## KAPITOLA 4: ŘÍZENÍ ÚVĚROVÝCH RIZIK SPOJENÝCH S FINANCOVÁNÍM ZAHRA NIČNÍHO OBCHODU

### 4.1 FINANCOVÁNÍ ZAHRA NIČNÍHO OBCHODU

Základem úspěšného řízení úvěrových rizik je nastavení nevhodnějšího modelu financování exportů. Klíčové je přitom respektování základních bilančních pravidel. Ta vyjadřují vztahy mezi jednotlivými položkami aktiv a pasiv, vycházejí z praktických zkušeností a jsou zaměřena na optimální strukturu rozvahy.<sup>25</sup> Dalším rozhodujícím parametrem pro volbu financování je exportní účel a bonita záručních instrumentů, kterými firma disponuje.

#### 4.1.1 FORFAITING

Forfaiting můžeme obecně definovat jako úplatné postoupení (odkup) v budoucnu splatných pohledávek klienta, které vznikly v rámci realizovaných obchodních případů, na forfaitéra (banku).

Jedná se o odkup pohledávek bez zpětného postihu na původního majitele pohledávky (zpravidla dodavatele), který je realizován na riziko bankovního subjektu formou:

- převodu směňky (vlastní, cizí) s bankovním avalem,
- postoupení výtěžku z dokumentárního akreditivu.

Splatnost pohledávky. Minimální splatnost postupované pohledávky je obvykle 45 dnů. Zpravidla jsou postupovány pohledávky krátkodobé, výjimečně středně i dlouhodobé v závislosti na výši přebíraného rizika a charakteru pohledávky.

Výhody forfaitingu pro dodavatele (postupitele)

- Operativní a jednoduchá forma financování.
- Přenesení veškerých rizik spojených se splacením postupované pohledávky na forfaitéra.
- Získání likvidních finančních prostředků – výplata diskontované nominální hodnoty pohledávky se realizu-

je po expedici zboží a po akceptaci dokumentů předložených pod dokumentárním akreditivem vystavující či potvrzující bankou.

- Financování 100 % nominální hodnoty pohledávky.
- Fixní diskontní sazba po celou dobu financování.
- Mimobilanční forma financování.
- Možnost nabídky odloženého platu odběrateli.
- Forfaiting může být připraven již v předkontrakční fázi a jeho náklady mohou být zahrnuty do ceny dodávaného zboží.

#### 4.1.2 ODKUP EXPORTNÍCH POHLEDÁVEK

Odkupem pohledávek se rozumí úplatné postoupení v budoucnosti splatných pohledávek klienta, které vznikly v rámci realizovaných dodávek zboží, služeb nebo stavebních prací na faktora (banku nebo factoringovou společnost).

Odkup pohledávek je realizován:

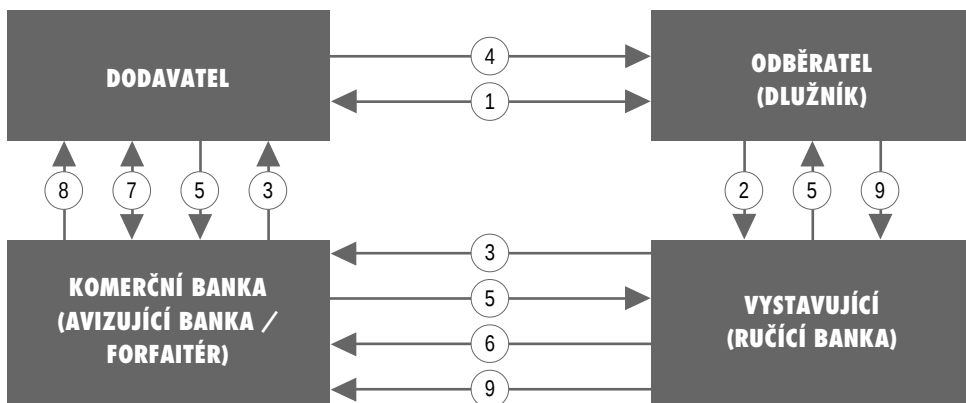
- bez postihu (faktury, směňky vlastní / cizí bez bankovního avalu),
- se zpětným postihem na původního majitele pohledávky (faktury).

Splatnost pohledávky. Minimální splatnost postupované pohledávky bývá obvykle 45 dnů. Postupovány jsou krátkodobé, případně i střednědobé a dlouhodobé pohledávky (možnost splátkového kalendáře).

Kdo a kdy může využívat odkup pohledávek?

- Obchodní, výrobní nebo stavební společnosti.
- Jedná se o jednorázové i opakované dodávky.
- Pohledávky jsou před datem jejich splatnosti.
- Na pohledávkách nevzáne právo třetích osob.
- Mezi dodavatelem a odběratelem existuje obchodní vztah.

<sup>25</sup> HAVLIČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.



#### Vysvětlivky

- 1 kupní smlouva (kontrakt)
- 2 žádost o vystavení dokumentárního akreditivu
- 3 akreditiv
- 4 dodávka zboží nebo služeb
- 5 prezentace akreditivních dokumentů
- 6 akceptace akreditivních dokumentů
- 7 forfaitingová smlouva + cese pohledávky
- 8 výplata diskontované nominální hodnoty pohledávky
- 9 inkaso nominální hodnoty pohledávky k datu splatnosti

### OBR. 4.1 SCHÉMA TRANSAKCE FORFAITINGU PŘI SPOLUPRÁCI S KOMERČNÍ BANKOU

(Zdroj: Komerční banka, a.s., 2014)

Výhody odkupu pohledávek pro dodavatele (postupitele)

- Financováno je až 100 % nominální hodnoty postupované pohledávky.
- Získání finančních prostředků bezprostředně po uskutečnění dodávky.
- Možnost nabídky odloženého platu odběrateli.
- Odkup může být připraven již v předkontraktní fázi a jeho náklady mohou být zahrnuty do ceny dodávaného zboží.

#### 4.1.3 EXPORTNÍ FACTORING

Exportní factoring představuje odkup, financování, správu a inkaso krátkodobých pohledávek, které vznikly na

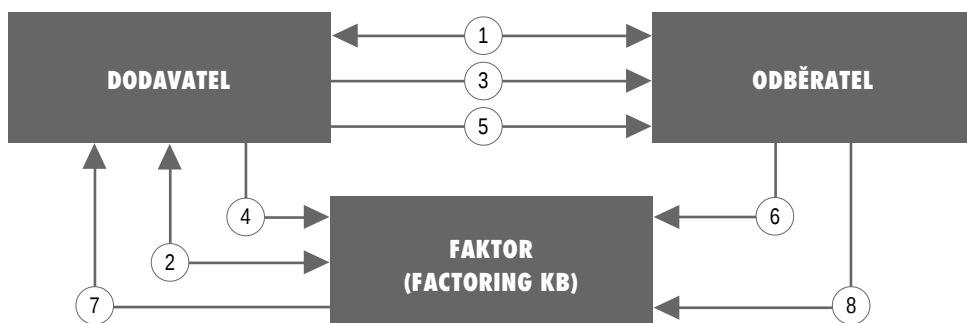
základě dodávek zboží i služeb zahraničním odběratelům.

Zboží je dodáváno s odloženou splatností bez zajištění platebním instrumentem. Aby bylo možné s jistotou předejít finančním ztrátám způsobeným platební neschopností obchodního partnera, může být exportní factoring realizován také systémem dvou faktorů nebo s pojištěním.

Exportní factoring s pojištěním zajišťuje klientům-dodavatelům záruku proti platební neschopnosti odběratelů do výše stanoveného pojistného limitu.

Kdo a kdy může využívat exportní factoring?

- Obchodní nebo výrobní společnost, jejíž vývozní aktivity jsou směřovány do většiny zemí světa.



### Vysvětlivky

- 1 kupní smlouva (kontrakt) uzavřená mezi dodavatelem a odběratelem
- 2 smlouva (rámcová smlouva) o úplatném postoupení pohledávek s postihem / bez postihu uzavřená mezi dodavatelem a faktorem
- 3 dodávka zboží, služeb, zhotovení díla
- 4 předložení požadované smluvní dokumentace, postoupení pohledávky
- 5 oznámení o postoupení pohledávky odběrateli
- 6 potvrzení oznámení o postoupení pohledávky odběratelem v případě, že pohledávka byla postoupena bez postihu
- 7 odkup pohledávky, výplata dodavateli
- 8 úhrada pohledávky odběratelem při splatnosti

Pokud pohledávka není k datu splatnosti uhrazena odběratelem, je v případě odkupů pohledávek s postihem uplatněn zpětný postih na dodavatele.

### OBR. 4.2 SCHÉMA ODKUPU POHLEDÁVEK V RÁMCI TRANSAKCE S FACTORINGEM KB

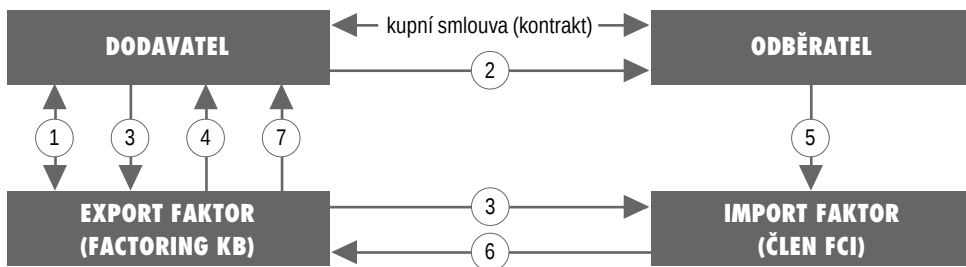
(Zdroj: Factoring KB, a.s., 2014)

- Jedná se o opakované dodávky zboží.
- Pohledávky jsou před datem splatnosti.
- Zboží je dodáváno na volný dodavatelský úvěr bez zajištění bankovním instrumentem.
- Na pohledávky neexistuje právo třetích osob.
- Mezi dodavatelem a odběratelem existuje kupní smlouva (kontrakt).

#### Výhody exportního factoringu

- Zabezpečení rizik až do výše 100 % pohledávky.
- Zvýšení konkurenceschopnosti možností dodávat zboží na volný dodavatelský úvěr s vyšší splatností (zpravidla do 90 dnů, ale je možné dojednat s konkrétní bankou i delší lhůty) bez zajištění bankovním instrumentem, jako je akreditiv, bankovní záruka apod.

- Okamžité získání finančních prostředků v měně pohledávky zpravidla ve výši 80–90 % její nominální hodnoty.
- Záloha zpravidla do 24 hodin od obdržení dokumentů k pohledávce (faktura + nákladový list a dodací list potvrzený odběratelem).
- Zpřesnění plánování a stabilizace cash flow – factoring nezatěžuje firmu cizími zdroji (nejedná se o úvěr, ale o zálohu na pohledávku).
- Převzetí správy pohledávky faktorem včetně případného vymáhání inkasa – snížení provozních nákladů.
- Úroky na základě skutečně poskytnutých finančních prostředků.



#### Vysvětlivky

- 1 uzavření factoringové smlouvy
- 2 dodávka zboží, spolu s fakturou obsahující postupní doložku informující odběratele, že pohledávka je postoupena na importního faktora v zemi odběratele
- 3 předložení požadované smluvní dokumentace, postoupení pohledávky na Factoring KB, který ji dále postupuje importnímu faktorovi v zemi odběratele
- 4 předfinancování pohledávky
- 5 platba pohledávky v plné výši na účet importního faktora v zemi odběratele
- 6 úhrada pohledávky na účet společnosti Factoring KB
- 7 po obdržení platby je provedeno vyrovnání pohledávky

V případě neuhrazení pohledávky ve lhůtě 90 dnů po splatnosti z důvodu platební neschopnosti odběratele hradí pohledávku do výše předem smluvně dohodnutého limitu importní faktor.

### OBR. 4.3 SCHÉMA EXPORTNÍHO FACTORINGU PŘI SPOLUPRÁCI S FACTORINGEM KB

(Zdroj: Factoring KB, a.s., 2014)

#### 4.1.4 IMPORTNÍ FACTORING

Importní factoring je služba, která firmě umožní získat krátkodobý odběratelský úvěr na zboží, které nakupuje od zahraničních dodavatelů bez nutnosti vystavení jakékoli bankovní záruky, akreditivu, směnky aj.

Z využití této služby pro podniky nevyplývají žádné finanční náklady, neboť ty jsou účtovány dodavateli. Jedinou povinností malé a střední firmy při využití této služby je platit za obdržené zboží přímo na účet importního faktora.

#### Výhody importního factoringu

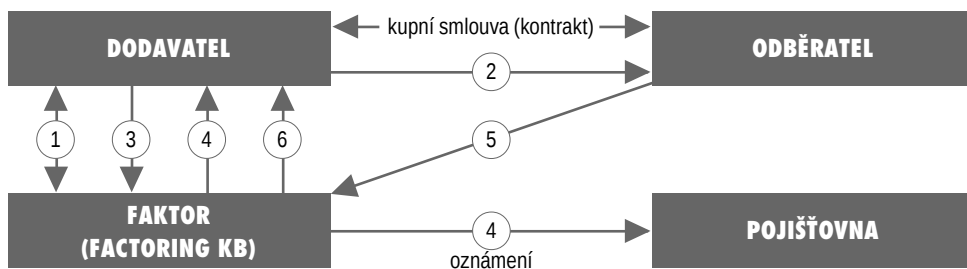
- Platba za dodané zboží se realizuje obvykle do 90 dnů po obdržení zboží.
- Odběratel nemusí žádat o vystavení akreditivu nebo bankovní záruky, a tím se mu podstatně sníží finanční náklady.

- Dodavatel tak získá financování a záruky svých budoucích příjmů.

#### 4.1.5 EXPORTNÍ ODBĚRATELSKÝ ÚVĚR

Export zboží investiční povahy vyžaduje v mnohých případech financování. To bývá často nezbytným předpokladem pro odběratele při realizaci nákupu strojů, zařízení apod. Potřeba financování je vyvolána především nedostatkem likvidních prostředků na straně investorů z teritorií s rozvojovou nebo transformující se ekonomikou, případně nemožností či vysokou cenou jejich obstarání na místních finančních trzích.

Exportní odběratelský úvěr je zbožový (účelový) úvěr poskytnutý bankou dodavatele bance odběratele nebo přímo zahraničnímu odběrateli obvykle do výše maximálně 85 % hodnoty obchodního kontraktu uzavřeného



### Vysvětlivky

- 1 uzavření factoringové smlouvy
- 2 dodávka zboží, spolu s fakturou obsahující postupní doložku informující odběratele, že pohledávka je postoupena na Factoring KB
- 3 předložení požadované smluvní dokumentace, postoupení pohledávky
- 4 předfinancování pohledávky a nahlášení pohledávky pojišťovně
- 5 platba pohledávky v plné výši na účet společnosti Factoring KB
- 6 po obdržení platby je provedeno vyrovnání pohledávky

V případě neuhrazení pohledávky ve lhůtě 90 dnů po splatnosti je faktorem pojišťovně nahlášena pojistná událost.

### OBR. 4.4

#### **SCHEMA EXPORTNÍHO FACTORINGU S POJIŠTĚNÍM PŘI SPOLUPRÁCI S FACTORINGEM KB**

(Zdroj: Factoring KB, a.s., 2014)

ho mezi tuzemským dodavatelem a jeho zahraničním partnerem. Uvedený úvěr slouží výhradně k financování vývozu zboží a služeb původem převážně z České republiky a může být čerpán pouze na základě realizace dodávek nebo provedení příslušných prací. Podmínky poskytnutí a splácení úvěru jsou vždy řešeny a definovány v příslušné úvěrové smlouvě.

Možná rizika vyplývající z politické a ekonomické nestability cílových zemí vývozu a rovněž komerční rizika vztahující se k zahraničním příjemcům financování jsou obvykle pro financující banky minimalizována pojištěním předmětného financování u státní Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP).

Využití exportního odběratelského úvěru

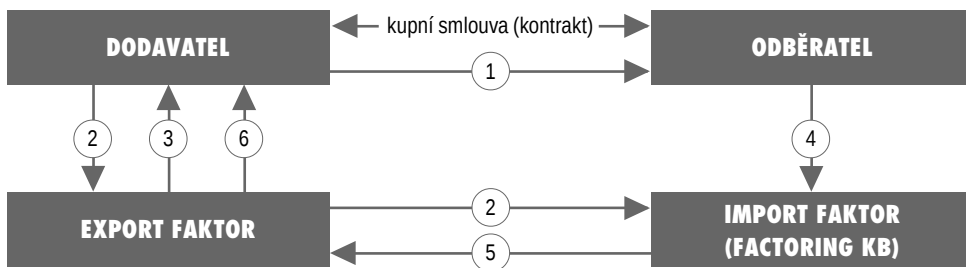
- Pro financování investičních celků včetně doprovodných služeb a uvedení investice do provozu.

- Pro financování kusových dodávek investičního a strojírenského charakteru včetně dodávek náhradních dílů.
- Při menších objemech a opakovaných dodávkách využití revolvingového principu.
- Nelze obvykle využít pro financování drobného spotřebního zboží a zemědělských produktů.

Výhody exportního odběratelského úvěru

- Rychlé proplacení exportní pohledávky přímo dodavateli výplatou z úvěru poskytnutého odběrateli nebo jeho bance.
- Minimalizace rizik spojených s neochotou či neschopností odběratele zaplatit za dodané zboží nebo služby.
- Minimální zvýšení úvěrové angažovanosti dodavatele vůči vlastní bance (zachování přístupu k úvěrovým zdrojům).





#### Vysvětlivky

- 1 dodavatel ze zahraničí dodává zboží odběrateli v tuzemsku spolu s fakturou, která obsahuje postupní doložku informující odběratele, že daná pohledávka je postoupena na společnost Factoring KB
- 2 postoupení pohledávky factoringové společnosti v zemi dodavatele, která tuto dále postupuje na Factoring KB
- 3 předfinancování dodavatele exportním faktorem, zpravidla ve výši 70–90 % hodnoty pohledávky
- 4 úhrada pohledávky na účet importního faktora
- 5 úhrada platby importním faktorem na účet exportního faktora
- 6 po obdržení platby je provedeno vyrovnání pohledávky exportního faktora s dodavatelem

#### OBR. 4.5

### SCHEMA IMPORTNÍHO FACTORINGU S POJIŠTĚNÍM PŘI SPOLUPRÁCI S FACTORINGEM KB

(Zdroj: Factoring KB, a.s., 2014)

- Zvýšení konkurenceschopnosti – možnost nabídnout odběrateli výhodné financování.
- Pomoc při volbě vhodného zahraničního partnera na základě provedených analýz zúčastněných stran i projektu.
- Snadnější projednávání návazných úvěrových potřeb exportéra (předexportní financování, záruční instrumenty apod.).

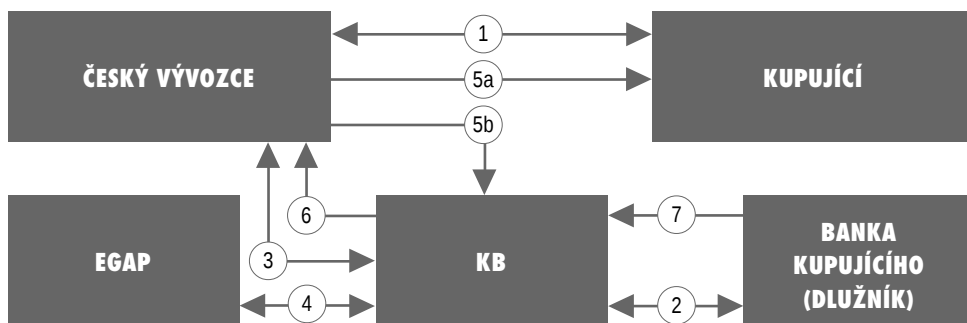
#### 4.1.6 FINANCOVÁNÍ EXPORTŮ V DOBĚ KRIZE

Vycházíme-li z předpokladu, že banky v době krize ustupují ze svých úvěrových pozic, je nutné zvolit krizový způsob vyřešení financování na bázi cizího kapitálu.

Jednou z možností je speciální režim, tzv. tooling<sup>26</sup> spojený s vytvořením nové účelově založené společnosti (tzv. SPV),<sup>27</sup> která zajišťuje potřebný provozní kapitál pro firmu v krizi, a to formou nákupů (materiál, zboží) a prodejů (tržby), realizovaných pro restrukturalizovanou firmu. Jedná se o mimobilanční strukturované financování středně velkých firem, kdy nová společnost, vytvořená pouze za tímto účelem (má tzv. čistou bilanci i výsledovku) realizuje zahraniční prodeje a současně je financuje (obvykle s bankou na principu financování

<sup>26</sup> Tooling má ochrannou známku, kterou vlastní společnost M. L. Moran, která model navrhla a několikrát v tuzemských podmínkách aplikovala.

<sup>27</sup> SPV – Special Purpose Vehicle (někdy též nazývaná SPE – Special Purpose Entity), je účelově založená společnost sloužící k naplnění nějakého konkrétního cíle. Obvykle má SPV za úkol uskutečnit nějaký podnikatelský záměr ve formě finančního projektu, ale cílem SPV může být i provedení vědeckovýzkumných aktivit v konkrétních oblastech. Základním předpokladem takové společnosti je její „odstínění“ od firmy, kvůli které SPV vytváříme. Po právní stránce se tedy jedná o naprosto nezávislé a oddělené subjekty. Je to základní předpoklad, neboť SPV firma bývá používána právě pro vysoce rizikové operace. Používáme zde termín „bankrotní odlehlost“ (Bankruptcy Remoteness).



### Vysvětlivky

- 1 kupní smlouva (kontrakt)
- 2 úvěrová smlouva
- 3 smlouva o realizaci financování
- 4 pojištění úvěrového rizika
- 5a zboží + dokumenty
- 5b kopie dokumentů
- 6 výplata úvěru
- 7 splátky úvěru

### OBR. 4.6 SCHÉMA TRANSAKCE EXPORTNÍHO ODBĚRATELSKÉHO ÚVĚRU PŘI SPOLUPRÁCI S KOMERČNÍ BANKOU

(Zdroj: Komerční banka, a.s., 2014)

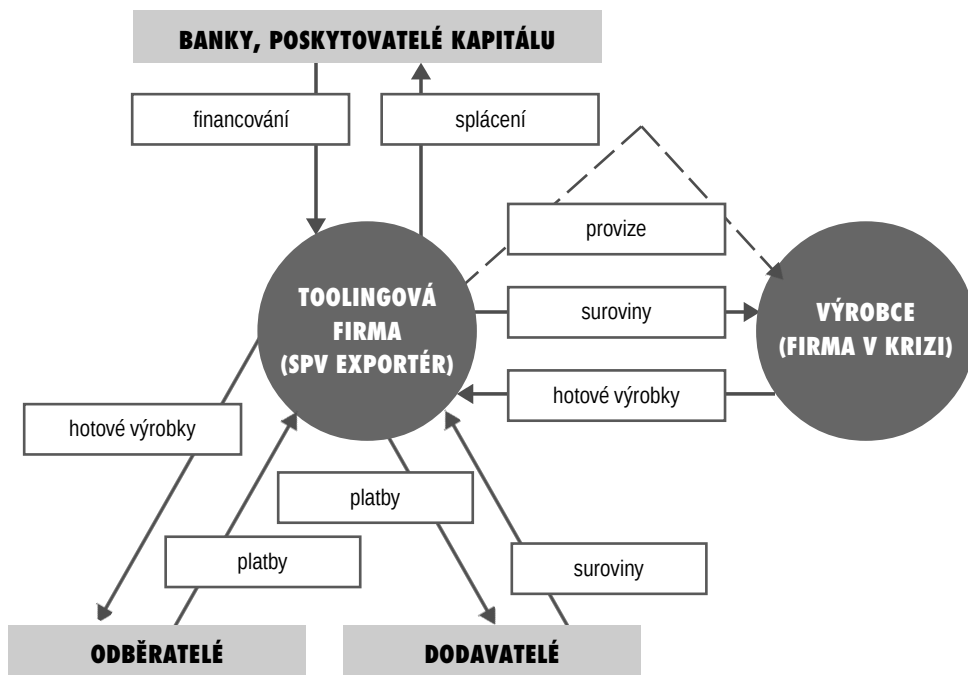
zahraničních pohledávek), současně může i nakupovat pro firmu v krizi (vyjednájí se lepší podmínky, čímž opět dochází k posílení pracovního kapitálu). Tooling je vhodným nástrojem provozního financování, a tedy i exportního financování, ovšem za předpokladu, že firma v krizi generuje „zdravé“ pohledávky, nicméně banka není ochotná je financovat s ohledem na celkový stav podniku. Tooling neřeší primárně výkonnost, jeho vliv je sekundární, neboť umožní zvednout výkonnost díky zabezpečení základního provozního financování. Současně vytváří firmě v krizi větší komfort pro řízení rizik (SPV firma „dávkuje“ finanční zdroje do restrukturalizované firmy, což například při obstavení účtů podniku v krizi znamená, že se mohou kumulovat prostředky na jiném subjektu a neohroží se tím okamžitý provoz firmy). Ve své podstatě toolingová firma realizuje mechanismus podobný výrobě ve mzdě – z bankovních

zdrojů nakupuje vstupy a restrukturalizovaná firma z nich za odměnu vyrábí hotové výrobky, které toolingová účelově vytvořená společnost následně prodává zahraničním zákazníkům (obr. 4.7).<sup>28</sup>

## 4.2 ZAJIŠTĚNÍ ÚVĚROVÝCH RIZIK

Malé a střední firmy vycházejí z toho, že mají určitý obnos peněz jak od vlastníků, tak od cizích věřitelů, se kterými mohou disponovat. Vlastní zdroje jsou v menších firmách většinou dlouhodobě známy, jejich struktura se mění pouze s vědomím vlastníků a je rovněž velmi často definována ve vlastnické strategii. Každý majitel by měl být schopen vyjádřit zhodnocení vlastních prostředků, které do podniku vložil. Nejčastěji očekává zhodnocení svých vkladů ve formě tzv. ROE, tedy návratnosti vlastního kapitálu, využívaje přitom principu tzv. finanční páky (vlastník očekává, že úročený cizí kapitál, s vlivem da-

<sup>28</sup> HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.



**OBR. 4.7 SCHÉMA TOOLINGOVÉHO FINANCOVÁNÍ**

(Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.)

ňového štítu, „zvedá“ rentabilitu vlastního kapitálu). Už tím částečně definuje zadluženost společnosti, neboť jeho vklady jsou pravděpodobně limitovány a jejich očekávané zhodnocení by mělo odpovídat jeho cílům.<sup>29</sup> Ve většině případů ale rozumíme u malých a středních podniků pod pojmem „řízení dluhů“ práci se zdroji cizími, jejichž strukturu musí vlastník nebo kompetentní manažer systematicky řídit, včetně vyplývajících rizik. Cizí zdroje jsou tvořeny zejména závazky podniku, vznikajícími z obchodních případů, dále se jedná o krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé bankovní úvěry nebo

jiné finanční půjčky a výpomoci, včetně závazků vůči státu a zaměstnancům. Jejich výše je dána ochotou dodavatelů poskytovat zboží, materiál a služby na odložené splatnosti, úvěrovými vztahy s bankami nebo jinými věřiteli, kteří poskytují podniku finanční prostředky. Hovoříme-li o krátkodobých cizích zdrojích, měla by se jejich výše porovnávat s hodnotou oběžných aktiv, a to na bázi ukazatelů likvidity. Financování oběžného majetku bývá popsáno v mnoha publikacích, často je rozlišováno na základě třech přístupů k financování pracovního kapitálu:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.

<sup>30</sup> BRINGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. *Financial Management. Theory and Practice*. Thomson Learning, Inc. 2006.



- Umírněný přístup vychází z toho, že stálá aktiva financujeme vlastním kapitálem a dlouhodobými cizími zdroji, naopak oběžná aktiva financujeme krátkodobými závazky. Jedná se o bezpečný postup.
- Agresivní přístup předpokládá, že část stálých aktiv financujeme krátkodobými cizími zdroji (například úvěrovými) – jedná se o poměrně nebezpečný postup, nicméně vychází nejlevněji (vycházíme z toho, že krátkodobé úvěry jsou levnější než dlouhodobé).
- Konzervativní přístup naopak vychází z toho, že dlouhodobé zdroje použijeme i pro financování oběžných aktiv. Cenově se jedná o dražší model, obvykle jej ale nepřipouštějí financující banky a firma si vytváří sice krátkodobě pohodlný „polštář“ pro operativní aktivity, může se ale stát, že jí budou v budoucnu chybět prostředky pro investiční činnost.

Z výše uvedeného je patrné, že výše finančních zdrojů je obecně definována rozvahovými položkami, kdy z principu podvojného účtování vyplývá rovnice: AKTIVA = PASIVA. Řízení struktury zdrojů je již plnou manažerskou kompetencí a spočívá v dovednosti vyvážit potřeby podniku s požadavky, cíli, možnostmi a ochotou dodavatelů, bank, ostatních věřitelů a vlastníků. Je přitom obvyklé, že požadavky jednotlivých zainteresovaných stran jsou protichůdné. Cílem vlastníků může být dosažení maximální míry výnosnosti na minimální vložený kapitál při využití cizího kapitálu (princip finanční páky). Nutí tedy podniky k vyšší míře zadluženosti, ať již na úkor dodavatelů nebo bankovních domů. Naproti tomu je přirozeným požadavkem bank úvěrovat pouze takové podniky, které vykážou přiměřeně vysokou spoluúčasť financování, neboť je potom předpoklad, že budou svoje majetkové účasti řídit s vyšším rizikem a vyšší

disciplínou. Obdobně se chová většina uvěřujících subjektů. Dodavatel většinou poskytuje na dodávky produktů splatnosti, čímž mu vzniká kreditní angažovanost, ovšem vždy do míry rizika úměrné konkrétnímu obchodu. Situaci, se kterými se musí finanční manažer vyrovnat, je mnoho a není účelem této publikace nyní vyjmenovávat všechny možnosti. V každém případě je nezbytné při financování podniku zohledňovat faktory času a faktory rizika. Musí platit, že rizika spojená s řízením zdrojů by měla odpovídat míře výnosnosti za určité období. Za rozhodující manažerské odpovědnosti v rámci řízení finančních zdrojů je třeba považovat:<sup>31</sup>

- A. Vyjednat s vlastníky jejich podíl na financování a nakládání se zisky plynoucími z podnikání:
  - informovat je o požadavcích bank a jiných poskytovatelů zdrojů ve vazbě na vlastní kapitál a strukturu celkového financování,
  - požadovat optimální kapitálovou přiměřenost vlastníků z pohledu optimálního provozu a rozvoje podniku,
  - zjistit požadavky vlastníků na zhodnocování jejich kapitálu, snižování nebo zvyšování vlastního kapitálu.
- B. Zajistit optimální strukturu cizích zdrojů z pohledu:
  - účelovosti cizích zdrojů (investice, provoz) a vyplývající časovosti (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé zdroje),
  - minimalizace rizika plynoucích z podmínek financování (záruky, sankce, termíny, počet poskytovatelů zdrojů atd.),
  - maximalizace efektu cizích zdrojů (minimální úroky, maximální lhůty pro nakládání s cizími zdroji, efektivita tzv. finanční páky),

<sup>31</sup> HAVLÍČEK, K. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress.



- optimalizace skladby věřitelů (více nezávislých poskytovatelů cizích zdrojů).

#### C. Zajistit optimální strukturu celkových pasiv z pohledu:

- struktury rozvahy (poměru oběžného majetku a stálých aktiv, poměru vlastního a cizího kapitálu, pracovního kapitálu, poměru stálých aktiv a vlastního kapitálu),
- akceptovatelných (vlastníky, bankami a jinými věřiteli) finančních ukazatelů aktivity, zadluženosti, rentability, likvidity a dále ukazatelů tržní a ekonomické přidané hodnoty,
- celkového, provozního a finančního hospodářského výsledku a schopnosti společnosti generovat hotovost,
- investičních aktivit společnosti.

#### D. Řídit optimálně a průběžně vztahy s poskytovateli cizích zdrojů:

- průběžně a v požadované struktuře předkládat výkazy potřebné k financování,
- zapojovat do jednání i další odpovědné manažery (obchodní, marketingové, příp. jiné),
- vytvářet dobrou vyjednávací pozici podniku čerpajícího cizí zdroje (deklarovat serióznost, stabilní management a vlastníky, image a kulturu, dokázat „prodávat“ reference a významné zakázky a trhy).

#### E. Trvale vytvářet alternativy financování:

- vyhledávat jiné, výhodnější nebo doplňující poskytovatele cizích zdrojů, kteří mohou zůstat nevyužiti, ale je s nimi udržován průběžný kontakt, který v určité době může přerůst v obchodně-úvěrový vztah,

- vytvářet tlak na nákupní oddělení s cílem vylepšení odběratelských podmínek, příp. iniciovat výměny dodavatelů.

#### F. Monitorovat a řídit využívání zdrojů:

- uvolňovat finanční zdroje na konkrétní aktivity definované v rozpočtu, investičním plánu nebo konkrétním projektu,
- zodpovídat za účelovost využití cizích zdrojů,
- vytvářet trvalý interní tlak na efektivní využívání cizích zdrojů.

### 4.3 ZAJIŠTĚNÍ ÚROKOVÝCH RIZIK

Předtím, než rozebereme jednotlivé varianty zajištění úrokových rizik,<sup>32</sup> je třeba uvést, že možným řešením je ponechání stavu úvěrování bez zajištění proti úrokovým změnám. Na rozdíl od zabezpečování měnových rizik je tento postup poměrně častým. Zejména v situaci, kdy aktuální úrokové sazby jsou poměrně nízké, mají většinou malé a střední podniky tendenci ponechat svoje úrokové riziko bez zajištění, protože věří, že podobná situace bude trvat ještě dlouhou dobu. Tato strategie se může vyplatit, pokud má klient lepší odhad než trh a sazby skutečně zůstanou v průběhu většiny života úvěru nízké. Jedná se však v podstatě o spekulaci, která může v případě negativního vývoje úrokových sazeb vyjít poměrně draho, a úrokové náklady mohou převýšit původní předpoklady o mnoho desítek procent. Podcenění úrokových rizik obvykle ale není pro menší, exportní firmy natolik nebezpečné jako absence měnového zajištění a jejich implementace závisí jak na struktuře cizích úročených zdrojů, tak zejména na celkové úvěrové angažovanosti podniku.

#### 4.3.1 PLNÉ ZAJIŠTĚNÍ RIZIKA

Zajištění prostřednictvím úrokového swapu (IR swap)

<sup>32</sup> Zabezpečováním finančních a úrokových rizik se zabývá celá řada publikací, např. VLACHÝ, J. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress.



pokrývá plně rizika vyplývající z pohyblivé úrokové sazby a dává dobrý předpoklad pro to, aby celkový obchodní záměr byl úspěšný. Firma platí pevnou sazbu (která je vlastně cenou úrokového swapu) a dostává za ni pohyblivou, která přesně odpovídá jeho nákladům na úroky z úvěru.

### 4.3.2 ALTERNATIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ RIZIKA

Pro další varianty zajištění úrokového rizika se nejčastěji používají nástroje jako úroková opce a jejich varianty CAP, FLOOR a COLLAR (popřípadě ZERO COST COLLAR). Prostřednictvím opcí lze dosáhnout efektu, že v případě negativního vývoje úrokových sazeb je podnikatel zajištěn na požadované úrovni, a zná tedy své maximální úrokové náklady. Cenou za to je platba opčního prémia, které se v případě úrokových opcí může platit jak dopředu, tak promítnutím do ceny úvěru (pokud je banka jak poskytovatelem úvěru, tak poskytovatelem úrokového zajištění). Jako příklad lze uvést zajištění úrokovou opcí, kdy místo původní sazby 3M PRIBOR + 1,20 % platí klient 3M PRIBOR + 1,40 % s omezením, že pokud by tržní fixace 3M PRIBORU přesáhla hranici 2,00 %, uvede se do výpočtu úrokové sazby právě tato hodnota. Tedy pokud by byl 3M PRIBOR fixován na 2,50 %, klient by platil:

- Bez zajištění 2,50 % + 1,20 % tedy celkem 3,70 %
- Při zajištění 2,00 % + 1,40 % tedy celkem 3,40 % IR opcí

Způsobů zajištění úrokového rizika prostřednictvím opčních strategií nebo jejich kombinací s úrokovými swapy je velké množství.

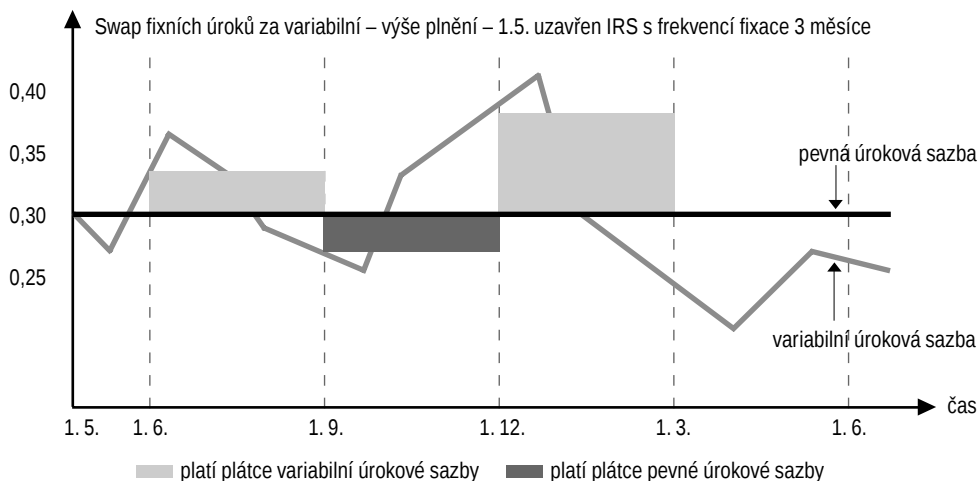
### 4.3.3 PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH BANKOVNÍCH NÁSTROJŮ ZABEZPEČUJÍCÍCH ÚROKOVÁ RIZIKA

#### 4.3.3.1 ÚROKOVÝ SWAP

Jde pouze o směnu úrokových plateb ve stejné měně, nedochází k žádné směně nominálních částek, ze kterých jsou úrokové platby odvozeny. Standardním úrokovým swapem (IRS) je swap fixních úroků za variabilní. Dva dny před začátkem jednotlivých úročících období dojde k zafixování variabilní úrokové sazby a jejímu porovnání se sazbou fixní. Na konci jednotlivých úročících období dojde k vypořádání jedním peněžním tokem. Platbu provádí strana, jejíž swapová úroková platba má vyšší hodnotu, a to ve výši rozdílu vzájemných směňovaných úrokových plateb (viz obr. 4.8).

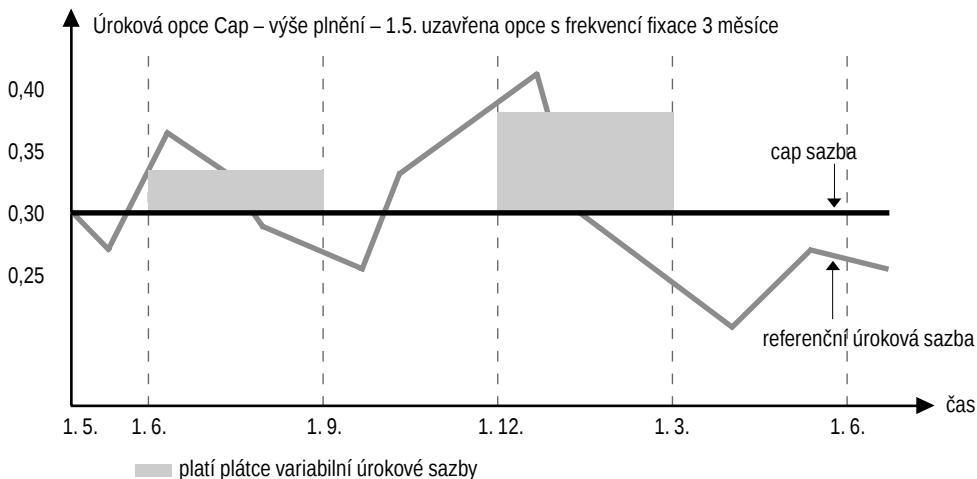
#### 4.3.3.2 ÚROKOVÁ OPCE

Představuje právo získat finanční kompenzaci odpovídající rozdílu mezi dohodnutou referenční tržní úrokovou sazbou a dohodnutou fixní úrokovou sazbou, závislou na nominální výši obchodu a daném úročícím období. Umožňuje kupujícímu zajistit si svoji pozici při vzestupu úrokových sazeb (produkt Cap, viz obr. 4.9) či poklesu úrokových sazeb (produkt Floor). Kombinace Cap a Floor je Collar. Kreditní riziko pro prodávajícího cap nebo floor je omezeno pouze výší zaplacené premie (i pro méně bonitního kupujícího). Pro caps, floors, collars s obvyklými charakteristikami (splatnost, měna, referenční sazba atd.) existuje poměrně likvidní trh.



**OBR. 4.8 SWAP FIXNÍCH ÚROKŮ ZA VARIABILNÍ**

(Zdroj: Komerční banka, a.s., 2015)



**OBR. 4.9 ZNÁZORNĚNÍ ÚROKOVÉ OPCE PŘI VZESTUPU ÚROKOVÝCH SAZEB, PRODUKT CAP**

(Zdroj: Komerční banka, a.s., 2015)

## ZÁVĚR

Řízení exportních rizik by mělo být součástí běžného procesního řízení exportně orientovaných malých a středních firem a mělo by vycházet z modelu M-C, tedy plánování a důsledného controllingu. Mělo by navazovat na řízení obchodních plánů, řízení forecastů, obchodních případů, pohledávek a mělo by být rovněž provázáno s financováním a směnou zahraničních měn. Z tohoto pohledu je nezbytné členit v malé a střední firmě exportní rizika na obchodní, měnová a úvěrová.

Obchodní rizika jsou součástí řízení zahraničních pohledávek a slouží k jejich zajištění. Jsou součástí průběžného controllingu a jejich podceněním mohou firmě vzniknout mimořádné škody. Ze strategického pohledu je nezbytné vnímat pohledávky a jejich zajištění z pohledu firmy jakožto celku a posuzovat maximální možný obchodní kredit poskytnutý odběratelům (suma zahraničních pohledávek) a jejich celkové zajištění (vyjádřené celkovým procentem různě zajištěných pohledávek vůči celkovým pohledávkám). Z pohledu řízení rizik by exportní podnik měl mít celkový objem nezajištěných pohledávek maximálně do výše disponibilních aktiv.

Měnová rizika by měla být systematicky zajišťována, a to jak na bázi přirozeného hedgingu, tak s pomocí bankovních nástrojů. Lze přitom konstatovat, že o co je exportér menší firmou a tudíž disponuje i menšími vyjednávacími možnostmi vůči svým dodavatelům a odběratelům, o to méně lze spoléhat na přirozený hedging a musí se zajišťovat finančními nástroji. Za

nejnebezpečnější scénář v rámci řízení měnových rizik lze považovat kurzovou spekulaci vlastníků a manažerů malých podniků, sledující nikoliv přirozenou tvorbu přidané hodnoty a elementární výkonnost firmy, ale snahu odhadnout kurzy světových měn a vsadit na ně provozní prostředky podniku.

Úvěrová rizika jsou navázána na základní bilanční strategii firmy, která by měla mít v rámci controllingových operací systematicky řízené poměry mezi jednotlivými složkami aktiv (stálých a oběžných) a pasiv (vlastních a cizích). Rizika spojená s financováním na bázi bankovních zdrojů potom obnáší řízení vztahů s bankovními institucemi, včetně eliminace rizik spočívajících ve spolupráci s více bankami a využíváním alternativních zdrojů. Klíčovou aktivitou řízení úvěrových rizik je zvolení vhodné formy exportního financování ve vazbě na typ obchodní transakce, bonitu odběratele a možnosti zajištění vzniklých pohledávek. Spíše jako doplňková aktivita v řízení úvěrových rizik malých a středních firem je i zabezpečování úroků.

Na základě uvedených faktů je zřejmé, že za řízení exportních rizik odpovídají útvary obchodu (exportu) a dále útvary finanční. Pokud v podniku existuje i samostatné oddělení controllingu, potom je řízení exportních rizik v jejich kompetenci, přičemž controllingoví manažeři fungují jako zastřešující útvary pro řízení operativních i strategických rizik, v rámci kterého koordinují aktivity ostatních oddělení.



## SUMMARY

Export risk management should be a part of fundamental process management of any export-orientated small- and middle-sized company, and should be based on M-C model, i.e. planning and consistent controlling. It should follow up management of sales plans, sales forecasts, sales transactions and sales receivables and should also be connected with financing and foreign currency exchanging. From this point of view it is necessary to structure the export risks in a small- and middle-sized company into sales risks, currency risks and credit risks.

Sales risks are a part of management of foreign receivables and are evaluated in securing them. They are a part of continuous controlling, and the company may incur extraordinary damage as a result of their underestimation. From the strategic point of view it is necessary to see receivables and their security in terms of the company as a whole and to evaluate the maximum possible sales credit granted to buyers (sum of foreign receivables) and their total security (expressed as a total percentage share of receivables secured in various manners in the total receivables). In regard to risk management, the total amount of unsecured receivables of any export company should not exceed the amount of disposable assets.

Currency risks should be systematically secured both on the basis of natural hedging and by means of bank instruments. It may be stated that the smaller the exporter is (therefore disposing of lower negotiation potential towards its contractors and customers), the less applicable is the option to rely on natural hedging, and the company must be secured by financial instruments. The most hazardous scenario in currency risk manage-

ment is the exchange rate speculation by owners and managers of small-sized companies, focusing not on the natural production of added value and elementary performance of the company, but on the effort to estimate foreign exchange rates and to bet the company's operating funds on them.

Credit risks follow up the basic balance sheet optimization of the company, which should keep the proportion between the individual elements of assets (fixed and current ones) and liabilities (equity of shareholders and liabilities) systematically managed within the controlling operations. The risks relating to financing from bank resources are handled on the basis of management of relationships with bank institutions, including elimination of risks, which consists in cooperation with several banks and utilisation of alternative financial sources. The key activity in credit risk management is selecting the appropriate form of export financing in relation to the business transaction type, the customer's credibility and the possibilities of securing such receivables. Interest rate security is considered more like an auxiliary activity in management of credit risks of small-sized and middle-sized companies.

On the basis of the aforementioned facts it is obvious that the sales/export departments and financial departments are responsible for export risk management. If a separate controlling department exists in a company, the export risk management will be in its competence, and the controlling managers will work as the covering department for management of operational and strategic risks, within which they coordinate activities of other departments.

## LITERATURA

BRINGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. *Financial Management. Theory and Practice*. Thomson Learning Inc., 2006.

HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress.

HAVLÍČEK, K. Trends in the controlling approach in small and medium businesses in the Czech Republic. Business management process based on the M-C model. *Controller Magazin spezial*. Special Edition of the Journal Controller Magazin, 09/2014, Issue 11.

HAVLÍČEK, K. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress.

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2006.

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení zahraničního obchodu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress.

KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress.

KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. *Podnikový marketing*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004. Eupress.

KOMERČNÍ BANKA. Trade & Finance, 2014, 2015.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010.

MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2003.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.

MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Praha: Vydavatelství Aleš Čeněk, 2007.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005.

VLACHÝ, J. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress.

## POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE:

[www.amsp.cz](http://www.amsp.cz) – server Asociace malých a středních podniků a živnostníků

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) – portál pro podnikání a export CzechTrade

[www.cmzrb.cz](http://www.cmzrb.cz) – server Českomoravské záruční a rozvojové banky

[www.cnb.cz](http://www.cnb.cz) – server Česné národní banky

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) – oficiální server Evropské komise

[www.egap.cz](http://www.egap.cz) – server Exportní, garanční a pojišťovací společnosti

[www.kb.cz](http://www.kb.cz) – server Komerční banky

<https://sites.google.com/site/iccincoterms2010/inco-terms-2010> – server Mezinárodní obchodní komory



## doc. Ing. KAREL HAVLÍČEK, Ph.D., MBA

Vystudoval Fakultu stavební ČVUT, dále PIBS při Manchester Metropolitan University, doktorské studium dokončil na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze, kde se rovněž na Fakultě financí a účetnictví habilitoval na docenta. Od devadesátých let hájí zájmy podnikatelů, zastává pozici předsedy představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Je spolujednatel skupiny SINDAT, podnikající od roku 1990 v oblastech středního průmyslu, v posledních letech investuje do oborů nanotechnologií a biomedicíny. Mnoho let se angažuje v akademickém prostředí, na Vysoké škole finanční a správní je děkanem Fakulty ekonomických studií. Jako autor nebo spoluautor se podílel na pěti odborných knihách se zaměřením na řízení malých a středních podniků, na stejné téma publikoval více než stovku odborných článků v recenzovaných a odborných časopisech. Je členem Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace, Rady vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst a řady dalších vládních a evropských výborů. Mimo mateřštiny hovoří anglicky, německy, rusky, španělsky, francouzsky a částečně čínsky.



## Ing. PAVLA BŘEČKOVÁ, Ph.D.

Vystudovala ekonomii na VUT v Brně a na doktorátu pracovala na prestižních zahraničních univerzitách ve Velké Británii a Dánsku. Dlouhodobě manažersky působí v oblasti automobilového průmyslu, přesného strojírenství a nanotechnologií. Profesionálně se specializuje na oblast zahraničního obchodu a mezinárodní strategie ve skupině exportně zaměřených firem (s mateřskou společností AUDACIO). Před sedmi lety opět vstoupila do akademické sféry a přednáší na Vysoké škole finanční a správní, kde založila též anglický studijní program se zaměřením na řízení podniku. Institucionálně se věnuje sektoru malých a středních firem, je místopředsedkyní představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a připomínkuje ekonomicky zaměřené legislativní návrhy vlády. Při Radě vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst se zaměřuje na oblast vědy, výzkumu a inovací, je členkou pracovní skupiny pro export výsledků vědy a výzkumu do praxe na TAČR a zastupuje též Českou republiku v nadaci Eurofound, která je jednou z tripartitních poradních agencí Evropské komise se sídlem v Dublinu.

# POZNÁMKY

# POZNÁMKY

# POZNÁMKY