

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

Zhodnocení vybraných faktorů ovlivňujících výsledek hospodaření CKD vozů v Controllingu zahraničních projektů ŠKODA AUTO a.s.

Petr PROCHÁZKA

Vedoucí práce: Ing. Šárka Hyblerová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 25. 11. 2016

Děkuji Ing. Šárce Hyblerové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Také děkuji pracovníkům oddělení Controlling zahraničních projektů ve ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí užitečných rad.

Obsah

Úvod.....	7
1 Controlling.....	8
1.1 Definice controllingu.....	8
1.2 Cíle controllingu	9
1.3 Dělení controllingu.....	9
2 Náklady a výnosy.....	11
2.1 Definice nákladů a výnosů	11
2.2 Dělení nákladů v závislosti na objemu produkce.....	11
3 Analýza bodu zvratu	13
3.1 Homogenní produkce	13
3.2 Nehomogenní produkce	15
4 Analýza odchylek	17
5 Praktická část	20
5.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s.	20
5.2 Proces exportu vozů.....	22
5.3 Výpočet operativního výsledku hospodaření ve ŠKODA AUTO a.s.	24
5.4 Využití simulací měnového kurzu	25
6 Případová studie.....	26
6.1 Analýza procesu výroby vozů na úrovni ŠKODA AUTO a.s.....	27
6.2 Analýza procesu výroby vozů ve VGR v Nižním Novgorodu.....	33
6.3 Analýza procesu odbytu vozů ve VGR v Moskvě	41
7 Návrh možných opatření pro zlepšení	46
Závěr	49
Seznam literatury	50
Seznam obrázků a tabulek.....	52

Seznam použitých zkratk a symbolů

atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
CKD	Completely-knocked down – plně rozložený vůz
EB	Ergebnisbeitrag – příspěvek k výsledku
EUR	euro
FBU	Fully-built unit – celý vůz
MKD	Medium-knocked down – středně rozložený vůz
např.	například
NiNo	Nižnij Novgorod
obr.	obrázek
OE	Operatives Ergebnis – provozní výsledek
RUB	rubl
SKD	Semi-knocked down – částečně rozložený vůz
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
USD	americký dolar
VGR	VOLKSWAGEN Group Rus
VW	VOLKSWAGEN

Úvod

Situace na ruském trhu je v posledních letech velmi komplikovaná. Velký vliv na tuto situaci má propad cen ropy na trhu a také západní sankce uvalené na Rusko. Díky tomu dochází k propadu ruské ekonomiky, se kterou souvisí také znehodnocení měnového kurzu rublu a obavy o odliv zahraničních investorů.

Předmětem této bakalářské práce je zhodnocení vybraných faktorů ovlivňujících výsledek hospodaření kompletně rozložených vozů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s v procesu exportu na ruský trh. Toto téma jsem si vybral na základě praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde jsem se s tímto procesem a také s jeho problémy setkal. Právě variabilita měnového kurzu a celkově špatná hospodářská situace má vliv na všechny zahraniční subjekty, které vyvázejí produkty na ruský trh.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat jednotlivé fáze procesu exportu vozů do Ruska, zjistit možná rizika, která by mohla přinést v budoucím vývoji negativní výsledky, a navrhnout opatření, která eliminují nebo alespoň zmírní dopad těchto negativních vlivů do výsledku hospodaření.

V práci jsou využity odchylkové analýzy a analýza bodu zvratu, na základě kterých je následně analyzován celý proces exportu vozů do Ruska a jeho fáze. Zjištěné výsledky poté slouží jako podklad pro návrh zlepšujících opatření.

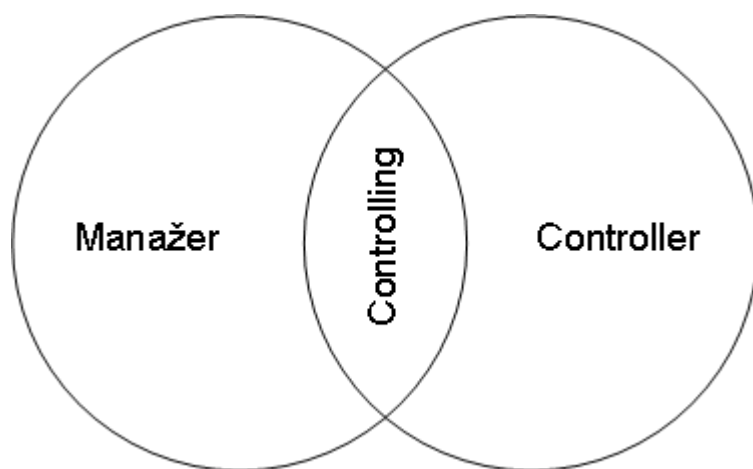
Práce je členěná do sedmi kapitol. V prvních čtyřech kapitolách jsou postupně definována teoretická východiska zvoleného tématu a jsou zde definovány použité metody. Pátá kapitola se zaměřuje na společnost ŠKODA AUTO a.s. a charakterizuje její proces vývozu vozů na ruský trh, který rozděluje na tři stupně. V šesté kapitole je obsažena případová studie, která se zabývá vlastní analýzou definovaného procesu a aplikuje analytické metody popsané v teoretické části této práce. Poslední sedmá kapitola se zaměřuje na návrh možných opatření, která mohou zmírnit dopad negativních vlivů, či je úplně eliminovat.

1 Controlling

1.1 Definice controllingu

„Controlling je pevnou a neopomenutelnou součástí moderní koncepce řízení podniku“ (HORVÁTH&PARTNERS, 2004, str. 1) Definovat tento pojem je velmi obtížné. Různí autoři ho definují jinak. Je to způsobeno tím, že controlling má v různých podnicích mnoho funkcí a je ho možné nalézt v různých formách. Z tohoto důvodu neexistuje jednotná definice pojmu controlling. Původ slova se nejčastěji odvozuje z angličtiny.

„Slovo controlling se odvozuje jednak z anglického slovesa to control, které má řadu významů jako např.: 1) vést, řídit, 2) regulovat, stanovit, obsluhovat, 3) kontrolovat, zkoušet, 4) ovládat, dohlížet, držet v mezích, 5) plánovat.“ (ESCHENBACH, SILLER, 2012. str. 34). Proto má controlling mnoho podob. Controlling jako proces vzniká společnou činností manažera a controllera. Průnikem činností těchto dvou subjektů vzniká controlling (HORVÁTH&PARTNERS, 2004).



Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS, 2004, str. 6

Obr. 1 Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera

Podle Eschenbacha a Sillera (2012, str. 38) „controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů“. Controlling poskytuje podporu pro

vlastní řízení podniku. Poskytuje mu informace o příležitostech a rizicích. Zda podnik naplňuje své cíle a další.

1.2 Cíle controllingu

Cíle controllingu jsou odvozeny od cílů podniku. Proto je nutné nejdříve definovat cíle podniku a následně i definovat cíle controllingu. Hlavní cíl každého podniku je jeho udržitelnost a životaschopnost. Hlavním cílem controllingu je tedy podle Eschenbacha a Sillera (2012) poskytnout managementu podporu a pomoci mu tento cíl splnit.

Podle Eschenbacha (2004) je cílem controllingu poskytnutí důležitých informací o okolí podniku, jak existujících změnách, tak i o možných budoucích změnách. To ale není jediný cíl. Dalším cílem je také zavést systém, který umožní managementu sledovat odchylky mezi plánovaným a aktuálním stavem a umožní jim reagovat.

1.3 Dělení controllingu

Aby bylo možné dosáhnout hlavního cíle podniku, tedy jeho trvalé existence, musí management vyvinout aktivitu v následujících úrovních řízení:

- Normativní podnikové řízení,
- Strategické podnikové řízení,
- Operativní podnikové řízení (ESCHENBACH, SILLER, 2012).

Normativní řízení

Dle Ulricha (2001) je na tomto stupni úkolem přemýšlet o podnikové identitě, jejím smyslu a účelu, vytvořit budoucí scénáře, které se mohou stát a stanovit podnikové zásady. Dále pak by podnik měl vytvořit své vize a veškeré tyto myšlenky zavést do běžné praxe.

„Normativní management má poskytovat rámec, v němž se vyvíjí strategie“ (ESCHENBACH, SILLER, 2012. str. 21).

Strategické řízení

V rámci strategie existují opatření, jejichž cíl je najít, případně udržet tzv. potenciály úspěchu, které se poté podnik v rámci operativního řízení snaží využít

ve svůj prospěch (Gälweiler, 2005). Neboli co musí podnik mít a co udělat, aby byl v budoucnu úspěšný. Jedná se například o kvalitní zaměstnance, solventní zákazníky, vhodnou strukturu nákladů a další. (ESCHENBACH, SILLER, 2012).

Autoři Eschenbach a Siller (2012) zařadili v rámci úrovní řízení strategické řízení mezi normativní a operativní řízení. Strategické řízení na jedné straně zpřesňuje normativní řízení, na straně druhé zajišťuje vhodné podmínky a poskytuje prostor pro operativní řízení.

Na úrovni strategického řízení, controlling například zjišťuje silné a slabé stránky podniku včetně možných rizik a příležitostí, rozvíjí podnikové cíle, dohlíží na rozpracování a vhodnost strategií a kontroluje její přijetí, zahajuje porovnání strategického plánu se skutečností a navrhuje opatření při odchylkách. Také dohlíží na provádění těchto strategií na operativním stupni řízení (ESCHENBACH, SILLER, 2012).

Operativní řízení

Operativní řízení dále rozpracovává ideje navržené ve strategickém řízení. Základními ukazateli pro řízení jsou rentabilita, produktivita, hospodárnost a likvidita. Výchozími parametry tvorby pro management jsou pak tyto veličiny: obrát, variabilní a fixní náklady, hrubé rozpětí a hospodářský výsledek (ESCHENBACH, SILLER, 2012).

Dle Junga (2011) se operativní řízení zabývá interní situací podniku, kde se zaměřuje na čísla, fakta a kvantifikované proměnné jak v minulosti, tak i v přítomnosti.

Na úrovni operativního řízení se také vytvářejí plány jednotlivých oblastí podniku a stanoví se rozpočet, zpravidla na jeden rok. Po skončení plánovaného roku, kdy jsou známy již skutečné hodnoty, je nutné také porovnat skutečnost se stanoveným plánem. Sleduje se stupeň dosažení cíle, jaké zde vznikaly odchylky, jaká byla kvalita rozpočtu, a také se navrhuje a provádějí opatření ke zlepšení (ESCHENBACH, SILLER, 2012).

2 Náklady a výnosy

2.1 Definice nákladů a výnosů

Nejdříve je důležité definovat, co to vlastně náklady a výnosy jsou. Na náklady lze pohlížet z hlediska ekonomické teorie a z pohledu účetnictví. Dle ekonomické teorie jsou náklady definovány jako „*hodnota všeho, čeho se musí výrobce vzdát, aby vyrobil daný statek*“ (MANKIWI, 2009, str. 159). Účetnictví z této teorie vychází a definuje náklady jako „*spotřeba hodnot (snížení hodnot) v daném období zachycená ve finančním účetnictví*“ (SYNEK a kol., 2011, str. 80). „*Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*“ (SYNEK a kol., 2011, str. 74). Pokud jsou celkové výnosy (CV) vyšší než celkové náklady, odečtením variabilních nákladů (VN) a fixních nákladů (FN) od celkových výnosů vznikne zisk (CZ) – viz vzorec (1). V opačném případě vzniká ztráta.

$$CZ = CV - VN - FN \quad (1)$$

2.2 Dělení nákladů v závislosti na objemu produkce

Dle objemu produkce se rozlišují náklady variabilní a fixní. Variabilní náklady jsou náklady, které se mění spolu se změnou objemu produkce. Při zvýšení produkce jejich výše roste a naopak. Existují 3 různé způsoby růstu variabilních nákladů v závislosti na objemu. Náklady mohou růst pomaleji než objem produkce, pak se jedná o podproporciální růst, rychleji než objem produkce, nadproporciální růst, nebo proporciální růst, kdy variabilní náklady rostou rovnoměrně s objemem produkce. Mezi tyto náklady se zahrnují jednicové náklady a část režijních nákladů (SYNEK a kol., 2011). Jednicové náklady jsou náklady, které jsou vyvolány výrobou konkrétní další jednotky produkce. Jedná se například o spotřebu materiálu ve výrobě, mzdy výrobních dělníků atd. Režijní náklady jsou náklady, u kterých nelze vyjádřit vztah ke konkrétní jednotce produkce. Některé režijní náklady lze přiřadit k určitému objemu produkce, například stroj potřebuje po určité době, kdy vyrobí určité množství výrobků promazat olejem, tento náklad lze kalkulovat na konkrétní jednotku produkce (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER,

2011). Celkové variabilní náklady (VN) se tedy vypočítají jako jednotkové variabilní náklady (v) vynásobenou množstvím produkce (q) – viz vzorec (2).

$$VN = v \times q \quad (2)$$

Druhým typem nákladů jsou fixní náklady. Na rozdíl od variabilních nákladů jejich výše je s rostoucí produkcí v krátkém období neměnná. Tyto náklady musejí být zaplacené, i když podnik nevyrábí. Patří sem režijní náklady, které nelze přímo přiřadit výkonům. Jsou to například odpisy, nájemné, pojištění, náklady na technický vývoj, náklady na propagaci a další. V delším časovém horizontu se ovšem i výše fixních nákladů může měnit například při zavedení nové technologie či rozšíření výrobní linky. Tyto náklady se ovšem mění skokově (SYNEK a kol., 2011). Rovnováhu variabilních a fixních nákladů vůči celkovým výkonům vyjadřuje tzv. bod zvratu (Čechová, 2011).

3 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu je takové množství vyrobené a prodané produkce, při kterém je zisk nulový, neboli celkové tržby se rovnají celkovým nákladům. Při výpočtu bodu zvratu je nutné rozlišovat výrobu na homogenní a nehomogenní. Homogenní výroba znamená, že podnik vyrábí pouze jeden druh výrobku (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER, 2011).

3.1 Homogenní produkce

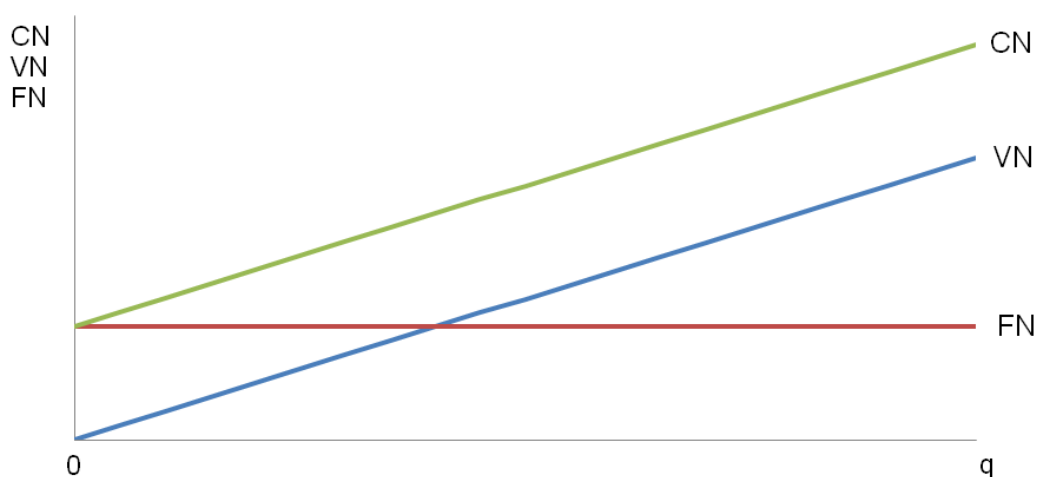
Za předpokladu, že se ceny výrobku nemění, se celkové tržby (CV) vypočítají jako celkové prodané množství produkce (q) vynásobena cenou výrobku (p). Celkové náklady (CN) se rovnají součtu variabilních (VN) a fixních nákladů (FN) – viz vzorce 3, 4, 5, za předpokladu neměnných jednotkových variabilních nákladů (v).

$$CV = CN \quad (3)$$

$$p \times q = VN + FN \quad (4)$$

$$p \times q = v \times q + FN \quad (5)$$

Následující graf (obr. 2) znázorňuje vztah mezi celkovými náklady (CN), variabilními náklady (VN) a fixními náklady (FN).

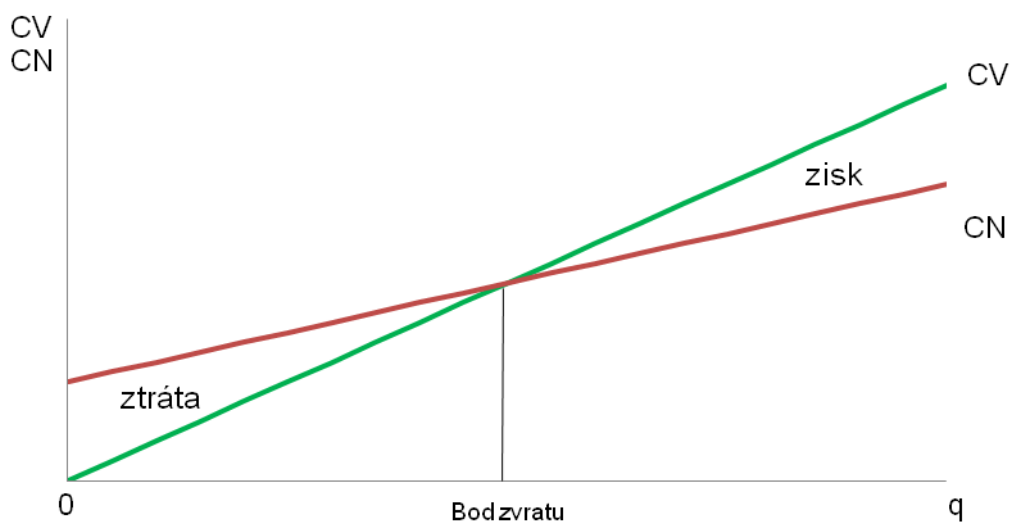


Obr. 2 Znázornění vztahu mezi celkovými, variabilními a fixními náklady

Analýza bodu zvratu stanovuje minimální množství produkce (q), které musí podnik prodat, aby začal být ziskový, a tedy došlo k uhrazení všech nákladů. Z výše uvedené rovnice lze tedy odvodit objem produkce (q) – viz vzorec (6).

$$q = \frac{FN}{p-v} = \frac{FN}{m} \quad (6)$$

Následující graf (obr. 3) znázorňuje bod zvratu za výše uvedených předpokladů.



Obr. 3 Graf znázorňující bod zvratu

Z rovnice vyplývá, že bod zvratu se vypočítá jako podíl fixních nákladů (FN) a marže (m) na jednotku výkonu. V případě, že cena výrobku (p) je nižší než variabilní náklady (v), které jsou spojené s výrobou tohoto výrobku, nelze bod zvratu stanovit, jelikož marže by byla záporná.

Ne vždy je ale možné dosáhnout uvedené produkce, ať už z důvodu omezení maximální výrobní kapacity, či jiných důvodů. V takovém případě lze tuto rovnici upravit a vypočítat tzv. limity pro jednotlivé parametry vstupující do rovnice.

Maximální výše variabilních nákladů

$$v = p - \frac{FN}{q} \quad (7)$$

Za předpokladu neměnných fixních nákladů (FN), stejné ceně (p) a stejného množství produkce (q), lze stanovit maximální možný variabilní náklad (v) na jeden výrobek, tak aby podnik nebyl ztrátový (vzorec 7). Variabilní náklad je ta část z ceny, která vznikne po odečtení rozpočítaných fixních nákladů na jednotku produkce.

Maximální výše fixních nákladů

$$FN = (p - b) \times q = m \times q \quad (8)$$

Vzorec (8) vyjadřuje maximální množství fixních nákladů (FN), které lze použít na tvorbu výkonů. Výše fixních nákladů se rovná výši celkové marže, kterou získáme jako součin marže na jednotku (m) vynásoben celkovou produkcí (q).

Minimální cena

Při stanovení minimální ceny (p), kterou si podnik ještě může dovolit požadovat od svých zákazníků, se dá vypočítat pomocí následujícího vzorce (9).

$$p = v + \frac{FN}{q} \quad (9)$$

Cena je tedy vyjádřena jako součet variabilních nákladů a poměrné části fixních nákladů na jednotku produkce.

3.2 Nehomogenní produkce

Při nehomogenní produkci je nutné bod zvratu vypočítat přes tzv. příspěvek k tržbám. Příspěvek k tržbám (pt_{jp}) vyjadřuje podíl marže (m_j) k ceně (c_j) – viz (10),

neboli jaká část z ceny zůstane po odečtení variabilních nákladů (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER, 2011).

$$pt_{jp} = \frac{m_j}{c_j} \quad (10)$$

Podobně lze vyjádřit i podíl variabilních nákladů k ceně (v_{jp}) – viz (11).

$$v_{jp} = \frac{v_j}{c_j} \quad (11)$$

$$pt_{jp} = 1 - v_{jp} \quad (12)$$

Jak již bylo uvedeno, zisk se vypočítá jako rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů (variabilních i fixních) – viz (1).

$$CZ = CV - VN - FN \quad (1)$$

Celkové variabilní náklady (VN) se tedy vypočítají jako již zmíněný podíl variabilních nákladů k ceně (v_{jp}) vynásobený celkovými výnosy.

$$CN = v_{jp} \times CV + FN \quad (13)$$

$$Z = CV - v_{jp} \times CV - FN = (1 - v_{jp}) \times CV - FN = pt_{jp} \times CV - FN \quad (14)$$

Bodu zvratu je dosaženo v momentě, kdy se celkové výnosy (CV) rovnají celkovým nákladům (CN). Tedy celkový zisk (CZ) je nulový (15).

$$CV = \frac{FN}{v_{jp}} = \frac{FN}{1-v_{jp}} \quad (15)$$

4 Analýza odchylek

Při řízení podniku je velmi důležité znát výši skutečných nákladů a také znát odchylky, které vznikly od plánu. Dle Šoljakové (2009) by si podnik měl stanovit konkrétní pravidla a metodické postupy, jak by měl provádět odchylkovou analýzu a určit, které odchylky jsou pro něj důležité.

Proces analýzy odchylek je následující. Nejdříve jsou stanoveny normy, podle kterých je vytvořen rozpočet. Dále je nutné zjistit aktuální stav tedy skutečnost. Následně se tyto dva stavy porovnají a zjistí se odchylky. Zjištěné rozdíly se použijí při tvorbě opatření pro zlepšení stavu do budoucna (Král a kol., 2010).

Existuje několik druhů odchylek. V případě, že se jedná o homogenní produkci, tzn. výrobu stejných výrobků, existují tyto základní faktory řízení zisku:

- „prodejní cena výkonů,
- *variabilní náklady výkonů,*
- *fixní náklady,*
- *objem výkonů (objem prodeje)*“ (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER, 2011, str. 187).

Odchylka prodejní ceny

Tato odchylka slouží ke stanovení rozdílu mezi plánovanou prodejní cenou a skutečnou cenou. Pokud skutečná cena je vyšší, než jaká byla plánovaná, odchylka je kladná a pozitivně přispívá k tvorbě zisku. Tato odchylka je vztažena jen na jednu jednotku výkonu (vzorec 16). Pro zjištění celkového dopadu do zisku je nutné tuto odchylku vynásobit skutečným objemem produkce. Matematicky lze tuto odchylku vyjádřit následovně – viz vzorec (17):

$$o_{jp} = (p_{sk} - p_{st}) \quad (16)$$

$$O_p = (p_{sk} - p_{st}) \times Q_{sk} \quad (17)$$

Odchylka variabilních nákladů

Odchylka variabilních nákladů vyjadřuje rozdíl mezi variabilními náklady skutečně vynaloženými (v_{sk}) a variabilními náklady stanovenými v plánu (v_{pl}). Na rozdíl od prodejní ceny, kde bylo žádoucí, aby skutečná cena byla vyšší než plánovaná, zde

je tomu naopak. Pokud je skutečná výše variabilních nákladů nižší, než jaká byla stanovena v plánu, přispívá tato odchylka pozitivně k celkové tvorbě zisku. Z tohoto důvodu se od plánovaných variabilních nákladů stanovených na jednotku odečítají jednotkové variabilní náklady skutečně vynaložené. Vznikne odchylka variabilních nákladů vztažených na jednotku produkce (vzorec 18). Pro zjištění celkové odchylky se výsledek vynásobí skutečným objemem produkce (Q_{sk}) – viz vzorec (19).

$$o_v = (v_{pl} - v_{sk}) \quad (18)$$

$$O_{VN} = (v_{pl} - v_{sk}) \times Q_{sk} \quad (19)$$

Jak bylo uvedeno výše, variabilní náklady lze rozdělit na náklady spojené se spotřebou materiálu, náklady na mzdy atd. Některé významné položky se analyzují samostatně. Například již zmíněná spotřeba materiálu. U jednotlivých položek lze dále tuto odchylku rozdělit na kvalitativní složku a kvantitativní složku.

Fibírová, Šoljaková a Wagner (2011, str. 70) definují kvalitativní složku jako:

- a) „vliv změny pořizovací ceny nákladových vstupů (ekonomických zdrojů) na vývoj skutečných nákladů (tzv. kvalitativní odchylka).
- b) vliv změny ve spotřebovaném množství nákladových vstupů (ekonomických zdrojů) na vývoj skutečných nákladů (tzv. kvantitativní odchylka)“.

Kvalitativní složka se vypočítá jako rozdíl pořizovací ceny plánované (p_{pl}) a skutečné (p_{sk}). Výsledek se poté vynásobí skutečně spotřebovaným množstvím nákladového vstupu (Q_{sk}) – viz vzorec (20).

$$(p_{pl} - p_{sk}) \times Q_{sk} \quad (20)$$

Kvantitativní složka se vypočítá jako rozdíl plánované (Q_{pl}) a skutečné spotřeby (Q_{sk}) daného nákladového vstupu. Výsledek se vynásobí předem stanovenou cenou (p_{pl}) – viz vzorec (21).

$$(Q_{pl} - Q_{sk}) \times p_{pl} \quad (21)$$

Dané rozdělení na jednotlivé složky je důležité z hlediska řízení nákladů a rozdělení pravomocí a odpovědností jednotlivých útvarů v podniku (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER, 2011).

Odchylka fixních nákladů

„Odchylka fixních nákladů vyjadřuje absolutní úsporu či překročení fixních nákladů“ (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER, 2011, str. 189). Absolutní úsporu lze vyjádřit jako jednoduchý rozdíl skutečných fixních nákladů (FN_{sk}) a plánovaných fixních nákladů (FN_{pl}). V případě, že jsou skutečné fixní náklady nižší, tzv. vznikla úspora, vzniká pozitivní odchylka (O_{FN}), která přispívá k tvorbě zisku – viz vzorec (22).

$$O_{FN} = FN_{pl} - FN_{sk} \quad (22)$$

Odchylku vztaženou na jednotku výkonu (O_f) pak vyjadřuje vzorec (23), kde Q_{sk} je celkový objem produkce.

$$o_f = (FN_{pl} - FN_{sk}) / Q_{sk} \quad (23)$$

Odchylka objemů výkonů

Odchylka objemů výkonů (O_q) vyjadřuje, jak se změní celkový zisk v případě, že vznikla odchylka mezi skutečným objemem produkce a plánovaným objemem produkce. „Změna objemu prodeje ovlivní výnosy, ale zároveň i variabilní náklady“ (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER, 2011, str. 189). „Proto vliv změny objemu prodeje se projeví v celkovém zisku jako změna celkové marže“ (FIBÍROVÁ, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER, 2011, str. 190). Při snížení objemu produkce se sníží i celkové tržby za předpokladu, že veškerá produkce bude prodána. Na druhé straně klesnou i variabilní náklady s ní spojené. Celkový rozdíl mezi skutečností a plánem se vypočítá jako rozdíl skutečné (Q_{sk}) a plánované produkce (Q_{pl}) vynásobenou plánovanou jednotkovou marží (m_{pl}) – viz vzorec (25). Tato marže se rovná rozdílu plánované ceny (p_{pl}) a jednotkových variabilních nákladů (v_{pl}) – viz vzorec (24).

$$m_{pl} = p_{pl} - v_{pl} \quad (24)$$

$$O_q = (Q_{sk} - Q_{pl}) \times m_{pl} \quad (25)$$

5 Praktická část

5.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi se zabývá výrobou automobilů. Byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem s názvem Laurin & Klement. Nejprve vyráběli bicykly, později přešli na výrobu motocyklů a v roce 1905 se začali zabývat výrobou automobilů a vytvořili svůj první automobil s názvem Voiturette. V roce 1925 se společnost Laurin & Klement sloučila se společností Škoda Plzeň a značka Laurin & Klement zanikla. V roce 1991 se společnost ŠKODA AUTO a.s. stala součástí koncernu Volkswagen (ŠKODA Media Portal, 2016). V současné době je společnost ŠKODA AUTO a.s. jedna z nejvýznamnějších průmyslových podniků v České republice. Z Výroční zprávy společnosti ŠKODA AUTO a.s. (2015, str. 22) lze zjistit, že v roce 2015 se podařilo společnosti dodat svým zákazníkům 1 055 501 vozů a pokořit již podruhé v historii hranici jednoho milionu aut za rok. Mezi nejvýznamnější trhy patří Čína (281 707 vozů), Německo (158 747 vozů) a Česká republika (85 005 vozů). Ruský trh byl ještě v roce 2014 v pořadí třetí největší trh, kdy ŠKODA AUTO a.s. dodala svým zákazníkům 84 437 vozů. V roce 2015 se dodávky vozů do Ruska snížily na 55 012 vozů a ruský trh se tak propadl na páté místo. Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří také mezi významné zaměstnavatele v republice. Dle Výroční zprávy společnosti ŠKODA AUTO a.s. (2015, str. 7) zde v současné době pracuje přes 25 tisíc zaměstnanců. Kromě výrobních závodů v České republice, má společnost výrobní závody také v Číně, Rusku, Indii, na Ukrajině, Kazachstánu a na Slovensku.

Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. se dělí do několika oblastí, které jsou zodpovědní za svěřenou část:

- Oblast Strategie společnosti
- Oblast Ekonomie
- Oblast Prodej a marketing
- Oblast Výroba a logistika
- Oblast Technický vývoj
- Oblast Řízení lidských zdrojů

- Oblast Nákup
- Oblast Řízení kvality

V rámci oblasti Ekonomie je začleněno oddělení Controlling, které poskytuje informace a data pro řízení a orientaci vedení podniku. Controlling se ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. dělí na další dílčí oddělení, mezi které patří i Controlling zahraničních projektů.

Controlling zahraničních projektů má na starosti zahraniční projekty, u kterých sleduje jejich finanční ukazatele a vytváří odchylkové analýzy, na základě kterých navrhuje opatření, která pomohou zlepšit budoucí vývoj.

Zahraničním projektem není prostý vývoz hotových vozů do zahraničí, ale jedná se o takové projekty, kdy je zajištěna výrobní kapacita v této cílové zemi, vozidlo je zde tudíž vyráběno. Hlavním důvodem těchto aktivit je optimalizace celní zátěže a snaha o její snížení. Kdyby společnost ŠKODA AUTO a.s. vyvážela hotové vozy do Ruska, byla by s tímto vývozem spojena velká celní zátěž, zatímco vývoz jednotlivých dílů vozů do dané země a jejich následná montáž až v Rusku sníží celkové celní náklady. Tímto způsobem se ruský trh chrání a snaží se zvýšit investice zahraničních subjektů (Interní materiály, 2016).

Tabulka (tab. 1) rozděluje vozy podle stupně rozloženosti celkem do čtyř skupin.

Tab. 1 Rozloženost vozů

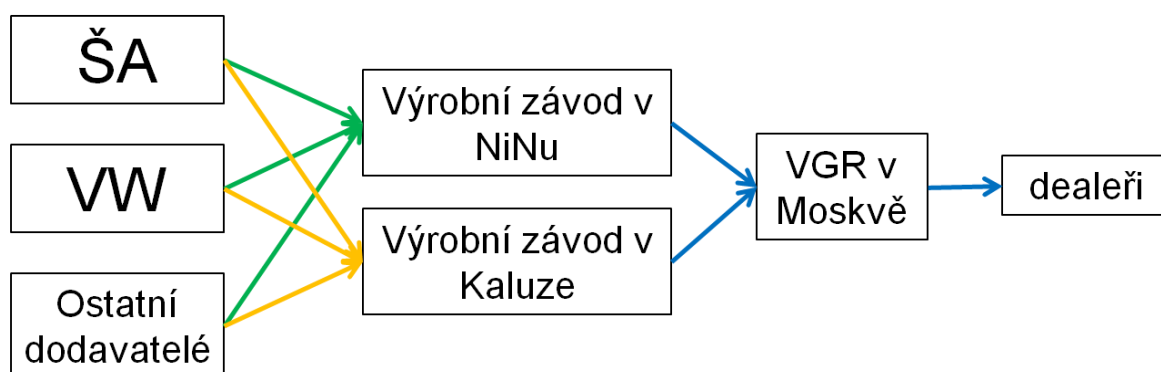
	FBU	SKD	MKD	CKD
Popis	Fully-build unit (celý vůz)	Semi-knocked down (částečně rozložený vůz)	Medium-knocked down (středně rozložený vůz)	Completely-knocked down (plně rozložený vůz)
Rozloženost	Žádná	Vybavená karoserie + agregát + komponenty podvozku	Lakovaná karoserie + komponenty	Komponenty karoserie + díly
Nutné provozny	Žádné	Jednoduchá montáž	Kompletní montáž	Svařovna, lakovna, montáž
Investice	žádné	nízké	střední	Vysoké

Zdroj: Interní materiály, 2016

Co se týče zahraničních projektů, nejvíce sledovanou hodnotou je zde marže. Neboli výše zisku, která je spojena s prodejem jednoho vozu, po zaplacení všech jednicových nákladů. (Interní materiály, 2016)

5.2 Proces exportu vozů

Projekt Rusko je projekt, na kterém se podílí ŠKODA AUTO a.s. společně se společností VOLKSWAGEN Group Rus (VGR). Z tohoto důvodu nelze sledovat jen finanční ukazatelé za společnost ŠKODA AUTO a.s., ale je nutné zkoumat tyto ukazatele konsolidovaně. Tedy brát v úvahu, jak společnost ŠKODA AUTO a.s., tak i VGR. Proces vývozu vozů do Ruska je možné rozdělit na 3 stupně. Celý proces začíná v Mladé Boleslavi, kde jsou jednotlivé komponenty vozu vyrobeny a následně odeslány do Kalugy nebo Nižnijho Novgorodu v Rusku, kde probíhá montáž jednotlivých vozů. Následně jsou již hotové automobily dováženy do Moskvy. Zde dochází již k faktickému prodeji dealerům. Celý proces je vyobrazen na následujícím schématu (obr. 4).



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 4 Schéma procesu výroby a prodeje vozů do Ruska

Jelikož část nákladů a veškeré výnosy jsou fakturovány v rublech a část nákladů v eurech, je potřeba sjednotit veškeré nákladové a výnosové položky na stejnou měnu. Z tohoto důvodu se všechny položky přepočítávají na eura.

5.2.1 Proces výroby vozů ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. vyrábí komponenty, které odesílá do Kalugy nebo Nižnijho Novgorodu. Při pohledu na náklady vstupují veškeré položky do výpočtu již v eurech. Náklady jsou tedy v eurech, výnosy také, tudíž zde není potřeba

přepočítávat kurz rublu a eura, jelikož konsolidované ale i dílčí výsledky se vykazují v eurech.

Zisk z vývozu do Ruska je tedy závislý na několika faktorech. Mezi hlavní faktory patří již zmíněná cena, dále pak náklady, jak jednicové, tak fixní. Tyto položky vstupují do výsledku hospodaření již v eurech, a proto jejich výše není ovlivněna změnou kurzu. Posledním faktorem je počet prodaných vozů.

5.2.2 Proces výroby vozů ve VGR v Kaluze a Nižním Novgorodu

Co se týče VGR v Kaluze a Nižním Novgorodu je výpočet složitější. Ačkoliv je výsledek hospodaření ve VGR vykazován v rublech, při konsolidaci ŠKODA AUTO a.s. musí jeho hodnotu přepočítat do eur. Výpočet komplikují také jednotlivé položky vstupující do výpočtu. Zatímco výnosy vstupují do zisku vždy jen v rublech, jelikož veškerá produkce je zasílána do VGR v Moskvě, nejsou ovlivněny žádnými změnami směnného kurzu. Náklady jsou v tomto ohledu mnohem komplikovanější. Náklady v Kaluze a NiNu lze rozdělit do 3 skupin podle toho, odkud pocházejí. První skupinou jsou náklady procházející z komponent, které jsou dováženy ze ŠKODA AUTO a.s. Tyto náklady vstupují do výsledku hospodaření v eurech, které jsou následně převedeny do rublů směnným kurzem. Jsou tu ale ještě další 2 skupiny. Do druhé skupiny lze zařadit náklady pocházející od lokálních dodavatelů, kde kurz ve VGR v Kaluze a NiNu nehraje roli. Poslední skupina nákladů zahrnuje náklady od ostatních dodavatelů mimo Rusko, které jsou většinou fakturovány v eurech, zde již kurz hraje zásadní roli stejně jako u dodávek ze ŠKODA AUTO a.s. Tyto společnosti fakturují své díly buď v eurech, nebo v rublech, záleží na dodavateli.

Ovšem je nutné znovu zdůraznit, že se jedná jen o pohled z pozice VGR v Kaluze či v NiNu. V případě, kdy ŠKODA AUTO a.s. provádí konsolidaci, musí všechny výsledky převést na společnou měnu, tedy do eur. Ačkoliv výnosy v rublech nejsou ovlivněny kurzem, při převodu do eur k ovlivnění dojde, a to z toho důvodu, že ŠKODA AUTO a.s. počítá se ziskem, a tudíž i výnosy a náklady, v eurech. Proto při znehodnocení měnového kurzu dojde ke snížení celkového zisku. Rublová hodnota výnosů se nezmění, ale eurová ano. Je nutné zdůraznit, že pokles zisku zde nebude stejný jako pokles výnosů. Paradoxně zde totiž také dojde ke snížení nákladů, které jsou účtovány v rublech. Opět se zde rublová

hodnota nemění, ale při převodu na eura bude při vyšším kurzu hodnota v eurech nižší. Vzniká tu tedy úspora. Náklady, které vstupují do výpočtu v eurech, ovlivněny nebudou. Hodnota těchto nákladů se nemění, jelikož jsou náklady nejprve přepočítány na rubly aktuálním kurzem a následně zpět na eura přepočítány tímž kurzem. Dojde tedy ke snížení celkové marže a zisku.

5.2.3 Proces odbytu vozů ve VGR v Moskvě

Co se týče VGR v Moskvě, je zde situace nejjednodušší. Jak náklady, tak i veškeré výnosy jsou účtovány v ruské měně. Téměř žádná eurová položka zde nefiguruje. Z tohoto důvodu, stejně jako výnosy v případě Kalugy, zde dojde k ovlivnění kurzem až při konsolidaci při převodu do eurové měny.

Jak již bylo několikrát zmíněno, celý proces se musí sledovat z různých pohledů, ne jen z pohledu ŠKODA AUTO a.s. Proto jsou nejprve jednotlivé dílčí zisky převedeny na společnou měnu a následně sečteny. Tím získáme konsolidovaný zisk, který nám přináší celý proces.

5.3 Výpočet operativního výsledku hospodaření ve ŠKODA AUTO a.s.

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou důležité dvě výsledkové veličiny. Těmi jsou EB (Ergebnisbeitrag) neboli marže a OE (Operatives Ergebnis) neboli provozní výsledek. Marže je vypočítána jako rozdíl výnosů, respektive tržeb za prodané vozy a jednicových nákladů. Od těchto tržeb se odečítají jednicové náklady. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se jedná především o náklady na materiál, personální náklady, náklady na transport, pojištění a balné. Tento výpočet vyjadřuje marži na jeden vůz. Provozní výsledek je rozdíl marže a fixních nákladů, které ovšem mají ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. podobu částečně jednicových nákladů, část fixních nákladů záleží na objemu produkce. Jelikož veškerá produkce, kterou ŠKODA AUTO a.s. vytvoří, je prodána, nezáleží na výši produkce prodané na ruském trhu. Neprodaná auta se jednoduše přesunou na jiný trh a naopak. Fixní náklady na vůz jsou tedy sice vypočítané jako celkové fixní náklady rozpočítané na celou produkci, nezávisí to ovšem na celkové výši produkce vyvážené na ruský trh. Výše fixních nákladů je tedy nezávislá na odbytu ruského trhu. Tímto výpočtem je vyjádřen provozní výsledek hospodaření.

5.4 Využití simulací měnového kurzu

Vozy, které společnost ŠKODA AUTO a.s. spolu se společností VGR vyrobí, jsou prodávány v ruské měně. Zatímco náklady spojené s výrobou nejsou pouze v rublech, ale i v eurech. Tato nesrovnalost výnosů a nákladů způsobuje to, že při změně ruského rublu dochází ke změně jen výnosové části a té části nákladů, které vznikají v rublech, zatímco eurová nákladová část zůstává stále stejná. V poslední době však rubl roste, a to se stává pro všechny exportní společnosti vyvážející zboží do Ruska nejen pro ŠKODA AUTO a.s. velmi rizikové.

Kvůli této nestabilitě kurzu na ruském trhu je stále nutnější a užitečnější vytvářet různé predikce vývoje kurzu do budoucna. K tomuto účelu se ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. vytvářejí různé simulace měnového kurzu, jak by vypadal zisk a jednotlivé nákladové a výnosové položky, pokud by došlo ke změně kurzu jedním či druhým směrem.

Zefektivnění procesu simulací

Díky této nepříjemné situaci na ruském trhu je nutné využívat různé simulace. Problém nastává v momentě, kdy je potřeba tvořit velké množství simulací každý měsíc. Takové množství je časově velmi náročné. Z tohoto důvodu je vhodné využít různých pomocných nástrojů k urychlení práce a k jejímu zefektivnění. Jedním z takových nástrojů jsou makra v programu Microsoft Excel. Díky jednotlivým příkazům zapsaným za sebou, makro udělá pokaždé přesně to, co je žádáno za zlomek času. Ušetřený čas lze využít k analyzování výsledku, a tedy proces povede k efektivnější přípravě na budoucí vývoj.

6 Případová studie

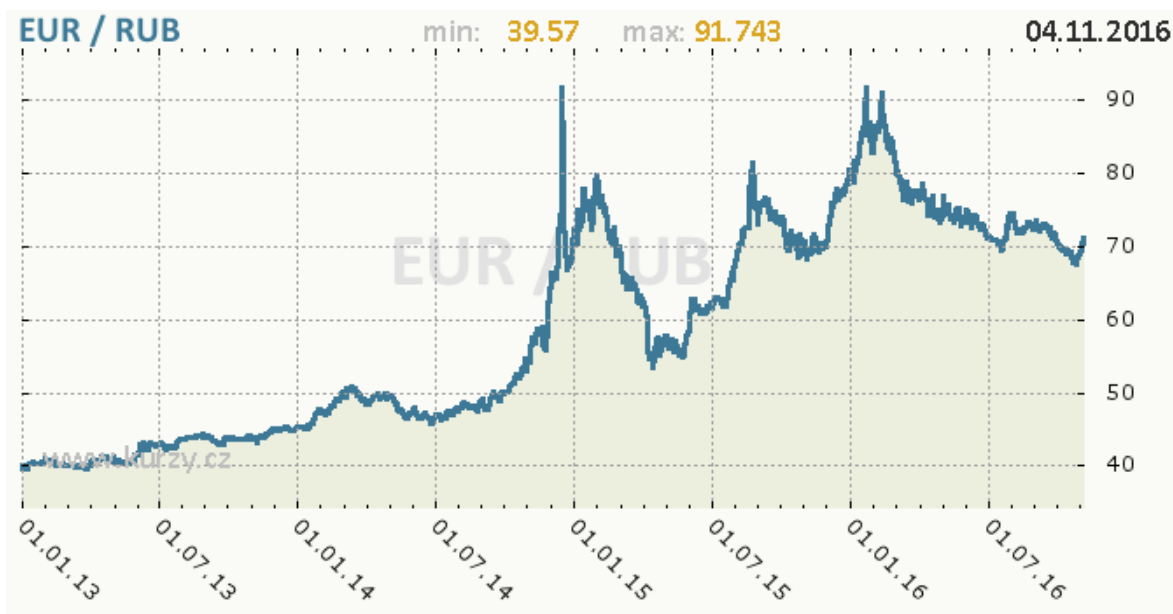
Následující část práce se zabývá případovou studií vozů ŠKODA Octavia, respektive částí vozů exportovaných na ruský trh, které jsou v Rusku smontovány a prodány. Situace na ruském trhu je v poslední době velice komplikovaná. Příjmy do rozpočtu z prodeje ropy jsou pro ruský trh klíčové. Proto snižující se cena ropy má negativní vliv na ruskou ekonomiku a díky tomu dochází k znehodnocení měnového kurzu (iDNES.cz, ©2015). Situaci ale nezhoršuje jen propad cen ropy, ale i západní sankce a zpomalení čínské ekonomiky. Ruský trh se stává stále méně atraktivním pro zahraniční investory, a tedy příliv zahraničních investic se sníží (EuroZprávy.cz, ©2015). Následující graf (obr. 5) ukazuje vývoj ceny ropy Brent od roku 2013.



Zdroj: Kurzy.cz, spol. s.r.o., 2016, [online], Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=1.1.2013&do=16.11.2016&curr=USD>

Obr. 5 Vývoj cen ropy Brent od roku 2013

Tyto skutečnosti způsobují nestabilitu ruského rublu vůči euru. Následující graf (obr. 6) zachycuje vývoj ruského rublu vůči euru. Od roku 2013, kdy kurz k euru byl přibližně 40 rublů, kurz oslabil na 70 rublů za euro. Také jsou na grafu vidět velké fluktuace, kdy se rubl pohyboval dokonce na úrovni více než 90 rublů za euro.



Zdroj: Kurzy.cz, spol. s.r.o., 2016, [online], Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=RUB&m2=EUR&od=1.1.2013&do=4.11.2016&T=0>

Obr. 6 Graf vývoje rublu vůči euru

Z důvodů celkové nestability a rychle se zhoršující situaci na ruském trhu je tento trh vhodný pro analýzu. Situace na ruském trhu ovlivňuje i společnost ŠKODA AUTO a.s. V roce 2015 ŠKODA AUTO a.s. prodala na ruském trhu 55 012 vozů, zatímco v roce 2014 to bylo 84 437 vozů, což představuje téměř 35% meziroční pokles. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s. za rok 2015, str. 22). Případová studie se zaměřuje na analýzu roku 2015, jelikož rok 2016 v době odevzdání bakalářské práce ještě nebyl uzavřen, a tudíž nebyly k dispozici potřebná data. **Pro účely bakalářské práce byla všechna data zkreslena.** Ačkoliv se jedná o nehomogenní produkci, je možno na tuto produkci pohlížet v rámci zjednodušení i jako na homogenní. Nižší přesnost informací je kompenzována vyšší srozumitelností.

6.1 Analýza procesu výroby vozů na úrovni ŠKODA AUTO a.s.

6.1.1 Rozpočet roku 2015

V tabulce (tab. 2) lze vidět skutečné a plánované výsledky za rok 2015.

V rozpočtu ŠKODA AUTO a.s. na rok 2015 se plánoval objem 37 208 vozů odeslaných do NiNa. Průměrná cena jednoho vozu byla 3 919 eur. Celkové

průměrné variabilní náklady se plánovaly na 1 158 eur. Průměrné fixní náklady se pohybovaly na úrovni 63 eur na vůz.

6.1.2 Skutečnost roku 2015

Ve skutečnosti ŠKODA AUTO a.s. dodala na ruský trh celkem 26 954 vozů ŠKODA Octavia za průměrnou cenu 3 965 eur. Průměrné variabilní náklady se pohybovaly na úrovni 1 201 eur na vůz. Jak je vidět, celkový objem prodeje klesl o 10 254 vozů, což dělá více než 27% pokles. Cena i variabilní náklady byly téměř dodrženy. Výše průměrných fixních nákladů byla 82 eur na vůz, což představuje přibližně 30% nárůst.

Tab. 2 Rozpočet a skutečnost 2015 ve ŠKODA AUTO a.s.

	Rozpočet 2015	Skutečnost 2015
Objem prodaných vozů	37 208 vozů	26 954 vozů
Cena za jednu sadu dílů na vůz	3 919 eur	3 965 eur
Variabilní náklady na jeden vůz	1 158 eur	1 201 eur
EB	2 761 eur	2 764 eur
Fixní náklady na vůz	63 eur	82 eur
OE	2 698 eur	2 682 eur

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2016

6.1.3 Analýza bodu zvratu pro rozpočet roku 2015

Analýza bodu zvratu je důležitá pro získání informace, kolik je potřeba minimálně prodat vozů, aby společnost nebyla ve ztrátě. Fixní náklady mají ve ŠKODA AUTO a.s. částečně charakter variabilních nákladů. Zbytek má ovšem podobu tradičních fixních nákladů, které nezávisí na objemu produkce. Variabilní složka představuje přibližně 20 %.

$$q = \frac{FN}{p-v} = \frac{63 \times 80 \% \times 37\,208}{3\,919 - 1\,158 - 20 \% \times 63} = 682,3 \text{ vozů} \quad (6)$$

Jelikož ŠKODA AUTO a.s. má velmi nízké fixní náklady, vychází bod zvratu na 683 vozů (vzorec pro výpočet bodu zvratu 6). Tohoto cíle společnost ŠKODA

AUTO a.s. snadno dosáhne, a proto je pro ni export ziskový. Plánovaný zisk na rok 2015 se vypočítá dosazením do vzorce pro výpočet celkového zisku (1).

$$\begin{aligned} CZ &= CV - VN - FN = p \times q - v \times q - FN = (p - v) \times q - FN = \\ &= (3\,919 - 1\,158) \times 37\,208 - 63 \times 37\,208 = \\ &= 100\,387\,184 \text{ eur} \end{aligned} \quad (1)$$

Plánovaný zisk na rok 2015 byl tedy 100,39 milionů eur. Vzniká tu tedy finanční rezerva, která může pokrýt nečekané budoucí negativní vlivy, kdy například může dojít k poklesu prodaných aut.

6.1.4 Analýza bodu zvratu pro aktuální stav roku 2015

Jak již bylo uvedeno, celkový objem prodaných vozů klesl o 10 254 vozů na hodnotu 26 954 vozů. Již nyní je jasné, že společnost nedosáhne zisku, jaký si plánovala na začátku roku. Dle vzorce pro výpočet bodu zvratu (6) je bod zvratu ve skutečnosti 644 vozů.

$$q = \frac{FN}{p-v} = \frac{82 \times 80 \% \times 26\,954}{3\,965 - 1\,201 - 20 \% \times 82} = 643,5 \text{ vozů} \quad (6)$$

$$\begin{aligned} CZ &= CV - VN - FN = p \times q - v \times q - FN = (p - v) \times q - FN = \\ &= (3\,965 - 1\,201) \times 26\,954 - 82 \times 26\,954 \\ &= 72\,290\,628 \text{ eur} \end{aligned} \quad (1)$$

Dle vzorce pro výpočet celkového zisku (1) byl skutečný zisk 72,29 milionů eur. Došlo tedy k celkovému zhoršení zisku o 28,1 milionů eur. Pozitivní ovšem je, že stále prodej vozů do Ruska není ve ztrátě, tzn. výnos stále pokryje jak variabilní, tak fixní náklady. Nicméně je velmi důležité analyzovat vzniklou situaci a navrhnout opatření do příštího roku, aby nedocházelo k dalšímu zhoršení a prodej těchto vozů se nedostal do ztráty.

Pro analýzu je vhodné využít analýzu odchylek, kde lze vidět vliv jednotlivých faktorů na výsledek hospodaření.

6.1.5 Odchylková analýza za rok 2015

Odchylka prodejní ceny

V rozpočtu společnost ŠKODA AUTO a.s. plánovala za všechny komponenty na jeden vůz cenu 3 919 eur. Ve skutečnosti se ovšem cena pohybovala na úrovni 3 965 eur.

$$o_{jp} = p_{sk} - p_{st} = 3\,965 - 3\,919 = 46 \text{ eur} \quad (16)$$

Dle výpočtu pro odchylku ceny na jednotku (16) zůstala cena přibližně na stejné úrovni, jako bylo plánováno v rozpočtu. Je zde dokonce malé zlepšení. Průměrná cena za prodej vozu se pohybovala o 46 eur více.

$$O_p = o_{jp} \times Q_{sk} = 46 \times 26\,954 = 1\,239\,884 \text{ eur} \quad (17)$$

Celkový dopad do zisku vztažený na celý objem produkce je tedy dle vzorce pro výpočet celkové odchylky ceny (17) pozitivní ve výši 1,24 milionů eur.

Odchylka variabilních nákladů

Dle plánu byla ve variabilních nákladech stanovena částka 1 158 eur vztahujících se na jeden vůz. Tento cíl by se dalo považovat také za splněný. Ve skutečnosti se variabilní náklady zvýšily o 43 eur na vůz, tedy na 1 201 eur – viz vzorec pro výpočet variabilní odchylky (18).

Následující výpočet ukazuje absolutní odchylku variabilních nákladů na jeden vůz a celkovou absolutní odchylku vztaženou na celou produkci.

$$o_v = v_{pl} - v_{sk} = 1\,158 - 1\,201 = -43 \text{ eur} \quad (18)$$

$$O_{VN} = o_v \times Q_{sk} = -43 \times 26\,954 = -1\,159\,022 \text{ eur} \quad (19)$$

Celková absolutní odchylka má tedy dle vzorce pro výpočet celkové variabilní odchylky (19) negativní dopad do zisku ve výši 1,16 milionu eur.

V této části je vhodné podrobněji analyzovat odchylku ceny a variabilních nákladů. Zatímco cena se ve skutečnosti zvýšila o 46 eur na vůz, variabilní náklady stouply o 43 eur, tedy přibližně ve stejné výši. To může být zapříčiněno prodejem dražších konfigurací vozů, které mají vyšší ceny, ale zároveň i vyšší náklady. Marže, jako rozdíl ceny a variabilních nákladů zůstane téměř stejná. Tyto dvě odchylky se tedy navzájem téměř vyruší.

Odchylka fixních nákladů

Jak již bylo uvedeno, fixní náklady mají ve ŠKODA AUTO a.s. specifickou podobu. Část fixních nákladů, přibližně 20 %, má charakter variabilních nákladů. Zatímco většina má charakter klasicky fixních nákladů. Celkové fixní náklady se vypočítají jako fixní náklady na jeden vůz vynásobený objemem produkce. V roce 2015 byly celkové fixní náklady plánovány na 2,34 milionů eur – viz vzorec (26).

$$FN_{plán} = 63 \times 37\,208 = 2\,344\,104 \text{ eur} \quad (26)$$

Skutečné fixní náklady se pohybovaly na úrovni 2,21 milionů eur – viz vzorec (27).

$$FN_{skut} = 82 \times 26\,954 = 2\,210\,228 \text{ eur} \quad (27)$$

Odchylka fixních nákladů (O_{FN}) byla tudíž celkem nízká ve výši 133 876 eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylky fixních nákladů (22). Skutečné náklady tedy byly nižší a vzniká tedy určitá úspora. Tato úspora je ovšem způsobena nižším prodejem vozů, jelikož část fixních nákladů má charakter variabilních nákladů.

$$O_{FN} = FN_{pl} - FN_{sk} = 2\,344\,104 - 2\,210\,228 = 133\,876 \text{ eur} \quad (22)$$

Odchylka objemů výkonu

V roce 2015 společnost ŠKODA AUTO a.s. vyrobila a dodala 26 954 vozů značky Octavia, což představuje o 10 254 vozů méně a jedná se o téměř 28% propad, než bylo původně plánováno. Z tohoto důvodů je i touto skutečností zisk ovlivněn. Dle vzorce pro výpočet marže (24) se plánovaná marže pohybovala na úrovni 2 761 eur.

$$m_{pl} = p_{st} \times v_{pl} = 3\,919 - 1\,158 = 2\,761 \text{ eur} \quad (24)$$

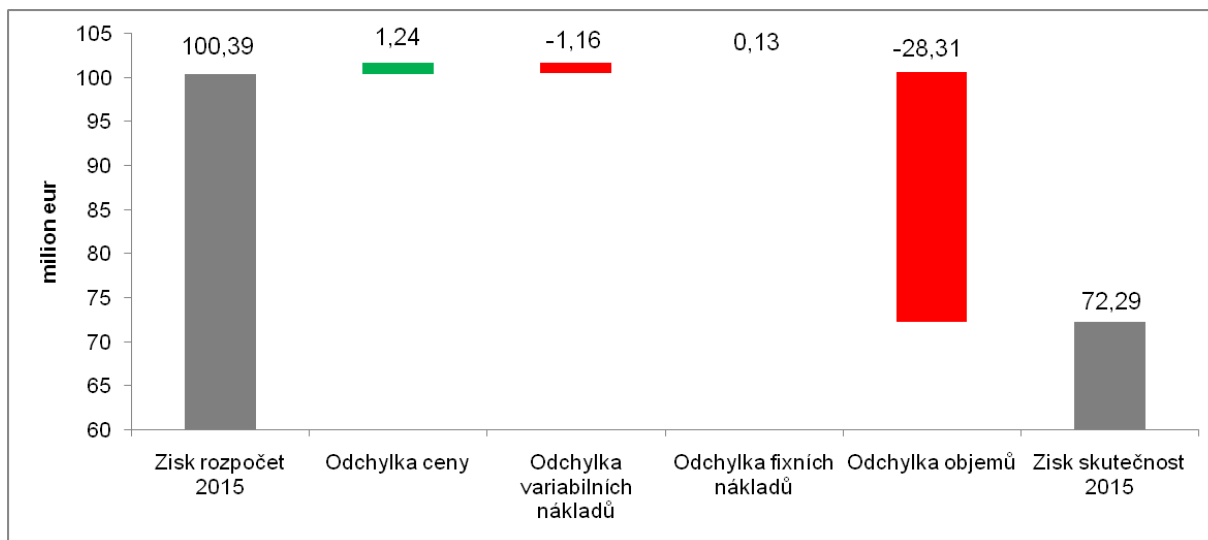
Jelikož byla tato plánovaná marže kladná, tzv. každý prodaný vůz přináší společnosti zisk, je jasné, že snížení celkového objemu prodeje se projeví do zisku negativně.

$$O_q = (Q_{sk} - Q_{pl}) \times m_{pl} = (26\,954 - 37\,208) \times 2\,761 = -28\,311\,294 \text{ eur} \quad (25)$$

Celková odchylka způsobená nižším prodejem vozů má tedy velmi negativní dopad do zisku, který je touto skutečností snížen o téměř 28,31 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylky objemů (25).

6.1.6 Rekapitulace výsledků

Vzniklé odchylky vyjadřuje přehledně následující graf (obr. 7).



Obr. 7 Graf vlivů vysvětlujících odchylku zisku ve ŠKODA AUTO a.s.

Celková odchylka skutečného zisku od plánovaného byla celkem -28,10 milionů eur. Z grafu vyplývá, že odchylka ceny a odchylka variabilních nákladů jsou navzájem proti sobě a vzájemně se téměř vyruší. K tomuto jevu dochází v případě, kdy se prodávají ve skutečnosti dražší automobily, které mají vyšší variabilní náklady, ale také vyšší cenu. U fixních nákladů nevznikla téměř žádná odchylka oproti rozpočtu. Je zde jen malé zlepšení, které je mimo jiné způsobeno i změnou celkového objemu prodeje, jelikož část fixních nákladů má podobu spíše variabilních nákladů. Největší odchylkou a téměř jedinou odchylkou je dopad do zisku způsobený snížením celkového objemu prodeje. Tato odchylka snížila zisk o 28,31 milionů eur. Tento propad objemů je bohužel způsoben špatnou situací na ruském trhu. ŠKODA AUTO a.s. stále vykazuje zisk, tedy je zde určitá rezerva do budoucna.

Bod zvratu je velmi nízký vlivem nízkých fixních nákladů. Podle těchto zjištění ovšem nelze plánovat objem produkce pro další období, tedy minimálně 644 vozů, neboť zde máme ještě další stupně exportu vozů do Ruska, které je potřeba také analyzovat a na základě těchto analýz plánovat další vývoj. Zatímco bod zvratu je u společnosti ŠKODA AUTO a.s. nízký, u VGR může být situace jiná, a proto je nutné provést analýzu i zde.

6.2 Analýza procesu výroby vozů ve VGR v Nižním Novgorodu

Jelikož celý proces exportu, montáže a prodeje vozů do Ruska se netýká jen společnosti ŠKODA AUTO a.s., ale týká se i společnosti VGR, je nutné provést podobnou analýzu i zde. Nejdříve je nutné provést analýzu bodu zvratu pro rozpočet a pro skutečné hodnoty a následně zjistit, kde vznikají odchylky a proč tomu tak je. Ve výrobním závodě v NiNu má 20 % fixních nákladů charakter spíše variabilních nákladů. Proto při výpočtu bodu zvratu je tato část fixních nákladů brána jako variabilní náklad.

6.2.1 Analýza bodu zvratu – rozpočet roku 2015

Následující tabulka (tab. 3) charakterizuje rozpočet a skutečnost roku 2015 VGR v NiNu.

Tab. 3 Rozpočet a skutečnost 2015 ve VGR v Nižním Novgorodu

	Rozpočet 2015	Skutečnost 2015
Objem	35 450 vozů	24 765 vozů
Směnný kurz	48 RUB / EUR	68 RUB / EUR
Cena za vůz v rublech	378 768 rublů	425 068 rublů
Cena za vůz v eurech	7 891 eur	6 251 eur
Variabilní náklady na vůz	5 345 eur	5 615 eur
Fixní náklady	11 946 650 eur	9 484 995 eur
Fixní náklady na vůz	337 eur	383 eur

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2016

$$q = \frac{FN}{p-v} = \frac{337 \times 80\% \times 35\,450}{7\,891 - 5\,345 - 20\% \times 337} = 3\,856 \text{ vozů} \quad (6)$$

Minimální objem, který by měl být vyroben a prodán je 3 856 vozů – viz vzorec pro výpočet bodu zvratu (6). Plán byl nastaven na 35 450 vozů, tedy tento cíl byl splněn. VGR v NiNu tedy plánovala realizovat zisk. Průměrné fixní náklady byly plánovány ve výši 11,95 milionů eur. Výši zisku pak stanovuje následující vzorec:

$$CZ = CV - VN - FN = p \times q - v \times q - FN =$$

$$\begin{aligned}
&= 7\,891 \times 35\,450 - 5\,345 \times 35\,450 - 11\,946\,650 = \\
&= 78\,309\,050 \text{ eur} \qquad (1)
\end{aligned}$$

Dle vzorce pro výpočet celkového zisku (1) společnost VGR v roce 2015 plánovala celkový zisk ve výši 78,31 milionů eur.

6.2.2 Analýza bodu zvratu – skutečnost 2015

Již na první pohled je vidět, že se všechny položky vstupující do kalkulace ve skutečnosti zhoršily (tab. 3). Zisku 78,31 milionů eur tedy nebude dosaženo.

$$q = \frac{FN}{p-v} = \frac{383 \times 80\% \times 24\,765}{6\,251 - 5\,615 - 20\% \times 383} = 13\,565 \text{ vozů} \qquad (6)$$

Aby byla společnost VGR v NiNu zisková, musela by za stanovené situace vyrobit a prodat 13 565 vozů – viz vzorec pro výpočet bodu zvratu (6). V roce 2015 se podařilo prodat 24 765 vozů. Z toho vyplývá, že zde vzniká zisk.

$$\begin{aligned}
CZ &= CV - VN - FN = p \times q - v \times q - FN = \\
&= 6\,251 \times 24\,765 - 5\,615 \times 24\,765 - 9\,484\,995 = \\
&= 6\,265\,545 \text{ eur} \qquad (1)
\end{aligned}$$

Ve skutečnosti byl zisk jen 6,27 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkového zisku (1), což je o 72,04 milionů eur méně, než zisk stanovený v rozpočtu. Proto je i zde velmi důležité provést odchylkovou analýzu.

6.2.3 Odchylková analýza za rok 2015

Odchylka prodejní ceny

V roce 2015 společnost prodávala auta průměrně za 6 251 eur, avšak v rozpočtu byla cena stanovena na 7 891 eur, což představuje téměř 21% pokles. Odchylka ceny na jeden vůz je dle vzorce pro výpočet jednotkové odchylky ceny (16) negativní ve výši 1 640 eur. Odchylka vztažená na celou produkci je dle vzorce pro výpočet celkové cenové odchylky (17) ve výši -40,61 milionů eur.

$$o_{jp} = p_{sk} - p_{st} = 6\,251 - 7\,891 = -1\,640 \text{ eur} \qquad (16)$$

$$O_p = o_{jp} \times Q_{sk} = -1\,640 \times 24\,765 = -40\,614\,600 \text{ eur} \qquad (17)$$

Tento pokles mohl být způsoben dvěma způsoby. Vozidla mohla být prodávána průměrně za nižší cenu, ať už z důvodu dodatečných slev, nebo změnou mixu,

tzv. prodávaly se konfigurace aut s nižší cenou. Druhý způsob je ovlivnění směnným kurzem. Jelikož směnný kurz oslabil ze 48 rublů za euro na 68 rublů za euro, došlo ke snížení výsledné ceny v eurech (rublová hodnota se nezmění).

Aby bylo možné odlišit vliv kurzu od ostatních vlivů, je potřeba převést rozpočtovou cenu při kurzu 48 rublů za euro (p_{pl}) na přepočtenou cenu při skutečném kurzu za rok 2015 ($p_{přep}$) – viz vzorec (26).

$$p_{přep} = p_{pl} \times \frac{\text{rozpočetový kurz}}{\text{skutečný kurz}} = 7\,891 \times \frac{48}{68} = 5\,570 \text{ eur} \quad (28)$$

Pokud by se tedy změnil jen kurz, ale vše ostatní by bylo stejné jako v rozpočtu, byla by cena na úrovni 5 570 eur. Ve skutečnosti cena, po očištění vlivu kurzu, vzrostla přibližně o 681 eur – viz vzorec (29). Negativní vliv kurzu byl ovšem silnější a snížil cenu přibližně o 2 321 eur za vůz – viz vzorec (30).

$$\text{vliv změny ceny} = p_{sk} - p_{přep} = 6\,251 - 5\,570 = 681 \text{ eur} \quad (29)$$

$$\text{vliv změny kurzu} = p_{přep} - p_{pl} = 5\,570 - 7\,891 = -2\,321 \text{ eur} \quad (30)$$

$$o_{jp} = \text{vliv změny kurzu} + \text{vliv změny ceny} = 681 + (-2\,321) = -1\,640 \text{ eur} \quad (31)$$

Celková odchylka ceny očištěná o vliv kurzu by byla v roce 2015 16,86 milionů eur za celý objem prodané produkce – viz vzorec pro výpočet celkové cenové odchylky (17), kde za o_{jp} je dosazena hodnota jen vlivu změny ceny 681 eur na vůz. Celkový vliv kurzu je zde ve výši -57,48 milionů eur (31).

$$O_p = o_{jp} \times Q_{sk} = 681 \times 24\,765 = 16\,864\,965 \text{ eur} \quad (17)$$

$$\begin{aligned} \text{vliv kurzu celkem} &= \text{vliv změny kurzu} \times Q_{sk} = \\ &= -2\,321 \times 24\,765 = -57\,479\,565 \text{ eur} \end{aligned} \quad (31)$$

Odchylka variabilních nákladů

Variabilní náklady ve skutečnosti v roce 2015 vzrostly z 5 345 eur na 5 615 eur. Vzniká tu tedy negativní přínos do zisku ve výši 270 eur za jeden vůz – viz výpočet jednotkové variabilní odchylky (18). Celková odchylka variabilních nákladů se pak rovná -6,69 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové variabilní odchylky (19).

$$o_v = v_{pl} - v_{sk} = 5\,345 - 5\,615 = -270 \text{ eur} \quad (18)$$

$$O_{VN} = o_v \times Q_{sk} = -270 \times 24\,765 = -6\,686\,550 \text{ eur} \quad (19)$$

Nyní je potřeba zjistit do jaké míry je odchylka způsobená změnou směnného kurzu. V tomto případě je nutné rozdělit variabilní náklady na náklady na materiál a ostatní náklady (tab. 4).

Tab. 4 Rozdělení variabilních nákladů na materiál a ostatní náklady

	Rozpočet 2015	Skutečnost 2015
Variabilní náklady na vůz	5 345 eur	5 615 eur
Z toho materiál na vůz	4 854 eur	5 265 eur
Z toho ostatní náklady na vůz	491 eur	350 eur

Zdroj: Interní materiály

Materiálové náklady vstupující do výroby pochází nejen ze ŠKODA AUTO a.s., ale jsou zde i další dodavatelé. Jak již bylo vysvětleno, materiál ze ŠKODA AUTO a.s. bude do výpočtu vstupovat v eurech. Jsou ovšem i další dodavatelé, kde někteří fakturují materiál v rublech a někteří v eurech. Následující tabulka (tab. 5) ukazuje podíl materiálu pocházející ze ŠKODA AUTO a.s. a podíl pocházející od ostatních dodavatelů.

Tab. 5 Rozdělení nákladů na rublovou a eurovou část

	Podíl nákladů	RUB	EUR
Škoda Auto	60 %	0 %	100 %
Ostatní dodavatelé	40 %	40 %	60 %

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2016

Celkový vliv směnného kurzu se získá jako součet vlivu kurzu u materiálu a vlivu kurzu u ostatních nákladů. Aby bylo možné zjistit vliv směnného kurzu, je potřeba přepočítat jednotlivé rozpočtové variabilní náklady (materiál a ostatní náklady) novým kurzem. Část nákladů, která je fakturována v eurech, kurzem ovlivněna není. Ovšem ta část v rublech již ovlivněna bude.

Nejdříve je nutné přepočítat rozpočtové materiálové náklady (mat_{pl}) na nový kurz a zjistit hodnotu materiálů bez vlivu kurzu ($mat_{přep}$) – viz vzorec (34). Celkový podíl

materiálu v rublech je 16 % - viz (32), zatímco 84 % (33) materialu je fakturován v eurech.

$$\text{podíl RUB} = 60 \% \times 0 \% + 40 \% \times 40\% = 16 \% \quad (32)$$

$$\text{podíl EUR} = 60 \% \times 100 \% + 40 \% \times 60\% = 84 \% \quad (33)$$

$$\begin{aligned} \text{mat}_{p\check{r}ep} &= \text{mat}_{pl} \times 84 \% + \text{mat}_{pl} \times 16 \% \times \frac{\text{Plán kurz}}{\text{Skut kurz}} = \\ &= 4\,854 \times 84 \% + 4\,854 \times 16 \% \times \frac{48}{68} = 4\,626 \text{ eur} \end{aligned} \quad (34)$$

Materiálové náklady by při novém kurzu byly ve výši 4 626 eur – viz (34). Nyní je možné zjistit vliv změny kurzu, jako rozdíl hodnoty plánovaného materiálu (mat_{pl}) a přepočteného materiálu ($\text{mat}_{p\check{r}ep}$). Také je možné zjistit vliv změny materiálových nákladů bez vlivu kurzu, který se vypočítá jako rozdíl hodnoty přepočteného materiálu a hodnoty skutečného materiálu (mat_{sk}).

$$\text{vliv změny kurzu} = \text{mat}_{pl} - \text{mat}_{p\check{r}ep} = 4\,854 - 4\,626 = 228 \text{ eur} \quad (35)$$

$$\text{vliv změny nákladů} = \text{mat}_{p\check{r}ep} - \text{mat}_{sk} = 4\,626 - 5\,265 = -639 \text{ eur} \quad (36)$$

Oslabení směnného kurzu tedy přináší úsporu ve formě nižších materiálových nákladů ve výši 228 eur na vůz – viz (35). Vlastní materiálové náklady se zhoršily o 639 eur na vůz – viz (36). Na toto zhoršení mohl mít vliv prodej vozů s konfigurací, která má vyšší variabilní náklady.

U ostatních nákladů (ostN) je výpočet podobný. Přepočtené náklady na aktuální kurz stanovuje vzorec (37). Tabulka č. 6 ukazuje rozdělení ostatních nákladů na rublovou a eurovou část.

Tab. 6 Podíl rublů a eur v ostatních nákladech

	RUB	EUR
Ostatní náklady	74 %	26 %

Zdroj: Interní materiály

$$\begin{aligned} \text{ostN}_{p\check{r}ep} &= \text{ostN}_{pl} \times 26 \% + \text{ostN}_{pl} \times 74 \% \times \frac{\text{Plán kurz}}{\text{Skut kurz}} = \\ &= 491 \times 26 \% + 491 \times 76 \% \times \frac{48}{68} = 384 \text{ eur} \end{aligned} \quad (37)$$

Vliv změny kurzu na vůz a vliv změny variabilních nákladů na vůz je vypočítán pomocí vzorců (38) a (39).

$$vliv\ změny\ kurzu = ostN_{st} - ostN_{přep} = 491 - 384 = 107\ eur \quad (38)$$

$$vliv\ změny\ nákladů = ostN_{přep} - ostN_{sk} = 384 - 350 = 34\ eur \quad (39)$$

Oslabení směnného kurzu tedy přináší úsporu ve formě nižších variabilních nákladů ve výši 335 eur na vůz. Vlastní variabilní náklady se zhoršily o 605 eur na vůz. Na toto zhoršení mohl mít vliv prodej vozů s konfiguracemi, které mají vyšší variabilní náklady.

Celková odchylka variabilních nákladů bez vlivu kurzu se vypočítá podle vzorce pro výpočet celkové odchylky variabilních nákladů (19), kde se za o_v dosadí jednotkové variabilní náklady očištěné o vliv kurzu. Tato odchylka činí -14,98 milionů eur. Zatímco vliv kurzu zlepšuje tuto hodnotu o 8,30 milionů eur (vzorec 40).

$$O_{VN} = o_v \times Q_{sk} = -605 \times 24\,765 = -14\,982\,825\ eur \quad (19)$$

$$\begin{aligned} celkový\ vliv\ kurzu_{VN} &= vliv\ změny\ kurzu \times Q_{sk} = \\ &= 335 \times 24\,765 = 8\,296\,275\ eur \end{aligned} \quad (40)$$

Odchylka fixní nákladů

Většina fixních nákladů, přibližně 80 %, v NiNu vzniká v rublech a část v eurech. Proto i zde dochází k vlivu změny kurzu a je nutné plánované fixní náklady přepočítat na nový kurz.

Plánované fixní náklady byly 11,95 milionů eur při kurzu 48 rublů za euro. Je potřeba tyto fixní náklady přepočítat na kurz 68 rublů za euro. Kurz ovlivní jen 80 % fixních nákladů, které vznikají v rublech. Při tomto kurzu by jejich výše byla 9,14 milionů eur – viz (41). Vliv kurzu se vypočítá jako rozdíl plánovaných fixních nákladů (FN_{pl}) a přepočtených fixních nákladů ($FN_{přep}$). Vliv kurzu zde tedy zlepšuje výsledek o 2,81 milionů eur – viz vzorec (42).

$$\begin{aligned} FN_{přep} &= FN_{pl} \times \frac{Plán\ kurz}{Skut\ kurz} \times 80\% + FN_{pl} \times 20\% = \\ &= 11\,946\,650 \times \frac{48}{68} \times 80\% + 11\,946\,650 \times 20\% = \\ &= 9\,135\,674\ eur \end{aligned} \quad (41)$$

$$\begin{aligned}
\text{vliv změny kurzu} &= FN_{pl} - FN_{přep} = \\
&= 11\,946\,650 - 9\,135\,674 = 2\,810\,976 \text{ eur} \quad (42)
\end{aligned}$$

Odchylnka fixních nákladů (O_{FN}) bez vlivu kurzu ve skutečnosti zhoršila výsledek o 0,35 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylnky fixních nákladů (22), kde se za plánované fixní náklady (FN_{pl}) dosadí plánované přepočtené fixní náklady ($FN_{přep}$).

$$O_{FN} = FN_{přep} - FN_{sk} = 9\,135\,674 - 9\,484\,995 = -349\,321 \text{ eur} \quad (22)$$

Odchylnka objemů

V roce 2015 se v NiNu vyrobilo a prodalo 24 765 vozů, tedy o 10 685 vozů méně než bylo plánováno na začátku roku 2015. Tento vliv se do zisku projevil negativně, jelikož zde byla kladná plánovaná marže na každý prodaný vůz. Společnost tedy přichází o zisk.

$$m_{pl} = p_{st} \times v_{st} = 7\,891 - 5\,345 = 2\,546 \text{ eur} \quad (24)$$

$$O_q = (Q_{sk} - Q_{pl}) \times m_{pl} = (35\,450 - 24\,765) \times 2\,546 = -27\,204\,010 \text{ eur} \quad (25)$$

Na každém neprodaném vozů vznikla ztráta 2 546 eur – viz vzorec pro výpočet marže (24). VGR se podařilo prodat jen 24 765 vozů. Tento téměř 30% pokles způsobil zhoršení výsledku o 27,20 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylnky objemů (25).

Odchylnka vlivem kurzu

Ve VGR v NiNu vzniká odchylnka způsobená změnou směnného kurzu (O_{kurz}). Tato odchylnka ovlivňuje jak průměrnou cenu, tak i průměrné variabilní a fixní náklady. Celková výše vlivu kurzu je poté stanovena jako suma všech dílčích vlivů kurzu vypočítaných v předchozích odchylnkách.

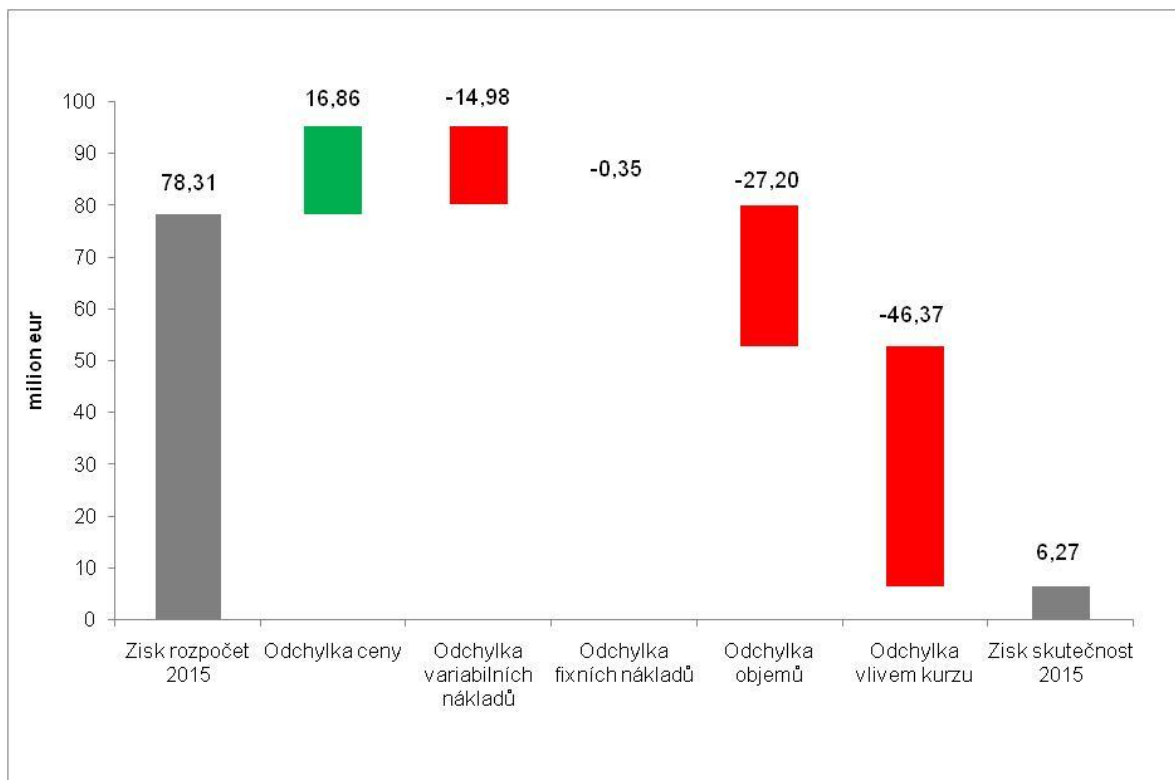
$$O_{kurz} = -57,48 + 8,30 + 2,81 = -46,37 \text{ milionů eur} \quad (43)$$

Vlivem kurzu je tedy odchylnka do zisku negativní ve výši 46,37 milionů eur – viz (43).

6.2.4 Rekapitulace výsledků

Celková odchylnka zisku v NiNu byla -72,04 milionů eur. Z toho odchylnka prodejní ceny očištěná od vlivu směnného kurzu byla 16,86 milionů eur. Naproti tomu se

také zvýšily očištěné variabilní náklady. Jejich hodnota bez vlivu kurzu stoupla o 14,98 milionů eur. Společnost tedy prodávala pravděpodobně dražší konfigurace vozů, které jsou nákladnější. Došlo také k velmi mírnému zhoršení fixních nákladů. Největší podíl mají ovšem poslední dvě odchylky. Tím, že společnost vyrobila a dodala o 10 685 vozů méně, došlo ke zhoršení zisku o 27,20 milionů eur. Největší dopad do zisku má poslední odchylka, a to je vliv směnného kurzu. Jak lze na grafu (obr. 8) vidět, zhoršení kurzu snížilo zisk o 46,37 milionů eur.



Obr. 8 Graf vlivů vysvětlujících odchylku zisku ve VGR v Nižním Novgorodu

Zatímco společnost ŠKODA AUTO a.s. může plánovat objem vozů minimálně na úrovni 644 vozů, situace v NiNu je odlišná. Na základě skutečných dat za rok 2015 je bod zvratu stanoven na 13 565 vozů. To je velmi důležitá hodnota pro budoucí plánování. Je tedy nutné plánovat takový objem produkce, který přesahuje bod zvratu jak u společnosti ŠKODA AUTO a.s., tak i u společnosti VGR. Kdyby se plánoval objem 644 vozů, společnost ŠKODA AUTO a.s. by měla nulový zisk za předpokladu nezměněné ceny, ale stále by nebyla ve ztrátě, zatímco situace v NiNu by byla horší. Zde by již došlo k zápornému výsledku. Proto je důležité provést podobnou analýzu i na posledním stupni, a to ve VGR v Moskvě.

6.3 Analýza procesu odbytu vozů ve VGR v Moskvě

V rozpočtu na rok 2015 (tab. 7) byl stanoven objem 35 308 vozů. Průměrná cena vozu byla 8 776 eur a průměrné variabilní náklady 8 224 eur. Průměrná marže na jeden vůz se tedy pohybovala na úrovni 552 eur. Celkové fixní náklady byly 5,01 milionů eur.

Ve skutečnosti (tab. 7) byl objem vozů 25 340, což představuje přibližně 28% pokles. Skutečná cena vozu se pohybovala na úrovni 6 920 eur. Variabilní náklady byly 6 327 eur. Skutečná marže byla tedy téměř stejná jako v rozpočtu, a to 593 eur. Fixní náklady byly ve skutečnosti ve výši 2,66 milionů eur.

Tab. 7 Rozpočet a skutečnost 2015 ve VGR v Moskvě

	Rozpočet 2015	Skutečnost 2015
Směnný kurz	48 RUB / EUR	68 RUB / EUR
Objem prodaných vozů	35 308 vozů	25 340 vozů
Cena za vůz v rublech	421 248 rublů	470 560 rublů
Cena za vůz v eurech	8 776 eur	6 920 eur
Variabilní náklady na jeden vůz	8 224 eur	6 327 eur
EB	552 eur	593 eur
Fixní náklady	5 013 736 eur	2 660 700 eur
OE	410 eur	488 eur

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2016

6.3.1 Analýza bodu zvratu – rozpočet 2015

Dle vzorce pro výpočet bodu zvratu (6), je minimální množství vozů, které je nutné prodat, stanoveno na 9 083 vozů.

$$q = \frac{FN}{p-v} = \frac{5\,013\,736}{8\,776-8\,224} = 9\,083 \text{ vozů} \quad (6)$$

Celková výše zisku byla plánována na hodnotu 14,48 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkového zisku (1).

$$\begin{aligned}
CZ &= CV - VN - FN = p \times q - v \times q - FN = (p - v) \times q - FN = \\
&= (8\,776 - 8\,224) \times 35\,308 - 5\,013\,736 = \\
&= 14\,476\,280 \text{ eur}
\end{aligned} \tag{1}$$

6.3.2 Analýza bodu zvratu – skutečnost 2015

Dle vzorce pro výpočet bodu zvratu (6), je minimální množství vozů, které je nutné prodat, stanoveno na hodnotě 4 487 vozů.

$$q = \frac{FN}{p-v} = \frac{2\,660\,700}{6\,920-6\,327} = 4\,487 \text{ vozů} \tag{6}$$

V roce 2015 bylo prodáno mnohem více vozů. Dochází tedy k tvorbě zisku. Celková výše zisku celé produkce byla v roce 2015 12,37 milionů eur – viz výpočet celkového zisku (1).

$$\begin{aligned}
CZ &= CV - VN - FN = p \times q - v \times q - FN = (p - v) \times q - FN = \\
&= (6\,920 - 6\,327) \times 25\,340 - 2\,660\,700 = \\
&= 12\,365\,920 \text{ eur}
\end{aligned} \tag{1}$$

6.3.3 Odchylková analýza

Odchylka prodejní ceny

Odchylku prodejní ceny na jeden vůz lze vypočítat pomocí vzorce pro výpočet odchylky jednotkové ceny (16).

$$o_{jp} = p_{sk} - p_{pl} = 6\,920 - 8\,776 = -1\,856 \text{ eur} \tag{16}$$

Celkově tato odchylka snižuje zisk o 47,03 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové cenové odchylky (17).

$$O_p = o_{jp} \times Q_{sk} = -1\,856 \times 25\,340 = -47\,031\,040 \text{ eur} \tag{17}$$

Tato odchylka je také ovlivněna vlivem kurzu. K odlišení tohoto vlivu je zapotřebí vypočítat přepočtenou cenu ($p_{přep}$) – viz (44). Tedy cenu stanovenou v rozpočtu přepočtenou skutečným kurzem.

$$p_{přep} = p_{pl} \times \frac{\text{rozpočtový kurz}}{\text{skutečný kurz}} = 8\,776 \times \frac{48}{68} = 6\,195 \text{ eur} \tag{44}$$

Vliv ceny bez vlivu kurzu je poté stanoven následujícím vzorcem.

$$v_{\text{liv změny ceny}} = p_{sk} - p_{přep} = 6\,920 - 6\,195 = 725 \text{ eur} \quad (45)$$

$$v_{\text{liv změny kurzu}} = p_{přep} - p_{pl} = 6\,195 - 8\,776 = -2\,581 \text{ eur} \quad (46)$$

Pokud by se tedy kurz neměnil, byla by cena o 725 eur na vůz vyšší (45). Vliv kurzu je poté -2 581 eur na vůz (46).

Celková odchylka prodejní ceny bez vlivu kurzu stanovena na celou produkci činila 18,37 milion eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylky ceny (17), kde za o_{jp} je dosazena hodnota jen vlivu změny ceny, tedy 725 eur na vůz. Zatímco vliv kurzu činil -65,40 milionů eur (47).

$$O_p = o_{jp} \times Q_{sk} = 725 \times 25\,340 = 18\,371\,500 \text{ eur} \quad (17)$$

$$v_{\text{liv kurzu celkem}} = -2\,581 \times 25\,340 = -65\,402\,540 \text{ eur} \quad (47)$$

Odchylka variabilních nákladů

Odchylka variabilních nákladů v roce 2015 činila podle vzorce pro výpočet jednotkové odchylky variabilních nákladů (18) na jeden vůz 1 897 eur. Opět zde působí vliv kurzu. Pro zjištění tohoto vlivu je nutné stanovit přepočtenou sumu variabilních nákladů. Celková odchylka variabilních nákladů vztahených na celou produkci včetně vlivu kurzu činí 48,07 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylky variabilních nákladů (19).

$$o_v = v_{pl} - v_{sk} = 8\,224 - 6\,327 = 1\,897 \text{ eur} \quad (18)$$

$$O_{VN} = o_v \times Q_{sk} = 1\,897 \times 25\,340 = 48\,069\,980 \text{ eur} \quad (19)$$

Hodnotu přepočtených plánovaných variabilních nákladů ($v_{přep}$) určuje vzorec (48).

$$v_{přep} = v_{pl} \times \frac{\text{Plánovaný kurz}}{\text{Skutečný kurz}} = 8\,224 \times \frac{48}{68} = 5\,805 \text{ eur} \quad (48)$$

Nyní pomocí vzorců (49) a (50) lze vypočítat vliv změny kurzu a skutečný vliv způsobený změnou variabilních nákladů na jeden vůz.

$$v_{\text{liv změny kurzu}} = v_{pl} - v_{přep} = 8\,224 - 5\,805 = 2\,419 \text{ eur} \quad (49)$$

$$v_{\text{liv změny nákladů}} = v_{přep} - v_{sk} = 5\,805 - 6\,327 = -522 \text{ eur} \quad (50)$$

Ve skutečnosti tedy byly variabilní náklady na vůz zvýšeny o 522 eur. Došlo zde ke zhoršení o 13,23 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylky variabilních nákladů (19), kde za o_v je dosazena hodnota vlivu změny variabilních

nákladů bez vlivu kurzu, tedy -522 eur. Na druhou stranu úspora vzniklá zhoršením kurzu přesahuje tento negativní vliv a zlepšuje celkové variabilní náklady o 61,30 milionů eur - viz (51).

$$v_{\text{liv kurzu celkem}} = 2\,419 \times 25\,340 = 61\,297\,460 \text{ eur} \quad (51)$$

$$O_{VN} = -522 \times 25\,340 = -13\,227\,480 \text{ eur} \quad (19)$$

Odchylka fixních nákladů

Hodnotu celkové odchylky fixních nákladů určuje vzorec pro výpočet celkové odchylky fixních nákladů (22).

$$O_{FN} = FN_{pl} - FN_{sk} = 5\,013\,736 - 2\,660\,700 = 2\,353\,036 \text{ eur} \quad (22)$$

Tyto hodnoty od sebe ovšem nelze takto odečíst, jelikož vznikly na základě dvou různých kurzů podobně jako u NiNa. Plánované fixní náklady (FN_{pl}) vznikly při kurzu 48 rublů za euro. Při kurzu 68 rublů za euro by výše přepočtených plánovaných fixních nákladů ($FN_{přep}$) byla 3,54 milionů eur – viz (52).

$$FN_{přep} = FN_{pl} \times \frac{\text{Plánovaný kurz}}{\text{Skutečný kurz}} = 5\,013\,736 \times \frac{48}{68} = 3\,539\,108 \text{ eur} \quad (52)$$

Vlivem kurzu zde dochází k úspoře ve výši 1,47 milionů eur (53), zatímco odchylka bez vlivu kurzu je jen 0,88 milionů eur – viz vzorec pro výpočet celkové odchylky fixních nákladů (22), kde za FN_{pl} je dosazena hodnota přepočtených plánovaných fixních nákladů ($FN_{přep}$).

$$\begin{aligned} v_{\text{liv změny kurzu}} &= FN_{pl} - FN_{přep} = \\ &= 5\,013\,736 - 3\,539\,108 = 1\,474\,628 \text{ eur} \end{aligned} \quad (53)$$

$$O_{FN} = FN_{přep} - FN_{sk} = 3\,539\,108 - 2\,660\,700 = 878\,408 \text{ eur} \quad (22)$$

Odchylka objemů výkonu

I tady došlo ke snížení objemů a tedy zhoršení zisku vlivem této změny. Vzniklou odchylku lze vypočítat pomocí vzorce pro výpočet marže (24) a vzorce pro výpočet celkové odchylky objemů (25).

$$m_{pl} = p_{pl} \times v_{pl} = 8\,776 - 8\,224 = 552 \text{ eur} \quad (24)$$

$$O_q = (Q_{sk} - Q_{pl}) \times m_{st} = (25\,340 - 35\,308) \times 552 = -5\,502\,336 \text{ eur} \quad (25)$$

Celkem tedy došlo k negativnímu dopadu do zisku ve výši 5,50 milionů eur.

Odchylka vlivem kurzu

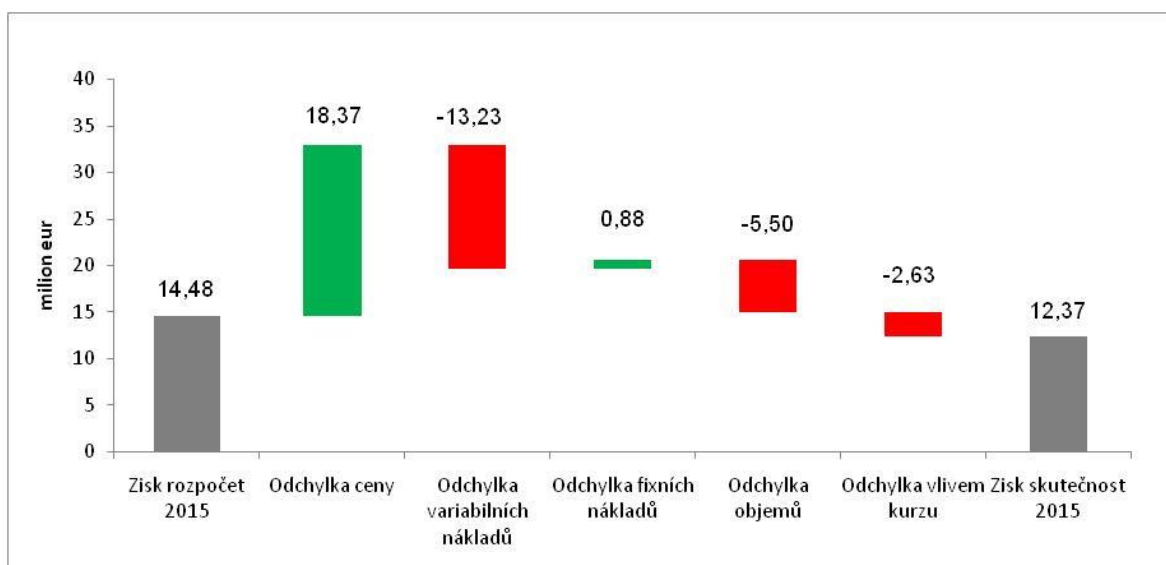
I zde dochází ke vzniku odchylky vlivem kurzu. Výpočet je stejný jako v případě VGR v NiNu.

$$O_{kurz} = -65,40 + 61,30 + 1,47 = -2,63 \text{ milionů eur} \quad (54)$$

V tomto případě odchylka vlivem kurzu je jen -2,63 milionů eur – viz (54).

6.3.4 Rekapitulace výsledků

Z grafu (obr. 9) vyplývá, že vliv směnného kurzu ve VGR v Moskvě není tak velký jako v NiNu. Je to způsobeno tím, že výnosy a náklady jsou v rublech a vlivy kurzu se navzájem ruší. I zde dochází k pozitivnímu efektu vlivem prodeje dražších konfigurací vozů. Také se tu stejným způsobem projevuje vliv nižšího celkového objemu prodeje vozů.



Obr. 9 Graf vlivů vysvětlujících odchylku zisku ve VGR v Moskvě

Bod zvratu je ve VGR v Moskvě 4 487 vozů, což je méně než 13 565 v NiNu. Proto by celý proces měl být naplánován alespoň na hodnotu 13 565 vozů za předpokladu stejné ceny a stejných nákladů jako ve skutečném stavu roku 2015.

7 Návrh možných opatření pro zlepšení

Největším problémem jsou na základě odchylkových analýz dvě odchylky, a to odchylka způsobená snížením celkového objemu prodeje dealerům, respektive zákazníkům, tou druhou je vliv způsobený zhoršením směnného kurzu. Je velmi důležité na základě těchto zjištění navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zlepšení výsledku hospodaření a částečně omezit či úplně eliminovat tyto negativní vlivy. Opatření je dobré poté použít v procesu plánování dalšího vývoje.

Jedním z možných řešení jak zvýšit zisk je zvýšení ceny za předpokladu, že se nesníží objemy nebo sníží jen velmi mírně. Pokud by se například zvýšila koncová cena fakturována zákazníkovi o 1 % (Δp), zvýšil by se tím celkový výnos, který by činil 1,75 milionů eur (ΔT) – viz (55).

$$\Delta T = \Delta p \times q = 6\,920 \times 1\% \times 25\,340 = 1\,753\,528 \text{ eur} \quad (55)$$

Ani 10% zvýšení ceny by nepokrylo ztrátu vlivem směnného kurzu. Za předpokladu stejného objemu prodeje by došlo ke zvýšení jen o 17,54 milionů eur. Ve skutečnosti by k takovému zvýšení zisku nedošlo, neboť zvýšením cen by se snížil celkový objem prodaných aut. Méně zákazníků by kupovalo dražší auta. Tento negativní dopad do objemu prodeje by částečně mohly omezit marketingové aktivity, které by mohly zvýšit atraktivitu vozidel ŠA. Tím by se ovšem zvýšily fixní náklady.

Další možností, jak snížit dopad směnného kurzu do zisku, je přesunout část výroby ze ŠKODA AUTO a.s. do NiNa, nebo nahradit část dodavatelů fakturujících v eurech dodavateli z Ruska, které fakturují v rublech. Tím by se zvýšila závislost nákladů na kurzu rublu a eura a vznikala by tu vyšší úspora nákladů. VGR v Moskvě má veškeré položky v rublech, ŠA zase veškeré položky v eurech. Zbývá VGR v NiNu, kde je možné toto opatření provést.

Dle tabulky (tab. 5) lze vypočítat pomocí vzorce (32) celkovou závislost nákladů na kurzu. Celkem tedy pouhých 16 % variabilních nákladů je závislých na změnu kurzu a lze zde získat určitou úsporu.

Pokud by například kurz oslabil ze 68 rublů za euro na 90 rublů za euro, skutečné materiálové náklady (mat_{sk}) ve výši 5 265 eur za vůz by se vlivem kurzu snížily o 206 eur (57) na hodnotu 5 059 eur ($mat_{přep}$) – viz (56).

$$\begin{aligned}
 mat_{přep} &= mat_{sk} \times 84 \% + mat_{sk} \times 16 \% \times \frac{starý\ kurz}{nový\ kurz} = \\
 &= 5\,265 \times 84 \% + 5\,265 \times 16 \% \times \frac{68}{90} = 5\,059\ eur
 \end{aligned}
 \tag{56}$$

$$vliv\ kurzu = mat_{sk} - mat_{přep} = 5\,265 - 5\,059 = 206\ eur
 \tag{57}$$

Při stávajícím stavu by úspora vlivem kurzu byla 206 eur na jeden vůz. Pokud by se podíl variabilních nákladů závislých na kurzu zvýšil ze 16 % na 30 %, hodnota přepočtených materiálových nákladů ($mat_{přep}$) by byla 4 800 eur (58) při kurzu 90 rublů za euro, tedy o 465 eur (59) nižší než materiálové náklady při kurzu 68 rublů za euro.

$$\begin{aligned}
 mat_{přep} &= mat_{st} \times 70 \% + mat_{st} \times 30 \% \times \frac{starý\ kurz}{nový\ kurz} = \\
 &= 5\,265 \times 70 \% + 5\,265 \times 30 \% \times \frac{68}{90} = 4\,800\ eur
 \end{aligned}
 \tag{58}$$

$$vliv\ kurzu = mat_{st} - mat_{přep} = 5\,265 - 4\,800 = 465\ eur
 \tag{59}$$

Pokud by tedy kurz oslabil na 90 rublů za euro, stávající stav by přinesl úsporu vlivem kurzu 206 eur na vůz. Nový stav by přinesl úsporu vlivem kurzu 465 eur na vůz. Toto opatření by tedy přineslo úsporu 259 eur na jeden vůz, což by při roční produkci 24 765 vozů činilo celkem 6,41 milionů eur.

Na druhou stranu mohou být se zvýšením závislosti variabilních nákladů na kurzu spojeny další náklady ve formě investic, které by se musely vynaložit na výstavbu výrobních linek. Výše investičních nákladů nemusí v dalších letech přinést zmíněné úspory. Jedná se o strategické rozhodnutí, které je spojeno s rizikem a rozhodnutí záleží na dalších okolnostech. Ne vždy je nutné budovat novou výrobní linku. Do VGR v NiNu dodávají komponenty dodavatelé fakturující v rublech i dodavatelé fakturující v eurech. Například určitá část dodavatelů fakturujících v eurech by se mohla nahradit dodavateli z Ruska a vznikla by zde úspora, se kterou by byly spojeny relativně nízké náklady.

Také by společnost ŠKODA AUTO mohla využít některé finanční instrumenty, například forward nebo opce. Dle Kislingerové (2010) je forward dohoda mezi dvěma subjekty, které se dohodnou na předem stanovené ceně v budoucím období, za kterou se bude dané aktivum mezi těmito subjekty obchodovat. Opce

na rozdíl od forwardu dává svému držiteli jen právo uskutečnit tento obchod za těchto podmínek. Obchod se tedy nemusí vůbec uskutečnit.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. by tak mohla uzavřít dohodu se svými dodavateli, kde by se vzájemně dohodli na předem stanoveném kurzu, za který obchod proběhne, a mohla se tak zajistit v případě dalšího zhoršení měnového kurzu. Na druhou stranu by se měnový kurz mohl zlepšit a mohl by být pro ŠKODA AUTO a.s. výhodnější, než jaký by byl stanoven ve smlouvě. V tomto případě by byl forward pro společnost ŠKODA AUTO nevýhodný.

Závěr

Situace na ruském trhu je v posledních letech velmi komplikovaná. Snižující se cena ropy a uvalené sankce na ruských trh dopadá nejen na zdejší obyvatele, ale také má velký dopad na společnosti, které dováží na tento trh své produkty, včetně společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces exportu a prodeje rozložených vozů společnosti ŠKODA AUTO a.s. a VGR do Ruska, zjistit možné nedostatky a rizika, která by mohla mít závažný dopad na budoucí vývoj a navrhnout opatření, která by mohla tento proces zlepšit.

V teoretické části práce byl nejprve charakterizován pojem controlling, jeho dělení a definování jeho cílů a úkolů. Následně byly definovány pojmy náklady a výnosy a jakým způsobem je možné je ve společnosti dělit. Poté již byly charakterizovány analytické metody, které byly následně využity při analýze případové studie.

V praktické části je nejdříve analyzován proces výroby a vývozu vozů do Ruska a jeho rozdělení na tři stupně. V další části je práce věnována případové studii zaměřené na vůz ŠKODA Octavia, kde na základě zvolených metod, je proces exportu do Ruska analyzován. Na základě odchylkových analýz bylo zjištěno, že největší dopad do zisku má vliv změny směnného kurzu a vliv snížení objemu prodeje vozů. Oba tyto vlivy jsou způsobeny zhoršením situace na ruském trhu, kde vlivem snížení ceny ropy a západním sankcím vůči Rusku, dochází ke zhoršení směnného kurzu a poklesu prodeje vozů. Následně byla navržena konkrétní opatření, která mohou snížit dopad vlivu změny měnového kurzu na společnost ŠKODA AUTO a.s. a VGR. Zvýšením průměrné ceny vozu o 1 % by mohlo dojít ke zlepšení výsledku až o 1,75 milionů eur. To pravděpodobně nenastane z důvodu dalšího snížení objemů prodeje, které souvisí se zvýšením ceny. Také změnou dodavatelů by mohlo dojít ke zlepšení o několik milionů eur. Nelze vykompenzovat veškerou ztrátu v roce 2015 způsobenou zhoršením objemu prodeje a zhoršením měnového kurzu v následujícím období, proto je nutné plánovat zvyšování cen postupně a stejně tak i změnu dodavatelů. ŠKODA AUTO a.s. může také využít finančních instrumentů k zajištění proti další změně kurzu.

Seznam literatury

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.

ESCHENBACH, R a kol. *Controlling. 2.* vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

ESCHENBACH, R., SILLER, H. *Profesionální controlling - koncepce a nástroje. 2.* vyd. PRAHA: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0

FIBÍROVÁ, J. -- ŠOLJAKOVÁ, L. -- WAGNER, J. *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody. 1.* vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

GÄLWEILER, A. *Strategische Unternehmensführung. 3.* vydání. Campus Verlag, 2005, ISBN 978-3593377612

Graf EUR / RUB, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzycz.* [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=RUB&m2=EUR&od=1.1.2013&do=4.11.2016&T=0>

HORVÁTH&PARTNERS: *Nová koncepce controllingu*, 5. přepracované vydání, 1. české vydání, Management consultants, Praha 2004, ISBN 80-7259-002-2

Historie. *ŠKODA Media Portal.* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://media.skoda-auto.com/cs/Pages/history-new.aspx>

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2016

JUNG, Hans. *Controlling. 3.* přepracované vydání. Mnichov: Oldenbourg, 2011. ISBN 978-3-486-59761-5.

KISLINGEROVÁ, E a kol. *Manažerské finance. 3.* vydání. Praha: C.H.BECK, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví. 3.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

Levná ropa zrychluje propad ruské ekonomiky. Kvůli Saúdům, zuří ministr. *iDNES.cz.* [online]. 29.12.2015 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/levna-ropa-zrychluje-propad-ruske-ekonomiky-f3l-eko-zahranicni.aspx?c=A151229_074858_eko-zahranicni_fka

MANKIW, N G. *Zásady ekonomie. 1.* vyd. Praha: GRADA, 2009. 763 s. ISBN 80-7169-891-1.

Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent, graf vývoje ceny ropy Brent – od 1.1.2013 – měna USD. *Kurzy.cz*. [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné

z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=1.1.2013&do=16.11.2016&curr=USD>

Ruská ekonomika v troskách? Ekonom popsal tvrdou realitu. *EuroZprávy.cz*. [online]. 12.12.2015 [cit. 2016-11-17]. Dostupné

z: <http://zahranicni.eurozpravy.cz/evropa/139698-ruska-ekonomika-v-troskach-ekonom-popsal-tvrdou-realitu/>

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika. : 5., aktualizované a doplněné vydání.* 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7.

Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2015. *ŠKODA AUTO a.s.* [online]. 23. února 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2015.pdf>

ULRICH, H. *Gesammelte Schriften.* Haupt, 2001, ISBN 978-3258062914

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera	8
Obr. 2 Znázornění vztahu mezi celkovými, variabilními a fixními náklady	14
Obr. 3 Graf znázorňující bod zvratu	14
Obr. 4 Schéma procesu výroby a prodeje vozů do Ruska	22
Obr. 5 Vývoj cen ropy Brent od roku 2013	26
Obr. 6 Graf vývoje rublu vůči euru	27
Obr. 7 Graf vlivů vysvětlujících odchylku zisku ve ŠKODA AUTO a.s.	32
Obr. 8 Graf vlivů vysvětlujících odchylku zisku ve VGR v Nižním Novgorodu	40
Obr. 9 Graf vlivů vysvětlujících odchylku zisku ve VGR v Moskvě	45

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozložení vozů	21
Tab. 2 Rozpočet a skutečnost 2015 ve ŠKODA AUTO a.s.	28
Tab. 3 Rozpočet a skutečnost 2015 ve VGR v Nižním Novgorodu	33
Tab. 4 Rozdělení variabilních nákladů na materiál a ostatní náklady	36
Tab. 5 Rozdělení nákladů na rublovou a eurovou část	36
Tab. 6 Podíl rublů a eur v ostatních nákladech	37
Tab. 7 Rozpočet a skutečnost 2015 ve VGR v Moskvě	41

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Petr Procházka		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Zhodnocení vybraných faktorů ovlivňujících výsledek hospodaření CKD vozů v Controllingu zahraničních projektů ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Šárka Hyblerová, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	52		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Předmětem této bakalářské práce je zhodnocení vybraných faktorů ovlivňujících výsledek hospodaření ve společnosti ŠKODA AUTO a.s v procesu exportu vozů na ruský trh. Cílem této bakalářské práce je analyzovat jednotlivé fáze tohoto procesu, zjistit možná rizika, která by mohla přinést v budoucím vývoji negativní výsledky, a navrhnout opatření, která eliminují nebo alespoň zmírní dopad těchto negativních vlivů. V práci jsou využity odchylkové analýzy a analýza bodu zvratu, na základě kterých je následně provedena případová studie. Zjištěné výsledky poté slouží jako podklad pro návrh zlepšujících opatření. Největší negativní dopad měl vliv kurzu a také snížení celkového objemu prodeje. Proti těmto vlivům jsou v práci navrženy opatření.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Analýza, Odchylky, Hodnocení, Finance, Controlling		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Petr Procházka		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	The evaluation of selected factors affecting earnings of CKD vehicles in Controlling of foreign projects of ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Šárka Hyblerová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	52		
NUMBER OF PICTURES			
	9		
NUMBER OF TABLES			
	7		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The topic of this thesis is the evaluation of selected factors affecting earnings in ŠKODA AUTO a.s. in the process of export of vehicles to the Russian market. The aim of this thesis is to analyse individual phases of this process, to find out possible risks, which could cause a negative impact in the future and to suggest measures, which would eliminate or reduce an impact of these negative influences. In the thesis, there are utilized Variance analysis and Break Even Point Analysis which are used in a case study. Results serve as a basis for a proposal of improving measures. The most significant impact have an influence of exchange rate and reduction of the sales volume. Measures against these influences are also proposed in the thesis.</p>		
KEY WORDS	Analysis, Deviations, Evaluation, Finance, Controlling		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			