ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

HODNOCENÍ CONTROLLINGOVÝCH ÚLOH
společnosti Škoda - JS a.s.

ASSESSMENT CONTROLLING TASKS
of the company Škoda - JS a.s.

Tereza Janoušová

Plzeň, 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Tereza JANOUŠOVÁ**
Osobní číslo:	**K11N0025K**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Hodnocení controllingových úloh společnosti Škoda-JS a.s.**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Zvolte cíl a metodický způsob řešení.
2. Definujte controllingové úlohy podniku, funkci controllingu, pojednejte o strategickém a operativním controllingu.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt (vznik, vývoj, ekonomické výsledky).
4. Zhodnoťte controllingové úlohy ve společnosti Škoda-JS a.s., navrhněte možná zlepšení stávajícího stavu.
5. Shrňte problematiku controllingu a vypracujte závěr.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **FREIBERG, František.** *Finanční controlling. 1.vydání.* **Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4**
- **HERMANN, Petr.; LAZAR, Jaromír.** *Nákladový controlling. 1. vydání.* **Ostrava: Repronis, 1999. ISBN 80-86122-34-4**
- **KRÁL, Bohumil. a kol.** *Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání.* **Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8**
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z. 2.vydání.* **Praha: Profess consulting, 2004. ISBN 80-7259-029-4**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Hinke, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

Hodnocení controllingových úloh společnosti Škoda-JS a.s.

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

……...

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Hinke Ph. D. za odborné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Poděkování patří i Ing. Liborovi Holíkovi, řediteli úseku Business Controlling Škoda JS, za vstřícný přístup, konzultace a cenné informace.

Obsah

ÚVOD **8**

1 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ **9**

2 CONTROLLING **10**

2.1 Vznik a vývoj controllingu **10**

2.2 Vymezení pojmu controlling **11**

3 KONCEPT CONTROLLINGU **11**

3.1 Controlling v rámci organizace **11**

3.1.1 Potřeba controllingu v podniku 12

3.2 Cíle a funkce controllingu **13**

3.2.1 Reporting 17

3.3 Controller a controlling **18**

3.3.1 Poslání controllera 19

3.4 Organizační začlenění controllingu **20**

3.4.1 Štábní a liniová organizace controllingu 21

3.4.2 Začlenění controllingu do organizační struktury ve velkých podnicích 22

4 ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU **24**

4.1 Strategický controlling **25**

4.1.1 Nástroje a metody strategického controllingu 26

4.1.1.1 Charakteristika metody SWOT analýzy 27

4.1.1.2 Charakteristika metody Balanced Scorecard 28

4.2 Operativní controlling **30**

4.2.1 Nástroje a metody operativního controllingu 31
4.2.1.1 Analýza ABC 32
4.2.1.2 Rozhodování o kalkulačních metodách 32

5 DRUHY CONTROLLINGU 37

5.1 Projektový controlling 37
5.1.1 Okolí controllingu 37
5.1.2 Systém projektového controllingu 37

5.2 Finanční controlling 39
5.2.1 Controlling pracovního kapitálu 40
5.2.1.1 Controlling pohledávek 40

5.3 Nákladový controlling 42

6 PROFIL SPOLEČNOSTI ŠKODA JS A.S. PLZEŇ 43

6.1 Základní informace 43

6.2 Popis historie vybrané společnosti 44

6.3 Hlavní obory činnosti 45

6.4 Organizační struktura 46

6.5 Postavení společnosti na trhu 47

6.6 SWOT analýza 48
6.6.1 Silné stránky 48
6.6.2 Slabé stránky 50
6.6.3 Příležitosti 51
6.6.4 Hrozby 52

6.7 Controllingové úlohy ve společnosti Škoda-JS a.s. 54
6.7.1 Reporting ve společnosti Škoda JS 55
6.7.2 Plánování tržeb a nákladů 57

6.7.3 Charakteristika nákladového controllingu 59
6.7.4 Charakteristika informačního systému 60
6.7.5 Charakteristika finančního controllingu 60
6.7.6 Charakteristika projektového controllingu 61

6.8 Hodnocení controllingových úloh 62

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ IDENTIFIKOVANÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI ŠKODA JS 64

7.1 Zvýšení počtu pracovníků controllingu 64

7.2 Zavedení řízení pohledávek 65

7.3 Zavedení BSC jako podpory strategického řízení 67
7.3.1 Vymezení strategie a dlouhodobých cílů 67
7.3.2 Tvorba BSC 69
7.3.2.1 Implementace Balanced Scorecard 70
7.3.2.2 Vymezení strategických akcí 79
7.3.2.3 Vzájemné vztahy strategických cílu - Strategická mapa 80
7.3.2.4 Uvedení BSC do podniku 84

8 ZÁVĚR 86
SEZNAM TABULEK 87
SEZNAM OBRÁZKŮ 88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ 89
SEZNAM ZKRATEK 91
SEZNAM PŘÍLOH 92

ÚVOD

Jako téma této diplomové práce bylo zvoleno *Hodnocení controllingových úloh společnosti Škoda JS a.s.* Controlling se stává v 21. století neodmyslitelnou součástí moderního řízení podniků a je mu přikládána stále větší důležitost. Nestálé a měnící se podmínky, složitost a dynamičnost podnikatelského prostředí představují pro podniky zvyšující se riziko a vystavují je tvrdému tlaku konkurence. Pro růst produktivity, efektivity a kvality je třeba neustále přizpůsobovat plány a strategii. K správnému rozhodování a přizpůsobování plánů je ovšem potřeba kvalitních a nezkreslených informací. Nástroje controllingu pomáhají k zajištění těchto informací, důležitých při rozhodování, v podniku a umožňují modelovat varianty budoucího vývoje společně s důsledky. Je důležité, aby tyto nástroje byly nastaveny a využívány efektivně.

Controlling zkvalitňuje řídící proces a přispívá k vyšší hospodárnosti a k omezování rizik. Má usnadnit vedoucímu pracovníkovi rozhodování ve všech fázích rozhodovacího procesu. Do působnosti útvarů controllingu lze zařadit vnitropodnikové účetnictví, rozpočtování, plánování, řízení, rozbory, výkaznictví aj.

V této práci bude provedena analýza controllingu ve zvoleném podniku, zjištěny možné problémy a místa pro zlepšení a navrženy nástroje, které povedou k efektivitě jak controllingového oddělení, tak celé společnosti.

1 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ

Cílem této diplomové práce je především zhodnotit úroveň využití a integrace controllingových úloh vybrané společnosti v rámci jejího řízení, vymezit identifikované problémy a navrhnout vhodná zlepšení. Bude provedena analýza controllingových úloh, následně zhodnocení využití controllingu zvolenou společností a jeho rozsah. V teoretické části práce jsou obsaženy následující dílčí cíle:

- vymezení a koncept controllingu,
- analýza úloh a nástrojů strategického a operativního controllingu,
- charakteristika vybraných druhů controllingu.

V praktické části jsou tyto teoretické poznatky aplikovány na vybranou společnost. Praktická část obsahuje dílčí cíle:

- charakteristika společnosti a hodnocení jejího postavení na trhu,
- charakteristika controllingových úloh společnosti,
- vyhodnocení efektivity controllingu ve vybrané společnosti a vyvození návrhů na zlepšení.

Jako metoda hodnocení postavení společnosti na trhu bude využita analýza externího a interního prostředí, tzv. SWOT analýza, pomocí které bude získán komplexní pohled na společnost a s využitím matice TOWS vyvozena nejvhodnější strategie. Dále bude provedena analýza pohledávek pro získání kontroly nad vývojem nesplacených pohledávek a snížení rizika platební neschopnosti.

Využití metod strategického controllingu pomůže k vyšší efektivitě a zlepšení celého systému controllingu společnosti. V této práci bude použita metodika Balanced Scorecard, díky které bude vymezena strategie společnosti, vyjádřeny dlouhodobé cíle a určeny vzájemné závislosti mezi nimi. To pomůže společnosti reálně propojit strategii s operativními činnostmi tak, aby došlo k implementaci do všech oblastí. Společnost bude moci sledovat a vyvážit všechny metriky, jelikož zapojí pomocí BSC i nefinanční ukazatele zaměřené na zákazníky, provozní procesy a zaměstnance. Metodika BSC přispěje k zvýšení motivace a zainteresovanosti pracovníků pomocí decentralizace úkolů a odpovědností.

2 CONTROLLING

2.1 Vznik a vývoj controllingu

Pojetí controllingu bylo poměrně dlouhou dobu úzké a controlling byl chápán jako jedna z funkcí systému řízení. Původní náplní práce controllerů v jejich počátcích byla správa finančních záležitostí a to již na přelomu 19. a 20. století , kdy byly úspěšně použity v USA ve firmách Ford, GE. V období světové hospodářské krize (1926) došlo k širokému rozvoji a controllorům byly přiřazeny další úlohy jako příprava informací pro plánování a rozhodování, poradenství pro vedoucí pracovníky a vypracování metodiky pro kontrolu dosahování podnikových cílů. V 70. letech je controllor chápán jako finanční manažer, jež má za úkol plánovat, získávat kapitál, hodnocení, poradenství, controlling a účetnictví [12].

V Evropě se začíná uplatňovat až po 2. světové válce, rostoucí význam controllingu byl reakcí na vysoké požadavky na efektivnější řízení podniků v době zrychlujících se změn, komplexnosti a diskontinuity podnikání [11].

V České republice je nejznámějším a nejúspěšnějším zástupcem Tomáš Baťa, jehož úspěch spočíval v důsledné kontrole plněných úkolů a dokonale fungujícím informačním systému. První stopy lze nalézt na přelomu 20. a 21. století, zejména díky vstupu nadnárodních korporací na náš trh. Tato disciplína není v České republice ještě tolik rozšířená. V 21.století lze najít prvky controllingu ve velkých podnicích se zahraniční účastí či dceřiných podnicích zahraničních společností. Na našem trhu působí dvě velké firmy zabývající se poradenstvím a vzdělávacími programy v oblasti controllingu a to Kontrast Consulting (rakouského původu) a Point Consulting (významná poradenská společnost Horváth & Partners), jejíž zakladatel Péter Horváth patří k předním propagátorům controllingu v německých zemích.

2.2 Vymezení pojmu controlling

Vzhledem k relativnímu mládí pojmu controlling a jeho neustálému vývoji je definice controllingu přinejmenším složitá, což lze pozorovat i na odlišných definicích uvedených pro ukázku níže.

Controlling je podle *Horvátha* nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledku [5].

Rolf Eschenbach tvrdí, že controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu. Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací [1].

Controlling podle *Freiberga* lze definovat jako specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu [3].

Controlling jako projekt řízení podniku je soubor vytvořených vazeb a prvků, které svým projevem naplňují principy controllingového systému, tzn. že v podniku existují takové prostředky, které se reálně starají o udržení žádoucího stavu [4].

Tyto definice jednoznačně propojují slova řízení, propojení plánování a kontroly, podpora a informace. Controlling je moderní, funkční model řízení, jež pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku a jeho dlouhodobou existenci. Tato metoda zvyšuje účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.

3 KONCEPT CONTROLLINGU

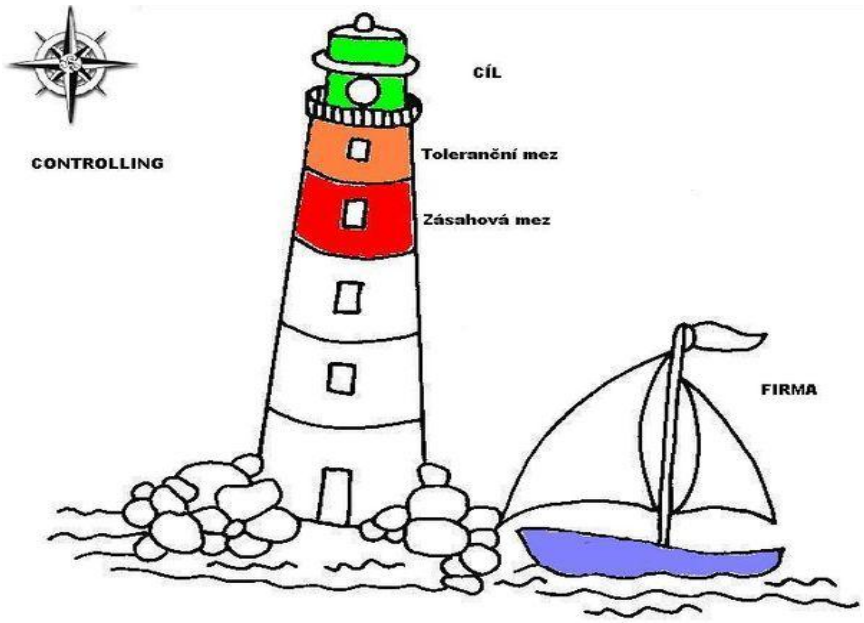
3.1 Controlling v rámci organizace

Controlling má dodávat systém nástrojů a informací, které umožňují výsledkově orientované řízení podniku. Neobsahuje jen kontrolu, je přirovnáván k činnosti čtení

kompasu při soutěžním plachtění. Odchylky od zadaného kursu mají být co nejdříve rozpoznány, aby mohl být kurs znovu optimálně nastaven, jinak není dostatečná šance dostat se v rámci konkurence na 1. místo [6].

V rámci organizace je controlling jako kormidelník lodi, který otáčí kormidlem tak, aby loď jela do určeného cíle, a neustále kontroluje a informuje o tom, zda je cesta správná.

Obrázek 1: Znázornění controllingu v organizaci



Zdroj: Horváth, P. a Partners. 2001. [6]

Finanční ředitel je kormidelníkem ve své firmě. Je odpovědný za to, že měří výkon firmy, informuje o něm (podává zpětnou vazbu) a navrhuje taková opatření, která směřují k dosažení plánovaných cílů. Tady plní finanční ředitel skutečnou funkci co-pilota pro svého ředitele nebo majitele firmy [6].

3.1.1 Potřeba controllingu v podniku

Na otázku proč je právě controlling nezbytný pro efektivní a správné fungování podniku lze odpovědět pomocí jednotlivých potřeb: [6, s.6]

- potřeba orientace ve složitém vnějším a vnitřním prostředí,
- potřeba databanky a filtru informací,

- potřeba tvůrce (navrhovatele) variantních řešení,
- potřeba tvůrce scénářů budoucích dopadů variantních řešení,
- sladění konfliktních zájmů sjednocení cílů.

"Základní potřebou podniku je potřeba definice cíle a cesty k jeho dosažení, jinak řečeno **potřeba navigátora na cíl"** [6, s.6].

Potřeba controllingu jako systému doplňujícího řízení podniku "je na jedné straně důsledkem komplexnosti a dynamiky okolí, na druhé straně vyžadují systémové vlastnosti multifunkcionalitu, orientaci na výnosy (nutnost pokrytí nákladů), stejně jako vyhledávání cílů (doporučené samotným podnikem) podle odpovídající podpory controllingu k vnitřní harmonizaci" [1, s.73].

3.2 Cíle a funkce controllingu

Základem a důvodem pro vybudování systému a funkcí controllingu jsou jeho cíle.

Mezi ***bezprostřední cíle*** sloužící k zajištění životaschopnosti podniku lze zařadit tyto: [1]

a) Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Controlling se stává aktivním jak v procesu přípravy rozhodování, při realizaci rozhodnutí, tak při kontrole výsledku a kontrole realizace. Poskytuje informace o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace) a zprostředkovává důležité údaje o možných budoucích změnách (schopnost anticipace).

b) Zajištění schopnosti reakce

Controlling umožňuje vedoucím pracovníkům provádět cílově zaměřené korektury vnitřních a vnějších poruch pomocí zavedení informačního a kontrolního systému.

c) Zajištění schopnosti koordinace

Příspěvek controllingu tkví ve vytvoření předpokladů v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. To vyžaduje určité kulturní a strukturní předpoklady podniku jako je flexibilita, přizpůsobení a decentrální koordinace.

Zprostředkované cíle controllingu spočívají v podpoření managementu při přípravě strategie rovnováhy pro zajištění přiměřeného dosažení cíle. Jelikož předpoklad pro stálost podniku je přibližně rovnoměrné splnění cílů ve všech oblastech, to znamená splnění přání a požadavků investorů, zaměstnanců, zákazníků, managementu, dodavatelů, konkurentů apod., souhrnně řečeno okolí podniku.

Aby controlling mohl splnit jmenované cíle, přebírá v rámci systému řízení řadu ***funkcí a výkonů***. [1]

- Podpora řízení

Tato funkce je funkce informační, protože controlling poskytuje managementu veškerý servis, kterým podporuje plnění úloh. Zodpovídá za správnost, včasnost a přiměřenost podpory, ovšem za rozhodnutí odpovídá manažer, který se radami controllingu řídit může i nemusí.

- Doplnění řízení

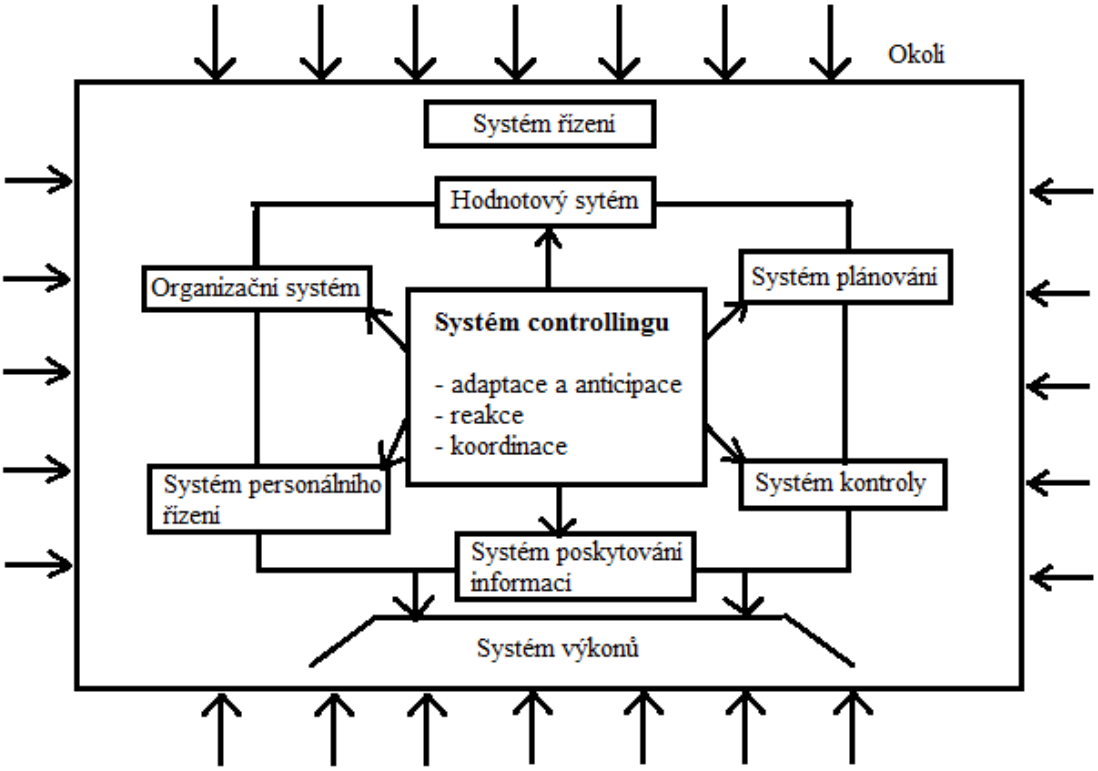
Controller se může na řízení i aktivně podílet pomocí spoluvytváření podnikových struktur, za což pak nese zodpovědnost jak za obsah, tak za realizaci. Podstatnou úlohou controllingu je koordinace celého systému řízení. To znamená koordinace budování, sladění a ošetřování metod a nástrojů používaných v jednotlivých subsystémech řízení. Kompetence controllera mohou být ještě širší, může se například podílet i na strategických rozhodnutí podniku, což ovšem závisí na velikosti podniku, stylu řízení aj.

- Koordinace

Úlohou controllingu je vytvářet předpoklady pro koordinaci v systému řízení. Controlling se tedy podílí na vývoji jednotlivých podsystémů řízení, na vytváření struktury systémů a procesů v nich probíhajících a vztahů v nich i mezi nimi.

Celý systém, jeho složky i vztahy uvnitř i navenek lze znázornit schematicky na obrázku níže.

Obrázek 2: Cíle controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Eschenbach, R. 2004. [1, s. 94]

Základním podsystémem je *hodnotový sytém*, jež zahrnuje veškeré ekonomické, společenské a etické představy hodnot a norem řízení podniku. Tento systém bezprostředně ovlivňuje vytváření podsystému ostatních.

Systém plánování je tvořen soustavou všech plánů podniku na všech úrovních a ve všech oblastech. Důležité pro vyšší úspěšnost plnění plánů je použití jednotných metod, pojmů, základů či nástrojů plánování.

Co se týká *systému kontroly*, musí být jasné, jaké jsou kontrolní úlohy, kdo je přebírá, co je obsahem kontroly, jaká jsou hodnotící kritéria, jak je vytvářen a řízen reporting.

Důležitou funkcí *informačního systému* (kromě věrného zobrazení stavu) by mělo být doplnění minulých a současných dat o data budoucí, to znamená zabudovat do celého

procesu systémy výstražné či varovné. Manažeři potřebují dostatek informací jak o stávajícím stavu, tak o možných budoucích stavech, aby jejich rozhodování bylo relevantní.

Organizačním systémem lze rozumět úlohy jako je rozhodování o dělbě práce, participaci, centralizaci, decentralizaci aj.

Personální systém zahrnuje aktivity spojené s řízením zaměstnanců [12].

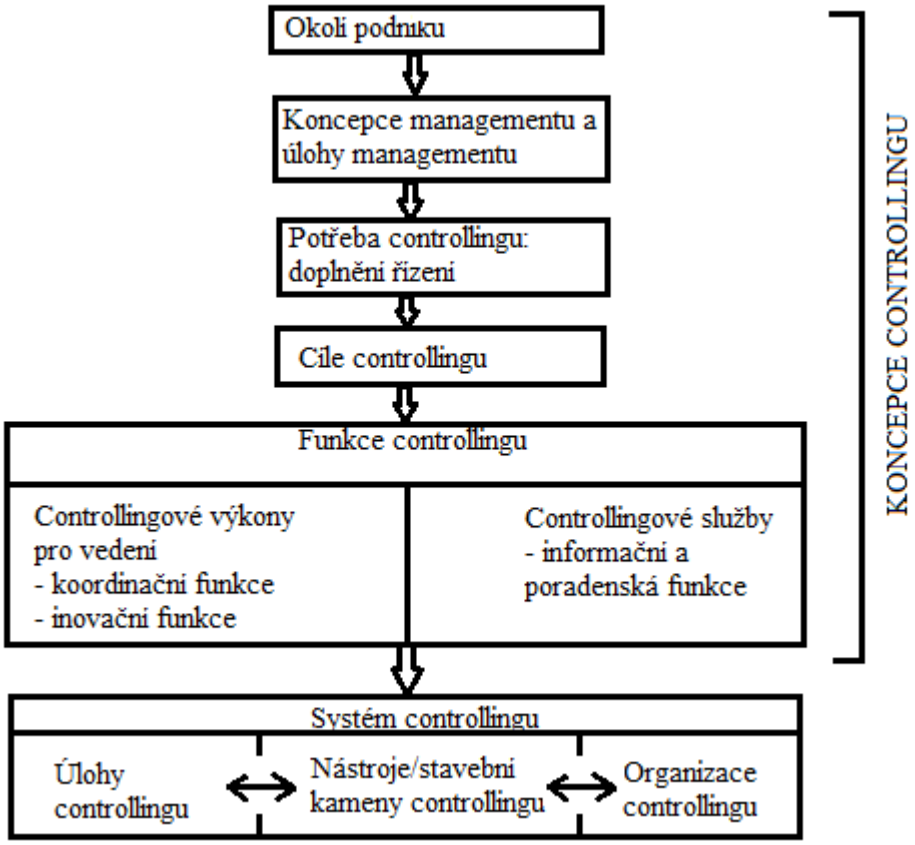
Funkce controllingu lze shrnout následovně:

- ***koordinační funkce (koordinace subsystémů řízení),***
- ***inovační funkce (přizpůsobování se okolí a zajištění budoucnosti),***
- ***informační funkce (výběr vhodných informací pro vedení podniku),***
- ***poradenská funkce,***
- ***reporting.***

K nepodstatnějším cílům controllingu patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti [16].

Controlling má inspirovat vedení k odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt, odkrývat budoucí rizika, upozorňovat na hrozící odchylky od požadovaného vývoje [10].

Obrázek 3: Souhrnné znázornění koncepce controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Eschenbach, R. 2004. [1, s.124]

3.2.1 Reporting

Reporting je jedna z velice důležitých částí controllingového procesu. Má za úkol poskytnout všem úrovním managementu informace, které jsou relevantní z hlediska rozhodování. Za reporting je přímo odpovědné controllingové oddělení. Reporting obsahuje přípravu, zpracování a zhuštění dat a jejich předání konkrétním adresátům. Základním smyslem je zajištění aktuálních a kvalitních externích i interních informací, jež jsou obsaženy v podnikových reportech. Pro vysoké vypovídající schopnosti reportu je nutné předem určit: [12]

1) potřebné údaje,
2) metodiku zpracování,
3) výstupy z hlediska dat,

4) finální výstupy jako doporučení.

Žádné výstupy nejsou konečné, tudíž "controllingové řízení je nepřetržitý neustále znovu probíhající proces, ať už na strategické nebo operativní úrovní". [12,s.156]

Základními zdroji údajů pro tvorbu reportů bývá účetnictví. Tyto interní informace by měly být rozšířeny o informace externí (týkající se podnikového okolí), aby bylo dosaženo kvalitního reportingu. Kromě využití jako podkladu pro rozhodování slouží reportingové výkazy jako přehled pro vrcholové vedení podniku o plnění cílů a plánů. Právě reporting se částečně stará o koordinaci plánování a kontroly a napomáhá vytvářet tzv. regulační okruh [5]. Znaky, které by měly být při tvorbě dodrženy jsou: objektivita, ověřitelnost a srozumitelnost, vhodný obsah forma a struktura a včasnost. Standardní zpráva by měla vždy obsahovat dílčí části týkající se plánování, dosaženého stavu a zjištěných odchylek. Průběh vypracování reportu je znázorněn na obrázku níže: [12]

Obrázek 4: Časové schéma tvorby reportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcová, H. 2007. [12, s.161]

3.3 Controller a controlling

Controlling není věcí samotného controllera, nýbrž i věcí každého manažera. Každý manažer sleduje stanovené cíle, plánuje způsoby jejich dosažení a musí také v průběhu určovat stav dosažení cíle. Nositeli controllingu jsou všichni vedoucí pracovníci podniku, controller controlling řídí [1].

Controller nese informační zodpovědnost a vystupuje jako ekonomický poradce managementu, oproti tomu manažer má odpovědnost za rozhodnutí a za výsledek. Rozdělení úkolů mezi manažera a controllera znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 1: Rozdělení úkolů mezi manažera a controllera

CONTROLLER	MANAŽER
• připravuje podklady pro plánování a rozhodování • řídí plánovací proces • informuje o výši a příčinách cílových odchylek • informuje o změnách v podnikovém okolí • nabízí ekonomické poradenství • koordinuje tvorbu a chod systému • je lodivodem a partnerem manažera	• plánuje a rozhoduje • činí opatření v řízení na základě cílových odchylek • aktivně jedná a reaguje, aby udržel kontinuální rovnováhu s okolím • opatřuje si odborné rady, rozhodnutí činí racionálně • prosazuje controllingem podporované systémy řízení (organizace, vedení personálu apod.) • vede s orientací na cíl, základem je plánování a kontrola • akceptuje controllera jako stejně hodnotného partnera v procesu řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváth, P. a Partners. 2001. [6]

Neexistuje přesná hraniční čára mezi manažerem a controllerem, jelikož manažer přebírá úlohy controllera a controller vstupuje stále častěji do managementu. Důsledek tohoto vývoje je dynamická, průběžně se měnící představa o pracovní náplni jak managementu, tak controllingu [1].

3.3.1 Poslání controllera

Controller poskytuje managementu doprovodný ekonomický servis za účelem cílově orientovaného plánování a řízení.

To znamená: [7]

• Controller se stará o průhlednost výsledků podniku, jeho financí procesů a strategie.

- Controller jednotně koordinuje dílčí cíle a dílčí plány a organizuje **do budoucna orientovaný** reporting, přesahující hranice podniku.

- Controller **zabezpečuje data a informace** pro nositele rozhodnutí a moderuje controllingový proces tak, aby každý mohl jednat s orientací na cíl.

- Controller svou **aktivní** a inovativní spoluprácí přispívá k větší **hospodárnosti** v systému a musí dosáhnout toho, aby se každý vedoucí pracovník ve své ekonomické zodpovědnosti mohl sebeřídit.

- Controller je interní ekonomický **poradce** všech nositelů rozhodnutí a působí jako **navigátor k dosažení podnikových cílů**.

3.4 Organizační začlenění controllingu

Rozvoj controllingových funkcí a úkolů v podniku se zpravidla odráží i ve změnách organizační struktury. Pro začlenění controllingu do organizační struktury je důležité zodpovědět dvě základní otázky:

1. Na jakou úroveň podnikové hierarchie controlling zařadit?
2. Jaká pozice může být controllerovi přiřazena?

Lze říci, že účinnost práce controllera roste s výší hierarchické úrovně. Pro tuto úroveň je nutné vytvořit plánovatelnou a kontrolovatelnou instanci, oddělenou od resortu, která je schopna celkového pohledu na podnikové úkoly. Hlavní předností je komplexnost zajištění controllingových úloh a schopnosti jejich dokonalé koordinace [5]. Toto postavení s sebou přináší i problémy, jelikož controller, který informuje a radí, se má poté podílet na rozhodování a potažmo posuzuje své vlastní rozhodnutí. Další problém může vzniknout v oblasti odbornosti pracovníků. Controller na nejvyšší řídící úrovní nebude pravděpodobně schopen na 100 % zaručit odbornost ve všech resortech [12].

Ing. Stanislav Chromec (Škoda Auto) tvrdí, že "není důležité umístění v organizační struktuře nýbrž dosažení takové pozice, která zajistí operativní přístup controllera k managementu na všech úrovních řízení (včetně TOP) s operativní přístup k informacím a jejich zdrojům." [6, s.156] Organizační struktura controllingu musí primárně

zajišťovat pokrytí všech klíčových i podpůrných obchodních procesů. Základní procesy pokryté controllingem:

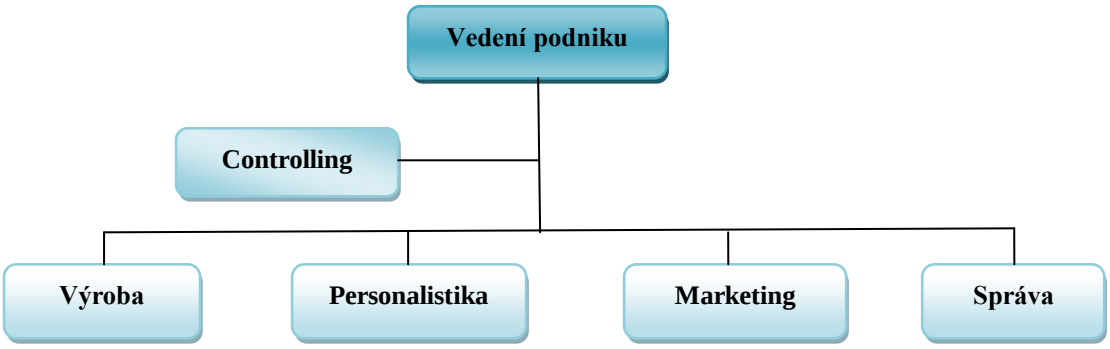
- proces vzniku výrobku,
- proces výroby,
- proces umístění výrobku na trh.

3.4.1 Štábní a liniová organizace controllingu

Zda bude controlling začleněn do organizační struktury jako liniová nebo štábní jednotka závisí na to, jakou funkci v podniku plní, jak vrcholový management chápe controlling, zda jako podporu řízení či jako výkon řízení.

Pokud má mít controlling pouze funkci pomocnou a nedisponuje rozhodovacími kompetencemi, má být zařazen na *pozici štábu*. Controller pak bývá nejčastěji členem představenstva. Funkce inovační a koordinační je naplněna velmi obtížně.

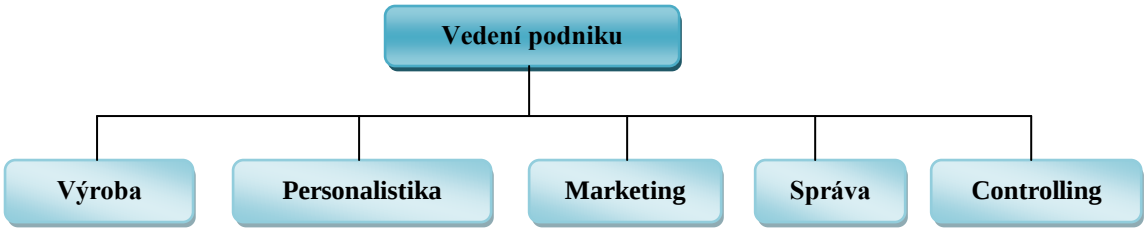
Obrázek 5: Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcová, H. 2007. [12, s. 20]

V případě, že je controlling soustředěn na výkon řízení a náleží mu rozhodovací kompetence, je v podniku zřízen v podobě *liniové jednotky*. Controller opouští pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Praxe však ukázala nízkou stabilitu tohoto uspořádání při běžném chodu firmy. Toto řešení je praktikováno spíše při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení. Podle stavu vývoje v podniku se postavení controllingu může měnit. Při zavedení může být zřízen štábní útvar a postupně se měnit na liniový útvar.

Obrázek 6: Controlling jako liniový útvar



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcová, H. 2007. [12, s.20]

3.4.2 Začlenění controllingu do organizační struktury ve velkých podnicích

Controlling je průřezová funkce, která by se měla projevit i v organizační struktuře. Ve velkých podnicích bývá použita decentralizace pracovišť, které mohou být podřízeny:

- centrálnímu controllingu (centrální controlling má vlastní liniové vazby),
- příslušným útvarům (s centrálním controllingem probíhá výměna informací),
- po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu (princip přerušované čáry).

Všechny varianty mají určité přednosti a nedostatky. První varianta je přínosná jednotností celého systému controllingu, štíhlou organizací a dobrým tokem informací mezi centrálním a decentrálním controllingem. Na druhé straně může dojít k tomu, že je controller považován za vetřelce či špióna. U druhé varianty je naopak decentrální controller chápán jako vlastní, má přístup ke všem zdrojům informací a může vykonávat svou úlohu odpovídajícím způsobem. Centrální controller nemůže rázně zakročit, jen pomocí osobního vlivu či služební cestou. Třetí varianta se zdá být ideální, avšak dvojitá podřízenost decentralizovaného controllera může vést ke konfliktům, což klade vysoké požadavky na controllera [1].

Tabulka 2: Úkoly centrálního a decentrálního controllera

Úkoly decentrálního controllera	Úkoly centrálního controllera
• spoluvyvíjet cíle / strategie • podávat zprávy na vedoucí / ředitele středisek a na centrální controlling • dohlížet nad hospodárností obchodních jednotek • analyzovat výsledky • podávat návrhy k opatřením v řízení • zajistit funkční průběhy administrativních prací • zajistit funkční interní kontrolní systém • vybudovat a rozvíjet informační systémy specifické pro střediska • zajistit nasazení podnikohospodářských analytických metod a metod hospodárnosti	• sestavení zásad hospodárnosti • zajistit účinný controlling s decentrálním zaměřením • rozvinout controlling jako nástroj řízení na všech manažerských úrovních • sledovat a realizovat jednotné finanční cíle pro obchodní jednotky v souladu s podnikovými cíly • podávat zprávy a posuzovat výsledky všech obchodních jednotek • účinně vytvářet systém vnitřní kontroly • přijímat a dávat prostor rozvoji dorostu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváth, P. a Partners. 2001. [6]

4 ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU

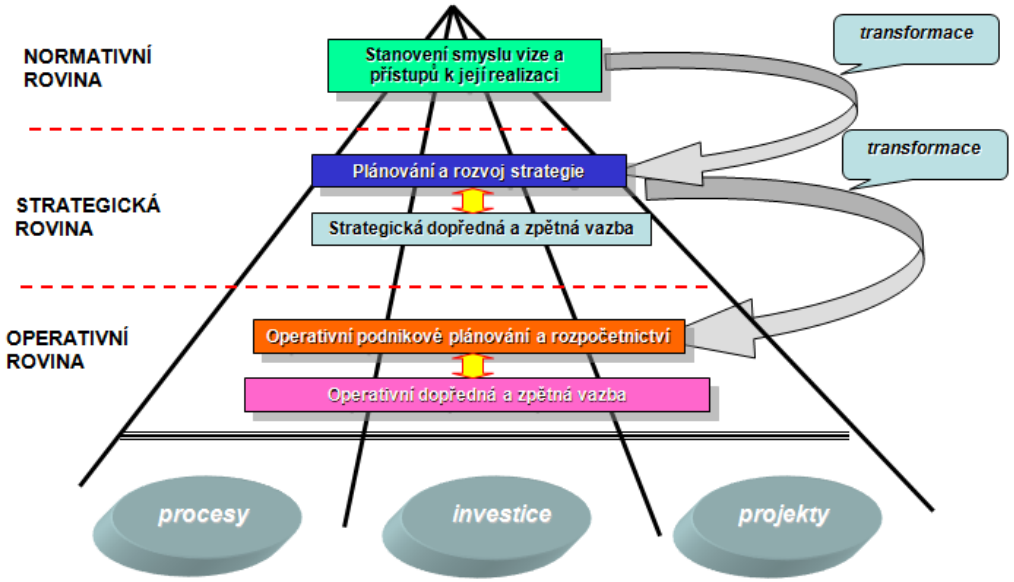
Typické činnosti a úlohy controllera byly již popsány výše, nyní se budeme věnovat rozdělení na jednotlivé úrovně, jejich specifikám a nástrojům.

Jako ústřední funkce controllingu byly jmenovány informace a koordinace systému řízení, jež musí být splněny na všech úrovních podnikového systému řízení. V zásadě existují tři úrovně podnikového řízení.

1. **Normativní podnikové řízení**: Jedná se o vytvoření obrazu toho, jak podnik chápe sám sebe, jaké jsou jeho základní hodnoty, jaké jsou hlavní zásady chování podniku vůči zájmovým skupinám (pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům, konkurenci, státu apod.)
2. **Strategické podnikové řízení**: Ve strategické rovině řízení jde o zajištění, již existujících potenciálů a o vytváření nových potenciálů úspěchu. K tomu je třeba překonat nepoměr mezi aktuálními schopnostmi společně s již existujícím vybavením podniku a budoucími požadavky konkurence.
3. **Operativní podnikové řízení**: Operativní řízení se soustředí na co nejlepší využití již existujících potenciálů úspěchu a zajištění dosažení co nejvyšší rentability, likvidity a hospodárnosti [1].

Provázanost jednotlivých úrovní řízení lze znázornit na následujícím obrázku.

Obrázek 7: Provázanost jednotlivých úrovní řízení



Zdroj: Vacík, E. 2012. [20]

Většina autorů se drží základního členění na strategickou a operativní rovinu, které zohledňuje i časové hledisko. Strategické řízení je bráno jako dlouhodobé, operativní jako krátkodobé.

4.1 Strategický controlling

Strategický controlling má za úkol zabezpečit trvalé zajištění existence podniku. Lze ho interpretovat na jedné straně jako myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání) a na druhé straně jako zřízení infrastruktury (institucí, systémů, nástrojů, formalizovaných procesů) na podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů. Úkol strategického controllingu je především zjistit odchylky a problémy dříve, než se rozptýlí do operativních čísel. V propleteném systému regulačních okruhů zasahují operativní a strategický controlling jeden do druhého. Tak je možné ukázat působení strategických rozhodnutí a zjistit realizaci strategií v operativním plánování a následně prováděných opatření [1].

Strategický controlling má za úkol systematicky snižovat budoucí možnosti a rizika a přihlížet k nim, to znamená, že hlavní úkol strategického controllingu je řízení a kontrola prováděných opatření potřebných pro uskutečnění a realizaci strategií [15].

Úkoly strategického controllingu jsou: [6, s.91]

Nalezení nových ziskových potenciálů rozvoje podniku

- rozvoj metod k tvorbě strategie,
- iniciování a koordinace strategického plánování, moderace strategických sezení,
- sběr dat o trzích, zákaznících, konkurentech, dodavatelích, substitutech,
- nástroje ke kvantifikaci strategických plánů,
- koordinace realizace strategických plánů v operativě, spolu s operativním controllerem,
- měření dosahování cílů a analýza odchylek ve strategickém a střednědobém plánování,
- kontrola termínů a výsledků strategických projektů,
- péče o strategický reporting orientovaný na ziskové potenciály,
- zakotvení a péče o systém včasného poznání.

Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem: [10, s.64]

- časový horizont: na rozdíl od operativního pracuje bez časového omezení,
- veličiny: operativní pracuje jen s "náklady" a "výnosy", strategický používá všechny veličiny,
- okolí: strategický controlling se zaměřuje na okolí podniku oproti introvertně zaměřenému operativnímu controllingu,
- tlak termínů: strategický nepracuje pod tlakem termínů,
- dále např. stylem řízení, stanovováním cílů.

Ze srovnání operativního a strategického controllingu vyplývá, že se jedná o dva funkční regulační okruhy, které jsou navzájem propojeny. Operativní controlling si klade za cíl "dělat věci správně", strategický controlling pak "dělat správné věci. Operativní controlling se zaměřuje zejména na zjištění zisku a likvidity, strategický controlling na zajištění likvidity a tím existence podniku [13].

Pokud je v podniku aplikována filozofie controllingu, bývá controller zodpovědný za přípravu metod strategického controllingu a metodického vedení při jejich aplikaci. Současně je controller povinen zajistit existenci a aplikaci kontrolních mechanismů (včetně nezbytné dokumentace) pro strategickou zpětnou vazbu. Je třeba sledovat jak realizaci strategie samotné, tak změny, které by mohly vést k ohrožení naplnění podnikové strategie nebo k jejímu přehodnocení.

4.1.1 Nástroje a metody strategického controllingu

Analytické a prognostické metody lze zjednodušeně členit do dvou základních skupin. [12]

- **Kvalitativního charakteru**

  Nástroje kvalitativního charakteru mají za úkol rozpoznat možné budoucí kvalitativní vlivy na prosperitu podniku, postihnout možné příčiny a důsledky a zvážit jejich promítnutí do strategického plánování podniku. Pouze na jejich základě lze přistoupit ke kvantifikaci. Kvalitativní nástroje jsou založené na individuální či kolektivní výpovědi ohledně současného či budoucího charakteru stavu věci, jež využívají informace získané zkušeností, expertním odhadem či

intuicí. Patří mezi ně SWOT analýza, PEST analýza, Delfská metoda, Brainstorming, Balanced Scorecard, technika scénářů aj.

- **Kvantitativního charakteru**
  Úkolem kvantitativních nástrojů je vyjádřit v podobě čísel minulé, současné či budoucí jevy, pojmenované pomocí kvalitativních nástrojů. Mezi základní metody patří využití časových řad, kauzální metody nebo aplikace predikčních modelů.

4.1.1.1 Charakteristika metody SWOT analýzy

Tato metoda integruje hlavní závěry interních a externích analýz. Spojením vzniká matice SWOT (Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats), jež se zakládá na analýze silných a slabých stránek a příležitostí a rizik.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Důsledkem porovnání silných a slabých stránek s významnými příležitostmi a riziky jsou čtyři východiska k plánování strategie.

- **Přístup OS (max - max)** - ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha maximálně využít všechny příležitosti a uplatnit při tom v maximální míře vlastní silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.

- **Přístup OW (max - min)-** snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení silného spojence. Typické různé formy integrace.

- **Přístup TS (min - max)** - tato strategie využívá silné stránky podniku z pozice síly k blokování nebezpečí, k zastrašení konkurence, k úniku z nebezpečí a pro vytváření rezervy vůči riziku. Například pomocí diversifikace výrobního systému či distribučního spojení.

- **Přístup TW (min - min)** - je spíše defenzivní a obranná strategie vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. Dochází při ní i k likvidaci podnikatelských záměrů, odprodeji části podniku a tím k získání kapitálu pro podnikání v jiné oblasti. Snaha o spojení se silnou formou i za cenu úpravy programu.

Tuto analýzu je třeba provádět minimálně jedenkrát ročně, jelikož je třeba rozpoznat a zabránit budoucím možným nebezpečím a zjistit, zda byla minulá opatření účinná či naopak.

4.1.1.2 Charakteristika metody Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále jen BSC) jinak také systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Hlavním smyslem BSC je zajištění realizace cílů společnosti v souladu se strategií a kontrola celkového vývoje. V tomto bodě je jasně patrná shoda s controllingem. BSC hodnotí kromě finančních kritérií i ukazatele nefinanční, což je hlavní rozdíl oproti tradičním přístupům řízení. BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a interního potenciálu (učení se růst). Efektivně, přiměřeně a ve správný čas reaguje na změny v podnikatelském prostředí.

- ***Finanční perspektiva*** dává odpověď na otázku, jakých finančních výsledků musí podnik dosáhnout, aby uspokojil své vlastníky (investory). BSC zachovává nadřazenost této perspektivy a odvozuje od finančních cílu cíle ostatních hledisek.

- ***Zákaznická perspektiva*** říká, jakou hodnotovou výhodu musí podnik nabídnout svým zákazníkům, aby na trhu uspěl. Umožňuje rozpracovat strategické cíle do konkrétních zákaznicky a tržně orientovaných cílů, jež souvisí se vstupem a umístěním na trhu.

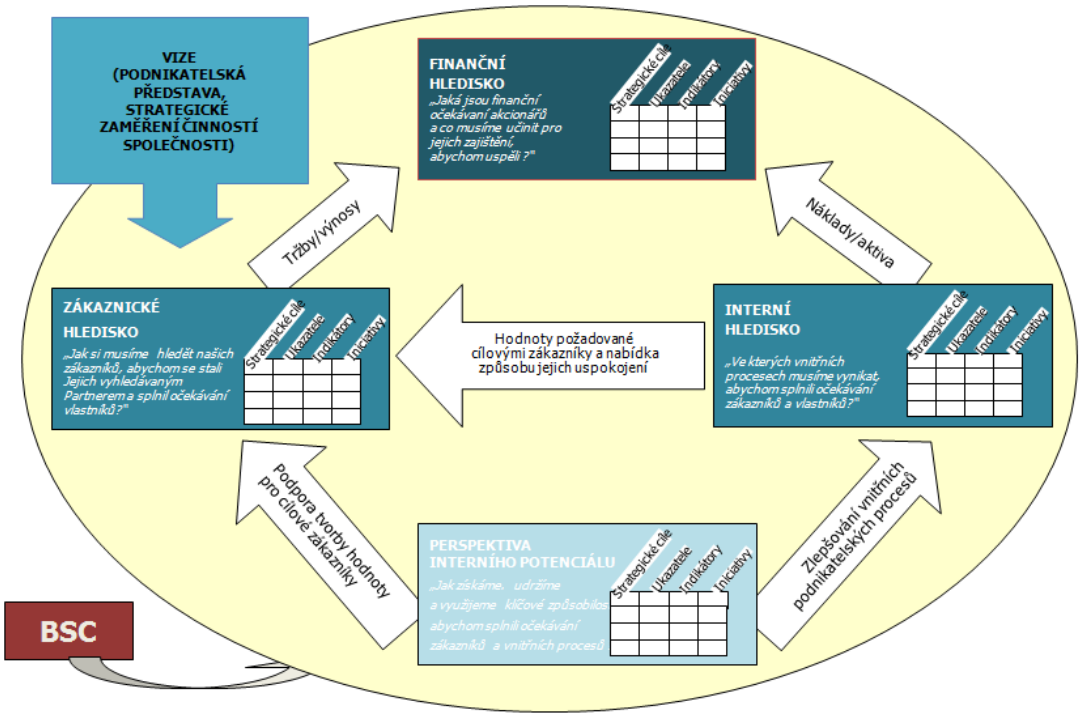
- ***Perspektiva interních procesů*** definuje aktivity potřebné pro vytvoření požadované zákaznické hodnotové výhody a očekávaných finančních výsledků. Strategie podniku určuje nejen výsledky, kterých má být dosaženo, ale také způsob

jejich dosažení. Schopnost rozvíjet úspěšné strategie zajišťuje vyrovnanost aktivit, jež v podniku probíhají. Tyto aktivity dohromady tvoří hodnotový řetězec a jsou konkrétní formou interních podnikových procesů.

- Obsahem ***perspektivy učení se a růstu*** je infrastruktura nezbytná k optimálnímu průběhu interních procesů a zahrnuje vedle znalostí a schopností zaměstnanců také technologii a pracovní klima. Finanční a zákaznické cíle jsou požadované výstupy, zatímco cíle v oblastech interních procesů a učení se a růstu jsou hybnými silami jejich dosažení. V této perspektivě se dělí nehmotné zdroje na lidské, informační a organizační. Je nutné zhodnotit jejich vlastnosti, pohotovost a připravenost.

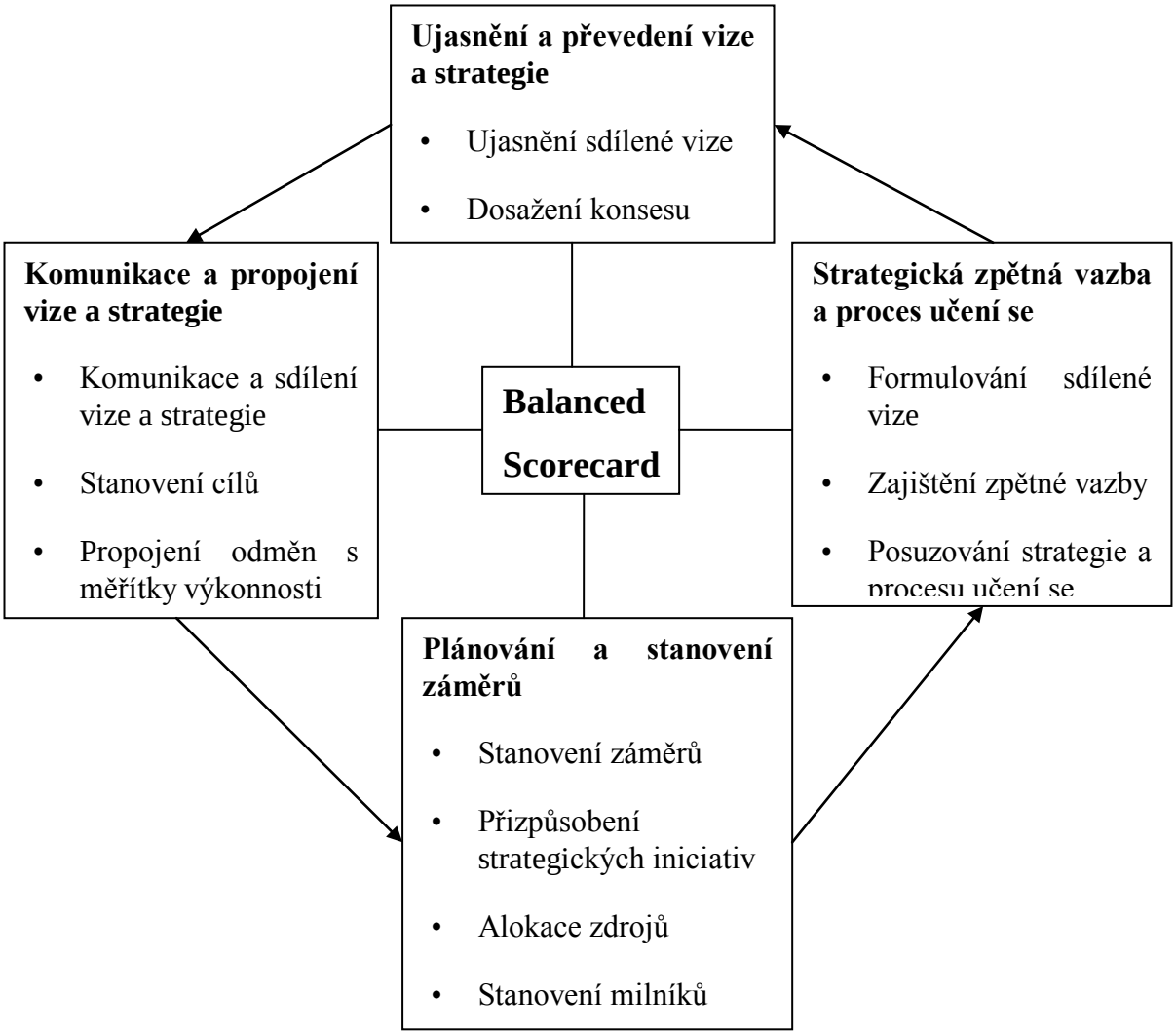
BSC musí vycházet z vize, cílů a strategie podniku. Důležité pro implementaci je stanovení cílů a měřítek pro splnění původní vize. Cíle by měly být jak finanční, tak nefinanční. Dále je třeba naplánovat konkrétní strategické iniciativy potřebné k naplnění zvolených cílů [14].

Obrázek 8: 4 perspektivy BSC



Zdroj: Vacík, E. 2012. [18]

Obrázek 9: BSC jako strategický rámec



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan, R., Norton, D. 2001. [8]

4.2 Operativní controlling

Na rozdíl od účetnictví se operativní controlling zaměřuje na budoucnost a v rámci jednoho roku má za úkol včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného plánu. Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku.

Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Operativní controlling rozlišuje krátkodobý vývoj (který se aktuálně projevuje nákladem a výnosem) a trendy. Úhel pohledu je zaostřen na podnik (nikoliv na jeho okolí) a operativní činnosti [5].

Poskytuje nástroje řízení, které: [10]

- činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku,
- včas poskytují informace k možným nápravným opatřením,
- zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska,
- se snaží o to, aby rovnováha mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou podniku na druhé straně, byla dosahována na základě strategického,
- zajišťování budoucnosti,orientaci na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání.

4.2.1 Nástroje a metody operativního controllingu

Operativní controlling je zaměřen (jak bylo zmíněno dříve) především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. K pozitivnímu ovlivňování těchto veličin jsou používány tzv. operativní nástroje.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. Se zvyšujícím se tlakem konkurence, rostoucí dynamikou okolí podniku, rychle se měnícími trhy a zužování podnikatelského prostotu legislativou, jsou kladeny stále větší požadavky na řídící pracovníky podniku. K zajištění či zvýšení zisku je třeba neustálé zlepšování plánování, kontroly a řízení [15].

Prioritou operativního controllingu je zejména řízení nákladů. V posledních desetiletích došlo k výraznému posunu směrem od položek přímých nákladů k položkám nepřímých nákladů, což bylo vyvoláno substitucí mzdových nákladů ve výrobě fixními náklady (odpisy) v důsledku automatizace výroby a přesunem nákladů do výkonů výroby. Důležité je poznat, které položky na sebe váží největší objem nákladů [12].

Mezi ***operativní controllingové metody*** patří: analýza ABC, analýza objemu zakázky, analýza kritických bodů, rozhodování o kalkulačních metodách, globální analýza nákladů, Target Costing, kalkulace ABC aj.

4.2.1.1 Analýza ABC

Analýza ABC je důležitý nástroj pro stanovení priorit na základě srovnání objemů a hodnot. Podstatou této analýzy je řízení relativně malých množství z celého objemu, které mohou vytvořit relativně velkou hodnotu. Tato skutečnost je empiricky prokázána a pomocí analýzy ABC je dosahováno obyčejně velkých efektů.

Obecně lze říci, že výrobky, dodavatelé, zákazníci, skladované zásoby, náklady (členěné podle druhů, procesů či středisek) atd. jsou tříděny do tříd A, B, C.

- Třída A - představuje 5 % položek, které přináší 75 % efektů.
- Třída B - představuje 20 % položek, jež přináší 20 % efektů.
- Třída C - představuje 75 % položek s 5 % efektů.

Podnik by se měl soustředit hlavně na řízení položek A, protože pokud by se tyto položky nevyvíjeli podle plánu, byl by dopad na zisk podniku značný. Položky C jsou z hlediska celkového cíle nepodstatné, jelikož velká změna způsobí jen nepatrnou změnu nákladů a zanedbatelný dopad na zisk.

Analýza ABC bývá využita zejména v řízení zásob, kde lze analyzovat množství a hodnoty dílů a jejich dodavatele, ve výrobě k sledování a ke změně fixních nákladů a v odbytu k analýze skupiny výrobků, odbytové oblasti a skupiny zákazníků [15].

Tato metoda lze také použít v managementu ke stanovení priorit u úkolů plněných jednotlivými pracovníky. Pro třídící kritéria zvolíme naléhavost a důležitost jednotlivých úkolů. Manažer se tedy bude prioritně věnovat úkolům A, úkoly B bude delegovat v případě, že nebude schopen je vyřídit v termínu, a úkoly C bude delegovat, jelikož jsou to každodenní rutinní činnosti a jejich splnění nebývá náročné [12].

4.2.1.2 Rozhodování o kalkulačních metodách

Pro dosažení efektivního řízení nákladů je nutné vybrat nejvhodnější systém výpočtu nákladu a způsob přiřazování těchto nákladů na nositele nákladů. Jinak řečeno je třeba rozhodnout o kalkulačním systému.

Kalkulací je rozuměn postup výpočtu nákladů, resp. kalkulační jednici. V podniku lze pozorovat 3 základní principy přiřazení nákladů: [12]

- Kalkulace s úplnými náklady
- Kalkulace s neúplnými náklady
- Kalkulace kombinovaná

4.2.1.2.1 Kalkulace s úplnými náklady

Veškeré náklady, které vznikly v podniku, jsou přiřazovány na nositele nákladů. Náklady jednicové jsou přiřazovány přímo, režijní náklady nepřímo pomocí rozličných klíčů (například přirážkou s volbou určité rozvrhové základny). Postup sestavení kalkulace probíhá od položek přímých nákladů, přes rozvržení režijních nákladů k přirážce zisku a ke stanovení ceny. Záleží na controllerovi jak vytvoří vzájemně propojenou soustavu, rozpočtů, střediskového hospodaření a vnitropodnikových cen. Nejobvyklejší kalkulační vzorec má podobu:

Obrázek 10: Kalkulační vzorec s úplnými náklady

Přímý materiál
+ přímé mzdy
přímé náklady
+ výrobní režie
vlastní náklady výroby
+ správní režie
vlastní náklady výkonu
+ odbytová režie
úplné vlastní náklady výkonu
+zisk
odbytová cena

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hermann, P., Lazar, J. 1999. [4, s.19]

Tato metoda má ovšem své nedostatky. Jelikož náklady nejsou rozděleny na fixní a variabilní, nelze použít analýzu bodu zvratu. Dále může dojít ke zkreslení hodnocení vedoucího jednotlivých výrobků díky systémové chybě, která se vnáší do kalkulačního systému klíčováním režijních nákladů. Není zde jistota, že byla nalezena při volbě klíče příčinná souvislost mezi vývojem objemu a struktury produkce [4].

4.2.1.2.2 Kalkulace s příspěvkem na úhradu

Kalkulace s neúplnými náklady je doporučovaná controllingoví teoretiky i praktiky. Přínosem pro podniky je plánování a kontrola nákladů dle příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku. Tato kalkulace vychází z předpokladu existence nákladů závislých na objemu produkce (variabilní náklady) a nezávislých na objemu produkce (fixní náklady). To znamená, že na kalkulační jednici jsou přiřazovány pouze náklady přímé, eventuelně variabilní, a náklady režijní, resp. fixní zůstávají spolu se ziskem v bloku (hrubém rozpětí), kterému se jinak říká příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

Pro zjištění nákladů vycházíme z ceny, o které předpokládáme, že je dána trhem nebo jí lze lehce odhadnout. Jsou-li vyloučeny náklady přímé (variabilní), je získána hodnota hrubého rozpětí čili příspěvku na úhradu. Příspěvek na úhradu znázorňuje jak přispívá určitý výrobek k úhradě fixních nákladů a k tvorbě zisku. Pro podnik bude výhodné vyrábět takové produkty, které přináší kladnou hodnotu příspěvku na úhradu [12].

Tabulka 3: Schematické znázornění zjednodušeného postupu tvorby příspěvku na úhradu a zisku

CENA
- Přímé (variabilní) náklady
= Hrubé rozpětí (příspěvek na úhradu)
- Fixní náklady
= Zisk

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vollmuth, H. J. 2004. [15, s.72]

Ukazatel příspěvku na úhradu jako podíl na obratu vyjádřený v procentech je tržně orientovaná pomůcka při rozhodování a důležitá veličina pro řízení podniku. Podnik by měl podporovat skupinu výrobků, která má nejvyšší procentuální podíl příspěvku na úhradu na obratu, jelikož přináší vyšší zisk. K dosažení lepšího řízení odbytu by měl podnik zjišťovat také další příspěvky na krytí nákladů, jako je např. příspěvek na úhradu zákazníka, příspěvek na úhradu externího spolupracovníka, příspěvek na úhradu na ujetý km aj. Ovšem toto detailní zpracování vyžaduje výkonné počítače, což je pro malé

s střední podniky značná investice. Musí se proto rozhodnout, která kritéria jsou pro ně důležitá, aby nemuseli tuto investici realizovat [15].

Jak tvrdí Hilmar J. Vollmuth, praxe ukázala, že část fixních nákladů lze zúčtovat ke speciálním vztažným veličinám. Díky tomu lze blok fixních nákladů rozdělit do pěti vrstev[15]:

- Fixní náklady jednotlivého výrobku
- Fixní náklady jednotlivých skupin výrobků
- Fixní náklady jednotlivých nákladových míst
- Fixní náklady jednotlivých oblastí odpovědnosti
- Celkové fixní náklady celého podniku

Toto rozdělení je velice pracné, tudíž se v praxi používá jednodušší rozdělení a to pouze na dvě úrovně a to speciální a všeobecné.

Speciální fixní náklady mohou být přiřazeny přímo jednotlivých skupinám výrobku, u kterých vznikají. Patří mezi ně např. fixní náklady oblasti odpovědnosti za marketing a odbyt, výrobu, výzkum, vývoj, zásobování. Pro potřeby kalkulace se rozvrhují nejčastěji podle nároků jednotlivých skupin výrobků na výrobní kapacitu podniku. Jako vztažná veličina je používána nejčastěji spotřeba času.

U všeobecných fixních nákladů naopak neexistuje žádný vztah k jednotlivým skupinám výrobků. Jsou to např. náklady na vedení podniku, účetnictví, controlling aj. Pro potřeby kalkulace zůstávají tyto náklady ve společném bloku [12], [15].

Tabulka 4: Schematické znázornění propočtu zisku (dvoustupňový výpočet příspěvku na úhradu)

VÝROBKOVÁ SKUPINA	A	B	C	CELKEM
Tržby	...	...	...	...
- variabilní náklady	...	...	...	...
= příspěvek na úhradu 1	...	...	...	...
- speciální fixní náklady	...	...	...	...
= příspěvek na úhradu 2	...	...	...	...
- všeobecné fixní náklady				...
= zisk				...

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vollmuth, H. J. 2004. [15, s.76]

5 DRUHY CONTROLLINGU

5.1 Projektový controlling

5.1.1 Okolí controllingu

Projektově orientované organizace jsou typické pružnou reakcí na neustálé změny okolí, jež jsou důsledkem diskontinuity nebo chaosu na trhu, kde působí. Projektové uspořádání podporuje pozitivní přijetí změn, paralelní plnění úloh a decentralizaci řízení.

Projekty jsou nové, časově omezené úkoly v podniku, s určeným termínem začátku a určeným koncem. Zapojují zpravidla více funkčních oblastí, probíhají v týmu pomocí projektového managementu a mají nový a jednorázový charakter. Důsledkem toho potřebují projekty k úspěšnému prosazení většinou více než jedno období, procházejí přes běžná rozpočtová období a týkají se několika odborných oblastí [10].

Pracovníci přiděleni k určitým projektovým týmům mohou zaujímat různé úlohy, jako např. coach, expert nebo vedoucí projektu. Všechny úlohy nelze řešit pomocí projektů, z čehož plyne, že vedle sebe stojí v podnicích hierarchická a projektová organizace. Pokud je okolí podniku stále více dynamické, dochází k přestupu na projektové řízení a úplně odpadá hierarchicky rozčleněná struktura. Jako typické projektově orientované podniky lze jmenovat podniky stavební či podniky pro výstavbu zařízení, jež plní pro své zákazníky dlouhodobé, komplexní, rizikem zatížené jedinečné zakázky. Kritické faktory úspěchu pro takto orientovaný podnik jsou především velikost podniku / báze vlastního kapitálu a schopnost nabídnout zákazníkům financování projektu. Na těchto trzích jsou objednávány projekty v řádech od několika desítek miliónu a proto mohou mít úspěch podniky od určité velikosti [1].

5.1.2 Systém projektového controllingu

"Projektový controlling je systémem podpory a doplnění podnikového řízení pro projektové manažery, s jehož pomocí se optimalizují cíle a dosažení cílů procesů

managementu , které probíhají v projektech." [1, s.411] Projektový management zahrnuje tyto úlohy:

- podporu projektového manažera projektovým controllerem při formulaci cílů projektu a kritérií úspěchu,
- vývoj ukazatelů a měřících systémů, aby se mohly zjistit odchylky a odhadnout úspěch podniku,
- implementaci odpovídajících controllingových standardů a cyklů,
- srovnání projektových plánů (výkon, termíny, náklady) s výsledky (porovnání plán - skutečnost),
- interpretaci výsledků a vývoje řídících opatření,
- vypracování projektových zpráv a zajištění adekvátní projektové dokumentace,
- optimální využití zkušeností a synergií získaných v projektu.

Projektový controller může být plně přiřazen k projektu, může být k dispozici současně pro více projektů, funkce projektového controllingu může být převzata vedoucím projektu nebo zadavatelem projektu. Pro každý podnik či projekt může být postavení controllera specifické.

Dlouhodobý charakter projektů (cca 3 až 4 roky) na jedné straně usnadňuje střednědobé plánování ukazatelů (např. obrat), na druhé straně nepostačuje pro přesné a podrobné operativní plánování (rozpočet výkonů a bilance). Základnou operativního plánování je plánování projektu, při čemž rozlišujeme projekty ve stavu zakázky (projekty realizace) a projekty, jež plánujeme získat (akviziční projekty).

Pro controllera jsou relevantní tato data zakázky (pokud představují budoucnost): [1]

- **příspěvek na úhradu (tvorba hodnoty/zisk nebo ztráta** projektu**),**
- čtvrtletí/rok přijetí zakázky, **doba průběhu** a čtvrtletí/rok **obratu** projektu**,**
- struktura tvorby hodnoty projektu, které výkony budou vlastní a které odjinud,
- ohled na **rizika projektu.**

U projektu realizace jsou tyto data získávány z podrobných zpráv o stavu projektu, u akvizičních projektů od odbytu. Pro plánování akvizičních projektů se neosvědčilo používat pravděpodobnost získání. Projekt buď "přichází nebo nepřichází". Doporučuje se přijmout jeden ze tři projektů pro plánování a dva nechat jako alternativu. Velké projekty, které se vyskytují jednou by do plánování neměly být explicitně zahrnovány. Platí zde princip: " Přijde-li, je to dobré, nepřijde-li, dosáhli jsme našeho cíle také."[1, s.772]

Speciální pojmy projektového managementu:

- **příspěvek na úhradu** (viz kapitola 4),
- **příspěvek na úhradu z přijatých zakázek**: příspěvky na úhradu nových projektů uzavřených v běžném roce, příspěvek se vypočítá ze závěrečných kalkulací,
- **výsledek z obratu**: prodejní cena mínus vlastní náklady zakázky,
- **výsledek nákladových středisek**: vzniklé náklady minus dále zúčtované náklady (na zakázky či jiná nákladová střediska) poskytují krytí nákladových středisek,
- **top projekt**: pokud zbývá už jen jeden konkurent, probíhají závěrečná jednání a šance na získání zakázky je větší nebo se rovná 50%.

U podniků orientovaných na projekt se časově rozchází uzávěrka zakázky (příjem zakázky) a zhotovení zakázky (předání zákazníkům) i několik let. Příjmy zakázek daného období nepocházejí ze stejných projektů jako obraty.

5.2 Finanční controlling

Je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury a peněžních toků podniku. Přičemž cílem finančního controllingu je zajištění likvidity.

Hlavním nástrojem je všeobecně známá finanční analýza tvořená souborem finančních ukazatelů, který je hlavním zdrojem informací pro sestavování finančních plánů v různých časových úsecích či pro strategická rozhodnutí, směřující k ekonomické stabilitě firmy. Finanční analýza čerpá především z účetních výkazů firmy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow), ale používá údaje také z výročních zpráv, příloh

k účetním závěrkám nebo údajů z manažerského účetnictví. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.
Hlavní funkce finančního controllingu jsou získávání, správa a užití finančních zdrojů.

5.2.1 Controlling pracovního kapitálu

Řízení pracovního kapitálu je jedním z hlavních úkolů finančního controllingu. Zabývá se analýzou, plánováním a kontrolou účinků různých využití kapitálu. V krátkém období se controlling soustředí na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku, jež je nazýván pracovním kapitálem (working capital). Pracovní kapitál je součástí zásobovacího, výrobního a odbytového procesu podniku. Rozhodující pro výši a strukturu pracovního kapitálu je objem prodejů, výrobní program, technologie a časové uspořádání výroby, zásobovací, prodejní a cenová politika podniku, přístup podniku k riziku nebo sezónnost [3].
Řízení pracovního kapitálu obsahuje řízení zásob, pohledávek, peněžní hotovosti a řízení krátkodobých závazků. Je třeba mít na paměti, že nízké objemy pracovního kapitálu vedou k úsporám, na druhou stranu zvyšují nároky na jeho řízení, způsobují větší zranitelnost a nižší pružnost podniku.
Podle Freiberga je nutností hledat odpověď na otázku "jak najít hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů." [3]
Controlling pracovního kapitálu se týká dvou oblastí:

1) **Určení potřebné výše jednotlivých položek oběžných aktiv** – pro tyto účely lze dále vyčlenit například oblast controllingu pohledávek, zásob atd.
2) **Určení způsobu financování oběžného majetku** – v této oblasti se využívá ČPK.

5.2.1.1 Controlling pohledávek

Controlling pohledávek se soustředí zejména na hodnocení dopadů úvěrové politiky podniku. Podniku vznikají pohledávky zpravidla na základě obchodního úvěru, jehož poskytnutím dochází k vzniku rozdílu mezi účetní a peněžní realizací prodejů. Do doby

úhrady je potřeba považovat uskutečněný obchod za nedokončený, což vede ke vzniku pohledávky. Do doby úhrady jsou pohledávky financovány a tudíž pořád existuje riziko, že odběratel provede úhradu se zpožděním nebo ji neprovede vůbec [3].
Hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky by mělo být zahrnuto do controllingových postupů, které se týkají řízení pohledávek.
Dopady úvěrové politiky se hodnotí zejména na: [3]

- prodeje,
- pohledávky,
- náklady kapitálu,
- rizika ztrát z nedobytných úvěrů.

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu, která se zaměřuje na evidenci a kontrolu objemu pohledávek, na vztah pohledávek k objemu prodejů, zabývá se mimo jiné i lhůtou splatnosti pohledávek.
V praxi se pro monitoring pohledávek dají využívat i následující ukazatele obrátky a doby obratu pohledávek [3].

Obrátka pohledávek (OP)

Ukazatel udává počet obrátek pohledávek za dané období. Poměřuje prodeje na úvěr a vázanost kapitálu z těchto prodejů a lze ho vypočítat dle následujícího vzorce: [3, s.24]

$$OP = Prodeje\ na\ úvěr/pohledávky$$

Pokud vykazuje ukazatel rostoucí hodnoty, je to pro podnik pozitivní.

Doba obratu pohledávek (DOP)

Ukazatel udává počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením. Je v inverznímu vztahu k OP a tudíž odpovídá opačnému poměru obou veličin. Vypočítat ho lze následovně: [3, s.24]

$$DOP = Pohledávky/denní\ prodeje\ na\ úvěr$$

Pro podnik je pozitivní klesající hodnota tohoto ukazatele, což znamená, že jsou podniku pohledávky spláceny v kratším čase. Ukazatel také vypovídá o splnění požadovaných lhůt splácení pohledávek.
Vypovídací schopnost obou ukazatelů může být narušena například oscilujícím vývojem prodejů.

Monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách lze pomocí stáří pohledávek. „Přehled o věkové struktuře pohledávek se sestaví tak, že se k danému termínu pohledávky uspořádají podle data fakturace do tříd, které vyjadřují intervaly stáří pohledávek.“ [3, s. 27] S jednotlivými skupinami je poté patřičně nakládáno.

5.3 Nákladový controlling

Základní úkol nákladového controllingu je vytvoření systému plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů tak, aby byly splněny budoucí definované cíle. Tento systém musí přehledně vyhodnocovat dosaženou skutečnost a porovnávat jí s plánem, aby byly zjištěny a eliminovány odchylky. Tento plán je důležitý pro finanční plánování, na základě jeho výstupů je sestaven plánovaný cash-flow a je možné včas předpovídat přechodný přebytek či nedostatek volných finančních prostředků. Také musí být schopen na dané odchylky včas upozornit, přehledně a srozumitelně je prezentovat a následně zahájit činnosti k jejich eliminaci. "Zavedení nákladového controllingu v podniku by mělo být jednou z prvních částí celého modelu controllingu jako úspěšné ekonomické řízení."[4, s.4] Teprve pak lze zavádět ostatní druhy jako je finanční controlling, investiční aj.

Hlavní činnosti nákladového controllingu jsou:

- sestavování rozpočtu nákladů a výnosů a jeho vyhodnocování pomocí odchylek,
- výpočet plánových, výsledných a cenových kalkulací,
- reporting.

6 PROFIL SPOLEČNOSTI ŠKODA JS A.S. PLZEŇ

6.1 Základní informace

ŠKODA JS a.s.

Orlík 266

316 06 Plzeň

Internet:	www.skoda-js.cz
IČ:	25 23 57 53
DIČ:	CZ25235753
OR:	Rejstříkový soud v Plzni, oddíl B, vložka 811
Datum vzniku:	5. 3. 1993
Zakladatel:	ŠKODA a. s.
Akcionář:	OMZ B.V. (od 6. 2. 2007)

Dceřiné společnosti zahrnuté do konsolidačního celku

Dceřiná společnost:	**ŠKODA SLOVAKIA, a.s.**
Sídlo:	Hornopotočná 4, 917 00 Trnava, Slovenská republika
Datum vzniku:	25. 4. 1995
IČ:	34120220
Zakladatel:	ŠKODA JS a.s. (v době založení ŠKODA JADERNÉ STROJÍRENSTVÍ, Plzeň, s.r.o.)
Akcionář:	ŠKODA JS a.s.

Ostatní cenné papíry a podíly

Společnost:	**Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.**
Sídlo:	Husinec-Řež, č. p. 130, PSČ 250 68

Datum vzniku:	31. 12. 1992
IČ:	46356088
Zakladatel:	Společnost byla založena jediným zakladatelem - Federálním fondem národního majetku

Výše účasti ŠKODA JS a.s. na základním jmění: 17,38 %

Společnost:	**Interatomenergo M.CH.O.**
Sídlo: Ruská federace	Kitajgorodskij projezd, d. 7, 109074, Moskva,
Datum vzniku:	13. 12. 1973
Zakladatel:	Sdružení bylo založeno na základě rozhodnutí vlád zemí bývalé RVHP a SFRJ

Výše účasti ŠKODA JS a.s. na základním jmění: 10,53 %

6.2 Popis historie vybrané společnosti

Společnost ŠKODA JS a.s. začala podnikat – tehdy pod jiným jménem - v jaderné energetice již před půlstoletím. Stála na počátku rozvoje nového oboru v tehdejším Československu. Je součástí silné skupiny OMZ a zabývá se především oblastí inženýringu, výroby a servisu komponent pro jaderné elektrárny. Kromě toho také rozšířila své kompetence a zkušenosti do oblasti projektů pro petrochemii a plynárenský průmysl. Výrobky ŠKODA JS je možno nalézt na čtyřech kontinentech.

V letech 2001 - 2002 prošla restrukturalizací, během níž byly opuštěny ztrátové obory podnikání a jejich počet zúžen na pět jaderných a jeden nejaderný v oblasti petrochemie a plynárenství. Zároveň byl snížen počet pracovníků ve firmě z původních 1200 v roce 2000 na 730. Dnes je ve společnosti zaměstnáno 1056 pracovníků. Dvě třetiny z tohoto počtu představují odborné technické a administrativní profese (projektanti, konstruktéři, výpočtáři, pracovníci laboratoří a zkušeben, prodejci, ekonomové), třetinu tvoří dělnické profese. Poměr jaderných a nejaderných zakázek, vztažený na několik posledních let, je přibližně dva ku jedné. V tomto období také došlo k uzavření dlouhodobé smlouvy o spolupráci se společností GNB Essen na výrobu a dodávku kontejnerů na vyhořelé jaderné palivo. V roce 2002 proběhlo úspěšné zakončení

restrukturalizace, uvedení do komerčního provozu a předání zákazníkovi 1.bloku JE Temelín. Roku 2003 následovalo předání 2.bloku JE Temelín.

Důležitou referencí byla v roce 2004 pro Škodu JS stavba závodu na výrobu plynu v Sosnogorsku, kde se podílela jako generální dodavatel. V té době to byl největší investiční projekt České republiky realizovaný v Rusku, kontrakt přesáhl sto milionů eur, tedy tři miliardy korun.

V roce 2004 do společnosti vstoupil nový vlastník - ruská strojírenská skupina OMZ, která je zárukou perspektivního rozvoje nosného oboru jaderné energetiky ve firmě. OMZ je již součástí skupiny ruské Gazprombanky (dále jen GPB). K hlavním současným projektům společnosti v oblasti investičního inženýringu patří Obnova systému kontroly a řízení jaderné elektrárny Dukovany. Akce v hodnotě několika miliard Kč je zároveň největším českým jaderným projektem v tomto desetiletí. ŠKODA JS v roli generálního dodavatele při plánovaných odstávkách postupně do roku 2015 nahradí zastaralý systém řízení novým digitálním.V červnu 2009 byl podepsán kontrakt mezi společnostmi ŠKODA JS a Slovenské elektrárně na dostavbu jaderné části 3. a 4. bloku JE Mochovce.

Přes nelehké období posledních let, zůstal inženýrský a výrobní potenciál ve společnosti ŠKODA JS zachován a proto je v roce 2013, a letech následujících, schopna jít s úspěchem do soutěže o nové investiční projekty a dodávky zařízení.

6.3 Hlavní obory činnosti

- **Inženýring pro jaderné elektrárny**

Sem lze zařadit výstavbu a dostavbu bloků VVER, modernizaci a rekonstrukci provozovaných bloků VVER, mezisklad vyhořelého paliva, výstavbu a rekonstrukci výzkumných reaktorů.

- **Servis pro jaderné elektrárny**

Zde se zabývají analýzou provozních stavů, softwarem a výpočtovými analýzami bezpečnosti a spolehlivosti provozu, výpočtovou podporou pro optimalizaci vsázek paliva, analýzami a zkouškami materiálu, kontrolou stavu a řízením doby života zařízení. Dále se zde provádí termohydraulická, tenzometrická, radiační a diagnostická

měření, analýzy termohydraulických procesů, periodické provozní kontroly a prohlídky zařízení, optimalizace kontrol zařízení, funkční údržba zařízení, diagnostika, řízení a optimalizace odstávek, rekonstrukce a modernizace, opravárenství a montážní práce, přípravky a manipulátory, regenerační žíhání tlakové nádoby reaktoru a dodávky náhradních dílů.

- **Výroba**

Zařízení pro jaderné elektrárny VVER

Zde najdeme: tlakovou nádobu reaktoru s příslušenstvím, horní blok a vnitřní části reaktoru, pohony regulačních orgánů, kanály měření neutronového toku, utahováky přírubových spojů, zařízení betonové šachty reaktoru, zařízení obsluhy reaktoru, komponenty palivových souborů, zařízení pro diagnostiku a kontroly, hermetické kabelové průchodky, termočlánky, tlakové nádoby a nádrže, stínění, niklové a grafitové těsnění, spojovací součásti.

Zařízení pro západní typy jaderných elektráren

Pod tento obor spadají: vnitřní části reaktorů PWR a BWR, utahováky přírubových spojů, rekombinátory vodíku, speciální tepelné výměníky a kontejnery na čerstvé palivo.

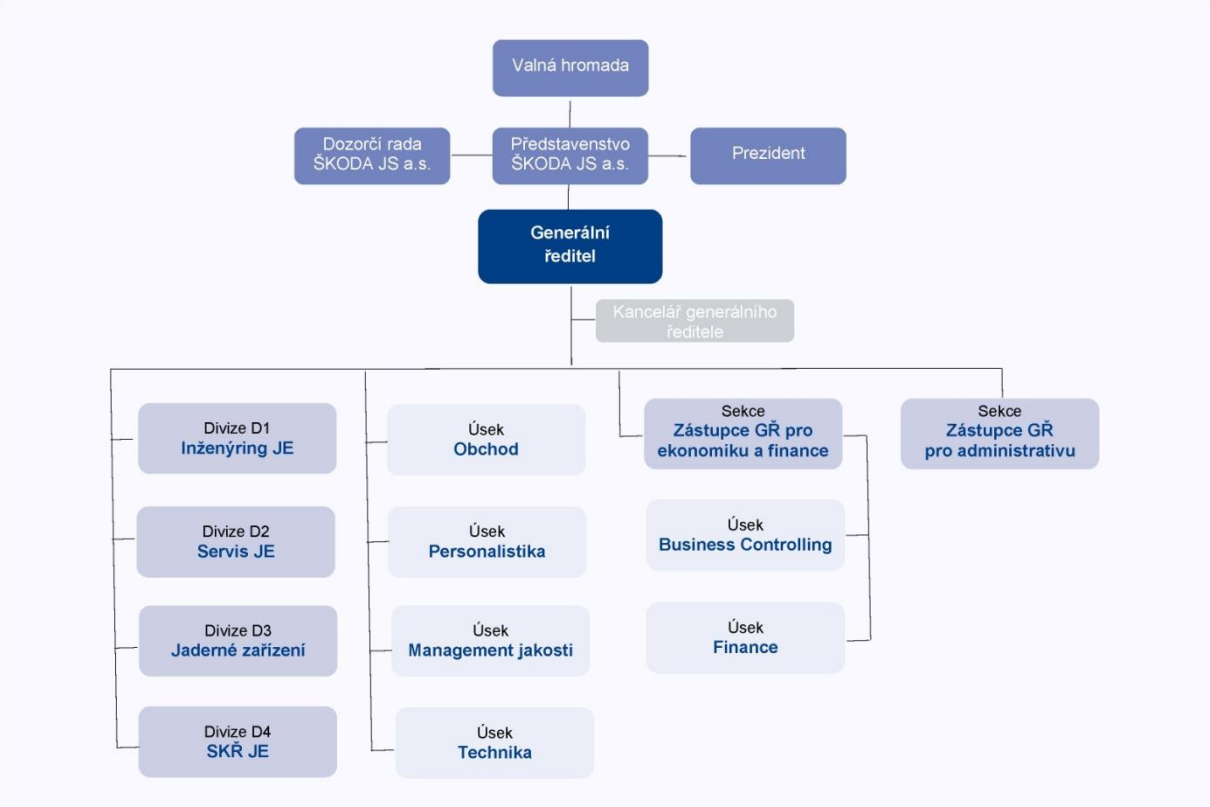
Skladování vyhořelého jaderného paliva

Výroba následujících zařízení: kompaktní skladovací mříže, transportní a skladovací kontejnery, zařízení pro skladování ostatního radioaktivního odpadu.

6.4 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti Škoda JS a.s. je valná hromada. V čele společnosti stojí představenstvo společně s dozorčí radou a prezidentem. Vedení společnosti má na starosti generální ředitel. Společnost je dále rozdělena do čtyř výrobních divizí a šesti podpůrných úseků. Na obrázku číslo 10 je zobrazena organizační struktura společnosti a začlenění jednotlivých útvarů.

Obrázek 11: Organizační struktura společnosti Škoda JS a.s.



Zdroj: Škoda JS a.s., 2013 [19]

Jedná se o funkcionální uspořádání, jež je výhodné z hlediska jednoduchosti řízení a kontroly. Nevýhodou je problematická komunikace mezi jednotlivými útvary, jednostranné řešení problémů a omezená přizpůsobivost ke změnám.

6.5 Postavení společnosti na trhu

Postavení společnosti na trhu je vymezeno uvedenými dodávkami pro jadernou energetiku, kde jejich zákazníky jsou především elektrárenské společnosti, ale také firmy, které podnikají v oblasti transportu a skladování vyhořelého jaderného paliva. Firma působí nejen v České republice, kde hlavním zákazníkem je společnost ČEZ, ale má své zákazníky i v západní a východní Evropě, Americe a ostatních částech světa. Lze zmínit francouzskou firmu Areva NP, americkou firmu Westinghouse a německou firmu GNS. Společnost ŠKODA JS rovněž dodává zařízení a rekonstruuje výzkumné a vývojové reaktory. Zákazníky jsou česká firma ÚJV Řež, ČVUT Praha a bulharský institut INRNE. V průběhu padesáti let působení v jaderné energetice,

které v roce 2006 společnost oslavila, získala potřebné renomé i významné reference. V 21. století se stala leadrem ve střední a východní Evropě.

6.6 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýza bude získán komplexní pohled na společnost. Nejprve bude zaměřena pozornost na vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, posléze dojde k zhodnocení příležitostí a hrozeb, které mohou společnost ovlivnit.

6.6.1 Silné stránky

- **Kvalitní kvalifikační programy**

Hlavním úkolem personálního řízení je trvalé zkvalitňování lidského potenciálu pro úspěšnou realizaci obchodní strategie a růst prosperity společnosti zejména v oblasti odborné kvalifikace. Škoda JS si je vědoma své silné stránky, kterou má v know-how, a tu se snaží předat i svým zaměstnancům. S profesním i osobnostním růstem se rozvíjí celá společnost a zvyšuje se spokojenost zákazníků.

- **Vývoj a výzkum nových produktů**

Škoda JS neustále investuje prostředky do technologií, výzkumu a vývoje. Výsledkem je vývoj nových zařízení, majících vliv na zlepšení životnosti, bezpečnosti a ekonomiky provozu elektráren. Škoda vyrábí mimo jiné výzkumné reaktory, jež jsou sice mnohonásobně menší než energetické, ale přesto zaujímají významné místo ve vývoji jaderného inženýrství a jaderné výroby. Vývojem nových produktů, např. vlastních kontejnerů na skladování vyhořelého jaderného odpadu, se společnost snaží zvyšovat svou konkurenceschopnost a posilovat pozici na trhu.

- **Moderní informační systém**

V době třetího tisíciletí jsou kvalitní informační systémy a jejich zdokonalování významným klíčem k úspěchu společnosti. Škoda JS se snaží neustále rozvíjet a zlepšovat vybudovaný certifikovaného integrovaného systému managementu (IMS) a certifikovaný systém zajišťování jakosti podle ASME sekce III. Systém IMS je koncipován tak, aby pokryl rozsáhlou škálu aktivit společnosti. Používání a neustálé

modernizování informačních systémů přispívá k trvalému zvyšování produktivity společnosti.

- **Financování**

K 31.12. 2011 nečerpá Škoda JS žádné úvěry od bank, nebo jiných organizací. Všechny projekty a provoz jsou dlouhodobě financovány z vlastních zdrojů a záloh od zákazníků. Společnost disponuje jen krátkodobými závazky, což znamená velmi nízké zatížení závazky a bezpečnou formu financování.

- **Kvalitní, spolehlivé služby a produkty**

Hlavními produkty společnosti jsou především Inženýring, Výroba (zařízení pro jaderné elektrárny, skladování vyhořelého paliva) a Servis jaderných elektráren. Kombinace investičního inženýringu a výroby zařízení spolu se servisem, poskytovaným během provozu, se v portfoliu činností společnosti ukázala jako prospěšné spojení, které vytváří konkurenční výhodu a pomáhá překonávat výkyvy trhu. Vlastní výzkum a vývoj je zárukou neustálého zlepšování produkce Škoda JS. Propojení stávajících a nových technologií a postupů přispívá ke zlepšení kvality produktů a služeb, vyšší efektivitě a koordinaci práce. Kvalitní, spolehlivé služby a produkty zajišťuje společnost také prostřednictvím mnohaletých zkušeností, know how a především profesionalitou.

- **Snižování nákladů**

Škoda JS se neustále snaží o snižování nákladů či o jejich optimalizaci. Jelikož jsou všechny výrobní procesy z velké části již optimalizované, další snižování nákladů probíhá pomocí zlepšování kvality lidského výkonu při servisních činnostech. Je to trvalý proces, jehož hlavním přínosem je systémové snižování rizika vzniku chyby způsobené lidským faktorem a konečným důsledkem snižování počtu takto vzniklých událostí. Zdrojem informací pro definování rizik a problematických míst je nově vzniklá databáze "near miss". Důležitá je v tomto procesu především otevřená komunikace, správný a úplný přenos informací, účinná zpětná vazba, vyhodnocení provedené práce a požadavky či připomínky zákazníka nebo realizátora práce. Efektivitu těchto úkonů Škoda JS vylepšuje kvalitním softwarem a filtrací dat.

6.6.2 Slabé stránky

- **Nejasná vize a strategie**

Vize a strategie je ve společnosti Škoda JS tvořená pouze akcionáři a vyšším managementem pro společnost jako celek a to převážně pro krátké období. Strategie není rozpracovaná pro nižší úrovně řízení a ani pracovníci nejsou se strategii srozuměni, jsou jim sdělovány pouze dílčí úkoly. Společnost sice používá kromě krátkodobých finančních cílů i nefinanční cíle, ale monitoruje pouze vynaložené náklady a dostatečně se nevěnuje hodnocení pomocí nefinančních metrik.

- **Nedostatek reklamní propagace**

Za marketing je odpovědný úsek Obchod. Zde jsou plánovány veškeré marketingové aktivity, průzkumy a vyráběny propagační materiály. Společnost se účastní řady projektů pro podporu vzdělávání v oboru a projektů týkajících se výzkumu. Ovšem vzhledem k její velikosti a rozsahu působnosti má společnost v oblasti propagace v médiích jisté rezervy.

- **Špatná jazyková vybavenost pracovníků**

Špatná jazyková vybavenost pracovníků, a to obzvláště v manažerských profesí, omezuje rozvoj zahraničního obchodu společnosti. Jedná se zejména o země východní Evropy. Nedostatek rusky a anglicky hovořících pracovníků je jedna ze slabých stránek Škody JS.

- **Nižší schopnost efektivně využívat zdroje**

Protože se hodnoty rentability aktiv (7% doporučená hodnota v oboru) pohybují spíše v nižších relacích, znamená to, že společnost nevyužívá optimálně svá aktiva. Hodnota tohoto ukazatele záleží na typu podniku. Čím více podnik založen na hmotných aktivech, tím je ROA menší a naopak. Neefektivní nakládání se zdroji poukazuje na jednu ze slabých stránek společnosti.

Tabulka 5: Rentabilita aktiv společnosti Škoda JS

Období	2010	2011
VH (tis Kč)	283 218	249 882
Aktiva (tis Kč)	4 127 952	4 107 649
ROA (%)	6	6

Zdroj: Vlastní zpracování dle VZZ společnosti Škoda JS a.s. 2011. (Příloha A)

6.6.3 Příležitosti

- **Globální růst spotřeby jaderné energie o 2% ročně**

V následujících letech je odhadován globální růst spotřeby elektřiny z jaderné energie o 2 % ročně, z toho v evropských státech OECD v průměru o 0,8 %, v Rusku o 3,3 % a v Asii o 7,7 % ročně.

- **Masivní investice do stávajících jaderných bloků**

Prognózy, vzhledem k předchozímu období, prošly značnou revizí, většina státu opustila od negativního přístupu k jaderné energetice. Například Švédsko přehodnotilo svůj postoj a umožní jaderným elektrárnám pracovat výrazně delší dobu, což bude mít za následek masivní investice do daných bloků pro zvýšení jejich bezpečnosti a efektivity. Jiné země se rozhodly začít s rozvojem jaderné energetiky, nebo v něm pokračovat. Rusko má v plánu několik dalších projektů, jako výstavbu nových JE, pokračovat ve skladování vyhořelého jaderného paliva aj.

- **Rostoucí potřeba skladování vyhořelého paliva**

Jak je již zmíněno výše, jsou plánovány masivní investice do již existujících bloků, prodloužení jejich provozu a celkový rozvoj jaderné energetiky. To bude mít za následek zvýšenou potřebu skladování vyhořelého paliva a zvýšenou poptávku po produkci společnosti.

- **Růst závislosti ČEZ na servisu Škoda JS**

Čím víc se prohlubuje spolupráce se společností ČEZ, tím více dochází k zvyšování závislosti provozovatele ČEZ na servisu Škoda JS, což se jeví jako příležitost. To znamená, že čím více zakázek Škoda JS pro jediného zákazníka v ČR uskuteční, tím více ji bude ČEZ potřebovat při servisu zařízení, modernizaci atd., a tím více následných zakázek získá.

- **Rostoucí možnost získání nových zakázek**

Další z příležitostí pro společnost je získání nových zakázek, jež se na trhu objevují, k čemuž mohou pomoci těsné vztahy s provozovateli JE.

6.6.4 Hrozby

- **Nedůvěra k výstavbě nových bloků**

Jaderná energetika do havárie na JE Fukušima (Japonsko) přitahovala zájem zemí, které chtějí diverzifikovat dodávky energie, zlepšit energetickou bezpečnost a mít alternativu nízkoemisního zdroje k fosilním palivům. Hlavně země jako Německo, Itálie, Švýcarsko zareagovali na výše uvedenou havárii rozhodnutím o zastavení jaderných bloků, nebo zmražením dalšího vývoje.

- **Obavy ze šíření jaderných zbraní**

Expanzi jaderné energetiky zpomalují problémy s likvidací jaderného odpadu, rostoucí náklady na výstavbu a investiční rizika a obavy ze šíření jaderných zbraní. Tento problém nadále zvyšuje nedůvěru veřejnosti v mnoha zemích a může bránit rozvoji tohoto oboru.

- **Konkurence dceřiných společností ČEZ**

Hrozbou pro společnost by mohla být konkurence dceřiných společností ČEZ, pokud budou v rámci úsporných opatření mateřskou společností preferovány.

- **Tlak ČEZ na snižování cen**

Další z hrozeb se jeví být tlak ČEZ v roli jediného zákazníka na snižování cen, který bude mít negativní dopad na výši marže ze servisních činností.

- **Dlouhá výrobní lhůta omezuje pružnost a rychlost dodávek**

Hrozba týkající se zákazníků je, že výrobní kapacity pro dodávky komponent s dlouhou výrobní lhůtou omezují pružnost a rychlost dodávek, požadovaných zákazníky. Tyto požadavky je možné zajistit pouze s vynaložením potřebných investic do modernizace zařízení výrobních provozů.

Tabulka 6: Shrnutí SWOT analýza společnosti Škoda JS a.s.

Silné stránky - S	**Slabé stránky - W**
• Kvalitní kvalifikační programy • Vývoj a výzkum nových produktů • Moderní informační systém • Financování • Kvalitní, spolehlivé služby a produkty	• Nejasná vize a strategie • Nedostatek reklamní propagace • Špatná jazyková vybavenost zaměstnanců • Nižší schopnost efektivně využívat zdroje
Příležitosti - O	**Hrozby - T**
• Globální růst spotřeby jaderné energie o 2% ročně • Masivní investice do stávajících bloků • Rostoucí potřeba skladování vyhořelého paliva • Růst závislosti ČEZ na servisu Škoda JS • Rostoucí možnost získání nových zakázek	• Nedůvěra k výstavbě nových bloků • Obavy ze šíření jaderných zbraní • Konkurence dceřiných společností ČEZ • Tlak ČEZ na snižování cen • Dlouhá výrobní lhůta omezuje rychlost a pružnost dodávek

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.7 Controllingové úlohy ve společnosti Škoda-JS a.s.

Z organizačního uspořádání (viz obrázek č.11 , kapitola 6.4) lze vidět, že společnost je rozdělena na čtyři výrobní divize a šest podpůrných oddělení. Divizní oddělení jsou ta, která pracují na zakázkách a projektech a následně přináší společnosti tržby. Musí vygenerovat takový zisk, aby pokryl náklady podpůrných oddělení a dosáhl výše požadovaného zisku společnosti. Mezi podpůrná oddělení řadíme úseky: Obchod, Personalistika, Management jakosti, Technika, Finance a Business Controlling. Úsek Business Controlling je tedy podpůrné oddělení, které komunikuje se všemi ostatními úseky a divizemi, shromažďuje informace, poskytuje data, informace, statistiky aj.

Ve společnosti Škoda JS se controlling zaměřuje na dosažení ročních plánovaných hodnot, stanovených akcionáři. Jsou to zejména objemy získaných zakázek (vyvíjí tlak na obchodníky pro splnění plánu), dosažení plánovaných tržeb (tlak na obchodníky i manažery již probíhající zakázky) a dosažení zisku (tlak na snížení nákladů). Orientuje se převážně na dosažení finančních cílů pomocí finančních metrik. Plnění nefinančních cílů, jako je např. zvýšení kvalifikace pracovníků, sledováno není.

Co se týká velikosti je úsek controllingu spíše menší. Zahrnuje osm zaměstnanců, což je vzhledem k velikosti společnosti a rozsahu zakázek poměrně málo. Činnosti jednotlivých pracovníků controllingu se z velké části prolínají a ve výsledku musí tvořit jednotnou pyramidu, která směřuje ke společnému cíli. Společné cíle jsou především finančního charakteru, jako např. dosažení plánovaných tržeb a dosažení plánovaného zisku.

V čele úseku Business Controlling stojí Ředitel, který vede celé oddělení, podílí se na reportech a je přímý podřízený Generálního ředitele společnosti. Úsek controllingu klade důraz na zastupitelnost pracovníků, která je pro bezproblémový chod oddělení nezbytná. Rozdělení pracovního zaměření je následující:

- 2 pracovníci mají na starost především reporty pro ruskou banku GPB,
- 4 pracovníci se soustředí na reporty pro ruskou strojírenskou skupinu OMZ,
- 2 pracovníci jsou určeni na úkony týkající se obchodního controllingu,

- 1 pracovník vypracovává pravidelný měsíční report pro management společnosti, který slučuje všechny reporty dohromady, společně s tvorbou statistik pro Český statistický úřad.

Společných meetingů s managementem společnosti se účastní převážně jen Ředitel controllingu, který poté předává svým podřízeným dílčí úkoly.

6.7.1 Reporting ve společnosti Škoda JS

Úsek Business Controlling má ve společnosti Škoda JS nelehkou úlohu. Musí splnit jak očekávání managementu, vlastníků skupiny OMZ, tak i skupiny GPB (Gazprombanka). Existují zde dva druhy reportů:

1. **Reporty pro management společnosti**

- *Report o již získaných zakázkách*

Controlling požaduje informace od obchodníků o již získaných zakázkách, které dále zpracovává a poskytuje managementu společnosti pomocí reportu Order Received (OR- viz Příloha C). Zde jsou obsaženy informace o objemu zakázek, výši marže, termínu realizace aj. Trh je rozdělen podle úseků, kterým je přiřazeno vždy několik obchodníků, či je dělen dle specializace.

- *Report o plánovaných zakázkách*

Obchodníci monitorují, jaké zakázky by se na trhu mohly objevit. Mohou to být vyhlášené veřejné soutěže, modernizace bloků, potřeba nových produktů aj. Jako příklad lze uvést elektrárnu na Ukrajině, která musí do roka vyměnit (dle zákona platného na Ukrajině) dosluhující pohony , tudíž jí jsou s předstihem nabídnuty služby společnosti. Je třeba všechny tyto příležitosti pravidelně sledovat a využívat. Obchodníci dávají controllingu, potažmo managementu, najevo, o co by se měla společnost snažit, na čem pracují, jaké by měly plánované zakázky přinést tržby a zisk. Zjišťují také pravděpodobnost, s jakou Škoda JS zakázku získá a pravděpodobnost uskutečnění zakázky. Tento report je rozdělen podle jednotlivých divizí a nazývá se MPIP (Major Projects In Percents) = hlavní projekty vypracované přes procenta (viz

Příloha D). Aktualizace probíhá každý měsíc, obchodníci dávají controllingu informace o nových příležitostech a nezískaných zakázkách, společně s neuskutečněnými. Controller má poté za úkol přidat nové příležitosti do MPIP a odebrat nezískané a neuskutečněné zakázky.

- *Report jednotlivé zakázky*

Manažer zakázky má za úkol měsíčně informovat controlling a ten následně management o vývoji každé významné zakázky (nad 5 mil Kč). Tento report se nazývá PSR (zpráva o stavu projektu) a obsahuje plánovanou kalkulaci projektu, odchylky od skutečnosti, důvody odchylek, odhady zbývajících nákladů, informace o případných problémech, odchylky od předchozího výhledu aj (viz Příloha E) Na základě tohoto reportu management řeší, jestli podnikne nějaké kroky nebo dále nechá řízení zakázky na manažerovi zakázky.

- *Report všech již získaných zakázek*

Tato zpráva obsahuje celkový pohled na přírůstky z uzavřených zakázek do tržeb, informuje o posunech termínů, celkovém skluzu, odchylkách od celkového plánu aj. Snaží se o zobrazení celkového vlivu na výsledky společnosti. Souhrn všech běžících zakázek je nazýván Order Backlog Summary (viz Příloha F)

- *Celkový report*

Celkový report nazývaný GAP kombinuje tržby ze zakázek společnosti, které již běží, z uzavřených zakázek a z těch, jež by chtěla Škoda JS uzavřít (viz příloha G). Tyto tržby porovnává s plánem a specifikuje, jak se každá divize blíží plánovaným hodnotám.

2. Reporty pro vlastníky společnosti

Společnost Škoda JS spadá od roku 2004 pod ruskou strojírenskou skupinu OMZ, ovšem nově také pod skupinu Gazprombanky (GPB), banky vlastněné ruským státem, která skupinu OMZ odkoupila. Controllingové oddělení nemá tedy lehkou úlohu, má za úkol splnění požadavků jak akcionářů OMZ, tak GPB. Reporty jsou tedy dvojího typu:

- *Report pro OMZ*

Jsou to rozsáhlé a velmi podrobné reporty, kterým se věnují čtyři pracovníci controllingu. Lze je rozdělit na měsíční, kvartální a roční. Obsahují informace ze všech již zmíněných reportů a jsou zde prezentované konsolidované výsledky společnosti dle IFRS standardu, které musí projít zvláštní úpravou podle ruských účetních standardů.

- *Report pro GPB*

Gazprombanka požaduje obšírné pravidelné kvartální reporty pro své auditory, jelikož je jako banka kótovaná na burze. Tito auditoři požadují obrovské neustále se zvyšující množství informací, jako např. detailní stavy pohledávek, závazků, po firmách, po splatnostech, detailní rozvahu, detailní výsledovku, detailní majetek (po položkách) aj. Tyto informace se předávají do ruského softwaru 1C, kde se sbíhají údaje od všech společností skupiny GPB a kde vzniká konsolidace.

6.7.2 Plánování tržeb a nákladů

Ve společnosti Škoda JS jsou plány tvořeny po měsících pro každou divizi odděleně, následně je utvořen plán roční. Plánování probíhá systémem "bottom-up", při čemž utvořené krátkodobé měsíční cíle směřují k uspokojení ročních cílů akcionářů OMZ a GPB. Controlling ve společnosti Škoda JS se soustřeďuje spíše na operativní plánování.

❖ **Plán tržeb**

Společnost sestavuje pravidelný roční plán tržeb pomocí měsíčních plánovaných zakázek jednotlivých obchodníků.

Plánované tržby ze zakázek jsou vypočítány pomocí jednoduchého modelu. Obchodníci zjišťují pravděpodobnost, s jakou Škoda JS zakázku získá a pravděpodobnost uskutečnění zakázky. Ilustraci zmíněných pravděpodobností lze provést na příkladu s ukrajinskou elektrárnou, pravděpodobnost uskutečnění zakázky je 50%, jelikož si elektrárna může a nemusí zažádat o prodloužení životnosti pohonů. Pravděpodobnost získání zakázky vzhledem k tomu, že tento druh pohonů vyrábí jen 3 firmy na světě, je přibližně 30%. Statisticky je tedy 15 % pravděpodobnost získání tržeb za tuto zakázku.

Do plánu tržeb se namodeluje pouze 15 % z celkového objemu zakázky. Takto je postupováno u každé zakázky převyšující 5 mil Kč.

Zmíněné skutečnosti obchodníci reportují controllingu v již řečeném dokumentu MPIP. Pracovníci controllingu mají za úkol zpracovat z těchto údajů měsíční a následně roční plány tržeb každé divize, jež musí odpovídat vytyčeným hodnotám od akcionářů. Pokud dochází k odchylkám od hodnot stanovených akcionáři, je třeba projednat s obchodníky možnosti navýšení zakázek či posunutí termínu realizace zakázek, které spadají do dalšího roku.

- **Plán nákladů**

Náklady jsou ve společnosti Škoda JS plánovány podle středisek. Nejprve je sestaven měsíční a následně roční plán režijních nákladů (mzdy, energie, odpisy, odhad oprav aj.). Informace o potřebné výši mezd poskytuje jednotlivým střediskům mzdová účtárna. Každá divize má svého ekonomického pracovníka, který pomáhá střediskům tvořit roční plán nákladů, odhad školení, odpisů apod. Pro každé středisko je vypočítána hodinová sazba, která se používá pro kalkulace vlastní práce zakázky. Sazeb může být i několik, záleží na počtu výrobních míst. Hodinová sazba vychází ze zjištění počtu pracovních hodin pro plánované roční období, který je zjištěn násobkem fondu pracovní doby pro toto roční období s počtem pracovních míst. Pokud je roční plán režijních nákladů vydělen počtem pracovních hodin za rok, je získána hodnota hodinové sazby střediska či výrobního místa. Kombinace výrobních míst a pracovních hodin by měla pokrýt vzniklé náklady střediska. Za ideální výsledek je považován výsledek kolem nuly. Mohou vzniknout odchylky od plánu, záporná odchylka značí nízkou vytíženost střediska či výrobního místa a tudíž ztrátu. Pokud je odchylka kladná, byly sazby spočteny moc vysoko nebo realizovalo středisko neplánovanou úsporu.

Controllingový útvar používá k tvorbě plánů informační sytém KEMIS a datový sklad Microsoft Access. Tato problematika je více rozvedena v následující kapitole (6.7.5).

6.7.3 Charakteristika nákladového controllingu

Pro společnost Škoda JS je charakteristická výroba na zakázku. Soustřeďuje se na efektivní řízení nákladů zakázek a pro výpočet nákladů využívá kalkulaci s příspěvkem na úhradu. Cílem společnosti je realizovat takové zakázky, které přináší kladnou hodnotu příspěvku na úhradu. Tato kladná hodnota pomůže společnosti snížit či pokrýt fixní náklady, jež vznikají nezávisle na určité zakázce. Ukázka kalkulace odchodního případu je v tabulce níže (údaje jsou smyšlené).

Tabulka 7: Kalkulace odchodního případu v Kč

Tržby za zakázku	**60 mil**
- variabilní náklady	**40 mil**
Materiál	10 mil
Nákup služby (svařování)	5 mil
Vlastní práce	25 mil
Hrubá marže (příspěvek na úhradu)	**20 mil**
- Obchodní a administrativní náklady	**8 mil**
Zisk	**12 mil**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost používá následující model, při čemž rozhodující je výše příspěvku na úhradu. Pokud pokryje či sníží obchodní a administrativní náklady, které jsou propočty stanoveny jako 31% z vlastní práce, a společnost není vytížená závazky, obchodní případ se schválí, i když nedojde k vytvoření zisku. Kladná hrubá marže pokryje zcela či částečně fixní náklady společnosti, které by bez tohoto obchodního případu stejně vznikly.

Náklady vlastní práce jsou spočítány pomocí hodinových sazeb jednotlivých středisek (či výrobních míst) a pracovních hodin střediska potřebných k zhotovení zakázky. Výsledná kalkulace vlastní práce pro obchodní případ je součet nákladů jednotlivých středisek.

6.7.4 Charakteristika informačního systému

V úseku controllingu byl dříve používán pro zpracování dat pouze tabulkový procesor Microsoft Excel. V důsledku neustálého zvyšování počtu dat došlo k částečnému přechodu na datový sklad Microsoft Access, který lze samostatně obhospodařovat, rozvíjet a provádět změny. V datovém skladu se sbíhají informace z účetnictví, při čemž podpůrné informace dodává controlling (převody z českých účetních standardů na IFRS a na ruské standardy, evidence plánů, skutečností, výhledů).

Controlling dále používá různé aplikace od společnosti Kegler Consulting s názvem KEMIS (Keglerův manažerský informační systém), pomocí nichž vytahuje z datového skladu žádaná data, pracuje s nimi a vytváří různé úhly pohledu. Controller může získat informace jen o jedné divizi, o jednom středisku či celé společnosti. Jako příklad lze uvést "vytáhnutí" účtu Školení pracovníků z datového skladu. Účet poskytuje o každém středisku data jako jsou: počet školení v jednotlivých letech, kolik školení proběhlo za uplynulé tři měsíce či kolik jich ještě plánuje. Controller má za úkol zjišťovat příčiny zvýšení školení, možnosti snížení školení a stanovuje limitní hodnoty. Dohaduje se s jednotlivými středisky o výši nákladů a snaží se je snížit na minimum.

Na přelomu let 2013 a 2014 se připravuje přechod na standardizovaný dotazovací jazyk SQL, jelikož současný systém už také nevyhovuje velikosti zpracovávaných dat. Cílem je zvýšit rychlost a operativnost dat.

6.7.5 Charakteristika finančního controllingu

O řízení finanční a kapitálové struktury a peněžních toků podniku se stará úsek Financí. Controlling se soustředí na plnění zadaných úkolů od akcionářů a managementu, splnění plánovaných tržeb a objemu zakázek. Controller pouze získává informace a oznamuje managementu: "takto jsme pluli, takto poplujeme dál a takto to skončí". Jeho úkolem je oznamovat svou predikci vývoje, naznačovat, co by se dalo udělat pro zlepšení apod.

- **Controlling zásob**

Úsek Business Controlling nemá na starosti přímé řízení zásob, pouze vyhodnocování, popřípadě snižování, stavu zásob. Ve společnosti Škoda JS jsou k dispozici dva sklady, na kterých probíhá řízení toku materiálu samostatně (příjem, ukládání, skladování, vydávání, evidence množství aj.). Materiál se objednává většinou jen na zakázku, množství, které se nevyužije, je ukládáno zpátky na sklad. Problém společnosti vzniká v hromadění zásob z minulých zakázek, na které se musí vytvářet opravné položky. Příčina tohoto hromadění spočívá v specifických materiálech, využívaných v tomto oboru (speciální oceli, slitiny aj.). Tento materiál jde objednat jen v určitém daném množství, které není vždy všechno spotřebováno. Bohužel požadavky a specifika na materiál se neustále mění a proto se nedá po delší době materiál znovu použít. Controlling vyjednává se sklady a s výrobou a snaží se množství nepohyblivých zásob snížit, jelikož zatěžuje zisk společnosti.

- **Controlling pohledávek**

Detailní monitoring pohledávek je vyžadován zejména ruskými vlastníky společnosti. Controllingové oddělení získává informace o stavu pohledávek od manažerů zakázek a finančního oddělení. Tyto informace poté reportuje akcionářům. Report obsahuje údaje jako jsou: jméno dlužníka, měna, segment, doba splatnosti, pohledávky po době splatnosti. Důsledkem malého počtu pracovníků oddělení controllingu je absence analýzy pohledávek.

6.7.6 Charakteristika projektového controllingu

U společnosti Škoda JS byla identifikována funkcionální organizační struktura. V případě projektů se uplatňuje spíše projektové řízení. Jednotlivé projekty mají na starosti manažeři zakázek. Ke každé zakázce, v objemu 5 mil Kč a více, jsou přiřazeni 3-4 externí controlleři, kteří monitorují průběh zakázky a předávají informace útvaru Business Controlling.

Controller se podílí společně s manažerem zakázky na tvorbě rozpočtu, míře subdodavatelských prací, velikosti vlastních prací, stanovují limitní hodnoty pro

náklady a zkoumají příčiny odchylek od plánu. Manažeři poskytují controllerovi již redukovaný výčet informací o zakázce, čímž zjednodušují a zpřehledňují systém výkaznictví. Každý měsíc probíhají pravidelné společné meetingy controllerů zakázek a vedení Business Controllingu, na kterých se řeší stupeň plnění plánu a případné odchylky.

6.8 Hodnocení controllingových úloh

Obsahem této kapitoly bude vyhodnotit současnou situaci v oblasti controllingu ve společnosti Škoda JS a srovnat tyto poznatky s předchozí teoretickou částí.

Z předcházející analýzy je zřejmé, že se společnost Škoda JS soustředí převážně na operativní controlling, který oddělení controllingu zaměstnává natolik, že zde není již skoro žádný prostor pro věnování se strategii, její implementaci, vizi a dlouhodobým cílům.

Pozornost je věnována především reportingu a oblasti projektového controllingu. Operativní plánování a kalkulace s příspěvkem na úhradu se jeví jako vhodná. Controlling reportuje plnění plánů, radí vedoucím pracovníkům, jaká opatření mají přijímat a současně získává z okolního prostředí náměty pro budoucí činnost. Reporting ovšem postrádá jakékoliv další analýzy, které by podpořily plány a tvrzení společnosti. Jedna z chybějících složek controllingových úloh je řízení pohledávek pomocí analýzy pohledávek a obrátkových ukazatelů, jehož absence může společnosti způsobit problémy s likviditou a vznikem rizik s tím spojených.

Projektový controlling společnosti se jeví na dobré úrovni. Jednotlivé zakázky jsou řízeny zkušenými manažery zakázek. Vzájemná komunikace a spolupráce s controllerem zakázky je efektivní a vyhovující. Manažeři poskytují controllerovi již redukovaný výčet informací o zakázce, čímž zjednodušují a zpřehledňují systém výkaznictví.

Podporou controllingu je neustále se modernizující informační systém. Problematická se jeví počet pracovníků úseku controllingu, protože jsou již plně vytíženi současnou náplní práce. Na zavádění nových praktik a nástrojů již nezbývá prostor.

Celá společnost včetně oddělení controllingu postrádá měření pomocí nefinančních metrik. Nefinanční cíle zaměřené na zákazníky, provozní procesy a zaměstnance ve společnosti použity jsou, není ovšem měřeno jejich dosažení.

Mezi hlavní problémy patří:

- absence strategického controllingu jako celku - je třeba se více zaměřit na strategické plánování, což pomůže k lepší reakci na nečekané situace či příležitosti, lepší připravenosti pracovníků, kteří budou seznámeni se strategií i plánem a budou chápat své postavení,
- nejasná vize a strategie - tvořená pouze akcionáři a vyšším managementem pro společnost jako celek a to převážně pro krátké období,
- nedostatek pracovníků controllingu pro zlepšení stávajícího stavu,
- absence nefinančních metrik a řízení pohledávek pomocí obrátkových ukazatelů.

Úsek Business Controlling by měl plnit ve společnosti funkci informátora, poradce a koordinátora. Plnění těchto funkcí je v případě zvolené společnosti neúplné. Nedostatek personálu, chybějící analytická a strategická složka neposkytují potřebné informace pro efektivní řízení.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ IDENTIFIKOVANÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI ŠKODA JS

Z předchozí analýzy controllingového útvaru společnosti Škoda JS vyplývá, že zde zcela chybí využití strategického controllingu, který by pomohl k vyšší efektivitě a zlepšení celého systému controllingu společnosti. Oddělení controllingu rovněž postrádá měření plnění cílů pomocí nefinančních metrik. Návrhem na zlepšení analyzovaných problémů je použití metodiky Balanced Scorecard. BSC pomůže společnosti reálně propojit strategii s operativními činnostmi tak, aby došlo k implementaci do všech oblastí a budou zapojeny chybějící nefinanční metriky. Dalším přínosem bude zvýšení zainteresovanosti, motivace a zlepšení komunikace pracovníků.

Následující návrh pramení ze zjištění, že controllingové úlohy společnosti Škoda JS postrádají odpovídající řízení pohledávek. To může mít následně nepříznivý dopad na schopnost společnosti Škoda JS dostát svým závazkům, způsobovat její další zadlužení a komplikovat proces přeměny kapitálu v podniku. Důsledkem může být snížení schopnosti generování tržeb a zisku, tudíž nesplnění cílů akcionářů. Kvalitní řízení pohledávek pomůže k snížení rizik spojených s obchodními úvěry a k zajištění likvidity společnosti.

V návaznosti na tyto návrhy je třeba podpořit úsek controllingu novou pracovní silou, jelikož v této podobě nemá kapacitu na realizaci změn a zavádění nových metod.

7.1 Zvýšení počtu pracovníků controllingu

Při implementaci nových nástrojů controllingu by došlo k zvyšování pracovního zatížení již tak vytížených pracovníků, z tohoto důvodu je třeba zvýšit počet pracovníků. Současný počet pracovníků je osm lidí včetně ředitele úseku. Pokud má být zavedení strategických nástrojů controllingu kvalitní, měli by se na něm podílet aspoň dva pracovníci. Zavedení, použití, kontrola a hodnocení těchto nástrojů je náročný proces a musí být propracován do detailů. Z toho důvodu se jeví zvýšení počtu pracovníků o dva jako dobré řešení. Controlleři budou moci navzájem konzultovat, konfrontovat a probírat do dostatečných detailů své návrhy. Budou mít také na starosti

nově zavedené řízení pohledávek. Činnosti nových controllerů by se samozřejmě propojovaly se zbytkem oddělení, jelikož cíle a úkoly musí být provázané. Zvýšením počtu pracovníků se neohrozí současný chod oddělení a kvalita vykonávaných činností operativního controllingu při zavádění nových metod a nástrojů.

Noví pracovníci by mohli vzejít buď z řad pracovníků podniku nebo z externích zdrojů trhu práce. Pokud by společnost sáhla do interních zdrojů, pravděpodobně by to znamenalo potřebu školení těchto pracovníků v oblasti controllingu. Druhou možností je vyhledání controllera už s požadovanou kvalifikací a zkušenostmi na trhu práce. Zde by odpadl složitý a zdlouhavý systém školení, avšak překážkou či brzdícím vlivem by se mu mohla stát neznalost společnosti a jejích specifik. Pokud ovšem vytvoříme kompetenční profil pracovní pozice, lze tomuto problému částečně předejít. Kompetenční profil by měl být následující:

- Vysokoškolské vzdělání ekonomického směru
- Výborná znalost MS Excel a Access
- Znalost účetnictví
- Analytické uvažování
- Samostatnost, komunikativnost, loajalita, zodpovědnost
- Pokročilá znalost anglického jazyka

Nejlepším řešením pro společnost by bylo pověřit dva současné pracovníky controllingu strategickým úsekem a přijmout dva nové zaměstnance z externích zdrojů, kteří doplní chybějící kapacitu. Výhodné to bude hned ze dvou důvodů, současní dlouholetí pracovníci již znají všechna specifika společnosti, díky kterým budou schopni lépe a rychleji utvořit strategii, dlouhodobé cíle, metriky aj. Na druhé straně noví pracovníci s požadovaným kompetenčním profilem snadněji převezmou již vytvořené pracovní místo s přesnými a danými úkoly.

7.2 Zavedení řízení pohledávek

Monitorování a řízení pohledávek společnosti povede k minimalizaci rizika nesplacených pohledávek a zajistí budoucí likviditu. Pravidla a postupy budou

definovány pomocí vnitropodnikové směrnice. Obsah musí být jednoznačný, srozumitelný a dobře kontrolovatelný. Vnitropodniková směrnice by měla pro jednotlivé skupiny stanovit: lhůty splatnosti, úvěrový rámec, zajištění pohledávek, způsob vyhodnocení informací, zdroje informací, kompetence a odpovědnosti, termíny a formu písemných upomínek, způsob mimosoudního a soudního vymáhání.

Controller bude sledovat také platební morálku odběratelů a vývoj ukazatelů obrátka pohledávek (OP) a doba obratu pohledávek (DOP) v čase.

Tabulka 8 : Poměrové ukazatele pohledávek

	2010	**2011**
Tržby (tis)	4 574 950	4 948 467
Pohledávky (tis)	1 758 890	1 567 999
Obrátka pohledávek	2,6	3,2
Doba obratu pohledávek (dny)	140	116

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvahy společnosti Škoda JS, 2013. (Příloha B)

Je možné konstatovat, že vývoj doby obratu pohledávek i obrátky pohledávek je příznivý. Doba obratu pohledávek společnosti klesá, pohledávky jsou tedy hrazeny dříve, naopak obrátka pohledávek roste, což je také žádoucí. Je důležité tyto ukazatele monitorovat, aby případné náhlé zhoršení nemělo negativní vliv na chod společnosti.

Oddělení controllingu a manažeři zakázek by měli zjišťovat platební morálku zákazníků a předcházet tak problémům. Pokud by v dlouhém období (několika let) docházelo k rostoucímu trendu doby obratu pohledávek, bylo by třeba zavést určitou formu vymáhání pohledávek, nebo zvýšit úroky z prodlení aj. Podmínky budou zakotveny v již zmíněné vnitropodnikové směrnici.

7.3 Zavedení BSC jako podpory strategického řízení

Zavedení BSC do podniku je náročný a zdlouhavý proces, následující návrh bude spíše stručnější a bude se snažit utvořit prvotní představu pro vedení společnosti a controllingu.

7.3.1 Vymezení strategie a dlouhodobých cílů

K vymezení strategie je použita matice TOWS, která umožní dle získaných výsledků z externí a interní analýzy (SWOT analýzy) vygenerovat všechny v úvahu připadající strategie, podle kterých by měla společnost dále postupovat, aby dosáhla požadovaného úspěchu. Při vzájemném průniku témat umožňuje formulovat konkrétní návrhy, kdy silné stránky jsou využity na potlačení hrozeb a využití příležitostí. Dále slabé stránky v kombinaci s hrozbami avizují nutnost zajištění pasivních či defenzivních strategií.

Tabulka 9: Matice TOWS

	Silné stránky (S) Kvalitní kvalifikační programy Vývoj a výzkum nových produktů Moderní informační systém Financování Kvalitní, spolehlivé služby a produkty	**Slabé stránky (W)** Nejasná vize a strategie Nedostatek reklamní propagace Špatná jazyková vybavenost zaměstnanců Nižší schopnost efektivně využívat zdroje
Příležitosti (O) Globální růst spotřeby jaderné energie o 2% ročně Masivní investice do stávajících bloků Rostoucí potřeba skladování vyhořelého paliva Růst závislosti ČEZ na servisu Škoda JS Rostoucí možnost získání nových zakázek	**Strategie (SO)** Využití S na aplikovaných O. ***Ofenzivní přístup***	***Strategie WO*** Překonat W při sdílení O ***Opatrný přístup***
Hrozby (T) Nedůvěra k výstavbě nových bloků Obavy ze šíření jaderných zbraní Konkurence dceřiných společností ČEZ Tlak ČEZ na snižování cen Dlouhá výrobní lhůta omezuje rychlost a pružnost dodávek	**Strategie ST** Využít S a vyhnout se T. ***Ukázat sílu a unikat nebezpečí.***	**Strategie WT** Minimalizovat W a vyhýbat se T. ***Ustupovat, kompromisy.***

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po konstrukci matice TOWS se jeví pro společnost Škoda JS jako nejlepší strategie **Strategie SO**, což znamená ofenzivní přístup pomocí využití silných stránek na aplikovaných příležitostech. Důležité je usilovat o zlepšení slabých stránek a vyhnout se hrozbám. Strategie by měla vždy vést ke konkurenční výhodě.

Realizační tým by se měl skládat ze specialisty na metodiku BSC (může být externí poradce), zcela jistě by mělo do týmu patřit vedení firmy, jeden či více pracovníků z úseku controllingu, popřípadě i jiné přidělené osoby. Způsob zavedení BSC do společnosti bude probíhat směrem "top-down", tím bude zajištěno vnesení strategie do celého podniku. Správné pochopení strategie, vize a tvorby BSC bude podpořeno poradami a schůzkami, které budou probíhat v průběhu celé implementace BSC. Musí být zajištěna kvalitní komunikace a informovanost napříč celou organizací. Všichni pracovníci by měli pochopit přínos projektu a vědět, k čemu slouží.

7.3.2 Tvorba BSC

Před samotným procesem implementace BSC musí mít společnost definovány dlouhodobé strategické cíle, které korespondují s vizí společnosti, a vycházet z analýzy prostředí. Následně mohou být jednotlivé strategické cíle převáděny do jednotného souhrnu měřítek výkonnosti.

Vzhledem k současnému ročnímu plánování, k situaci na trhu a k oboru, v kterém se společnost Škoda JS pohybuje, lze doporučit plánovat strategii dlouhého období na 4 roky. O dlouhodobém strategickém plánování lze mluvit v rozmezí 3-5 let. Tři roky by byly zřejmě nedostačující, protože informace o některých zakázkách jsou známy i s několikaletým předstihem, pětileté plánování by na druhé straně dostatečně neodráželo měnící se specifika trhu.

Hlavní dlouhodobé by na základě předchozích analýz mohly být například následující:

- navázat na úspěšné hospodaření v uplynulých letech a do roku 2016 zvýšit tržby o 25% ,
- zvýšit výsledek hospodaření min o 25 %,

- zvýšit odborné kvalifikace zaměstnanců u 100% dělnických profesí a dále u 30% manažerských profesí hlavně v oblasti jazykového vzdělávání.

BSC je v této diplomové práci navržena pro společnost Škoda JS jako celek. Definované strategické cíle jsou postupně rozčleněny do čtyř perspektiv - finanční, zákaznická, interní perspektiva a perspektiva interního potenciálu (potenciál růstu). V každé perspektivě jsou stanoveny strategické cíle, jejich měřítka, stávající a cílové hodnoty v uvažovaném roce 2016.

Tabulka 10: Struktura strategických cílů

Perspektivy	Strategické cíle	Konkrétní cíle BSC
Finanční	Růst tržeb Růst výkonnosti podniku Růst zisku	Růst ukazatele ROS
		Růst hodnoty EVA
		Efektivita nákladů
Zákaznická	Zvýšit tržní podíl Vstup na nové trhy	Zvýšit podíl na trhu stávajících zákazníků
		Vstup na nový trh jaderného strojírenství
		Zvýšit spokojenost zákazníků
Interní	Zvýšení konkurenceschopnosti	Zvýšení jakosti zakázek
		Vyšší efektivita výroby
		Projektové řízení
Potenciál růstu	Kvalifikovaná pracovní síla Připravenost zdrojů	Zlepšení odborných a jazyk. znalostí
		Přijetí kompetentních pracovníků
		Zvýšení informačního potenciálu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

7.3.2.1 Implementace Balanced Scorecard

❖ Finanční perspektiva

Společnost Škoda JS se soustřeďuje na finanční cíle zaměřené na zvýšení tržeb o 25% a růst zisku min o 25%. Toto zvýšení bude z větší části projevem zvýšení zakázek divizí D1 a D3, z menší části poté D2 a D4. Společnost má poměrně rozmanité portfolio činností, je tedy doporučením sledovat tržby za každou obchodní jednotku samostatně.

Pro doplnění kontroly plnění strategických cílů bude controlling sledovat během celého období vývoj ukazatele EVA a ROS. Přidaná ekonomická hodnota (EVA) udává, jak společnost přispěla během sledovaného období svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Ukazatel ROS (rentabilita tržeb) ukazuje, kolik zisku připadne na jednu korunu tržeb a je nutné posuzovat v kontextu s obratem, nejlépe v rámci odvětví.

S růstem prodeje a tržeb se budou zvyšovat i náklady společnosti pro toto období, což musí controller zohlednit, pokud chce dosáhnout požadovaného zisku. Zvolená strategie ovlivní úměrný nárůst nákladů na zboží, materiál a energie společně s úměrným nárůstem nákladů na služby, jež představují 56% úroveň vzhledem k tržbám. Ke splnění těchto cílů se bude společnost snažit snížit tuto úroveň pod hodnotu 56% a tím přispět k rostoucím hodnotám výsledku hospodaření, ukazatele EVA a ROS. Controllingové oddělení bude mít za úkol zavedení efektivnějšího systému výběru dodavatelů s důrazem na nižší náklady a stejnou kvalitu výměnou za dlouhodobou spolupráci. Controller bud sledovat náklady v rámci jednotlivých business units a regulovat hodnotu nákladů na služby.

Ke snížení celkových nákladů pomůže také novela zákona o investičních pobídkách, která začala platit v červenci 2012 a umožňuje firmám odečíst od základu daně 100% výdajů na výzkum a vývoj.

Tabulka 11: Finanční perspektiva

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	**Měřítko**	**Stávající hodnota v roce 2011**	**Cílová hodnota v roce 2016**
Zvýšit tržby o 25%	Tis Kč	4 948 467	6 315 637
Zvýšit zisk min o 25 %	Tis Kč	249 882	335 558
Snížit úroveň nákladů na služby	% poměr nákladů na služby k celkovým tržbám	56, 16	55,86

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota v roce 2011	Cílová hodnota v roce 2016
Zvýšit EVA*	Tis Kč	79 003	122 010
Zvýšit ROS	%	5,0	5,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 **

* výpočet uveden v Příloze H

** údaje jsou použity z Plánovaného VZZ (Příloha I) a Plánované rozvahy (Příloha J)

❖ Zákaznická perspektiva

Zákazníky společnosti jsou převážně velké nadnárodní energetické společnosti. Cílem Škody JS pro příští období bude zvýšit tržní podíl v cílových segmentech a tím podpořit cíle finanční perspektivy. Společnost by se měla zaměří na tři, pro příští období nejvýznamnější, trhy - na trh střední Evropy, trh Slovenska a trh Ruska. Měřítkem tržního podílu bude procento tržeb v jednotlivých segmentech. Tržní podíl Škody JS v tržním segmentu střední Evropy se v současné době pohybuje kolem 30%. Získáním nových zákazníků, partnerů a zakázek bude zvýšen tržní podíl na úroveň 33% v roce 2016. Na cílovém segmentu Slovenska zaujímají tržby společnosti 38%, plánovaný nárůst je na výši 42%. Trh Ruský je zatím nejméně zasažen, ale s největším potenciálem, tudíž Škoda JS by měla zvýšit v plánovaném období tržní podíl z 3% na 12%. Oddělení controllingu bude monitorovat požadovaný růst tržeb v segmentech, vyhodnocovat přírůstky či úbytky, zjišťovat příčiny a odvozovat další postupy. Obchodní oddělení bude mít za úkol zpracovat podrobnou strategii pro každý segment odděleně.

Pro splnění cílu zvýšení podílu na trhu a následně tržeb by Škoda JS měla získat ročně minimálně 2 nové zákazníky v oblasti inženýringu, 3 nové zákazníky v oblasti výroby. V letech 2010 a 2011 má společnost průměrně 1 nového zákazníka v oblasti inženýringu a 2 nové zákazníky v oblasti výroby. Divize Servis pro jaderné elektrárny by pro splnění finančních cílů měla zvýšit počet prováděných servisů a údržby u stávajících zákazníků o 20%. Tohoto cíle může dosáhnout pomocí nového systému

zpětných pobídek, vyzívajících k nutnému servisu či modernizaci, zasílaných zákazníkovi společně s výhodnou cenovou nabídkou v případě dlouhodobé spolupráce. Monitoring bude probíhat jednou měsíčně reportem z obchodního oddělení.

Dále je třeba zvýšit povědomí o společnosti v ČR i v zahraničí a to jak v odborných článcích a časopisech, tak v médiích. Proto by měla společnost více věnovat pozornost oddělení marketingu, stanovit přesné cíle, popřípadě, pokud bude potřeba, přijmout nové zaměstnance. Prvním krokem by mělo být navýšení finančních prostředků pro oddělení marketingu o 15%. V současné době jsou celkové výdaje na marketing bez mimořádných akcí (např. dary, hokej..) 6 miliónu Kč. Do běžného marketingu patří propagační tiskoviny, účast na seminářích konferencích a prezentacích, reklama v tisku, poplatky agenturám, za monitoring informací, web, hospodářskou komoru, zápisné do soutěží aj.

Zákazníci společnosti Škoda JS požadují vysokou kvalitu a spolehlivost produktů, jakož i přesnost dodávek a ostatních služeb souvisejících s jakostí produktů. Prioritou společnosti zůstává řízení kvality u subdodavatelů, jelikož ta primárně ovlivňuje kvalitu finálního produktu. Proto by bylo vhodné, aby controller pravidelně vyhodnocoval a analyzovat zákaznické kvalifikace, jimiž bude měřena spokojenost zákazníků. Musí být pravidelně zjišťováno počet nespokojených zákazníků společně s důvody, které vedly k nespokojenosti.

Tabulka 12: Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	**Měřítko**	**Stávající hodnota v roce 2011**	**Cílová hodnota v roce 2016**
Zvýšit podíl na trhu střední Evropy	% z podílu tržeb na trhu	30	33
Zvýšit podíl na trhu Slovenska	% z podílu tržeb na trhu	38	42
Zvýšit podíl na trhu Ruska	% z podílu tržeb na trhu	3	12
Zvýšit nárůst nových zakázek v oblasti inženýringu	Počet	1	2

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota v roce 2011	Cílová hodnota v roce 2016
Zvýšit nárůst nových zákazníků ve výrobě	Počet	2	3
Zvýšit úkony servisu u stávajících zákazníků	Tis Kč	20	24
Zvýšení finančních prostředků na marketing	Mil Kč	6	6,9
Hodnocení zákaznických kvalifikací	Ano/Ne	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Škoda JS, 2013

❖ Perspektiva interních procesů

Pro splnění zvolených cílů je třeba, aby společnost zefektivnila všechny procesy týkající se realizace produktu. Výkonnost není již měřena jen produktivitou, důležité jsou parametry jako čas (celý proces od objednávky po dodávku), kvalita, chyby ve využití informací apod. Parametr času je prioritně závislý na dodavatelských službách, nýbrž musí společnost podstatnou část komponent dovážet a velké množství služeb outsourcovat. Návrhem na zlepšení je vybudování lepšího integrovaného systému dodavatelů, kde hlavní váhu bude mít včasnost dodávek a kvalita. Důležitá bude pravidelná aktualizace a vyjednávání s dodavateli. Tento systém poté umožní zkrátit dobu hledání vhodného dodavatele na minimum.

Jelikož v plánovaném období dojde ke zvýšení objemu zakázek, bylo by vhodné, aby se společnost soustředila na zlepšení již zavedeného projektového řízení. Řízení projektů se opírá o kvalitní práci projektového týmu, který je veden zkušeným projektovým manažerem. K efektivnějšímu zvládnutí projektového řízení by měla Škoda JS zavést metodiku PRICE2, jež je v 20. letech 21. století vedoucím mezinárodním standardem pro projektové řízení. PRICE2 je použitelná pro všechny typy projektů, je všeobecně uznávaná a poskytuje společný slovník pro všechny účastníky projektu, čímž podporuje efektivní komunikaci. Tato metodika také zahrnuje měkké aspekty řízení projektu (např. vedení lidí, management změny) a typická je pro ni větší pružnost, méně příkazů

a více praktických rad. Následně dojde k zefektivnění celého procesu a zkrácení doby jeho realizace.

Účetně kontrolované náklady na jednotlivá oddělení podniku zúčastněné v provozním procesu nejsou nejlepší metodou systému měření nákladů. Návrhem efektivnějšího systému je zavedení metody ABC (Activity Based Costing), jež je součástí měřícího systému Activity Based Management (ABM). Tento systém vede ke zvýšení a tvorbě hodnoty uvnitř obchodního procesu. Pomocí metody ABC (kalkulace procesních nákladů) by dosáhla Škoda lepší průhlednosti fixních režijních nákladů, zpřesnila kalkulace produktů a zefektivnila plánování. Také dopomůže k důležitému zjištění, které procesy již nejsou efektivní a naopak jsou nadbytečné. Jejich eliminací dojde ke snížení nákladů společnosti.

Kvalita produktů, jakož i kvalita celého výrobního procesu, se odráží v procentuálním počtu identifikovaných závad, jež mohou vzniknout díky: chybě na straně subdodavatele, závadě v přípravě realizace, chybě ve využití informací, chybě v komunikaci se zákazníkem, chybě v provedení aj. Je třeba zavést evidenci těchto nekvalitních produktů a služeb a snažit se snižovat jejich procento.

Tabulka 13: Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů			
Strategický cíl	**Měřítko**	**Stávající hodnota v roce 2011**	**Cílová hodnota v roce 2016**
Zavést metodiku PRICE2	Ano/Ne	Ne	Ano
Zavést metodu ABC	Ano/Ne	Ne	Ano
Zavést evidenci nekvalitních produktů a služeb	Ano/Ne	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

❖ Perspektiva interního potenciálu

V této perspektivě jsou rozlišovány nehmotné zdroje na lidské, informační a organizační. Je nutné zhodnotit jejich vlastnosti, pohotovost a připravenost.

Lidské zdroje

Škoda JS podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, doposud ovšem nebyly zavedeny správné metriky pro hodnocení plnění těchto nefinančních cílů. V plánovaném období by se měla Škoda JS zaměřit na soustavné rozšiřování odborných znalostí současně se zavedením dalších modulů jaderného vzdělávání. Školení by byla cílená především na dělnické profese, jako jsou např. strojní technici, svářeči. Jelikož strategií společnosti je expanze na zahraniční trhy, bylo by třeba zvýšit jazykové znalosti manažerských profesí zavedením jazykového vzdělávacího programu, jelikož tyto znalosti momentálně nejsou na vyhovující úrovni. Jazykové semináře by byly zaměřeny především na jazyk ruský a anglický. Odborná školení bude muset navštěvovat 100% zaměstnanců dělnických profesí, jazykové kurzy bude mít povinno 30% vybraných manažerských profesí. Pro úspěšné absolvování kurzu bude vyžadováno splnění závěrečné zkoušky, jež otestuje osvojení požadovaných znalostí a tím i míru dosažení cíle. Měřítko pro tento cíl bude počet úspěšně dokončených odborných a jazykových seminářů během jednoho roku. Personálním oddělením bude sledováno procento pracovníků, kteří úspěšně složili zkoušku či získali certifikát. Následně bude oddělením controllingu porovnáváno s plánem, zjišťovány odchylky a vyvozeny závěry.

Pro získání nových zákazníku, zakázek a obchodních partnerů na trzích s doposud malým tržním podílem by bylo vhodné přijmout nové zaměstnance do výroby a obchodní zástupce pro tržní segmenty Ruska a Slovenska. Je třeba zajistit, aby obchodní zástupci disponovali potřebnou jazykovou vybavenost a mohli bezproblémově a na úrovni komunikovat s potenciálními zákazníky jiné země. Musí se současně orientovat v problematice jaderného strojírenství a samozřejmě v nabídce služeb společnosti Škoda JS. Těmto novým zaměstnancům by měla společnost poskytnout potřebná školení a semináře. Správně proškolení pracovníci se méně dopouští chyb a přispívají k efektivitě nákladů a vyšší produktivitě.

Společnost Škoda JS by měla vzhledem k plánované expanzi navýšit počet projektových manažerů ze současných 25 na 38. K zlepšení projektového řízení, bude během následujícího roku probíhat školení již navržené Metodiky PRICE2.

Navýšení zaměstnanců je dle předchozího návrhu plánováno také v úseku Business Controlling z počtu 8 na 10, z důvodu rozšíření koncepce controllingu o strategický controlling a řízení pohledávek.

Požadavky na nová pracovní místa a celková připravenost lidských zdrojů je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 14: Připravenost lidských zdrojů

Strategické interní procesy	**Obchodní řízení**	**Zákaznické procesy**	**Podpůrné procesy**	**Provozní procesy**
Strategické pracovní skupiny	Obchodní manažer	Projektový manažer	Specialista controllingu	Zaměstnanci výroby
	Kompetenční profil:			
-Znalosti	Obchodní znalosti, jazykové znalosti, marketing	Odborné, technické a manažerské znalosti, znalost standardů projektového řízení	Odborné znalosti v oblasti účetnictví, ekonomie, výborná znalost MS Excel a Access, znalost Aj	Technické znalosti, Ekonomické znalosti
-Dovednosti	Komunikační schopnosti, obeznámení s technikou produktů	Leadership, rozvoj týmu, delegování, komunikace, řešení krizových situací	Analytické uvažování	Komunikační a organizační schopnosti
- Charakteristiky, hodnoty	Zodpovědnost, samostatnost, profesionální vystupování, loajalita	Diplomacie, schopnost dotahovat věci do konce	Samostatnost, komunikativnost, loajalita, zodpovědnost	Týmová práce, zodpovědnost, spolehlivost
Požadovaný počet pracovníků	13	38	10	525

Strategické interní procesy	Obchodní řízení	Zákaznické procesy	Podpůrné procesy	Provozní procesy
Současný počet kvalifikovaných pracovníků	11	25	8	370
Pohotovost lidských zdrojů	**78%**	**85%**	**80%**	**65%**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Informační systémy

V době třetího tisíciletí jsou kvalitní informační systémy a jejich zdokonalování významným klíčem k úspěchu společnosti. Používání a neustálé modernizování informačních systémů přispívá k trvalému zvyšování produktivity společnosti.

V následujícím období bude probíhat testování a pozdější zařazení do provozu aplikace v prostředí Lotus Notes, využívající vyspělé úložiště dat IBM Quickr. Od této aplikace se očekává zefektivnění procesu řízení dokumentace k zakázkám. Lze sem zařadit správu dokumentů od identifikování, tvorby dokumentů, připomínkování schvalovacího procesu, elektronického podpisu, až po distribuci a archivaci.

Organizační zdroje

K tomu aby každý z procesního týmu přesně rozuměl zvolené strategii, přesně znal svou úlohu, postavení a úkoly, které jsou stanoveny v BSC, by měly probíhat pravidelné týmové semináře. Projektový manažer bude pomocí těchto seminářů zjišťovat, zda cíle, vize a strategie byly pochopeny správně a zda zaměstnanec chápe svůj úkol. Projektový manažer bude komunikovat jak se svým týmem, tak s vedením a controllerem. Posléze společně s controllerem by měli korigovat případné nesoulady s cíly a prioritami BSC.

Tabulka 15: Perspektiva interního potenciálu

Perspektiva interního potenciálu			
Strategický cíl	**Měřítko**	**Stávající hodnota v roce 2011**	**Cílová hodnota v roce 2016**
Zvýšit počet odborných seminářů	Počet	50	80
Zavést program jazykových seminářů	Počet	0	20
Zavést hodnocení odborných a jazykových seminářů	Ano/ Ne	Ne	Ano
Zavést školení metodiky PRICE2	Ano/Ne	Ne	Ano
Zavést sotfware IBM Lotus Quickr	Ano/Ne	Ne	Ano
Zvýšit počet zaměstnanců	Počet	1057	1227

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Škoda JS a.s., 2013

7.3.2.2 Vymezení strategických akcí

V této kapitole jsou navrženy strategické akce přiřazené jednotlivým strategickým cílům, je zde konkrétně vymezen termín začátku a konce strategické akce a odpovědnosti.

Tabulka 16: Vymezení strategických akcí

Strategické cíle	Strategické akce	Termín začátku	Termín konce	Zodpovědnost
Zákaznická perspektiva				
Zvýšit podíl na trhu u stávajících zákazníků	Zvýšit náklady na marketing Vytváření zpětných pobídek	2/2013 1/2013	2/2013 12/2013	Finanční ředitel Obchodní ředitel
Vstup na nové trhy jaderného strojírenství	Zpracování strategie pro daný trh Zvýšit náklady na marketing	1/2013 2/2013	1/2013 2/2013	Obchodní ředitel Finanční ředitel
Zvýšit spokojenost zákazníků	Hodnocení zákaznických kvalifikací Zlepšení včasnosti dodávek	11/2013 1/2013	12/2013 2/2013	Ředitel controllingu Obchodní ředitel
Perspektiva interních procesů				
Zajištění jakosti výrobních zakázek v plném rozsahu	Vybudovat integrovaný dodavatelský systém	1/2013	2/2013	Obchodní ředitel
Vyšší efektivita výroby	Aplikace metody ABC	1/2013	1/2013	Ředitel controllingu
Projektové řízení	Zavést metodiku PRICE2	4/2013	4/2013	Obchodní ředitel
Potenciál růstu				
Kvalifikované pracovní síly	Odborné a jazykové semináře Školení metodiky PRICE2	4/2013 3/2013	12/2013 3/2013	Personální ředitel Obchodní ředitel
Přijetí kompetentních pracovníků	Výběrové řízení, přijetí, zaškolení	1/2013	2/2013	Personální ředitel
Zvýšení informačního potenciálu	Zavést software IBM Lotus Quickr, proškolení	6/2013	7/2013	Obchodní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

7.3.2.3 Vzájemné vztahy strategických cílu - Strategická mapa

Strategická mapa je nástroj, který umožňuje sdělit podstatné informace konkrétním pracovníkům, kteří je potřebují pro svou práci. Jednotlivé cíle společnosti Škoda JS se

navzájem ovlivňují a jsou propojeny tak, aby bylo jasně vidět, jak na sobě závisejí a jakým způsobem organizace vytváří hodnotu.

Vazby mezi cíli jsou popsány podle čísel.

Vztah příčina→ následek

Perspektiva potenciálů

Cílem perspektivy potenciálu je nalezení nových kompetentních zaměstnanců, potřebných k uskutečnění strategického plánu společnosti, a jejich kvalifikace společně se stávajícími zaměstnanci(1). Odborná a jazyková kvalifikace přispěje ke zvýšení produktivity zaměstnanců(2). Ke zvýšení produktivity také přispěje školení Metodiky PRICE2(3), při němž získají zaměstnanci potřebné znalosti k efektivnějšímu řízení zakázek. Toto školení je nutné ke splnění cílu zefektivnění projektového řízení s podporou metodiky PRICE2(6) v perspektivě interních procesů. Zavedení nového softwaru IBM Lotus Quickr(4) také posílí zvýšení produktivity zaměstnanců a vytvoří prostředí pro lepší implementaci strategie.

Perspektiva interních procesů

Cílem společnosti je neustálý rozvoj odbornosti zaměstnanců a zlepšování jejich jazykových znalostí pomocí kurzů a seminářů, což pozitivně ovlivňuje jejich produktivitu, která má vliv na zvyšování jakosti výrobních zakázek v plném rozsahu(5). Zvyšování jakosti přímo ovlivňuje cíl zákaznické perspektivy kvalitu produktů a služeb(7).

Metoda ABC pomůže společnosti ke zjištění, které procesy již nejsou efektivní, umožní společnosti analyzovat, měřit a vyhodnotit jednotlivé procesy a jejich efektivitu, identifikovat a vyloučit nadbytečné a zdvojené procesy. Jejich eliminací dojde ke snížení nákladů společnosti(8).

Zefektivnění projektového řízení s podporou metodiky PRICE2 dopomůže Škodě JS ke snížení nákladů výkonu(9) a přispěje zkrátit dobu celého procesu, tudíž zlepšit včasnost dodávek(10).

Zákaznická perspektiva

Splnění cílu zvýšení podílu na trhu se společnosti podaří pomocí nárůstu jak nových tak stávajících zakázek(17) společně se zvýšením spokojenosti zákazníků(16). Zvýšení podílu na trhu má přímý vliv na růst tržeb(18) a také na hodnotu EVA(18-19). Zvýšení počtu nových i stávajících zakázek dosáhne společnost pomocí zpracování strategie pro nový trh(13), jež umožní přeformovat a zefektivnit celkovou strategii na strategii ušitou na míru pro každý nový tržní segment. Dále má na tento cíl pozitivní vliv zvýšení povědomí o společnosti(14), na které se Škoda JS bude v následujícím období soustředit.

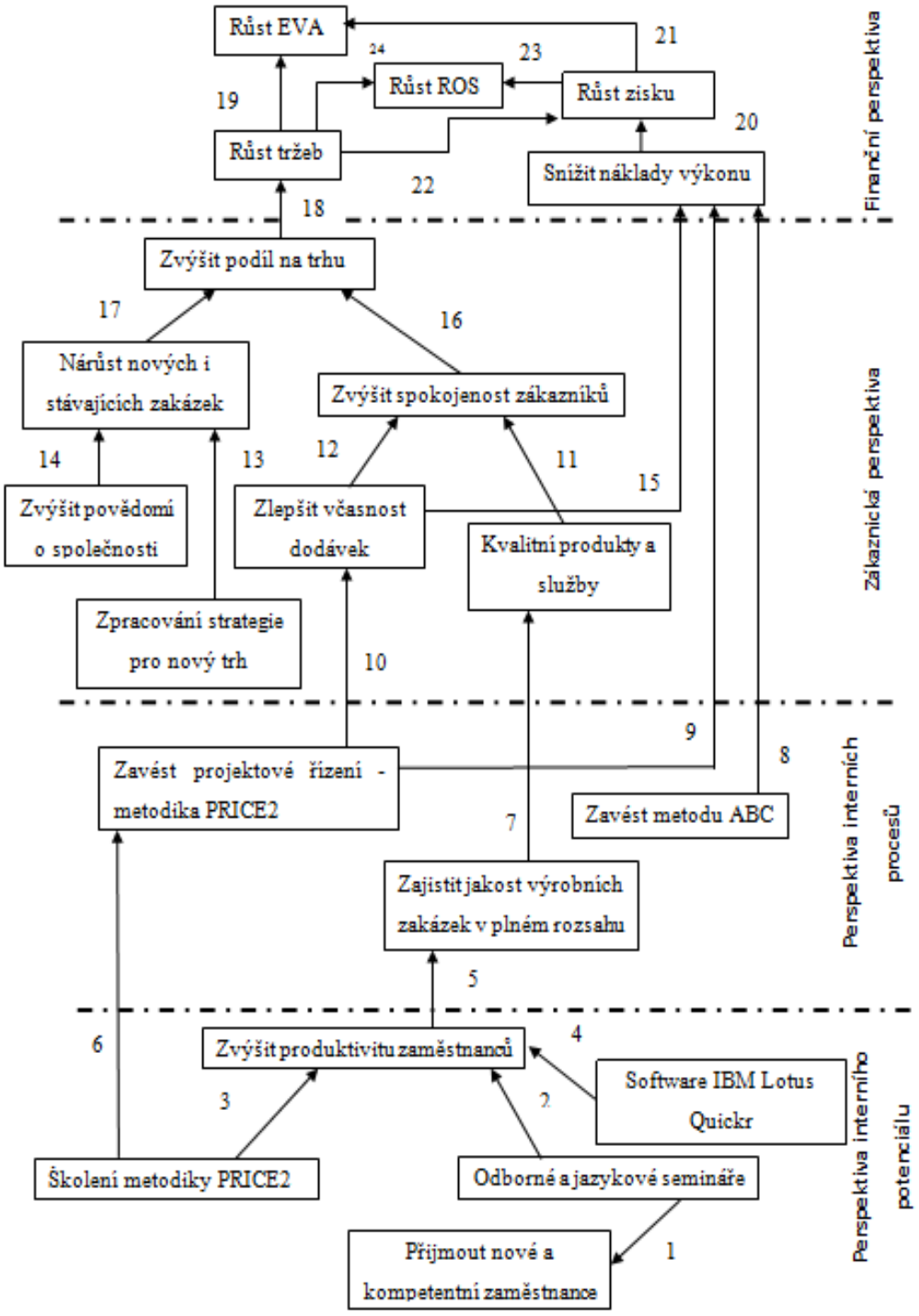
Ke zvýšení spokojenosti zákazníků bude přispěno pomocí lepší včasnosti dodávek výrobků a služeb(12) společně se zabezpečením kvalitních produktů a služeb(11). Včasnost dodávek má vliv nejen na spokojenost zákazníků, ale také na náklady společnosti, které díky ušetřenému času a výdajů na penále, snižuje(15).

Finanční perspektiva

Růst tržeb, zapříčiněný zvýšením podílu na cílových trzích(18), má přímý vliv na zvýšení hodnoty společnosti měřené ukazatelem EVA(19), přispívá k růstu zisku(22) a růstu ukazatele ROS(24).

Snížení nákladu výkonu má vliv na zvýšení hospodářského výsledku(20), což pozitivně ovlivňuje vývoj ukazatele ROS(23). Na toto snížení mají vliv cíle zlepšení včasnosti dodávek(15), zavedení metody ABC(8) a zavedení projektového řízení společně s metodikou PRICE2(9). Nárůst zisku ovlivňuje také ukazatel EVA a to pozitivně(21).

Obrázek 12: Návrh strategické mapy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

7.3.2.4 Uvedení BSC do podniku

Ze strategické mapy lze vyčíst vzájemnou závislost a propojení jednotlivých perspektiv. Společnost by měla být schopná splnit všechny své nově vzniklé náklady jako jsou: náklady na nové zaměstnance, materiál, odbornou kvalifikaci, kurzy, školení, informační systém, marketingové náklady aj. Současně je předpokládáno splnění finančních cílů v podobě růstu tržeb, růstu zisku, růstu hodnoty ukazatelů EVA a ROS.

Časový harmonogram pro rok 2013 představuje časovou posloupnost dobou trvání hlavních strategických akcí, které napomáhají plnění strategického plánu společnosti.

Tabulka 17: Harmonogram strategických akcí

Strategické akce	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Zvýšení nákladů na marketing												
Vytváření zpětných pobídek												
Zpracování strategie pro daný trh												
Vybudování integrovaného dodavatelského systému												
Zavedení metody ABC												
Zavedení metodiky PRICE2												
Odborné a jazykové semináře												
Školení metodiky PRICE2												
Výběrové řízení, přijetí, zaškolení												
Zavedení IBM Lotus Quickr, proškolení												
Kontrola plnění plánu, korekce												

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Prvním krokem společnosti je zpracování strategií pro tržní segmenty Ruska a Slovenska, současně je třeba začít s vytvářením zpětných pobídek pro stávající zákazníky. Inventura těchto pobídek a následné zaslání cíleným zákazníkům bude probíhat v intervalu jednou za tři měsíce. První dva měsíce bude obchodní oddělení zpracovávat nový integrovaný dodavatelský systém pro rychlý výběr nejvhodnějšího dodavatele. V oddělení controllingu se první měsíc bude zavádět také metoda ABC.

Pro úspěšné zvládnutí předchozích úkonů budou probíhat během prvních dvou měsíců výběrová řízení a pohovory, následné přijetí nových zaměstnanců a jejich zaškolení.

Navazovat bude školení metodiky PRICE2 pro projektové manažery a jejich týmy. Následuje zavedení celé metodiky do procesů a aplikace v praxi.

Od dubna roku 2013, po aklimatizaci nových zaměstnanců a ostatních procesů, probíhají odborné semináře a jazykové kurzy vždy v dvouměsíčních intervalech. Na konci roku proběhne hodnocení úspěšnosti. Na červen a červenec je naplánováno uvedení do provozu nového softwaru IBM Lotus Quickr a následně proškolení zaměstnanců pro práci s ním.

Důležitou a neopomenutelnou funkci má pro strategické plánování kontrola, prováděná úsekem controllingu. Během celého roku budou pravidelně prováděny reporty a kontroly, které budou sledovat správné plnění plánu. Pokud se plán nebude shodovat se skutečností, lze provést korekční opatření. Na konci roku se zhodnotí celková úspěšnost plánu.

8 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo popsat a zhodnotit controllingové úlohy ve společnosti Škoda JS, poukázat na identifikované problémy a navrhnout možná zlepšení.

Nejprve byl proveden výzkum v teoretické oblasti, zjištěné poznatky byly následně aplikovány ve společnosti Škoda JS a byla provedena analýza systému controllingu. Na jejím základě lze říci, že úsek controllingu společnosti Škoda JS se věnuje převážně reportingu, nákladovému a projektovému controllingu. Operativní controlling v podniku je celkově na dobré úrovni a plní všechny požadované operativní úkoly managementu a akcionářů.

Bylo odhaleno, že controlling společnosti zcela postrádá strategickou složku a nedostatečné je i strategické řízení. Prostor pro zlepšení byl nalezen i v měření nefinančních cílů použitím nefinančních metrik a vyhodnocování zjištěných odchylek. Jako další problémy byly identifikovány nedostatek pracovníků a neúplné řízení pohledávek.

Na základě těchto poznatků bylo navrženo zlepšení systému controllingu ve společnosti pomocí zvýšení počtu kvalifikovaných pracovníků, zavedení řízení pohledávek pomocí obrátkových ukazatelů spolu s vnitropodnikovou směrnicí a zavedení Balanced Scorecard jako podpory strategického řízení. Balanced scorecard pomůže strategii implementovat do celé společnosti, provázat cíle, zapojit a motivovat všechny zaměstnance a mimo jiné obsáhnout i měkká (nefinanční) měřítka.

Aplikace navržených zlepšení by mohla vyzdvihnout funkci controllingu ve společnosti Škoda JS a pomoci lépe dosáhnout vytyčených cílů a hodnotovému růstu.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení úkolů mezi manažera a controllera 19

Tabulka 2: Úkoly centrálního a decentrálního controllera 23

Tabulka 3: Schematické znázornění zjednodušeného postupu tvorby příspěvku na úhradu a zisku 34

Tabulka 4: Schematické znázornění propočtu zisku (dvoustupňový výpočet příspěvku na úhradu) 36

Tabulka 6: Rentabilita aktiv společnosti Škoda JS 51

Tabulka 7: Shrnutí SWOT analýza společnosti Škoda JS a.s. 53

Tabulka 8: Kalkulace odchodního případu v Kč 59

Tabulka 9 : Poměrové ukazatele pohledávek 66

Tabulka 10: Matice TOWS 68

Tabulka 11: Struktura strategických cílů 70

Tabulka 12: Finanční perspektiva 71

Tabulka 13: Zákaznická perspektiva 73

Tabulka 14: Perspektiva interních procesů 75

Tabulka 15: Připravenost lidských zdrojů 77

Tabulka 16: Perspektiva interního potenciálu 79

Tabulka 17: Vymezení strategických akcí 80

Tabulka 18: Harmonogram strategických akcí 84

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znázornění controllingu v organizaci 12

Obrázek 2: Cíle controllingu 15

Obrázek 4: Souhrnné znázornění koncepce controllingu 17

Obrázek 5: Časové schéma tvorby reportu 18

Obrázek 6: Controlling jako štábní útvar 21

Obrázek 7: Controlling jako liniový útvar 22

Obrázek 8: Provázanost jednotlivých úrovní řízení 24

Obrázek 9: 4 perspektivy BSC 29

Obrázek 10: BSC jako strategický rámec 30

Obrázek 11: Kalkulační vzorec s úplnými náklady 33

Obrázek 12: Organizační struktura společnosti Škoda JS a.s. 47

Obrázek 13: Návrh strategické mapy 82

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

[1] Eschenbach, R. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI 2004, 816 s., ISBN 80-7357-035-1.

[2] Fibírová, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing 2003, 116 s., ISBN 80-247-0482-X.

[3] Freiberg, F. *Finanční controlling*. 1. vydání, Praha: Management Press 1996, 200 s., ISBN 80-85943-03-4.

[4] Hermann, P., Lazar, J. *Nákladový controlling*. 1. vydání, Ostrava: Repronis 1999, 102 s., ISBN 80-86122-34-4.

[5] Horváth, P. a Partners. *Nová koncepce controllingu*. 5. přepracované vydání, Praha: Profess Consulting 2004, 289 s., ISBN 80-7259-002-2.

[6] Horváth, P. a Partners. *Vytvoření koncepce controllingu*. Vzdělávací akce Point Consulting 2001.

[7] International Group of Controlling. *Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 395 s., ISBN 80-7261-037-6.

[8] Kaplan, R., Norton, D. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.

[9] Knápková. A., Pavelková. D. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.

[10] Konečný, M., Režnáková, M. *Controlling*. 3. vyd. Brno :Akademické nakladatelství CERM, 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4.

[11] Král, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.

[12] Mikovcová, H. *Controlling v praxi*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9.

[13] Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996, 391 s., ISBN 978-80-247-1992-4.

[14] Šulák, M., Zahradníčková, L. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň. Typos, 2012, 134 s., ISBN 978-80-261-0146-8.

[15] Vollmuth, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání, Praha: Profess Consulting 2004, 359 s., ISBN 80-7259-029-4.

[16] Vysušil, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999, ISBN 80-7259-007-3.

Internetové zdroje

[17] *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011. Aktualizace 01. 09. 2011. [cit. 01. 09. 2011]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/

[18] *Roční zpráva Škoda JS a.s.* [online] Plzeň: Škoda JS a.s., 2013. Aktualizace 10. 04. 2013. [cit. 10. 04. 2013]. Dostupné z: http://www.skoda-js.cz/file/edee/cs/rocni-zpravy/rocni-zprava-2011.pdf

[19] *Škoda JS a.s.* [online] Plzeň: Škoda JS a.s., 2013. Aktualizace 16. 04. 2013. [cit. 20. 04. 2013]. Dostupné z: http://www.skoda-js.cz

[20] *Vacík, E. SMA prezentace*. [online] Plzeň: Vacík, E. SMA prezentace, 2012. Aktualizace 15. 10. 2012 [cit. 13. 03. 2013]. Dostupné z: <https://portal.zcu.cz/wps/myportal/>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Škoda JS, 2012

Odborné konzultace s pracovníky společnosti Škoda JS v úseku Business Controlling

SEZNAM ZKRATEK

ABC	kalkulace podle dílčích aktivit (Activity Based Costing)
ABM	řízení podle aktivit (Activity Based Management)
ASME	organizace vydávající strojírenské normy (American Society of Mechanical Engineers)
BSC	strategická koncepce řízení Balanced Scorecard
BWR	varný jaderný reaktor (Boiling Water Reactor)
ČEZ	České Energetické Závody
ČVUT	České Vysoké Učení Technické
DOP	doba obratu pohledávek
D(1-4)	Divize(1-4)
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
GNB	chemická akciová společnost
IBM	International Business Machines Corporation
IFRS	International Financial Reportings Standarts
INRNE	Institut of Nuclear Research and Nuclear Energy
ISM	integrovaný manažerský systém
JS	jaderné strojírenství
KEMIS	Keglerův Informační Manažerský Systém
MPIP	Major Project in Percents
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OMZ	ruská strojírenská skupina
OP	obrátka pohledávek
PEST	analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
PSR	Project Status Report
PWR	tlakovodní jaderný reaktor (Pressurized Water Reactor)
ROA	rentabilita všech vložených prostředků (aktiv)
ROS	rentabilita tržeb (zisková marže)
SQL	standardizovaný dotazovací jazyk (Structured Query Language)
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti (Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats)
TOWS	matice používaná k vyvození strategie dle SWOT
ÚJV	uskupení organizací výzkumu a vývoje, projekčních a inženýrských služeb, technického inženýringu, výroby speciálních produktů a zařízení a expertních činností v oblastech energetiky, průmyslu a zdravotnictví.
VVER	vodo-vodní energetický reaktor

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A. Výkaz zisku a ztráty Škoda JS v letech 2010-2011

Příloha B. Rozvaha Škoda JS v letech 2010-2011

Příloha C. Orders Received (OR)

Příloha D. Major Projects in Percents (MPIP)

Příloha E. Project Status Report (PSR)

Příloha F. Order Backlock Summary (OBS)

Příloha G. GAP

Příloha H. Výpočet ukazatele EVA

Příloha I. Plánovaný VZZ Škoda JS v letech 2012-2016

Příloha J. Plánovaná rozvaha Škoda JS v letech 2012-2016

PŘÍLOHY

Příloha A. Výkaz zisku a ztráty Škoda JS v letech 2010-2011

VZZ	2010	2011
	v tis Kč	v tis Kč
Výkony	**4 574 950**	**4 948 467**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 574 950	4 948 467
Výkonná spotřeba	**3 378 817**	**3 765 168**
Spotřeba materiálu a energie	703 920	985 646
Služby	2 669 099	2 779 075
Změna stavu zásob	5 798	447
Přidaná hodnota	**1 196 133**	**1 183 299**
Osobní náklady	**685 376**	**763 124**
Mzdové náklady	496 898	553 265
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	163 804	182 386
Sociální náklady	24 674	27 473
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56 647	58 328
Ostatní provozní výnosy	152 298	165 232
Ostatní provozní náklady	243 468	210 760
Provozní výsledek hospodaření	**362 940**	**316 319**
Ostatní finanční výnosy	2 387	2 933
Finanční výsledek hospodaření	**2 387**	**2 933**
Daň z příjmů za běžnou činnost	**82 109**	**69 370**
Výsledek hospodaření za běženou činnost	**283 218**	**249 882**
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**283 218**	**249 882**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**365 327**	**319 252**

Příloha B. Rozvaha Škoda JS v letech 2010-2011 (Netto)

Období	2010	2011
AKTIVA	tis Kč	tis Kč
Dlouhodobý majetek	**480 260**	**533 930**
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 919	9 570
Dlouhodobý hmotný majetek	359 940	399 638
Dlouhodobý finanční majetek	110 401	124 722
Oběžná aktiva	**3 647 692**	**3 573 719**
Zásoby	301 396	297 935
Dlouhodobé pohledávky	940 563	893 848
Krátkodobé pohledávky	1 758 890	1 567 999
Krátkodobý finanční majetek	646 843	813 937
AKTIVA CELKEM	**4 127 952**	**4 107 649**
PASIVA		
Vlastní kapitál	**1 526 653**	**1 578 416**
Základní kapitál	550 000	550 000
Kapitálové fondy	216 849	202 612
Výsledek hospodaření z minulých let	476 586	575 922
Výsledek hospodaření běžného období	283 218	249 882
Cizí zdroje	**2 601 299**	**2 529 233**
Dlouhodobé závazky	98 590	34 181
Krátkodobé závazky	2 375 118	2 353 179
Rezervy	127 591	141 873
PASIVA CELKEM	**4 127 952**	**4 107 649**

Příloha C. Orders Received (OR)

Zakázky vložené do IMIS v 9/2005
Orders Received P 9, 2005

zpracováno : 3.10.2005
PERIOD: 30.9.2005

Subsegment	Customer Country	Country	Type	CUSTOMER	PROJECT NAME	A_PROJECT NAME	SCOPE OF SUPPLY	A_SCOPE OF SUPPLY	ITEM	Responsible person	DATE	REALIZATION DATE	CONTRACT VALUE	CURRENCY	CONTRACT CZK VALUE	GM %	GR
IV.2-2	CZE	CZE	TP	ČEZ - JE TEMELÍN	ETE	NPP Temelin	43 ks KNI	Neutron measurement channels (43 pcs)	88-40541 /1	FRC							
II.2-4	CZE	CZE	TP	I&C ENERGO TŘEBÍČ	EDU	NPP Dukovany	17 ks Salnikových průchodek + 76 ks destiček		88-40596 /1	HAS							
II.1-4	CZE	CZE	TP	ČEZ - JE TEMELÍN	ETE	NPP Temelin	servis a údržba diagnostiky ETE - dodatek č.6 - zvýšení ceny	Service and maintenance of ETE diagnostics - increase in price	88-39025 /1	HAS							
VII.2	HUN	HUN	TP	TOTAL HUNGARIA	LPG - MAĎARSKO	LPG - Hungary	LPG zásobníky - Maďarsko - dodatek č.1 - zvýšení ceny	LPG vessels - Hungary - increase in price	88-40514 /1	HAS							
II.2-2	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU	EDU	NPP Dukovany	ND pro EDU		88-40577 /1	KZL							
II.2-4	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU	JEDU 4.BLOK	NPP Dukovany Unit 4	práce a činnosti při GO 4.bloku-r.2005		88-36467 /3	REJ							
II.2-2	SVK	SVK	ndOMZ	ŠKODA SLOVAKIA	VUJE		150 ks těsnění - Sealing -150pcs		88-40613 /1	KAP							
II.1-1	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU	EDU	NPP Dukovany	Výpočet namáhání uložení TNR		88-40573 /1	REJ							
II.2-4	SVK	SVK	TP	SE - OZ MOCHOVCE	EMO	NPP Mochovce	Modernizace 4 ks VT - výměna záchytu - dodatek č.5 - zvýšení ceny		88-40035 /1	HAS							
IV.1-1	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU	EDU	NPP Dukovany	Laboratorní zk. pohonů RO ukazatelů polohy - dodatek č.4 - zvýšení ceny	Laboratory test drives regulation organs roadsings position - increase in price	88-40107 /1	REJ							
VII.2	CZE	CZE	TP	ŠKODA TRANSPORTATION	DEFEKTOSKOPIE		Defektoskopické zkoušky desky - dodatek č.18 - zvýšení ceny		88-38760 /1	HAS							
											27.9.2005	31.12.2005	18 105	KČ	18 105	14,83	2 685
VII.2	CZE	CZE	TP	PRAGUE CASTING SERVI	DEFEKTOSKOPIE		Defektoskopie pro Prague Casting Servis - dodatek č.1 - zvýšení ceny		88-40480 /1	HAS							
VII.2	CZE	CZE	TP	TENZO	DEFEKTOSKOPIE		Defektoskopické práce pro TENZO - dodatek č.48 - zvýšení ceny	Materiology - TENZO - increase in price	88-38922 /1	HAS							
VII.2	CZE	CZE	TP	SEELE CZ	DEFEKTOSKOPIE		Defektoskopické práce pro SEELE - dodatek č.8 - zvýšení ceny		88-39802 /1	HAS							
VII.2	CZE	CZE	TP	ŠKO - TOOLS	ŠKO - TOOLS	ŠKO - TOOLS	Defektoskopické zkoušky pro ŠKO TOOLS - dodatek č.39 - zvýšení ceny		88-38762 /1	HAS							
VII.2	CZE	CZE	TP	ŠKODA VÝZKUM	ŠKODA VÝZKUM	ŠKODA VÝZKUM	Defektoskopické zkoušky pro ŠKODA Výzkum - dodatek č.18 - zvýšení ceny		88-38763 /1	HAS							

Hlavní rozjednané projekty nad 5 mil. Kč v tisících Kč
MAJOR PROJECTS IN PURSUIT HIGHER THAN 5 MCZK in thousands CZK

Made: 5.3.2013

Period: 28.2.2013

forecast from 1.3.2013

Svým podpisem potvrzuji správnost dat uvedených v tomto dokumentu:

Obchodní ředitel: .....

Vedoucí Prodej-východ: .....

Vedoucí Prodej-západ: .....

ITEM	Subsegment	Customer_Country	Country	CUSTOMER	PROJECT NAME	SCOPE OF SUPPLY	STATUS	Responsible_person	TENDER DATE	EXPECTED AWARD DATE	REALIZATION DATE	CONTRACT VALUE	CURRENCY	CONTRACT CZK VALUE	Realization PROB %	ŠKODA chance %	VALUE x PROB% x ŠKODA chance%	GM%	GR	Orders received: OR% R 2013	OR% R 2014	OR% R 2015	OR% R 2016	OR% R 2017	OR% R 2018	OR% zbytek	Revenues: F% R 2013	F% R 2014	F% R 2015	F% R 2016	F% R 2017	F% R 2018	F% zbytek	Gross Result: GR% R 2013	GR% R 2014	GR% R 2015	GR% R 2016	GR% R 2017	GR% R 2018	GR% zbytek
Divize 1																																							
									31.5.2013	30.8.2013	31.12.2014	3 000	EUR	75 000	50	10	**3 750**	18,00	675,0	3 750	0	0	0	0	0	0	0	3 750	0	0	0	0	0	0	675	0	0	0	0	0
									1.6.2013	1.9.2013	30.12.2014	1 500	EUR	37 500	50	10	**1 875**	20,00	375,0	1 875	0	0	0	0	0	0	0	1 875	0	0	0	0	0	0	375	0	0	0	0	0
Divize 2																																						
Divize 3																																						
									15.8.2012	30.9.2013	30.12.2013	9 152	EUR	228 800	30	80	**54 912**	18,00	9 884,2	54 912	0	0	0	0	0	0	54 912	0	0	0	0	0	0	9 884	0	0	0	0	0	0
									1.3.2013	1.6.2013	1.6.2014	25 000	KČ	25 000	50	50	**6 250**	20,00	1 250,0	6 250	0	0	0	0	0	0	0	6 250	0	0	0	0	0	0	1 250	0	0	0	0	0
									6.6.2011	31.12.2013	31.12.2018	8 347	EUR	208 670	50	20	**20 867**	11,96	2 495,7	20 867	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20 867	0	0	0	0	0	2 496	0
									1.9.2011	31.12.2013	31.12.2018	6 980	EUR	174 490	50	20	**17 449**	16,93	2 954,1	17 449	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17 449	0	0	0	0	0	2 954	0
88-43079/1	V.6	DEU	DEU	WESTINGHOUSE GERMANY	STAHOVACÍ TYČE	Stahovací tyče - 7 ks																																
									31.8.2011	31.12.2013	31.12.2018	1 251	EUR	31 286	50	10	**1 564**	18,25	285,5	1 564	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 564	0	0	0	0	0	285	0
									31.3.2013	31.3.2013	30.6.2014	300 000	KČ	300 000	50	50	**75 000**	16,00	12 000,0	75 000	0	0	0	0	0	0	0	75 000	0	0	0	0	0	0	12 000	0	0	0	0	0
									30.11.2013	30.11.2013	31.12.2014	300 000	KČ	300 000	50	50	**75 000**	16,00	12 000,0	75 000	0	0	0	0	0	0	0	75 000	0	0	0	0	0	0	12 000	0	0	0	0	0
									15.9.2013	15.9.2013	31.12.2014	200 000	KČ	200 000	50	50	**50 000**	15,00	7 500,0	50 000	0	0	0	0	0	0	0	50 000	0	0	0	0	0	0	7 500	0	0	0	0	0
									15.6.2013	30.6.2013	31.12.2014	200 000	KČ	200 000	50	50	**50 000**	19,50	9 750,0	50 000	0	0	0	0	0	0	0	50 000	0	0	0	0	0	0	9 750	0	0	0	0	0
									15.6.2013	15.10.2013	31.12.2014	100 000	KČ	100 000	50	50	**25 000**	19,00	4 750,0	25 000	0	0	0	0	0	0	0	25 000	0	0	0	0	0	0	4 750	0	0	0	0	0
									31.5.2013	31.5.2013	31.12.2014	100 000	KČ	100 000	20	20	**4 000**	19,00	760,0	4 000	0	0	0	0	0	0	0	4 000	0	0	0	0	0	0	760	0	0	0	0	0
									31.3.2013	31.3.2013	31.12.2013	656	EUR	16 395	25	50	**2 049**	20,00	409,9	2 049	0	0	0	0	0	0	0	2 049	0	0	0	0	0	0	410	0	0	0	0	0
SKŘ																																						

do 31.3.2013

ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU -	V TISÍCÍCH Kč	ORIGINAL PROJECT VALUE **A** PLÁNOVÁ KALKULACE PROJEKTU	CHANGE ORDERS **B** ZMĚNY OBJEDNÁVKY (SMLOUVY)	REVISED PROJECT VALUE **C = A+B** REVIDOVANÁ PLÁNOVÁ KALKULACE	ACTUAL BOOKED **D** DOSUD ZAÚČTOVANÁ SKUTEČNOST	 **Da** DOSUD ODVEDENO K FAKTURACI	 **Db = D-Da** ZŮSTATEK V NEDOKONČ. VÝROBĚ A HV	F/CAST ORDERED / COMMITTED **E** OBJEDNÁNO / DODÁNO (ZNÁM CENU)	TO COMPLETE **F** ODHAD ZBÝVAJÍCÍCH NÁKLADŮ	F/CAST RESULT **G = D+E+F** VÝHLED VÝSLEDNÉ KALKULACE	DIFF +/- **H = G-C** ODCHYLKA +/-	PREVIOUS F/CAST **I** PŘEDCHOZÍ VÝHLED	PREVIOUS-F/CAST DIFF +/- **H = G-I** PŘEDCHOZÍ - VÝHLED ODCHYLKA+/-	
Divize														
Měna a kurz									24,5					
TRŽBY				**0**					0					
PRODEJNÍ CENA KONTRAKTU				**0**		0	**0**		**0**	**0**	**0**		**0**	0,00
ÚROKY Z POSKYTNUTÝCH ZÁLOH (ŠJS NEPOUŽÍVÁ)														0,00
TRŽBY CELKEM		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
NÁKLADY														
MATERIÁL		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
materiál	101			**0**			0	0		**0**	0		**0**	0,00
nakupované subdodávky	103			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
nakup. montáže, kooperace a služby	105, 106, 109			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
INŽENÝRING		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
konstrukce, technologie	132, 133			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
kontrola, TS, ostatní práce, kompletace	134, 135, 137, 155			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
projekty vlastní	136			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
projekty nakupované	107			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
VÝROBA		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
Výroba	130			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
PRÁCE NA STAVBĚ / MONTÁŽE		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
vlastní montáže	131			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
SPECIÁLNÍ PŘÍMÉ NÁKLADY		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
KALKULOVANÉ ODPISY	148			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
DOPRAVA	108			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
FINANČNÍ NÁKLADY	120	0	0	**0**	0	0	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
- úroky z úvěru				**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
- penále				**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
- pojištění, zajištění záruky				**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
- provize				**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
Rezerva na garanční opravy	150			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
Rezerva na budoucí náklady	153			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
Rezerva na rizika (např. kurzová)	154			**0**			0			**0**	0		**0**	0,00
CELKOVÉ PŘÍMÉ NÁKLADY		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
HRUBÝ ZISK (GR)		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
%														0,00
Rezerva na ztrátové zakázky (např.náklady na tech. rozvoj)	151, 152									**0**	0		**0**	0,00
OBCHODNÍ NÁKLADY	160	0	0	**0**	0				0	**0**	0		**0**	0,00
ADMINISTRATIVNÍ NÁKLADY	165, 166	0	0	**0**	0				0	**0**	0		**0**	0,00
GR-obchodní-administrativní náklady		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
%														0,00
														0,00
MATERIÁLOVÉ NÁKLADY	**(101)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
SLUŽBY	**(103,105 až 109,120,150,153,154)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00
OSTATNÍ PRODUKČNÍ NÁKLADY	**(130 až 148,155)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	0,00

	ORIGINAL CONTRACT PŮVODNÍ PLÁN	CHANGE ORDERS ZMĚNY OBJEDNÁVKY	REVISED PLAN REVIDOVANÝ PLÁN	ACTUAL SKUTEČNOST K DATU	F/CAST VÝHLED DO KONCE
HODINY NA INŽENÝRING					
VÝROBNÍ HODINY					
HODINY NA MONTÁŽE A SPUŠTĚNÍ					

kontrola OBS	Materiál	0
kontrola OBS	Služby	0
kontrola OBS	Produkční	0
kontrola OBS	**Celkem**	**0**

	PLÁN	VÝHLED	DATUM UKONČENÍ	PŘEDCHOZÍ VÝHLED PLÁN	VÝHLED	DATUM
DOKONČENÍ PROJEKTU						

Zpracoval:

poslední výhled se nechává, i když už je etapa hotová

Datum: 17.4.2013

Příloha F. Order Backlock Summary (OBS)

Souhrn nevyřízených zakázek nad 5 mil. Kč vč. POC
ORDER BACKLOG SUMMARY HIGHER THAN 5 MCZK including POC

Made: 6.10.2005
PERIOD: 30.9.2005

ORDER No.	subsegment	Customer Country	Country	TYPE	CUSTOMER	PROJECT NAME	A_PROJECT NAME	SCOPE OF SUPPLY	A_SCOPE OF SUPPLY	RESPONSIBLE PERSON	AWARD DATE	REALIZATION DATE	CONTRACT VALUE	CURRENCY	CONTRACT CZK VALUE	BACKLOG CZK VALUE	GM% plan	TOTAL GM %	TOTAL GM% - GM% plan
Divize 1									**Division 1**										
320-563-0096	IV.2-2	CZE	CZE	TP	ČEZ - JE TEMELÍN	ETE	NPP Temelin	70 ks KNI	Neutron measurement channels KNI (70 pcs)										
320-563-0103	IV.2-2	CZE	CZE	TP	ČEZ - JE TEMELÍN	ETE	NPP Temelin	43 ks KNI	Neutron measurement channels (43 pcs)										
388-050-0485	VII.2	CZE	CZE	TP	ČKD PRAHA DIZ	METRO	Prague subway	1 ks tlakového uzávěru 05-B-60	Pressure closure 05-B-60 -1pc										
388-717-6055	II.1-4	HUN	HUN	TP	PAKSI AE	SERVIS JE	NPP Services	Provozní prohlídky vnitřního povrchu TNR - JE Paks	RPV In-service inspections - PAKSI NPP										
388-009-4003	VII.2	CZE	CZE	TP	MINISTERSTVO FINANCÍ	PHARE CZ - RICHARD	PHARE CZ - RICHARD	Modernizace testovacího zařízení	Upgrade of Testing Facility for Transport Packages of Radioactive Material										
388-717-6155	II.2-2	BGR	BGR	TP	BULTREJD MSA OOD	KOJE MOD. POL. JER	NPP Kozloduj	Modernizace polárního jeřábu 5 a 6 bl. -realizace	Polar Crane Reconstruction										
388-717-6151	II.1-4	ARM	ARM	TP	ARMĚNSKÁ JE	SERVIS JE	NPP Services	Provozní prohlídky povrchu TNR - JE Armenie	RPV In-service inspections - Armenian NPP										
388-717-0114	II.1-4	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU	JEDU 1.-4.BLOK	NPP Dukovany Units 1 to 4	provozní prohlídky na rok 2001-2005	In-service inspections for years 2001 - 2005										
388-088-0003	II.2-2	CZE	CZE	TP	ČEZ - JE TEMELÍN	SERVIS ETE	NPP Temelin Services	Servis ETE na r. 2005 a 2006	Service works for 2005 - 2006										
345-088-0350	II.1-1	CZE	CZE	TP	ČEZ, A. S.	JEDU + JETE	NPP Dukovany + NPP Temelin	optimalizace palivového cyklu JEDU + JETE	Fuel cycle optimalization for Dukovany NPP and Temelin NPP										
388-009-3833	II.2-2	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU	JE DUKOVANY	NPP Dukovany	prodlužování životnosti PRO 1.-4.blok	CRDMs lifetime extension at Units 1 to 4 Dukovany NPP										
388-717-0146	II.1-4	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU	EDU 1. - 4. BLOK	NPP Dukovany at Units 1 to 4	Kontrola potrubí na 1. až 4. bl. EDU (R2003-2007)	Pipeline inspection at Units 1 to 4 for 2003-07										
388-009-3676	II.2-2	CZE	CZE	TP	ČEZ JEDU			prodlužování životnosti vložených tyčí	Connecting rods lifetime extension										
388-050-0488	II.2-2	CZE	CZE	TP	UJV ŘEŽ	ŘEŽ	ŘEŽ	6 ks schránek pro Integrovaný svědečný program	6 piece boxs for integrated witness's fee programme										
320-972-6020	II.2-2	HUN	HUN	TP	PAKSI AE	PAKS I	NPP PAKS NPP Unit 1	mont.práce-zabezpečení servisu	On-site service works										
388-009-6450	II.2-2	HUN	HUN	TP	PAKSI AE	PAKSI I	NPP PAKS NPP Unit 1	prodlužování životnosti vložených tyčí	Connecting rods lifetime extension										
JETE	I.1	CZE	CZE	TP	ŠKODA PRAHA	JE TEMELÍN	Temelin NPP	Finální dodávka JE TEMELÍN	Final delivery – Temelin NPP										
320-703-6001	I.4	BGR	BGR	TP	INRNE-BAS	INRNE-IRT-2000	INRNE-IRT-2	IRT 2000 Bazén reaktoru + vnitřní části + pohony	IRT 2000: Reactor Internals + pool										
345-009-6009	I.4	BGR	BGR	TP	INRNE-BAS	VÝZKUMNÝ REAKTOR	Research reactor	Rekonstrukce reaktoru IRT-2000 - technický projekt	Reconstruction of research reactors IRT-2000 - technical project										
Divize 2									**Division 2**										
Divize 3									**Division 3**										
										BHT	17.2.2005	30.11.2005	105 105 000	KČ	105 105 000	74 281 471	5,44	5,64	0,20
387-562-6105	V.3	SWE	FIN	TP	WESTINGHOUSE ATOM AB	JE OLKILUOTO	NPP OLKILUOTO	Sušiče páry, 2 ks	Steam dryers - 2 pcs										
320-702-6024	II.2-3	FIN	FIN	TP	FORTUM POWER	JE LOVIISA	NPP LOVIISA	Utahovák pro KNI a TK spoje JE Loviisa	Tightening Unit for KNI a TK joints, VVER 440										
345-088-6124	IV.1-2	HUN	HUN	TP	PAKS	JE PAKS	NPP PAKS	62 ks pohonů PRO-M pro JE Paks	CRDM PRO-M (VVER440) - 62pcs.										
320-564-6012	IV.2-3	UKR	UKR	TP	NAEK ENERGOATOM	ZAJE_SUCHT-2 SEKCE 5	ZANPP_SUCHT-2 SECTION 5	modernizovaná kompaktní mříž pro VVER 1000	Modernized compact racks for VVER 1000										
387-009-0001	VI.1-2	CZE	CZE	TP	UJV ŘEŽ	KONTEJNERY	Casks	Licencování kontejneru ŠKODA VPVR v RF	Licensing of ŠKODA VPVR/M cask in RF										
345-088-6125	IV.1-3	LTU	LTU	TP	ZAO "ETB"	SERVOPOHONY PRO RBMK	servo-drive for reactor RBM-AZ/BSM	Servopohony pro reaktor typu RBM-AZ/BSM	servo-drive for reactor RBM-K9.Sb151										
320-709-6210	IV.1-2	HUN	HUN	TP	PAKSI AE	PAKŠ-DODÁVKA VT	Connecting rods for PAKSI NPP	37 ks VT pro Pakš	Connecting rods for PAKSI NPP - 37 pcs										
320-709-6209	IV.1-2	HUN	HUN	TP	PAKSI AE	PAKŠ-DODÁVKA VT	Connecting rods for PAKSI NPP	37 ks VT pro Pakš	Connecting rods for PAKSI NPP - 37 pcs										
320-709-6235	IV.1-2	HUN	HUN	TP	PAKSI AE	JE PAKŠ		DÍLY A KOMPONENTY PRO R. 2005	SPARE PARTS AND KOMPONENTS										
387-562-6106	V.3	FRA	FIN	TP	FRAMATOME ANP	FINSKO 5	FINLAND 5	OL3: Vnitřní části reaktoru EPR	EPR OL3: RPV Internals										
345-088-6050	IV.1-1	UKR	UKR	TP	NAEK ENERGOATOM	LKP-M PRO ZAJE 5	LKP-M CRDMs for NPP Zaporozhe 5	Dodávka 58 ks LKP-M včetně příslušenství pro ZAJE5	LKP-M CRDMs for Zaporozhe NPP 5 (58 pcs)										
320-562-6032	V.1	USA	USA	TP	WEC - COLUMBIA	HLAVICE, PATICE JETE	The top and bottom nozzles for Temelin NPP	Hlavice a patice VVER 1000 pro JETE	The Top and Bottom Nozzles VVER 1000 for Temelin NPP										
320-562-6031	V.1	USA	USA	TP	WEC - COLUMBIA	HLAVICE, PATICE JETE	The top and bottom nozzles for Temelin NPP	Hlavice a patice VVER 1000 pro JETE	The Top and Bottom Nozzles VVER 1000 for Temelin NPP										
320-709-6217	V.1	GBR	FIN	TP	BNFL INTERNATIONAL	HLAVICE VVER440	The top nozzles VVER 44	Hlavice a patice VVER 440	The top and bottom nozzles VVER 440										
320-709-6218	V.1	GBR	FIN	TP	BNFL INTERNATIONAL	OBÁLKY VVER440	Fuel shrouds VVER 44	Obálky paliva VVER 440	Fuel shrouds VVER 440										
345-088-0357	VI.1-3	CZE	CZE	TP	UJV ŘEŽ	KONTEJNERY VPVR/M	Container VPVR/M	Kontejnery VPVR/M-3 ks	SKODA container VPVR/M (3 pcs)										
345-088-6126	VI.1-1	DEU	LTU	TP	GNS ESSEN	IGNALINA	NPP Ignalina	Kontejnery CONSTOR RBMK-14 ks	CONSTOR RBMK casks – (14pcs)										
387-704-6178	VI.1-2	LTU	LTU	TP	ZAO "ETB"	KONTEJNER-IGNALINA	Cask NPP Ignalina	Kontejner pro přepravu pal. článků	Cask for fuel assembly transport										
345-088-0356	VI.1-1	CZE	CZE	TP	GNB PRAHA	CASTOR-JEDU 12 DÁVKA	CASTOR casks for Dukovany NPP	Kontejnery CASTOR 440/84 JEDU12-3ks	CASTOR 440/84 casks for Dukovany NPP – (3pcs)										
387-704-0149	VI.1-1	CZE	CZE	TP	GNB PRAHA	JEDU	NPP Dukovany	Tlumiče rázů pro Castor 440/84M- 4 ks	Shock Absorbers for CASTOR 44O/84 M										
345-088-0353	VI.1-1	CZE	CZE	TP	GNB PRAHA	GNB PRAHA		CASTOR 440/84 M - Dukovany II	CASTOR 440/84 M casks for Dukovany NPP II										
SKŘ									**I&C System Refurbishment Project**										
					Celkem				**Total**							**5 532 344 476**			

Příloha G. GAP

COMPANY NAME **ŠKODA JS a.s.**

DIVISION NAME

PERIOD **k 30.9.2005**

gap TO CLOSE MĚSÍCE					ACTUAL	FROM ORD. BACKLOG						FROM NEW ORDERS						INTERNAL	BUSINESS
GAP TO CLOSE dle IFRS	year	year	year	year	PERIOD	Month	Month	Month	Quarter	Quarter	Quarter	Month	Month	Month	Quarter	Quarter	Quarter	FORECAST	PLAN
	2001	2 002	2003	2004	P1÷9.2005	10/2005	11/2005	12/2005	01 ÷ 03/2006	04 ÷ 06/2006	07 ÷ 09/2006	10/2005	11/2005	12/2005	01 - 03/2006	04 - 06/2006	07 - 09/2006	2005	2005
Orders Received Third party																			
Orders Received OMZ ND																			
Orders Received OMZ Group other																			
Internal																			
ORDERS RECEIVED	**5 207 755**	**1 880 497**	**1 264 523**	**2 127 846**	**884 325**							**35 525**	**14 223**	**906 459**	**421 082**	**161 936**	**14 808**	1 840 532	**1 874 645**
Gross Margin %	9,1%	16,2%	18,0%	19,5%	19,0%							24,2%	19,5%	15,0%	12,2%	15,1%	19,8%	17,1%	13,9%
Revenues Third party																			
Revenues OMZ ND																			
Revenues OMZ Group other																			
Internal																			
REVENUES	**2 042 164**	**1 707 211**	**3 585 793**	**2 413 005**	**2 642 907**	**176 903**	**170 114**	**184 311**	**342 385**	**588 547**	**213 440**	**1 550**	**3 543**	**5 131**	**14 911**	**93 591**	**61 592**	**3 184 459**	**3 219 269**
Interest on Advance																			
Material Cost	-1 348 753	-934 034	-2 720 046	-1 876 965	-526 612	-59 073	-40 312	-46 617	-139 645	-187 356	-21 192	0	-77	-26 296	-16 992	-44 984	-91 050	-698 986	-2 172 008
Services Cost	0	0	0	17 267	-992 464	-55 206	-68 532	-39 078	-85 983	-201 503	-52 134	0	-7	-2 262	-25 884	-48 490	-48 334	-1 157 548	-27 500
Other Production Cost	-494 940	-511 095	-440 830	-253 436	-665 245	-56 224	-46 236	-45 822	-107 653	-101 886	-84 127	-1 322	-1 327	-4 811	-33 928	-27 880	-34 720	-820 987	-707 849
Over-/Underabsorbed costs	-62 601	-75 908	-47 428	-64 828	-82 274	-5 659	-4 927	-8 879	-8 750	-11 250	-12 750	0	0	0	0	0	0	-101 739	-28 000
Changes in W.I.P. & F.G.	9 889	4 965	-113 128	10 855	24 655	7 410	-1 491	-41 206	36 635	-22 897	-18 918	22	-1 443	29 275	64 800	51 065	128 993	17 223	89 410
Production Costs	-1 896 405	-1 516 073	-3 321 433	-2 167 106	-2 241 939	-168 751	-161 498	-181 601	-305 396	-524 892	-189 120	-1 300	-2 853	-4 093	-12 006	-70 289	-45 111	-2 762 036	-2 845 947
Gross Result (Excl. Internal)	145 759	191 138	264 361	245 899	400 968	8 151	8 616	2 710	36 989	63 655	24 320	250	690	1 038	2 906	23 303	16 481	422 423	373 322
Gross Margin %	7,1%	11,20%	7,37%	10,19%	15,17%	4,6%	5,1%	1,5%	10,8%	10,8%	11,4%	16,1%	19,5%	20,2%	19,5%	24,9%	26,8%	13,3%	11,6%
External Gross Result	0	0																	
TOTAL GROSS RESULT	**145 759**	**191 138**	**264 361**	**245 899**	**400 968**	**8 151**	**8 616**	**2 710**	**36 989**	**63 655**	**24 320**							**422 423**	**373 322**
Sales Costs	-11 449	-12 379	-13 339	-44 358	-53 987	-5 210	-5 310	-5 450	-20 912	-20 911	-20 910							-69 957	-65 283
Change in provisions for receivables																			
Administration Costs	-95 426	-76 006	-82 018	-67 772	-45 456	-4 765	-4 765	-4 980	-15 588	-15 587	-15 586							-59 966	-60 145
CALCULATED RESULT I	38 884	102 753	169 003	133 769	285 220	-1 574	-769	-6 682	-1 501	45 564	-7 590							276 194	247 894
Change in Provn for Loss Orders																			
Diff in Valuat. of Change in WIP & FG																			
CALCULATED RESULT II	60 074	152 441	169 003	133 769	285 220	-1 574	-769	-6 682	-1 501	45 564	-7 590							276 194	247 894
Calculated Costs, Reversed	67 190	53 208	41 625	41 149	24 656	3 033	3 033	3 033	8 419	8 419	9 316							33 755	46 042
Sundries / Unusual Items	-4 934	-36 641	-23 541	-18 623	-37 698	0	0	0	-7 700	0	0							-37 698	-8 000
Depreciation of Fixed Assets	-65 854	-53 773	-44 726	-41 054	-24 656	-3 033	-3 033	-3 033	-8 419	-8 419	-9 319							-33 755	-46 042
EBIT	**56 476**	**115 235**	**142 361**	**115 242**	**247 522**	**-1 574**	**-769**	**-6 682**	**-9 201**	**45 564**	**-7 593**							**238 497**	**239 894**
Interest Income	9 497	17 853	13 793	11 877	6 441	100	100	100	1 500	1 500	1 500							7 041	8 000
Interest Expense	-28 744	-33 399	-17 055	-2 771	-785	0	0	0	0	0	3							-785	-5 000
Exchg & Transl. Diff	-12 842	-15 734	8 793	21 003	-8 013	-1 000	-1 000	-1 000	0	0	0							-11 013	2 000
INCOME BEFORE TAX	**24 387**	**83 955**	**147 892**	**145 350**	**245 165**	**-2 474**	**-1 669**	**-7 582**	**-7 701**	**47 064**	**-6 090**							**233 740**	**244 894**
Employes	903	748	731	712	735	746	763	758	787	785	809							739	741
Rent OMZ	0	0	46 899	38 095	67 500	7 500	7 500	7 500										90 000	38 532
EBITDA (before Rent)	0	0	233 986	194 391	339 678	8 959	9 764	3 851										362 251	324 468

Příloha H. Výpočet ukazatele EVA

Výpočet ukazatele EVA lze provést mnoha způsoby, Škoda JS nečerpá v roce 2011 žádné úvěry a v období let 2012-2016 je neplánuje využít. Proto je zde použit pro výpočet tento vztah:

$$\mathbf{EVA = VK*(ROE - r_e)}$$

VK... vlastní kapitál

ROE.... výnosnost vlastního kapitálu (zisk/vlastní kapitál)

r_e.... náklady vlastního kapitálu

Rozdíl (ROE - r_e) je nazýván **spread**. Kladná hodnota spread a jeho, pokud možno, co největší hodnota zajišťuje pozitivní výsledek ekonomického zisku.

Výpočet nákladů vlastního kapitálu

Vymezení hlavních rizikových faktorů:

a)Faktory obchodního rizika

- obor podnikání
- příslušný trh
- konkurence
- management
- výrobní proces
- ostatní faktory

b) Faktory finančního rizika

Výpočet:

$r_e = r_f + RP$

$RP = (a^x - 1) \cdot r_f$

$r_e = r_f + RP = r_f + r_f \, x \, (a^x - 1)$

r_f … výnosnost bezrizikových státních dluhopisů, stanovena ČNB na 5%

RP … riziková prémie

x...rizikovost projektu na stupnici 1-4 (0- žádné, 1- nízké, 2- přiměřené, 3-zvýšené, 4-vysoké)

Minimální velikost rizika= výnosnost bezrizikové investice (dle ČNB=5%)

Maximální velikost rizika= šestinásobek výnosnosti bezrizikové investice (30%)

Po dosazení do vzorce níže se koeficient a= 1,565 a tudíž maximální velikost rizikové přirážky= 25 %.

$$a^x = \frac{r_e}{r_f} \Rightarrow a = \sqrt[x]{\frac{r_e\ max}{r_f}}$$

Druh rizika	**Počet kritérií**	**Váha**	**Počet x váha**
OBCHODNÍ RIZIKO	25		
1. Obor	4	1	4
2. Trh	3	1	3
3. Konkurence	7	1	7
4. Management	3	1	3
5. Proces poskytování služeb	4	1	4
6. Ostatní faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,3	9,1
Počet kritérií celkem	32		**34,1 =n_p**

x-stupeň rizika	a^x	$a^x - 1$	RP pro jeden faktor $(a^x - 1)r_f/n_p$	Požadovaná výnosnost $rf+rf*(a^x - 1)$
1	1,565	0,565	0,082	0,078
2	2,449	1,449	0,213	0,1225
3	3,833	2,833	0,416	0,1917
4	5,999	4,999	0,733	0,299

Výpočet rizikových přirážek pro jednotlivé druhy rizik

Dynamika v oboru	přiměřené
Závislost oboru na hospodářském cyklu	Nízké
Potenciál inovací v oboru	přiměřené
Určování trendů v oboru	Přiměřené

1.Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka
Nízké	0,08 %	1	1	1	0,08
Přiměřené	0,21 %	3	1	3	0,63
Zvýšené	0,42 %	0	1	0	0
Vysoké	0,73 %	0	1	0	0
Součet	**x**	**4**	**4**		**0,84**

Kapacita trhu, možnost expanze	Nízké
Rizika dosažení tržeb	Nízké
Rizika proniknutí na nové trhy	Přiměřené

2.Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka
Nízké	0,08 %	2	1	2	0,16
Přiměřené	0,21 %	1	1	1	0,21
Zvýšené	0,42 %	0	1	0	0
Vysoké	0,73 %	0	1	0	0
Součet	**x**	**3**	**4**		**0,37**

Konkurence	Přiměřené
Konkurenceschopnost produktů	Nízké
Ceny	Přiměřené
Kvalita, řízení kvality	Přiměřené
Výzkum a vývoj	Přiměřené
Reklama a propagace	Přiměřené
Distribuce, servis	Nízké

3. Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka
Nízké	0,08 %	2	1	2	0,16
Přiměřené	0,21 %	5	1	5	1,05
Zvýšené	0,42 %	0	1	0	0
Vysoké	0,73 %	0	1	0	0
Součet	**x**	**7**	**4**		**1,21**

Vize, strategie	Nízké
Klíčové osobnosti	Přiměřené
Organizační struktura	Přiměřené

4.Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka
Nízké	0,08 %	1	1	1	0,08
Přiměřené	0,21 %	2	1	2	0,42
Zvýšené	0,42 %	0	1	0	0
Vysoké	0,73 %	0	1	0	0
Součet	**X**	**3**	**4**		**0,50**

Struktura výrobků	Nízké
Technologické možnosti výroby	Zvýšené
Pracovní síla	Přiměřené
Dodavatelé	Přiměřené

5. Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka
Nízké	0,08 %	1	1	1	0,08
Přiměřené	0,21 %	2	1	2	0,42
Zvýšené	0,42 %	1	1	1	0,42
Vysoké	0,73 %	0	1	0	0
Součet	**x**	**4**	**4**		**0,92**

Úroveň fixních aktiv	Přiměřené
Postavení podniku vůči odběratelům	Přiměřené
Postavení podniku vůči dodavatelům	Zvýšené
Bariéry vstupu do odvětví	Nízké

6. Rizika ostatních faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka
Nízké	0,08 %	1	1	1	0,08
Přiměřené	0,21 %	2	1	2	0,42
Zvýšené	0,42 %	1	1	1	0,42
Vysoké	0,73 %	0	1	0	0
Součet	**x**	**4**	**4**		**0,92**

CKú/VK	Nízké
Krytí úroků- EBIT/ placené úroky	Nízké
Podíl ČPK na OA	Nízké
Krytí splátek úvěru z CF	Nízké
Běžná a okamžitá likvidita	Nízké
Průběžná doba inkasa pohledávek	Přiměřené
Průměrná doba držení zásob	Přiměřené

Finanční rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka
Nízké	0,08 %	5	1,3	6,5	0,52
Přiměřené	0,21 %	2	1,3	2,6	0,546
Zvýšené	0,42 %	0	1,3	0	0
Vysoké	0,73 %	0	1,3	0	0
Součet	**x**	**7**	**5,2**		**1,066**

Riziko obchodní	**4,76**
1.Rizika oboru	0,84
2. Rizika trhu	0,37
3. Rizika konkurence	1,21
4. Rizika managementu	0,50
5. Výrobní rizika	0,92
6. Rizika ostatních faktorů	0,92
Finanční riziko	**1,066**

Bezriziková úroková míra = 5%

Riziková přirážka = 5,826 %

Náklady vlastního kapitálu jsou 10,826 %.

Na základě výpočtů nákladů vlastního kapitálu byly spočteny hodnoty ukazatele EVA pro období let 2011-2016. Hodnota r_e je uvažována po celé období konstantní.

Tabulka č.10: Výpočet EVA

EVA	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
VK (tis. Kč)	1578416	1 637 336	1 713 829	1 800 520	1 890 047	1 972 548
VH (tis. Kč)	249 882	259 979	280 110	294 439	316 596	335 558
r_e	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108
ROE	0,158	0,159	0,163	0,164	0,168	0,170
spread(ROE - r_e)	0,050	0,051	0,055	0,055	0,059	0,062
EVA (tis. Kč)	**79 003**	**82 721**	**94 571**	**99 515**	**111 980**	**122 010**

Příloha I: Plánovaný VZZ v letech 2012-2016

Výkaz zisků a ztrát	Výchozí roky			Plán				
	2010	2011		2012	2013	2014	2015	2016
	v tis	v tis	% tržeb	v tis	v tis	v tis	v tis	v tis
Výkony	**4574950**	**4 948 467**		**5 195 890**	**5 455 684**	**5 728 469**	**6 014 892**	**6 315 637**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4574950	4 948 467		5 195 890	5 455 684	5 728 469	6 014 892	6 315 637
Výkonná spotřeba	**3378817**	**3 765 168**	76,1	**3 952 526**	**4 146 097**	**4 348 652**	**4 556 585**	**4 780 414**
Spotřeba materiálu a energie	703920	985 646	19,9	1 034 928	1 085 366	1 139 908	1 192 823	1 251 417
Služby	2669099	2 779 075		2 917 129	3 060 239	3 208 227	3 363 219	3 528 427
Změna stavu zásob	5798	447		469	492	517	543	570
Přidaná hodnota	**1196133**	**1 183 299**		**1 243 364**	**1 309 587**	**1 379 816**	**1 458 307**	**1 535 222**
Osobní náklady	**685376**	**763 124**	15,4	**801 280**	**841 344**	**883 411**	**927 581**	**973 961**
Mzdové náklady	496 898	553 265		580 928	609 974	640 473	672 497	706 121
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	163804	182 386		191 505	201 080	211 134	221 691	232 775
Sociální náklady	24674	27 473		28 846	30 288	31 803	33 393	35 063
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56647	58 328		61 244	64 306	67 521	70 898	74 442
Ostatní provozní výnosy	152298	165 232	3,3	173 493	182 168	191 276	200 840	210 882
Ostatní provozní náklady	243468	210 760	4,3	221 298	232 362	243 981	256 180	268 989
Provozní výsledek hospodaření	**362940**	**316 319**		**333 034**	**353 741**	**376 178**	**404 487**	**428 712**
Ostatní finanční výnosy	2387	2 933	0,1	3 079	3 233	3 395	3 565	3 743
Finanční výsledek hospodaření	**2387**	**2 933**		**3 079**	**3 233**	**3 395**	**3 565**	**3 743**
Daň z příjmů za běžnou činnost	**82109**	**69 370**		**73 055**	**76 864**	**81 739**	**87 891**	**93 154**
Výsledek hospodaření za běženou činnost	**283218**	**249 882**		**259 979**	**280 110**	**294 439**	**316 596**	**335 558**
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**283218**	**249 882**		**259 979**	**280 110**	**294 439**	**316 596**	**335 558**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**365327**	**319 252**		**336 113**	**356 974**	**379 573**	**408 052**	**432 455**

Příloha J: Plánovaná rozvaha v letech 2012-2016 (netto)

Plánovaná rozvaha							
Období	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA	tis	tis	tis	tis	tis	tis	tis
Dlouhodobý majetek	**480 260**	**533 930**	**560 627**	**588 658**	**618 091**	**648 995**	**681 445**
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 919	9 570	10 049	10 551	11 078	11 632	12 214
Dlouhodobý hmotný majetek	359 940	399 638	419 620	440 601	462 631	485 762	510 051
Dlouhodobý finanční majetek	110 401	124 722	130 958	137 506	144 381	151 600	159 180
Oběžná aktiva	**3 647 692**	**3 573 719**	**3 752 405**	**3 940 025**	**4 137 026**	**4 343 878**	**4 561 072**
Zásoby	301 396	297 935	312 832	328 473	344 897	362 142	380 249
Dlouhodobé pohledávky	940 563	893 848	938 540	985 467	1 034 741	1 086 478	1 140 802
Krátkodobé pohledávky	1 758 890	1 567 999	1 646 399	1 728 719	1 815 155	1 905 913	2 001 208
Krátkodobý finanční majetek	646 843	813 937	854 634	897 366	942 234	989 346	1 038 813
AKTIVA CELKEM	**4 127 952**	**4 107 649**	**4 313 031**	**4 528 683**	**4 755 117**	**4 992 873**	**5 242 517**
PASIVA							
Vlastní kapitál	**1 526 653**	**1 578 416**	**1 637 336**	**1 713 829**	**1 800 520**	**1 890 047**	**1 972 548**
Základní kapitál	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000
Kapitálové fondy	216 849	202 612	212 743	213 380	204 549	226 276	228 590
Výsledek hospodaření z minulých let	476 586	575 922	614 614	670 339	751 532	797 175	858 400
Výsledek hospodaření běžného období	283 218	249 882	259 979	280 110	294 439	316 596	335 558
Cizí zdroje	**2 601 299**	**2 529 233**	**2 675 695**	**2 814 854**	**2 954 597**	**3 102 827**	**3 269 969**
Dlouhodobé závazky	98 590	34 181	35 890	37 685	39 569	41 547	43 625
Krátkodobé závazky	2 375 118	2 353 179	2 490 838	2 610 754	2 750 792	2 888 832	3 045 274
Rezervy	127 591	141 873	148 967	166 415	164 236	172 448	181 070
PASIVA CELKEM	**4 127 952**	**4 107 649**	**4 313 031**	**4 528 683**	**4 755 117**	**4 992 873**	**5 242 517**

Abstrakt

JANOUŠOVÁ, Tereza. *Hodnocení controllingových úloh společnosti Škoda JS a.s.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s., 2013.

Podnětným důvodem pro zpracování této diplomové práce byla vzrůstající významnost controllingu jako poskytovatele důležitých informací pro rozhodování vedoucích pracovníků o současném a budoucím vývoji podniku. V teoretické části bylo pojednáno o vymezení a konceptu controllingu, charakteristice strategického a operativního controllingu a proběhlo stručné seznámení s jednotlivými druhy controllingu. Praktická část obsahovala analýzu controllingových úloh společnosti, následně zhodnocení využití controllingu a jeho rozsah. Na základě identifikovaných problémů byly zpracovány návrhy na zlepšení, pomocí kterých bude moci společnost Škoda JS dosáhnout vyšší hospodárnosti a efektivity.

Klíčová slova: controlling, Škoda JS a.s., řízení, efektivita, reporting

Abstract

JANOUŠOVÁ, Tereza. Assessment controlling tasks of the company Škoda JS a.s. Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 92.,2013.

The progressive significance of controlling as a provider of important information for executives, who make desicions about actual and forecast evolution of the company, was the impulsive reason for elaboration of this thesis. Definition and conception of controlling, characteristics of strategic and operative controlling were discussed in the theoretical part, also shortly identification the particular kinds of controlling came through. The practical part contained the analysis of controlling tasks of the company, followed with assessment utilisation of controlling and the range. The suggestions for improvement were processed on the basic of identified problems. Škoda JS will be able to achieve higher economization and efficiency based on these identified problems.

Keywords: controlling, Škoda JS a.s., management, efficiency, reporting